

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İŞ
TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT İÇİ
GİRİŞİMCİLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİLİŞİM
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

SERAY TOKSÖZ

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof.Dr. Münevver Çetin

İSTANBUL, Haziran 2015

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İŞ
TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT İÇİ
GİRİŞİMCİLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİLİŞİM
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

SERAY TOKSÖZ
(Enstitü No: 102088127)

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof.Dr. Münevver Çetin

İSTANBUL, Haziran 2015

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ İŞ TATMİNİ,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİKLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

SERAY TOKSÖZ

102088127

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Halit Targan ÜNAL

Prof. Dr. Erişah ARICAN

Doç. Dr. Faruk AKIN

Doç. Dr. Murat AKBALIK

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ÖZET	iv
SUMMARY	v
KISALTMALAR	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 - ÖĞRENEN ÖRGÜTLER	4
1. 1. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER KAVRAMI TANIMLARI	4
1. 2. ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN TEMEL TANIMI	10
1. 2. 1. Organizasyonlarda Paradigma Değişiklikleri	11
1. 2. 2. Dönüşümsel Değişim Potansiyelinin İşaretçileri	12
1. 2. 3. Dönüşümsel Değişime Bazı Engeller	14
1. 2. 3. 1. Örgütsel Varsayımlar	14
1. 2. 3. 2. Bireysel Varsayımlar	15
1. 2. 4. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasında Ayrım Yapılması	16
1. 3. ÖĞRENEN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ	17
1. 4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MODELLERİ	17
1. 4. 1. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme: Birleşmiş Model	17
1. 4. 2. Öğrenen Örgütlerin İki Boyutlu Modeli	21
1. 4. 3. Öğrenen Örgütün E-Akışı Modeli	23
1. 4. 5. Örgütsel Öğrenmede INVEST Modeli	31
BÖLÜM 2 - ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR	36
2. 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	36
2. 1. 1. Tanım	36
2. 1. 2. İş Tatmini ile İlişkili Teoriler	40
2. 1. 2. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	40
2. 1. 2. 2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory)	41
2. 1. 2. 3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)	42
2. 1. 2. 4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)	42
2. 1. 2. 5. Cornell Modeli	42
2. 1. 3. İş Tatmini Ölçekleri	43
2. 1. 4. Tükenmişlik	44
2. 1. 4. 1. Tükenmişliğin Evreleri	49
2. 1. 4. 2. Çeşitleri	51
2. 2. ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK	54
2. 2. 1. İnovasyon Kavramı	54
2. 2. 2. İnovasyon Türleri	55
2. 2. 3. İnovasyon Teorileri	58
2. 2. 3. 1. Neoklasik Teori ve İnovasyon	58
2. 2. 3. 2. Evrimci Teori ve Temel Özellikleri	63

2. 2. 4. İnovasyon ve Strateji İlişkisi.....	67
2. 2. 5. İnovasyon Unsurları ve Boyutları.....	68
2. 2. 6. İnovasyon Yönetimi.....	69
2. 2. 7. İnovatif Düşünce Bağlamında Örgüt İçi Girişimcilik.....	71
2. 2. 7. 1. Girişimcilik Kavramı	71
2. 2. 7. 2. Schumpeter Girişimcilik Teorisi	73
2. 2. 7. 3. Örgüt İçi Girişimciliğin Tanımı	77
2. 2. 7. 4. Girişimciliğin Özellikleri.....	83
2. 2. 7. 5. Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Farklı Bakış Açıları	83
2. 2. 7. 6. Örgüt İçi Girişimcilik Çerçevesi.....	89
2. 2. 7. 7. Örgüt İçi Girişimcilik Yönetimi.....	90
2. 2. 7. 8. Örgüt İçi Girişimcilik Ortamını Besleyen Etmenler	92
2. 2. 7. 9. Etkili Örgüt İçi Girişimciliğin Önündeki Engeller	93
2. 2. 7. 10. Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	95
2. 2. 7. 10. 1. Girişimcilik Üzerine Yapılan Araştırmaların Gelişimi	97
2. 2. 7. 10. 2. Küçük Ve Orta Ölçekli Girişimlere (Kobi) Uzanan Örgütsel Girişimcilik Araştırmaları	103
2. 2. 7. 10. 3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Örgüt İçi Girişimcilik Araştırmaları	104
2. 2. 7. 11. Stratejik Davranış ve Örgüt İçi Girişimcilik	105
2. 2. 7. 12. Örgüt İçi Girişimcilik ve Örgütsel Türleri	107
2. 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	109
2. 3. 1. Tanım	109
2. 3. 2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	112
2. 3. 3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	117
2. 3. 4. Örgütsel Bağlılığın Etkileri.....	122
2. 3. 4. 1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesinin Olumsuz Etkisi.....	122
2. 3. 4. 2. Örgütsel Bağlılığın Olumlu Etkisi	123
2. 3. 5. “Örgütsel Bağlılık” Kavramının Teorik Temeli.....	126
2. 3. 5. 1. Örgütsel Bağlılık Modeli	128
2. 3. 6. Örgütsel Bağlılık Geliştirme	132
2. 3. 6. 1. Örgütsel Bağlılık Aşamaları.....	132
2. 3. 6. 2. Uyum Aşaması.....	132
2. 3. 6. 3. Özdeşleşme Aşaması.....	132
2. 3. 6. 4. İçselleşme Aşaması	133
2. 3. 7. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri.....	133
2. 3. 8. Örgütsel Bağlılığı Yönetmek	135
2. 3. 9. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar	138
BÖLÜM 3 - YÖNTEM	152
3. 1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, MODELİ VE HİPOTEZLER.....	152
3. 2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	154
3. 3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	155
BÖLÜM 4 - BULGULAR	164
4. 1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	164
4. 1. 1. Cinsiyet	164
4. 1. 2. Medeni Durum.....	165
4. 1. 3. Yaş Grubu.....	165
4. 1. 4. Öğrenim Durumu	166

4. 2. BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	166
4. 2. 1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	166
4. 2. 2. Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	167
4. 2. 3. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	170
4. 2. 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	172
4. 3. FAKTÖR ANALİZİ.....	173
4. 3. 1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	173
4. 3. 2. Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	174
4. 3. 3. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	177
4. 3. 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	178
4. 4. KORELASYON ANALİZİ	179
4. 5. REGRESYON ANALİZİ	184
4. 5. 1. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	184
4. 5. 2. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Alt Faktörleri Üzerindeki Etkisi	186
4. 5. 2. 1. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Yenilikçilik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	186
4. 5. 2. 2. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Proaktiflik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	187
4. 5. 2. 3. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Risk Alma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	189
4. 5. 2. 4. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Özerklik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi	190
4. 5. 2. 5. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Bireysel Ağları Genişletme Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	192
4. 5. 3. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri Üzerindeki Etkisi	194
4. 5. 3. 1. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi	194
4. 5. 3. 2. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Devam Bağlılığı Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	195
4. 5. 3. 3. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Normatif Bağlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi	197
4. 6. PATH ANALİZİ (VERİ YOLU) MODELİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	198
BÖLÜM 5 – TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	203
KAYNAKÇA	212
EKLER	241

ÖZET

Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma

Bu araştırmanın temel amacı çalışanların öğrenen örgüt algısının, iş tatminine, örgüt içi girişimciliklerine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıları belirleme sürecinde öğrenen örgüt algısının en iyi ön plana çıkacağı düşünülen Bilişim 500'e ait Türkiye'nin en büyük 500 bilişim firması baz alınmıştır. Bu firmalar Türkiye'deki sektör istihdamının da oldukça büyük kısmını karşılamaktadır. Anketler bu 500 firma içinden “randomly” seçilmiş olan 420 kişiye yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak yapılmıştır.

Çıkan sonuçlara göre öğrenen örgütler iş tatminini, bağlılığı ve iç girişimciliği oldukça etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde geliştirilmeli ve desteklenmelidir. Ancak bilişim sektöründe bu durumun tamamen önem kazanmadığı ve yönetimler tarafından yeterince desteklenmediği görülmüştür.

Ancak bu araştırma, Türkiye bilişim sektörü ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında sadece nicel bulgulara yer verilmiş olup bu anlamda çalışmanın sonuçları da nicel veriler ile sınırlıdır.

Anahtar kelimeler: Öğrenen örgütler, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iç girişimcilik

SUMMARY

The Role Of Learning Organisation Perceptions Of The Employees On Their Satisfaction, Organisational Commitment And Corporate Entrepreneurship: A Study On IT Sector In Turkey

The ultimate objective of this study is to find out the learning organisation perception of the information technology sector's employees on their satisfaction, corporate entrepreneurship and commitment. Survey method was used during the study. In this manner, employees were chosen among the top 500 IT firm of Turkey through random sampling. 420 employees were chosen for this study and the surveys were conducted face-to-face.

Findings showed organisational learning significantly effects the satisfaction, commitment and corporate entrepreneurship of the employees. Therefore, should be encouraged by the companies. However, it was find out that in IT sector of Turkey, the concept is not totally understood and encouraged by the managements.

Nevertheless, it should be noted that the results of this study is limited to the IT sector and only statistical results were included in this study.

Key words: learning organisations, employee satisfaction, employee commitment, corporate entrepreneurship

KISALTMALAR

GDTU-PZM : Gözlemle, Değerlendir, Tasarla, Uygula – Paylaşılan Zihinsel Modeller

INVEST : Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small, Testable

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

TÜBİSAD : Bilişim Sanayicileri Derneği

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. 1: Bireysel Öğrenme GDTU Döngüsü	18
Şekil 1. 2: GMTU-PZM Döngüsü Modeli.....	19
Şekil 1. 3: Öğrenen Örgütlerin İki Boyutlu Modeli	22
Şekil 1. 4: Öğrenen Örgütün E-Akışı Modeli	28
Şekil 1. 5: INVEST Öğrenen Örgütler Modeli	31
Şekil 2. 1: Girişimcilik.....	80
Şekil 2. 2: Örgüt İçi Girişimciliğin Temel Unsurları	82
Şekil 2. 3: Örgüt İçi Girişimcilik Alanındaki Farklı Bakış Açıları Arasındaki İlişkiler .	84
Şekil 2. 4: Örgüt İçi Girişimcilik İçin Önerilen Çerçeve	90
Şekil 2. 5: Girişimcilik Araştırmaları.....	98
Şekil 2. 6: Burgelman Modeli.....	105
Şekil 2. 7: Tipolojiler	108
Şekil 2. 9: Örgütsel Bağlılık Modeli	128
Şekil 2. 10: Örgütsel Bağlılık Gelişim Seviyeleri.....	134
Şekil 2. 11: Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları Arasındaki İlişki	137
Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli.....	154
Şekil 4. 1: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimciliğin Öğrenen Örgütler Üzerindeki Yordayıcı Etkisini İncelenen Yol Analizi Modeli.....	201

TABLO LİSTESİ

Tablo 2. 1: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	114
Tablo 2. 2: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması 2	116
Tablo 2. 3: Örgütsel Bağlılığı Artıran Kriterler ve Nedenleri	118
Tablo 2. 4: Yetersiz Bağlılığın ve Aşırı Bağlılığın Özellikleri	122
Tablo 2. 5: Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi	124
Tablo 3. 1: Nicel ve Nitel Araştırma Arasındaki Farklar	153
Tablo 3. 2: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	156
Tablo 3. 3: Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	158
Tablo 3. 4: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	160
Tablo 3. 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	163
Tablo 4. 1: Cinsiyet	164
Tablo 4. 2: Medeni Durum.....	165
Tablo 4. 3: Yaş Grubu	165
Tablo 4. 4: Öğrenim Durumu.....	166
Tablo 4. 5: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	166
Tablo 4. 6: Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	167
Tablo 4. 7: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	170
Tablo 4. 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	172
Tablo 4. 9: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi	173
Tablo 4. 10: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	174
Tablo 4. 11: Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi	174
Tablo 4. 12: Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	175
Tablo 4. 13: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi	177
Tablo 4. 14: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	177
Tablo 4. 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi.....	178
Tablo 4. 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	179
Tablo 4. 17: Korelasyon Analizi Tablosu.....	179
Tablo 4. 18: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi /	

Regresyon Analizi Tablosu	184
Tablo 4. 19: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Yenilikçilik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu.....	186
Tablo 4. 20: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Proaktiflik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu.....	187
Tablo 4. 21: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Risk Alma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu.....	189
Tablo 4. 22: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Özerklik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu.....	190
Tablo 4. 23: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Bireysel Ağları Genişletme Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu	192
Tablo 4. 24: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu.....	194
Tablo 4. 25: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Devam Bağlılığı Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu.....	195
Tablo 4. 26: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Normatif Bağlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu.....	197
Tablo 4. 27: Hipotez Modelin Uyum Katsayıları	202

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, değişen koşullar karşısında anında adapte olabilme ve rekabetin getirdiği koşullara anında uyum sağlayabilme gibi olgularla değerlendirilmektedir. Ön plana çıkan esnek örgüt modellerinin, gelişen bilgi teknolojileri ve artan küreselleşmenin getirdiği koşullar karşısında anında adapte olabilmeyi sağladığı bir gerçektir. Drucker (1999: 40-45) söz konusu olgudaki en öne çıkan odağın çalışanlar olduğunu öne sürmekte ve bu kişiler her örgütün rekabet koşulları çerçevesinde en önem verilen kaynağı olan bilgi ve nitelik sahibi insanlardan oluşmaktadır. Buradan yola çıkıldığında; örgüt içinde teknolojinin üst seviyede takip edilmesi ve faaliyet alanı içinde var olan en son teknolojinin kullanılması, kaynakları etkin ve verimli kullanmanın yanı sıra bilginin toplanması ve yaratılması, işlenmesi, transfer etme yeteneğinin geliştirilmesine yol açmakta ve bunun neticesinde de davranışların devamlı değişebildiği, bilginin yönetilebildiği bir örgüt olabilmeye de bağlı olmaktadır. Bu noktada, bilgi yönetimi ve öğrenme kavramları birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan anahtar kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Atak ve Atik, 2007: 63-70).

Her ne kadar durumun bu şekilde olduğu söylene de, dünyanın gelişmesiyle toplumsal değişimler karşısında uyum sağlamak adına en önem verilen unsur, örgütün öğrenme yeteneğini kişisellikten uzak örgütsel seviyeye ulaştıracak yaklaşımların geliştirilmesi olmaktadır. Bunun neticesinde, öğrenen örgütler kavramı ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Bu konu üzerinde kavramın da önemi dolayısıyla çok fazla çalışma mevcuttur. Fakat öğrenen örgüt kavramı üzerinde çalışan bireyin iş tatminine ve örgütsel bağlılığına ilişkin az sayıda çalışma yapılmasının yanında sektör bazında bütün sektörlerde öğrenen örgüt kavramının hali hazırda araştırılmadığı da bir gerçektir.

Bu bağlamda, bu çalışmayla çalışanların öğrenen örgüt algısının, örgüt içi girişimciliklerine, iş tatminlerine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini bilişim sektörü üzerinde incelenecektir. Bilişim sektörünün çalışma konusu olarak seçilmesinde birçok neden söz konusu olmaktadır.

Bilişim sektörü hem dünyada hem Türkiye’de gelişime ve değişime en çok ihtiyaç duyan sektörlerden biridir. İnovatif olmak bu sektörde barınabilmek ve rekabet edebilmek için hayati öneme sahiptir. Sektörün ekonominin her alanında var olan tüm diğer sektörler üzerindeki pozitif etkisi de tartışılmazdır. Bu anlamda firmaların etkinliğinden çalışan verimliliğinin artmasına, ekonominin büyümesine iletişimin güçlenmesine kadar her noktada bilişim sektöründen izler görmek mümkündür. Sektörün en önemli zafiyetlerinden biri ise uzman ve deneyimli çalışanlara olan ihtiyacdır. Bu anlamda bilişim sektörü firmaları için çalışanların firmaya bağlılığını sağlamak da inovatif olmak kadar önemlidir. Çünkü gelişmek için çalışanlara yapılan yatırımlardan geri dönüş ve sürekli olarak uzman ve deneyimli kadrolar ile çalışabilmek ancak bu şekilde mümkün olacaktır. Bu anlamda örgütsel bağlılık kavramını artıran iş tatmini ve yenilikçilik boyutunu artıran öğrenen örgütler kavramını bilişim sektörü üzerinde incelemek sektördeki firmalara ve akademik yazına büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın Amacı ve Soruları

Bu araştırmanın temel amacı çalışanların öğrenen örgüt algısının, iş tatminine, örgüt içi girişimciliklerine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir. Bu anlamda çalışmanın temel soruları şu şekilde sıralanabilir:

- Öğrenen örgüt algısının iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?
- Öğrenen örgüt algısının çalışanların örgüt içi girişimciliklerine etkisi var mıdır?
- Öğrenen örgüt algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Türkiye bilişim sektörü ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında sadece nicel bulgulara yer verilecek olup bu anlamda çalışmanın sonuçları da nicel veriler ile sınırlı olacaktır.

BÖLÜM 1 - ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

1. 1. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER KAVRAMI TANIMLARI

1990 yılında öğrenen örgüt teriminin Peter Senge tarafından sıklıkla kullanılmaya başlamasından bu yana literatürde bu terime ilişkin yapılan tanımlar da çoğalmaya başlamıştır (Jashapara, 1993: 52-62; Daft ve Marcic, 1998: 10-15; Sankar, 2003: 501-505). Bu tanımlar içinde öğrenmenin, vizyonu aksiyona dönüştürmeye yönelik gücüne vurgu yapan tanımlar aşağıda verilmiştir.

Öğrenen örgüt, bütün üyelerinin öğrenme sürecini kolaylaştırır ve sürekli olarak kendini yeniler (Pedler vd., 1991: 1).

Öğrenen örgüt içinde yer alan insanların elde etmek istedikleri sonuçlara erişebilmek için sürekli olarak kapasitelerini arttırdığı, sürekli olarak yeni ve genişleyen düşünme örneklerinden istifade edildiği, kolektif amaçların özgürlüğe kavuştuğu ve insanların sürekli olarak birlikte öğrenmeyi öğrendiği bir yerdir. Öğrenen örgüt, bilgi oluşturma, edinme ve aktarımında ve yeni bilgiler ile sezgileri şekillendirmede gelişmiştir (Garvin, 1993: 80).

“Öğrenen Örgüt” kısaca; örgütsel öğrenmeyi iyi uygulayan örgüt anlamına gelir (Tsang, 1997: 73-75). Böyle bir örgüt, deneyimlerinden çıkarımlar yaparak bunları davranışı yönlendiren rutine uygulayabilmekte ve ortamdaki değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir. Öğrenen bir örgüt; bilgiyi üretme, alma ve iletme yeteneğinin yanı sıra yeni bilgi ve içgörülerini yansıtacak biçimde davranışını uyarlama becerisine sahip olan örgüttür (Garvin, 1993: 80).

Bilinçli bir biçimde Örgütsel Öğrenmeyi en üst düzeye çıkaracak yapı ve stratejiler tasarlayan ve inşa eden şirketlere ‘Öğrenen Örgütler’ denilmektedir (Dodgson, 1993: 375-394). Pedler vd. (1997: 3) ise öğrenen örgütü bütün mensuplarının öğrenmesini sağlayan ve kendini sürekli olarak dönüştüren bir örgüt olarak tanımlamıştır.

Pedler vd.’ne (1989) göre bir öğrenen örgütte, bireysel üyeleri öğrenmeye ve tam potansiyellerine ulaşmaya teşvik eden bir ortam vardır. Örgütün öğrenme kültürü müşterileri, tedarikçileri ve hisse sahiplerini de içine alır. Yukarıda verilen stratejik yönetim yaklaşımına ek olarak Pedler vd. (1989) öğrenen örgütlerin insan kaynağı geliştirme stratejisini, iş politikasının merkezine oturtmaktadır. Öğrenen örgütler sürekli olarak örgütsel bir dönüşüm süreci içerisinde (Pedler vd., 1997: 5).

Senge (1990: 14) öğrenen örgütleri insanların gerçekten istedikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni ve daha geniş çaplı düşünce kalıplarının desteklendiği, toplu iştirakin serbest bırakıldığı ve insanların devamlı olarak birlikte nasıl öğreneceklerini öğrendikleri örgütler şeklinde tanımlamıştır. Öğrenen örgütün felsefesi, örgütün her düzeyindeki bireylerin ve onların oluşturduğu grupların, örgütün vizyonuna bağlı oldukları için başarısı yolunda katkı sağlamasıdır.

Öğrenen örgüt, sürekli olarak bir şeyler öğrenen veya bu organizasyona ait kişilerin yeni şeyler öğrenmesini destekleyen bir organizasyon olarak tanımlanabilir. Yaklaşım açısından benimsenen felsefeye göre pek çok farklılıktan bahsetmek mümkündür. Bazıları rekabet ortamı ve siyasi faktörlerden dolayı bir organizasyon yapısının öğrenmeye izin vermediğini dile getirebilir. Öte yandan, pek çok organizasyon ise öğrenme kültürünün oluşması ve performansın arttırılmasına yönelik engelleri ortadan kaldırmıştır.

Öğrenen örgüte kavramına ilişkin yapılan tanımlara bakıldığında da kavrama ilişkin genel kafa karışıklığını anlamak mümkündür:

“Öğrenen örgütler, insanların elde etmek istedikleri sonuçlara erişmek için sürekli olarak kapasitelerini arttırdığı, yeni ve kapsamlı düşüncelerin sürekli olarak geliştirildiği ve kolektif amaçların serbest bırakılarak insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği bir yerdir” (Senge).

Öğrenen örgüt, paydaşlarının yararı doğrultusunda gelişebilmek için bütün beyin gücünü, bilgiyi ve deneyimi kullanır (Mayo ve Lank).

“Üyelerinin öğrenme süreçlerini kolaylaştıran ve kendini sürekli olarak dönüştüren bir organizasyon” (Pedlar, Boydell ve Burgoyne).

“Örgütsel öğrenme bir organizasyon üyelerinin hata veya yanlışlıkları tespit edip, yeni bir örgütsel eylem kuramı oluşturarak yaptıkları soruşturmanın sonuçlarını yeni organizasyon haritası ve resimlerine dahil ettikleri bir süreçtir” (Argyris).

“Öğrenen örgütler, daha çok deney yapar, daha büyük bağları teşvik eder, küçük hatalar yapılmasına izin verir, iç rekabeti destekler, zengin bir resmi çevreye sahip olur ve işe yarayacak fikirlerin difüzyonunu teşvik eden bilgiler ile yüklü olur” (Peters).

“Pek çok kişinin bir arada öğrenmesidir” (Gaines).

Bu tanımlar içerisinde öğrenen örgüte ilişkin felsefeden pragmatığa kadar açılan bir yelpazede farklılıklardan bahsetmek mümkündür. Bu nedenle, öğrenen örgütün ne olduğunu pratik bağlamda anlaşılması zorlaşmaktadır.

Bir öğrenen örgüt yaratmak için Senge (1990: 7-10), öğrenen örgüt kurulmasında sistem dinamikleri yaklaşımından yararlanmıştır (Argyris ve Schon, 1996). Bir öğrenen örgüt kurmak için Senge (1990: 7-10) beş adet “bileşen teknoloji” belirlemiştir. Bunlar (Senge, 1990: 7-10):

1. Sistem Düşüncesi: Çalışanlar şirketin tüm parçalarının birbiriyle etkileşim hâlinde olduğunu ve birbirini etkilediğini görebildikleri kavramsal bir çerçeveye hâkimdir. Sistem Düşüncesi diğer bileşen teknolojilerin gelişmesi ve yüksek seviyede Öğrenen bir Örgütün oluşması açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca Öğrenen Örgütün üzerine inşa edileceği temeli oluşturur (Senge, 1990: 7-10).
2. Kişisel Ustalık: Bireylerin kendilerini kendi yaşam boyu öğrenimlerine adadıkları, özel bir yeterlik seviyesidir (Senge, 1990: 7-10).
3. Zihinsel Modeller: Zihinde yer etmiş varsayım, genelleme ve hatta dünyayı algılama ve harekete geçme biçimlerimizi etkileyen resim veya imgelerdir ve Öğrenen Örgütte bunlar her tarafa yayılmış olabilir, özellikle de örgüt içerisinde paylaşılmışsa (Senge, 1990: 7-10).
4. Paylaşılan Vizyon, şirketin “gerçekleşmesini istediği geleceğin resmini” çalışanlarıyla paylaşması ve “çalışanların örgütün geleceğine dair vizyonları paylaşmasıdır” (Senge, 1990: 7-10).
5. Takım Hâlinde Öğrenme: Bireylerin kolektif olarak olağanüstü sonuçlar alma ve grup üyelerinin normalde yapabileceklerinden daha hızlı bir bireysel büyüme yakalamasıdır. Takım hâlinde öğrenme, bazen şirkette bireysel öğrenmeden daha önemli olabilir, zira o olmasa örgüt öğrenemeyecektir (Senge, 1990: 7-10).

Bu bileşen teknolojiler, bu araştırma dâhilinde daha ayrıntılı olarak incelenmiştir. Sayılan bileşen teknolojiler, öğrenen örgütler hakkındaki literatüre katkı sağlamış ve üzerinde etkili olmuşsa da bu kavramları teyit eden hiçbir tecrübi çalışma bulunmamaktadır. Dahası, bileşen teknolojiler oldukça genel varsayımlardır. Geniş bir örgütlere, değersel ve görüşsel art alana sahip olan bileşen teknolojilerin öğrenen örgütlere nasıl uygulandığı da açık değildir. Nitekim farklı disiplinlerde çalışan yazarlar ideal öğrenen örgütün çeşitli özelliklerine ve örgütün nasıl öğreneceğine vurgu yapmıştır (Tarrini, 2004: 55-56).

Örneğin, sosyoteknik sistemleri savunanlar öğrenen örgütü içerisinde bireylerden oluşan takımlar tarafından yeni çalışma şablonları geliştirilmesine toplu katılımın sağlandığı bir oluşum olarak görmektedirler (Argyris ve Schon, 1996). Ana odakta üst düzey yönetimin takımlar hâlinde kolektif bir katılımın sağlanmasını teşvik ettiği bir ortamda işin yeniden tasarlanması vardır. Bu, organik bir yapının gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel strateji perspektifinden bakanlar, şirketi rekabet üstünlüğü yönünden değerlendirirler. Örgütsel strateji, dinamik olan ve bu yüzden örgütün teknolojileri ve insan kapasitesinin yanı sıra içinde bulunduğu pazarların bir fonksiyonu olarak işleyen örgüt politikalarını ve uygulamalarını devamlı olarak geliştirmesini gerektirir. Üretim açısından bakıldığında öğrenen örgüt kavramı; öğrenme süreci sayesinde ürünlerin ve üretim süreçlerinin devamlı olarak iyileştirilmesi yanı sıra örgütün genelinde bir performans artışı sağlanması olarak düşünülebilir (Hayes vd., 1988: 10-12).

Bir öğrenen örgüt kavramının ekonomik kalkınma uygulaması, örgütün çalışanlarını ve müşterilerini dinleyerek ve rakiplerinin eylemlerini takip ederek kendini geliştirme kapasitesine yönelir.

Öğrenen örgütün iki yüzü vardır. İlkinde insan sermayesini, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kilit elemanı olarak kabul etmektedir. İkincisinde ise örgütsel öğrenmeye gönülden inanır ve onu başarılı bir biçimde destekleyip uygulamaktadırlar. Bu yüzden örgütsel öğrenmeyi “strateji, yapı, kültür ve idrakin arasındaki bağlantı merkezine” (Lundberg, 1995: 10-23) bir örgütsel gelişim süreci olarak yerleştirmektedir.

Ancak, literatürün incelenmesi neticesinde öğrenen örgüt kavramına ilişkin açıklığa kavuşmamış hususlar olduğu görülmüştür. Ortenblad (2002: 213-230) sadece birkaç araştırmacının (Argyris, 1999; Easterby-Smith ve Araujo, 1999) öğrenen örgüt tipolojileri çıkarmaya yönelik çalıştığını belirtmektedir. Ortenblad (2002: 213-230), literatür ve uygulayıcıların düşüncelerine ilişkin yaptığı bir araştırmada öğrenen örgütün ne olduğunu yani öğrenen örgüt ontolojisini anlamaya yönelik dört perspektif tanımlamıştır: örgütsel öğrenme, işte öğrenme, öğrenme iklimi ve öğrenme yapısı. Bunların yanı sıra, daha bütüncül bir bakış açısı sağlayan ve birden çok perspektif

içeren bazı karma anlayış örneklerini de tanımlamıştır. Moilanen (2001: 6-20) da aynı şekilde Mayo ve Lank'ın (1994) ve Senge'nin (1990) çalışmalarında daha bütüncül bir bakış açısının hâkim olduğunu belirtmektedir.

DiBella (1995: 287-290) literatürde öğrenen örgütlerin nasıl elde edilebileceğine ilişkin üç yolu tanımlamıştır. Bunlardan birincisi öğrenmeyi sadece belirli koşullar altında gerçekleşen bir faaliyet olarak ele alan normatif yoldur. Bu yol bağlamında, öğrenen bir organizasyon, öğrenmeyi sağlayan ve kasıtlı olarak takip edilen içsel şartlar tarafından belirlenmektedir. İkinci yol ise gelişimsel yoldur. Bu bağlamda, öğrenen örgütler sürekli olarak gelişir. DiBella'nın (1995: 287-290) tanımlamış olduğu üçüncü yol ise bütün öğrenme türlerini meşru sayan ve öğrenen örgütlerin özelliklerine ilişkin herhangi bir ifadeye yer vermeyen kabiliyettir. Bu bağlamda, öğrenme, herhangi bir organizasyonun kültürü ve yapısına gömülüdür (Kontoghiorghes vd., 2005: 188).

Pek çok araştırmacı tarafından kuramsal köklere ve bakış açılarına dayanan çeşitli öğrenen örgüt modelleri geliştirilmiştir. Altman ve Iles (1998: 44-55) literatürde yaygın olan iki modeli tanımlamıştır. Öğrenen örgütün karakteristik modeli, öğrenen örgütün temel özelliklerini belirlemektedir (Pedler vd., 1991). Öğrenme aşaması veya safhasına yönelik model, öğrenen örgütün oluşumunu sürekli gelişen bir süreç olarak nitelendirmektedir (Torbert, 1994: 57-60).

Bu modeller DiBella'nın tanımlamış olduğu yolları destekler niteliktedir. Burada belirtilen çalışma, Argyris ve Schon'ün (1996) öğrenme kavramlarına dayanan bütüncül bir kuramsal görüşe sahiptir ve yapı ile kültürü öğrenen örgütlerin önemli boyutları olarak ele almaktadır (Senge, 1990). Bu bağlamda, öğrenen örgütün karakteristik modelini (Altman ve Iles, 1998: 44-55) kullanır ve boyutlar, yapı ve kültür ile ilişkilendirilen öğrenen örgüt özelliklerini bir araya getirir.

1. 2. ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN TEMEL TANIMI

Peter Senge'nin tasarısı büyük ölçüde bilgi geliştirme yaklaşımından esinlenilerek ortaya atılmıştır. Senge (1990), örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütlerde meydana geldiğini doğrulamakta ve öğrenen örgütleri insanların ulaşmak istediği sonucu elde etmek için sürekli olarak kapasitelerini arttırdığı, farklı düşünce yapılarının kapsamının sürekli olarak genişletilip beslendiği, kolektif amaçların serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak öğrenmeyi öğrendiği bir yerdir şeklinde tanımlamaktadır.

Bu tanımın ışığında, öğrenmenin gerçekleşebilmesi için organizasyon içinde yeni ve üretken bir organizasyon profili çizecek yeni ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra Senge (1990), dünyanın ayrılabilir ve birbirinden alakasız güçler tarafından kurulduğuna yönelik yanılsamayı yok etmek için geliştirmiş olduğu beş disiplini uygulamaya ve aynı zamanda öğrenen örgütlerin gelişmesini sağlamaya yönelik araçlar da geliştirmektedir. Koffman ve Senge (1993: 5-23), araştırmacıları ve araştırılanı ortak bir sistem içerisine dâhil eden bir vizyondan bahsettiklerini düşünmektedirler.

Bu, şüphesiz, işbirliği, karşılıklı saygı, tevazu ve büyük çaptaki dini gelenekleri saygı ile karşılayan yönetim anlayışının yerine “en iyi rakip, ölü rakiptir” anlayışının benimseyen günümüzdeki yönetim dünyasına yabancı bir söylemdir. Koffman ve Senge (1993: 5-23) ve Swieringa ve Wierdsma (1992: 12), öğrenen bir organizasyonu odak noktası kolektif bilgi olması sebebiyle diğerlerinden ayrı tutmuştur. Buna ek olarak, McGill vd. (1993) öğrenen örgütleri “kendinin farkında, içgözlemsel ve kendi organizasyon çevrelerinin takipçileri” olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre, bu yeni kavram sadece kendi mevcut organizasyon yapılarını “unutup”, öğrenen örgüt olmak üzere verilecek 7 adımı uygulamaya istekli şirketler için geçerli olacaktır.

Öğrenen örgütler üzerine çalışmalar yürüten araştırmacılara göre bu örgütsel bir değişimdir, çünkü “sürekli öğrenme” sürekli olarak bir dönüşüm sürecinden geçmek anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle öğrenme, bir firmanın çevresiyle olan etkileşimi

doğrultusunda kimliğinin sürekli olarak yapılandırılması yoluyla bir dönüşüm sürecinden geçmesi olarak adlandırılmaktadır (Leitao ve Martins, 1998: 95-105). Bu bağlamda, değişim, öğrenme kavramının doğasında yer almaktadır.

1. 2. 1. Organizasyonlarda Paradigma Değişiklikleri

Burrell ve Morgan (1982: 5-9) beşeri ve sosyal bilimlere özellikle yönetim anlamında yön veren dört sosyal paradigmayı sınıflandırmıştır: fonksiyonel, yorumlayıcı, radikal hümanizm ve radikal yapısalcılık.

Bunlardan birincisi örgütsel kuramlar alanında geniş yer kaplamaktadır. Fonksiyonel ve yorumlayıcı paradigmlar daha çok istikrarın sağlanmasına yönelik ve etrafa tamamen uyum sağlayacak bir karaktere sahip olmadığı sürece de değişime izin vermeyen paradigmalardır. Radikal insancıl paradigma ise dönüşüm potansiyeli en yüksek olan paradigmadır çünkü hem radikal değişimi amaç edinmiş hem de öznelci bir paradigmadır. Bu bağlamda, sosyal dünya vizyonu nominalist, anti – pozitivist, iradeci ve kavramsaldır. Bu paradigma kapsamında, sosyal kısıtlamaların üstesinden gelebilen bir toplum hayal edilmektedir. Radikal hümanizme göre insan vicdanı, ideolojik üst yapılar ile kuşatılmıştır ve bu yapılar ile sürekli bir etkileşim içinde olduğundan giderek yabancılaşmakta ve insanı gerekliliklerin yerine getirilemediğine yönelik sahte bir bilinç oluşmaktadır (Villardı ve Leitao, 2011: 4).

Bu bağlamda vicdan, en çok genel sosyal düzenin dayattığı sınırlamalardan sıyrılmış insanları hedef almaktadır. Bu paradigma durumu ile uyum içinde olan kuramcılar, şu anki toplumu insanlıktan çıkarılmış bir toplum olarak görmekte ve insan potansiyeline ulaşabilmek için toplum üzerinde hakim olan sosyal düzenden kaçış yolları aramaktadırlar. Bu bağlamda, toplumu kendi kavrayışı ve vicdanı çerçevesinde değiştirmeyi önermektedirler. Senge'nin veya çalışma arkadaşlarının yürüttüğü çalışmalarda açık bir şekilde paradigma gruplaşmalarına yer verilmemiş olsa da öğrenen örgüt kavramının hümanizme yaklaştığı bazı açılar yer almaktadır. İlginçtir ki, öğrenen örgüt kavramı Amerikan fonksiyonalizm merkezi MIT ve Harvard'da ortaya çıkmıştır.

Bu nedenle, bu kavramın bir paradigma dönüşümünü temsil edip etmediği ve dönüşüm potansiyeline sahip olup olmadığının sorgulanması gerekmektedir (Villardi ve Leita, 2011: 5).

1. 2. 2. Dönüşümsel Değişim Potansiyelinin İşaretçileri

Senge'nin yaptığı çalışmaları anlamlandırma ve yorumlamaya yönelik teme çabalar neticesinde çalışmalarında özellikle yönetim anlamında benimsediği hümanist duruşun bazı izlerini bulmak mümkündür. Öğrenen örgüt kavramı ile iç içe olan değişimin doğasını araştırmak için öncelikle bilgi kuramının sorgulanması gerekmektedir. Canlı sistemler kuramı kapsamında öğrenen örgüt kavramının zenginleştirilip güçlendirilmesi ihtimalini araştırmaya yönelik harcanan çabalardan sonra yeni bir fikir ortaya atılmıştır (Leita ve Martins, 1998: 95-105).

Senge, yerinden alıkoyulmuş doğuya ait ve arif düşüncelerin etkisini arttırdığı post modern batı kültürünün bu özel noktasını temsil eden bir araştırmacı olarak görülmektedir. Gonzales öğrenen örgüt kavramı kapsamında altı konuyu araştırmıştır ve bunlardan son iki tanesinin daha büyük bir dönüşümsel değişim potansiyelinin olduğunu savunmaktadır. İlk dört konu: bireyleri de değiştirmeye yönelik sistemsel düşünme yöntemi; mistik ve toplulukçu rasyonellik; bilgi ve eylem oryantasyonu aracı olarak metafor kullanımı ve “yeni bilim”in tanınmasıdır (Villardi ve Leita, 2011: 5).

Beşinci konu ise öğrenme ve kültür üzerinedir. Senge genellikle çalışmalarında genellikle yapay zekâ, bilişsel psikoloji ve sinirbiliminden esinlenmiş, aynı zamanda stratejik düşünce yönteminden faydalanarak varsayımları ve zihinsel modelleri gözden geçirmek için zihinsel modeller ve senaryo yöntemleri geliştirmiştir. Bunların yanı sıra, Senge sezgileri rasyonel bilgilerin tamamlayıcısı olarak görmektedir (Villardi ve Leita, 2011: 5).

Altıncı konu ise doğa, insanoğlu ve organizasyonlar ile ilgilidir. Doğa bir bütündür ve farklı farklı parçalardan değil farklı farklı bütünlerden oluşmaktadır. Gerçek limitlerin değil sadece ihtiyari limitlerin yer aldığı ve diğer bütünler ile bir arada olan bir bütün. Bu noktada Senge’in panteist bir bakış açısı edindiği görülmektedir. İnsanlar da dâhil olmak üzere bütün varlıklar özgür olmaktan ziyade mutlak bir gücün sınırları içerisinde hareket etmektedir. Deneysel olarak düşünüldüğünde varlıklar birbirinden farklıdır ancak derinlere inildiğinde, metafizik düzeyinde hepsi Tanrı ile Bütün – Bir kuramına göre bağlı görülmektedir (Villardı ve Leitao, 2011: 5).

Görüldüğü üzere, bütüncül kavram da aynı konuları paylaşmaktadır. Bütün, evrendir. Evren yaşayan karmaşık bir sistem olarak nitelendirilmektedir. Organizasyon ise bu bütünün içinde bir başka bütündür ve ayırt edilebilen net bir sınırı yoktur çünkü sınırlandırmak bütünler arasındaki bağlantının kopmasına neden olacaktır (Weil, 1991).

Senge, “dışarıdaki” bir şeyin “içeridekini” etkilediğini öne süren evrimciliği reddeder, çünkü buradaki mutlak bakış açısı sınırlardır. Değişim ve düzensizlik göze çarpacaktır. Kaos halindeyken ise yeni yapılar ve kurallar ortaya çıkacaktır. Bunları keşfetmek insanoğluna kalmış bir iştir (Villardı ve Leitao, 2011: 5).

Bunun gerçekleştirilebilmesi için Senge, doğrusal olmayan, karmaşık, dairesel ve neden ve sonucun birbirine yakın olmadığı bir şekilde düşünmeyi tavsiye etmektedir. Burada, neden sistem etkileşimi olarak görülmekte ve sonuç ise etkileşimin dışı vurulması, belirti olarak görülmektedir. Sistem bir hapishane değildir. Hatta tam tersine, sistemin “kaldıraç” kuralından etkilenmesi muhtemeldir (Villardı ve Leitao, 2011: 6).

Senge, takımlar halinde öğrenmenin sağlanabilmesi için liderlerin takım üyelerini zorlayan bir güç olmaktan çok onlara örnek olduğu ve kolektif öğrenme için uygun bir ortam yarattığı sosyal doğaya inanmaktadır. Buradan önceden bahsedilen sorunların aşılabilmesi için bir kardeşlik, merhamet ve bütün ile ilişkilendirme fikri ortaya çıkmaktadır. Senge’ye göre etik, evrendeki bütün alt sistemler arasındaki bağa dayanmaktadır, ancak bu sistemler arasında bariz farklılıklar mevcuttur. Bu nedenle ortak bir anlayışın geliştirilmesi, örgütsel bir birlikteliğin sağlanması mümkündür,

çünkü farklılıkların üstünde gerçek bir birlik vardır. Bu birlik en üst düzey yönetimi manipüle etmekten ziyade, insan doğasına ilişkin olumlu görüşlerin yayıldığı, siyasi çatışmaların sadece kazara rastlandığı ve ortak bir görüş ve öğrenme çerçevesinde çözüme ulaştırıldığı bir yapıdır (Villardı ve Leita, 2011: 6).

Buna ek olarak, öğrenen örgütün kavramsal temelleri dönüşümsel hümanizmin temel özellikleri olan sürekli öz eleştiri, bilinç düzeylerinin arttırılması ve realitenin sosyal olarak yapılandırılmasını sağlamak için sistem kuramından faydalanan yaygın organizasyon kuramının işlevsel unsurları ile birlikte yer almaktadır. Bazı anahtar kelimeler Senge'nin bu tutumunu tanımlamaktadır, kardeşlik duygusu, merhamet, kişisel gelişim, Tanrı ile birlik, bütüncül varlık, sosyal varlık, eleştirel bilinç, doğrunun uygulanması (Villardı ve Leita, 2011: 6).

1. 2. 3. Dönüşümsel Değişime Bazı Engeller

1. 2. 3. 1. Örgütsel Varsayımlar

Örgütsel varsayımlar bazen bilinçsiz bir şekilde kuramsallığın başlangıç noktasını anlamak ve profesyonel olarak hareket etmemek için bir başlangıç noktası görevi görmektedir. Çünkü bunlar bütün kuram ve eylemlerin altında gelmektedir. Tart (1991) varsayımları algılamadığımızı ve bu varsayımları sorgulamadığımızı dolayısıyla da ne düşündüğümüz ve ne yaptığımızın farkında olmadan robotlar gibi hareket ettiğimizi savunmuştur.

Astley ve Van de Ven (1983: 245-260) alt alta gelen değerler ve ön yargılar, kuramsallığa yön veren ve paradigmaların oluşmasını sağlayan gerçek dünya vizyonuna ilişkin varsayımlar olduğunu ileri sürer. Bu paradigmalar insanların dikkatini belirli noktalara çeker ve diğer kuramsal, ideolojik ve pratik düşüncelerin sorgulanmasını engeller. Çalışma konusunu nasıl bildiğini fark etmek kuramcının kendisine kalmış bir husustur çünkü bu şekilde yönetim anlamında bazı etkileri olan farklı kuramlara ilişkin dolaylı örgütsel varsayımların güçlendirilmesi veya geliştirilmesi sağlanacaktır. Öte

yandan, organizasyonlar bütünün bir parçasıdır ve değerlerini, ideolojisini ve güç yapılarını besledikleri topluma sıkı sıkı bağlıdır. Organizasyonlar kendi menfaatleri doğrultusunda hareket edebilseler de bu parçalar ve bütün arasında gerginliğe sebep olmaktadır. Bu nedenle, örgütsel varsayımlardaki değişiklikler her zaman zorluklar ile birlikte gelmektedir. Bu bağlamda, değişim yöneticilerinin destekledikleri varsayımları, bu varsayımların sınırlarını ve uygulamak üzere oldukları varsayımları iyi bilmeleri gerekmektedir. Herhangi bir değişim yapılmadan önce öğrenen örgüt kavramında yer alan örgütsel varsayımlar ile örgütsel değişim yapmak isteyen yöneticinin kafasındaki varsayımlar arasında bir uygunluk araştırması yapılmalıdır. Bu kavramın kabul edebileceği dönüşüm düzeyinin tanımlanabilmesi için bahsedilen iki türdeki varsayımın da ortaya çıkarılması gerekmektedir (Villardi ve Leita, 2011: 6).

1. 2. 3. 2. Bireysel Varsayımlar

Bireyler ve kolektif hayat hakkında hafife alınan yorumlarımız olarak görülen varsayımlar, düşüncelerimizi ve eylemlerimizi etkileyerek davranışlarımızı kontrol eden kanılar oluşturur. Bunlar örgütsel olanlara göre bilinçsiz olarak gerçekleşen davranışlardır. Neye odaklandığımızı, deneyimlerimizi nasıl yorumladığımızı etkiler, yargılarımız, değer yargılarımız ve bütün karar süreçlerimiz üzerinde büyük etkileri vardır (Brown, 1990: 102-111). Hayatımız boyunca, geçmişte yaşadığımız tecrübeler, aile tarafından konulan veya kültürel kısıtlamalar neticesinde bizim doğrumuz haline gelen bu varsayımları toplarız. Bu kanaatler bilinç sınırlarımızın dışında yapılır, şekillenir ve saklanır. Bu şekilde, deneyim ve nedensellik sonucu ortaya çıkan kanıların duygusal bileşenlerle üst üste binmesinden dolayı kendi kişiliğimize bir ağ çekilene kadar elde edilen kanaatler daha karmaşık bir yapıya bürünür. Bu bağlamda, varsayımlar davranışlarımızın, eylemlerimizin ve değerlerimizin büyük bir kısmına temel oluşturur ve bunları yönlendirir. Bireysel varsayımlar toplumsal varsayımlar ile etkileşim içindedir (Villardi ve Leita, 2011: 6-7).

Bu varsayımlar, sosyal gerçekliğin algılanmasına yardımcı olur, ortak varsayımlar ile birleşerek kültürel bir destek oluşturur ve sosyal değerlerin bir parçası haline gelir. Sosyal paradigmlar, işlevsellikte de olduğu gibi, organizasyonlar

tarafından alınan kararlar içinde şekillendirilmiş örgütsel fenomenler doğasına ilişkin varsayımlar kümesidir. Bu varsayımların değiştirilmesi için kuramsal araştırmalar kapsamında çözülebilecek zorlukların aşılması gerekmektedir (Villardı ve Leitaı, 2011: 6-7).

1. 2. 4. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasında Ayrım Yapılması

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler tabirleri geçmişte bir birinin yerine geçebilecek şekilde kullanılmıştır (Ortenblad, 2001: 125-133). Bunun sonucunda, bu tabirlerin kullanımına ilişkin kafa karışıklıkları ortaya çıkmaya başlamıştır (Burgoyne, 1999: 38-44). Ancak, bu iki kavramı açıklığa kavuşturabilmek adına bazı çalışmalar yürütülmüştür (Argyris ve Schon, 1996; DiBella, 1995: 287-290; West ve Burnes, 2000: 1236; Yang vd., 2004: 31-55). Bu çalışmalar neticesinde örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütleri bir birinden ayırmaya yönelik üç normatif fark literatürde tanımlanmıştır (Ortenblad, 2001: 125-133).

İlk olarak, örgütsel öğrenme, bir süreç veya faaliyetler seti olarak görülürken öğrenen örgüt bir organizasyon türü olarak görülmektedir (Tsang, 1997: 73-89). İkincil olarak, bazı araştırmacılar öğrenmenin doğal olarak bir organizasyon içinde oluşurken, öğrenen örgüt oluşturmak için belli başlı bir çaba harcanması gerektiğini savunmaktadır (Dodgson, 1993: 375-394). Üçüncül olarak, örgütsel öğrenme literatürü akademik bir araştırma sonucunda ortaya çıkarken, öğrenen örgüt literatürü tamamen pratik uygulamalara dayanmaktadır (Easterby-Smith, 1997: 1085). Son olarak, Ortanbald (2001) etkili bir ayrım yapılabilmesi için bu listeye iki unsurun daha eklenmesi gerektiğini savunmaktadır: Kimin öğrendiğine ve bilginin konumuna yönelik farklılıklar. Örgütsel öğrenmede odak grup bireysel öğrencilerken öğrenen örgütte birey, grup ve örgütsel düzeyde öğrenci kitlelerine odaklanılabilir. Örgütsel öğrenmede bilginin kaynağı bireylerin kendisiyken, öğrenen örgütte bireylerin yanı sıra örgütsel hafıza da bilgi kaynağı olarak addedilmektedir (Kontoghiorghes vd., 2005: 186).

1. 3. ÖĞRENEN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ

Öğrenen örgütlere yönelik pek çok çalışma kapsamında öğrenen örgütlerin karakteristik özellikleri tanımlanmaya çalışılmıştır (Griego vd., 2000; Armstrong ve Foley, 2003; Phillips, 2003: 98-102). Her araştırmacının farklı bir düşüncesi olsa da genel olarak öğrenen örgütlerin en önemli özellikleri şu şekilde sıralanabilir; Açık iletişim, Risk alma, Öğrenme için destek ve tanınırlık, Görevi yerine getirmek için kaynaklar, Takımlar, Öğrenmeye yönelik ödüller, Eğitim ve öğrenme ortamı, Bilgi yönetimi (Phillips, 2003: 98-102).

Zaman içerisinde herhangi bir örgütün öğrenen bir örgüt olup olmadığını veya öğrenen örgüt olmaya başlayıp başlamadığını tanımlamaya yardımcı olacak ve bir öğrenme örgütünü farklı boyutlarda ele almaya olanak tanıyacak araçlar geliştirilmiştir (Pedler vd., 1991; Mayo ve Lank, 1994). Ancak, hala güvenilirlik ve geçerlilik anlamında yeterli sayıda bilimsel deneye tabi tutulmuş oldukça az sayıda araç mevcuttur (Moilanen, 2001: 6-20).

1. 4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MODELLERİ

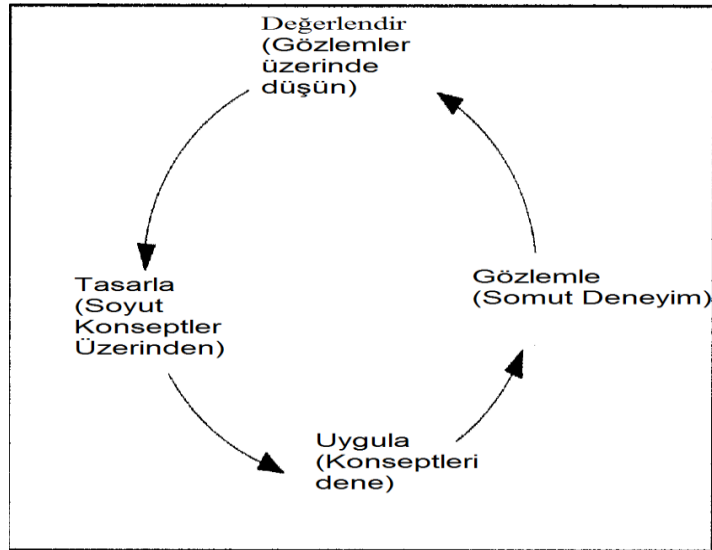
1. 4. 1. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme: Birleşmiş Model

GDTU-PZM (Gözlemle, Değerlendir, Tasarla, Uygula – Paylaşılan Zihinsel Modeller (Kim, 1993: 37-50), bu anlamda ele alınacak ilk teorik modelidir ve Örgütsel Öğrenmeyi açıklayabilmek için literatürde sıklıkla bahsi geçtiği için seçilmiştir.

Argyris ve Schon (1996) çift etaplı öğrenmeyi sağlayabilmek için, bir örgüt içerisindeki bireylerin desteklenen davranış teorisi ile örgüt içerisinde kullanılan teori üzerinde ortak bir fikirlerinin olması gerektiğini savunmuşlardır. Ancak bundan sonra bu bireylerin ortak Paylaşılan Zihinsel Modeller'e sahip olabileceği savunulmuştur (Kim, 1993: 37-50). Bireysel ve Örgütsel Öğrenmenin nasıl birlikte işlediğini

öğrenmeden önce, bireysel öğrenmenin nasıl gerçekleştiği bilinmelidir. Kim (1993) aşağıdaki şekilde gösterilen GDTU-PZM Döngüsü'nü önermiştir. Bu döngü şu aşamalardan oluşur: olaylar yahut deneyler üzerinde düşünülerek sonuçlara ve/veya hipotezler ortaya atılır; bunlar da konseptlerin ortaya çıkmasına ve bireyin dünyaya ilişkin zihinsel modellerine yansır. Bu durumlarda modeller gerçekliğe karşı test edilmiş olurlar. Öğrenme döngüsü bu deneyleri ve sonuçlarını gözlemleyerek yeniden başlar.

GDTU Döngüsü zihinsel modelleri besleyen ve onlardan beslenen kavramsal ve işletme koşullandırmalarından biridir. Ancak Kim'in modelinde davranış öğrenmenin bir sonucu olarak dahil edilmemiştir. Kim (1993) bireysel öğrenme GDTU Döngüsünü bireysel öğrenmenin, PZM'lerin ve tek etaplı ve çift etaplı öğrenmenin Örgütsel Öğrenme modelini oluşturmak için bir araya gelişini açıklamak için uygulamıştır.



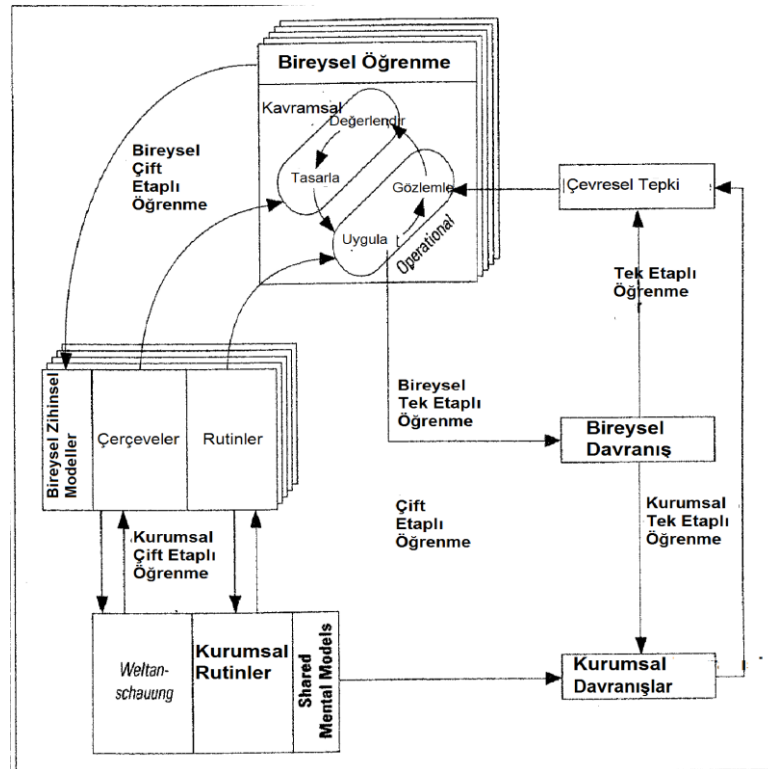
Şekil 1. 1: Bireysel Öğrenme GDTU Döngüsü (Koffman, F., Senge, P. (1993), Communities of commitment: The heart of learning organizations in Organizational Dynamics, 22, 2, 5-23)

Örgütsel öğrenmenin birleşik modeli aşağıdaki şekilde gösterilen GDTU Döngüsü PZM bileşeni – paylaşılan zihinsel modeldir (Kim, 1993: 37-50). Örgütsel Öğrenmenin birleşik modeli şu ana kadar ele alınmış olan tüm unsurları bir bütün halinde bir çerçeveye oturtur. GDTU-PZM Döngüsü PZM'lerin öneminden dolayı

tercih edilir; PZM’ler ise “bir Örgütün bilgisinin büyük bir kısmı (teknik bilgi ve sebep bilgisi) bireylerin kafalarındaki zihinsel modellere dayandığı” (Kim, 1993: 44) ve “paylaşılan zihinsel modeller, Örgütsel hafızanın kalanını işlevsel hale getirdikleri” (Kim, 1993: 45) için önemlidirler.

Örgütsel Öğrenme, ekonomik ortam ve rekabet üstünlüğü konularında ise Örgütsel hafıza sabit olamaz (bir başka deyişle “Örgütün kağıt evrakının” arasında saklanamaz). Örgütsel hafıza faal olmalıdır; ekonomik çevredeki değişikliklerden güç alarak bireysel düzeyde paylaşılan bilgiyle birlikte sürekli değişmeli, beraberinde Örgütsel düzeyde de değişiklik getirmelidir. GDTU-PZM döngüsü bu değişimi elde etmek için izlenmesi gereken yolu göstermektedir. Model hem bireysel hem örgütsel düzeyde tek ve çift etaplı öğrenmeyi kapsar (Kim, 1993: 37-50).

Şekil 1: GMTU-PZM Döngüsü Modeli



Şekil 1. 2: GMTU-PZM Döngüsü Modeli (Kim, D. H. (1993), The link between individual and organizational learning, Sloan Management Review, 35, 1, 37-50)

Bu model psikolojide geçerli öğrenme prensipleri üzerine kurulmuştur ve öğrenme süreci ve öğrenme çıktısını hem bireysel hem örgütsel düzeyde ele alır. Modelde bireysel tek etaplı öğrenme, bireysel öğrenmenin bireysel davranışları çevredeki değişimlere karşılık işlevsel düzeyde (teknik bilgi) değiştirme süreciyle tanımlanmıştır. Çevresel tepkiler gözlemlenmiş ancak kavramsal (sebeup bilgisi) değişikliklerin zihinsel modellerde değişikliğe sebeup olmadığı ve çevreye tepkinin aynı kaldığı görölmüştür (Tarrini, 2004: 37).

Çift etaplı bireysel öğrenme GMTU sürecini içerir ve bireysel zihinsel modellerde farklılıklarla sonuçlanır. Bireysel çerçeveler (bireylerin örgütsel bir problem çözmek için kullandıkları metotlar) değişerek kavramsal öğrenmeyi etkilerler. Kavramsal öğrenmedeki değişiklikler ise çerçeveleri değiştirerek dünyaya farklı bakış açıları doğurur. Rutinler değişir, bireysel davranışlar yerleşir, bu davranışların sonuçları gözlemlenir ve GMTU döngüsü devam eder (Tarrini, 2004: 38).

Zihinsel modeller değişir, yeni çerçeveler ve rutinler ortaya çıkarak rutinlerin yeni çerçevelere nasıl oturduğu görülür (Tarrini, 2004: 38).

GDTU-PZM Döngüsünde Örgütsel tek etaplı öğrenme bireysel tek etaplı öğrenmenin bir uzantısı olarak gösterilmiştir. Buna göre bireysel davranışlar örgütsel davranışlar haline gelerek yeniden çevresel tepkilere dönüşür ve böylece tekrar GDTU-PZM Döngüsüne girer. Kim (1993: 37-50) örgütsel davranışı neyin oluşturduğunu açıklamamıştır. Yürütölen tahminler örgütün stratejisini ve tavrını uygulayan davranışlar ve standart yürütme prosedürleri olduğu yönündedir.

Kim'in araştırmasından (1993: 37-50) yola çıkılarak weltanschauung'un örgütsel bilgiyi ve dünya görüşünü, ayrıca rekabet üstünlüğü için aldığı tavrı da kapsadığı öne sürölmektedir. Örgüt, dünya görüşü üzerinden vizyonuna erişmek için gereken görevleri, stratejileri, örgütsel rutinleri ve tavırları belirler. Temellerindeki değerler ve normlarla strateji ve tavırlar bütün örgütçe paylaşılarak zihinsel modelleri oluştururlar (Argryis ve Schon, 1996; Senge, 1990). Bu PZM'lerle bireylerin kavramsal ve işlevsel bilgileri değişir ve Örgütsel Öğrenme düzeyinde bireysel davranış kolektif davranışa

dönüşerek örgütsel davranışlarla ifade edilir. Bu süreçle bireysel öğrenme ekip öğrenmesi haline gelmiş olur (Tarrini, 2004: 38).

GDTU-PZM Döngüsü'nde OLM ve OLF'lerin yerleri tam olarak bilinmemektedir ve bu konuda daha detaylı araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. GDTU-PZM Döngüsü'nün onaylanması yahut uygulanması için gerekli araştırma mevcut değildir. Kim (1993) GDTU-PZM Döngüsü'nün grup etkilerinin OL'yi nasıl yönlendirdiğini tanımlamadığını belirtiyor. Buna ek olarak bireysel yahut örgütsel düzeyde örgütsel soruşturma, yukarıda açıklandığı üzere çift etaplı öğrenmede önemli bir unsur olması sebebiyle modele dahil edilmemiştir. Bununla birlikte bu model örgütsek öğrenmenin kavramlaştırılması ve süreci için uygun bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi daha iyi açıklayabilmek için örgütsel öğrenmenin türlerinin bağlamları dahilinde incelenmeleri gerekmektedir (Tarrini, 2004: 38).

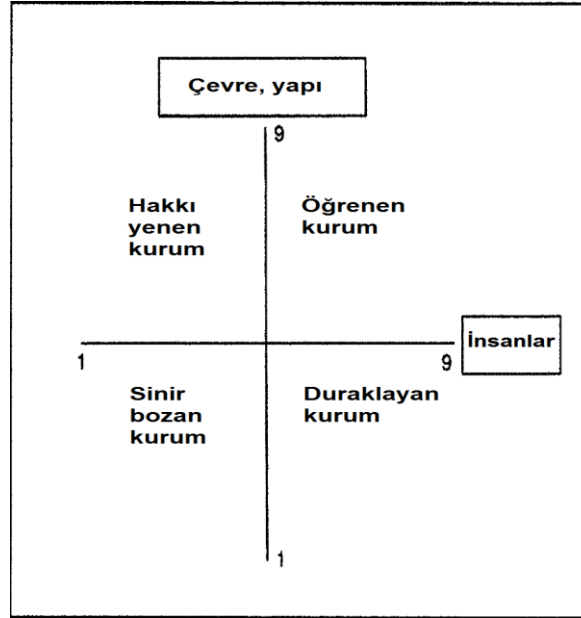
1. 4. 2. Öğrenen Örgütlerin İki Boyutlu Modeli

Carre ve Pearn (1992) bir örgütü örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine bağlı olarak sınıflandırma yapacak Öğrenen Örgütler için İki Boyutlu Modeli önermiştir. Carre ve Pearn (1992) bir öğrenen örgüt için iki boyut öne sürmüştür. İlk boyut, yapısı ve kültürü dahil örgütün genel ortamının çalışanların öğrenmesini ne oranda iyileştirdiği, desteklediği ve sürdürdüğüdür. İkincisi ise işgücünün öğrenmek için ne oranda kendinden emin, istekli ve yeterli olduğudur. Carre ve Pearn (1992) iş memnuniyeti ve örgütsel sadakat gibi diğer örgütsel davranışların örgütsel öğrenmeyle ilişkilerinden çok uzun bahsetmemiştir.

Öğrenen örgüt bu iki boyuttan herhangi biriyle ölçülerek dört kategoriden birine yerleştirilebilir: Duraklayan Örgüt, Hakkı Yenen Örgüt, Sinir Bozan Örgüt ve Öğrenen Örgüt.

Ancak Carre ve Pearn (1992) bu modeli nasıl geliştirdiklerine dair deneysel kanıtlar sunmamaktadırlar. Literatürde buna dair herhangi bir doğrulama verisi veya

vaka incelemesi kanıtı bulunmamaktadır. Aşağıda İki Boyutlu Model literatürde Öğrenen Örgütlerde ÖÖ'yi kavramsallaştırma amacıyla sıklıkla alıntılandığı şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1. 3: Öğrenen Örgütlerin İki Boyutlu Modeli (Carre, P., Pearn, M. (1992),
L'autoformation dans l'entreprise, Entente, Paris)

İki Boyutlu Modele (Carre ve Pearn, 1992) göre, duraklayan örgüt güncel çözümler için yalnızca geçmiş deneyimlerine dayanır. Bütün kararlar idareden gelir, işgücü pasiftir ve olayların dışındadır; örgüt ise değişmek ve uyum sağlamak istemez. Duraklayan örgütte sistemde hiç cesaretlendirme veya teşvik yoktur ve kişisel gelişim için az sayıda imkân bulunmaktadır. Çalışanlar öğrenmek ve uyum sağlamak için istekli değildir ve örgütün yapısı ve genel ortamı da öğrenmeyi kısıtlamaktadır (Carre ve Pearn, 1992).

Hakkı Yenen Örgüt doğru şeyleri yaptığını düşünür ancak çalışanlar korku içindelerdir ve değişmek ve yeni çalışma yöntemleri edinmek için kendilerine güvenleri yoktur. Bu durum idarenin teşvik ve cesaretlendirmesine, açık öğretime erişim imkânı tanınmasına ve değişimin önünde duran uygulama sorunlarını kaldırmış olmasına rağmen geçerlidir. Bir başka deyişle, idare her şeyi doğru şekilde yapmaktadır ancak bu sürecin

işleyişinden en çok etkilenen kişilerin katılımı çok azdır. Korkuları ve ihtiyaçları ve çözümlerin yaratılmasına yapıcı katkıda bulunma kapasiteleri görmezden gelinmiştir (Tarrini, 2004: 41).

Sinir Bozan Örgüt çalışanlarının yetenekli, enerjik ve yeni şeyler öğrenmeye hevesli olduklarının bilincinde değildir. Sistem veya yapı kişisel gelişime pek elverişli değildir, eğitime veya açık öğretime erişime fazla imkân tanımaz. Resmi eğitim idarenin gözünde fazla önemli yahut öncelikli değildir. İdareciler ile çalışanlar arasında bir uçurum söz konusudur (Tarrini, 2004: 41).

Öğrenen Örgüt sağlam bir ileri görüşe sahiptir. Bireysel ve grup bazındaki öğrenme ve uyum sağlama potansiyeli Örgütsel hedefleri belirleme, hedeflere ulaşma ve değerlendirme amaçlarıyla tüm kapasiteleriyle işlevlendirilmektedir. Öğrenmenin önündeki çevresel ve yapısal engeller tespit edilmiş ve ortadan kaldırılmıştır. Sürdürülebilir sürekli öğrenme için iyileştirmeler ve yapısal destekler her kademede düzenlenmiştir. İki Boyutlu Model fazla detay vermemektedir ve çok geniş çaplı bir örgütsel gelişim aracıdır. Her iyi boyuta da her şeyi kapsama özelliği vererek öğrenen örgütler ile ilgili konular ile unsurlar üzerine daha detaylı araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu gösterir (Tarrini, 2004: 41-42).

1. 4. 3. Öğrenen Örgütün E-Akışı Modeli

Pedler vd. (1997) öğrenen örgütün şirketlerle nasıl ilişkili olduğunu göstermek ve öğrenen Örgütün nasıl olduğunu açıklamak için Öğrenen Örgütün E-Akışı (Enerji Akışı) Modelini öne sürmektedir. E-Akışı Modeli literatür taramasında yer alır; çünkü ABB, Billiton, Canon, HSBC, Marks & Spencer, Motorola, Pilkington ve SEMCO gibi küresel şirketlerde, şirketleri denetlemek ve bir Öğrenen Örgüt olma yolundaki çalışmalarda değişiklik yapmak için uygulanmaktadır. E-Akışı Modeline yer verilmesinin sebebi, kısıtlı olmakla birlikte, bazı deneysel araştırmalar kullanılarak ve böylece şirket öğrenme modellerini yürütmek için gösterilen yaklaşım sahasının okuyucu tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlayarak geliştirilmiş olmasıdır. E-Akışı

Modeli On Bir Özellikten oluşmaktadır. E-Akışı Modelinin On Bir Özelliği, her biri yönetici konumunda olan ve bu nedenle bugün şirketlerin işgüçlerinin temsilcileri olmayan 161 katılımcının belirli bir örneği kullanılarak belirlenmiştir (Pedler vd., 1997).

Öğrenen Örgütün E-Akışı Modelini geliştirmek için, Pedler vd. (1997) Öğrenen Örgütün On Bir Özelliğini tanımlamış ve “şirketin çeşitli birimlerinin nasıl birbiriyle iletişim halinde çalışacağını ve birbirine uyum sağlayacağını basitleştirilmiş bir temsili” olarak bir modelin içine yerleştirmiştir (Pedler vd., 1997: 17). Modele dair konuşmadan önce, bu özelliklere ayrıntılı olarak yer verilmiştir. On Bir Özellik örnek ile Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt literatüründe yöneticilerle yapılan görüşmeler aracılığıyla geliştirilmiştir.

Pedler vd.’nin (1997) öne sürdüğü On Bir Özellik Revans, Argyris, Schon ve Senge’in yürüttüğü araştırma sonucunda belirlenmiştir. Pedler vd. (1997) ideal bir öğrenen örgütün tüm bu özellikleri göstereceğini ve tüm şirketlerin kendi yöntemleriyle özellikleri yorumlayıp birleştireceğini ileri sürmüştür. Öğrenen Örgütün On Bir Özelliği aşağıdaki gibidir:

- **Stratejiye Yönelik Öğrenme Yaklaşımı**

Yeni fikirlerle tecrübe kazanarak öğrenmeyi kolaylaştırmak için değerlendirme, uygulama ve geliştirme süreçleri ile birlikte, plan oluşturma aşamasının yapılandırıldığı ve sürekli geri bildirim yapıldığı yerde bir Stratejiye Yönelik Öğrenme Yaklaşımı ortaya çıkar. Stratejiye Yönelik bir Öğrenme Yaklaşımı bir eylemle ilgili bir şirketin kolektif idaresi ve bunun uygulanması açısından karar verme sürecini içerir. Yeni fikirleri değerlendirmek için, şirket genellikle kontrollü riskler alır ve tamamen uygulamaya geçmeden önce farklı alanlarda pilot uygulamalar yapar. Şirket deney sonuçlarını ölçer ve izler, çalışıp çalışmadığıyla ilgili geri bildirimler alır ve eğer çalışmıyorsa erken uyarı işaretleriyle bu sorunu gidermeye çalışır (Pedler vd., 1997).

- **Katılımcı Politika Geliştirme**

Katılımcı Politika Geliştirme ile şirketin tüm çalışanları, tedarikçiler, müşteriler ve iş ortakları ile birlikte, politika geliştirme sürecine katkıda bulunur ve katılırlar. Politika geliştirme sürecine ne kadar çok insan katılırsa bir politikanın işi nasıl etkileyeceği ve politika uygulamasını planlamaya ne ölçüde katkı sağlayacağını değerlendirme sonuçları da bir o kadar büyük ve geniş çaplı olacaktır. Katılımcı Politika Geliştirme bağlılık, sahiplenme ve planı uygulamada heveslilik duygularını güçlendirebilir (Pedler vd., 1997).

- **Bilgilendirme**

Öğrenen Örgütte Bilgilendirme bilgi teknolojisinin sadece otomatikleşmek için değil, aynı zamanda kendi girişimlerinde eyleme geçebilecek gücü vermek adına tüm çalışanların erişebileceği bilgi kaynağı sunabilmek için bilgi teknolojisinin kullanılması anlamına gelir (Pedler vd., 1997). Bilgilendirmenin amacı, bir şirket bünyesindeki her noktaya bilgi akışını hızlandıran, ‘kamu alanına’ yönelik veri tabanları oluşturmaktır. Sistem kullanıcı dostu olacak ve öğrenmeyi teşvik edecek şekilde tasarlanmıştır. Bilgilendirme, şirketi şeffaflaştırarak Katılımcı Politika Geliştirme sürecini desteklemektedir.

- **Biçimlendirici Muhasebe ve Kontrol**

Biçimlendirici Muhasebe ve Kontrol, Bilgilendirmenin, bütçelendirme, raporlama ve muhasebe sistemlerinin tüm çalışanlara iş ortamında finansın işleyişini öğretmek için tasarlandığı belirli bir halidir (Pedler vd., 1997). Bir kişinin kendi eylemlerinde önemli olan denetim, kontrol ve muhasebedir.

- **İç Bütünlük**

İç Bütünlük tüm iç birimlerin birbirleriyle ilişkili olduklarını ve diğer birimlerle anlaşarak ve onlardan öğrenerek birbirlerinin müşterileri ve tedarikçileri olduklarını fark ettiği zaman gerçekleşir (Pedler vd., 1997). Pedler vd. (1997) bu diğer birimlerden öğrenme sürecinin şirket öğrenimine sadece katkı mı sağladığını yoksa aslında onu meydana mı getirdiği sorusuna değinmemiştir. İç Bütünlük, koordinasyon ve işbirliğinin kural olarak yer aldığı düz bir yapıya sahip bir şirket ortaya çıkarır (Pedler vd., 1997). Bireyler ve birimler beklentilerle ilgili bilgi değişimi yapar ve alınan mal ve hizmetler konusunda geri bildirimde bulunur. Düzenli bir diyalog kurulması önemlidir.

- **Ödül Esnekliği**

Ödül Esnekliği “daha esnek ve yaratıcı ödülleri de beraberinde getiren geniş katılım sonucu oluşur. Yüksek Ödül Esnekliği, öğrenmeye teşvik etmek ve performansı geliştirmek için bireysel ihtiyaçları karşılamak amacıyla hem maddi hem manevi ödül alternatiflerinin var olduğu anlamına gelir” (Pedler vd., 1997: 16). Öğrenen Şirket gelişme ve teşviki birbirinden ayrı tutmaya çalışmaktadır. Öğrenen Şirket teşvik amaçlı olmayan bireysel ve kolektif öğrenme çabalarını meşrulaştırmak için uğraşmaktadır.

- **Kolaylaştırıcı Yapılar**

Kolaylaştırıcı Yapılar rollerin, birimlerin, şirket şemalarının, prosedürlerinin ve süreçlerinin bir şirket olarak hep birlikte çalışmayı teşvik edecek bir çerçevenin yanı sıra bireysel gelişimi ve iş geliştirmeyi de sağlamaktadır (Pedler vd., 1997). Kolaylaştırıcı Yapılar iş, kullanıcı veya yenilik gerekliliklerini karşılayacak şekilde kolayca değiştirilebilecek esnek yapılar olarak görülür (Pedler vd., 1997). Uyum sağlayabilirlik ve esnekliğe önem verilmektedir.

- **Çevre Tarayıcısı Olarak Görülen Sınır İşçileri**

Pedler vd. (1997) bir şirketin dış kullanıcılar, müşteriler, tedarikçiler ve iş ortakları ile iletişimi olan Çevre Taraması yaptığı yerde Çevre Tarayıcısı Olarak Görülen Sınır İşçilerinin bulunduğunu öne sürmüştür. Temel ilke, şirketin her üyesinin şirket dışından bilgi toplaması, alması ve kullanmasıdır (Fedler vd., 1997). Bu süreçler bilginin geri getirilmesi ve şirket genelinde paylaşılması için gerçekleşir.

- **Şirketler Arası Öğrenme**

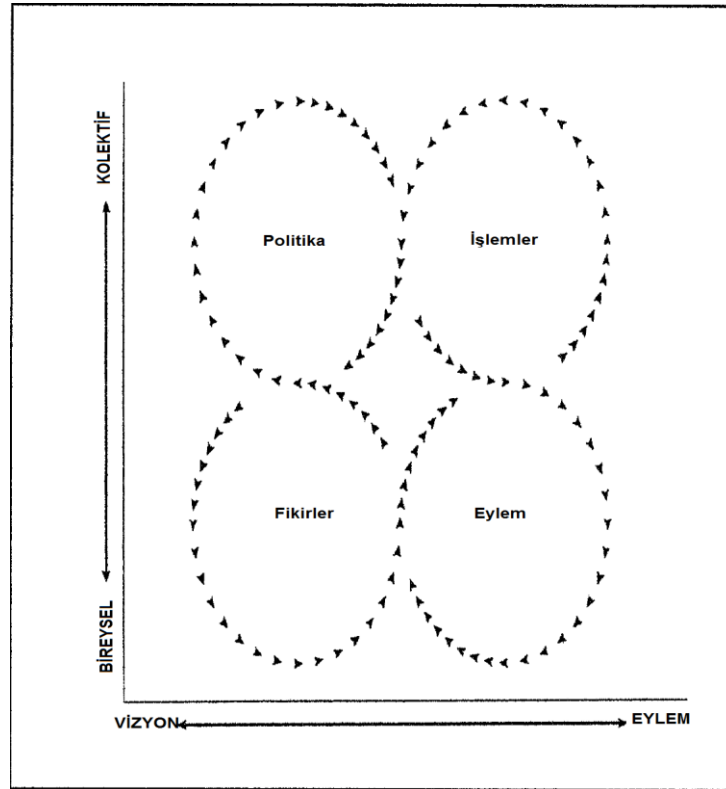
Şirketler arası Öğrenme, Çevre Tarayıcısı Olarak Görülen Sınır İşçilerine çok benzemektedir. Şirketler arası Öğrenmede, şirket, diğer öğrenme birliklerinin yanı sıra ortak girişimler, eğitim, ortak araştırma ve geliştirme ve diğer birimlere görev dağılımı yapılması ile öğrenir (Pedler vd., 1997). Öğrenme bazen kıyaslama yöntemi ile veya rakiplerden de yararlanarak olabilir.

- **Bir Öğrenme Ortamı**

Bir Öğrenme Ortamında Öğrenen Örgüt bir kültürü tanıtarak ve sürdürerek öğrenmeyi teşvik etmeyi amaçlar. Pedler vd. (1997) öğrenen örgütte tüm yöneticilerin çalışanların tecrübe edinmesini ve tecrübe, sorgulama, geri bildirim ve destek ile öğrenmelerini kolaylaştırmayı birincil görev edindiğini ifade eder. Hem yöneticiler hem de üst düzey yöneticiler davranışlarıyla örnek olmalı ve geri bildirim isteyerek ve kendi varsayım ve eylemlerini sorgulayarak öğrenmeye ne kadar hevesli olduklarını göstermelidir (Pedler vd., 1997). Şirket bu Öğrenme Ortamını iş ortaklarında da görmek için çaba harcamaktadır. Hataların üstü örtülmez, yapıcı bir şekilde giderilir ve geliştirme yolları tanımlanır (Pedler vd., 1997).

- **Herkes İçin Kendini Geliştirme Fırsatı**

Herkes İçin Kendini Geliştirme Fırsatı, kendini geliştirmeye ilişkin kaynakların ve araçların tüm üyeler için, özellikle müşteri hizmetleri gibi ilk sırada gelenler için erişilebilir olduğu yerde doğar (Pedler vd., 1997). Çalışanlar kendi öğrenme ve gelişme süreçlerinin sorumluluğunu üstlenmesi ve yönetmesi için teşvik edilir. Öğrenme, geliştirici olarak tasarlanan işin kendisinden başlar. Yöneticiler tüm çalışanları işlerini öğrenerek yapmaları için destekler. Öğrenen şirketlerin öğrenmeyi teşvik etmek ve sürdürmek için oluşturulmuş proje ekipleri, eylem öğrenme grupları ve kalite çemberleri bulunur (Pedler vd., 1997). Pedler vd. (1997) Öğrenen Örgütü yaşayan ve değişen bir varlık olarak görmüştür. E-Akışı modeli çift döngülü enerji akışı dizisinden oluşur. Çift döngüler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Enerji; bilgi, kaynaklar, bilinçlilik ve dikkati temsil eder. Bu çift döngüler 11 Özelliği birleştirmeyi amaçlar.



Şekil 1. 4: Öğrenen Örgütün E-Akışı Modeli (Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997), The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill Publishing Company, Maidenhead)

Eylem, tecrübe, gözlem, düşünme ve teori üretmeden oluşan bireysel öğrenme döngüsü (Kolb vd., 1971) 10. ve 11. Özelliklerin temelinde yatan süreç, yani *Öğrenme Ortamı ve Herkes için Kendini Geliştirme Fırsatıdır*. Bu bireysel süreç, 1. Özelliğe, yani *Stratejiye Bir Öğrenme Yaklaşımına* kolektif düzeyde yansımıştır. Beraber bulunan *Bir Öğrenme Ortamı, Herkes İçin Kendini Geliştirme Fırsatı* ve *Stratejiye Bir Öğrenme Yaklaşımı* iki çift döngülü enerji akışı veya bilinçliliğe sahiptir. Pedler vd. (1997) şirketteki herkesin fikir ve değerleriyle politika arasında bağlantı kuran tartışma ve diyalogları kapsayan 2. Özellikte, yani *Katılımcı Politika Geliştirmede* çift döngülü akışların, eylem ve işlemler için geri bildirimlerin nasıl bireysel ve grup öğrenmenin kaynağı olduğunu gösterdiğini öne sürmektedir. 4, 5 ve 7. özellikler, yani *Birleştirici Muhasebe ve Kontrol, İç Bütünlük ve Kolaylaştırıcı Yapılar* işlem ve yönetim planları uygulama ve yürütme, bu planları uyguladıkça bireylerden geri bildirimler alma ile ilgiliydi. Bireyselden kolektife veya tam tersi yönde gerçekleşen enerji akışı, bireysel olarak yapılan eylemin kolektif işlemleri teşvik etmesini, karşılığında insanları birlikte etkin bir şekilde çalışmasını sağlar. Pedler vd. (1997) bunun bireysel motivasyonu yükselttiğini ve Örgütsel bağlılığı artırdığını öne sürse de Pedler vd. (1997) bu varsayım için kanıt bulmamıştır.

E-Akışı Modeli, yukarıdaki şekilde oklarla çizilen *Fikirler ve Politikalar* ile *Eylemler ve İşlemler arasındaki bir etkileşimle beraber*, bireysel düzeyde işleyen *Fikirlerin ve Eylemlerin* kolektif (şirketsel) düzeyde *Politika ve İşlemlere* bağlandığı bireysel ve şirketsel öğrenme düzeylerinden biridir. 3, 5 ve 6. Özellikler, yani *Bilgilendirme, İç Bütünlük ve Ödül Esnekliği* bu akışları dinamik bir hale getiren ve öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan unsurdur. Şirketin dışındaki dünyayı dâhil edebilmek için, 8 & 9. Özellikler, yani *Çevre Tarayıcısı Olarak Görülen Sınır İşçileri ve Şirketiçi Öğrenme* dış çevre ile etkileşim içinde olunmasına ve öğrenme sürecinin devam etmesine izin verir. Pedler vd. (1997) bunların tedarikçi, kullanıcı, rakip ve hizmet veya ürünün teslimatında şirketle çalışan diğer ajansları kapsadığını belirtmektedir.

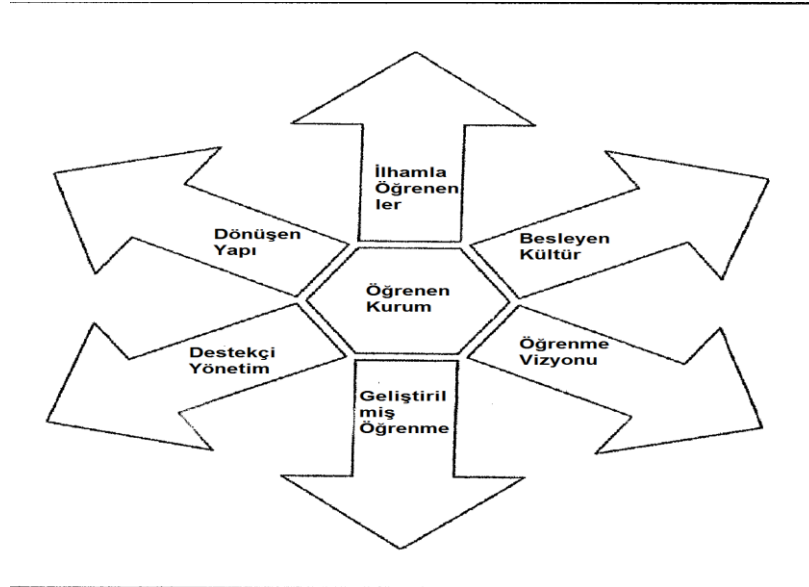
E-Akışı Modelinin avantajı Örgütsel Öğrenme entegre bir yaklaşım göstermesidir. Ancak, ayrıntıya yer verilmez veya bireysel ve Örgütsel öğrenme düzeyleri içinde ve arasında etkileşim modeli oluşturmaz. Örgütsel Öğrenmeye dair davranışsal veya zihinsel bir bakış açısı sunmaz ve On Bir Özellik desteklenmeleri için pek çok rekabet gerektirebilen mekanizmalardır (Tarrini, 2004: 43-44).

Ancak, E-Akışı Modeli, Örgütsel Öğrenme konusundaki rekabetlerin nasıl etkileşim içinde olduğunu öne sürmektedir. Özellikler, Örgütsel Öğrenme kavramına değer ekleseler de Pedler vd.'nin (1997) araştırma metodolojisindeki açık, örneklerinin sadece yöneticileri kapsamı ve yönetim dışı hiçbir çalışana yer vermemesidir. Bu nedenle, teorilerini geliştirmek için kullanılan veriler sadece yönetsel bakış açısını yansıtır. Pedler vd. (1997) 'yöneticiyi' tanımlamamış veya örnekleriyle ilgili ayrıntı vermemiştir. Örneğin pek çok yönetici içerip içermediği konusunda olduğu gibi, sanayi sektörü veya biriminde de bir belirleme yapılmamıştır.

Şirketleri değerlendirmek için kullanılan On Bir Özellik anketi, literatürde Örgütsel Öğrenmenin bir ögesi olarak bahsedilmeyen İnsan Kaynaklarındaki pek çok yönü ele almıştır. Örneğin, Katılımcı Politika Geliştirme, Bilgilendirme, Birleştirici Muhasebe & Kontrol ve Ödül Esnekliğine Örgütsel Öğrenme literatüründe yer verilmemiş veya önerilmemiştir. Pedler vd.'nin (1997) Örgütsel Öğrenme olarak önerdiği bu Özelliklerin genel İnsan Kaynakları konuları olduğu ve Örgütsel Öğrenmeyi ölçmek için kullanılan anketlerinin bir şirketi Öğrenen Örgüt olarak değil, daha ziyade genel bir çalışan fikir araştırması olduğu iddia edilmektedir. Bu, bir Örgütsel Öğrenme anketi geliştirmek için daha titiz bir metodolojinin kullanılması gerektiğini ve böyle bir anketi oluşturan unsurların mümkün olduğunca Örgütsel Öğrenme olarak değerlendirilen bu yönleri yansıttığını öne sürmektedir.

1. 4. 5. Örgütsel Öğrenmede INVEST Modeli

Pearn vd. (1995), yukarıda bahsi geçen İki Boyutlu Öğrenen Örgütler Modeli'nden (Carre ve Pearn, 1992) türettikleri Altı Faktörlü Öğrenen Örgütler Modelini öne sürmüşlerdir. Pearn vd. (1995) çevre ve insanlardan oluşan iki boyutu altı parçaya ayırmıştır: İlhamla Öğrenenler, Besleyen Kültür, Gelecek Vizyonu, Geliştirilmiş Öğrenme, Destekçi Yönetim ve Dönüşen Yapı. Modele de bu faktörlerin İngilizce'deki adlarının baş harflerinden oluşan INVEST (Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small, Testable) Modeli adı verilmiştir. Aşağıda şekilde INVEST Öğrenen Örgütler Modeli yer almaktadır.



Şekil 1. 5: INVEST Öğrenen Örgütler Modeli (Pearn, M., Roderick, C., Mulrooney, C. (1995), Learning Organizations in Practice, McGraw Hill Book Company, London)

INVEST Modeli literatür incelemesinin bir parçası olarak eklenmiş ve 3M, British Airways, British Nuclear Fuels, Courage Breweries, IBM, Kodak, National Westminster Bank, Royal Dutch Shell, Southern Life Assurance gibi uluslararası kuruluşlara uygulanmıştır.

- **İlhamla Öğrenenler**

İş gücünün sürekli olarak öğrenmeye açık ve kendini geliştirmeye kararlı olduğu, deneyimden öğrenme fırsatlarını kolladığı yerlerde ilhamla öğrenenlerin varlığından söz edilmektedir (Pearn vd., 1995).

Özellikle bireyler durmadan öğrenmenin ve gelişmenin gerekliliğini, ilerlemenin devamına ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasına olan katkıları bazında görmektedir. Her çalışan kendi öğreniminin sorumluluğunu eline almakta ve bunu kendine güvenerek yapmaktadır. Çalışanlar yaptıkları hatalardan ders çıkarmaya ve mevcut duruma (statüko) meydan okumaya teşvik edilmektedir (Pearn vd., 1995).

- **Besleyen Kültür**

Pearn vd. (1995), çalışanların hem sürekli öğrenmeye hem de statükoya meydan okumaya değer verdikleri, bunları teşvik ettikleri ve destekledikleri, aynı zamanda da bazı şeyleri yapmak için yeni yollar keşfetmek amacıyla varsayımları sorguladıkları yerlerde Besleyen Kültür'den söz etmektedir. Test etme, deney yapma ve hatalardan öğrenme teşvik edilen ve değer verilen davranışlardır.

Özellikle bireysel, grupsal ve genel anlamıyla örgütsel öğrenme, başlıca kazançlar olarak görülmektedir. Ciddi sonuçlar doğurmadan fikirlerin tecrübe edilmesi imkânı vardır. Karşılıklı saygı, açık fikirlilik ve güven ortamının bulunması önemlidir. Günlük deneyimlerden, paylaşılan bilgilerden ve diğer kişilerden öğrenme, değer verilen faaliyetlerdir. Temel ilke ilerlemenin devam etmesidir (Pearn vd., 1995).

- **Öğrenme Vizyonu**

Pearn vd. (1995) örgütün fırsatları tespit etme, cevaplama ve kazanca çevirme kapasitesini içine alan ortak bir vizyonun olduğu yerde Öğrenme Vizyonunun varlığından söz etmektedir. Bu vizyon; birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenmenin,

örgütün kendi kendini sürekli olarak dönüştürmesine ve dinamik bir ekonomik çevrede sağlam kalmasına olanak sağlamak açısından önemli olduğunun altını çizmektedir.

Özellikle her çalışanın anlayabildiği ve kendisini adadığı açık bir misyon, vizyon ve strateji vardır. Vizyon, her düzeyde öğrenmenin önemini ve iş dünyasındaki değişimlere ayak uydurabilmek için sürekli dönüşüm içerisinde olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Pearn vd., 1995).

- **Geliştirilmiş Öğrenme**

Pearn vd. (1995) örgütün her çalışnında öğrenmeyi geliştirmek, teşvik etmek ve sürdürmek için süreçler ve sistemler ortaya koyduğu durumlarda geliştirilmiş öğrenmeden bahsetmektedir.

Özellikle Geliştirilmiş Öğrenme, mentörlük (akıl hocalığı) ve Senge'in 1990'da ortaya koyduğu Sistem Düşüncesi'nin gelişimine yer vermektedir. Uzaktan öğrenme ve eylem öğrenme tüm Örgüt çapında rutin olarak kullanılmaktadır. Örgüt, rekabet içerisinde olunmayan diğer Örgütlerle birlikte en iyi uygulamaya ulaşmaya çalışan bir öğrenme konsorsiyumunun parçasıdır. OADI-SSM Örgütsel Öğrenme Modeli (Kim, 1993: 37-50) ve Senge'nin ortak zihinsel modeller teorisiyle tutarlılık içerisinde zihinsel modellerin paylaşımı, Geliştirilmiş Öğrenme için son derece önemlidir.

- **Destekçi Yönetim**

Pearn vd. (1995) yöneticilerin öğrenmeyi teşvik etme ve sürdürmenin sonucunda Örgüt genelinde performansın arttığına inandığı yerlerde Destekçi Yönetim'den söz etmektedir. Yöneticiler kendilerini kontrol etmek ve izlemekten ziyade imkân sunmak ve rehberlik etmekle sorumlu görürler.

Yöneticiler yeni fikirlere kapalı değildir. Gelecek vizyonunun sağlanması için Örgüte ve içerisindeki herkese yardım etmekten yorulmazlar. Herkesin asgari gözetim

altında kapasiteleri ölçüsünde görevlerini yerine getireceğine güvenilir. Yöneticiler çalışanlarının sürekli olarak öğrenmelerini ve gelişimlerini etkin bir biçimde desteklemektedir. Yöneticiler, çalışanları örgütün her düzeyindeki karar verme sürecinde rol alırsa örgütün performansının artacağına inanmaktadır. Yöneticinin rollerinden biri de çalışanlarını yalnızca kontrol etmek ve izlemek yerine onlara devamlı olarak koçluk etmek, gelişmelerine ve güçlenmelerine katkı sağlamaktır. Yöneticiler çalışanlarının fikirlerini dile getirmelerini, sonrasında da gözden geçirip bunlardaki hatalarından öğrenmelerini teşvik etmelidir. Yöneticiler düşüncelerini ve bilgi birikimlerini çalışanlarıyla paylaşmakta ve onları da aynısını yapmaya teşvik etmektedir (Pearn vd., 1995).

- **Dönüşen Yapı**

Pearn vd. (1995) örgütün farklı düzeyler, işlevler ve alt sistemler arasında öğrenmeyi kolaylaştırmak için çalıştığı ve böylece hızlı bir uyum ve değişim sürecini mümkün kıldığı yerlerde bir Dönüşen Yapı'nın varlığından bahsetmektedir. Böyle örgütlerde inovasyon, öğrenme ve gelişme teşvik edilip ödüllendirilmektedir.

Öğrenmenin teşvik edilmesi tüm yöneticilerin sorumluluğundadır. İş, kendi kendini yönetebilen, çalışmalarında yüksek seviyede özerkliğe sahip takımlara bölünmüştür. Çalışmalar “iş, görev, kural” gibi ayrılmayıp; amaçlar ve ödevler şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt, işlevsel sınırların, sınırlar üzerinden devamlı bilgi ve fikir paylaşımına sekte vurmaması için gerekli tedbirleri almaktadır. Müşteri odaklılık, Örgüt genelinde en çok değer verilen ilkelerdendir. Bir diğeri de işlevler arası çalışmadır (Pearn vd., 1995).

INVEST Modeli bir Öğrenen Örgüt için çok önemli olan altı faktörü belirlemektedir. Bu kriterler kullanılarak bir Örgütün Öğrenen Örgüt sicilini kolayca çıkarmak mümkündür. Ancak INVEST Modeli bir Öğrenen Örgüt olmak ve Örgütsel Öğrenmeyi desteklemek için gerekli olan temel yeterliklerin ayrıntılarını sunmamıştır. Pearn vd. (1995) INVEST Modeli'nin altı faktörünün birbirleriyle olan bağlantılarını ya da ilişkilerini belirtmemiştir. Diğer yandan bu model Örgütsel Öğrenmeyi eğitim ve

gelişim olarak yorumlamaktadır. Pearn vd.'nin (1995) sözünü ettiği, INVEST Modeli'ni uygulayan Örgütlerin hepsi Örgütsel performansı arttırmak için tamamıyla eğitim ve gelişim işlevinin iyileştirilmesine odaklanmıştır.

BÖLÜM 2 - ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR

2. 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

2. 1. 1. Tanım

İş tatmini kavramının çalışanın işine olan bağlılığı, devamlılığı, verimliliği gibi faktörler için önem taşıdığı açıktır. Çalışanların yapmış oldukları işe karşı duydukları pozitif duygusal tepkiler iş tatminini ifade etmektedir (Baş ve Ardıç, 2002: 73). Ayrıca çalışanların örgüt içindeki performans ve verimliliği de iş tatmininden etkilenmektedir. Bu durumu açıklamak adına iş tatmini ve iş tatmini etkileyen unsurlara ilişkin yapılmış pek çok araştırma ve çalışma mevcuttur (Schneider ve Snyder, 1975: 318; Oshagbemi, 2000: 88; Tuten ve Neidermeyer, 2004: 26-34). İş tatmini kavramı çalışanların duyguları ve deneyimleri ile yakından ilişkilidir. Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak hangi faktörlerden etkilendikleri ve her bir çalışanın işi ile ilgili farklı duygulara sahip olması konuları dikkati çekmiş ve bu konu üzerinde çalışmalar yapılmasına neden olmuştur. Söz konusu araştırmalar neticesinde, iş tatmini kavramının çalışanın gereksinimlerin karşılanması yanında çalışanın da önem verdiği hususlar ve onları ne kadar istediği ile ilgili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (İmamoğlu vd., 2004: 168). Bir çalışanın işine karşı düşünce ve duyguları; iş güvenliği, ücret, sosyal haklar, çalışma koşulları, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla iletişim, yükselme olanakları, yapılan işin niteliği ve buna benzer birçok faktörden etkilenmektedir. Bu da iş tatmini üzerinde farklılaşmalara neden olmaktadır (Savery, 1996: 26; Friday ve Friday, 2003: 430; Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 368).

Literatürdeki iş tatminine ilişkin sistematik incelemenin motivasyon kuramcıya gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür (Yüksel, 2005: 294). Fakat bireyin yapısal nitelikleri nedeniyle ortaya çıkan davranış farklılıkları, motivasyon kuramlarından hiçbirinin tek başına motivasyon ve iş tatmini kavramlarını bir bütünlük içinde açıklamasına engel teşkil etmektedir (Can vd., 2001: 308).

Buna ek olarak, çalışanın bulunduğu örgütten memnun olması performansını ve verimliliğini belirlemektedir. Çalışanın örgüte girdiği sıradaki beklentilerinin ne kadarını gerçekleştirebildiği örgüte duyduğu memnuniyeti etkilemektedir (Lockwood, 2007: 8-10). Çalışanların performansı ve verimliliği örgütün performansı ve verimliliği ile doğru orantılıdır. Çalışanlar işlerinde tatmin olur ve hayal kırıklığına uğramazlarsa çalışanların performansları ve verimlilikleri en üst noktaya çıkabilir.

Çalışanların işlerinde tatmin olmamaları durumunda devamsızlık, düşük performans, işgücü devrinde artış gibi birçok olumsuz gelişmeler yaşanabilir (Lawler, 1994).

İş tatmini, çalışanların işlerinden ne denli mutlu olduklarını ifade etmektedir. Bunun yanında iş tatminini, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler şeklinde tanımlamak da mümkündür (Cranny vd., 1992). İş tatmini kavramının bireylerin his, duygu ve tecrübelerini içine alan ve yalnızca çalışanların değerlendirdiği bir kavram olduğu bir gerçektir.

Bireylerin işlerini ve işlerine ilişkin deneyimlerini değerlendirdikleri zaman ortaya çıkan hoşlarına giden ve pozitif duygusal anlatımlar iş tatminine işaret etmektedir (Locke, 1983). Diğer bir deyişle, iş tatmininin ortaya çıkmasında bireyin çalışma hayatında istediği maddi ve manevi ödülleri elde etmesi önemli bir rol oynamaktadır. Gerçekleşen durumla beklentilerin örtüşmemesi diğer bir ifade ile gerçekleşen durumun beklenen daha düşük olması iş tatminsizliğe yol açmaktadır.

İş tatminsizliği neticesinde çalışanların işi sabote etmeleri, işten ayrılmaları veya verimliliklerinin ve performanslarının düşmesi gibi durumlar ortaya çıkabilir (Gibbons, 2006). Çalışanların iş tatminini sağlayacak etkenleri belirlemek ve çalışanlar için bunları düzenlemek yönetimin sorumlulukları arasında görülmektedir. Örgütlerin çeşitli psiko-sosyal araçlar kullanmak suretiyle çalışanlarını motive etmeleri ve iş tatminini sağlamaları mümkündür (Yürür ve Keser, 2011: 166).

İş tatmini etkileyen faktörleri belirlemek için yapılmış olan araştırmalar neticesinde yönetim biçimi, liderlik, güvenlik, çalışma koşulları, terfi, takdir edilme, işin kendisi ve arkadaş çevresi gibi etmenlerin önemli etkilerine rastlanmıştır (Yürür ve Keser, 2011: 166-169).

Çalışanların tavırları en çok yaptıkları işten memnun olup olmamalarından etkilenmektedir. Genel olarak söz konusu mutlu olma halini iş doyum kavramı ile açıklamak mümkündür. Somut bir kavram olmayan iş doyumunu adlandırmak hiç de kolay değildir. Ancak literatürde oldukça fazla tanım mevcuttur. İş doyumunu temel olarak bireyin işine karşı hissettiği olumlu duyguları ifade etmektir (Gündüz vd., 2013: 29-49).

Bu tanımdaki iş tatminin bir duygu şeklinde açıklanmış olması dikkat çekmektedir. İş tatmini, iş yerindeki koşullarla ortam ve çalışanlar tarafından buna verilen olumlu ya da olumsuz duygular ve reaksiyonlar şeklinde de tanımlanabilmektedir (Erdil vd., 2004: 17-26). Bu tanımla iş doyumunun duygusal veya fiziksel bir tepkiden kaynaklandığı belirtilmektedir. Çalışanların yaptıkları işi ve çalışma hayatını değerlendirmeleri neticesinde hissettikleri tatmin veya olumlu davranışlar iş doyumuna işaret etmektedir (Erdil vd., 2004: 17-26).

Burada belirtilen doyum bir davranış biçimidir. Literatürdeki bir başka tanım ise; iş tatminin, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı göstermiş oldukları tutumların bütünü olduğu şeklindedir (Erdil vd., 2004: 17-26).

Bu bağlamda çalışanların işlerine karşı hissettikleri her türlü hal ve durum iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. İş tatmini zihinsel bir tepki değil, tamamen duygusal bir tepkiyi ifade etmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 69-99). Ayrıca iş tatmini çoğu zaman iş hayatındaki deneyimler karşısında çalışanların hissettikleri olumlu bir duygu olarak da karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 1997). İş doyumu kavramının işle ilgili duyulan olumlu hislerden meydana geldiği bütün bu açıklamaların üzerinde durduğu ortak noktadır.

Davranış kaynaklarında en fazla araştırılan konulardan biri olan iş tatmini kavramına ilişkin birçok tanım söz konusudur. Genel olarak iş tatmini bir tutumdur ve işe karşı duyulan olumlu hislerden meydana gelmektedir. Bu bağlamda, işe karşı duyulan olumsuz his ve tutumlar da iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Demerouti ve Bakker, 2011: 1-9).

İş doyumunun gerek işyeri gerekse çalışanlar açısından önemli bir yeri bulunmaktadır. Çalışanların yaşam kalitesinin artması; iş yerlerinin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması çalışanların iş doyumunu sağlamış olmalarına bağlıdır (Demerouti ve Bakker, 2011: 1-9). Çalışanların iş yerine yapmış oldukları katkıların karşılığında adil davranışlarla karşılaşmaları doyumu, dolayısıyla iş doyumunu daha kolay hissetmelerine neden olacaktır (Demerouti ve Bakker, 2011: 1-9). İş tatmininin “verimlilik, zamanında gelme, istikrar, işe ve örgüte bağlılık hissetme, işte yabancılaşma ve işi bırakma” gibi durumlarla arasındaki yakın iletişim iş tatminin örgütsel açıdan önemini ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Çalışanın bu histe olması sonucunda işine devam etme fikri ve bağlılık hisleri artmakta; saatinde gelememe ve devamsızlığı da azalmaktadır. İş tatmini- nitelik konusu örgüt açısından iş doyumunun önem kazanmasına neden olmaktadır. Çalışanın işinde tatmin olması; kapasitesinin, performansının ve bununla birlikte ortaya çıkan işin niteliğinin de çoğalmasını beraberinde getirecektir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Müşteriyle doğrudan iletişim halinde bulunan hizmet sektöründeki iş tatmininin, verilen hizmetin niteliğini de etkileyeceği bir gerçektir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 69-99). Eskiden yapılmış olan birçok araştırma, örgüte bağlılıkla iş

tatmini arasında pozitif yönlü bir iletişim olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları, örgüte duydukları bağlılığı artırıcı etki yapmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılığı sonucunda performansında da artış gözlemlenecektir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 69-99).

Çalışanın üzerindeki baskı çoğu zaman işten dolayı azalmakta ve işe karşı duyulan doyum ve baskı düzeyinin azalmasına neden olmaktadır. İstanbul’da faaliyet gösteren denetim firmalarında, görev yapan bayan çalışanlar üzerinde yapılan bir incelemenin bu duruma örnek olarak gösterilmesi mümkündür. Bu çalışmada iş tatmininin yüksek olmasının baskı düzeyini azalttığı tespit edilmiştir (Gürbüz ve Töğran, 2003). Aynı şekilde anestezyenler (Cooper vd., 1999) ve ıslahevi hemşirelerinin (Flanagan ve Flanagan, 2002) incelendiği başka bir araştırmanın neticesinde stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İşe devam etmeme ve işi bırakma gibi kavramların iş doyumunun öneminin artmasına yol açan diğer etkenler olduğu bir gerçektir. Yapılan araştırmalarda, iş doyumunu ile çalışanların işe gelmemeleri durumları arasında önemli bir ilişki olduğu saptanmıştır (Kök, 2006).

Çalışanların gerek fizyolojik gerekse psikolojik sağlıklarına negatif yönde etki eden stres faktörünün azaltılması noktasında iş tatmininin önemi çok büyüktür. İşe istikrarlı bir şekilde gitme ve işten ayrılma gibi kavramlar iş tatmininin önemini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların iş tatminsizliği ile işe devam etmemeleri arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapmaktadır (Kök, 2006).

2. 1. 2. İş Tatmini ile İlişkili Teoriler

2. 1. 2. 1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında; “bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçların yattığı ve bireyin bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçtiği ve

dolayısıyla ihtiyaçların davranışı belirleyen önemli bir unsur olduğu” ifade edilmektedir. Maslow’un kuramının beş ayrı grupta toplanmış olan ihtiyaçlar, birbirlerini bir sıra dahilinde takip eder ve doyurulan her ihtiyaç motivasyon etkisini yitirir.

Bu ihtiyaçları; “fiziyojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyaı ile kendini gerçekleştirme ihtiyaı” olarak beş farklı grupta toplayarak aşağıdan yukarıya doğru sıralamak mümkündür (Maslow, 1970: 27; Johns ve Saks, 2001: 138). En alt basamaktaki ihtiyaç giderilince sıra bir üstteki ihtiyaa gelmektedir. En alt grupta fiziyojik ve güvenlik ihtiyaçları en üstteki grupta da saygı, statü gibi sosyal anlamda karşılanması gereken ihtiyaçlar yer almaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996: 166). Maslow’un kuramını yalnızca çalışma hayatını değil bireyin karşılanması gereken ihtiyaçları hususunda temel bir kuram olduğundan dolayı hayatın her alanını kapsamaktadır. Daha genel geçer bir kuram olarak karşımıza çıkmaktadır (Onaran, 1981: 13).

2. 1. 2. 2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory)

İş tatminine ilişkin geliştirilen en önemli kuram olan ift Faktör Kuramı Herzberg tarafından ileri sürülmüştür ve en çok görülen motivasyon kuramı olma özelliğine sahiptir. Çalışanların iş hayatındaki bazı ihtiyaçları bu kuramda koruma ve motivasyon etkenleri olmak üzere iki ayrı grupta incelenmektedir (Greenberg ve Baron, 2003: 153).

Motivasyon etkenlerinin iş tatminine, durum koruma etkenlerinin ise iş tatminsizliğine yol açtığı bilinmektedir. İşletme politikası, ücret, çalışma koşulları, denetim ve benzeri etkenlerden oluşan durum koruma etkenlerinin genel anlamda dış çevreyle ilgili olduğu görülmektedir (Greenberg ve Baron, 2003: 153). Başarı, sorumluluk alma, yükselme olanakları gibi etkenler ise motivasyon etkenleri olup, gerek çalışanın işteki başarısı gerekse işin kendisi ile ilişkilendirilmektedir. Bu kuramda tatminsizliğin karşıtı tatmin olma değildir. Dolayısıyla çalışanın tatmin sağlayamaması durumunda tatminsiz olmadan da çalışabildiği ifade edilmektedir. Bu nedenle

motivasyon etkenlerini sağlayamayan örgütlerin durum koruma etkenlerinin gereklerini karşılayabilmeleri neticesinde çalışanların iş doyumunu olmadan da işlerini yapabildikleri görülmektedir (Başaran, 2000: 217; Çetinkanat, 2000: 19).

2. 1. 2. 3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adam's tarafından geliştirilmiş olan bu kuram esasen bir motivasyon kuramı olmasının yanında iş doyumuna ilişkin önemli hususları açıklamaktadır. Bu kuramda çalışanın işinde kazandığı başarı ve işi tatmininin derecesi iş hayatında algılanan eşitlik seviyesine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Çalışanlar çalışma ortamında göstermiş oldukları çabanın karşılığında elde ettikleri sonuçları diğerlerinin harcamış oldukları çabanın neticesinde elde edilen sonuçla karşılaştırmaktadırlar (McCormick ve Ilgen, 1980: 307).

2. 1. 2. 4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

İşin Özellikleri yaklaşımı 1975’de Hackman ve Oldham tarafından ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımda iş kavramının; “beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları olmak üzere beş temel özellik üzerine” kurulduğu görülmektedir. Bu bağlamda işin; beceri çeşitliliği gerektirdiği, verilen görevler bir bütünlük içerdiği ve bu görev çalışan açısından önemli olduğu oranda işiyle ilgili anlam duygusunu oluşturduğu, iş sayesinde çalışan özerklik sahibi olarak sorumluluk duygusuna sahip olduğu ve geri bildirim ile işle ilgili sonuç çalışan tarafından öğrenebildiği ifade edilmektedir. Hackman ve Oldham tarafından ileri sürülen bu değişkenleri ölçmek için yine bu araştırmacılar tarafından İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey) de geliştirilmiştir (Beck, 2004: 408).

2. 1. 2. 5. Cornell Modeli

1969’da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiş olan bu modelde iş doyumunu, çalışanın işine karşı duyduğu hisler şeklinde tanımlanmıştır. Bu hislerin ortaya

çıkmasında bireyin içinde bulunduğu durumdaki alternatiflerine bağlı olarak olabilirliği yüksek ve adil bir şekilde karşılık görme beklentisinin, edindikleri tecrübeler neticesinde gördükleri farklılıkları algılamaları rol oynamaktadır. Bu modelin temelinde referans çerçevesi (frame of reference) kavramının görülmesi mümkündür.

Bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlar referans çerçevesine karşılık gelmektedir. Bu standartların bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ilgisi bulunmaktadır. Smith, Kendall ve Hulin, referans çerçevesi kavramından hareketle Ölçeğini (Job Descriptive Index); “yapılan işin kendisi, ücret, yükselme imkânları, denetim ve çalışma arkadaşları” hususlarını eklemek suretiyle geliştirmişlerdir (Sun, 2002: 20-21).

2. 1. 3. İş Tatmini Ölçekleri

- **Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)**

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşine dayanan bu ölçek Porter tarafından geliştirilmiş olup mevcut olan ve çalışan tarafından algılanan koşullarla ideal koşullar arasında bir ilişki kurulmasını ifade etmektedir (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 126). Fakat bu ölçeğin genel anlamda yönetici pozisyonundaki çalışanlar için kullanılması söz konusudur (Luthans, 1992: 115).

- **Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)**

1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek akademik çalışmalarda en çok kullanılan ölçek olma özelliğine sahiptir. Esası, iş koşulları ile iş tatmini arasında ilişki kurmaya dayanmaktadır (Kantarıcı, 1997: 21).

Bu ölçeğin amacı; “iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım olarak 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmektir” (Riggio, 2003: 219).

- **İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)**

1969’da Smith, Kendal ve Hulin’in ortaya koyduğu, 1987’de geliştirilmiş olan bu ölçeği 1978’de güvenilirlik ve geçerlilik açısından Schneider ve Dachler, 1982’de ise Johnson, Smith ve Tucker incelemiş ve çalışmanın özgün hali ile uyumlu sonuçlar elde etmişlerdir (Ergin, 1997: 26). Ayrıca ölçek uygulamasında kullanılan ölçek 1982’ye kadar üçlü format iken bu tarihten sonra uygulamada beşli Likert ölçeği kullanılmaya başlanmıştır. Johnson, Smith ve Tucker’in çalışmaları sonucunda beşli Likert ölçeği ile daha sağlıklı sonuçlar elde edildiği dile getirilmiştir (Nagy, 1996).

Her ne kadar iş tatminine ilişkin kullanılan pek çok yöntem ve ölçek olsa da herkesin aynı fikirde birleştiği kesin bir model ya da ölçek yoktur. Araştırmada kullanılacak kitlenin özellikleri doğrultusunda ona uygun bir metot seçilmektedir (Tütüncü, 2000).

Yine iş tatmini olmadığı durumlarda tükenmişlik ortaya çıkacaktır. Bu durum örgütü negatif yönde etkileyebilecek çok önemli bir faktör olduğu için bir sonraki bölümde tükenmişlik kavramı derinlemesine ele alınacaktır.

2. 1. 4. Tükenmişlik

İlk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından ele alınmış olan tükenmişlik kavramı, çalışanların verimini ve enerjisini düşürerek işlerine karşı ilgisiz kalmalarına neden olan bir durum olarak tanımlanmıştır. Maslach ve Jackson’a (1981) göre tükenmişlik, diğer insanlara yönelik olumsuz ve alaycı bir tavır geliştirildiği, artan

duygusal tükenme hissi ve alaycı bir tavır geliştirildiği ve bunların yanında bireyin başarıma hissinin azaldığı bir sendromdur. Bu tanım içinde araştırmacıların da üzerinde fikir birliğine vardığı duyarsızlaşma, bireysel başarının azalması ve duygusal tükenme olmak üzere tükenmişliğin üç boyutu bulunmaktadır (Maslach vd., 2001).

Bazı araştırmacılar tükenmişliğe ilişkin araştırmaların etkilerindeki farklılaşmalar görülmesinden dolayı araştırmaların çalışanların genel anlamda tükenmişlik seviyelerinden çok yukarıda bahsi geçen üç alt boyutta yapılması gerektiğinin faydalı olduğunun altını çizmişlerdir (Byrne, 1994).

Tükenmişliğin en önemli boyutu olan duygusal tükenme, psikolojik olarak aşırı doluluk hissi ve kişilerin duygusal kaynaklarındaki tükenme şeklinde ifade edilmektedir. Bunun yanında duygusal tükenme tükenmişlik kavramının stres boyutu olarak değerlendirilmektedir (Maslach vd., 2001).

Hobfoll (1989) tarafından geliştirilmiş olan Kaynakların Korunması Teorisi” (Conservation of Resources Theory) tükenmişlikle gerginlik arasındaki ilişkinin anlaşılması noktasında temel alınan bir model olma özelliğine sahiptir. Bu teorinin içeriğinde kişilerin değer verdikleri şeyleri örneğin kaynakları elde edebilmek onları ellerinde tutabilmek ve korumak için çaba göstermeleri bulunmaktadır. Söz konusu modelde bahsi geçen kaynakları 4 gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; kendi nitelikleri ya da dolaylı yoldan kişiye kazandırdığı avantajlar dolayısıyla değerli olan maddi kaynaklar, evlilik ve kıdem gibi koşullar, kişinin strese karşı dayanıklılığını etkilemesinde önemli bir yeri olan kişisel özellikler kaynağı ve zaman, bilgi ve para gibi kaynakları kapsayan enerjidir.

Bu teorinin üç koşulu; “bireyin elinde bulunan kaynakları kaybetme tehlikesi hissetmesi, bu kaynakların kaybedilmiş olması ve diğer kaynakları harcasa bile yeterli kaynağı elde edememesidir”. Bu üç koşuldan yalnızca birinin bile gerçekleşmesi kişinin duygusal stres yaşamasına sebebiyet vermektedir (Hobfoll, 2001).

Tükenmişliğin, bu teorideki gerginliğe neden olan üçüncü koşulun arkasından ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu bağlamda kişinin büyük oranda enerjisini ve zamanını harcaması, kaçırılan fırsatlar, aileden alınan zamana karşılık beklentisi olan kaynakları elde edememesi gibi durumların tükenmişliğe neden olduğu görülmektedir (Hobfoll, 2001). Maslach vd. (2001) tarafından tükenmişliğin öncüsü gerginlik değişkenlerinden olan gerek Karasek'in Talep-Kontrol Modelinde gerekse Hobfoll'un Kaynakların Korunması Teorisinde bahsi geçen yüksek oranda bir iş talebi ve çalışanların gerekli kaynaklara sahip olmamasına dikkat çekilmektedir.

Araştırmacılar, tükenmişliğin öncüleri oldukları düşünülen yüksek düzeyde iş talebi ve kaynak yoksunluğunu örnek göstermek suretiyle tükenmişliğin kişisel olmaktan çok durumsal değişkenlerden dolayı ortaya çıktığı görüşünü savunmaktadırlar. Tükenmişlik modelinin tanımında; bireysel çatışmalar, çok fazla iş yükü, kaynağa sosyal dayanışmayı, kontrolü, otonomiye, becerilerini kullanabilmeyi, iş talebi ve kararlara katılım bulunmaktadır (Hobfoll, 2001).

Bu konuya ilişkin yapılan araştırmaların çoğunda bu model desteklenirken duygusal tükenme ile işten kaynaklanan gerginlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu öngörülmektedir (Gibbons, 2006). Dollard duygusal tükenmişliği Talep-Kontrol-Destek modeli ile açıklamaya çalışmıştır. Bu model, çalışandan talep edilen işin fazla olmasına karşın işverenden alınan sosyal desteğin az olmasının çalışanda bir duygusal tükenme yarattığını ifade etmektedir (Dollard, vd., 2000). Bu konuyu Kaynakların Korunması Teorisinde ele alan Neveu (2007) tarafından yapılan araştırma neticesinde kaynakların tükenmesinin ve tükenmişliğin bütün alt boyutlarının arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Neveu (2007), bu ilişkinin duyarsızlaşma ve bireysel başarının düşmesi alt boyutlarından çok duygusal tükenme alt boyutuyla arasındaki bağı çok daha güçlü olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kişisel başarıya oranla psikolojik ve fizyolojik gerginlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının arasındaki ilişkinin çok daha güçlü olduğu da ifade edilmektedir.

Ito ve Brotheridge (2003) duygusal tükenmenin dört kaynakla arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda duygusal tükenme ile görev belirsizliğinin arasındaki ilişkinin pozitif yönde olmasına karşın duygusal tükenmenin otonomi, içsel kontrol odağına sahip olma ve yönetici desteği ile arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmektedir. Ancak bu araştırma neticesinde beklenenin tersine tükenme ile kararlara katılma arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşin rutin olması, iş yükünün çokluğu, müşteri ile birebir iletişim halinde olmak, stres (Rai, 2010) ve rol çatışmaları gibi iş odaklı değişkenler çalışanlardaki duygusal tükenmişlik düzeyinin atmasına neden olmaktadır.

Gaines ve Jermier (1983)'in polisler üzerinde yapmış oldukları bir araştırmaya göre, duygusal tükenme çalışanların bireysel özellikleri, bireyler arası ilişkileri sonucu ortaya çıkmış olsa da temelde iş koşulları, yönetsel politikalar ve uygulamalar duygusal tükenmeyi etkilemektedir. Byrne (1994) ise, sınıf ikliminin öğretmenler üzerinde duygusal tükenme yaratan bir etken olduğunu savunmaktadır.

Bir takım araştırmaların aksine Wright ve Cropanzano (1998), genel olarak tükenmişlik ve duygusal tükenme ile işteki tatminin arasında negatif bir ilişki olduğunu dile getirmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla duygusal tükenme arasında çok önemli negatif bir etkileşim söz konusudur. Tükenmişlik Modelindeki tanım, tükenmişliğin maliyeti veya sonuçları azalan bağlılık, işi bırakma, işe devam etmeme ve işten tatmin olamama şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Hobfoll, 2001).

Ancak bazı araştırmalar neticesinde bütün bunların aksine duygusal tükenmeyle iş tatmini arasında kurulan neden-sonuç ilişkisinin ters yönlü olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Diğer bir ifade ile duygusal tükenmenin işten alınan tatmini azalttığı işteki tatminsizliğin de çalışanlar üzerinde duygusal tükenme meydana getirdiği bir gerçektir (Hobfoll, 2001).

Türkiye’de sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, duygusal tükenme düzeyi ile işteki koşullara duyulan memnuniyet arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Bu nedenle sağlık çalışanlarının işteki koşullardan memnun

olmamaları duygusal tükenme düzeylerinin yüksek, aksi durumda ise çalışanların işten duydukları tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür (Yavuzylmaz vd., 2007). Bu noktada duygusal tükenmenin işten kaynaklı gerginliğe karşı duygusal bir tepki oluşturup sonra da çalışanlarda iş tatminsizliği ortaya çıkarabileceği üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Bu düşüncenin temeli Leiter ve Maslach (1999) tarafından tükenmişliğin birey-örgüt uyumsuzluğu açısından tanımlanmış olan modele dayanmaktadır.

Bu modele göre bireyin kontrol, iş yükü, diğer çalışanlar, ödüller, adalet ve değerler olan altı örgütsel koşullardan bazılarıyla ya da tamamıyla kronik bir uyumsuzluk içine girmiş olması tükenmişliğin nedenleri arasında sayılabilir (Leiter ve Maslach, 1999). Bu modelde tükenmişliğin örgütsel koşulların iş tatmini ve bağlılık gibi bazı sonuçlar yaratması söz konusudur. Bu süreçte tükenmişliğin önemli bir aracı değişken olduğunu da ifade etmek gerekir. Bu modele göre diğer birey-örgüt uyum modellerinde de olduğu üzere herhangi bir uyumsuzluk bireyin örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin azalması, verim gücünün düşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkarmadan farklı olarak tükenmişliğin bu sebep-sonuç ilişkisine aracılık yapmaktadır. Diğer bir ifade ile tükenmişliğin değişik negatif sonuçlar ortaya koymasına karşın kişilerin kendi aralarındaki uyumsuzluk ve örgütsel koşullara ait değişkenler de tükenmişlik yaratabilir (Maslach vd., 2001).

Söz konusu model daha sonra yapılan araştırmalar tarafından desteklenmiştir. Tükenmişliğin, birey- örgüt değer uyumu ile iş tatmininin arasındaki ilişkinin aracısı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca tükenmişlik kavramını pek çok araştırmacı öncülleri ve sonuçlarına aracılık eden bir değişken şeklinde ele almıştır (Lawler, 1994). Tükenmişlik değişkeninin bu araştırmalarda; Singh vd. (1994) tarafından rol stresörleriyle iş tatmini, verim gücü gibi davranışsal ve psikolojik sonuçların aralarındaki ilişki, Demerouti vd. (2001) tarafından çalışma koşullarında yaşam doyumu ilişkileri, Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından iş talepleriyle sağlık sorunları, Bakker vd. (2003) tarafından devamsızlık, Lorens vd. (2006) tarafından ise örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkilerde aracı rolü oynadığı ifade edilmektedir.

Tükenmişlik genel olarak pek çok araştırmaya göre aracı rolü oynamakla beraber özel hayat içinde duygusal tükenmenin farklı örgütsel ve kişisel değişkenlerinin arasındaki ilişkide de aracı olmaktadır (Lockwood, 2007: 8-14). Duygusal tükenme çalışanların yöneticileri ile yaşadıkları kötü ilişkilerin örgütsel bağlılıkla aralarındaki ilişkide aracı rolünü üstlenmektedir. Ayrıca duygusal tükenme istismarcı yönetim anlayışının bağlamsal verim gücü ile aralarındaki ilişkide de aracı rolü oynamaktadır (Mobley, 1982).

Bunun yanında duygusal tükenme; işle alakalı gerginlik unsurlarıyla isten ayrılma niyeti, iş stresiyle duyarsızlaşma, çatışmayla işten ayrılma niyeti gibi ilişkilerde kısmi aracılık rolü üstlenmektedir (Yürür ve Keser, 2011: 168). Bu etkiye ek olarak duygusal tükenmenin; iş talepleriyle işten ayrılma niyeti, etkileşim adaletiyle örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti, çalışanların kişilik özelliklerinden biri olarak dışsal kontrol odağıyla işten ayrılma niyeti gibi ilişkilerde ise tam aracı değişken rolü mevcuttur. Çalışanlarda, kendilerinden yüksek verim gücü beklentisinde olunması, örgüt içindeki merkezileşme seviyesi benzeri talep olguları ve örgütsel desteği, uzun vadede stratejik planlama yapmak gibi kayak olgular duygusal tükenmişlik yaratmakta ve dolayısıyla iş bırakma isteğini tetiklemektedir (Hobfoll, 2001).

Ayrıca Moore (2000) duygusal tükenmişliğin; algılanan iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, otonomi ve ödüllerin adilliği olarak ele alınan iş koşullarıyla işi bırakma niyeti arasındaki ilişkide de aracı rolü olduğunu tespit etmiştir. Bütün bunlara ek olarak duygusal tükenmenin ailedeki ilişkilerin etkilendiği rol belirsizliği, aşırı iş yükü gibi işle ilgili faktörlerle ilişkilerde de aracılık rolü oynadığı ifade edilmiştir.

2. 1. 4. 1. Tükenmişliğin Evreleri

Dört evre olarak tanımlanan tükenmişlik bu evreler sayesinde daha kolay anlaşılmaktadır. Esasen evreler kesik değil devam eden bir süreci ifade etmektedir (Kaçmaz, 2005: 29-32).

Şevk ve Coşku Evresi-Enthusiasm-Birinci Evre: Gerçek olmayan kariyer beklentileri, mutluluk hali ve enerjinin artması gibi durumların söz konusu olduğu bir evredir. Kişinin kariyeri onun için her şeyin üzerindedir. Bundan dolayı kişi hayatın başka alanlarına vaktini ve enerjisini ayırmama, gergin çalışma ortamlarında bulunma ve uykusuz kalma gibi durumlarla çok uyumlu olma gayretindedir (Kaçmaz, 2005: 29-32).

Durağanlaşma Evresi-Stagnation-İkinci Evre: İstek ve umutta azalmanın görüldüğü evredir. Kişinin mesleğini icra ederken karşısına çıkan zorluklardan daha önceleri önemsemediği veya yadsıdığı bir takım durumlardan rahatsızlıklar duymaya başladığı ve sorgulamaya başlanan işten başka bir iş yapmıyor olması anlamını taşır (Kaçmaz, 2005: 29-32).

Engellenme-Frustration-Üçüncü Evre: Bu evrede birey engellenmiş duygusunu yoğun olarak yaşamaktadır. Zira kişi, her ne kadar topluma yardımcı olmak ve hizmet için işe başlamış olsa da çalışma koşullarını, insanları ve sistemi kolay kolay değiştiremeyeceğinin bilincine varmıştır. Bundan dolayı kişinin önünde; adaptif savunma (uyum sağlayıcı), maladaptif savunma (uyum göstermeyen) ve tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme ve kaçınma olmak üzere üç seçenek vardır (Kaçmaz, 2005: 29-32).

Umursamazlık Evresi-Insouciance-Dördüncü Evre: Söz konusu evrede çok derin duygusal kopuşlar, derin bir inançsızlık durumu ve umudunu kaybetmiş olmak gibi durumlar mevcuttur. Kişinin mesleğinden zevk almadığı onu yalnızca finansal ve sosyal güvence olarak gördüğü bir evredir. Bu nedenle çalışma hayatı kişi için kendini geliştirme ve tatmin alanı olmaktan çok kişiye sıkıntı yaratan ve umut vermeyen bir durum olacaktır (Kayabaşı, 2008: 191-210).

Tüm bu araştırmalar tükenmişliğin yalnızca çalışanları değil onların yöneticilerini hatta şirketleri de etkilediğini göstermektedir. Bundan dolayı tükenmişlikle mücadele etmek için yollar aranmıştır. Çalışanların öncelikleri, yetenekleri ve nitelikleri göz önünde bulundurularak görev dağılımının yapılması

tükenmişlikle mücadelede en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle uzun vadede iş memnuniyeti hedeflenmektedir. Bunun yanında bir diğer önemli unsur ise şirketler tarafından takım çalışmasına öncelik verilmesidir. Bu sayede çalışanlar kendilerini o örgütün ve takımın önemli bir parçası olarak görecektir (Üngüren vd., 2010: 2922-2937).

2. 1. 4. 2. Çeşitleri

Maslach Tükenmişlik Envanterinde (1982) tükenmişliği; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarısızlık (personel accomplishment) olmak üzere üç değişik biçimde açıklamıştır. Yine bu envanter tükenmişliği üç farklı boyutu ile ele almıştır.

- **Duygusal Tükenme**

Bireyin duygularını destekleyen kaynakları tüketmesini ve bundan dolayı ortaya çıkan duygusal yoğunlaşmayı ya da başka bir ifade ile bireyin duygusallaşmasını ifade etmektedir (Stellman, 1998).

Duygusal tükenmeyi, bireyin müşterilerle ve çalışma arkadaşlarıyla empati kuramayacak kadar kendini kötü hissetmesi ve başkalarıyla ilişkiye geçmek için hiçbir girişimde bulunmaması durumu olarak tanımlamak da mümkündür. Çalışanlar duygusal tükenme içinde olduklarında işlerini tam anlamıyla yerine getirmek adına gerekli olan adapte edici faktörleri tüketmiş olduklarını hissederler ve kendilerini bundan böyle işlerine daha fazla veremeyeceklerini düşünürler (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859-879). Enerji düzeyleri fazlasıyla düşmüş olan çalışanların bundan böyle işlerini eskisi gibi yapacak enerjiye sahip olmadıkları da bir gerçektir. Bu şekilde çalışanlar işlerini yapabilmek adına gereken kaynakları tüketmiş olmaktadır (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859-879).

Duygusal tükenme tükenmişliğin en önemli başlangıcını, bileşenini ve merkezini oluşturmaktadır. Bu değişkenin iş stresi ile ilgisi daha fazladır. Birey yoğun iş temposu içinde duygusal olarak kendini çok zorlamakta ve diğer bireylerin duygusal beklentilerinden dolayı sıkıntı yaşamaktadır. İşte duygusal tükenme de bu duruma bir tepkidir (Üngüren vd., 2010: 2922-2937).

Duygusal kaynaklarının bittiğini hisseden kişiler duygusal manada yorgunluk yaşadıklarını ve işte hizmet verdiği kimselere karşı davranışlarında kendini daha az sorumlu hissettiklerini fark ederler. Kaygı ve gerginlik duygusunu aşamamış bir bireyin ertesi gün işe gitmesi hiç de kolay olmayacaktır. Bunun neticesinde gerek çalışan gerekse işyeri için verimsiz bir durum ortaya çıkar. Zira bu durum işe gitmeme, saatinde işyerinde olmama, psikosomatik şikâyetler işe devam etmeme ve işten ayrılmayı beraberinde getirebilir (Kayabaşı, 2008: 191-210). Bu bağlamda çalışanların işe dair stresleri yönetme gücünü daha fazla kendilerinde bulamayacakları görülür. Bu durum karşısında çalışanların işten ayrılmak veya psikolojik bunalıma girmek gibi iki seçenekleri bulunmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar büyük oranda işi bırakma yönünde bir davranış sergilerler.

- **Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma İngilizcede “depersonalization” olarak nitelendirilmekte ve çoğunlukla tükenmenin neticesinde ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşan çalışanların bundan böyle gerek işlerine gerekse performansına ve iş ile ilgili olan müşteriler ve iş arkadaşları gibi diğer değerlere tahammülü yoktur (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859-879). Ayrıca çalışanların diğerleri ile olan ilişkileri de performanslarıyla beraber düşüşe geçmiştir (Salami, 2011: 785-794). Bireyin kendini iş ortamında önemsiz ve değersiz hissetmesi onun iş performansının ve davranışlarının çok önemli derecede etkilenmesine neden olmaktadır (Lambert ve McCarthy, 2006).

Duyarsızlaşmayı ayrıca çalışanların müşterilere yönelik negatif, ilgisiz tavır ve duyguları şeklinde tanımlamak da mümkündür (Tuğrul ve Çelik, 2002: 1-11). Kişinin kaliteyi yaratan özelliklerini umursamaması, arz ettiği mal veya hizmetin alıcılar açısından çelişki yaratması, insanları kategorilere ayırması, insanlarla iletişimde kullandığı dilin küçültücü olması ve hizmetinde olduğu insanlarla arasına mesafe koyması gibi durumlar duyarsızlaşmaya örnek olarak gösterilebilir (Maslach vd., 2001).

- **Kişisel Başarısızlık**

Bireyin kendini yargıladığı ve artık işini eskisi gibi yapamadığını ve bunu gerçekleştirmek için gereken isteği kendinde bulamadığını düşünmesi kişisel başarısızlığa işaret etmektedir (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859-879). Buradaki en önemli husus bireyin kendisini ve performansını negatif olarak değerlendiriyor olmasıdır (Salami, 2011: 785-794). Birey artık eskisi gibi çalışamayacağını düşündüğü için bireyin gerek iş tatmini gerekse performansı daha da düşmektedir (Lambert ve McCarthy, 2006).

Bu bağlamda kişisel başarısızlık durumu bireyin kendini yaptığı işte başarısız ve yetersiz görmesi anlamına gelirken kişisel başarı ise bireyin kendini yeterli bulduğu ve sorunların üstesinden geldiğini düşündüğü durumu ifade etmektedir. Diğer insanlar için olumsuz düşünceler içine girmiş olan kişi kendisi ile ilgili de olumsuz düşünceler geliştirmektedir. Kişilerin kendilerine dair sevilme hissi, başarısızlık ve kendine saygıyı azaltan suçluluk duyguları onların bunalıma girmesine sebebiyet verebilir (Üngüren vd., 2010: 2922-2937).

Bireylerin kendileri ile ilgili olumsuz düşüncelerinin artması işlerinde ve işleri gereği görüştükleri kişilerle ilişkilerinde başarılı olamamalarına ve yeterlilik duygularında azalma olmasına yol açar. İşlerinde gerilediklerini düşünen bu bireyler ilerleyemediklerini düşündükleri için kendilerini suçlarlar (Üngüren vd., 2010: 2922-2937).

2. 2. ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK

İşletmenin yenilikçi bir örgüt içi faaliyet içinde olması girişimci bir işletme olarak adlandırılmasına yol açmaktadır. Miller (1983) bu kavramı; mallarını pazarlamak adına yeni ve riskli hamlelerde bulunan ve diğer işletmelerle rekabette öne geçmek adına yenilikçi teşebbüsler içinde olan işletmeler olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda örgüt içi girişimcilik kavramını açıklamadan önce inovasyon (yenilikçilik) kavramına değinmek konunun bütünlüğü açısından yararlı olacaktır.

2. 2. 1. İnovasyon Kavramı

Birçok araştırmacı inovasyon kavramını değişik yönleri ile ele alarak kavramı farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Drucker'ın (1985) inovasyon kavramına ilişkin tanımı; inovasyonun girişimciliğin bir aracı ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylem olduğu şeklindedir. Porter'a (1990) göre inovasyon ise; rekabet avantajı sağlayan gerek yeni teknolojileri, gerekse de yeni iş yapma yöntemlerini içermektedir. Rogers (1995) ise inovasyonu; "bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ya da nesne" olarak tanımlamaktadır. Damanpour'un (1991: Ecevit Satı, 2010:118) inovasyona dair tanımı ise; inovasyon bir firmanın başarısı üzerinde yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulmasını ifade etmektedir.

Bu tanımlar ışığında inovasyonu, genel olarak eldeki bilginin ekonomik ve toplumsal olarak faydaya çevrilmesi olarak tanımlamak mümkündür. Şirketler inovasyonu verimliliklerini ve dolayısı ile karlılıklarını arttırmak suretiyle, yeni pazarlara girilmesine ve hali hazırda olan pazarın büyütülmesine imkan sağlaması adına rekabet noktasında çok önemli bir araç olarak değerlendirmektedirler (Arıkan vd., 2003: 362).

Şirketlerin inovasyonda başarılı olabilmeleri için inovasyonu teşvik edecek bir örgüt kültürüne sahip olmaları şarttır. Şirketler ancak inovasyon stratejileri ile

organizasyon yapılarını uyumlu hale getirebildikleri oranda bu sürecin bir destekçisi olabilmektedirler. Ayrıca şirketlerin Ar-Ge yapıları da aynı şekilde kuvvetli olmalıdır. Geliştirilmek istenen ürünün fiyatı ve kalitesinin, piyasasının rekabet koşulları ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu da piyasadaki rekabetin önemini arttırmaktadır (Panne ve Beers, 2003: 4-6).

2. 2. 2. İnovasyon Türleri

İnovasyonun çok değişik uygulama şekilleri ve isimleri bulunmaktadır. Oslo Kılavuzu'nda (2005); ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dört farklı inovasyon ayrımı yapılmıştır. Söz konusu inovasyonların temel özellikleri ise aşağıda açıklanmaktadır.

- **Ürün İnovasyonu;** ürün, bir firmanın piyasaya sunduğu elle tutulup gözle görülebilen nesneleri ifade etmektedir. Piyasaya dolayısıyla müşteriye yeni, değişik, farklı bir ürün geliştirerek sunmak ise ürün inovasyonu olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir ürün yeniliğinden bahsetmek için, o ürünün hali hazırdaki özelliklerinin ya da öngörülen kullanımlarının yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş biçimde ortaya konması gerekmektedir. Ürün inovasyonu illa yeni bir ürün üretmek anlamına gelmemektedir. Mevcut olan bir ürünün iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklere sahip olması adına değiştirilmesi ve farklılaştırılması ile de ürün inovasyonu yapmak mümkündür. Bu inovasyonun kapsamında ürünün teknik özelliklerinin, bileşenler ve malzemelerinin, birleştirilmiş yazılımının, kullanıcı kolaylığının ve diğer işlevsel özelliklerinin büyük oranda iyileştirilmesi söz konusudur. Buna örnek olarak; buruşmayan kumaşlar, nefes alabilen tekstil ürünleri ve bankacılık ya da fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri gösterilebilir (Uzkurt, 2010: 41-42).
- **Süreç İnovasyonu:** Bu inovasyon türünde; sürecin yeniliği, büyük oranda iyileştirilmiş ya da tamamen yeni bir üretim ya da teslimat yönteminin gerçekleştirildiği görülmektedir. Buradaki yenilikler; teknikler, teçhizat ve/veya

yazılımların önemli ölçüde değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Örnek olarak; süreçleri ayarlayabilen gerçek zamanlı sensörler, otomasyon teçhizatı, otomatik ambalajlama, lazer kesim araçları, bilgisayarlar, mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar süreç inovasyonunun kapsamına girmektedir (Uzkurt, 2010: 41-42).

- **Pazarlama İnovasyonu:** Bu inovasyondaki amaç, ürün ve hizmetlerin daha çok müşterinin dikkatini çekmek için geliştirilmesi, üretilmesi ve piyasaya sunulmasıdır. Yeni bir pazarlama yöntemi olan bu inovasyon; ürünün konumlandırması, tanıtımı ya da fiyatlandırılması, tasarımı ya da ambalajlaması sırasında önemli değişiklikleri, farklılıkları ve yenilikleri kapsamaktadır. Bir içecek şişesinin tasarımının tamamen yenilenmesi bu duruma verilecek en güzel örnektir (Uzkurt, 2010: 41-42).
- **Organizasyonel İnovasyon:** Firmaların rekabet avantajı adına yalnızca ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapması yeterli değildir. Bunun yanında çalışma ve iş yapma yöntemlerinin de geliştirilmesi, farklılaştırılması ve yenilenmesi şarttır. Organizasyonel bir yenilikte işletmenin ticari uygulamalarında, dış ilişkilerinde ya da işyeri organizasyonunda organizasyon yapısında önemli ölçüde değişiklik, ileri yönetim tekniklerinin, yeni stratejilerin hayata geçirilmesi gibi yeni bir organizasyonel yöntem uygulamaları görülmektedir (Uzkurt, 2010: 41-42).

İşletmenin faaliyetleri için entegre bir izleme sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi, farklı departmanların bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı noktasında resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerini ilk kez oluşturulması ve sürekli iyileştirme yöntemini (kaizen yöntemini) kullanmaya başlaması bu inovasyona verilebilecek örnekler arasındadır. Kaizen yöntemi Japonların 1990'da geliştirmiş oldukları bir yöntem olup, işçiler de dahil işletmedeki bütün çalışanların yaptıkları işle ilgili süreçlerin iyileştirilmesi hususunda söz sahibi oldukları ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yordukları bir yöntemi ifade etmektedir (Uzkurt, 2010: 41-42).

İnovasyon kavramı küreselleşme ile birlikte kaçınılması zor bir konu haline gelmiştir. Rekabet hususunda firmaların başvurduğu en önemli araçlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu noktada, firmanın pazar payını ve karlılığını arttıran, yeni pazarlara yönelmesini ve rekabet konusunda avantaj sağlayan inovasyonun nasıl uygulanacağına ilişkin temel bir sorunla karşılaşmaktadır. Her ne kadar inovasyonun önemine ilişkin çok sayıda görüş olsa da, inovasyonun etkili kullanımına dair çok fazla argüman bulunmamaktadır (Uzkurt, 2010: 41-42).

İnovasyonun stratejisini oluştururken yeni bir ürün ya da hizmete ilişkin finansal amaç ve büyüme alanları dikkate alınmaktadır. Bu strateji, planlamanın yanında inovasyonun niçin yapıldığını gösteren bir doküman olma özelliğine de sahiptir (Kucmarski, 1996: 46).

Stratejik inovasyonu, işe dair modellerin baştan yapılandırılması ve rekabet kurallarının değiştirilmesi ile firmanın içinde bulunduğu piyasanın en baştan oluşturulması şeklinde ifade etmek mümkündür. 1997’de Gary Hamel tarafından yayınlanmış olan bir makalede, stratejik inovasyonun uzun vadede işletmeler adına önemli bir rekabet avantajı sağlayacağı anlatılmaktadır (Dobni, 2010: 49) Hamel’e (1997) göre, inovasyon ve strateji arasındaki ilişki yönetilebilmekte, ancak bunun için atılacak ilk adım sürdürülebilir bir farklılık yaratmak olacaktır.

Teknolojik inovasyonlar çalışma yaşamında karşılaşılan rekabet ortamının temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla firmaların özellikle stratejik inovasyon konusu üzerinde önemle durdukları görülmektedir. Ancak inovasyon denilince akla, geliştirilen fikirlerin plansız bir biçimde uygulanması gelmemelidir.

2. 2. 3. İnovasyon Teorileri

2. 2. 3. 1. Neoklasik Teori ve İnovasyon

Arrow (1969) tarafından başlatılmış olan Neoklasik inovasyon teorisinde piyasadaki başarısızlığın, kamunun finansmanı ile karşılanabileceği görüşünü hakimdir. Evrimci yaklaşım bilgi ve teknolojik bilginin birlikte düşünülmesinin aradaki farkları gözden kaçırmaya sebep olacağını savunan bir yaklaşımdır ve Neoklasik inovasyon teorisini, teknolojik bilginin her ülkede birbirinden farklı olacağını ve zamanla artacağını düşünerek eleştirmektedir. Bununla birlikte teknolojik bilginin her zaman bilimsel içerikli olması da beklenmemelidir.

Neoklasik analizler teknolojik bilginin özelliklerinin;

- Teknolojik bilgi, en ufak gelişmenin bile bütün işletmeler tarafından kullanılabilmesi nedeniyle geneldir,
- Teknolojik bilgi kullanılmak için bir yere yazılı şekilde kaydedilmiş ve kodlanmıştır,
- Teknolojik bilgiler ulaşılabilir ve üretimde hemen kullanılabilme özelliğinden dolayı maliyetsizdir,
- Teknolojik bilgi kendi içeriğinden bağımsızdır,

şeklinde açıklaması mümkündür.

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı, işletmelerin karlarını arttırmak noktasında ilgilendikleri konu teknolojik ve organizasyon yeterliliğinin ötesinde nasıl hesaplama yapılması gerektiğidir.

Neoklasik üretim teorisinin üretim konusunda ilk olarak işletme tarafından ne üretileceği, ikinci olarak bu üretimin nasıl yapılacağı olmak üzere iki temel seçim üzerine yapılandırılmış olduğu görülmektedir. İşletme tarafından üretilcek malın potansiyel üretim alanındaki kazancına göre belirlenmesi söz konusudur (Houghton ve Flaherty, 1997).

Bu kararın ardından üretimde kullanılacak tekniğin hangisinin olması gerektiği kararının verileceği aşamaya gelinmektedir. Böylelikle işletme her iki bilgiye de sahip ve piyasa fiyatlarına vakıf olduğundan, sektöründe karını maksimize edebilecek kararı verebilmektedir. Bu yaklaşıma göre, teknolojinin bilgi olarak değerlendirilmesi ve işletmelerin bu bilgiye hiçbir maliyet olmaksızın ve hızlı bir biçimde ulaşması mümkün olmaktadır. Bunun neticesinde de işletmeler üretimlerinde hiçbir sorunla karşılaşmamaktadırlar. İşletme tarafından kullanılan bu teknolojiye herhangi bir değişim olsa dahi işletmelerin buna uyum sağlaması zor olmamaktadır (Houghton ve Flaherty, 1997).

Fakat piyasaların tam olarak işlemediği durumlarla da karşılaşmak mümkündür. Bu konunun irdelenmesi sırasında yayılma ve dışsallık kavramlarının da açıklanması gerekmektedir. Her iki kavramın da aynı anlamda ve doğrudan aktivitenin içinde bulunmayan birimlere etki eden fiyatlandırılmamış ekonomik etkileri tanımlamak için kullanıldığı bir gerçektir. Söz konusu durumu normal ekonomik malların rakiplik ve bölünebilirlik özelliklerine sahip olduğu, kamu mallarının ise rakipsiz ve bölünemez mallara karşılık geldiği şeklinde açıklamak mümkündür (Houghton ve Flaherty, 1997).

Arrow'a (1969) göre, yeni teknolojik bilgiler pozitif bir dışsallık oluşturduğundan, bilgi her ne kadar rakipsiz olsa da bölünebilir bir mal olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni bilgilere ulaşmayı sağlayan Ar-Ge uygulamalarından elde edilen sosyal kazancın, birimin kazancından daha fazla olmasını bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Arrow ve Debreu'nun neoklasik modelleri sayesinde, piyasa başarısızlığına ve devletin piyasaya müdahale eden politikalarına ilişkin çalışmalar geliştirilmektedir. Bu modellerin incelenmesi neticesinde 6 temel özellik ortaya çıkmaktadır.

1. **Maksimizasyon davranışının varlığının kabul edilmesi:** Öncesinde tahmin edilmiş tüm olguların varlığı şarttır. Tahmini durumların neler olabileceğine dair yapılmış olan titiz çalışmalar neticesinde varılan optimal kararlar sayesinde olabilecek bütün olasılıklar değerlendirilir. Sonuçta en yüksek beklenen değere sahip olan seçenek seçilir (Houghton ve Flaherty, 1997).
2. **Tek Dengenin varlığının kabul edilmesi:** Rekabetçi, tek ve refahı maksimize eden bir denge standart bir neoklasik modelde görülmektedir. Buradaki denge kavramı teknolojinin ve tercihlerin sabit oluşu ile ilgilidir. Tam da burada Walras'ın etkisinde kalmış olan Schumpeter'in düşüncelerinden bahsetmek gerekmektedir. Schumpeter'e göre genel denge modeli, bağımsız ekonomik ajanlar tarafından oluşabilecek dengesizliklerin, sistemin zaman içinde düzelteceği bir durumu ifade etmektedir. Buna durağan denge adı verilmektedir. Söz konusu dengenin oluşmasında gelişmelere uyum gösteren ve rutin olarak faaliyetlerine devam eden ekonomik ajanların bu faaliyetleri rol oynamaktadır. Fakat bunun Schumpeter'in girişimciliğe dair düşünceleri ile uyumlu olmadığı açıktır (Houghton ve Flaherty, 1997).

Zira girişimcinin piyasaya girmesi için piyasada bir dengesizlik durumunun söz konusu olması gerekirken denge durumunda girişimciliği görmek mümkün değildir. İnovasyonun neticesinde meydana gelen gelir ve maliyetler arasındaki farkı kullanan girişimci kazanç elde etmektedir. Başka bir deyişle girişimci yeni ürününü ilk pazara sürdüğü sırada en yüksek kazancı elde edecektir. Zamanla inovasyonun yayılması kazancın azalmasına ve piyasanın yeniden denge durumuna gelmesine neden olacaktır. Schumpeter, pazarda geçici süreli yaşanan dengesizliklerin girişimciye kazanç sağlayacağı ve inovasyonla birlikte toplumun devamlı bir yarar elde edeceği görüşünü savunmaktadır. Bu yaklaşımı ile neoklasik yaklaşımdan ayrılan Schumpeter, piyasada sadece büyük firmaların söz sahibi olmadığını, kısa vadede kar maksimizasyonunu amaçlanmadığını ve teknoloji ile fiyatların sabit olmadığını ifade etmektedir. Neoklasik yaklaşımda ise, denge durumundaki piyasada ajanların davranışlarının değiştirilme ihtiyacı yoktur ve ekonomik öğrenmenin kesintiye uğraması söz konusudur. Ajanlar

davranışlarını değiştirmedikleri sürece piyasanın dengesi sürer ve korunması devam eder (Houghton ve Flaherty, 1997).

3. **Teknoloji genelde arka planda kalması:** Teknolojinin ayrıntılı bir şekilde modellenmediği ve uygun üretim araçlarına göre etki gösterdiği görülmektedir. Nerede ve ne zaman yatırım yapılacağı önemli değildir. Bununla birlikte her bir birim yatırım destelendiğinde elde edilen getiri her zaman aynı olmaktadır.
4. **Açıkça modellenmeyen teknoloji nedeniyle teknolojik değişimin yalnızca neticeleri ile görülebilmesi:** Bu noktada; girdilerin yapısının değiştirilebilmesi, üretim şeklindeki değişimlere bakılması, sermayenin teknolojik değişim de eklenerek ölçülmesi durumunda fiziki ve beşeri sermayenin daha büyük olmasının beklenilmesi ve teknolojik değişimlerin etkisi ile elde edilecek çıktının miktarının tahmin edilmesinin zorlaşabilmesi gibi dört farklı sonuçtan bahsetmek mümkündür.
5. **Rekabetin yalnızca son ürün olarak görülmesi:** Rekabet devamlı bir durumdan çok bir sonu ifade etmektedir. Tam bir rekabet durumun olması optimum bir dengeye işaretler ve bu dengeden uzaklaştıkça gelişim ve ilerleme azalır. Piyasadaki başarısızlık durumunda bu denge bozulur ve politik tedbirler alınarak düzeltme yoluna gidilir.
6. **Net bir ekonomik yapının olmaması:** Ekonomik örgütlerden çok örgütlerin kuruluş yeri, örgüt yönetimi gibi konularla ilgilenilmesi söz konusudur.

Genel olarak neoklasik ekonomik analizin dayandığı nokta piyasa dengesi teorisidir. Bireylerin amacı tahminlerini en yüksek seviyeye getirmektir. Fiyat değişimlerini takip eden bireyler piyasanın optimum kaynak dağılımı düzeyine ulaşmasını sağlamaktadırlar. Ürünün ve hizmetin fiyatı ram rekabet koşullarında arz ve talep dengesinde oluşur. Denge durumunda olan piyasada arz ve talep fazlası olmayacak dolayısıyla Pareto optimumu sağlanmış olacaktır. Bu da kaynakların en etkin biçimde

dağıtılmasını beraberinde getirecektir. Bahsi geçen denge noktası için (Houghton ve Flaherty, 1997);

- Piyasadaki alıcı ve satıcıların çok miktarda ve yeteri kadar bulunması gerekir.
- Ürün veya hizmetin piyasanın bütününde aynı olması gerekir.
- Ürün veya hizmetin fiyatına ilişkin tüm birimlerin tam bilgiye sahip olmaları gerekir.
- Fiyat haricinde herhangi bir işlem maliyetinin olmaması gerekir.
- Üretim kararının yalnızca maliyetlere ve fiyatlara bakılarak alınması gerekir.

Fiyatın arz ve talep tarafından belirlenemiyor olması piyasanın başarılı olmadığını ifade etmektedir.

Houghton ve Flaherty'a (1997) göre dengeyi bozan şartlar şunlardır:

- Değişimin piyasada ortaya çıkması
- Arzı ya da fiyatı etkileyebilecek kuvvette birden çok ekonomik ajan olması
- Bir takım çevrelerin piyasadaki mevcut ya da gelecekte oluşacak durumlara ilişkin bazı bilgilerin olması
- Bazı çevrelerin ortak kararlar alması
- Tahmin edilmeyen piyasanın dışından gelen herhangi bir yayılma etkisi ile karşılaşılması

- Koordinasyon sorunlarının yaşanması
- Bir projenin ölçeğinin bir tek yatırımcı için çok büyük olması
- Yapılan bir uygulamanın neticesinde edinilen faydanın onu yapana yönlendirilememesi
- İşletmelerin mevcut belirsizlik ya da riskin yüksek olmasından dolayı sosyal fayda getirecek projelerden kaçınması.

2. 2. 3. 2. Evrimci Teori ve Temel Özellikleri

Dosi ve Nelson (1994) evrimsel teriminin birden çok teori, model veya karakteristiği açıklamak için kullanıldığını ifade etmişlerdir. Öncelikle terimin zamanla yaşanan hareketlenmeyi ifade ettiği -ki bundan dolayı dinamik bir açıklama olduğu söylenebilir- sonrasında da bir takım değişkenleri yenileyen öğelerin açıklamasında kullanıldığı belirtilir. Söz konusu teoride yayılma, inovasyon ve bilim üretme sürecine ilişkin dört özellik mevcuttur (Dosi ve Nelson, 1994):

- Patika Bağımlılık,
- Yapılardaki ve uygulamalardaki farklılıklar
- Süreçlerin geri döndürülememesi,
- Öğrenme,

Richard Nelson evrimci teorilerin, zamanla ortaya çıkan değişikliklerin açıklanması, değişkenlerin yenilenmesi ve devamlılık arz eden bir takım unsurların varlığı olmak üzere üç temel özelliği olduğunu ifade etmiştir. Evrimci teorilerin ilgi alanında teknolojik değişimler ve bu değişim süreci vardır. İçinde çok değişik teori ve model bulunmaktadır.

Neoklasik modelle zıt görüşlere sahip olan evrimci teorinin altı özelliği söz konusudur.

- **Maksimizasyonun olmayışı:** Evrimci teorilerde neoklasikler tarafından öne sürülen risk ya da maksimizasyon varsayımının reddedilmesi vardır. Evrimci teorilerde teknolojik değişimin belirsizlik unsuru ile ilişkisi mevcuttur. İnovatif çalışmaların belirsizlik üzerine kurulmasının nedeni inovasyonun yenilik, daha önce olmayan bir şeyin yapılması anlamına gelmesinden kaynaklanmaktadır. Belirsizlikten dolayı ileriki zamana ilişkin tahmin yürütmek ve bununla birlikte risk analizi yapmak oldukça zordur. Bunun sonucunda maksimizasyon anlayışının yerini kar arayışına bıraktığı görülmektedir. Bir takım teknolojik yeniliklerin ekonomik olarak gereken ilgiliyi görmemesi onun için kaynak ayrılmasını engelleyebilmektedir. Ancak bu davranışın toplumsal fayda için doğru olmadığı bir gerçektir. Ekonomik gelişimin ve evrimin sağlanması noktasında bir takım zararlara katlanmak gerekebilir (Dosi ve Nelson, 1994).
- **Tek bir denge noktası yoktur:** Teknolojik ilerlemede tek ve maksimum refah sağlayan bir denge yoktur, kalıcı olanın denge değil değişim olduğu ifade edilmektedir (Dosi ve Nelson, 1994).
- **Teknoloji açıkça belirtilmiştir:** Teknolojik yapının ayrıntılı bir biçimde ele alındığı evrimci teoride teknolojiye ilişkin birkaç tanımlama yapılması şarttır (Dosi ve Nelson, 1994).

Temel teknoloji: Aralarında belli ilişkiler olan değişik birimlere sahip olan tüm temel teknolojiler teknolojik sistemler şeklinde karşımıza çıkar. Bu sistemlerin birden fazla temel teknolojiler tarafından oluşturulan ve bir takım ürün ve hizmet üretiminde birlikte kullanılan bazı teknolojik gruplaşmalarla oluştuğunu söylemek mümkündür. Buradaki ortak kullanım kavramı ya işletmenin kendi içinde ya işletmeler arasında ya da işletme ile endüstriler arasında görülebilir (Dosi ve Nelson, 1994).

Bunlara ek olarak birçok değişik malın üretimine ilişkin olabildiği gibi değişik üretimler için de geçerli olabilir. Bundan dolayı teknolojinin bir bütün olarak düşünüldüğü ve aynı teknolojiyi kullanan değişik sektörlerle ilişki kurulduğu ifade edilebilir (Dosi ve Nelson, 1994).

İçsel Teknolojik Değişim: İşletmelerin kendi aralarında yaşadıkları rekabetin sonucunda teknolojik değişim ve gelişim meydana gelmektedir. Endüstrinin pek çok alanında üretimde ve teknolojiye ortaya çıkan rekabetin en önemli unsur olması birçok teknolojik değişime neden olmakta ve yön vermektedir. İşletmeler arasında yaşanan rekabeti orta ve uzun dönemde etkileyen en önemli kıstas teknolojik gelişmede ortaya çıkan rekabettir (Dosi ve Nelson, 1994).

Ar-Ge Türleri: Ar-Ge, bilim insanları tarafından son derece iyi ve geniş imkânlarla sahip laboratuvarlarda yapılan faaliyetlerin hepsine birden verilen isimdir. Bu modelin üniversiteler, kamuya ait araştırma örgütleri ve belli başlı bazı büyük firmalar haricinde uygulama alanı oldukça kısıtlıdır. Fakat bir takım işletmelerde mevcut süreçler ya da yeni ürün iyileştirme ve geliştirmede daha az Ar-Ge uygulamalarından bahsedilebilir (Dosi ve Nelson, 1994).

Tamamlayıcı unsurlar: Bir ayırım yapmak gerekirse bu tamamlayıcı ve teknolojik unsurlar şeklinde olmalıdır. Hicks inovasyonun girdi maliyetini düşürdüğünü dolayısıyla o girdiden değil de diğer girdilerden de talep edilirse tamamlayıcılığın gerçekleşmiş olacağını ifade etmektedir. Buradaki teknoloji sabittir. Teknolojik tamamlayıcıların ise, yeni bir düzen ya da organizasyon oluşturulması noktasında gerekli ürün ya da sermayeyi anlattığı belirtilmektedir (Dosi ve Nelson, 1994).

- Teknolojik değişim açıkça ifade edilir: Bu teoride teknolojik değişimin içsel olduğu savunulmaktadır. Fakat neoklasik mikro ekonomik teoriler tercihleri ve teknolojiyi dışsal sabit değişkenler şeklinde düşünmektedir.
- Rekabet bir süreç olarak ele alınır: Rekabetin rakip olma davranışı özelliğinden ötürü denge ile sonuçlanması mümkün değildir.
- Yapılar net olarak ifade edilir: Bu teoride teknoloji sermayeden ayrı tutulmakta ve teknolojinin ekonomiyi kolaylaştırıcı bir yapı olma özelliğinden bahsedilmektedir. Bu özellik birincil girdilerle beraber ekonomik performansı belirlemektedir. Ürün teknolojisinde üretimi gerçekleştirilecek ürünün özellikleri belirtilmektedir. Süreç teknolojisinde ise mevcut olan ya da oluşacak sürece dair özellikler söz konusudur. Kolaylaştırıcı yapı ile teknolojinin gerçekleşmesi sağlanırken organizasyonel ve teknolojik bilgi de elle tutulur hale gelmektedir. Teknolojik değişikliklerin yapısal değişikliklere yol açtığı, yapısal değişikliklerin ise teknoloji ile uyumlu olmayı başardığı sürece ekonomik performansı da sürdüreceğı bir gerçektir. Kolaylaştırıcı yapının unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Dosi ve Nelson, 1994):
 - Finansal kuruluşlar ve finansal araçlar.
 - Fiziki kuruluş yerleri
 - Fiziksel sermaye,
 - İçselleştirilmiş insan sermayesi,
 - Endüstriyel yoğunlaşma
 - Üretim yapılması için kullanılan bina ve tesisler,

- Bütün altyapılar.

2. 2. 4. İnovasyon ve Strateji İlişkisi

Strateji, işletme ve yönetim alanında genel anlamda işletmenin çevresiyle arasında hali hazırdaki ilişkilerin düzenlendiği ve işletme tarafından sayıca çok rakiplerine üstünlük kurmak için kaynakların kullanılması şeklinde ifade edilebilir. Strateji geliştirmekteki amaç, piyasada oluşan belirsizlik durumunu firma açısından istenilen sonuçlara ulaştırmak adına kendine menfaati için çalışmaktır (Drucker, 1999: 53).

Piyasadaki bütün firmalar strateji belirlemeye ve uygulamaya oldukça önem vermektedirler. Böylelikle diğerleri ile rekabet ederken, onlara karşı üstünlük kurmak suretiyle piyasadaki varlıklarını sürdürme fırsatını yakalayabilmektedir (Hurst, 2000: 50). Stratejik yönetimle örgütsel olarak herhangi bir şirketin ilerleyen zamanlarda ne yöne gideceği ve belirlenen hedefe ne şekilde ulaşılabilceği açıklanmaktadır (Eren, 2010). Bununla birlikte örgütsel bakımdan, firmanın onu diğerlerinden ayırtıran nitelikler kazanması mümkün olmaktadır. Firmanın hem iç hem de dış analizinin yapılması suretiyle kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve dolayısıyla gelecekte firmanın kuruluş amacına ulaşmasına yardımcı olacak yöntem, kaynak ve araçların belirlenerek hareket edilmesi ise stratejik planlamayı ifade etmektedir (Bircan, 2003: 425).

İnovasyon yönetimini, bir firmanın iş süreçleri, insan ilişkileri ve teknolojiyi inovasyonun desteklenmesi ve teşvik edilmesi amacı ile oluşturulduğunu söylemek mümkündür (Ecevit Satı, 2010:131). Bundan dolayı inovasyonun başarılı olması teknik kaynaklar ve firma tarafından bu kaynakların yönetilebilmesi yeteneği olmak üzere iki ana unsur üzerine kurulmuştur. Bu unsurların birlikte işleyebilmesi firmanın gerek örgütsel gerekse stratejik yeteneği ile ilişkilidir. Firmaların ya bu becerilere sahip olması ya da bunları edinmesi şarttır. Strateji ve liderlik faktörlerine sahip olmak inovasyon yönetiminin etkin olması adına oldukça önem arz etmektedir. Firmanın etkili bir

stratejisi yoksa inovasyon yönetiminin gerekli adımları atması hiç kolay değildir (Cormican ve O'sullivan, 2004: 819).

2. 2. 5. İnovasyon Unsurları ve Boyutları

Stratejik inovasyon, herhangi bir işletmenin rekabet esaslarını yeniden düşünmesi anlamına gelmektedir. Stratejik inovasyonun elde edilmesinde arz edilen malın ya da hizmetin, fiyatlandırmaya dair metotların, müşterilere hizmet sunumunun ve iletişim yollarının ya da yeni iş modellerin stratejik yapılandırılması rol oynamaktadır (Dobni, 2010: 49).

Bunun neticesinde müşterilerin gerekli olduğunda ek bir ücret ödeme hususunda istekli davrandıkları görülmektedir. Firmanın oluşturmuş olduğu strateji hem firmayı hem de müşterileri geçmişteki işlerden çok gelecekteki işlere taşımayı amaçlamaktadır.

İnovasyonel organizasyonların performanslarının artması ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve inovasyonel organizasyonların takip edilmesi söz konusu olmuştur. Öncelikle yeni değerlerin yaratılması suretiyle inovasyonun sürekli olarak yeniden tanımlanması gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında inovasyonel olmak noktasında organizasyona izin verenlerin ve çalışanların inovasyonel davranışları destekleyen becerilere sahip olması gelmektedir (Dobni, 2010: 49; Birkenshav vd., 2007). Üçüncü sırada bir inovasyon kültürünün oluşturulması ve bu kültürün çalışanlara bulundukları sektörün en üstünde olma nedenlerini net bir biçimde anlatabilmesi bulunmaktadır (Dobni, 2010: 49). En sonunda ise, organizasyonların inovasyonel olmak adına belli bir vizyona sahip olduklarını bilmeleri gelmektedir.

Yöneticiler strateji ile inovasyon birlikteliğinin sağlanması için farklı olmak ve düşünmek zorunda olduklarını bilmeli ve bu yönde hareket etmelidirler. Bu noktada şu unsurların yol gösterici olabileceği bir gerçektir (Styles ve Goddard, 2004: 65):

- Firmalar özel bir iş modeli veya stratejisi ile üstlenilmiş kaynakları, yetenekleri ve nadir özellikleri bir havuzda toplar ve ona göre bir değerlendirme yapar.

- Yüksek geri dönüşlerin herkes tarafından yapıldığı gibi “aynı mantık” adaptasyonundan olmadığı daha geniş tahminlerle mücadele edilen endüstriden geldiği ifade edilmektedir.

- Başka seçeneği olmadığını düşünen, doyumsuz ve sıkılmış müşteriler esin kaynağı olmaktadır.

- Stratejinin odağında uzun vadede çevrenin bir takım özelliklerini şekillendirmek vardır.

2. 2. 6. İnovasyon Yönetimi

İnovasyon yönetiminin başlangıç noktasında stratejik plan bulunmaktadır. Daha sonra oluşturulacak plan dahilinde işletme, stratejilerini ve politikalarını belirlemeli ve bu şekilde inovasyon ortamının sürekliliği sağlanmalıdır. Bazen stratejilerin resmi bir özellik kazandığı ve resmi stratejik planda yer aldığı görülmektedir. Ayrıca dağıtılarak çalışanlar tarafından görülmesine imkân verilir. İnovasyonun kullanıldığı modellerdeki düzeni ve düşünmeyi değiştirir (Berber, 2008).

Bazı ülkeler inovasyon kültürünün oluşturulması ve yerleştirilmesi için çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Bunları aşağıdaki şekilde açıklanabilir (TÜBİTAK-BTP, 1999:10-11):

- Devlet ve iş sektörleri; öğretimde ve araştırmada, inovasyon kültürünü yerleştirmek adına uygun şartları yaratırken küçük veya büyük tüm firmaların inovasyon ve iş yönetimi uygulamalarının en iyi şekilde özümsemeleri noktasında yardımcı bir rol üstlenebilirler. Ayrıca hükümetlerin firmaları altyapıdaki eksikliklerin ve enformasyon asimetrisinde görüldüğü üzere özümsemenin önünde bir engel teşkil

eden sistemik yetersizliklerin giderilmesi veya piyasa şartlarının buna izin vermediği durumlar karşısında teşvik edebildiği görülmektedir.

- Devlet; yeni teknolojiyi yaygınlaştırmanın kolaylaştırılması adına yapılan uygulamaların içeriğinde işletmelerin yeni bilgi ve teknolojileri arayıp bulmaları, bunlara ulaşip nüfus edebilme becerilerini geliştirmelerini teşvik etmek amacıyla bir genişletme yapabilir.

- Yeni teknolojiler ortaya koyan işletmelerin, sadece yeni ürün ve hizmet üretilmesinde ve yaygınlaştırılmasındaki katkılarından değil bunun yanında inovasyon kültürünün yaygınlaştırılmasına yardım etmelerinden dolayı özel bir dikkati hak ettikleri bir gerçektir.

- İş hayatına girmek isteyen yaratıcı girişimcilerin önüne çıkan mevzuat engellerini kaldırmak.

- Gerek özel gerekse kamu sektöründe bulunan araştırmacıların girişimciliğini engelleyen kuralları gözden geçirmek.

- Özel sektörde, risk sermayesi yatırım ortaklıklarının geliştirilmesini teşvik etmek.

- Teknoloji yaratma konusunda risk almanın önündeki zorlaştırıcı mevzuatı en baştan düzenlemek.

Stratejik inovasyon yönetiminin, yalnızca teknolojinin iyileştirilmesi, yeni ürün geliştirilmesi veya geleneksel dış kaynak kullanımına dayanan işbirliği şeklinde algılanmaması bunun yanında iş modelini bir bütün olarak düşünerek ekonomik alanda katma değer yaratılmasını hedeflediğini de ifade etmek gerekir (Berber, 2008). Bu noktada stratejik inovasyonun; yeni iş modelleri, yeni pazarlar ve müşteriler ve şirketler açısından yükselen değerler şeklinde üç sonucu olduğu görülmektedir. Bunların

gerçekleştirilmesi için firmalarda örgüt içi girişimcilik kavramını teşvik etmek gerekmektedir (Berber, 2008).

2. 2. 7. İnovatif Düşünce Bağlamında Örgüt İçi Girişimcilik

2. 2. 7. 1. Girişimcilik Kavramı

2006 yılında OECD tarafından, Girişimcilik Göstergeleri Programı adıyla resmi istatistik kaynaklarından alınan girişimcilik verilerini derleme niteliğinde bir uluslararası çalışma başlatılmıştır. Bu program dahilinde girişimci yeni mal, süreç ve piyasaları tespit ederek bunların kullanılması ile yeni bir ekonomik faaliyet başlatan ya da hali hazırdaki ekonomik faaliyetleri artırarak değer ortaya koyan iş sahibine denir. Bu tanımda girişimcinin yalnızca eylemleri ile değil, onların sonuçları doğrultusunda da değerlendirilmesi söz konusudur. Girişimciler fikir, zaman ve kaynaklarını kullanmak suretiyle yatırımda bulunarak belirsizlik ve risk taşıyan bir faaliyet başlatırlar. Söz konusu faaliyet neticesinde öncekileri yok edecek, yeni sonuçların ortaya çıkması ya /ya da sosyal bir değer yaratılması gerekmektedir (Stel vd., 2004).

Her ne kadar girişimciliğin iktisat kitaplarında dört temel üretim unsurundan birisi olduğu kabul edilse bile diğer emek ve sermaye gibi faktörlere kıyasla daha az oranda akademik çalışmalara konu olmuştur. Ekonomi literatüründe girişimcilik konusunda ilk çalışmalar 17. y.y.'da görülmüştür. 20. y.y.'a gelindiğinde ise daha ayrıntılı incelemeler başlamıştır (Stel vd., 2004).

Günümüzde girişimciliğin değişik yönlerinin incelendiği çalışma sayısında hızlı bir artış mevcuttur. Bu durumu pek çok değişken ile ilişkilendirmek mümkündür. Şüphesiz 20. yüzyılın sonunda Sosyalist Ülkelerin yıkılmaya başlaması bu sebeplerden ilkidir. Yıllarca girişimcilik olmadan da kalkınmanın gerçekleştirilebileceğine inanılan bu siyasi düşüncenin başarısızlığı neticesinde dikkatler girişimciliğin önemine çevrilmiştir (Stel vd., 2004).

Kar elde etme güdüsü girişimcinin belirtilen yöntemler aracılığı ile yenilikleri kolaylıkla adapte etmesinin arkasındaki temel motivasyon kaynağıdır. Bu yenilikler sayesinde maliyetleri düşecek ya/ ya da gelirler artacaktır. Stel vd.'ne (2004) göre girişimcilik, iktisadi büyümeyi farklı yollarla etkilemektedir:

- Girişimcilerin yeni ürünler ve üretim süreçleri ile piyasaya girmesi

- Rekabet ile etkinliği arttırmaları

- Yeni ürünleri piyasaya dernek suretiyle neyin yaşayabilir olduğu, tüketicilerin neyi tercih edecekleri hususundaki anlayışı geliştirmeleri. Bu öğrenme sürecinin ürün-pazar kombinasyonuna ulaşmayı kolaylaştırdığı bir gerçektir.

- Gelirleri ve çabaları arasındaki güçlü ilişki sebebiyle daha uzun süre ve etkin çalışmaları. Bölgesel kalkınma çalışmaları neticesinde o bölgedeki girişimcilik faaliyetleri artmakta ve bu çalışmaların büyüme ve istihdam üzerinde de olumlu bir etkisi olmaktadır. Ayrıca özellikle imalat sektöründeki yeni firmaların büyüme üzerindeki etkisi önemli bulunmuştur.

Girişimciliğin bir bölgedeki ekonomik gelişmeyi değişik biçimlerde tetiklediği görülmektedir (OECD, 2003):

- İlk olarak, yeni işletmeler kurmak ya/ ya da mevcut olanları büyütme için yapılan yatırımların yeni işler yaratması söz konusudur. Yaratılan bu istihdam çarpan etkisi ile diğer sektörlerde de gelir artışına neden olmaktadır. Özellikle küçük işletmelerin yerel istihdam üzerindeki etkisi fazladır.

- İkinci etkisi ise, yeni işletmelerin kurulması ile hükümetlerin vergi gelirleri ve dolayısıyla devlet hizmetlerindeki artıştır.

- Yeni işletmelerin ortaya çıkışı ile bölgedeki yerel hizmet arzının, özellikle de

perakendecilik faaliyetlerinin artması da üçüncü sırada sayılabilir. Netice olarak bu bölge cazip hale gelmekte ve piyasaya yeni işletmelerin girmesi teşvik edilmektedir.

- Son olarak yeni işletmelerin ortaya çıkması ile insanların motivasyonlarında da bir artış meydana gelir. Toplum üyelerinden birinin girişimci olması diğerlerini de etkileyerek insanların onu takip etmelerine yol açmaktadır.

Sonuçta, girişimciliğin ekonomik kalkınma üzerinde olumlu etkisi olduğuna inanılmaktadır. Girişimciliğin gelişmeyi olumlu yönde etkilediğine dair pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda gelişmiş veya gelişmekte olan pek çok ülkenin girişimciliği destekleyen politikalar izlediği görülmektedir. Buna karşılık girişimciliğin kalkınmayı olumsuz yönde etkilediği durumlar olduğu da Baumol tarafından belirtilmiştir.

Baumol analizinde kalkınmayı engelleyici (verimli olmayan) tipte girişimcilikte belirleyici olanın hükümetlerin izlediği politikalar olduğunu dile getirmektedir. Bu noktada kalkınmayı olumsuz olarak etkileyen faktör girişimcilik veya girişimcinin kendisinden çok girişimcilerin verimli olmayan aktivitelere yönelmesine neden olan devlet politikaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. 2. 7. 2. Schumpeter Girişimcilik Teorisi

J. Schumpeter adı en çok da girişimci ve onun iktisadi gelişmedeki rolü ile ilgili anılmaktadır. Girişimcilik önceki dönem ekonomi teorisyenleri tarafından kapitalist bir ekonomide verimliliğin geliştirilmesi ve yapısal değişimin kaynağı biçiminde geliştirilmemiştir. Söz konusu anlayış 20.yüzyılda Schumpeter'in çalışmaları ile gündeme gelmiştir (Jones ve Wadhwani, 2006: 5). Say'ın girişimciliğin üretim faktörlerinin birleştirilmesi olduğunu ifade etmesi karşısında Schumpeter girişimcilik işlevini;

- Yeni bir ürünün veya ürünün daha iyi bir kalitesinin tanıtılması

- Yeni bir pazarın açılması
- Yeni bir üretim modelinin tanıtılması
- Hammadde veya yarı mamul bir ürünün temin edilmesi adına yeni bir kaynağın bulunması
- Herhangi bir iş dalında yeni bir organizasyonun yürütülmesi şeklinde açıklamıştır (Sciascia ve De Vita, 2004: 6).

Schumpeter esas ilgi alanı olarak kapitalist endüstriyel toplumun gelişme sorununu ele almıştır. Bunu gerçekleştirirken de kendisini yenileyen statik bir akım tablosundan çok dinamik bir gelişme modelini benimsemiştir (Ertuğrul, 2011: 1).

Ayrıca Schumpeter'in 1928 yılı da yayınlamış olduğu "The Instability of Capitalism in the Economic Journal" isimli kitapta inovasyon şu şekilde tanımlanmıştır:

İnovasyonun kendi girişimiyle öncelikle kendi üretimini genişlettiği ve böylelikle talebini kendisi arttırdığı; diğer ürünlerle bir birliktelik oluşturduğu ve çevrenin genel olarak genişlemesinde sonucunun görülebildiği bir gerçektir. Bunu demiryolu ulaşımının yükselmesi gibi işleme ilişkin pek çok olağanüstü örneklerden herhangi birini gözlemlemek suretiyle görmek mümkündür. Bu değişikliklerden her biri tek başına kolaylıkla genel bir kanı oluşturma yetisine sahiptir. Bunun gerçekleşmesi; yeni malların mevcut etkenlerinin yeni bir kombinasyonu aracılığı ile ya da denenmemiş yeni bir yöntem ile veya piyasada az sayıda bulunan bir yöntem ile ya da yeni bir piyasada üretim araçlarının satın alınması ile mümkün olabilmektedir. Netice olarak inovasyon "bilimsellikten uzak bir ekonomik ilerlemeyi adlandırdığımız şekil olup uygulamaya denenmemiş kaynakların üretimini esas belirleyerek yerleştirmek ve bugüne kadar kullanıldıkları amaçlardan bunları farklı bir yöne çekmek" anlamını içermektedir.

Schumpeter'in İktisadi Gelişim Teorisi (Theory of Economic Development 1912/1934) adlı kitabı "dairesele akış" kavramı ile başlamaktadır. Bu kavramın içinde değişim yoktur. Aynı mallar her sene aynı biçimde üretilirken paranın görevi yalnızca malların dönüşümünü kolaylaştırmaktır. Schumpeter'in dairesele akımında sabit bir denge olduğu, karın ve tasarrufun olmadığı, gayri iradi işsizlik ortamını içermeyen bir döngü söz konusudur.

Schumpeter iktisadi gelişimin bir evrimsel süreç gibi ilerlemesinin vurgulanmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Burada endüstriyel hayatın periyodik olarak devrimselleştirilmesini sağlayan ve bu hayata yenilik getiren sürecin eski bir yapısı bulunmaktadır. Her yerde bütün çevreleri etkileyen, yeni bir hayat biçimi yaratılmaktadır. Bunun anlamı ürünün yeni kalitesindeki hükümlerin en derininde yatmaktadır. Ticari ve teknolojik verimliliğin artmasına neden olan bir ekonomi bulunmaktadır (Er, 2013).

Walras'ın genel denge anlayışından hareket eden Schumpeter tarafından dinamik iktisadi analiz arayışı sürdürülmüş ve reel dengeye ulaşmaya çalışılmıştır. Fakat Schumpeter'a göre denge kavramı yerleşik iktisadın tersine pozitif bir anlam taşımaktadır. Schumpeter mevcut yapılar yıkıldıkça tarihsel perspektifte bir devamsızlık ve bundan dolayı gelecek karşısında bir belirsizlik ortaya çıkması durumunda burada ortaya çıkan dinamizmin erdemlerinden bahsetmektedir.

Bu değişim dinamik kapitalizmin özünü oluştururken, mevcut paradigmlar kapsamında karar verenlerin inovasyonu gerçekleştiren girişimci karşısında geleceğin temellerini temsil edemeyeceğine vurgu yapılmaktadır.

Burada Schumpeter'in kahramanı olan girişimcinin bu yönüyle Nietzsche'nin üstinsanına benzetildiğini ifade etmek doğru olacaktır. Aslında onun tarafından gerçekleştirilmeye çalışılan şeyin bilgi ve gücü tek bir elde toplayacak ve bu sayede iktisadi sisteme liderlik edecek aktörü tanımlamak olduğunu söylemek gerekir. Diğer yandan bankacının para rejiminde yarattığı krediler nedeniyle ekonomik gelişme yolunda kritik bir rol üstlendiği, değişimin hangi yönde olacağı konusunda sosyal bir

işlevi olduğu bir gerçektir. Mevcut rasyonalist-statik analizin karşısında bilim adamlarının rolü özgün bir vizyon ortaya koymak ve bu bağlamda üretilen sorular vasıtasıyla analizde yenilikler oluşturmaktadır. Çağımızda inovasyonun ve küresel sanayinin giderek ivme kazanması iş adamları kendilerini her zamankinden daha kırılğan hissetmelerine neden olmaktadır (Er, 2013).

Daha yeni emeklemeye başlayan bebeğe benzetilen bu dönemde Schumpeter'in çalışmalarının da ışığında daha çok sismik değişikliklerin oluşacağı kesindir. Bugün hiçbir ülke ve kurum tarafından ne kadar uzun refah içinde olunursa olunsun iktisadi bir refahın garanti edilmesi mümkün değildir. Bu duruma örnek olarak Digital Equipment, Pan American Airways, Pullman, Douglas Aircraft, ve Pennsylvania Railroad gösterilebilir. Bahsi geçen kurumların hepsi yalnızca kendi alanlarının değil bütün Amerikan ekonomisinin gücünü temsil etmekteydiler. Şimdilerde hepsi tarihin sayfalarında yerlerini almışlardır. Devletin desteklediği monopol firmaları saymazsak yalnızca girişimcilik ve inovasyon vasıtasıyla herhangi bir örgütün ömrünün uzayacağı düşünülmektedir. Girişimci kelimesi Schumpeter tarafından savunulmuş ve yaygınlaştırılmıştır. Schumpeter'in adı onun girişimciliğe attığı önem sayesinde hiçbir zaman bu ideden ayrı düşünülemez (Er, 2013: 75-83).

Schumpeter tarafından 1920'li yılların sonlarıyla birlikte her ne kadar bürokratik engeller olsa da girişimciliğin sadece küçük ölçekli işletmelerde değil orta ve büyük ölçekli işletmeler açısından da etkili olabileceği açık bir biçimde ifade edilmiştir. Bugün pek çok girişimci adayının yeni bir işletme kurmadığı görülmektedir. Buna neden olarak yeni bir işletme kurabilecek düzeyde olmamalarından çok diğer yöntemi tercih etmeleri gösterilebilir (Er, 2013: 75-83).

Yeni kişilerin yeni işletmeler kurmaları hala oldukça önemliyken bundan böyle onlar inovasyonun tek temsilcileri olarak düşünülmemektedir. Daha eski ve büyük firmalar açısından da aynı iktisadi rolün başarıya ulaşacağı kabul edilmektedir (Er, 2013: 75-83).

Her ne kadar girişimciler hala fark edilebilir niteliklere sahip olsalar da inovasyonun ekipler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Schumpeter düşüncesi ile 20. Yüzyıl sonlarında ve 21. Yüzyılın başlarında işletmeler üzerinde ölçülemeyecek bir etki oluşturmuştur. Schumpeter'in yaratıcı yıkım kavramı bir sembol olmuştur. Bunun yanında danışmanlık firmaları başta olmak üzere her türde kurumda "işletme stratejisi" kavramı sıkça kullanılmaya başlanmış ve bu kavram neredeyse finans ve pazarlama başlıkları kadar nominal bir değer kazanmıştır. Özellikle küreselleşmenin ilerlemesi her türden işletmenin kendisi için net stratejiler geliştirmesini sağlamıştır (Er, 2013: 75-83).

İnovasyon, girişimcilik ve kredi yaratma terimleri Schumpeter'in merkezi meşguliyetlerini oluştururken firmanın küçük veya büyük olmasına bakılmadan ortaya konulan stratejilerin formüle edilmesinde etkin bir rol üstlenmişlerdir (Er, 2013: 75-83).

2. 2. 7. 3. Örgüt İçi Girişimciliğin Tanımı

Örgüt içi girişimcilik kavramına ilişkin çeşitli tanımlar mevcuttur. Burgelman (1983: 1349-1364) tanımında örgüt içi girişimcilik, bir işletmenin enfiye içindeki kaynakları geliştirerek faaliyet göstermesi olarak açıklanmaktadır. Kaynak yaratma veya değiştirme sürecinin çeşitlendirmeye imkân tanınmasından dolayı işletme kaynaklarını yaratıcı kombinasyonlar olacak biçimde geliştirebilir. Buradaki amaç işletmenin kapsamını ilgili olmayan alanları da içine alacak biçimde artırmasıdır (Lau vd., 2010: 6-22).

İşletmenin bu şekilde bir örgüt içi faaliyet içinde olması girişimci bir işletme olarak adlandırılmasına yol açmaktadır. Miller (1983) bu kavramı; mallarını pazarlamak adına yeni ve riskli hamlelerde bulunan ve diğer işletmelerle rekabette öne geçmek adına yenilikçi teşebbüsler içinde olan işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Örgüt içi girişimciliğin örgütsel yatırımların gerek resmi gerekse gayri resmi alanlarına entegre olması söz konusudur. Zahra (1991: 259-285) örgüt içi girişimciliğin,

kurulmuş işletmelerde pazar geliştirme ve yenilikler vasıtasıyla yeni mal ve hizmet yaratmak için tasarlanmış resmi ve gayri resmi süreçler içerdiğini ifade etmektedir. Morris vd. (1994: 65-89) ise bu süreçlerin herhangi bir düzeyde ortaya çıkabileceğini; örgütsel, iş alanı veya proje vardığında, bir işleve bağlı olabileceğini belirtmektedirler. Fakat aynı amaca hizmet etmelerinden dolayı işletmenin rekabetçi duruşunu daha da geliştirmekte ve finansal performansını artırmaktadır (Lau vd., 2010: 6-22).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere her ne kadar örgüt içi girişimcilik kavramı tüm çalışanların yenilikçi adımlarını içeriyor olsa da, hisse sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerin desteğinden yoksun bir biçimde gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu desteğin kapsamında çalışanlara sunulan teşvik edici pek çok faktör olabilir. Buna karşılık çalışanlar da, kendi emeklerini ortaya koymak suretiyle firmanın projelerinin başarısı için çaba gösterirler. Bu desteğin özellikle devamlı olarak çaba ve sabır gerektiren uzun vadeli, riskli projelerde gösterilmesi şarttır. Bu bağlamda yönetim kurulu ve yöneticilerin bir firmada örgüt içi girişimcilik atmosferini oluşturma noktasında aldıkları rol çok önemlidir (Chen vd., 2005: 529-543).

Örgüt içi girişimcilik kavramı pek çok şekilde tanımlanmıştır. Burgelman (1983: 1349-1364), bir şirketin iç kaynaklarını geliştirmeye yönelmesi olarak tanımlamaktadır. Bu kaynak geliştirme veya modifikasyon süreci çeşitliliğe de öncülük etmektedir. Bu da iç kaynakların yenilikçi kombinasyonlar çerçevesinde geliştirilmesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu, herhangi bir Örgütün kapsamını geliştirmek ve kapsam dışı alanların da dahil edilmesini sağlamak için gerçekleştirilmektedir (Lau vd., 2010: 6-22).

Miller'e (1983) göre örgüt içi girişimcilik sürecine yönelen bir şirket, ürünlerini pazarlayabilmek için özgün ve bir o kadar da riskli adımlar atan ve rakiplerini geride bırakmak için yenilikçi önlemler alabilen bir girişimcilik firması olarak adlandırılabilir.

Jennings ve Lumpkin (1989) de bu tanımına benzer olarak, girişimci şirketi yeni ürünlerinin sayısı rakip firmaların ortalama ürün sayısını geçen firma olarak tanımlayarak Miller'in tanımını desteklemiştir (Lau vd., 2010: 6-22).

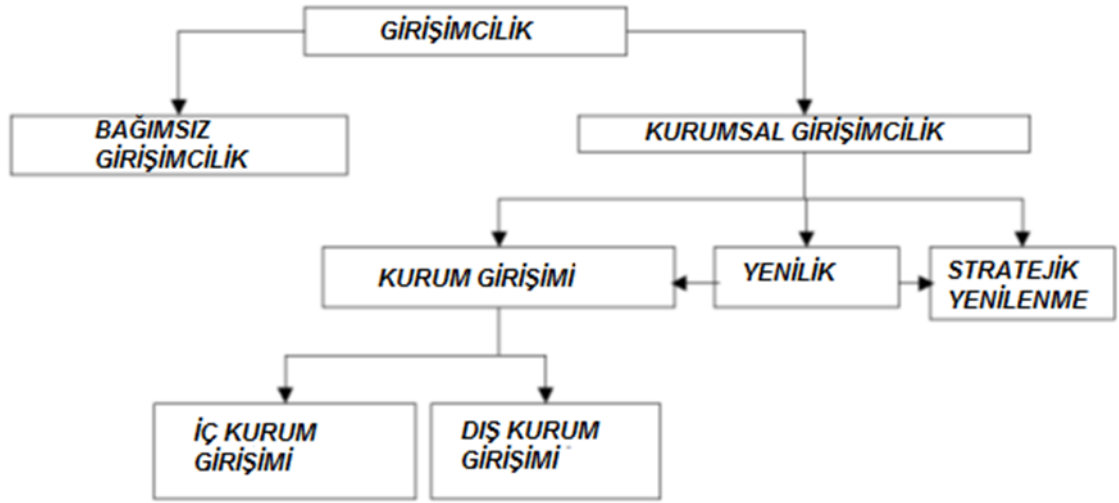
Watson'ın (1995) tanımına göre girişimcilik, bir şirket tarafından ürünlerini veya hizmetlerini pazarlamak üzere diğer firmalar tarafından atılan üretim ve pazarlama adımlarından farklı yenilikçi ve atılgan adımların geliştirilmesidir (Lau vd., 2010: 6-22).

Bir başka tanım ise Kao (1992) tarafından yapılmıştır. Kao'ya göre girişimcilik bir şirketin iş dünyasında yeni fırsatlar bulabilmek ve buna göre risk değerlendirmesini yapabilmek için girdiği süreçtir (Lau vd., 2010: 6-22).

Zahra'ya (1993) göre, örgüt içi girişimcilik örgütsel bir modifikasyonu işaret etmektedir ve şu üç değişkeni içeren bir süreçtir: yenilik, girişim ve stratejik yenilenme.

Zahra ve Pearce (1994: 31-45) girişimciliği herhangi bir organizasyon tarafından yürütülen bir iş kavramındaki stratejik değişiklik olarak adlandırmıştır. Bu değişiklik ise müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve rakiplerine karşı rekabet gücünü arttırmak için yapılmaktadır. Bir başka tanım ise Covin ve Slevin (1991) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre, bir organizasyonun girişimci davranışlarını belirleyecek yenilikçi bir stratejik profil oluşturma süreci olarak adlandırılmıştır (Lau vd., 2010: 6-22).

Örgüt içi girişimcilik benzer sektörlerde hizmet vermekte olan şirketlerin rekabetçi ruhunu güçlendirmek için kullanılır. Örgüt içi girişimcilik, şirketleri içinde bulundukları pazarda kendilerine özel bir niş oluşturmaya yardımcı olabilecek yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme hususunda teşvik eder. Böylece, şirketler değer yaratan ürünler sunarak pazardaki durumlarını geliştirilebilmektedir. Aşağıdaki şekilde, bir organizasyon içinde gerçekleşecek girişimci çabalar için kullanılan terimler gösterilmiştir. Bunlar örgüt içi girişimcilik, örgüt içi girişimcilik, stratejik yenilenme, örgüt içi girişimcilik, girişimcilik, iç örgüt içi girişimcilik ve iç girişimciliktir (Pizarro-Moreno vd., 2007: 1).



şekil 2. 1: Girişimcilik (Pizarro-Moreno, I., Real, J.C., Sousa-Ginel, E. (2007),
Corporate entrepreneurship: building a knowledge based view of the firm,
<<http://www.upo.es/serv/bib/wpbsad/bsad0702.pdf>>)

Örgüt içi girişimcilik, bir firmanın çalışanlarının yenilikçi potansiyelinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesine bağlıdır. Örgüt içi girişimcilik literatüründe de örgütsel bir girişimcinin daima daha iyi istihdam olanaklarına odaklanması gerektiğine işaret edilerek bu iddia desteklenmiştir. Bunun yanı sıra, dinamik örgütsel bir atmosfer sağlayan bir firmalarda literatürde iyi bir yere oturtulmuştur (Pizarro-Moreno vd., 2007: 1).

Ayrıca, girişimcilik faaliyetlerini tetikleyen, şirketin kendisi değil şirketteki yetenekli ve yenilikçi bireylerin oluşturduğu havuzdur. Bireysel temel atma ve örgütün çalışanları tarafından atılacak proaktif adımlar bir araya geldiğinde şirketin cüretkar, proaktif ve yenilikçi bir imajı olacaktır. Aynı zamanda örgüt içi girişimciliğin belli bir örgütün CEO'su veya belirli başka bir kişi tarafından alınan belli başlı yenilikçi adımlar anlamına gelmediği unutulmamalıdır. Tam tersine, bir örgütteki çalışanların hepsinin gerek büyük, gerek küçük çaplarda yaptığı yenilikçi faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Drucker (1985) ve Chen vd.'ne (2005: 529-543) göre yenilikçi örgütsel tutum girişimciliğin kalbidir ve girişimciler için bir ön koşul olarak görülmesi gerekmektedir.

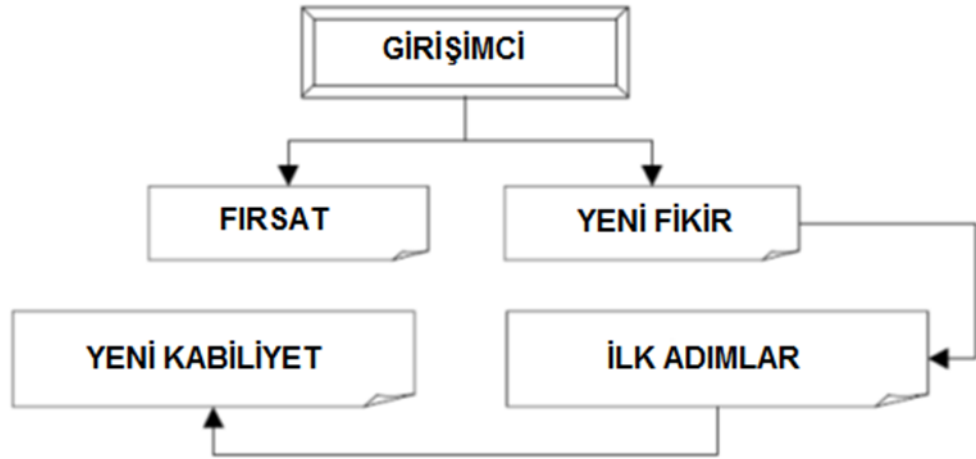
Örgüt içi girişimcilik şirketin çalışanlarını organizasyona katılımcı bir yaklaşıma sahip olmaları için teşvik eder. Bu tür girişimler sadece şirket içinde yeniliği teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün veya hizmetlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve organizasyonuna da yardımcı olmaktadır. Köklü bir örgüt bireysel ya da grup girişimciliğinin geliştirilmesine destek olur. Böyle bir Örgüt, şirketin stratejik amaçları ile uyumlu olan ve şirket tarafından belirlenen mali hedefleri karşılayacak yenilikleri geliştirmeye ve bu yeniliklerden istifade etmeye vesile olur (Herbert ve Brazeal, 1998).

Bu yenilikler genellikle gelecekte olası zorlu ve test sürelerini önlemek için geliştirilen ve yeniden mevcut ürünleri yeniden formüle ederek, ürün hatlarını uzatarak, yeni ürün uygulamaları geliştirerek, yeni pazarlara doğru yayılarak, maliyetleri azaltarak, mevcut süreçlere yönelik yeni mühendislik çalışmaları yürüterek ve yeni girişimlerde bulunarak yapılabilir. Bu yenilik faaliyetleri şirketin halihazırda ayrılmaz bir parçası olarak uyguladığı prosedürlerden tamamen farklı bir parçadır (Herbert ve Brazeal, 1998).

Örgüt içi girişimciliğin kökenleri ve altta yatan misyonları şirketin rekabet stratejisinde yer almaktadır. Şirketin hedeflerine ulaşmak için şirket içindeki yenilikçilik ve yaratıcılık kullanılabilir ve bun şirketin bürokratik çerçevesinde bir araya getirilebilir. Şirket içinde girişimciliği desteklemek üzere programlar aşağıdan yukarıya süreçler etrafında gelişmiştir (Herbert ve Brazeal, 1998).

Çalışanların yenilikçi ruhunu teşvik ederken şirkete olan sadakatlerine de dokunulmaktadır. Bu şekilde, çalışanların yenilikçiliğe yönelmesi sağlanmaktadır. Gerekli olan tek şey, tüm çalışanlar arasında bir sinerji oluşturmak; grup üyelerinin birbirlerini tamamlamasını ve hedeflerine ulaşmak için grup lideri gözetiminde bir arada uyum içinde çalışmasını sağlamak gerekmektedir. Örgüt içi girişimcilik belirlenen amaçlara ulaşmak için bireysel gelişime değil, bu sınırların ötesindeki grup gayreti üzerine odaklanmaktadır (Herbert ve Brazeal, 1998). Bu nedenle, örgüt içi girişimcilik bireysel farklılıklara vurgu yapmaksızın bir kuruluştaki yeni yetenekler geliştiren bir süreç olarak adlandırılabilir (Pizarro-Moreno vd., 2007: 1).

Bu teörinin üç temel yönü vardır: Yeni fırsatları belirlemek ve onlara ulaşmak için yeni fikirler oluşturmak, somut sonuçlara ulaşmak için yeni fikirler üretmek ve bunları başarmak için kapasite geliştirmek (Pizarro-Moreno vd., 2007: 1) Aşağıdaki şekilde bu süreç gösterilmiştir:



Şekil 2. 2: Örgüt İçi Girişimciliğin Temel Unsurları (Pizarro-Moreno, I., Real, J.C., Sousa-Ginel, E. (2007), Corporate entrepreneurship: building a knowledge based view of the firm, <<http://www.upo.es/serv/bib/wpbsad/bsad0702.pdf>>)

Örgüt içi girişimcilik, örgüt içi girişimler resmi ve gayr-i resmi yolları bir araya getirebilir. Zahra (1991: 259-285) örgüt içi girişimcilik yenilik ve pazar geliştirme yoluyla kurulan kuruluşlarda yeni ürün ve hizmetler üretmek için tasarlanmış resmi ve gayrı resmi süreçleri içerdiğini belirtmiştir. Morris vd.'ne (1994: 65-89) göre ise, bu işlemler herhangi bir düzeyde ortaya çıkabilir: Örgütsel, fonksiyonel, iş veya proje düzeyi ancak nihai amaç her zaman şirketin rekabet durumunu ve finansal performansını arttırmaktır. Örgüt içi girişimcilik, yukarıda belirtildiği üzere tüm çalışanların yenilikçi adımlarını içeriyor olsa da üst yönetim ve hissedarlar tarafından desteklenmediği sürece hayata geçirilemez. Bu bağlamda destek, şirketin projelerinin başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapan çalışanlara sunulan farklı teşvikler şeklinde gelebilir. Bu uygulama özellikle büyük bir çaba ve sabır gerektiren uzun soluklu ve riskli projelerin yürütülmesinde yardımcı olmaktadır. Böylece, kilit rol,

yönetim kurulu ve girişimcilik ortamının geliştirilmesinden sorumlu yönetici tarafından oynanır (Chen vd., 2005: 529-543).

2. 2. 7. 4. Girişimciliğin Özellikleri

Girişimciliğin; 1.Yenilikçilik, 2. Yeni iş teşebbüsü, 3. Proaktiflik, 4. Kendini yenileme olmak üzere dört temel boyutu bulunmaktadır.

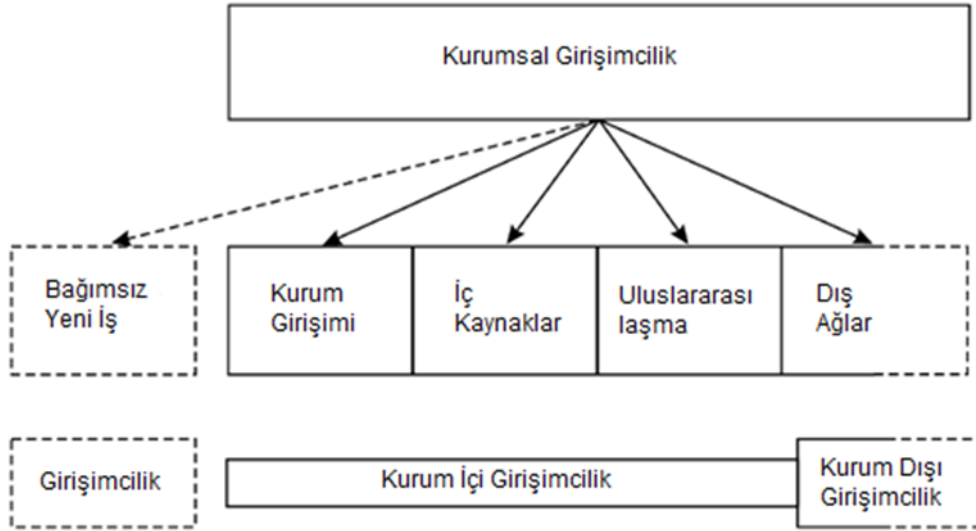
Mal ve hizmetin yeniliğine dair olan boyut yenilikçilik boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada geliştirme ve yenilikçilik üzerine vurgu yapılmaktadır. Schollhammer (1982), yeni üretim tekniklerinin, yaratma ve geliştirmenin girişimciliğin içinde yer aldığını ifade etmektedir.

Stopford ve Baden-Fuller'e (1994) göre girişimcilik, bir işletmede yeni iş alanlarının yaratılmasına imkân tanıdığından yeni iş alanı teşebbüsü, girişimciliğin en önemli özelliğidir. Farklı boyut ve özerklik düzeylerine sahip tüm işletmeler için yeni iş alanı teşebbüsü mevcuttur ve işletmede yeni iş alanı yaratılması anlamına gelir. Yeni pazarlar yaratılması ve işletmenin hizmetlerinin yeniden tanımlanması gibi faktörler yeni iş alanı yaratılmasının kapsamına girmektedir (Zahra, 1991: 259-285). Yeni iş kolları, bağımsız iş birimi yaratılması, iç teşebbüs, örgüt içi girişimler, daha resmi bağımsız ya da yarı bağımsız şirket yaratılması ise daha büyük ölçekli işletmelerde rastlanan yeni iş yaratılması çeşitleridir (Schollhammer, 1982).

2. 2. 7. 5. Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Farklı Bakış Açıları

Birçok bilim adamı örgüt içi girişimciliğin tüm diğer “etiketler” ve bakış açılarını da kapsayan genel bir kavram olduğu noktasında hemfikirdirler. Aşağıdaki şekil örgüt içi girişimcilik şemsiyesini göstermekte ve bu kavramı dört farklı bakış açısıyla incelemektedir; (1) Örgütsel risk alma, (2) iç kaynaklar, (3) uluslararasılaştırma ve (4) dış bağlantılar. Bu bakış açıları bir şirketin, ortaya koyduğu çaba ile daha yenilikçi bir yapıya sahip olabileceği dört temel alanı ifade etmektedir. Bu kavramlar

birbirlerinden farklı olsalar da, her birinin kökü örgütsel kaynaklara dayanmaktadır. Bu sınıflandırma şirket içerisinde ve dışındaki unsurların her ikisini de dikkate almaktadır ve aşağıdaki şekilde görülen kesikli çizgi örgütsel sınırların dışındaki unsurları ifade etmektedir (Christensen, 2004: 301-315).



Şekil 2. 3: Örgüt İçi Girişimcilik Alanındaki Farklı Bakış Açıları Arasındaki İlişkiler (Christensen, (2004), A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives, Int. J. Management Enterprise Development, 1, 4, 301-315.)

Örgütsel risk alma, girişimci eylemler içerisindeki örgütsel belirsizliklerin planlanmasında kullanılan bir yöntemdir ve bir ya da bir grup örgüt içi girişimcinin örgütsel yapıdan ayrılmasıyla gerçekleştirilir (Chesbrough, 2000). Buna karşın iç kaynaklar olağan örgütsel yapı içerisinde işletilir ve bu bakış açısına göre örgüt içi girişimcilik, öz kaynakların yenilikler ve rekabet avantajı üreterek kullanılması üzerine yoğunlaşmaktadır (Alvarez ve Barney, 2002). Bir başka örgüt içi girişimcilik yöntemi olan uluslararasılaştırma ise nispeten daha riskli bir pazar olan yabancı piyasalara girme eylemi ile ilişkilidir. Bu eylem genellikle politik, ekonomik, hukuki ve kültürel etkenlere göre bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Bu da şirketlerin yeni bilgiler ve beceriler geliştirerek girişimsel yeteneklere duyulan ihtiyacı karşılayabilmelerinin gerekliliğini ifade etmektedir. Bu sınıflandırmadaki son bakış açısı ise dış bağlantı ve

işbirlikleridir (Hitt vd., 2000: 231-246). Bir şirketin dış bağlantılar ya da işbirlikleri kurmasının altında yatan en önemli sebep kendi imkânlarıyla elde edemeyecekleri kaynaklara ulaşabilmeleridir. Hitt vd. (2000: 231–246) de örgüt içi girişimciliği dört örgütsel eylemle sınıflandırmıştır: dış bağlantılar, kaynaklar ve örgütsel öğrenme, yenilikler ve uluslararasılaştırma.

Ireland vd. (2001: 49-63) bu alanları genişleterek “üst yönetim ekipleri ve denetim” ve “büyüme” gibi kavramları öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre üst yönetim ekipleri ve denetim stratejik hedefler üzerindeki etkilerinin önemi nedeniyle olmazsa olmaz unsurlardandır (West ve Meyer, 1998) ve ‘büyüme’ ise girişimciliğin özü niteliğindedir. Fakat bu çerçevede öne sürüldüğü şekliyle söz konusu bakış açıları birbirinden farklıdır. Çünkü Hitt vd. (2001: 479-491) ve Ireland vd.’nin (2001: 49-63) aksine bu sınıflandırma ‘üst yönetim ekipleri ve denetim’ unsurunu yeni süreçler, ürünler ya da hizmetler, büyüme, stratejik yenilenme ya da yeni iş alanları yaratma gibi sonuçlar doğuracak bir girişim olarak görmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, ‘büyüme’ kavramı–üst yönetim ekipleri ve denetim ile ödül sistemi gibi- bir bakış açısı ve bir ya da birden fazla destekçinin bir araya gelmesinin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak görülmektedir (Pizarro-Moreno vd., 2007: 1).

Literatürde, yenilik kavramı çok geniş şekilde ifade edilmekte ve genellikle icat kavramıyla karıştırılmaktadır. Bazı araştırmacılar (Drucker, 1985; Tidd vd., 1997) yenilik kavramını bir süreç olarak tanımlarken bazıları için yenilik, bir şirketin girişimci eylemlerinin bir sonucu ya da ticarileşmesidir. Tüm bu tanımlamalara rağmen ‘yenilik’ kavramı söz konusu çalışmada bir sonuç olarak görülmektedir. Örgüt içi girişimcilik alanındaki bu dört bakış açısı, daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki bölümde kısaca anlatılacaktır.

- **Örgütsel Risk Alma**

1985 yılında Robert A. Burgelman, bir ya da bir grup girişimci tarafından başlatılan ve örgüt içi girişimcilik ile yeni iş alanları yaratma eylemleri arasındaki bağlantıyı kuran küçük ölçekli işletmeleri tanımlamak amacıyla Yeni Risk Alanı

kavramını öne sürmüştür. Birçok bilim adamı Burgelman (1985: 39-55) tarafından tanımlanan bu eylemlerin, 3M ve Dupont gibi büyük şirketlerin risk alanı içerisine ilk adımlarını attıkları tarihler olan 1960'lı yıllara dayandığını belirtmişlerdir. Bugün bu eylemler genellikle örgütsel Risk Alma olarak tanımlanmaktadır fakat Sharma ve Chrisma (1999: 43-68) sürekli olarak yeni tanımların ortaya çıkmasının kafa karışıklığına yol açtığını öne sürmüşlerdir.

Örgütsel riskler alınmasının temel nedeni bürokratik yapılar ve büyük şirketlerin resmi prosedürleri arasında var olamayacak yenilikçi düşüncelerin ayrılarak beslenebilmesidir. Bu alana yönlendirilecek olan kaynaklar, şirketlerin yenilik arayışlarında farklı doğrultularda ilerlemelerine olanak sağlayacak, Ar-Ge birimleri köklü teknolojik buluşlar üzerinde yoğunlaşırken girişimci kadro ise piyasadaki hem köklü hem de değişen yenilikleri araştıracaktır. Birçok bilim adamı (Chesbrough, 2000; Mason ve Rohner, 2002) örgütsel risk alma eylemini, piyasaların gittikçe daha doygun hale geldiği gelecek ekonomisi içerisinde yeniliklere açılacak bir pencere olarak görmektedir. Pazar fırsatlarının belirlenmesi ve kullanılmasına yönelik beceriler girişimciliğin çekirdeği niteliğindedirler ve riskli yatırımların yapılmasına neden olan unsurların büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadırlar. Örgütsel risk almanın bir sonucu olan bu yenilik türü, teknoloji kavramının şirketlerin araştırma ve geliştirme programlarının bir parçası olarak ortaya çıkması nedeniyle, genellikle stratejik yenilikler olarak görülmektedir. Fakat yeni pazarlara açılarak ticari aşamaya geçebilmek örgütsel riskler olarak gerçekleştirilmektedir. Sezgisel olarak bakıldığında, ürün yenilikleri için yapılacak büyük yatırımlara duyulan ihtiyaç, riskli yatırımlara yapılacak yatırımı azaltmaktadır, fakat bazı endüstrilerdeki sermaye yapıları ve bilgi ağları sayesinde bu tür yatırımlar da ürün geliştirme çabası içindeki şirketler için ümit vadeden iş alanları olarak görülmektedir (Christensen, 2004).

- **İç (Soyut) Kaynaklar**

Örgüt içi girişimcilik üzerine üretilen bir başka bakış açısı ise diğerlerine göre daha belirsiz olmasına rağmen, iç kaynaklardır. İç kaynaklara odaklanan çalışmaların tarihi 1959 yılına, Edith Penrose'nin bir şirketin geri dönüşünün büyük ölçüde sahip

olduğu kaynaklara dayandığını söylediği tarihe dayanmaktadır. Fakat bu tarihten sonra iç kaynaklar bilançosu somut yapısını kaybederek soyut bir kavram haline gelmiştir. Bugün somut kavramlar kolay erişilebilir ya da taklit edilebilir kaynaklar olarak görülmektedir ki bu da rekabetçi ortamda uzun süreli bir avantaj sağlamaktan uzak olarak görülmektedir. Bu nedenle temel beceriler ve uzun süreli rekabetçi avantajlar gibi soyut kaynaklara 1990'ların başlarından itibaren büyük önem verilmiştir. Örgüt içi girişimcilik ile birlikte iç kaynaklara odaklanmayı gerektiren temel neden birçok şirketin - genellikle soyut, çalışanlarının sahip oldukları bilgi birikimi gibi - kullanılmayan kaynaklara sahip olmasıdır (Christensen, 2004: 301-315).

Bilgi kaynakları aslında beceri, tecrübe, yeterlik ve kabiliyet kaynaklarının bir birleşimi özelliğindedir ve bu kaynaklar başkaları tarafından kolayca kullanılamaz ve taklit edilemez. Bu durum Peter Drucker'ın 'elimizdeki en temel ekonomik kaynak.... bilgidir ve bilgi olacaktır' (Drucker, 1993: 7) ifadeleriyle de belirttiği gibi, iç kaynaklar yaklaşımının örgüt içi girişimcilikle birlikte kullanılmasını oldukça önemli kılmaktadır.

Bir şirketin gücü, farklı ve özel bilgi birikimlerine sahip çalışanlarını bir araya getirebilmesi ve yeni bilgi kaynaklarının ya da mevcut kaynakların bir birleşimini ortaya koyabilmesi, yenilikler ve rekabet avantajları sağlaması ile ölçülebilir (Barney, 1991). Alvarez ve Barney (2002) bilgi uzmanlarının, sahip oldukları bilgi birikimlerini girişimsel bir faydaya ya da bir servete nasıl dönüştüreceklerini bilmemeleri nedeniyle, farkındalık yaratabilmek amacıyla genellikle bir şirket ortamı aradıklarını öne sürmektedirler. İkili aynı zamanda girişimcilerin uzmanlardan daha geniş bir bilgi tabanına sahip olduklarını ve bu bilgi tabanının da bilgi kaynaklarının nasıl uygulamaya geçirileceğine, şirketin ve piyasanın geri kalan kısmıyla işbirliği kurarak nasıl girişimsel faydalar sağlayabileceklerine dair ipuçları verdiğini ifade etmektedirler. Brush vd. (2001) bilgi birikimlerini paylaşabilme becerisinin uzun süreli yenilikler için birincil kaynaklar geliştirebilme noktasında önemli etkilerinin olduğunu belirtmektedirler. Bir şirketin heterojen bilgi kaynaklarını bir araya getirebilme yeteneği, bu şirketin örgütsel yapı içerisinde yenilikler üretebilmesi için ciddi bir öneme sahiptir. Bu nedenle bir şirketin mevcut veri ve bilgilerini örgütsel yapının bahsedilen kısımlarıyla paylaşarak yararlı bilgilere dönüştürebilmesi oldukça önemlidir.

Tüm bu nedenlerden dolayı iç kaynaklar bakış açısı, örgüt içi girişimcilik için büyük bir potansiyel oluşturmaktadır. Sürekli bilgi üretimi, paylaşımı ve yayımı ve yeni imkânların keşfedilerek kullanılır hale getirilmeleri rekabet avantajları üretmenin ve örgütsel yeterliğin güncel tutulmasının bir yöntemi olarak görülmektedir (Christensen, 2004: 301-315).

- **Uluslararasılaştırma**

Ekonomik alan geçtiğimiz birkaç on yıl içerisinde köklü değişikliklere uğramıştır. Uluslararasılaştırma, örneğin bir şirketin içerisinde bulunduğu pazar alanını ulusal pazarın dışına taşıması, birçok şirket için örgüt içi girişimi tetikleyen önemli bir eylem haline gelmiştir (Ireland vd., 2001: 49-63). Bunun nedeni yalnızca uluslararası fırsatların keşfedilerek kullanılır hale getirilmesi değil yoluyla rekabet alanında avantaj elde edilmesinin amaçlanması değil, aynı zamanda pazar alanının genişlemesiyle sağlanacak kazançların potansiyel varlığıdır. Uluslararasılaştırma, ihracat ve yabancı yatırımlar gibi farklı şekillerde gerçekleştirilebilir, fakat uluslararasılaştırma ve dış ağ bağlantıları arasındaki temel farklılıklar bir sonraki paragrafta da açıklanacağı gibi sahiplik kavramıdır. Uluslararasılaştırma, mensuplarının coğrafi farklılıklarına rağmen, aynı yasal örgüt sınırlarında gerçekleştirilmektedir. Fakat sahiplik kavramı genel manada kaynakların ve bilginin serbest bir şekilde dağılması ve kazancın yeni bir teknoloji, ürün, süreç, hizmet, pazar imkânı ya da hangi alanda olursa olsun tek bir şirkete ait olması anlamına gelmektedir (Christensen, 2004: 301-315). Uluslararasılaştırma açısından örgüt içi girişimcilik yaklaşımı öncelikle potansiyel pazar alanının genişletilebilmesi için bir fırsat olarak görülmelidir. Lu ve Beamish (2001) uluslararasılaştırmının girişimci bir eylem olduğunu vurgulamış ve yerel büyümeyle karşılaştırıldığında yabancı pazarlara açılmanın yatırılan sermaye ya da dağıtım imkânları, malın uygunluğu ve devalüasyon açısından ihracat ve yabancı yatırımlara nazaran riskli bir eylem olduğunu vurgulamaktadırlar. İkili, şirketlerin ihracata ya da dış yatırımlar yapmaya başladıklarında, artan giderler nedeniyle kar oranının düştüğünü belirtmektedir. Fakat bu şekilde giderek artan performansla birlikte yeni bilgi ve yetenekler geliştirilebilmekte, rekabet ortamı güçlendirilebilmekte ve yeni pazar imkânları şirketin uluslararası pazar alanlarındaki yatırımlarıyla birlikte elde edilmekte

ve tüm bunların getirisi de pozitif olarak yansımaktadır. Birçok pazar alanında var olabilmek, yenilikçi anlayışı ve yeni bilgi kaynakları, beceriler ve yenilikçi yetenekleri ve ekonomik alanda büyümeyi tetiklemektedir (Hitt vd., 1997: 767-798).

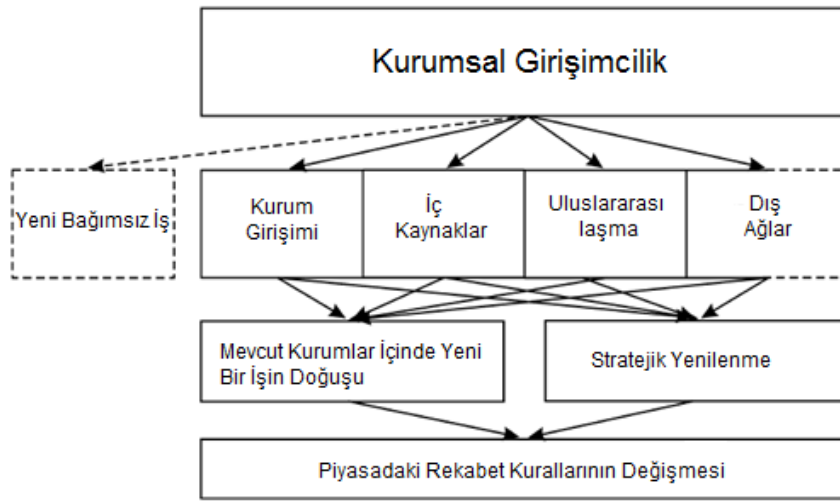
- **Dış Bağlantı Ve İşbirlikleri**

Strateji ve girişimcilik uzmanları arasında henüz varılan fikir birliğine göre kurulacak bağlantı ağları büyüme ve yenilenme alanlarında önemli bir rol üstlenmektedirler (Stuart vd., 1999). Bu ağlar bireylerin ve grupların aralarındaki ilişkiler üzerine temellendirilmekte ve bir örgütün kaynak edinimi ve varlığını devam ettirebilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Örgüt içi girişimcilikle bağlantılı olarak, bir ağ içerisine dahil olmanın temel amacı ihtiyaç duyulan (fakat sahip olunmayan) kaynaklara ulaşabilmek ve şirket dışında yeni yetenekler keşfedebilmektir (Hitt vd., 2000). Fakat belirli müşteriler ya da üniversitelerle kurulacak işbirlikleri de ürün örneğin ürün geliştirme ve teknolojik yeniliklerin elde edilebilmesiyle doğrudan ilişkili olabilmektedir. Örgütsel ağlar birçok şekilde meydana getirilebilir, örneğin Ar-Ge ortaklığı, pazar anlaşmaları, taşeronluk, ortak girişimler ve stratejik ortaklıklar gibi. Örgüt içi girişimcilik açısından bakıldığında bu tür ağlara ve ortaklıklara katılmanın bir diğer amacı da özellikle iyi yapılanmış ve geniş bir alana sahip örgütlerde esnekliğin sağlanması ve bu şekilde yeniliklerin piyasa içerisinde uygulanabilmesidir. Daha küçük ölçekli partnerle kurulacak ağ ve ortaklıklar yalnızca birkaç birim ürünün üretilmesini seri üretime geçmeden önce test edilebilmesine olanak sağlayacaktır (Christensen, 2004: 301-315). Bu şekilde örgütler küçük bir şirketin esnekliğini ve çevikliğini kazanırken varlıklarını sürdürmek için hayati öneme sahip olan büyük ve dinamik bir örgütlenme gerçekleştirme noktasında da başarılı olabileceklerdir.

2. 2. 7. 6. Örgüt İçi Girişimcilik Çerçevesi

Aşağıdaki şekil, kuramsal örgüt içi girişimciliği özetlemektedir. Şeklin üst yarısı bu alanda yapılan araştırmaların dört farklı yönünü veya sahasını göstermektedir: Örgüt içi girişim, iç kaynaklar, uluslararasılaşma ve ağlar. Örgüt içi girişimcilik kavramının aynı zamanda örgüt içi ve örgüt dışı girişimcilik olarak da sınıflandırılabilen dört yönün

her birinden kuramlaşabileceği ve kavramsallaşabileceği savunulmuştur. Çerçevenin alt kısmı örgüt içi girişimciliğin olası sonuçlarını vurgulamaktadır. Bunu önceden tahmin etmek çok zordur. Bazı faaliyetler örgütü neredeyse hiç etkilemezken diğerleri örgütsel yenilemeye sebep olur ve yine bazıları da örgütü önceden olduğundan farklı ‘yeni’ bir şeye dönüştürür. Ancak örgüt içi girişimcilikte atılan ilk adımlar bir tür örgütsel yenilenmeye neden olsa da sadece nadiren rekabet kurallarını değiştirir (Christensen, 2004: 301-315).



Şekil 2. 4: Örgüt İçi Girişimcilik İçin Önerilen Çerçeve (Christensen, (2004), A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives, Int. J. Management Enterprise Development, 1, 4, 301-315.)

2. 2. 7. 7. Örgüt İçi Girişimcilik Yönetimi

Örgüt İçi girişimcilik, piyasanın veya teknolojik bilginin eşitsizliğinden doğan girişim fırsatlarının başarılı bir şekilde araştırılmasının sonucu olarak algılanabilir. Girişimci örgütler bu eşitsizlikten faydalanarak kâr elde edebilirler (Schumpeter, 1934). Girişimciliğe yönelmiş örgütler devamlı bu tür fırsatları tanımlar ve onlarda fayda elde eder (Lumpkin ve Dess, 1996). Bunu yapmak için örgütlerin risk alabilmesi, yenilikçi ve proaktif olabilmesi ve bu konuda istekli olması gerekir (Miller, 1983). Böyle bir yönelmenin getirileri finans ve piyasa performansından üstündür (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Örgüt içi girişimciliğe yönelme; yeni bilgi yaratma ve edinme ile yeni kombinasyonlar oluşturarak yeni bilgi ve becerilerin mevcut kaynaklarla bütünleşmesini sağlama eğilimidir (Quinn, 1979). Bu nedenle örgüt içi girişimcilik bir örgütün yeni bilgi kombinasyonları yaratarak ve bunlardan fayda elde ederek öğrenme sürecini sürdürüp sürdüremeyeceğine bağlıdır (McGrath, 2001).

Daha büyük bir belirsizlik ve daha çok bilgi yoğunluğundan dolayı, örgüt içi girişimcilik yönetimi geleneksel yönetimden farklıdır (Kanter, 1985). Daima yeni bilgi edinme ve onu özümseme ihtiyacı vardır ve bu çoğunlukla çapraz fonksiyonel ve örgüt dışı ilişkilerle gerçekleşir. Sonuç olarak, örgütler çok serbest ve sürekli değişen sınırlar geliştirmeye meyillidir (Kanter, 1983). Örgütsel girişimcilik yönetimine dair bir diğer sorun ise girişimci örgütlerde, sıklıkla tamamen mantık temellerine dayanarak karar vermesi için yeterince bilgi olmadığı durumlarda bireylerin pek çok eylem planı içinden hızlı seçim yapmak zorunda kalmasıdır (Busenitz ve Barney, 1997). Bu dinamizm, karmaşa ve belirsizlik sonucunda örgüt içi girişimcilik, emir ve kontrolden ziyade karşılıklı uyum sağlayarak koordinasyon içinde çalışmayı gerektirir ve fikir birliği yerine bağlılıkla yürütülür (Kanter, 1985).

Örgüt içi girişimciliğin geliştirilmesi yetki dağılımı, karar verme sürecine katılım, işbirliği, bürokrasiden kaçınma ve risk almaya teşvik ile yaratıcılık dâhil olmak üzere, yönetime daha bilgili bir yaklaşım sergilemeyi gerekli kılar (Luchsinger ve Bagby, 1987: 10-13). Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının örgüt içi girişimciliğin teşvikinde önemli bir fark yaratabileceği genel kabul görmüştür. Ancak örgüt içi girişimciliğin yalnızca bu alana ait sorunları belirlenmişken İKY uygulamalarına ilişkin daha kesin açıklama yapmak zordur ve bazen de çelişkilidir (Hayton, 2005: 21-40). İKY'nin örgüt içi girişimcilikteki rolünü anlamakta karşılaşılan bir diğer önemli sorun ise deneysel araştırmanın miktar yönünden kısıtlı olduğu, kuramsal temelin eksik olması ve aynı zamanda oldukça çeşitli olmasıdır. Bu çeşitlilik araştırmacıların İKY uygulamalarını ve örgüt içi girişimciliğin farklı yönlerini incelemesinden kaynaklanır (Hayton, 2005: 21-40).

2. 2. 7. 8. Örgüt İçi Girişimcilik Ortamını Besleyen Etmenler

Scheepers vd.'ne (2008) yapmış oldukları bir araştırma neticesinde, bir işletmedeki belli bir takım faktörlerin girişimcilik ruhunu harekete geçirebileceği ve dolayısıyla ilerleyen zamanda işletme kârlılığını artırarak işletmenin genel değerini de artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletme liderliği, çalışma kültürü, işletmenin kullanabildiği kaynaklar ile var olan çerçeveler, operasyonlar ve sistemler bu faktörler arasında bulunmaktadır.

Bu faktörlerin her biri ya kendi başına ya da diğerleri ile birlikte hareket ederken işletmenin girişimci faaliyetlerine de katkıları büyük olmaktadır (Scheepers vd., 2008). Bu faktörlerin birden bire ortaya çıktığı bu konu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların büyük kısmında görülmektedir. Hornsby vd.'ne (2002) göre bunlar; girişimcilik teşebbüslerine önemli destek sağlayan yönetim, teşebbüste bulunmak için gerekli motivasyon, bağımsız ve yetenekli çalışanlar, yeterli zaman ve diğer kaynaklar ve bu teşebbüslerin altından kalkabilecek güçlü bir yapıdır.

- **Yönetim Kurulu ve Yöneticiler**

Chen vd.'ne (2005: 529-543) göre yönetim kurulunun yapısı ve üst düzey yöneticiler, örgüt içi girişimcilik aktivitelerinin oluşması için uygun ortamın yaratılması adına oldukça önemlidir. Bu firmalarda sürdürülebilirlik ve destek için hissedarlara ve en üst düzey yönetime güven duyulması söz konusudur.

Sağlam yatırımlar, yenilikçi faaliyetlerin ve yerel ve çok uluslu yatırımların harekete geçirilmesine yardımcı olmalıdır. Hisse sahipleri ve üst düzey yöneticiler tarafından sunulan teşvik ve destek, bir takım risk taşıyan projelerin ve girişimlerin devamlılığını sağlar.

- **Girişimcilik Niteliği**

Çalışanlarda girişimcilik ruhu ve zekânın varlığı örgüt içi girişimcilik adına temeller atılmasına neden olurken yokluğu ise ilerlemeye engel teşkil etmektedir. Bir işin gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında geliştirebilmesinde risk alma kapasitesinin önemi büyüktür. Kapasite ve kişilik girişimcilik ruhunun gerek şartı olan iki temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sahip oldukları bu niteliklerden dolayı birçok girişimci çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Littunen'e (2000) göre bu iş adamlarının sahip oldukları nitelikler; engellenemeyen dürtü, kararlılık, kabiliyet ve kendi kendine harekete geçebilme yeteneğidir.

- **Örgüt içi Stratejik Girişimcilik Yönetimi ve Bütün Örgütsel Ortamlar**

Igel ve Islam (2001) örgüt içi stratejik girişimcilik yönetimin, örgüt içi girişimciliğin etkin bir biçimde geliştirilebilmesi noktasında hayati bir önemi bulunmaktadır. Ayrıca girişimcilik faaliyetleri uygulamada buna bağlı olduğu için örgüt içi stratejik girişimcilik yönetiminin, örgüt içi girişimciliğin gelişmesi açısından gerekli olduğu bir gerçektir.

Çok daha geniş bir anlam içeren örgüt içi girişimcilik kavramının, işletmenin genel karakterini ve bundan dolayı işletmenin örgüt içi girişimciliğin üzerinde doğrudan etkili olan tüm şartları yansıttığı ifade edilmektedir. Bahsi geçen girişimciliğin gelişmesini, girişimcilerin doğmasına ve ilerlemesine imkân tanıyacak Örgütsel şartların oluşması sayesinde desteklemek mümkündür. Bu da ancak etkili stratejilerin tasarlanması ve girişimcinin istek ve ilerlemesinin sürdürülmesi ile olabilir (Pizarro-Moreno vd., 2007: 1).

2. 2. 7. 9. Etkili Örgüt İçi Girişimciliğin Önündeki Engeller

2004 yılında Tourigny ve Le tarafından yapılmış bir araştırma neticesinde yenilikçiliğin önündeki en büyük engelin, işletmedeki üretim faaliyetlerinin rekabetçi

gerekliliklerinden dolayı daha yeni ve kaliteli mal ve hizmetler yaratılmasında hem işgücü ve hem de diğer kaynaklardan yeterli miktarda tahsis edilememesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örnek olarak eğitim sektöründe eğitimciler zaman kısıtlamaları gibi günlük mantıksal nedenlerden dolayı yenilikçilik yapmak noktasında kısıtlanmaktadır (Abrami vd., 2004: 201-216). İşletmeler normal şartlarda kendilerine verilen işlerin ötesine geçebilmeleri adına yenilikçi uygulamaların etkin bir biçimde harekete geçirilmesi ve sürdürebilmesi için çalışanlarına yeterli zamanı tanımak zorundadırlar.

İşletmenin amaçlarının ve ilerleme çizgisinin açık bir biçimde açıklandığı ve anlaşıldığı durumda etkili yenilikçilik ve girişimcilik faaliyeti geliştirilmiş olmaktadır.

Örgüt içi girişimciliği teşvik etme noktasında yöneticilerin katkısının ne denli önemli olduğu birçok çalışmanın vurguladığı bir gerçektir. Hayton'a (2005: 21-40) göre orta seviye yöneticiler, üst düzey yöneticiler ile geri kalan çalışanlar arasında işletmenin amaçlarını ve endişelerini ileten birer köprü vazifesi görmektedirler.

Kannan-Narasimhan ve Flamholtz (2010) tarafından ortaya konulan bir diğer engel ise, çalışanların iş toplantılarının verimsiz geçtiğine ve sorumluluk alınmadığına ilişkin hisleridir.

Scheepers vd.'ne (2008) göre ise örgüt içi girişimciliğin önündeki engellerden biri de, doğru ve tatmin etmeyen ödüllendirme ve teşvik sistemleridir.

Son olarak işletmelerin satışlardaki artışın kârlılıktaki artış ile paralel gitmemesi durumunda karşılaştıkları bir takım engellerden bahsetmek gerekir. Sathe (2003) bu durumun işletmenin iş yükünü artırdığını ifade etmektedir. Bu durum ayrıca işletmenin olgunluğunu göstermesi bakımından da çalışanların üzerinde daha çok baskı olmasını beraberinde getirir. Buna ilaveten daha önceden bahsi geçmiş olan ilk iki engelle aralarında yakın bir ilişki söz konusudur.

2. 2. 7. 10. Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Sadler (2000), kamu sektöründe girişimcilik uygulamasının önceden formüle edilmiş özel sektör modellerine yönelik bir bakış açısıyla ele alınmaması gerektiğini belirtmiştir. Bunun yerine, kamu kuruluşlarındaki girişimcilik yönlerini ele almak üzere yeni modellerin geliştirilmesi gerekmektedir. Ancak, Morris ve Jones (1999: 71-91), böyle bir model henüz geliştirilmediğini dile getirmiştir. Sonuç olarak, konu ile ilgili çalışmalarda özel sektör ile ilgili çalışmaların çıktıları kullanılmak durumunda ve araştırmaların bu bulgulara dayandırılması gerekmektedir. Mevcut literatürde yer alan bir incelemede girişimciliği hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilecek iki tür çalışma tanımlanmıştır (Kuratko vd., 2004: 7-45). Bu çalışmalardan ilki eski örgütsel uygulamaları inceleyerek bütünsel bir bakış açısı yakalarken ikincisi bireysel düzeyde değişen uygulamaları keşfetmeye odaklanmaktadır. İnceleme de ayrıca girişimciliği ilgilendiren Örgüt dışı faktörlerin benzer çalışmalara konu olduğuna da değinilmiş ve bir organizasyon içinde girişimci faaliyetlerini destekleyecek kuruluş içi faaliyetlere yönelik çalışmaların eksikliğine vurgu yapılmıştır (Zampetakis, 2010: 871-887).

Ancak, girişimciliği tetikleyen iç faktörlerin de eşit derecede önemli alanlar olarak kabul edilmesinden sonra uzun yıllar göz ardı edilmiş olan bu çalışma alanında da tekrar bir ivme kazanılmıştır. Perspektifin bu değişimin nedeni, son birkaç yıl içinde yürütülen araştırmalarda, herhangi bir örgütün örgüt içi faaliyetlerinin, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin örgüt içi girişimciliği ne denli etkilediğinin ortaya çıkmasıdır (Shaw vd., 2005: 393-408).

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve benzeri iç faaliyetler, temelde özel sektör girişimciliğinin özelliğidir. Ancak, araştırmacılar bu tür uygulamaların kamu sektörü girişimciliğinin sağlanabilmesi amacıyla kamu kuruluşları tarafından oldukça etkili bir yöntem olarak kabul edilebileceğini dile getirmiştir. Bu konuda en etkili insan kaynakları geliştirme faaliyetlerinden biri bireysel performans ile ilişkilendirerek ödeme yapılmasıdır. Hayton (2005: 21-40), Shipton vd. (2006) ve Beugelsdijk (2008) böyle bir adımın yenilikçi eğilim göstermek için işçileri motive edeceğini belirtmiştir. Başka bir etkinlik işçiler için beceri artırıcı eğitim atölyeleri oluşturmak olacaktır (Shipton vd.,

2006). Bu bulgular, çalışanlar için eğitim atölyeleri düzenlenmesinin çalışanların performansını olumlu yönde etkileyeceğini belirten Morris ve Jones'un (1999: 71-91) bulgularını doğrular niteliktedir.

Laursen ve Foss (2003), çalışanların farklı projelerde yer almasından, sürekli olarak vardiya düzeninde çalışılmasına kadar daha farklı girişimsel faaliyetleri araştırmaktadır.

Sadler'in (2000) kamuya ait 322 su dağıtım şirketini kapsayacak şekilde yürüttüğü çalışmada ilgili kaynakların mevcudiyeti, ekip çalışması, teşviklerin sağlanması ve girişimsel stratejiler belirlenirken bağımsız olunması gibi kamu sektöründeki önemli bazı girişimcilik hususlarını tanımlamıştır.

Ancak, Sadler'in (2000) araştırmasının örgütlerden çok girişimlere odaklanması ve sadece Avustralya kamu sektörü örgütlerine odaklanıp diğer yerlerde aynı sonuçları vermeme ihtimalinden dolayı bu çalışmaya tamamen güvenmenin bazı dezavantajları olduğu düşünülmektedir.

Son zamanlarda, Heinonen ve Toivonen (2008) sağlık ve sosyal sektör kuruluşlarını inceleyerek Finlandiya'da kamu alanındaki örgüt içi girişimcilik üzerine çalışmıştır. Heinonen ve Toivonen (2008), örgütsel yapılara ve bireysel davranışlara yer veren yönetim davranışını destekleyen faktörler üzerine çalışarak çalışanların davranışlarının yönetim üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Heinonen ve Toivonen (2008) "destekleyici yenilikçi eylem" "Coşku ve güven" ve "ödüllendirme" hususlarına odaklanmıştır. Yapısal faktörler için ise "ortak vizyon", "basit iletişim" ve "güçlendirme"; bireysel tutumlar için ise "iş tatmini" ve "inisiyatif", "öz farkındalık" konularına odaklanmışlardır (Heinonen ve Toivonen, 2008: 596).

Yukarıda belirtilen kuruluşlarda çalışan 523 çalışandan elde edilen bulgular neticesinde Heinonen ve Toivonen (2008) çalışanların tutum ve örgüt içi girişimciliğin gelişimi arasında kayda değer bir bağlantı olduğunu saptamıştır. Bu çalışma, örgüt içi

girişimciliği teşvik etmede çalışanların hayati bir rol oynadığını göstermiş ve bu bağlamda, Heinonen ve Toivonen (2008) z farkındalığı ve memnuniyet derecesi yüksek olan çalışanların mevcut çalışma yollarını sorgulayıp en iyi iş yöntemlerini bulmaya çalışmasından dolayı örgüt içi girişimciliği arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

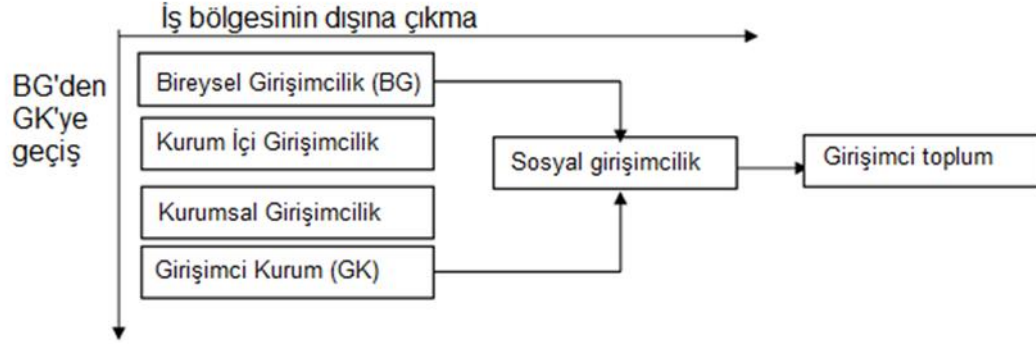
Son olarak, Lau vd. (2010: 6-22) Çin’de kurulan 800 uluslararası ortak girişimde örgüt içi girişimcilik faaliyetlerini incelemiştir. alışmalarında, Lau vd. (2010: 6-22) rgt içi girişimciliğe inovasyon ve yenilikçilik açısından yaklaşmıştır. Korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak “esneklik, operasyonel heyeti”, “kontrol sistemleri” ve “farklılaşma ya da büyüme stratejisinin uygulanması” yenilik ve proaktifliğin temel belirleyicileri olarak görülürken “risk alma” ve “stratejik heyet” ise yalnızca proaktiflik ile ilişkilendirilmiştir.

Lau vd. (2010: 6-22) Asya’daki ortak girişimlerin Batı’daki şirketlere göre daha yenilikçi ve proaktif olduğunu ancak çalışanların yenilikçi ve proaktif davranışlarından istifade edebilmeleri için yöneticilerinin örgüt içi girişimcilik konusundaki yaklaşımlarının değiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu alışma, ülkelerdeki kültürel bağlamın örgüt içi girişimcilik temellerinin atılması üzerindeki etkisini gösterdiğinden örgüt içi girişimcilik literatürünün yayılması açısından büyük bir önem arz etmektedir.

2. 2. 7. 10. 1. Girişimcilik zerine Yapılan Araştırmaların Gelişimi

Girişimcilik, gelişen ve değişen bir araştırma alanıdır. Shumpeter’in (1942) yaptığı çalışmaların ardından girişimcilik alanı daha çok ilgi görmeye ve girişimciliğin temel unsuru haline gelen ekonomik alanda yapılan yenilikler de dikkate alınmaya başlamıştır. Girişimcilik kavramının bir zamanlar yalnızca bir şans işi olarak görülmesine rağmen bgn bazı bilim adamları (Burgelman, 1983: 1349-1364; Drucker, 1985) sağlam kurulmuş bir şirket yapısının girişimci davranış ve yenilikleri sistemli bir hale getirerek şirketlerin talihlerini yeniden yazabileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Girişimcilik alanında yapılan çalışmalar seksenli yılların stratejik yönetim literatürü ile birlikte yakınsaklık noktaları bulmaya başlamıştır.



Şekil 2. 5: Girişimcilik Araştırmaları (Ling, L. (2008), Corporate Entrepreneurship in Chinese non-state-owned Enterprises: A Case Study of Zhongdu, 990-995.)

Yukarıdaki şekilde, girişimcilik araştırmalarının iki farklı doğrultuda geliştiği görülebilmektedir. Yatay kısım girişimi bir birim olarak görmekte ve bireysel girişimcilik, sosyal kapitalizm ve stratejik ortaklık konularına odaklanmaktadır. Bu kısımda gerçekleşen gelişim doğrudan girişimci topluma uzanmaktadır. Dikey kısım ise girişimin kılcallarına nüfuz etmekte ve girişimcilik ile organizasyon, şirket kültürü ve benzeri unsurlar arasındaki ilişkiyi derinlemesine araştırmaktadır.

Tüm bunların yanında, dikey kısımda gerçekleşen gelişim içerisinde örgüt içi girişimciliğinin oluşum süreci ve önemi üzerine yapılan çalışmalar da yer almaktadır.

Örgüt içi girişimcilik, dikey doğrultuda yapılan araştırmaların bir ürünüdür. Örgüt içi girişimciliğe geniş açıdan bakıldığında iki tür olay ve süreçten oluştuğu görülebilir: (1) mevcut örgütler içerisinde iç yenilikler ya da ortak girişim/ittifaklar sonucunda ortaya çıkan yeni iş alanları; ve (2) örgütlerin stratejik yenilenme, kaynakların birleştirilmesiyle yeni servetlerin yaratılması gibi değişimler yoluyla dönüşüme uğraması (Guth ve Ginsberg, 1990).

Örgüt içi girişimcilik alanında, ilgili literatür üzerine yapılacak genel bir bakış sonrasında bu alanda yapılan araştırmaların üç temel doğrultuda gerçekleştirildiği görülmektedir: (1) örgüt içi girişimcilik türlerini, örgüt içi girişimciliğin süreç modeli ve benzeri unsurları da içerisinde barındıran örgüt içi girişimcilik süreci; (2) örgüt içi girişimciliğin boyutları ve örgüt içi girişimcilik ile şirket performansı arasındaki ilişki; (3) uluslararası girişimcilik stratejisi ve küresel pazar içerisinde mevcut fırsatlar üzerinde yoğunlaşan uluslararası örgüt içi girişimcilik.

Önemli anekdotal kanıtlar girişim yönetiminin başarılı şirketlere mahsus olduğunu öne sürmektedir. Drucker (1985) ile Stevensen ve Gumbert (1985), IBM, Sony, Hewlett-Packard ve 3M gibi büyük firmaların girişimci davranışları sayesinde yüksek performans seviyelerine ulaştıklarını belirtmektedir. Aynı zamanda, firmaların sürdürülebilir yenilik sağlayabilmesi ve ürün-pazar alan örgütlerin de uzun vadeli mükemmelliği yakalayabilmesi için performans gelişimini destekleyen ve teşvik eden bir kültür izlemesi gerekir. Bu tür bir kültür aynı zamanda örgüt içi girişimciliği destekleyen bir kültür, örneğin, çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik eden ve onların fırsatlarla karşılaştıkları anda onları fark edip değerlendirmelerini sağlayacak bir kültür olarak tanımlanabilir. Ancak, örgüt içi girişimcilik ve onun gelişmekte olan bir ülke koşullarındaki bir şirketin büyümesi üzerindeki etkileri arasındaki ilişki daha önce araştırılmamıştır (Zain ve Hassan, 2007: 109-121).

Örgüt içi girişimcilik tüm dünyada örgüt içi girişimcilik olarak bilinir (Chang, 1998). Pinchot (1985) bu terimin iç pazarların ve iç girişimde bulunacak ve büyük bir örgütte yenilikçi hizmetleri, teknolojileri ve yöntemleri artıracak, nispeten küçük ve bağımsız birimlerin geliştirilmesi anlamına geldiğini öne sürmektedir.

Örgüt içi girişimcilik için tüm dünyada kabul görmüş bir tanım olmadığından, örgüt içi girişimcilik tanımlanması ve sürecin anlaşılması için uygun bir temel seçmek, araştırmacılar için oldukça zordur. Literatürün temelinde, örgüt içi girişimcilik tanımlarının temel unsurları örgüt ve birey düzeylerinde yenilik, proaktiflik ve risk almaktır (Zain ve Hassan, 2007: 109-121).

Örgüt içi girişimcilik çalışmasının amacı, işlevsel olarak müesses girişimci örgütlerin ürün ve hizmet yeniliklerini üstlendiği, proaktif hareket ettiği ve şirketlerinin performansını artırmak için iç ve dış girişimlerde risk almaya istekli olduğu bir süreç olarak tanımlanmıştır (Pearce ve Carland, 1995). Ancak literatür örgüt içerisinde girişimcilerin konumu ile ilgili, örneğin, konumun firmanın tüm seviyelerinde mi yoksa girişimci çalışan, yönetici veya çalışan grubu tarafından yönetilen bağımsız bir biriminin düzeyinde mi olacağı konusunda bir fikir birliği olmadığını göstermektedir (Zahra, 1993: 5-21). Bu bağlantıda, örgüt içi girişimcilik ekolü karmaşık bir örgütteki girişimci yöneticilere odaklanır. Bu ekole göre, örgüt içi girişimciliğin doğuşu iki temel değişkene dayanmaktadır: bir örgütte girişimci bir ortamın varlığı katılımcılarında girişimcilik yeteneğinin varlığı. Örgüt içi girişimciliğin ilk modellerinden biri Guth ve Ginsberg (1990) tarafından geliştirilen ve örgüt içi girişimciliği firmaların stratejik yönetimine uygun hale getirmeyi hedefleyen örgüt içi girişimcilik modelidir. Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen bir diğer model ise bir firmanın girişimci tutumunun örgütsel, girişimci çalışanlar ve çevresel seviyeler olmak üzere, üç seviyeli değişkenler üzerinde oluşturulduğu kavramsal girişimcilik modelidir (Covin ve Slevin, 1991). Bu model örgütsel seviyedeki girişimci tutumun neden ve sonuçlarını tanımlayan genel teorik bir çerçevedir.

1993'te Brazeal iki seviyeli değişkenler üzerine oluşturulmuş ve iki gruptan oluşan, örgüt içi girişimciliğin uzun vadeli oluşumu ve sürdürülmesine ilişkin faktörlere odaklanan, örgüt içinde geliştirilmiş girişimlerin örgütsel bir modelini geliştirmiştir. Bu gruplardan biri ödüllendirme sistemi ve yapısal düzenlemeler gibi motivasyonu artıran faktörler, diğeri ise tutumlar, değerler ve davranışsal yönelimler dâhil olmak üzere, girişimci bir örgütü tanımlayan geniş tabanlı bireysel özelliklerdir. Deneysel olarak test edilen tek model olan Brazeal modelinin bulguları biraz karışıktır. Bu bulgular ayrı ödüllendirme ve yapı düzenlemelerine gerek olmadığını veya hem girişimci olan hem de olmayan yöneticiler için bile makbul olmadığını öne sürmektedir.

Başka bir çalışmada, Hornsby vd. (1993), davranış nedenleri teorilerini kullanan ve bazı tetikleyici olaylardan dolayı bir bireyin kişiliği ve çevresi arasındaki etkileşimlere odaklanan etkileşimli bir örgüt içi girişimcilik modeli geliştirmiştir (Covin

ve Slevin, 1991). Ayrıca, Zahra (1986: 71-75) ile Zahra ve Covin (1995) örgüt içi girişimciliği risk alma, ürün yeniliği ve proaktivite olarak vurgulayan firmalar için örgüt içi girişimcilik ve performans arasında bir bağlantı kurdukları, bu konuya değinen iki araştırma yürütmüştür. Covin ve Slevin (1986) girişimci tutum ve firma performansı ilişkisi ile ilgili bir araştırma daha yapmış ve girişimci tutum ve firma performansı arasında $r = 0.39$ ($p < 0.001$) sıfır sıralı korelasyonunu bulmuştur.

Asya iş kültüründeki örgüt içi girişimciliğe bakacak olursak, Kim ve McIntoch (1997) Kore girişimcilerinin başarıya çok ihtiyaç duyduğunu, grup yönelimli ve Batı kültürünün bireysel girişimcilerinin aksine, ailelerine onur, itibar ve saygı kazandıran bir tanınmaya odaklandıklarını ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda bağımsızlık, özgürlük ve yenilik yönetim kontrolü altında uygulanmakta iken sağlanan faydalar ve ödüllendirme Batı ve Japon firmalarına kıyasla daha düşüktür. Buna ek olarak, Hussin'in (1997) Malezyalı ve Çinli girişimcilerin değerleri üzerine yaptığı deneysel çalışması sonucunda, Malezyalı ve Çinli girişimcilerin yüksek başarı ihtiyacı duyma, fırsat yaratma ve değerlendirme kabiliyetleri, risk alma, çalışkanlık ve yenilikçilik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür. Asyalı girişimcilere dair yapılan bir diğer deneysel çalışmada ise, Ray vd. (1996) girişimcilerin fırsatı algılama kabiliyetleri ve risk alma konusunda isteklilikleri olan, çalışkan, kendilerini işlerine adanmış ve iyi iş becerilerine sahip bireyler olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Attahir (1995) Güney Pasifik girişimciler için önemli olan başarı faktörlerinin bağımsızlık ve şirket boyutunun küçük olmasının yanı sıra hükümet desteği, kaynaklara erişim ve yöneticilik becerilerine sahip olma olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak, örgüt içi girişimcilik için hükümet desteği ve buna karşı gösterdikleri bağlılık Malezyalı girişimci firmaları diğerlerinden ayıran temel özelliklerdir (Attahir, 1995). Siti Maimon (1991) ve Peters ve Waterman'ın (1982) belirlediği girişimci firmaların sekiz tutumuna dair araştırmasının bulguları bu tutumların Malezya firmalarında bulunduğunu doğrulamıştır. İnsanların üretkenliğine ek olarak, bağımsızlık ve özgürlük bu şirketler arasındaki en yaygın özellikler olarak bulunmuştur. Zain'in (1996: 110) sekiz Malezya üretim firması üzerinde yaptığı çalışmanın deneysel bulguları da yenilik ve yaratıcılığı destekleyen firmalarda örgüt içi girişimci bir ortamın bulunduğunu göstermektedir.

Örgüt içi girişimcilik ile ilgili yayınlanan araştırmaların ortak eğilimi özellikle ABD pazarındaki üretim şirketlerinden elde edilen verilerin çokluğu iken (Zahra vd., 1999) diğer iş sektörlerindeki şirketler yalnızca ılımlı bir ilgi görmüştür. Bu nedenle, bu çalışmanın asıl amacı, rekabetçi ve muhalif bir yapıya sahip iş ortamıyla ılımlılaştırılmış örgüt içi girişimcilik ve şirket büyümesi ilişkisinin incelenmesidir. Bu çalışma başka bir ekonomik sektörden, yani gelişmekte olan bir ülke olan Malezya'nın inşaat sektöründen alınan verileri değerlendirerek önceden bahsedilen yaklaşımdan yola çıkmaktadır. Sektördeki firmalar arasındaki rekabet yoğundur, bu nedenle sektör ortamının düşmanca bir havaya sahip olduğu belirtilmelidir.

Strateji literatürü üç çeşit örgüt içi girişimcilik tanımı yapar. Birincisi mevcut bir örgütte yeni bir işin yaratılmasıdır, yani örgüt içi girişim veya örgüt içi girişimciliktir (Guth ve Ginsberg, 1990). Bir diğeri ise mevcut örgütlerin dönüştürülmesi veya yenilenmesine ilişkin daha yaygın faaliyetlerin yürütülmesidir (Stopford ve Fuller, 1994). Üçüncüsü ise örgütün sektörü için Schumpeter'in önerdiği ve Stevensen ve Gumpert'in (1985) belirttiği şekilde rekabet kurallarını değiştirmesidir.

Schumpeter koşullarında yeni kaynak kombinasyonlarının oluşturulması gibi kaynak dağıtım yönteminde yapılan değişiklikler firmayı önceden olduğundan çok farklı bir şeye, 'yeni' bir şeye dönüştürmektedir. Firmanın eskiden yeni olana dönüşümü girişimci bir davranış yansıtmaktadır. Örgüt girişi veya mevcut bir firmada yeni bir iş geliştirilmesi stratejik bir yenilenme yapmak için izlenmesi mümkün olan yollardan sadece biridir. Stratejik yenilenme yeni kaynak kombinasyonları ile yeni bir zenginlik oluşturulması demektir. Bu, bir işe rekabetçi bir bakış açısıyla yeniden odaklanma, pazarlama veya dağıtımda büyük değişiklikler yapma, ürün geliştirilmesini yeniden yönlendirme ve işlemleri yeniden şekillendirme gibi eylemleri kapsar (Guth ve Ginsberg, 1990).

Burgelman'a (1983: 1349-1364) göre, büyük karmaşık firmaların örgüt içi girişimciliğe dâhil oldukları süreçle ilgili elimizde nispeten çok az bilgi vardır. Burgelman için örgüt içi girişimcilik firmaların örgüt içi gelişme ile çeşitlilik oluşturdukları süreç demektir. Böyle bir çeşitlilik, firmanın mevcut rekabet alanıyla

ilişkisi olmayan veya çok az ilişkisi olan ve fırsat kümesine uygun olan firma faaliyetlerini genişletmek için yeni kaynak kombinasyonları oluşturmayı gerektirir.

Schumpeter'in bakış açısıyla, örgüt içi gelişim ile gelen çeşitlilik bireysel girişimcilik sürecinin örgüt örneğidir (Russell, 1995: 295-314). Örgüt içi girişimcilik genel anlamda kesişen çok katılımcılı girişimci faaliyetlerinin sonucudur.

Girişimci faaliyetin rolü gerekli çeşitliliğin sağlanmasıdır. Stratejideki düzenin sağlanması planlama ve yapılanma ile mümkün olabilir iken stratejideki çeşitlilik deney ve seçime bağlıdır (Zain ve Hassan, 2007: 109-121). Stratejik yönetimin görevi temelde farklılık gösteren bu süreçler arasında uygun dengeyi sağlamaktır. Bu kavramalar, örgütsel düzenlemelerin tasarlanmasını ve stratejik yönetim becerilerinin gelişimini gerektirir. Miller ve Friesen (1982) örgüt içi girişimcilik ve girişimci bir strateji kavramları arasında bir fark yaratmıştır. Girişimci bir strateji, yenilikle rekabetçi bir avantaj oluşturmak için gösterilen sık ve ısrarcı çaba olarak tanımlanırken örgüt içi girişimcilik sık olmasa da, yenilik sağlayacak herhangi bir girişim olarak tanımlanabilir. Örgüt içi girişimcilik büyük ölçüde, yeniliklerin deneme-yanılma yoluyla öğrenilen olaylar dizisiyle sosyal olarak oluşturulduğu sosyal bir süreçtir (Van de Ven, 1986). Bu olaylar, süreç ilerledikçe giderek artan bir insan topluluğu ve bilgi hacmini kapsayan, karmaşık kişiler arası etkileşimler ağını oluşturur.

2. 2. 7. 10. 2. Küçük Ve Orta Ölçekli Girişimlere (Kobi) Uzanan Örgütsel Girişimcilik Araştırmaları

Carrier (1996) gittikçe daha da rekabetçi hale gelen piyasa içerisinde büyük zorluklarla karşılaştıklarını ve bu ölçekteki girişimlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için kendi esneklikleri ve yenilikçi yapılarına dayanmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Bazı açılardan bakıldığında Kobilerin, daha büyük rakipleriyle karşılaştırıldıklarında, örgüt içi girişimciliğe daha çok ihtiyaçları oldukları görülmektedir. Kobilerde girişimciliğin teşvik edilmesi, büyük ölçekli şirketlerden farklıdır. Kobiler girişimcilik alanında, iletişim ve bilgi alışverişine eğilimli olmaları, sınırlı sayıdaki çalışanlarının girişimcilik kültürüne adapte edilebilmeleri ve bütünleşik

yönetim sistemlerinin tüm üyeleri süreç içerisine dahil edebilmesi gibi bazı avantajlara sahiptirler. Fakat madalyonun diğer yüzüne baktığımızda Kobilerin girişimcilik noktasında bazı dezavantajları da vardır. Kobiler kısıtlı kaynak ve sermayeye sahip yapılardır ve bazen yenilikleri ve riskli eylemleri destekleyecek gücü sağlayamazlar.

Eğer Kobilerin patronları muhafazakâr bir yapıya sahip ve riskten almaktan kaçınan kişilerse, bu tip örgütlerde girişimcilik adına yanan bir ışık yakalamak oldukça zordur çünkü patronların küçük ölçekli örgütler üzerinde ciddi etkileri vardır (Carrier, 1996). Dahası, Kobilerin girişimciliğin getirdiği riskleri atlatmaları da oldukça zordur çünkü küçük ölçekli örgütler genellikle belirli ürün ve hizmetler sunmaktadırlar, yani girişimcilik macerasında yaşanacak başarısızlıklar bu tür örgütler için ölümcül olabilmektedir.

2. 2. 7. 10. 3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Örgüt İçi Girişimcilik Araştırmaları

Batılı bilim adamlarının çalışmaları örgüt içi girişimciliğin batı ülkelerinde hangi doğrultuda ilerlediklerine dair açıklayıcı ve öngörücü bir temel sağlamasının yanında bizler, özellikle Çin gibi ülkelerin geçtiğimiz birkaç on yıl içerisinde kaydettikleri gelişme nedeniyle, gelişmekte olan ekonomilere de dikkat çekmenin gerekli olduğunu düşünülmektedir (Ling, 2008).

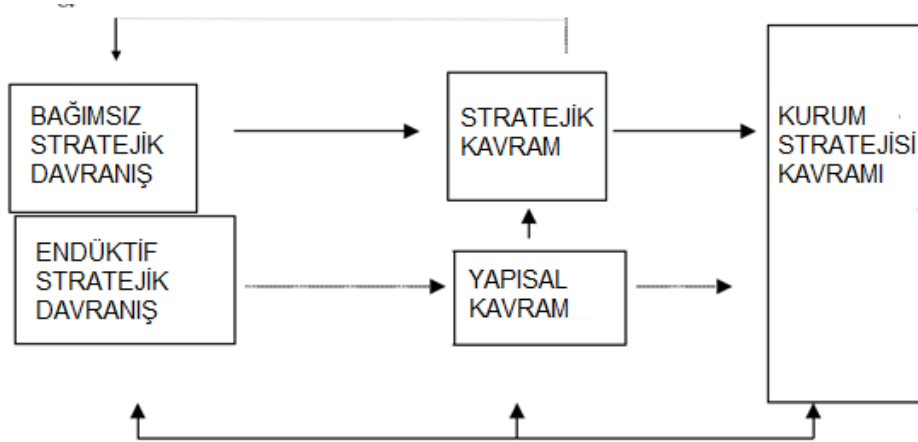
Gelişmekte olan ülkelerde örgüt içi girişimcilik konusuyla ilgili çalışmalar yapan birçok bilim adamı vardır. Örneğin Ivy (1997), Nitra planlama bölgesinde gerçekleştirilen girişimcilik araştırmasının sonuçlarını irdelemiş ve hem girişimcilerin hem de kurdukları işletmelerin profillerini çıkarmış, Nitra Kobilerinin ağ iletişim stratejileri ve yaşadıkları sorunlar hakkında bilgiler sunmuştur.

Araştırmacılar, Çin'in geleneksel kültürünün, kendine has yapıya sahip halkının, değişen ekonomisinin, Çin şirketlerinin girişimsel etkinlikleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu keşfetmişlerdir (Bao&Siu). Yıllar boyu Çin'in Devlet Yatırımlarının stratejik adaptasyonuna dair yapılan çalışmaların ardında, Tan (2007) çevresel

özelliklerin zaman içinde önemli derecede değiştiğini ve şirketlerin yaşanan değişime devletin planlayıcılarını tatmin etmeden çok şirketlerin büyümesine yönelik girişimsel stratejilerle ayak uydurduklarını ileri sürmüştür.

2. 2. 7. 11. Stratejik Davranış ve Örgüt İçi Girişimcilik

Burgelman (1983: 1349-1364) örgüt içi girişimciliğin önemli bir stratejik davranış kaynağını temsil ettiğini ileri sürmüştür. Bağımsız örgüt içi girişimcilik kapsamında atılan adımlar, küçük iş yöneticileri tarafından değil, örgütün sahibi veya diğer üyeleri tarafından atılır. Orta yöneticilerin bağımsız stratejik davranışı stratejik yenilenme için gerekli çeşitliliği sunacak ham maddeyi sağlar. Orta yöneticilerin bağımsız stratejik davranışına ilişkin üst düzey yönetim eylemleri ve tepkileri firmadaki girişimci çabaların sıklığını ve başarısını önemli ölçüde etkileyebilir. Burgelman (1983: 1349-1364) stratejik davranış kategorileri arasındaki dinamik etkileşimlerin, örgüt kavram süreçlerinin ve bir firmanın kavram stratejisinin endüktif türetilmiş bir modelini önermiştir. Aşağıdaki şekilde temsili gösterilen bu model, örgüt içi girişimciliğin doğasını ve rolünü açıklamak için kullanılabilir.



Şekil 2. 6: Burgelman Modeli (Burgelman, R.A. (1983), Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, Management Science, 29, 1349-1364.)

Bu modelde mevcut strateji kavramı, bir firmanın geçmiş ve mevcut başarı ve başarısızlıklarının temeline ilişkin teorisinin az çok açıkça ifade edilmesini temsil etmektedir. Örgütteki stratejik aktörler için az çok ortak bir referans çerçevesi sağlamak ve iş portföyü ve kaynak dağıtımı ile ilgili örgütün amaç belirlemede temeli oluşturmaktadır.

Bu model stratejik davranışın böyle büyük ve karmaşık firmalarda görülen iki genel kategorisini önermektedir: Endüktif ve Bağımsız (Ferreira, 2002).

Endüktif stratejik davranış, “uygulanabilir ortamda” fırsat tanımlamak için mevcut stratejik kavramların sağladığı kategorileri kullanmaktadır. Firmanın stratejik planlama sisteminde kullanılan kategorilerle tutarlı olan bu stratejik davranış örgüt kavramında az da olsa bir iki anlamlılık taşır. Bağımsız Stratejik Davranış fırsatların tanımlanması için yeni kategoriler oluşturmaktadır. Girişimci katılımcılar ürün/pazar seviyesinde yeni iş fırsatları yaratır, bu yeni fırsatlar için örgüt kaynaklarını hareketlendirmek için proje liderliği statüsünde çaba harcarlar ve daha çok gelişme sağlamak adına ivme kazandırmak için zorlayıcı stratejik çabalar gösterirler (Ferreira, 2002). Yapısal Bağlam, üst düzey yönetimin örgütteki işlemsel düzeydeki ve orta düzeydeki stratejik aktörlerin algılanan çıkarlarını etkilemek için faydalanabileceği çeşitli idari mekanizmaları kastetmektedir. Endüktif stratejik davranış ve strateji kavramı arasındaki ilişkiye müdahil olmakta ve bir seçim mekanizması, endüktif stratejik davranış akışında çeşitliliği azaltan bir mekanizma görevi görmektedir. Örgüt girişimciliğinin endüktif stratejik davranış döngüsü ile gerçekleşmesi mümkün değildir. Yenilikler artabilir; ancak tamamıyla yeni üretici kaynak kombinasyonları bu döngüde yer edinemez. Firmalar da belirli bir miktar bağımsız stratejik davranış oluşturabilir. Firmanın bakış açısından bağımsız stratejik davranış, stratejik yenilenme için gerekli çeşitliliği sunacak ham maddeyi sağlar. Böylece bağımsız stratejik davranış kavramsal olarak firmada yeni üretici kaynak kombinasyonları oluşturan girişimci faaliyetlere eşittir (Ferreira, 2002). Bu modelde, Burgelman (1983: 1349-1364) bağımsız stratejik davranış döngüsüne sahip örgüt girişimciliğini tanımlamıştır. Bağımsız stratejik davranış mevcut yapısal bağlamın dışında şekillenir. Ancak başarılı olması için örgüt tarafından kabul görmesi ve strateji kavramıyla bütünleşmesi gerekir. Stratejik bağlam

orta yöneticilerin mevcut strateji kavramını sorguladığı ve üst yönetime geçmişe bakarak mantık çerçevesinde başarılı bağımsız bir stratejik davranış oluşturma fırsatı sağladığı siyasi mekanizmalar demektir (Ferreira, 2002).

2. 2. 7. 12. Örgüt İçi Girişimcilik ve Örgütsel Türleri

Örgüt içi girişimciliğin stratejik yönetimle bütünleşmesi, Miles ve Snow (1978) ile Mintzberg'in (1973) önerdiği örgütler ve stratejik süreç tipolojileriyle ilişkilendirilebilir.

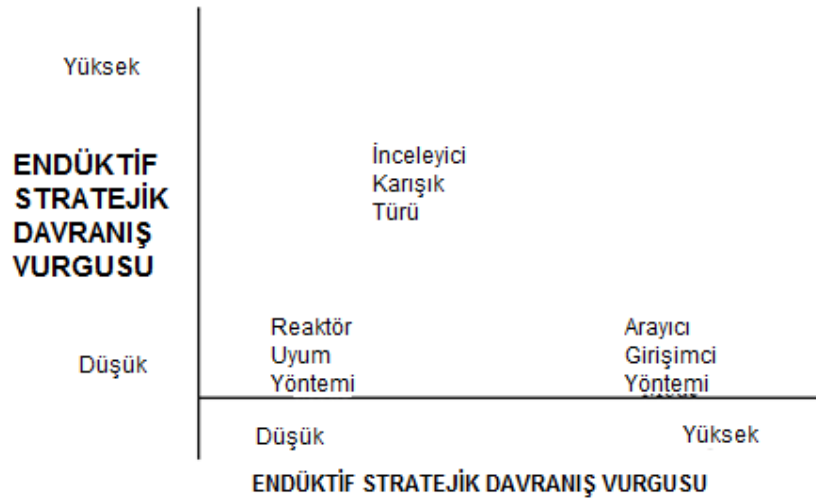
Miles ve Snow deneysel olarak türemiş dört tür örgüt öne sürmüştür: (1) “Savunucular” daha dar bir ürün-pazar alanına sahiptir; (2) “Arayıcılar” neredeyse sürekli olarak yeni fırsat arar ve ortaya çıkan çevresel eğilimlere yönelik olası tepkileri düzenli olarak denerler.

Yeniliğe yaptıkları vurgu; (3) “İnceleyiciler” genellikle biri hızla değişen, diğeri oldukça durgun iki tür ürün-pazar alanında çalışırlar. Üst yönetimlerinin stratejiyle farklı şekillerde başa çıkabilmeleri gerekir ve (4) “Reaktörler” çevresel değişikliklere etkili bir şekilde tepki veremez. Sadece zorunlu olduklarında değişiklik yaparlar. Mintzberg (1973), Miles ve Snow’un örgütsel tipolojisi ile aynı doğrultuda olan bir stratejik süreçler tipolojisi önermiştir. Savunucular bir planlama yöntemi ile nitelenebilir, arayıcılar girişimci bir yöntem kullanmaya meyillidir. Reaktörler ise uyum sağlayıcı yöntemleriyle nitelenir. Bu tipolojinin İnceleyici tür için bir karşılığı yoktur; ancak karma olduğundan Mintzberg’in deyişiyle stratejiyle farklı yöntemlerle başa çıkmak için bir karışım olarak görülebilir.

Miller ve Friesen (1982) muhafazakâr ve girişimci olarak adlandırdıkları iki stratejik tutum tanımlamıştır. Her ikisi de belirli örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Girişimci yapıdaki strateji; rekabetçi bir avantaj, değişiklik arayışında proaktif bir tutum ve risk alma konusunda ılımlı bir istek olarak ürün-pazar yeniliği arayışı eğilimi ile nitelenir. Tam tersine, muhafazakâr tutum ise sadece istekli ve

mevcut performans rutinlerini vurgulamaya meyilli bir şekilde yeniliği takip eder (Ferreira, 2002).

Miller ve Friesen (1982) ile Burgelman'ın (1983: 1349-1364) önerdiği “girişimci” ve “muhafazakâr” firmalar arasındaki temel ikilik gibi, o tipolojiler de aşağıdaki modeli türetmiştir.



Şekil 2. 7: Tipolojiler (Burgelman, R.A. (1983), Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, Management Science, 29, 1349-1364.)

Farklı firmalar farklı bağımsız ve uyarılmış stratejik davranışlarla saptanmıştır ve tipolojiler bunun sadece özel durumlarıdır. Bu model akıllarda bu türlerin uzun vadeli uygulanabilirliğine dair sorular oluşmasında kullanılabilir (Ferreira, 2002).

2. 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. 3. 1. Tanım

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe karşı tutumlarından biridir ve organizasyon ve yönetim dallarında yapılmış olan araştırmaların üzerinde özellikle durduğu bir konuyu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ortak bir tanım bulunmamasının sebebi sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların bu kavramı kendi uzmanlık alanları temelinde ele almaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Çöl, 2004: 4).

Grusky örgütsel bağlılığı ilk tanımlayan araştırmacılardan biridir. Grusky (1966)'e göre bağlılık; çalışanın örgüte olan bağının gücüdür (Wahn, 1998: 256).

Özsoy (2004: 13)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarını kendi çıkarının üstünde görmesidir. Çöl (2004: 5)'ün tanımında ise; “çalışanın örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” örgütsel bağlılığı göstermektedir.

Buchanan (1974: 533-546) örgütsel bağlılığı, örgüte karşı duyulan ilgi olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisi olarak da tanımlamıştır (Yousef, 2003: 1068). Bir başka tanımda ise örgütsel bağlılık; çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olmaktadır ve örgütün bütününe olan bağlılığını ifade etmektedir (Best, 1994: 69).

Meyer ve Herscovitch (2001: 299) bağlılık kavramını; farklı zihinsel durumlar tarafından şekillendirilen ve bireyi bir hedefe yönelik olarak belli bir davranış biçimini sergilemeye yönlendiren bir olgu şeklinde tanımlamışlardır.

Diğer bir ifade ile bağlılığı, çalışanın örgüt ile bir kimlik birliğine giderek oluşturduğu güç birliği olarak da tanımlamak mümkündür (Gül, 2002: 38).

Meyer ve Allen (1990) ise örgütsel bağlılığın, çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını içerdiğini ve çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durum olduğunu dile getirmişlerdir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 49-76).

Mowday vd. (1979)'nin tanımında ise örgütsel bağlılığın, sahip olunan ortak değerler, örgütte kalma isteği ve örgüt adına çaba gösterme istekliliği ile karakterize edilen ve bir örgüte duygusal anlamda yakın olmayı ifade eden bir kavram olduğu belirtilmiştir (Seymen, 2008: 139).

Örgütsel bağlılık kavramı, O'Reilly (1989: 17) tarafından bir bireyin işe bağlılık, sadakat ve örgüt değerlerine inanç hususlarını içeren bir örgütle kurduğu psikolojik bağ şeklinde yapılmıştır. Bu bakış açısından, örgütsel bağlılık çalışanın örgütsel hedefleri kabul etme derecesi ve örgüt adına çaba harcama konusundaki isteklilik derecesi ile kendisini gösterir (Miller ve Lee, 2001).

Cohen (2003) bağlılığın bir bireyi bir ya da daha fazla davranış biçimine bağlayan bir güç olduğunu ifade eder. Bağlılık konusunda yapılan bu genel tanım, Arnold (2005: 625) tarafından bir bireyin kendisini bir örgüt ile özdeşleştirmesinin ve örgüte katılımının göreceli derecesi şeklinde yapılan örgütsel bağlılık tanımı ile bağlantılıdır.

Miller (2003: 73) de örgütsel bağlılığın bir çalışanın kendisini belirli bir örgütle ve bu örgütün hedefleri ile özdeşleştirmesi ve bu örgütün bir üyesi olarak kalmayı istemesi hali olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütün hedefleri ve değerlerine duyduğu ilgi ve yaptığı katılım nedeni ile örgüt üyeliğini devam ettirme konusundaki isteklilik derecesidir.

Ek olarak, Morrow (1993) örgütsel bağlılığı tutum ve davranış ile karakterize olacak şekilde tanımlamaktadır. Miller (2003: 72) tutumu “bir olgu hakkında yapılan - olumlu ya da olumsuz - değerlendirci ifadeler ya da hükümler” olarak tanımlamaktadır. Bir tutum olarak örgütsel bağlılık, örgüte bağlanma, örgüt ile kendini özdeşleştirme ve örgüte sadakat gibi duyguları bağlılığın bir unsuru olarak yansıtır (Morrow, 1993). Meyer vd. (1990: 711) de tutum olarak örgütsel bağlılığın “örgüt hakkında olumlu bilişsel ve duygusal bileşenler ile karakterize olduğunu” ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramını tanımlamak için kullanılan ikinci özellik davranıştır (Morrow, 1993). Best (1994: 69) “bağlılık gösteren bireylerin belirli davranışları kişisel olarak faydalı olduğu için değil, ahlaki olarak doğru olduğuna inandıkları için gösterdiklerini” ifade etmektedir. Reichers (1985: 468) de “davranış olarak örgütsel bağlılığın, örgüt üyeleri örgüt içinde mevcut gruplara bağlılık gösterdikleri zaman görünür hale geldiği” görüşündedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin, faaliyetlerine devam etmelerini ve örgüte bağlılıklarını sürdürmelerini sağlayan, eylemleri ve inançları ile sınırlanmış bir varoluş durumudur (Miller ve Lee, 2001).

Bu çalışmada uyarlanan tanım yukarıda yer alan Meyer ve Allen (1991: 67) tarafından yapılmış tanımlara uygunluk göstermektedir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, “bir çalışanın örgüt ile olan ilişkisini belirleyen ve örgütün üyesi olarak kalma ya da örgütten ayrılma kararını etkileyen psikolojik bir durumdur”.

Porter vd’nin örgütsel bağlılığa ilişkin tanımında belirtilmiş olan yönlerin literatürdeki yeri önemlidir (Yousef, 2003:1067-1079).

- Örgütsel amaçların ve değerlerin kabullenilmesi ve bunlara güçlü bir biçimde inanılması,

- Örgüt adına daha çok çaba gösterme arzusu

- Örgüt üyesi olarak kalmaya ilişkin kuvvetli bir istek

Örgütsel bağlılığın davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç temel sınıflandırılması olduğu bu konuda yapılan araştırmalar ve geliştirilen modeller neticesinde ortaya konulmuştur. Örgütten çok çalışanın kendi davranışları ile ilgili olan davranışsal bağlılık üzerinde özellikle sosyal psikologlar tarafından incelemeler yapılmıştır. Çalışanların belirli bir davranışta bulunmasının ardından, o davranışı devam ettirme eğilimi içinde olmalarını ifade etmektedir. Akabinde gösterilen davranışla uyumlu tutumların gösterildiği bir gerçektir. Tutumsal bağlılık ise örgütsel davranış araştırmacılarınca ele alınmış ve çalışanların davranışlarına dair niyetleri ön plana alınmıştır.

Söz konusu yaklaşımda; “örgütte kalma arzusu, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar” örgütsel bağlılıkla açıklanmaktadır. Akademik çevreler, davranışsal yaklaşım literatüründe Meyer ve Allen (1991)’in önerdiği ve kavramsallaştırdığı üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline büyük ilgi göstermişlerdir. Araştırmalar neticesinde bu model farkı kültür ve sektörlerden pek çok ampirik destek almıştır.

2. 3. 2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı; tutumsal ve davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmam mümkündür.

- Tutumsal yaklaşımda, genel olarak örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları konusu üzerinde durulmaktadır.

- Davranışsal yaklaşımda ise, bu tutumların sonucunda tanımlanan davranışlar bir kere sergilendiğinde, bu davranışın yinelenmesini sağlayan etkenler ve bu davranışların çalışanların tutumları üzerindeki etkisine odaklanma söz konusudur.

- Son olarak temelde tutumsal bağılığa dayanan çokluğu bağılık yaklaşımda, bağılığın örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağılıkların toplamından oluşmakta olduğu görülmektedir (Balay, 2000: 30).

Tutumsal Yaklaşım: Tutumların; birbirleriyle tutarlı bir şekilde işleyen, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç unsurdan meydana geldiği bilinmektedir. Söz konusu tutum objesine duyulan gözlenebilen duygusal tepkiler tutumların duygusal ögesini ifade etmektedir. Bu ögenin tutumun sürekliliğın sağlanması noktasında büyük rolü vardır. Mantıkla ifade edilemeyen çoğu davranış tamamıyla duygusal öge kaynaklıdır. Yine söz konusu tutum objesine dair kişinin sahip olduğu ilgi, görüş ya da inançlar bilişsel tutum ögesine işaret etmektedir. Tutmalara uygun bir biçimde davranış sergilenmesi ise davranışsal öge ile açıklanmaktadır. Kişinin diğeri bir kişiye veya olaya, nesneye olan hareket tarzını göstermektedir (Gül, 2002: 41).

Tutumsal bağılığı, bireyin çalışma ortamına ilişkin değeriendirmeleri sonucunda meydana gelen ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak tanımlamak mümkündür (Doğarı ve Kılıç, 2007: 40).

Tutumsal yaklaşıma dair Meyer ve Allen'in, Etzioni'nin, Penley ve Gould'un, Kanter'in ve O'Reilly ve Chatman tarafından yapılan çalışmalar ışığında örgütsel bağılık sınıflandırması ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. 1: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları (Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir)

Sınıflandırma Sahibi	Çalışmanın Yapıldığı Tarih	Çalışmanın İçeriği
Meyer ve Allen	1990	Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen tarafından duygusal (affective) bağlılık ve devamlılık (continuance) bağlılığı olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Sonralaki çalışmalarında normatif (normative) bağlılık boyutunu da modellerine eklemişler ve üç boyutlu bir örgütsel bağlılık yapısı ortaya koymuşlardır (Meyer vd., 2002: 20-52, Wasti, 2000:201-224). - Duygusal Bağlılık; bireyin duygusal anlamda örgüte olan ilgisinin, örgütle birlikte tanımlanmasını ve örgütle bütünleşmesini, - Devamlılık Bağlılığı; örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyetin algılanmasını, - Normatif Bağlılık; bireyin çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı görev algısını belirtmektedir. Bireyin örgütle arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltma yönünde bir bağ olması söz konusu üç bağlılığın ortak noktasını oluşturmaktadır. Buna ek olarak örgütte kalma güdüsünün birinci bağlılıkta isteğe, ikinci bağlılıkta ihtiyaca ve üçüncü bağlılık da ise yükümlülüğe dayandığı görülmektedir (Balay, 2000: 72).
Etzioni	1961	Etzioni örgütsel bağlılığı; yabancılaştırıcı, nötr ve moral bağlılık olmak üzere üç grupta incelemiştir. - Yabancılaştırıcı (Negatif) Bağlılığın; işgören davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan, örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade ettiği belirtilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). - Nötr (Hesapçı) Bağlılığın; birey ve örgüt arasındaki değişim ilişkisinden kaynaklanan bir bağlılık türü olduğu ve bireyin, örgüte yaptığı katkının karşılığını tam olarak aldığına inandığı takdirde örgüte karşı hissettiği bağlılığı gösterdiği ifade edilmektedir (Balay, 2000: 20). - Moral (Ahlaki) Bağlılığın ise; örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirerek otoriteyle özdeşleşme temeline dayanan, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş olduğu savunulmaktadır.
Penley ve Gould	1988	Penley ve Gould tarafından üç farklı bağlılık türü tanımlanmıştır. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. - Ahlaki Bağlılık; bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesiyle oluşan bir bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılıkta kişinin kendisini, amaç ve hedeflere ulaşılmasından; örgütün başarı ve başarısızlığından sorumlu tutması söz konusudur. - Çıkarıcı Bağlılığın; birey ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayandığı ve dolayısıyla çalışanların, örgüte yaptıkları katkının karşılığında bazı maddi ödüller elde etmeyi umdukları ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 37). - Yabancılaştırıcı Bağlılık ise; Alternatif iş imkanlarının bulunmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. (Gül, 2002: 44).

Sınıflandırma Sahibi	Çalışmanın Yapıldığı Tarih	Çalışmanın İçeriği
Kanter	1968	Kanter'in örgütsel bağlılığa dair yaptığı incelemede bağlılık devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç grupta toplanmıştır. - Devama Yönelik Bağlılıkta; çalışanların, örgüt için fedakarlıklarda bulunduğu ve örgüte önemli miktarlarda yatırım yaptığı öngörülmektedir. Ancak örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olursa bağlılık oluşabilir. - Kenetlenme Bağlılığında ise; çalışanların diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi veya grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanması söz konusudur. - Kontrol Bağlılığın temelinde; bireyin norm ve kurallara bağlı olması yatmaktadır. Birey, kendisinden beklenen davranışları gerçekleştirmesinde örgütün normlarının ve değerlerinin yol gösterdiğine inanmaktadır (Gül, 2002: 43). Kontrol bağlılığın ortaya çıkması için, çalışanların ahlaki değerleriyle örgütün ahlaki değerlerinin birbiriyle örtüşmesi gerekmektedir.
O'Reilly ve Chatman	1986	O'Reilly ve Chatman tarafından psikolojik bir olgu olarak ele alınmış olan örgütsel bağlılık; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutta incelenmiştir. - Uyum boyutunda; çalışanların örgütsel değerleri paylaşmadığını, amaçlarının belli ödülleri elde etmek olduğunu öngörülmektedir. Dolayısıyla uyumun, çalışanların örgütsel düzeni ve koşulları kabul etmisyle, yani, araçsal algılarla ilişkisi söz konusudur. - Özdeşleşme boyutunda; çalışanların, örgütün bakış açılarını kabul etme ve kendilerine uyarlama derecesini yansıttığı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 35). - İçselleştirme boyutunun ise; çalışanların kendi değerlerini örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirdiğinde ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Davranışsal Yaklaşım: Davranışsal bağlılığı, çalışanların geçmiş tecrübeleri ve örgüte uyumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile açıklamak mümkündür. Davranışsal bağlılık kavramı, çalışanların örgütte çok uzun süre çalışmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili olmaktadır. Davranışsal bağlılıkta çalışanların örgütün bizzat kendisine değil, yaptığı belli faaliyetlere bağlılığı söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Bu yaklaşımda Becker'in ve Salancik tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık sınıflandırması öne çıkmaktadır.

Tablo 2. 2: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması 2 (Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir)

Sınıflandırma Sahibi	Çalışmanın Yapıldığı Tarih	Çalışmanın İçeriği
Becker	1960	Tutarlı davranışların amaçlarla doğrudan ilişkili olmaması Becker tarafından “yan bahis” kavramı yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın, bireyin örgütle “bahse girmesi” sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Kendileri için değerli olan şeyleri bahis konusu olarak ortaya koyan çalışanların bu üzerine bahse girmiş oldukları şeylerin onlar için önemli ve değerli olması durumunda örgüte olan bağlılıkları yükselmekte ve örgütten ayrılma istekleri de bir o kadar azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 50).
Salanicks	1977	Salanicks, çalışanların örgüte yönelik algısının, zamanla bazı inançlarının oluşmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu inançlar, bireyin örgüte ilişkin olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olmakta ve çalışanlar bu tutumlar çerçevesinde hareket etmektedir. Bireyin istikrarlı davranma ihtiyacından dolayı birey bu davranışlara bağlanmakta ve çalışanların her hareketi bir önceki davranışıyla ilişkili olmaktadır. Tersine bir durumda çalışanlar tutarsızlığın ortaya çıkaracağı stres ve gerilimle başa çıkmak zorunda kalacaklarına inanmaktadırlar (Samadov, 2006: 88-90).

Çoklu Bağlılık: Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın, örgütü oluşturan iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluştuğu düşünülmektedir (Balay, 2000: 30). Bu yaklaşıma göre, örgütte birçok referans grubu vardır ve bu gruplar çalışanların iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler, bireyin mesleği olmak üzere birçok unsurdan müteşekkildir. Çalışan açısından her bir unsurun ifade ettiği değerin farklı olduğu bir gerçektir (Gül, 2002: 50). Bununla birlikte söz konusu gruplar örgütsel amaçlarla çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedeflere sahip olabilirler. Dolayısıyla çalışanların bu unsurlardan her birine ilişkin farklı bağlılık düzeyine sahip olmasının yanında bahsi geçen unsurlara ve örgütün tamamına yönelik geliştirilen bağlılık düzeylerinin kişiden kişiye farklılık içerdiği görülmektedir.

2. 3. 3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmek mümkündür. İş beklentileri, psikolojik sözleşme ve cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, pozisyon, eğitim, ırk-toplumsal kültür gibi kişisel özellikler bireysel faktörleri ifade etmektedir. Örgütsel faktörlerin ise; “örgüt değerleri, örgütün çalışanlara bakış açısı, örgüt politikaları, yönetim tarzı ve örgüt kültürü” olduğu belirtilmektedir.

Kültürel ve toplumsal değerler, sendikalar, iş fırsatları ve devletin koymuş olduğu kanun ve yasalardan oluşan etkenler ise çevresel faktörlere işaret etmektedir (Çetin, 2011: 64). Bireyin örgüte bağlılığının etkilendiği faktörlere bağlı unsurlar şu şekilde tanımlanabilir (Çetin, 2004: 99).

- Cinsiyet, yaş ve tecrübe
- Güven, iş doyumu güve örgütsel adalet
- Rol çatışması ve belirliliği
- Alınan destek ve yapılan işin önemi
- İşin içinde ve karar alma sürecinde yer alma
- Yabancılaşma, iş güvenliği ve tanınma
- Ücretten hariç sağlanan haklar ve medeni durum
- Monotonluk, iş saatleri, ücret ve terfi imkânları
- Dışarıdaki iş imkânları, liderlik davranışları ve çalışanlara karşı gösterilen ilgi

Örgütlerin örgütsel bağlılığı arttırmaları önemli bir husus olup bunlar aşağıda şu şekilde sıralanmıştır (Balay, 2000: 115-134).

- Örgütsel bağlılık ve performans
- Örgütsel bağlılık ve işe devam etme

- Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteği
- Örgütsel bağlılık ve stres
- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini
- Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü

arasındaki ilişki birçok çalışmanın konusu olmuştur.

Tablo 2. 3: Örgütsel Bağlılığı Artıran Kriterler ve Nedenleri (Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir)

Kriter	Örgütsel Bağlılığı Artırma Nedeni
Çalışanların Görüşlerin Sürece Dahil Edilmesi	Yöneticiler tarafından iş süreçlerinde çalışanlarının görüşlerinin alınması ve bu sürece dahil edilmeleri çalışanları mutlu etmektedir. Dolayısıyla da örgütsel bağlılık artmaktadır.
Vizyon	Vizyon kavramı; örgütün geleceğini, değer, amaç ve hedeflerini yansıtmaktadır. Bireyin kişisel vizyonunun örgüt vizyonu ile paralel olması çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.
Rekabet	Örgüt içindeki rekabet, çalışanların işlerini daha iyi ve verimli yapmalarını sağlamaktadır. Bu durum neticesinde de örgütsel bağlılık artmaktadır.
Ekip Çalışması	Örgütün kullanmış olduğu çalışma modeli ekip çalışmasını destekler, ekip içinde birlik, beraberlik ve dayanışma söz konusu olursa ekip üyelerinin örgüt bağlılığı artar.
Örgüt Kültürü	Örgütün kültürel yapısının gerekliliklerin yerine getirilmesi, kültürel yapının belli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olması ile mümkündür. Bu da bireyin örgüt bağlılığına pozitif anlamda etki yapmaktadır.
Maddi ve Manevi Haklar	Bireyin işi kapsamında kazandığı maddi ve manevi hakların bekletisine uygun olması durumunda bireyin örgütsel bağlılığı bundan olumlu yönde etkilenmektedir. .
İletişim	Çalışanlara hem örgütün içinde bulunmuş olduğu yapı hem de işle ilgili gerek bilgilerin açık bir biçimde verilmesi ve çalışanların bütüne ilişkin bilgilendirilmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.
İnsani Değerlerin Ön Plana Çıkarılması	Örgüt içinde bireyin kendisine değer verildiğini hissetmesi ve yapı içinde insani değerlerin ön plana çıkartılması çalışanların örgüt bağlılığını artırıcı etki yapmaktadır.
Gelişim Olanakları	Örgüt tarafından bireyin işini daha iyi yapabilmesi ve kişisel gelişimi konusunda desteklenmesi, yetkinlik gelişimine fırsat verilmesi ve yatırım yapılması örgüt bağlılığını arttırmaktadır.

Furtmuller vd. (2011:255) tarafından örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına Avusturya’da finans uzmanları üzerinde bir araştırma yapılmış ve bu araştırma neticesinde çalışanların performanslarının örgütsel bağlılıkları ile değil müşterileri ve işe bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat her şeye rağmen çalışanlar örgütte kalmak adına performansını devam ettirmeye gayret etmekte ve örgütsel bağlılığın bu noktadan hareketle performansın üzerinde az da olsa pozitif bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkinin zayıf ve yeteri kadar kuvvetli olmadığına karar verilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler işle ilgili faktörler, iş imkânları, kişisel özellikler, olumlu ilişkiler, örgüt yapısı ve yönetim tarzıdır.

- **İşle İlgili Faktörler**

Bireysel seviyede örgütsel bağlılık işle ilgili önemli bir çıktıdır. Bu çıktının fire, devamsızlık, iş için gösterilen çaba, iş rolü ve performans gibi diğer işle ilgili çıktılar üzerinde etkisi olabilir (Randall, 1990: 361-378). Belirsiz olan bir iş rolü örgüte olan bağlılık eksikliğine neden olabilir. Benzer şekilde terfi imkânları da örgütsel bağlılığı artırabilir ya da azaltabilir.

Bağlılık üzerinde etkili olabilecek diğer iş faktörleri ise sorumluluk ve özerklik seviyeleridir. Bir iş için sorumluluk ve özerklik seviyesi yükseldikçe işin daha az tekrar içerdiğini ve daha ilginç olduğunu, buna bağlı olarak işi yapan kişinin daha yüksek bağlılık gösterdiği belirtilmiştir (Meyer ve Allen, 1997).

- **İş İmkânları**

İş imkânlarının varlığı örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Başka bir bulmak için şanslı olduğu konusunda güçlü bir sezgisi olan bireyler arzu edilir diğer alternatifler üzerinde kafa yorarken örgüte daha az bağlılık gösterebilirler. Başka istihdam imkânlarının olmadığı durumlarda ise, yüksek örgütsel bağlılık seviyesine doğru bir eğilim vardır. Sonuç olarak, örgüt üyeliği çalışanların sürekli olarak kalmanın ve gitmenin risklerini hesapladıkları devamlılık bağlılığı temellidir (Meyer ve Allen, 1997).

- **Kişisel Özellikler**

Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanın yaşı, hizmet süresi ve cinsiyeti gibi kişisel özelliklerinden de etkilenebilir (Meyer ve Allen, 1997). Kadrolu ya da kıdemli olan yaşlı çalışanlar ile kendi iş performanslarından memnun olan çalışanların diğerlerine kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık seviyeleri göstermeye eğimli olduklarını ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997). Yani yaşlı insanların diğer yaş gruplarına göre örgüte daha fazla bağlılık gösterdiği gözlenmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyebilen diğer bir kişisel özellik de cinsiyettir (Meyer ve Allen, 1997). Ancak, bağlılık konusundaki cinsiyet farklılıklarının cinsiyet ile ilişkilendirilen farklı iş özelliklerinden ve tecrübelerinden kaynaklandığı da iddia edilmektedir.

- **İş Ortamı**

İş ortamı da örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörlerden biridir. Bir şirketin ortağı olmak örgütsel bağlılığı genellikle olumlu yönde etkileyebilen iş ortamı koşullarından bir tanesidir. Hangi tür olursa olsun sahiplik çalışana önemli olduğunu ve karar verme sürecinin bir parçası olduğunu hissettirir. Bu sahiplik kavramının içinde iş uygulamalarında meydana gelecek yeni gelişmeler ve değişiklikler hakkında verilecek kararların bir parçası olmak vardır ve bu nedenle bir aidiyet duygusu yaratır.

Subramaniam ve Mia (2001) tarafından yapılan bir çalışmada bütçe kararlarının verilmesi sürecine katılan yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip olma eğiliminde oldukları görülmüştür.

İş ortamında örgütsel bağlılığı etkileyebilen diğer bir faktör de işe alma, seçim, performans değerlendirme, terfi ve yönetim tarzı ile ilgili iş uygulamalarıdır (Meyer ve Allen, 1997). Metcalfe ve Dick (2001: 412) çalışmalarında “polis memurlarında gözlenen düşük örgütsel bağlılık seviyesinin, uygun olmayan seçim ve terfilerden kaynaklanan ve astların örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkileri olan, süregelen yönetim tarzı ve davranışı ile ilgili olduğu” sonucuna varmışlardır.

- **Olumlu İlişkiler**

Bir iş yeri ortamı olarak örgüt, yönetsel ilişki de dâhil olmak üzere, iş ilişkilerinden oluşur. Randall'a (1990: 370) göre, “yönetsel ilişki örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir”. Olumlu bir yönetsel ilişki örgüt içinde performans yönetimi gibi işle ilgili uygulamaların yapılma şekline bağlıdır (Randall, 1990: 372-375). Bireyler uygulamalar içinde yönetsel ilişkinin adil bir biçimde kurulduğunu gördüklerinde örgüte daha fazla bağlanma eğilimi gösterirler (Benkhoff, 1997).

İş yerinde var olan takımlar ya da gruplar gibi ilişkiler de örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Örgüt üyeleri ilişkiler aracılığı ile değer buldukları zaman bağlılık sergileyebilirler. Benkhoff (1997) çalışan bağlılığının ve örgüte sevginin örgütün sosyal atmosferini ve amaç duygusunu geliştirmek için harcanacak çabalar ile artırılabilirliğini belirtmektedir. Aslında, iş ilişkileri içinde örgüt ve bireyler arasında karşılıklı olarak saygı olduğunda, bireyler örgütsel bağlılık geliştirebilirler.

- **Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısı örgütsel bağlılık içinde önemli bir rol oynar. Bürokratik yapıların örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Zeffanne (1994: 991) “bürokratik bariyerleri kaldırmanın ve daha esnek bir yapı kurmanın, örgüte hem sadakat hem de sevgi duymak anlamındaki çalışan bağlılığını büyük ihtimalle artıracığına” işaret etmektedir. Yönetim çalışanlara daha fazla yönlendirme ve etki sağlayarak bağlılık seviyesini artırabilir (Storey, 1995).

- **Yönetim Tarzı**

Zeffanne (1994: 1001) tarafından “çalışan bağlılığı, morali, sadakati ve sevgisi sorusunun cevabının sadece güdüleyiciler sunarak bulunamayacağı, aynı zamanda bağlama ve çağdaş çalışan arzularına uygun olmayan yönetim tarzları gibi çalışanların şevkini kıran etmenlerin de ortamdan kaldırılması gerektiği” ifade edilmiştir. Çalışan katılımını teşvik eden bir yönetim tarzı ile çalışanın yetki alma arzusu tatmin edilebilir ve çalışanlardan örgüt amaçlarına bağlılık göstermesi istenebilir.

Gaertner (1999: 482) “daha esnek ve katılımcı yönetim tarzlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve güçlü biçimde geliştirdiğini” iddia etmektedir. Örgütler, yönetim stratejilerinin amacını çalışanların uyumundan ziyade bağlılığını iyileştirecek şekilde belirlemelidirler (William ve Anderson, 1991).

2. 3. 4. Örgütsel Bağlılığın Etkileri

Örgütsel bağlılığın örgüt üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olabilir.

2. 3. 4. 1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesinin Olumsuz Etkisi

Olumsuz etkinin anlamı örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olmasıdır. Düşük örgütsel bağlılık seviyesine sahip çalışanlar verimsiz olmaya eğilim gösterirler ve bazıları çalışan işsizler haline gelir (Morrow, 1993). Lowman (1993: 65) örgütsel bağlılığın “yetersiz bağlılık ya da aşırı bağlılık durumlarında işle ilgili bir fonksiyon bozukluğu” olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Lowman’a (1993: 65-142) göre, aşağıdakiler yetersiz bağlılığın ve aşırı bağlılığın özellikleridir:

Tablo 2. 4: Yetersiz Bağlılığın ve Aşırı Bağlılığın Özellikleri (Lowman, R. L. (1993), Counseling and psychotherapy of work dysfunctions, American Psychological Association, Washington)

Yetersiz bağlılık	Aşırı bağlılık
Başarı korkusu. Başarısızlık korkusu. Kronik ve kalıcı oyalanma. Olumsuz kültürel, ailevi ve kişilik etkenleri. Kronik ve kalıcı başarı eksikliği.	Aşırı sadık çalışanlar. İşle ilgili ve mesleki tükenmişlik. İş yerinde obsesif-kompulsif davranış örüntüleri. Başarı için nevrotik bir tutku. Aşırı yüksek enerji seviyesi.

Bazı durumlarda, düşük örgütsel bağlılık seviyesinde, personel firesinde ve işe gelmeme konusunda yüksek oranları da görülür (Morrow, 1993). Cohen (2003: 11) “örgütsel bağlılık ya da sadakat eksikliğinin çalışanların devamsızlığı, firesi, düşük çaba göstermeleri, hırsızlıkları, iş tatminsizlikleri ve tayin olma konusundaki isteksizlikleri için bir açıklama olarak kullanıldığını” belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık çalışan fiyesi konusunda en iyi ön göstergedir ve bu konuda çok daha sık kullanılan iş tatmininden daha iyidir (Miller, 2003). Devamlılık bağlılığı boyutunda bulunan çalışanların örgütte kalma konusunda sürekli bir hesap içinde olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, bu tür çalışanların işlerine geldiğinde sürekli olarak işten uzak durabileceği sonucuna ulaşılabilir.

2. 3. 4. 2. Örgütsel Bağlılığın Olumlu Etkisi

Bağlılık gösteren örgüt üyeleri, daha az bağlı üyelerin aksine, örgüte olumlu katkıda bulunurlar. Cohen (2003: 18) “üyeleri daha yüksek bağlılık seviyeleri gösteren örgütlerin daha yüksek performans, daha yüksek üretkenlik, daha düşük devamsızlık ve daha düşük işe geç kalma seviyeleri olduğunu” belirtmektedir. Bunun anlamı, daha yüksek bağlılık seviyesine sahip çalışanların performans sağlamak için daha fazla çaba sarf etme ve kaynaklarını örgüte yatırma eğilimi içinde olmalarıdır (Saal ve Knight, 1987).

Örgütsel bağlılık sonucunda sabit ve üretken bir iş gücü ortaya çıkabilir (Morrow, 1993). Örgütsel bağlılık çalışanların yaratıcılıklarını serbest bırakmalarını sağlar ve örgütsel gelişim girişimlerine katkıda bulunur. Yüksek bağlılık sahibi çalışanlar örgütü tatmin olmadıkları için terk etmezler ve genellikle zor iş faaliyetlerini gerçekleştirme eğilimi içinde olurlar (Meyer ve Allen, 1997). Bağlılık gösteren üyeler normalde performansa katkıda bulunma ve performansı iyileştirme hedefi ile başarı ve yenilik merkezlidirler (Morrow, 1993).

Örgütsel bağlılığın diğer olumlu etkileri arasında örgütsel etkinliği ve verimliliği geliştiren mensubiyet hissi, sevgi, vatandaşlık davranışı bulunmaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Duygusal ve normatif bağlılık gösteren bireyler süreklilik bağlılığı gösteren bireylere göre daha büyük oranda örgüt üyeliklerini sürdürürler ve örgütün başarısına katkıda bulunurlar (Meyer ve Allen, 1997). Randall (1987: 460-471)’ın örgütsel bağlılık üzerine yapmış olduğu bir araştırmada, bireylerin örgüte karşı sergilemiş oldukları üç bağlılık düzeyinin düşük, orta ve yüksek şeklinde olduğu ve her düzeye bağlı pozitif ve negatif etkilerin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. 5: Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi (Randall, D.M. (1987), Commitment and the organization: The organization man revisited, Academy of Management Review, 12, 460-471.)

Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi		Düşük	Orta	Yüksek
Bireysel	Olumlu	- Kişisel yenilikçilik, yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük - İnsan kaynaklarının daha verimli kullanılması	- İleri seviyede bir sahiplenme duygusu, sadakat, yeterlilik, güvenlik ve görev - Yaratıcı çalışanlar - Kişisel kimliğin örgütten ayrı düşünülmesi	- Çalışanların mesleki gelişimlerinin ve yeterliliklerinin artması - Pozitif davranışların ödüllendirilmesi - Çalışanların yaptıkları işleri tutkuyla yapmalarının sağlanması
	Olumsuz	- Mesleki gelişme ve ilerlemenin yavaş olması - Dedikodu neticesi kişisel maliyetler - İhraç, ayrılma ya da örgütsel amaçları bozma olasılığı	- Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması - Bağlılık seviyesinin düşük, ılımlı ya da yüksek olup olmadığının kolay bir biçimde algılanamaması	- Kişisel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket imkânlarının bastırılması - Değişim karşısındaki bürokratik direnç - Ailevi ve sosyal ilişkilerdeki gerilim - Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersiz oluşu - Görev dışında örgütün bir araya gelmesi için zamanın ve enerjinin sınırlı olması
Örgütsel	Olumlu	- Performansı düşük olan çalışanların örgütten ayrılması sonucu örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükseltmek suretiyle işgücü devir hızının azaltılması - Örgüt içindeki dedikoduların örgüte yarar sağlayabilecek neticeleri	- Çalışanın kıdeminin artması - Ayrılma isteğinin sınırlı olması - İş devrinin sınırlı olması - İş tatmininin yüksek olması	- İşgücünün güvenli ve istikrarlı oluşu - Çalışanlar tarafından daha yüksek üretim adına örgütsel beklentileri kabul edilmesi - Çalışanlar arasında görev ve performans açısından rekabetin yüksek oluşu - Örgütsel amaçların karşılanabiliyor oluşu

Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi		Düşük	Orta	Yüksek
	Olumsuz	- İş devrinin yüksek olması, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya istekli olmama, iş kalitesinin düşük olması, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı kanunsuz faaliyetler - Rol üstü davranışın sınırlı olması, rol modeline zarar verilmesi, zarara neden olan dedikodu, çalışanın üzerinde örgütsel kontrolün sınırlı olması	- Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlamak - Çalışanların görevleri dışındaki kişisel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemek - Örgütsel etkililiğin azalması	- İnsan kaynaklarının verimli kullanılmaması - Örgütsel esneklik yenilikçilik ve uyumdan yoksun olma - Geçmişteki politika ve süreçlere çok güvenilmesi - Aşırı çaba gösteren çalışanlara karşı öfke ve düşmanlık duygusu - Örgüt için kanunsuz ve etik olmayan eylemlere içinde olma

Örgütsel bağlılık yüksek olduğunda, çalışanların performansı, iş tatmini, örgütsel verimlilik artmakta işe devamsızlık ve personel devir hızı ise azalmaktadır (Erdem, 2007: 67).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgüte bağlılıklarının olmaması ya da az olması durumunda çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemekte ve işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma gibi olasılıklar gündeme gelmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Örgütsel bağlılıkla stres arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara göre, çalışanlar örgütsel bağlılıklarının yüksek olması durumunda diğer çalışanlara oranla stres faktöründen daha fazla etkilenmektedirler. Bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler örgüte ilişkin konularda daha duyarlı olmakta ve dolayısıyla örgütsel tehlike ve tehdit düzeyi gibi örgütsel sorunlardan daha fazla etkilenmeleri söz konusu olmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 60). Örgütsel bağlılık çalışanlara güven ve ait olma hissi verdiğinden stresin olumsuz etkisi azalmaktadır (Altınbaş, 2008: 19).

Bireyin örgüte bağlılık derecesini etkileyen diğer unsurlar kaynaklarda; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler, iş deneyimi ve çalışma ortamı şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Boylu vd., 2007: 55-74). Ülkemizdeki görgül araştırmalar örgütsel bağlılıkla bireyin demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiş (Boylu vd., 2007:55-74; Çolakoğlu vd., 2009: 77-89) ve genel olarak örgütsel bağlılıkla demografik özellikler arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Erdem (2007: 67-70) örgütsel bağlılıkla örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü tipolojilerini kullanarak araştırmış ve bireyin örgüte bağlılığının etkilendiği en önemli kültür tipinin klan kültürü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2. 3. 5. “Örgütsel Bağlılık” Kavramının Teorik Temeli

Örgütsel bağlılık kavramı endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe giderek popülerliği artan bir kavramdır (Cohen, 2003). Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk çalışmalar bu kavramı, özdeşleştirme, katılma ve sadakati bir araya getiren, tutum perspektifi temelli tek bir boyut olarak değerlendirmişlerdir (Porter vd., 1974). Porter vd.’ne (1974) göre, tutum perspektifi bir çalışanın kendisini bir örgüt ile tanımlaması ve bu örgüte katılması ile oluşan psikolojik bağlanmayı ya da duygusal bağlılığı ifade etmektedir.

Porter vd. (1974: 604) bunun ardından örgütsel bağlılığı “bir organizasyon içinde kalma eğilimi, kendisini bu organizasyonun değerleri ve hedefleri ile özdeşleştirme ve organizasyon için fazladan çaba sarf etme özellikleri ile kendisini gösteren, bir organizasyona olan bağlılık” olarak tanımlamaktadır. Bireyler örgütsel bağlılık kapsamında kendi değerlerinin ve hedeflerinin örgütün değerleri ve hedefleri ile ne derecede ilişkili olduğunu değerlendirdiklerinden, bu ilişkinin bireysel çalışan ile örgüt arasındaki bağlantı olduğu düşünülür.

Örgütsel bağlılık konusunda bir başka bakış ise “değiş tokuş temelli tanım” ya da “yan bahis” teorisidir (Becker, 1960). Bu teoriye göre, bireyler konumlarını korudukları sürece, yaşadıkları stresli şartlardan bağımsız olarak, örgüte bağlı kalırlar. Ancak, kendilerine alternatif faydalar sağlandığı takdirde, örgütten ayrılmak için istekli olacaklardır.

Mowday vd. (1982: 26) örgütsel bağlılığı “bireylerin belirli bir örgüt içinde kilitlenip kalması ve bu sorun ile baş etmesi süreci ile ilgili” bir davranış olarak tanımlayarak “yan bahis” teorisini destekler. Örgütsel bağlılığın davranış ile ilgili bu yönü, hesabi bağlılık ve normatif bağlılık ile açıklanır.

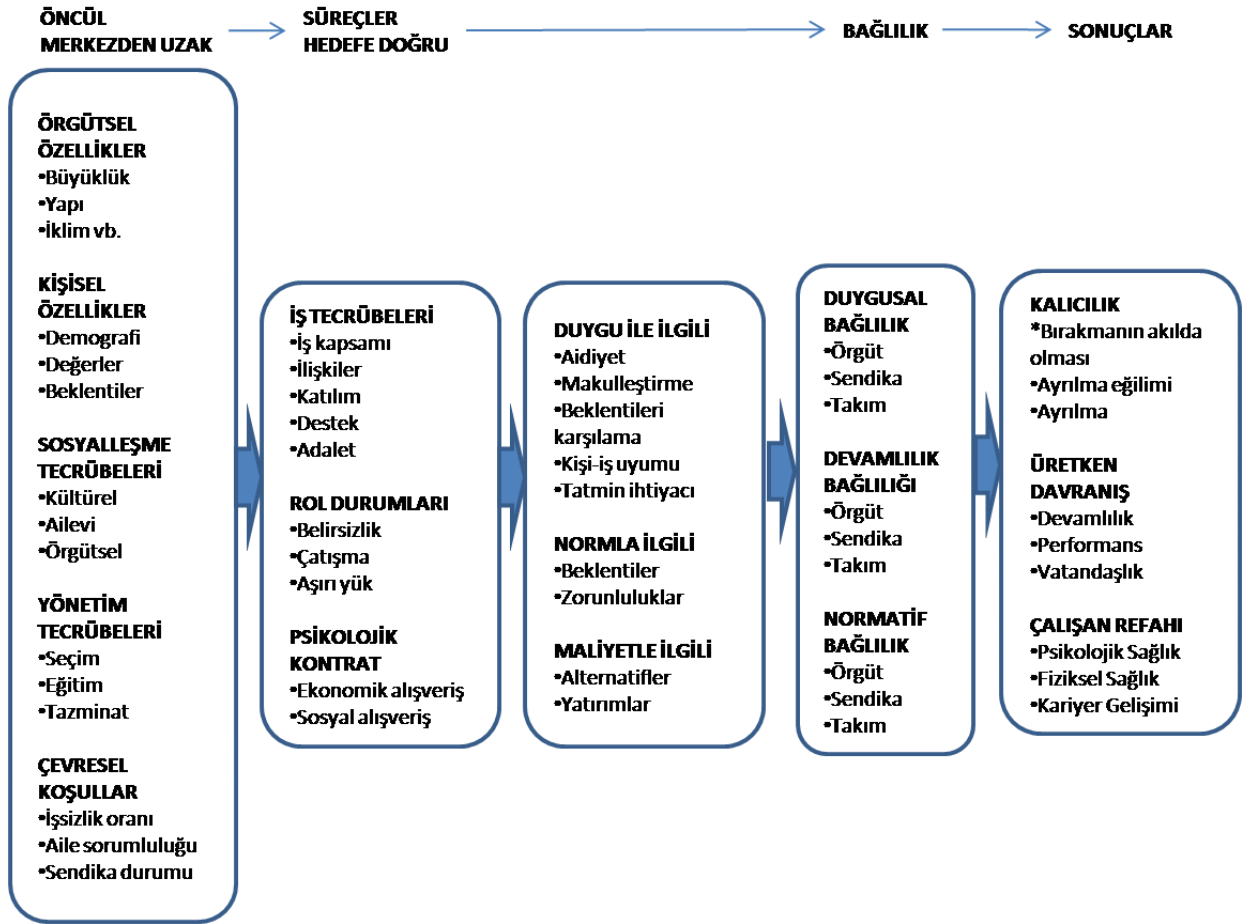
Normatif veya hesabi bağlılık bakış açısı, bir çalışanın organizasyon için çalışma konusundaki bağlılığının, organizasyondan ayrılması halinde elde edeceği fayda ile maliyet dengesine bağlı olduğunu ifade eder (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Wiener ve Vardi (1980: 90) örgütsel bağlılığı “bireyin normatif baskı algısı ile belirlenen davranışsal eğilim ya da tepki” olarak tanımlamaktadır. Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığı başta duygusal ve devamlılık olmak üzere iki boyutlu olarak değerlendirmiştir.

Meyer ve Allen (1984: 375) ilk boyut olan duygusal bağlılığı “çalışılan organizasyon ile kendisini özdeşleştirme, organizasyona bağlanma ve katılma hususlarında olumlu eğilim” olarak, ikinci boyut olan devamlılık bağlılığını ise “çalışanların organizasyondan ayrılmaları halinde katlanacakları maliyetler sebebiyle organizasyonlarına kendilerini bağlı hissetme derecesi” olarak tanımlamışlardır. Daha sonra yaptıkları araştırmaların ardından Allen ve Meyer (1990) normatif bağlılık adlı üçüncü bir boyut daha eklemişlerdir.

Allen ve Meyer (1990: 6) normatif bağlılığı “çalışanın organizasyon içinde kalmak konusunda sahip olduğu mecburiyet hissi” olarak tanımlamaktadır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık kavramı duygusal, devamlılık ve normatif boyutlar ile karakterize üç boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılığın her üç boyutunda da örgütsel bağlılığın bir örgüt üyelerinin örgüt ile olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğu ve örgütün üyesi olarak kalma ya da örgütten ayrılma kararını etkilediği görüşü ortaktır (Meyer ve Allen, 1997).

2. 3. 5. 1. Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1997: 106) örgütsel bağlılığı duygusal, kalıcı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta kavramsallaştırmak için üç boyutlu bir model kullanmıştır. Bu boyutlar örgütsel bağlılık gelişiminin ve çalışan davranışı üzerindeki etkilerin farklı yönlerini ifade etmektedir. Aşağıdaki şekilde üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini göstermektedir.



Şekil 2. 8: Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application, Thousand Oaks, Sage.)

• Duygusal Bağlılık Boyutu

Modeldeki ilk örgütsel bağlılık boyutu bir bireyin örgüte olan duygusal ilgisini ifade eden duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık “çalışanın örgüte ilgisi, kendisini örgüt ile özdeşleştirmesi ve örgüte katılımı konularındaki duygularıdır” (Meyer ve

Allen, 1997: 11). Bir örgüte duygusal olarak bağlı olan örgüt üyeleri kendileri istediğinden dolayı örgüt için çalışırlar (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal seviyede bağlılık gösteren üyeler kendi bireysel iş ilişkilerini örgütün hedefleri ve değerleri ile uyumlu gördüklerinden örgüt içinde kalırlar (Beck ve Wilson, 2000: 114-136).

Duygusal bağlılık örgüte karşı olumlu duygular içeren işle ilgili bir tutumdur (Morrow, 1993). Sheldon (1971: 148) de bu şekilde bir tutumun “kişinin kimliğini örgüt ile ilişkilendiren ya da örgüte bağlayan, örgüte doğru bir yönelim” olduğunu belirtmektedir. Duygusal bağlılık bir bireyin kendisini belirli bir örgüt ile özdeşleştirmesinin ve bu örgüte katılmasının göreceli gücüdür (Mowday vd., 1982).

Duygusal örgütsel bağlılığın gücü, bireylerin örgüt hakkındaki ihtiyaçlarının ve örgütten beklentilerinin gerçek tecrübeleri sonucunda karşılanma derecesine göre değişir (Storey, 1995). Tetrick (1995: 589) duygusal bağlılığı “bir örgüt üyesi ile bir örgüt arasındaki değer uyum derecesini ifade eden akılcı değer temelli örgütsel bağlılık” olarak tanımlamaktadır.

Meyer ve Allen (1997) içinde ifade edilen örgütsel bağlılık modeli duygusal bağlılığın iş zorluğu, rol belirliliği, hedef belirliliği, hedef zorluğu, yönetim tarafından kabul edilme, emsaller ile uyum, eşitlik, kişisel önem, geri bildirim, katılım ve güvenilirlik gibi etmenlerce etkilendiğine işaret etmektedir.

Duygusal bağlılık gelişimi özdeşleştirme ve içselleştirmeyi içerir (Beck ve Wilson, 2000: 114-136). Bireylerin örgütlerine duygusal olarak bağlanması ilk önce örgüt ile aralarında ödüllendirici bir ilişki kurma arzusundan kaynaklanan özdeşleştirme ile başlar. İkinci olarak, bireyler ile örgüt arasında uyumlu hedeflerin ve değerlerin bulunması anlamına gelen içselleştirme gelir. Genel olarak, duygusal örgütsel bağlılık bir bireyin kendisini örgüt ile özdeşleştirme derecesi ile ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990).

- **Devamlılık Bağlılığı Boyutu**

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin ikinci boyutu devamlılık bağlılığıdır. Meyer ve Allen (1997: 11) devamlılık bağlılığını “örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin farkında olma” olarak tanımlar. Bu boyut doğası gereği hesaba dayalıdır çünkü bireyin hâlihazırda üyesi olduğu örgütten ayrılması sonucu ortaya çıkacak riskleri ve maliyetleri algılar ve bunları değerlendirir (Meyer ve Allen, 1997).

Meyer ve Allen (1991: 67) ayrıca “örgüt ile arasındaki esas bağ devamlılık bağlılığı olan çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğu için örgüt içinde kaldıklarını” belirtmektedir. Bu devamlılık bağlılığı ile duygusal bağlılık arasındaki farkı gösterir. İkincisinde bireyler örgüt içinde kalmak istedikleri için kalırlar.

Devamlılık bağlılığında bireyin örgüt ile olan ilişkisi kazanılacak ekonomik faydalar temelinde olduğu için yardımcı bir bağlılık olarak değerlendirilebilir (Beck ve Wilson, 2000: 114-136). Örgüt üyeleri örgütün hedefleri ve değerleri ile kendilerini özdeşleştirmeden çabalarına karşılık elde edecekleri pozitif dışa yönelik ödülleri almak için örgüte karşı bir bağlılık geliştirirler.

Kalma ihtiyacını ifade eder devamlılık bağlılığının gücünü algılayan örgütten ayrılma maliyeti belirler (Meyer ve Allen, 1984). Best (1994: 71) “alternatif sayısının az, yapılan yatırımın ise çok olduğu durumda devamlılık örgütsel bağlılığının en güçlü olacağına” dikkat çekmektedir. Bu iddia çalışanların daha iyi alternatifler bulduğunda örgütten ayrılacakları görüşünü desteklemektedir.

Meyer vd. (1990: 715) de “artan yatırımların ve zayıf iş alternatiflerinin bireyleri kendi işlerine devam etme eğilimi göstermeye zorladığını ve bu bireylerin ihtiyaç duydukları için bağlılık göstermelerine neden olduğunu” belirtmektedir. Yani bireyler örgüt içinde emeklilik planları, kıdem ya da örgüte özgü beceriler gibi kaybedemeyecekleri birikmiş yatırımlarının cazibesinden dolayı kalmaktadırlar.

Kalma ihtiyacı devam edildiği takdirde elde edilecek bir “kar”, hizmeti sonlandırma ise ayrılma sonucunda katlanılacak bir “maliyettir”. Devamlılık örgütsel bağlılığını “maddi çıkarlar ve ödüller karşılığında performans ve sadakatin sunulduğu bir değiş tokuş çerçevesi” olarak tanımlanmakta ve kar görüşü desteklenmektedir

(Tetrick, 1995: 590). Bu nedenle devamlılık bağıllığı gösteren çalışanları örgüt içinde tutmak için örgütlerin çalışanların duygusal bağıllığını artıran etkenleri tanımları ve bunların daha fazla farkında olmaları gereklidir.

- **Normatif Bağıllık Boyutu**

Örgütsel bağıllık modelinin son boyutu normatif bağıllıktır. Meyer ve Allen (1997: 11) normatif bağıllığı “çalışmaya devam etmek duyulan zorunluluk hissi” olarak tanımlamaktadır. İçselleştirilmiş normatif görev ve zorunluluk inançları bireyleri örgüt üyeliğini sürdürmeye yönlendirir (Allen ve Meyer, 1990). Meyer ve Allen’e (1991: 67) göre “normatif bağıllık gösteren çalışanlar örgüt içinde kalmaları gerektiğini hissederler”. Normatif boyut açısından, çalışanlar öyle yapmaları gerektiği için ya da uygun davranış şekli öyle olduğu için örgütte kalırlar.

Wiener ve Vardi (1980: 86) normatif bağıllığı “örgüte yönelik olarak görev, zorunluluk ve sadakat duyguları tarafından yönlendirilen çalışanların iş davranışı” olarak tanımlamaktadır. Örgüt üyeleri bir örgüte ahlaki nedenlerden dolayı bağıllık gösterirler (Iverson ve Buttigieg, 1999). Normatif bağıllık gösteren çalışan, örgüt içinde geçirdiği yıllar sonunda örgütün kendisine ne kadar statü iyileştirmesi ya da iş tatmini sağladığının bir önemi olmaksızın, örgüt içinde kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünür.

Normatif bağıllığın gücü örgüt ile çalışanları arasında karşılıklı zorunluluk konusunda kabul edilmiş kurallar tarafından belirlenir (Suliman ve Iles, 2000). Karşılıklı zorunluluk, bir fayda elde eden bir kişinin bu faydanın karşılığını bir şekilde ödemek için güçlü bir normatif zorunluluk altında olduğunu iddia eden, sosyal mübadele teorisine dayanır (McDonald ve Makin, 2000). Yani bireyler genellikle kendilerine eğitim sağlayan ve gelişmelerine katkıda bulunan örgüte bu yatırımlarının karşılığını ödemek için kendilerini zorunlu hissederler.

Meyer ve Allen (1991: 88) “bu ahlaki zorunluluğun ya toplum içindeki ya da örgüt içindeki sosyalleşme sürecinde ortaya çıktığını” iddia etmektedir. Her iki durumda da bu karşılıklı bir normdur. Diğer bir deyişle, eğer çalışan bir fayda elde ederse bu çalışanı ya da örgütü ahlaki olarak nezaket içinde bu faydanın karşılığını verme mecburiyeti altında bırakır.

2. 3. 6. Örgütsel Bağlılık Geliştirme

Örgütsel bağlılık bireylerin örgüte yönelimi ile gelişen doğaçlama bir süreçtir. Gelişim süreci örgütsel bağlılık aşamaları ve seviyelerine göre tanımlanabilir.

2. 3. 6. 1. Örgütsel Bağlılık Aşamaları

Örgütsel bağlılık O'Reilly (1989: 12) tarafından uyum, özdeşleşme ve içselleşme olarak ifade edilen aşamalar sürecinde gelişir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır:

2. 3. 6. 2. Uyum Aşaması

İlk aşama olan uyum aşaması, ödül veya terfi gibi faydaları elde etmek için etrafındakilerin etkisini kabul eden çalışan merkezlidir (O'Reilly, 1989). Bu aşamada, tutum ve davranışlar paylaşılan inançlardan dolayı değil sadece belirli ödülleri elde etmek için uyum sağlar. Uyum aşamasında örgütsel bağlılığın doğasında, çalışanın örgüt içinde kalması karşılığında elde edeceği ödülleri hesap ettiği devamlılık bağlılığı bulunur (Beck ve Wilson, 2000: 114-136). Diğer bir deyişle, bu aşamada çalışanlar örgüt içinde aldıkları karşılıklar yüzünden kalırlar (Meyer ve Allen, 1997).

2. 3. 6. 3. Özdeşleşme Aşaması

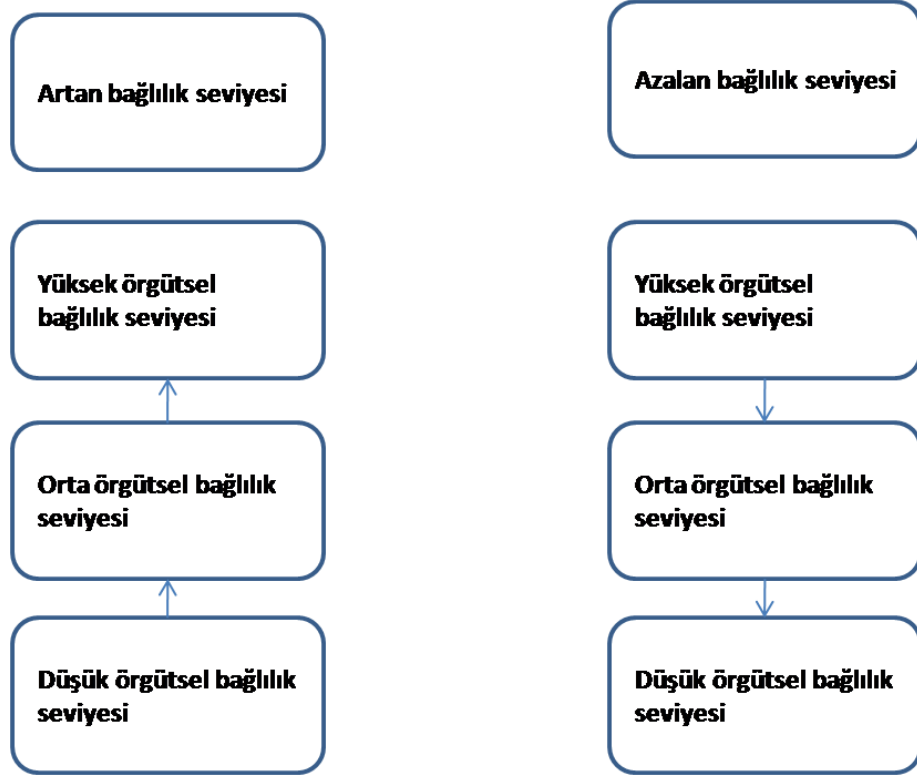
İkinci aşama olan özdeşleşme aşaması, çalışanların örgüt ile tatmin edici bir ‘kendi kendini tanımlama’ ilişkisi kurmak için diğerlerinin etkisini kabul etmesi ile başlar (O'Reilly, 1989). Çalışanlar örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar ve örgüt içinde sahip oldukları rolleri kendi öz kimliklerinin bir parçası olarak görebilirler (Best, 1994). Bu aşamadaki örgütsel bağlılık normatif boyut temellidir (Meyer ve Allen, 1997). Birey kalması gerektiği için örgütte kalır ve bir görev bilinci ve örgüte karşı sadakat hissi ile hareket eder.

2. 3. 6. 4. İçselleşme Aşaması

Son aşama olan içselleşme aşaması çalışanın örgüt değerlerini doğası itibarıyla ödüllendirici bulduğu ve bu değerlerin kendi değerleri ile uyumlu olduğunu fark ettiği zaman gerçekleşir (O'Reilly, 1989). Bu aşamadaki örgütsel bağlılık duygusal boyut temellidir (Meyer ve Allen, 1997). Bu aşamada çalışan sadece bir aidiyet hissi değil, aynı zamanda örgüte ait olmak için bir tutku hissi geliştirir. Çünkü artık bağlılık “kalmak istemeye” dayalıdır. Bu nedenle bireyin değerleri grup ve örgüt değerleri ile uyumludur (Suliman ve Iles, 2000).

2. 3. 7. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Bireyin bireysel örgütsel bağlılık gelişimine bağlı olarak farklı örgütsel bağlılık seviyeleri bulunmaktadır (Reichers, 1985). Aşağıdaki şekil, örgütsel bağlılığın arttığı ve azaldığı durumlardaki bağlılık seviyelerini göstermektedir. Çalışanın bağlılık seviyesi düşük seviyeden orta seviyeye gelebilir ve buradan da daha yüksek bir bağlılık seviyesine ulaşılabilir (Reichers, 1985).



Şekil 2. 9: Örgütsel Bağlılık Gelişim Seviyeleri (Reichers, A.E. (1985), A review and reconceptualization of organizational commitment, Academy of Management Review, 10, 465-476.)

Aşağıda örgütsel bağlılık seviyeleri açıklanmıştır:

- **Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi**

Yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin özellikleri örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etme ve örgüt içinde kalmak için çaba sarf etme konusunda istekli olmadır (Reichers, 1985). Miller (2003: 73) “yüksek örgütsel bağlılığın bireyin kendisini çalıştığı örgüt ile özdeşleştirmesi anlamına geldiğini” ifade etmektedir. “Kalma isteği” bu seviyedeki davranış eğilimlerinin, bireylerin istedikleri için örgütte kalmalarını ifade eden, bağlılığın duygusal boyutu ile yakından ilişkilidir.

- **Orta örgütsel bağlılık seviyesi**

Orta örgütsel bağlılık seviyesinin özellikleri örgütün hedeflerini ve değerlerini makul bir şekilde kabul etme ve örgüt içinde kalmak için çaba sarf etme konusunda istekli olmadır (Reichers, 1985). Bu seviye kısmi bir bağlılık anlamına gelen makul ya da ortalama bir bağlılık olarak değerlendirilebilir. Kalmaya istekli olma bağlılığın normatif boyutu ile ilişkili moral bir bağlılık özelliğidir (Meyer ve Allen, 1997). Bireyler kalmaları gerektiği için örgüt içinde kalırlar.

- **Düşük örgütsel bağlılık seviyesi**

Düşük örgütsel bağlılık seviyesinin özellikleri, örgütün hedeflerini ve değerlerini kabul etmeme ve örgüt içinde kalmak için çaba sarf etme konusunda istekli olmamadır (Reichers, 1985). Bu seviyede bulunan çalışan örgüt konusunda hayal kırıklığına uğramıştır. Böyle bir çalışan örgütte kalabilir çünkü devamlılık boyutunun özelliği olarak kalma ihtiyacı içindedir (Meyer ve Allen, 1997). Bu tür çalışanlar fırsat bulduklarında örgütten ayrılırlar.

2. 3. 8. Örgütsel Bağlılığı Yönetmek

Örgütler sürekli olarak değişen piyasanın arz ve taleple ilgili zorlu meydan okumaları ile karşı karşıyadırlar. Örgütün piyasadaki yoğun rekabete ve teknolojideki hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi için örgüt üyelerinin içten bir şekilde bağlılık göstermeleri gereklidir (Miller, 2003). Bunun ardından sürekliliği sağlamak için örgüt yeni bir zorlu görev olan çalışanların bağlılığını yönetme ile karşılaşır.

O'Reilly (1989: 20) “bağlılığın ne olduğunu ve nasıl geliştiğini anlamak bağlılığın altındaki psikolojiyi anlamaktan geçer; ancak bu şekilde çalışanlar arasında böyle bir sevgiyi geliştirecek sistemleri nasıl tasarlayabileceğimizi düşünebiliriz” demektedir. Bu nedenle bağlılığı yönetmek için örgütün önce onu anlaması gereklidir.

Arnold’a (2005: 268) göre “örgütsel bağlılık bireylere olumlu tecrübeler yaşatarak geliştirilebilir”. Finegan (2000) tarafından yapılan bir çalışmada duygusal bağlılığın insana değer veren örgütlerde, devamlılık bağlılığının ise düzene önem veren örgütlerde daha fazla görüldüğü belirtilmektedir.

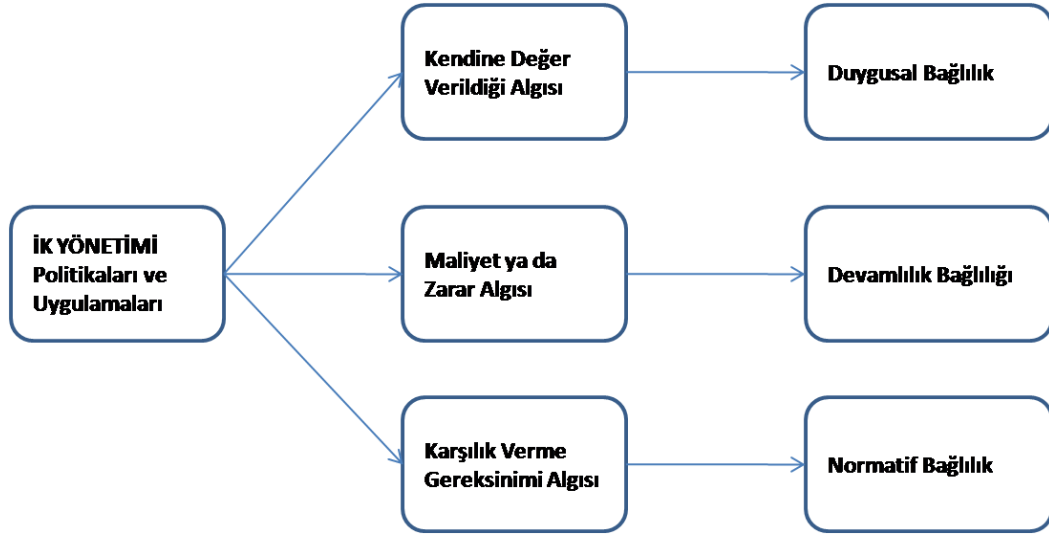
Goss (1994) yapısal tasarım ve iş tasarımı tekniklerinin örgütsel bağlılığı geliştirmek için aşağıdaki şekillerde kullanılabileceğini önermektedir:

- İlk olarak, yapısal teknik hiyerarşik raporlama silsilesini azaltan ve bire bir iletişimi teşvik eden basık bir örgüt yapısını içerir. Bu aynı zamanda hem dikey hem de yatay yönde ortak hedeflerin koordinasyonunu ve örgüt içindeki iletişimi teşvik eder ve tüm seviyelere ulaşır.
- İkinci olarak, iş tasarımı ile ilgili teknikler çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına izin vermeye ve iş ekiplerinin önemini vurgulamaya odaklanırlar.

Örgütsel bağlılığı yönetmek için diğer bir önemli mekanizma da adil ve tatmin edici insan kaynakları politikaları ve uygulamalarıdır. Meyer ve Allen (1997: 47) “örgütsel adaletin varlığını işletmenin yollarından birinin adil olan ve adil görünen belirli politikaların ve usullerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi olduğunu” belirtmiştir. Aşağıdaki şekil, insan kaynakları politikaları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Bu bağlantı çalışanların insan kaynakları politikaları ve uygulamaları hakkındaki algılarının örgütsel bağlılığın belirli bir boyutunun gelişmesine yol açtığını göstermektedir. Çalışanların kendi bireysel değerlerini artırdığını algıladıkları insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, örgüt içinde duygusal bağlılık geliştirme eğilimi gösterir (Meyer ve Allen, 1997).

Diğer taraftan, insan kaynakları uygulamaları sonucu çalışanlar zarara uğrayacaklarını algıarlarsa devamlılık bağlılığı; karşılık ödemelerinin gerekli olduğunu algıarlarsa normatif bağlılık ortaya çıkar (Meyer ve Allen, 1997).



Şekil 2. 10: Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları Arasındaki İlişki (Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application, Thousand Oaks, Sage.)

Meyer ve Allen (1997: 68-72) örgütsel bağlılığı yönetme stratejisi olarak insan kaynakları politikaları ve uygulamaları gerçekleştirirken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulmasında fayda olduğunu belirtmektedir:

- İlk olarak, örgütün çıkarları ile örgüt üyelerinin çıkarlarının çakışması gerekli değildir.
- İkinci olarak, yönetim esnekliği, yaratıcılığı ve değişime uyum sağlama becerisini kısıtlayan değerler tanımlamamalı ve bunları çalışanlara bildirmemelidir.
- Üçüncü olarak, örgütsel bağlılığı artırmak için yapılan girişimlerden çok fazla bir şey beklenmemelidir.

İhtiyaç duyulan örgütsel bağlılığı geliştirmek için örgüt içindeki liderlerin oynaması gereken bir rol vardır. Tjosvold vd. (1998: 571) “örgütsel bağlılığı iyileştirmenin çalışanların potansiyellerini kullanma ihtiyacına odaklanmak, özsaygılarına odaklanmak ve sosyal desteğe odaklanmak olmak üzere üç olası yolu olduğunu” ifade etmektedir. Bu strateji liderliğin çalışanlara yönetimin değerlerini ve hedeflerini kabul ettirmek için yaptığı bir girişim değildir. Esasında, örgütler

alışanlarına gvindiklerinde ve onlara bir yetişkin gibi davrandıklarında, çalışanlar bir aidiyet duygusu geliştirir ve sonuçta örgüte tam bağlılıkla karşılık verirler (Finegan, 2000).

İş garantisi sunma ve sıradan terfiler gibi örgütsel bağlılık ve sadakat kurmanın geleneksel yöntemleri birçok örgüt için artık kullanılamaz duruma gelmiştir (Arnold, 2005). Örgütsel bağlılığı yönetmenin diğer bir yolu yeniden yapılandırma sonucunda örgüt içinde kalan çalışanları yeniden hayata döndürmektir (Meyer ve Allen, 1997). Yeniden yapılandırma ile gerçekleştirilen örgütsel değişim genellikle geniş çaplı küçülmeleri içerir ve bunun örgüt içinde kalan çalışanların morali ile örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkisi vardır.

2. 3. 9. Örgütsel Bağlılık ile İlgili alışmalar

Araştırmacılar bu zamana kadar bağlılığın farklı çeşitlerini betimlemeye yönelik pek çok çalışma yrtmştir. Morris ve Sherman’a (1981: 512-526) göre ise bu zamana kadar çalışma yürüten kuramcıların çoğu bağlılığı ya yatırım veya ilgili örgüte yapılan katkılar sonucu ortaya çıkan bir kavram olarak betimleyen bir alışveriş yaklaşımı içerisinde ya da bağlılığı oluka olumlu, yüksek katılımlı ve ilgili örgüte yüksek oranda oryantasyon sağlayan bir kavram (Mayer ve Schoorman, 1992) olarak psikolojik bir bakış açısıyla ele almıştır.

Yukarıda bahsedilen yaklaşımlardan ikincisi daha büyük oranda kabul bulmuş ve belli bir kuruluş veya kuruluşun hedeflerine bağlılıktan bahsederken kullanılmıştır. Psikolojik açıdan ele alınan bu bağlılık türü etkili bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Gregersen ve Black, 1992).

Bağlılığa yönelik kabul bulan bir başka yaklaşım ise Becker (1960) tarafından ortaya atılmıştır. Yaptığı araştırmalar neticesinde Becker, bağlılığı herhangi bir örgüte karşı duyulan ilgi birikintisi (yan bahis) veya batık maliyetler olarak kavramsallaştırmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Daha sonrasında yapılan pek çok ampirik çalışma da bu yaklaşımı doğrular niteliktedir (Allen ve Meyer, 1990; O’Reilly ve Chapman, 1986). Bağlılığın boyutları ise genellikle bir örgüte karşı hissedilen olumlu duygular veya ilgilerden çok devamlı bağlılık veya ek olarak sağlanan faydalarla

(emeklilik maaşı, kıdem tazminatı, aile fertleri için sağlanan haklar) ölçülmüştür (Hrebiniak ve Alutto, 1972; McGee ve Ford, 1987). Daha sonrasında Allen ve Meyer (1990) normatif bağlılık veya normatif baskı ve örgütsel sosyalliğin içselleştirilmesi fikrini geliştirmiştir.

Yukarıda bahsedilen bağlılık boyutları arasında bireysel performans bağlılığı etkileyen en güçlü faktördür (Brett vd., 1995). Etkili bağlılık ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu ispatlayan bazı deliller bulunmaktadır. Örneğin; bir örgüte etkili bir bağlılık gösteren çalışanların performansı böyle bir bağlılık duygusuna haiz olmayan çalışanlara göre daha yüksektir (Steers, 1977: 46-56).

Bu bağ kuramsal olarak genellikle güdüsel bir argüman ile desteklenir. Örgütsel hedeflere bağlı olan çalışanlar bu bağlılığı göstermeyen çalışanlara göre daha sıkı çalışmakta ve örgütün beklentileri ile daha tutarlı bir çizgide ilerlemektedir (Leong vd., 1994). Asgari mesleki yeterliliklerinin karşılanması halinde, yüksek seviyede örgütsel bağlılığın yüksek seviyelerde performans ile kendisini göstermesi beklenmektedir (Angle ve Lawson, 1994).

Etkili bağlılık ve performans arasında önemli bir ilişkiden bahsedilse de doğrudan kurulan ilişkilerin boyutu genellikle ufak çaplıdır (Larsen ve Fukami, 1984). Bu da, araştırmacıları farklı performans boyutlarını (Angle ve Lawson, 1994; Meyer vd., 1989) ve bağlılık – performans ilişkilerine yön veren etmenleri araştırmaya itmiştir (Brett vd., 1995).

Bir kuruluş ve çalışanları arasındaki bağ; işe dâhil olma, sadakat, motivasyon vb., başlıklar altında pek çok kez incelenmiş ve farklı terimlerle ifade edilmiştir (Singh ve Gupta, 2008: 58). Bağlılık kelimesi bir kişiyi bir hedefe, nesneye veya role bağlayan bir güç olarak tanımlanabilir ve bu isimle anılabilir. Bağlılık ilk olarak sosyal ve dini organizasyonlar tarafından incelenmiştir. Daha sonralar, çalışanlar ve şirketler arasındaki ilişkilerin giderek gerilmesi ile birlikte bağlılık kavramı endüstriyel anlamda da kullanılmaya başlanmış ve iş gücü, sürekli ekonomik gelişmenin önemli bir faktörü olarak kabul edilmiştir. Bağlılık kavramı içinde hem performans hem de davranışların sektörel bir yaşam tarzına uygunluğu yer almaktadır. Son 60 yıl boyunca pek çok araştırmacı örgütsel bağlılık kavramını farklı şekillerde yapılandırmış, tanımlamış, farklı

anlamlar ve yorumlar yüklemiştir (Singh ve Gupta, 2008: 58).

Araştırmacılar, bir çalışan ve bir şirket arasındaki ilişkiyi farklı bakış açılarından ele almışlardır. Cantril (1941) bu konuyu endüstriyel bir dehşet duygusu olarak ele almış ve bunun, bireylerin bir anlam için duydukları ihtiyacı karşıladığını söylemiştir. Tolman (1943), psikolojik olarak kendini bir yere ekleme sürecini tanımlamış, bir kimlik tanımlanması sürecinden bahsetmiştir. Ayrıca, kişinin değer veya hedeflerine bağlı olarak, bunun bir bireye veya şirkete eklenme anlamına da gelebileceğini söylemiştir.

Hartman (1952) “teslimiyet” kavramından bahsetmiştir; bunun anlamı başka bir kişinin karar verme yetkisi sayesinde sahip olduğu daha büyük güce kendini eklemektir. Bu sayede kişi, kendisinden daha üst düzey bir otorite sistemine tamamen dâhil olmuş olur. Bu durum bir doğruluk, kesinlik ve haklılık duygusu getirir; ahlaki değerlerin sorgulandığı bir bağlılık ve kolektif otoriteye teslimiyet içerir. Blumer (1953) ‘komünyon’ terimine açıklama getirmiş ve bunun, ‘biz’ olma duygusunun bir araya getirdiği bireylerin oluşturduğu bir topluluk ve bunun yarattığı sosyal harekete dâhil olma anlamına geldiğini ifade etmiştir.

Becker ve Carper (1956) bağlılık kavramını özellikle mesleki anlamda incelemiştir. Ulaştıkları sonuca göre profesyonel şirketler değerlerine bağlılık yaratabilmek için uzun bir sosyalleşme süreci ilerletmekte ve örgütsel bağlılığın gelişimi için özel bir çaba harcamamaktadır. Festinger (1957), hayatlarının odak noktası iş olan kişilerin, işten daha farklı kavramları hayatının merkezine alanlardan daha yüksek bir örgütsel bağlılık sergileyeceğini öngörmüştür. “Hayatın odak noktası”ndan kastedilen, bir kişinin herhangi bir şirket ortamındaki çalışmaları ve bu sayede gösterdiği performanstır. Turner ve Killian (1957), komünyon anlayışının bir grubun uyumu içerisinde oynadığı rolü incelemiştir. Gözlemlerine göre; bir sosyal hareket, üyelerini bir grup içerisine dâhil etmeli, güçlü bir grup içinde olma duygusu ve harekete katılma isteği yaratmalıdır. Karşılığında ise bireyler, engellerle karşılaşsalar bile yollarına devam etme kararlılığına sahip olacaklardır.

Kelman (1958) sosyal rollere bağıllık ile ilgili (örneğin bilişsel devamlılık bağıllığı) davranış değişikliklerini incelerken, insanların üç farklı şekilde etkilenme eğiliminde olduğunu gözlemlemiştir. Bunlardan ilki boyun eğme veya karşılıklı değişme, ikincisi özdeşleştirme veya yakın ilişki kurma ve üçüncüsü de içselleştirme veya değerlere uyum sağlamadır. Boyun eğme; tutumlar veya davranışlar ortak inançlarla değil belirli ödüller elde etme düşüncesiyle şekillenir. Birey tatmin edici bir ilişki kurmak için etki altında kalmayı kabul ettiği zaman özdeşleştirme meydana gelir. Bireyin değerleri ve şirketin değerleri aynı olduğu zaman ise içselleştirme gerçekleşir.

Kişi, kendi değerlerine ve başarılarına saygı duyan bir grubun parçası olduğu için gurur duyabilir. Bu kavramlar örgütsel bağıllık kavramına sonraki yıllarda oldukça farklı bir temel oluşturmuştur. March ve Simon'un (1958) gözlemlerine göre tutumsal bağıllık, genellikle karşılıklı alışverişin olduğu bir ilişkiye yol açmaktadır. Bu ilişkide bireyler kendilerini ödül veya ödeme karşılığında şirkete iliştirirler. Örgütsel bağıllık konusunu çalışırken, Orzack (1959) kurumsal çalışanlara yoğunlaşmıştır.

Becker (1960) bağıllık kavramını belirli bir faaliyete katılma olarak açıklamış; bunun da faaliyete katılmamanın getireceği maliyetten veya kaybettireceği şeylerden kaynaklandığını söylemiştir. Ayrıca bağıllık kavramı aynı çalışmada kişinin elde edeceği ödüllerin veya diğer özelliklerinin beklenmedik şekilde dahil olması olarak da tanımlanmıştır.

Dolayısıyla, bahsedilen çalışmaların yapıldığı on yıl içerisinde bağıllık kavramı, diğer sosyal sistemlerden çok endüstriye ait bir kavram olarak görülmüştür. Araştırmalar çoğunlukla örgütün/kurumun üstünlüğüne ve bireyin ortak inançlar, değerler veya ödüller nedeniyle tavırlarında eğilim göstermesine odaklanmıştır (Singh ve Gupta, 2008: 59).

Parsons ve Shils (1962) tarafından ileri sürülen sosyal teoride, bağıllık kavramı daha geniş bir şekilde ele alınmıştır. Bu teoride aktörler, sosyal sistemlerin yalnızca normlarına değil farklı özelliklerine de bağlanırlar. Bu teoriyi temel alarak; bilişsel, katetik ve değerlendirmeci yönelimler, bağıllığın kişilik sisteminin esasını şekillendirir. Araştırmacılar aynı zamanda, bu kişisel yönelimlerin her birinin, sosyal sistemin belirli bir alanını desteklediğini ifade etmişlerdir. Bilişsel-devamlılık türündeki bağıllık,

kişinin sosyal sistem içerisinde ki sosyal rol veya pozisyonlara duyduğu bir bağlılıktır ve bu rolle ilgili herhangi bir değerlendirme yapılmaz. Katetik-uyuşma türündeki bağlılık, bireyin kendini sosyal ilişkilere eklemesidir. Bu rol ile ilgili herhangi bir içsel ahlaki değerlendirme yoktur. Değerlendirmeci-kontrol türündeki bağlılık ise normlar, değerler ve içsel inançlara duyulan bağlılıktır; kişi kendini bunlara uymaya zorunlu hisseder. Bahsedilen bu noktalar, Kelman'ın (1958: 51-55) kullandığı terimlere (boyun eğme, tanımlama, içselleştirme) benzemektedir.

Bu süre içerisinde 'yatırım' ve 'fedakarlık' terimleri değişim geçirmiştir. Yatırım süreci içerisinde, birey kuruluştan pay alır, kâr elde etmesini sağlar ve bu sayede kuruluştaki varlığını devam ettirip bunun karşılığını elde eder. Fedakarlıkta ise üyelere üyeliğe karşılığında bazı şeylerden vazgeçmeleri istenir ve katılımcıların sayısı arttıkça bunun motivasyon sağlayacağı düşünülür (Singh ve Gupta, 2008: 59).

Blood (1969) tarafından tanımlanan Protestan iş ahlakı onaylaması, ağır çalışmanın tabiatı gereği iyi bir şey olduğu ve kendi başına yeterli olduğu şeklindeki inançtır. Bir kişinin ahlaki itibarının değeri, çok çalışmak için duyduğu istekle ölçülür. Bireyin mesleği, kariyeri, çalıştığı kuruluş veya dahil olduğu sendika, yalnızca uğrunda çok çaba sarf edilmesi gereken temeller olarak değerlendirilir. Psikoloji alanında yapılan çalışmaların da pek çok kez kanıtlamış olduğu gibi; klasik koşullanma, çok sayıda uyarıcıya karşı duygusal tepkiler vermeye yol açabilir (Byrne ve Clore, 1970). Hall vd.'nin (1970) vardığı sonuca göre; örgütsel bağlılıkta kişi, örgütün değer ve hedeflerini kendi kimliği ile bütünleştirir. Brown (1969: 346-352) ve Patchen (1970) kamusal bürokraside yer alan çok sayıda çalışanın dahil olduğu bir inceleme yapmışlardır. Vardıkları sonuca göre yapılan işin özellikleri (başarı için sunulan fırsatlar, kararlarda yer alma vb.) özdeşleştirme ile ilişki içerisinde.

1980'li yıllarda, örgütsel bağlılığın yapısal netliği ve tanımlaması ile ilgili çok büyük adımlar atılmıştır. Ayrıca; tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında da bir ayrım yapılmıştır. Greenhaus (1971), bu noktalarla ilgili bir kavram olan kariyerin yerleşikliği ile ilgili bir tanım yaptı; çalışmanın ve kariyerin bir kişinin tüm yaşamı içerisindeki öneminden bahsetmiştir. Bu kavramın özelliği, herhangi bir çalışma ortamında geçirilen uzun süreden bağımsız olarak; kişinin kendini zanaatına, mesleğine veya işine adanması düşüncesini açıklamaya çalışması olarak ifade edilmiştir. Kiesler'in (1971) laboratuvar

ortamında davranışsal bağlılığın ön göstergeleri ile ilgili yaptığı çalışma büyük destek bulmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, herhangi bir eylemde bulunmayı özgürce tercih etme şansı olan bireyler, bu eyleme bağlılık duymaya daha yatkındırlar. Sheldon'ın (1971) tanımlamasına göre ise, bağlılık örgüt hakkında yapılan olumlu bir değerlendirme ve örgütün hedefleri için çalışma isteğidir. Sheldon'ın çalışmasında bağlılık, olumlu bir yönelim olarak görülmüştür ve örgütün tarafında yer alan bir tutum veya yönelim olarak tanımlanmıştır. Bu tutum, bireyin kimliğini örgüt ile bütünleştirir. Ayrıca sosyal katılımların, profesyonel rekabet hissi taşıyan bireylerin bağlılığını arttırdığı ve yatırımların etkisini pekiştirdiği ifade edilmektedir.

Gupta vd. (1971) bilim adamları üzerine yaptıkları çalışmada bu kişilerin kurumun hedeflerine olan bağlılığını incelemiştir. Ayrıca bu konuda en etkin olan değişkenleri (tanınmışlık, profesyonel özgürlük ve araştırmacı-denetmen ilişkisi) analiz etmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre daha az tecrübeye sahip olan ve tanınırlığı daha fazla olan bilim adamları, daha güçlü bir bağlılık göstermektedir.

Araştırma yapacakları alanı seçebilme özgürlüğünün, bilim adamlarının bağlılığını etkilemediği görülmektedir. Ancak diğer taraftan, araştırmacı denetmen ilişkisindeki uyumun yüksek olması, bağlılığın da artmasına yol açmaktadır.

Hrebiniak ve Alutto (1972), bağlılığın maliyete dayanan bir kavram olduğunu ifade etmiş ve yapısal bir olay olarak tanımlamışlardır. Bu olay, birey ve örgüt arasında bahis ve yatırımlarla ilgili işlem ve değişikliklere dayalı olarak meydana gelmektedir. Bu görüş zaman içerisinde Becker'in (1960) görüşlerini de aşmış; profesyonel çalışanların örgütsel bağlılığının geniş çaplı olarak incelenememesinin, bu kavramın operasyonel hale getirilmesinin zor olmasından, ayrıca deneysel test ve doğrulamaya tabii olan katalogları elde etmenin güçlüğünden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Hrebiniak ve Alutto'ya (1972) göre örgütsel bağlılık; ödeme, statü veya profesyonel özgürlükte artış ya da diğer çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurma gibi nedenlerden ötürü kurumdan ayrılmak istememe durumudur.

Buchanan'a (1974: 533-546) göre bağlılık, örgütün hedef ve değerlerine taraftar ve duygusal bir şekilde ve inanarak kendini eklemektir. Bunun içerisinde, bu hedef ve değerleri araç olarak kullanmak yer almamaktadır. Feldman'ın (1976) ifadesine göre, iş

gücünün eksiksiz bir bağlılık duyması, ekonomik gelişme açısından önemlidir. Burada bahsedilen bağlılık; hem iş performansını hem de endüstriyel yaşam tarzına uygun davranışlar sergilemeyi kabul etmeyi içermektedir. Hall'un (1976) gözlemlediğine göre, bir kurumdaki çalışma sürecinin ilk aşaması kritik bir önem taşır çünkü bu aşama çalışanın daha sonraki tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Steers (1977: 46-56) tutumsal bağlılığı, zihin yapısını veya bağlılığı ölçüt olarak, değişkenleri ise bunun öncülleri veya sonuçları olarak değerlendirmiştir. Bu çalışmanın amacı yüksek seviyede bağlılığın istenen sonuçları (işe gelmeme oranının düşmesi, ciro veya daha yüksek verimlilik oranı gibi) elde etme ile ilişkili olduğunu kanıtlamaktır. Kişisel özellikler veya durum koşulları gibi nedensel faktörlerin yaptığı katkı da ayrıca incelenmiştir.

Tutumsal bağlılık, bireylerin bir zihin yapısı oluşturup örgütle olan ilişkileri hakkında düşünceleri süreci üzerine odaklanır. Bu zihin yapısı içerisinde bireyler, kendi değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleri ile ne derece uyumlu olduğunu sorgularlar. Bu durumda bağlılık, geleceğe ilişkin beklentiler üzerine kurulur. Geleceğe dair bakış açısı, bireyin örgüte katılımı, sadakati ve değerlerine olan inancını içeren psikolojik bir bağdır (Singh ve Gupta, 2008: 60).

Salancik (1977: 1-5), bağlılık ile ilgili davranışsal yaklaşıma açıklama getirmiştir. Bu yaklaşımda bağlılık açık davranışlarla gösterilir. Bunlar örgüt içerisinde gizli kalan düşünceleri simgeler; bireyler alternatif davranış şekillerini bir yana bırakır ve örgüte bağlı kalmayı tercih ederler. Davranışsal bağlılık, bireylerin örgüt içerisinde kapalı kaldıkları ve yaşadıkları sorunlarla baş etmelerini de içeren bir süreçtir. Marsh ve Mannari'nin (1977) tespitine göre bağlılık duyan bir çalışan, ahlaki olarak şirkette kalmayı doğru bulur; Geçen yıllarda şirketin kendisine ne kadar statü artırımı veya tatmin sağladığını önemsemez. Wiener ve Gechman (1977), bağlılık davranışlarının sosyal olarak kabul edilen davranışlar olduğunu öne sürmüştür. Bu davranışlar bağlılık duyulan nesne ile ilgili resmi ve/veya normal beklentilerin ötesine geçer.

Sinha (1977) Hint şirketleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Ulaştığı sonuçlara göre, örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların çoğu, yöneticilerin bağlılığını şirketlerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olarak değerlendirmektedir. Puneekar ve Haribabu (1978), değerlerin yönelimi üzerine yeterince inceleme yapılmadığını belirtmektedirler. Ayrıca, bağlılığın temel olarak birey veya grubun değer yönelimi

anlamına geldiğini öne sürmekte; “performans değeri” ve “disiplin değeri” adlı iki değerden meydana geldiğini öne sürmektedirler.

Kidron (1978) örgütsel bağlılık ve çalışma değerleri arasındaki ilişkiyi incelerken, çalışanların Protestan etik anlayışını ve örgüte olan bağlılığını incelemiştir. Çalışmada ahlaki bağlılık ve hesaplanan bağlılık arasında bir ayrım yapılmış, çalışma değerlerinin hesaplanan bağlılıktan çok ahlaki bağlılık ile ilgili olduğuna işaret edilmiştir.

Hofstede (1980), duygusal bağlılığın en çok istenen bağlılık türü olduğunu söylemiştir. Ancak etnomerkezci ve normatif bağlılıklar, güçlü sosyal bağların (ve zorunlulukların) vurgulandığı kolektif kültürlerde duygusal bağlılıktan daha etkin ön göstergeler olabilirler. Sadakatin bir meziyet kabul edildiği, belirsizliklerden kaçınılan kültürler için de aynı durum geçerlidir. Wiener ve Vardi (1980), örgütsel bağlılığın gelişmesi için kişisel fedakarlığın olması ve hiçbir alternatif bulunmaması gerektiği sonucuna varmıştır.

Welsch ve La Van (1981), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık, mesleki özellikler, profesyonel davranışlar ve örgüt iklimi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ulaştıkları sonuca göre örgütsel bağlılık, çalışan ve şirket arasındaki birliktelik düzeyinin değerlendirilmesi için önemli bir ölçüttür.

Amsa ve Puneekar’a (1981) göre sosyalleşme sonucunda bağlılık değerleri ortaya çıkar; bu değerler ise çalışma bağlılığını yaratır. Değerler, bir kişinin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Değerlere dayanan bağlılık modeli, bağlılık duyan bir kişinin davranışlarını pek çok diğer modelden daha iyi açıklayabilmektedir. Bunlara iş ödülleri ve şirket kültürüne dayanan modeller de dahildir. Padaki ve Gandhi (1981), örgüt iklimi ve örgütle özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Wiener’in (1982) tanımlamasına göre bağlılık, örgütün çıkarlarına uygun davranmak için hissedilen normatif ve içselleştirilmiş baskıların bir bütünüdür. Normatif ve araç niteliğindeki süreçler arasında bir ayrım yapmak ve bunların işteki davranışları belirleyen unsurlar olduğunu görmek, bağlılık kavramının çerçevesini

oluşturur. Örgütle özdeşleşmenin yanı sıra genelleştirilen sadakat ve görev değerleri, bu davranışları en dolaysız şekilde belirleyen unsurlardır. Dolayısıyla bağlılık, hem kişisel eğilimler hem de örgütün müdahaleleri ile şekillenir. Wiener (1982) ayrıca sadakatin nitel olarak farklılık gösteren üç çeşidini belirlemiştir. Bunlar ‘kör sadakat’, ‘ahlaki zorunluluk’ ve ‘dengeli bağlılık’tır. Cascio (1982), yüksek maliyet ve ciro arasında bir bağlantı olduğunu söylemiştir. Ayrıca özellikle ciro üzerine odaklanmanın yanlış olduğunu, asıl önemli olanın çalışanların iş konusunda yaptıkları olduğunu vurgulamıştır.

Morrow (1983) çok yüzlü bir tasarım geliştirmiş, işe bağlılığın beş formu (Protestan iş ahlakı, kariyerin ön planda olması, işe katılım, örgütsel bağlılık ve sendika bağlılığı) arasındaki ilişkileri kuramsal ve deneysel olarak tanımlamıştır. Yapılan analizlerde görülmüştür ki, bu kavramlar kısmen fazladır ve yeterince iyi bir ayırım yapmamaktadır. Ayrıca ileriki safhalarda sürekli bir ayrılmanın yaşanacağı da kesin olarak görülmektedir. Çalışmanın vurguladığına göre, örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapı olsa da iş yerindeki diğer bağlılık türlerinden farklıdır. Fukami ve Larson (1984) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın iş performansı, işe gelmeme oranı ve elde edilen ciro üzerinde etkili olduğundan bahsetmiştir.

O’Reilly ve Chatman (1986), psikolojik eklenmenin altında yatan boyutlara odaklanmıştır. Bu boyutların boyun eğme, özdeşleşme ve içselleştirmeye dayandırılabilir. Her ne kadar bağlılık terimi öncüller, sonuçlar, eklenme süreci ve eklenme durumunun kendisini kapsayacak kadar geniş bir anlamda kullanılsa da, ortak çıkarların yapısını oluşturan şeyin psikolojik eklenme olduğu görülmektedir.

Randall (1987: 460-471) yaptığı bir çalışmada kör bağlılığın zararlı olabileceği sonucuna varmıştır. Corelli vd. (1987) ise, bağlılık ile mesleki zorluklar, özerklik derecesi ve bir çalışanın kullandığı çeşitli beceriler arasında olumlu ilişki olduğundan bahsetmiştir. Sharma (1987) örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki içerisinde olan kavramları sıralamıştır; bunlar ilerleme, şikâyet etme, ele alma, katılımcı yönetim, nesnellik ve rasyonellik, tanınma ve itibar, güvenilirlik ve güvenlik ile eğitim ve öğretimdir.

Koys (1988), İnsan Kaynakları tarafından yapılan faaliyetlerin, çalışanlar düşünülerek yapıldıklarında çalışanların bağlılığını etkileme ihtimalinin daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Balaji'ye (1988: 313-328) göre bağlılık, kişinin kendini örgüte duygusal bağlarla bağlamasıdır. Singh (1988), bağlılık ile şikâyet etme, güvenlilik ve güvenlik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu söylemiştir. Folger ve Konovsky (1989), bağlılığın elde edilen kişisel sonuçların verdiği tatminden çok, adaletli muamele gösterildiği algısının oluşmasıyla ilgili olduğunu belirtmiştir. Romzek (1989: 649-661), çalışan bağlılığının iş dışındaki tatmini ve kariyer tatmini üzerindeki ilişkisini incelemiştir. Vardığı sonuçlara göre, çalışan bağlılığının bireysel sonuçları olumludur ve yazar örgüte kendini psikolojik olarak eklemenin, bireyler için kişisel faydalar sağlayacağını savunmuştur. Putti vd. (1989); bağlılık-iliski-tatmin (B.İ.T.) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, en üst kademe yönetim ile kurulan ilişkilerin örgütsel bağlılık ile küresel B.İ.T. veya denetim ile kurulan ilişkilerden daha alakalı olduğu sonucuna varmışlardır.

Singh'e (1990) göre destekleyici liderlik, profesyonel yönetim, grup uyumu ve standardizasyon, örgütsel bağlılık ile olumlu bir ilişki içerisindedir. Ayrıca bu çalışmaya göre, bağlılık ve çalışanların eşitsizlik algısı arasında negatif bir ilişki vardır.

Caldwell vd.'ne (1990: 245-261) göre bağlılık, çalışanın örgüte ile kurduğu duygusal bağdır, ancak bu bağın türü değişebilmektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki üç çeşitte olabilmektedir; bunlar boyun eğme, özdeşleştirme ve içselleştirme. Bu nokta, Kelman'ın (1958: 51-55) tutumsal ve davranışsal değişiklikler ile ilgili çalışmasıyla uyum içerisindedir.

Mathieu ve Zajac (1990: 171-194), örgütsel bağlılığın iki boyutlu olarak kavramsallaştırılabileceğini savunmuşlardır. Bunun için aktif bağlılık katılım ve özdeşleştirme ile şekillenecek; pasif bağlılık ise şirkette kalma niyeti ile şekillenecektir. Çalışmada ayrıca, bağlılık ve çalışan davranışları arasında bağlantı olabileceği ifade edilmiş, bu bağların da durumsal faktörler ile şekilleneceği belirtilmiştir.

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu, yaş ve örgütsel bağlılık arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğu ve kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek bağlılığa sahip olduğu da çalışmanın elde ettiği diğer sonuçlar arasındadır.

Randall vd. (1990: 210-224), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın karmaşık yapısı ve bunun karşılığında gelişen mesleki tutumun davranışsal belirtilerini incelemiştir. Çalışmada bağlılığın her boyutunun, işle ilgili sonuçlarla değişen formlarda ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu çalışmaların yürütüldüğü on yıl içerisinde meslek, iş ve örgüt iklimi faktörleri ile normatif ve araç niteliğindeki inançlara psikolojik yaklaşımlar açısından önemli gelişmeler yaşanmıştır. Iř bağlılığının çok yüzlü analizi ve bağlılığın çeşitli yüzleri olduğu kavramı ile ilgili çalışmalar, en önemli gelişmeler arasındadır. Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar da ayrıca formüle edilmiştir. Allen ve Meyer (1990), bağlılığın üç bileşenli bir modelini geliştirmişlerdir. Bu model; duygusal, devamlı ve normatif bağlılık bileşenlerini ölçmektedir.

O'Reilly vd.'ne (1991) göre bağlılık, çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bir bağdır ancak bu bağın tabiatı değişebilmektedir. 'özdeşleşme', ve 'içselleştirme' ile bütünleşen bu bağ, normatif bağlılığın bir açıklamasıdır. Ayrıca Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya atılan duygusal bağlılığa da az çok benzerlik göstermektedir. Örgütsel bağlılığın gelişimi içerisinde, kafa karışıklığı da potansiyel olarak yer alır. Zira, hesaplanan bağlılık ve sürekli bağlılık gibi farklı kavramlar, aynı yapıyı tarif etmek için kullanılırlar. Benzer şekilde, bu iki kavram normatif bağlılık gibi diğer bir yapıyı tanımlamak için de kullanılırlar.

Meyer ve Allen'a (1991) göre, araştırmacılar bağlılık ile ilgili farklı görüşlere sahiptir. Bunlar;  rg te duyulan duygusal bir yönelimin yansıması, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkına varılması ve örgütte kalmak için duyulan ahlaki zorunluluk şeklinde-dir. Bu farklılıkları belirtebilmek için onlara farklı isimler vermişlerdir; bu isimler bağlılığın duygusal, devamlı ve normatif tabiatları şeklinde-dir. Duygusal bağlılık, çalışanın hisleri bakımından kuruma kendini eklemesi, özdeşleştirmesi ve katılımda bulunmasıdır. Devamlı bağlılık, örgütle ilgili maliyetlerin farkına varılmasıdır.

Normatif bağıllık ise kurumda çalışmaya devam etmek için hissedilen zorunluluktur. Ayrıca çalışmaya göre; duygusal, devamlı ve normatif bağıllıklar, bağıllığın türleri değil bileşenleri olarak görülmelidir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üç unsuru değişen düzeylerde yansıtabilir.

Sharma ve Singh (1991), Batı Hindistan'da bir kamu kuruluşu ve bir özel kuruluş ile karşılaştırmalı bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmanın amacı Hint yöneticilerin sahip olduğu duygusal bağıllığın faktörlerini araştırmaktır. Gözlemlerine göre; işin nitelikleri ve örgüt ikliminin çeşitli boyutları ile kişisel özellikler, örgütsel bağıllığı belirleyen bir rol oynamaktadır.

Becker (1992) birden fazla öğeye sahip bir yaklaşımı tercih etmektedir. Belirttiğine göre çalışanların en üst kademe yönetime, denetmenlere ve çalışma gruplarına olan bağıllığı, örgütsel bağıllığın da ötesindeki unsurları etkilemekte; istifa etme niyeti, toplum yanlısı davranışlar gibi belirli sonuçların önceden tahmin edilmesini sağlamaktadır. Grover (1992: 1-13), eğitim düzeyi, profesyonel bağıllık ve davranış arasındaki ilişkiye dair bir çalışma yürütmüştür. Vardığı sonuçlara göre farklı eğitim seviyelerine sahip hemşireler arasında tutumsal bağıllık açısından anlamlı farklılıklar yoktur. Bourantas ve Papalexandrakis (1992: 3-10), Yunanistan'daki kamu ve özel kuruluşlar arasında karşılaştırmalı bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmaya göre kamu sektörü yöneticileri arasındaki örgütsel bağıllık, özel sektöre kıyasla daha düşüktür. Yine bu çalışmada, bir şirketin hem türü hem büyüklüğü hem de örgüt kültürü, örgütsel bağıllığı etkileyebilmektedir. Vandenburg ve Lance (1992), örgütsel bağıllık ve mesleki tatmin arasındaki nedensel ilişki üzerine boylamsal bir çalışma gerçekleştirmiştir. Varılan sonuçlar, 'bağıllığın mesleki tatmin sağladığını belirten model'i desteklemektedir. Brockner'ın (1992: 39-45) kanıtlarla açıkladığına göre; karar verici pozisyonundaki kişiler sağduyulu olmadığı belli olan faaliyetlerde ısrar ettiklerinde olayların gidişatı olumsuz etkilenirken çalışanların bağıllığının artmaktadır.

Becker ve Billings (1993: 177-190) örgütsel bağıllığı dört baskın profil ile açıklamışlardır. Bunlar; 'yerel olarak bağlı', 'küresel olarak bağlı', 'bağlı olan' ve 'bağlı olmayan' şeklindedir. Newman ve Krzystofiak (1993: 390), birleştirici/kazanımların olumsuz etkisini incelemiş ve bu etkinin kısmen yanlış bilgilendirilmeden kaynaklandığını belirlemiştir. Cameron (1994: 189-211), şirketlerde geçici işten

çıkarmaların ve küçülmelerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş; geçici işten çıkarmaların adaletli şekilde yapılmasının bu etkiyi belirlediği sonucuna varmıştır. Hunt ve Morgan'a (1994: 1568) göre en üst kademe yönetim, denetmenler veya çalışanlar gibi birimler bağlılık duymak aslında örgütsel bağlılığa katkıda bulunmaktadır. Dunham vd.'nin (1994: 370-380) çalışmasında, duygusal bağlılığın gelişmesine yardım eden olumlu durumlar yaratacak unsurlar arasında mesleki nitelikler, örgütsel güvenilirlik ve katılımcı bir yönetim yer alır.

McCaul vd. (1995: 80-90) yaptıkları çalışmada, çalışanın örgüte karşı küresel olarak takındığı tavrın örgütsel bağlılık olarak kavramsallaştırılabileceği belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre tutumsal bağlılık muhafaza etme ile, davranışsal bağlılık ise performans ile ilişkilidir. Huselid (1995: 635-672) ve MacDuffic (1995: 197-221), İnsan Kaynakları Departmanı'nın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Ashford ve Saks (1996: 149-155) ise sosyalleşme ve mesleki eğitimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmalara göre bağlılık, eğitim deneyimlerinden etkilenebilir. Bu da bağlantılı olarak çalışanın gelecekteki eğitimler ile ilgili motivasyonunu etkileyecektir. Biswas ve Balaji (1996: 21-33) yaptıkları bir çalışmada birlikte işleyen değerleri ve çalışan tutumunu incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre değerlerin uyumlu olması, davranışsal eğilimler ve tatmin ölçütleri ile olumlu bir ilişki göstermekte, ancak örgütsel bağlılık ölçütleri ile bu ilişkiyi sergilememektedir. Değerlerin uyumluluk yönü, çalışanların olumlu bir tavır yansıtması açısından çok daha önemlidir. Lund ve Barker (2004: 504-510), Çin'de göçmen olarak yaşayan yöneticilerin bağlılık düzeyleri üzerine çalışmışlardır. Buna göre örgütsel bağlılık, genellikle yöneticilerin örgütsel ve kültürel uyumunu arttırarak ve şirket içerisinde eş/aile ilişkileri kurulmasını destekleyerek yönetsel etkinliklerini arttırmaktadır.

Rai ve Sinha (2000: 33-42) denetmenlerin dönüşümsel tarzlarının örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yardımcı nitelikte bir örgüt ikliminin, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğine işaret etmişlerdir.

Camilleri (2002: 1-29), kurum içerisinde bir pozisyonda kalma süresi arttıkça, genel örgütsel bağlılık, devamlılık ve normatif bağlılığın da artacağına işaret etmiştir. Bu çalışma ayrıca örgütsel bağlılığın bireyin karakterine, yaşadığı belirsizliklerin ve çatışmaların seviyesine ve ayrıca üstlendiği rollerin durumuna göre değişmektedir.

Vashishta ve Mishra (2004: 202-204), sosyal destek ve mesleki stresin denetmenlerin örgütsel bağlılığına yaptığı göreceli katkıyı incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre sosyal destek ve mesleki stres, anlamlı bir şekilde örgütsel bağlılığın derecesini belirlemektedir.

Gautam vd. (2004: 301-315) örgütsel bağlılık ve özdeşleşme arasındaki kavramsal farkı incelemiştir. Özdeşleşmenin, ilgili dört bağlılık kavramından (duygusal, devamlı, normatif ve tutumsal bağlılıklar) ayrılabilceği sonucuna ulaşmışlardır.

Muthuveloo ve Rose (2005: 1095-1100), Malezyalı mühendislerin örgütsel bağlılığının öncülleri ve sonuçlarını incelemiş, örgütsel bağlılığın üç bileşeni (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerine yoğunlaşmıştır. Sonuçlara göre, çalışanların olumlu bir algıya sahip olması örgütsel bağlılığı arttırmakta, bu da olumlu örgütsel sonuçlar sağlamaktadır. Vanitha vd. (2006: 73-79) tarafından yalpan çalışmada, Bilgi Teknolojileri alanındaki çalışanların örgütsel bağlılığı ve stresi üzerinde cinsiyetin etkisi incelenmiştir. Çalışmada, erkek ve kadın BT profesyonelleri arasında bu açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Smeenck vd.'nin (2006: 2035-2054) yaptığı çalışmada, İnsan Kaynakları faaliyetlerinin ve öncül unsurlarının üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan gözlemlere göre fakültenin ayrılıkçı bir şekilde merkezden uzaklaşması, uzlaşma, eğitim/gelişim, bir pozisyonda geçirilen süre ve kariyer hareketliliği, anlamlı etkilere sahiptir. Yaş, kurumda geçirilen süre, özerklik düzeyi, çalışma saatleri, sosyal katılım ve kişisel önem de baskın bir anlayışa sahip olan fakültede çalışanların bağlılığını anlamlı şekilde etkileyen unsurlardır. Katılım, sosyal etkileşimler ve mesleki düzey de her iki fakültede önemli görülen faktörlerdir. Bulgulara göre, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler, ayrılıkçı ve baskın anlayışa sahip fakülteler arasında farklılık göstermektedir.

BÖLÜM 3 - YÖNTEM

3. 1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmaya yaklaşım olarak iki ana yöntemden bahsedilebilir. Bunlardan ilki nicel diğeri ise nitel araştırma yöntemidir.

Nicel Araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Bu tür çalışmaların amacı bireylerin toplumsal davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal verilerle açıklamaktır.

Nitel Araştırma ise gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür. Bu tür araştırmanın amacı insanların kendi toplumsal dünyalarını nasıl kurmakta, oluşturmakta olduğunu anlamak ve içinde yaşadıkları toplumsal dünyayı nasıl algıladıklarını yorumlamaya çalışmaktır.

İki yaklaşım arasındaki temel farklılık araştırmaların sorularında gizlidir. Örneğin, nitel araştırma Niçin? Nasıl? Ne şekilde sorularına yanıt ararken, nicel araştırma Ne kadar? Ne miktarda? Ne kadar sık, Ne kadar yaygın? sorularına yanıt arar.

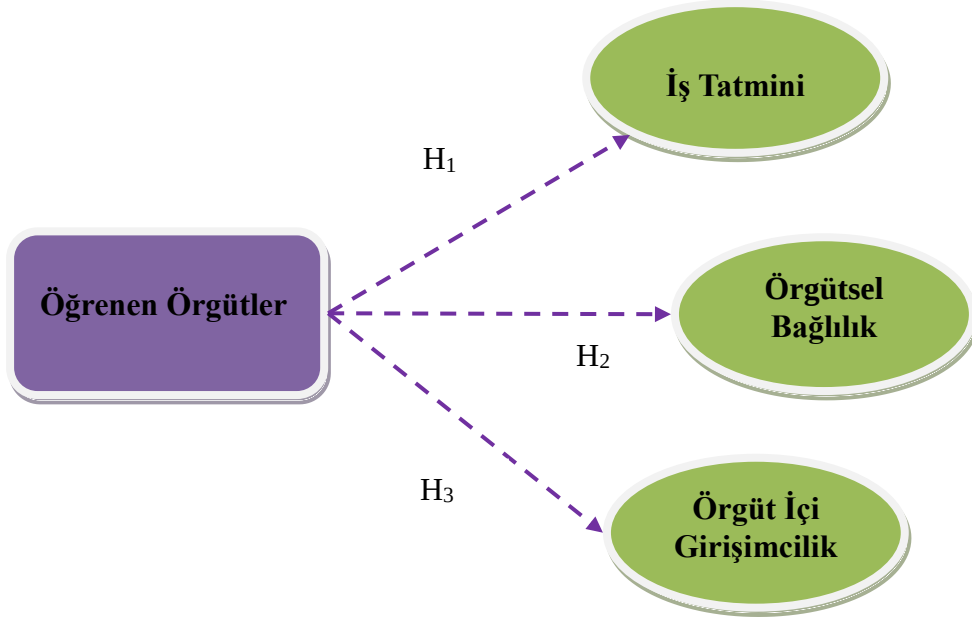
Aşağıdaki tablo iki çalışma arasındaki farklılıkları açıkça ortaya koymaktadır:

Tablo 3. 1: Nicel ve Nitel Araştırma Arasındaki Farklar (Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2009), *Research Methods for Business Students*, (4th ed.), FT-Prentice Hall, London)

Nicel araştırma	Nitel araştırma
☐ Gerçeklik nesneldir	☐ Gerçeklik öznel ve oluşturulur
☐ Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	☐ Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir
☐ Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir	☐ Değişkenler karmaşık ve iç-içedir. Aradaki ilişkileri ölçmek zordur
☐ Genelleme	☐ Derinlemesine betimleme
☐ Nedensellik ilişkisini açıklama	☐ Aktörlerin perspektiflerini anlama
☐ Verinin sayısal göstergelere indirgenmesi	☐ Verinin, bütün derinlik ve zenginliği içinde betimlenmesi
☐ Olay ve olguların dışında, yansız ve nesnel	☐ Olay ve olgulara dahil, öznel perspektifi olan ve empatik
☐ Kuram ve denence ile başlar	☐ Kuram ve denence ile son bulur
☐ Deney, manipülasyon ve kontrol	☐ Kendi bütünlüğü içinde ve doğal
☐ Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma	☐ Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması
☐ Parçaların analizi	☐ Örüntülerin ortaya çıkarılması
☐ Uzlaşma ve norm arayışı	☐ Çokluluk ve farklılık arayışı

Bu çalışmanın ana amacı göz önünde bulundurulduğunda, nicel bir çalışma yaklaşımını benimsemek çok uygun olacaktır. Aynı şekilde betimsel bir analiz yöntemi uygulanacaktır. Şimşek ve Yıldırım (2013: 19-20) betimleme yaklaşımı ile “ne” sorusuna yanıt bulunabilir demektedir. Araştırmada toplanan verilerin araştırma problemine ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğu ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımı takiben anket yöntemi kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı belirli bir yapıda tasarlanmış sorular hazırlayarak katılımcılardan fikirlerini ve duygularını içeren güvenilir ve uygun cevaplar almaya çalışır. Anket soruları, dikkatli bir şekilde hazırlanır ve kontrol edilir. Anket, daha az maliyetli ve daha kolay bir araştırma tekniğidir.

Araştırmanın modeli ise aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli (Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir)

H₁: Öğrenen örgüt boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır

H₂: Öğrenen örgüt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır

H₃: Öğrenen örgüt boyutlarının örgüt içi girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır

3. 2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın evreni tüm bilişim sektörü çalışanlarıdır. Bu anlamda Bilişim Sanayicileri Derneği'nin (TÜBİSAD) verilerine göre sektörün istihdamı 2013 sonu itibariyle 2012'ye göre yüzde 2 artışla 100,500 olmuştur. Sayının çok yüksek olması sebebiyle örneklem uygulamasına gidilmiştir. Örneklem için 'sample size calculator' kullanılmıştır.

‘Sample size calculator’, Creative Research Systems isimli firma tarafından geliştirilmiş ve herkesin kullanımına açılmış olan ücretsiz bir örneklem hesaplama yazılımıdır. 1982 yılında kurulmuş olan firma 30 yılı aşkın bir süredir anket, örneklem, analiz ve benzeri konular üzerinde hem halka açık hem de kurumlara özel çözümler sunmaktadır.

Firma tarafından geliştirilmiş olan örneklem hesaplama metodu dünya çapında geçerliliği olan ve birçok çalışma ve firma tarafından kullanılmış olan bir yazılımdır. Bu hesaplama yöntemine takip eden linkten ulaşılabilir - <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Bu çalışmada popülasyon yani evren sayısı 100,500 olarak alınmıştır. Confidence Interval yani sapma aralığı 5 olarak belirlenmiştir. Confidence Level yani doğruluk düzeyi ise %95 olarak alınmıştır. Bu anlamda ortaya çıkan örneklem sayısı 420 olmuştur. Katılımcıları belirleme sürecinde öğrenen örgüt algısının en iyi ön plana çıkacağı düşünülen Bilişim 500’e ait Türkiye’nin en büyük 500 bilişim firması baz alınmıştır. Bu firmalar Türkiye’deki istihdamın da oldukça büyük bir kısmını karşılamaktadır. Bu 500 firma içinden “randomly” seçilmiş olan 420 kişiyle yüz yüze yapılmıştır.

3. 3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

- **İş Tatmini**

İş tatmini ölçeği Kuşluyan ve Kuşluyan’ın (2005: 183-203) çalışmasından uyarlanmıştır.

	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
Genel olarak işimden memnunum					
Genel olarak işimi seviyorum					
Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum					
İşimden zevk alıyorum					
İşime karşı ilgimi kaybediyorum (T)					

Tablo 3. 2: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	5

Araştırmada kullanılan İş Tatmini Ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,798 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek bulunmuştur.

- **Öğrenen Örgütler**

Öğrenen örgütler ölçeği Basım vd.'nin (2009: 27-44) çalışmasından uyarlanmıştır.

Görev yaptığım kurumda (şirkette / firmada)...

	(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Ara sıra	(4) Sık sık	(5) Her zaman
a. Sürekli Öğrenme					
1. Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.					
2. Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.					
3. Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.					
4. Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.					
5. Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
6. Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
7. Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir					
b. Diyalog ve Araştırma					
1. Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.					
2. Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					
3. Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.					
4. Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.					
5. Çalışanlar, birbirine saygılıdır.					

6. Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					
c. Takım Halinde Öğrenme					
1. Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
2. Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.					
3. Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.					
4. Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					
5. Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.					
6. Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					
d. Paylaşımçı Sistemler					
1. Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					
2. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
3. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
4. Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
5. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
6. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.					
e. Güçlendirilmiş Çalışanlar					
1. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
2. Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
3. Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					
4. Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
5. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
6. Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.					
f. Sistemler Arası Bağlantı					
1. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
2. Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					

3. Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
4. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
5. Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.					
6. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
g. Destekleyici Liderlik					
1. Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
2. Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır					
3. Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.					
4. Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.					
5. Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					
6. Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					

Tablo 3. 3: Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.985	43

Araştırmada kullanılan Öğrenen Örgütler Ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,985 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi çok yüksek bulunmuştur.

- **Örgüt İçi Girişimcilik**

Örgüt içi girişimcilik ölçeği Şeşen'in (2010) çalışmasından uyarlanmıştır.

	(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Ara sıra	(4) Sık sık	(5) Her zaman
1. İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.					
2. Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.					
3. Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.					
4. Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.					
5. Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.					
6. İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.					
7. Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.					
8. İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.					
9. Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					
10. Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım.					
11. Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.					
12. Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.					
13. Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.					
14. Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					
15. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.					
16. Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.					
17. Belirsizlik durumunun atağa geçmek					

için bir fırsat olduğuna inanırım.					
18. Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.					
19. Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.					
20. Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.					
21. Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım.					
22. Sosyal ağıma dahil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.					

- Yenilikçilik 1-2-11-13-15
- Proaktiflik 6-7-12-18
- Risk Alma 5-16-17-19
- Özerklik 8-9-14-20
- Bireysel Ağları Genişletme 3-4-10-21-22

Tablo 3. 4: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	22

Araştırmada kullanılan Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,933 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi çok yüksek bulunmuştur.

- **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer'den (1990) uyarlanmıştır.

	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
3. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum					
4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
5. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
6. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
7. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
8. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
9. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
10. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından					

biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
11. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
12. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
13. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
14. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
15. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
16. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
17. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					

- Duygusal bağlılık 1-2-3-4-5-6
- Devam bağlılığı 7-8-9-10-11-12
- Normatif bağlılık 13-14-15-16-17

Tablo 3. 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.982	17

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,982 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi çok yüksek bulunmuştur.

BÖLÜM 4 - BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacı kapsamında gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Öncelikli olarak katılımcıların demografik özelliklerini tanıtmak amacıyla hesaplanan betimleyici istatistikler yer almaktadır. Daha sonrasında, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden elde edilen puanlara ait betimleyici istatistikler yer almaktadır. Daha sonrasında, yine bu ölçek puanları arasındaki ilişkileri belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpım korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde ölçeklerden elde edilen puanların demografik özelliklere göre ilişkilerinin incelendiği fark testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi girişimciliğin öğrenen örgütler üzerindeki etkisinin sınındığı yol analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar ve yol şeması ile gösterilmiş ve metin içerisinde özetlenmiştir.

4. 1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

4. 1. 1. Cinsiyet

Tablo 4. 1: Cinsiyet

Cinsiyet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadin	217	51.7	51.7	51.7
	Erkek	203	48.3	48.3	100.0
	Total	420	100.0	100.0	

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan 420 bilişim çalışanının 217'si (%51.7) kadın, 203'ü (%48.3) ise erkeklerden oluşmaktadır.

4. 1. 2. Medeni Durum

Tablo 4. 2: Medeni Durum

Medeni durum					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	224	53.3	53.3	53.3
	Bekar	196	46.7	46.7	100.0
	Total	420	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan bilişim sektörü çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre çalışanların 224'ü (%53.3) evli, 196'sı (%46.7) ise bekârlardan oluşmaktadır.

4. 1. 3. Yaş Grubu

Tablo 4. 3: Yaş Grubu

Yas grubu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	166	39.5	39.5	39.5
	31-40	154	36.7	36.7	76.2
	41-50	100	23.8	23.8	100.0
	Total	420	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan bilişim sektörü çalışanlarının yaşa aralıklarına göre dağılımları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre çalışanların 166'sı (%39.5) 21-30 yaş aralığında, 154'ü (%36.7) 31-40 yaş aralığında ve son olarak 100'ü (%23.8) ise 41-50 yaş aralığında yer almaktadır.

4. 1. 4. Öğrenim Durumu

Tablo 4. 4: Öğrenim Durumu

Ogrenim durumu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise mezunu	81	19.3	19.3	19.3
	Universite mezunu	168	40.0	40.0	59.3
	Yuksek Lisans / Doktora	171	40.7	40.7	100.0
	Total	420	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan bilişim sektörü çalışanlarının öğrenim durumlarına göre dağılımları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre çalışanların 81'i (%19.3) lise düzeyinde öğrenime sahip olduklarını belirtmişlerdir, 168'i (%40) lisans düzeyinde öğrenime sahip olduklarını belirtmişlerdir ve son olarak 171'i (%40.7) lisansüstü düzeyinde öğrenime sahip olduklarını belirtmişlerdir.

4. 2. BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

4. 2. 1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 4. 5: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Statistics							
	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Genel olarak isimden memnunum	420	0	3.8952	4.0000	.66875	2.00	5.00
Genel olarak isimi seviyorum.	420	0	3.9690	4.0000	.76405	2.00	5.00
Cogu zaman iyi bir isim oldugunu dusunuyorum.	420	0	3.7381	4.0000	.82211	2.00	5.00
Isimden zevk aliyorum.	420	0	3.6619	4.0000	.71130	2.00	5.00
Isime karsi ilgimi kaybediyorum (T).	420	0	2.0619	2.0000	.65614	1.00	3.00

Araştırmaya katılanların İş Tatmini Ölçeği maddelerine ilişkin katılım düzeyleri tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcıların en fazla katılım gösterdikleri ifade

“Genel olarak işimi seviyorum.” iken en az katılım gösterdikleri ifade “İşime karşı ilgimi kaybediyorum” ifadesidir.

4. 2. 2. Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 4. 6: Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Calisanlar, yapilanlardan ders alabilmek icin hatalarini aciklikla tartisir.	420	0	2.7405	2.0000	.84434	2.00	4.00
Calisanlar, gelecekte yapacaklari gorevlerde ihtiyac duyacaklari yetenekleri rahatlikla tanimlayabilir.	420	0	2.9952	3.0000	.73115	2.00	4.00
Calisanlar, ogrenmek icin birbirine yardimci olur.	420	0	3.6524	4.0000	.87561	2.00	5.00
Calisanlar, ogrenmelerini destekleyecek her turlu maddi ve manevi destegi gorur.	420	0	2.8238	3.0000	.81595	1.00	4.00
Calisanlara, ogrenme icin yeterli zaman tahsis edilir.	420	0	2.9833	3.0000	.92290	1.00	5.00
Calisanlar, gorevleri esnasinda karsilastiklari problemleri birer ogrenme firsati olarak gorur.	420	0	3.1643	3.0000	1.09421	1.00	5.00
Calisanlar, ogrenme icin odullendirilir.	420	0	2.9881	3.0000	.69937	2.00	4.00
Calisanlar, birbirine durust ve acik geri besleme verir.	420	0	3.1095	3.0000	1.18761	2.00	5.00
Calisanlar, konusmaya baslamadan once karsisindakinin gorusunu dinler.	420	0	3.1619	3.0000	.95606	2.00	5.00
Calisanlar, “neden” sorusunu aciklikla sorabilir.	420	0	3.1976	3.0000	.90951	2.00	5.00
Kisi kendi goruslerini soylediginde, digerlerinin de dusuncesini sorar.	420	0	3.1357	3.0000	1.08281	2.00	5.00
Calisanlar, birbirine saygilidir.	420	0	3.9524	4.0000	.51943	3.00	5.00
Calisanlar, karsilikli guven ortami saglamak icin zamanini harcar.	420	0	3.5881	4.0000	.60967	3.00	5.00
Bolum/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaclar dogrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	420	0	4.0262	4.0000	.61157	3.00	5.00
Bolum/departmanlarda, tum uyelere makam veya diger ozelliklerine bakilmaksizin esit davranilir.	420	0	3.2595	3.0000	1.29134	1.00	5.00
Bolum/departmanlar, hem gorevlerine hem de grubun nasil calistigina odaklanir.	420	0	3.7190	4.0000	.77065	3.00	5.00
Bolum/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartismalarina gore goruslerini gozden gecirirler.	420	0	3.3690	3.0000	1.01516	2.00	5.00
Bolum/departmanlar, bolum/departmanca elde ettikleri basarilari icin odullendirilirler.	420	0	3.2000	3.0000	.83652	2.00	5.00

Bolum/departmanlar, organizasyonun onlarin onerilerini dikkate alacagindan emindir.	420	0	3.3452	3.0000	.97577	2.00	5.00
Kurumum, oneri sistemleri ya da cesitli toplantilarla iki yonlu bir iletisim ortami saglar.	420	0	3.4024	3.0000	.55054	2.00	4.00
Kurumum, kisilerin ihtiyac duyugu bilgiyi kolayca ve hizla verir.	420	0	3.2905	3.0000	1.05749	2.00	5.00
Kurumum, calisanlarin yetenekleri ile ilgili guncel bir veri tabani tutar.	420	0	2.5476	2.0000	.98199	1.00	4.00
Kurumum, halihazirdaki ve beklenen performans arasindaki farki tespit edecek olcme sistemleri kurar.	420	0	2.3571	2.0000	1.21293	1.00	4.00
Kurumum, problemlerden elde ettigi derslerin tum calisanlar tarafından ogrenilmesini saglar.	420	0	3.1000	3.0000	1.17837	1.00	5.00
Kurumum, ogrenme icin harcanan kaynaklarin ve zamanin degerlendirmesini yapar.	420	0	3.0381	3.0000	.95156	2.00	5.00
Kurumum, calisanlarin inisiyatif almasını onaylar.	420	0	3.2667	3.0000	1.09907	2.00	5.00
Kurumun, calisanlara gorev verirken cesitli secenekler sunar.	420	0	2.5000	3.0000	.89416	1.00	4.00
Kurumum, calisanlari kurumun vizyonuna katkı yapmaya tesvik eder.	420	0	2.9119	3.0000	1.11589	1.00	5.00
Kurumum, calisanlarin gorevlerini yaparken ihtiyac duyacaklari kaynaklar uzerinde kontrol sahibi olmalarini saglar.	420	0	3.2333	3.0000	1.12800	2.00	5.00
Kurumum, kabul edilebilir risk alan calisanlari destekler.	420	0	2.8738	3.0000	1.41785	1.00	5.00
Kurumum, farkli bolum/departmanlarin vizyonlari arasinda ihtiyaca gore siralama yapar.	420	0	3.0619	3.0000	.90923	2.00	4.00
Kurumum, calisanlarin isi ile ailesi arasinda denge kurmasına yardım eder.	420	0	2.9452	3.0000	.71756	2.00	4.00
Kurumum, calisanlarin genis capli bir perspektifle dusunmesini tesvik eder.	420	0	2.7024	3.0000	1.09871	1.00	4.00
Kurumum, tum calisanlarini astlarinin fikirlerini karar noktalarına getirmeye tesvik eder.	420	0	3.1429	3.0000	1.09613	2.00	5.00
Kurumum, alinan kararlarda calisanlarin moralini goz onunde bulundurur.	420	0	3.2238	3.0000	1.01417	2.00	5.00
Kurumum, ortak ihtiyaclari karsilamak icin farkli organizasyonlarla birlikte calisir.	420	0	2.9286	3.0000	.82018	2.00	4.00
Kurumum, calisanlarin bir problemi cozerken tum kurum icinden cevap ve destek almasını tesvik eder.	420	0	3.1810	3.0000	1.17273	2.00	5.00
Liderler, ogrenme firsatlari ve egitim icin gelen talepleri genellikle desteklerler.	420	0	3.4190	3.0000	.96508	2.00	5.00
Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planlari ve hedefleri hakkında guncel bilgileri paylasir.	420	0	3.2333	3.0000	1.10880	2.00	5.00
Liderler, kurumun vizyonuna ulasmada tum calisanlarin katkilarini ortaya koymalarına imkân verir.	420	0	2.9738	3.0000	.79484	2.00	4.00
Liderler, astlarini yetistirmek icin caba gosterir.	420	0	2.9381	3.0000	.91708	1.00	4.00
Liderler, surekli olarak ogrenme icin firsat ararlar.	420	0	2.9762	3.0000	.96942	2.00	5.00
Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen degerlerle uyumlu olmasını saglarlar.	420	0	3.0595	3.0000	.81383	2.00	5.00

Araştırmaya katılanların Öğrenen Örgütler Ölçeği maddelerine ilişkin katılım düzeyleri tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcıların en fazla katılım gösterdiği 5 ifade;

- Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.
- Çalışanlar, birbirine saygılıdır.
- Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.
- Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.
- Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.

Katılımcıların en az katılım gösterdiği 5 ifade;

- Kurumum, hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.
- Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.
- Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.
- Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.
- Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.

4. 2. 3. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 4. 7: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
İsimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için cabalarım.	420	0	3.6405	4.0000	.48043	3.00	4.00
Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	420	0	3.7881	4.0000	.47400	3.00	5.00
Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.	420	0	4.1381	4.0000	.56550	3.00	5.00
Sosyal ağlardaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.	420	0	4.0000	4.0000	.51701	3.00	5.00
Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	420	0	3.5810	4.0000	.72172	2.00	5.00
İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.	420	0	3.5048	3.0000	.77704	2.00	5.00
Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.	420	0	3.5381	4.0000	.60308	2.00	5.00
İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.	420	0	3.1405	3.0000	.55854	2.00	5.00
Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	420	0	3.6405	4.0000	.56279	3.00	5.00
Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.	420	0	3.8476	4.0000	.59882	3.00	5.00
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	420	0	3.7857	4.0000	.72579	3.00	5.00
Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	420	0	3.6262	4.0000	.71851	2.00	5.00
Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	420	0	3.6548	4.0000	.78613	2.00	5.00
Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	420	0	3.4071	3.0000	.73989	2.00	5.00
Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.	420	0	3.6690	4.0000	.73928	2.00	5.00
Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	420	0	3.4143	3.0000	.61391	2.00	5.00
Belirsizlik durumunun ataya geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	420	0	3.4405	3.0000	.55597	2.00	4.00
Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	420	0	3.3690	3.0000	.61368	2.00	4.00
Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.	420	0	3.3833	3.0000	.70336	2.00	5.00
Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.	420	0	3.5048	4.0000	.66446	2.00	5.00
Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım.	420	0	3.7143	4.0000	.52552	3.00	5.00
Sosyal ağıma dahil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.	420	0	3.5976	4.0000	.49096	3.00	4.00

Araştırmaya katılanların Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği maddelerine ilişkin katılım düzeyleri tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcıların en fazla katılım gösterdiği 5 ifade;

- Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.
- Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.
- Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.
- Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.
- Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.

Katılımcıların en az katılım gösterdiği 5 ifade;

- İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.
- Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.
- Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.
- Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yon konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.
- Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.

4. 2. 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 4. 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Statistics						
	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Kariyer hayatimin geriye kalanini bu kurumda gecirmekten mutluluk duyarim.	420	0	3.6810	4.0000	.98588	1.00	5.00
Calistigim kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	420	0	3.3095	3.0000	1.07672	1.00	5.00
Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçasi" gibi hissediyorum	420	0	3.3238	4.0000	1.01535	1.00	5.00
Bu kuruma karsi duygusal bir bag hissediyorum.	420	0	3.5833	4.0000	1.02018	1.00	5.00
Calistigim kuruma karsi guclu bir aidiyet duygusu hissediyorum.	420	0	3.5595	4.0000	1.03807	1.00	5.00
Calistigim kurumdan, disaridaki insanlara gururla bahsediyorum	420	0	3.5548	4.0000	1.04521	1.00	5.00
Su an bu kurumdan ayrilmam, bundan sonraki hayatimda maddi zarara ugramama neden olur.	420	0	3.7786	4.0000	1.06854	1.00	5.00
Su an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	420	0	3.4310	4.0000	1.17755	1.00	5.00
Bu kurumdan ayrilmayi dusunmek icin cok az secim hakkina sahip olduguma inanıyorum.	420	0	3.7952	4.0000	1.03908	1.00	5.00
Benim icin bu kurumdan ayrilmanin olumsuz sonuclarindan biri de, baska bir kurumun burada sahip oldugum olanaklari saglayamama ihtimalidir.	420	0	3.7905	4.0000	1.06760	1.00	5.00
Baska bir is ayarlamadan bu kurumdan ayrildigimda neler olacagi konusunda endise hissediyorum.	420	0	3.9905	5.0000	1.32352	1.00	5.00
Bu kurumda calismaya devam etmemin onemli nedenlerinden biri de, ayrilmamin kisisel fedakarlik gerektirmesidir.	420	0	3.4690	4.0000	.95557	1.00	5.00
Benim avantajima olsa bile, calistigim kurumdan simdi ayrilmak bana dogru gelmiyor.	420	0	3.8762	4.0000	1.40368	1.00	5.00
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	420	0	3.4738	4.0000	.91489	1.00	5.00
Bu kurumdan simdi ayrilmanin, burada calisan diger insanlara karsi duyugum sorumluluklar nedeniyle yanlis olacagini dusunuyorum.	420	0	3.9452	5.0000	1.39016	1.00	5.00
Calistigim kuruma cok sey borcluyum.	420	0	3.5357	4.0000	.86079	1.00	5.00
Bu kurumdan simdi ayrilirsam sucluluk hissederim.	420	0	3.5310	4.0000	.86650	1.00	5.00

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerine ilişkin katılım düzeyleri tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcıların en fazla katılım gösterdiği 5

ifade;

- Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.
- Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.
- Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
- Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.
- Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.

Katılımcıların en az katılım gösterdiği 5 ifade;

- Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum
- Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum
- Su an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.
- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.
- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.

4. 3. FAKTÖR ANALİZİ

4. 3. 1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 4. 9: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.652
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.206E3
	df	10
	Sig.	.000

Yukarıdaki tabloda yer alan KMO & Bartlett Testi sonuçlarına göre, örneklem

yeterliliği yüksek bir değerdedir (.652). Bu da, değişkenler faktör analizi yapmak için elverişlidir anlamına gelmektedir.

Tablo 4. 10: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Rotated Component Matrix	
	Component
	1
1. Genel olarak isimden memnunum	.901
2. Genel olarak isimi seviyorum.	.925
3. Cogu zaman iyi bir isim oldugunu dusunuyorum.	.845
4. Isimden zevk aliyorum.	.796
5. Isime karsi ilgimi kaybediyorum (T).	.991

Yukarıdaki tabloya göre, iş tatminine ilişkin 1 faktör bulunmuştur.

4. 3. 2. Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 4. 11: Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.652E3
	df	110
	Sig.	.000

Yukarıdaki tabloda yer alan KMO & Bartlett Testi sonuçlarına göre, örneklem yeterliliği yüksek bir değerdedir (.782). Bu da, değişkenler faktör analizi yapmak için elverişlidir anlamına gelmektedir.

Tablo 4. 12: Öğrenen Örgütler Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Rotated Component Matrix							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını acıklıkla tartışır.		.711					
2. Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.		.672					
3. Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.		.778					
4. Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.		.925					
5. Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.		.840					
6. Çalışanlar, görevleri esnasında karsılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.		.684					
7. Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.		.790					
8. Çalışanlar, birbirine durust ve açık geri besleme verir.	.740						
9. Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karsısındakinin görüşünü dinler.	.813						
10. Çalışanlar, “neden” sorusunu acıklıkla sorabilir.	.874						
11. Kisi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.	.818						
12. Çalışanlar, birbirine saygılıdır.	.862						
13. Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.	.649						
14. Bolum/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					.749		
15. Bolum/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.					.728		
16. Bolum/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.					.655		
17. Bolum/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					.897		
18. Bolum/departmanlar, bolum/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.					.796		
19. Bolum/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					.653		
20. Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.			.715				
21. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.			.645				
22. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.			.809				
23. Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.			.638				
24. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.			.814				

25. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.	.786					
26. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					.709	
27. Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					.813	
28. Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					.792	
29. Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					.623	
30. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					.642	
31. Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.					.700	
32. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	.882					
33. Kurumum, çalışanların geniş kapsamlı bir perspektifle düşüncesini teşvik eder.	.880					
34. Kurumum, tüm çalışanlarını üstlerinin fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.	.862					
35. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	.886					
36. Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.	.704					
37. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	.769					
38. Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					.802	
39. Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşırlar.					.813	
40. Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.					.720	
41. Liderler, üstlerini yetistirmek için çaba gösterir.					.882	
42. Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					.770	
43. Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					.812	

Yukarıdaki tabloya göre, öğrenen örgütler ölçeğine ilişkin toplam 7 faktör belirlenmiştir.

4. 3. 3. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 4. 13: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.206E3
	df	140
	Sig.	.000

Yukarıdaki tabloda yer alan KMO & Bartlett Testi sonuçlarına göre, örneklem yeterliliği yüksek bir değerdedir (.852). Bu da, değişkenler faktör analizi yapmak için elverişlidir anlamına gelmektedir.

Tablo 4. 14: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Rotated Component Matrix					
	Component				
	1	2	3	4	5
1. Isimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için cabalarım.		.872			
2. Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.		.853			
3. Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.			.839		
4. Sosyal ağimdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.			.804		
5. Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.				.624	
6. İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların onunda olmaya çalışırım.	.775				
7. Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri asabilirim.	.613				
8. İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.					.824
9. Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					.859
10. Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım.			.673		
11. Aklara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.		.612			
12. Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	.726				
13. Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.		.685			
14. Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					.609
15. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.		.745			

16. Gorevin basarisina inanirsam her turlu riski ustlenebilirim.				.778	
17. Belirsizlik durumunun ataga gecmek icin bir fırsat olduguna inanirim.				.825	
18. Firma icinde yeni uygulama, urun, teknik veya teknoloji gelistirme konusunda en onde olmaya calisirim.	.784				
19. Her yeniligin bir risk getirdigini kabul ederek, yenilik adina riski ustlenebilirim.				.834	
20. Yeni bir fikri ortaya atarken, digerlerinin onayini beklemem.					.660
21. Yeni fikirleri ust yonetime kabul ettirebilmek icin tum kisisel sosyal agimi kullanirim.			.764		
22. Sosyal agima dahil olabilecek potansiyel temas noktalarl ile iletisime gecmekten kacinmam.			.852		

Yukarıdaki tabloya göre, örgüt içi girişimcilik ölçeğine ilişkin toplam 5 faktör belirlenmiştir.

4. 3. 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 4. 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.864
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.678E4
	df	136
	Sig.	.000

Yukarıdaki tabloda yer alan KMO & Barlett Testi sonuçlarına göre, örneklem yeterliliği yüksek bir değerdedir (.864). Bu da, değişkenler faktör analizi yapmak için elverişlidir anlamına gelmektedir.

Tablo 4. 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Rotated Component Matrix			
	Component		
	1	2	3
1. Kariyer hayatimin geriye kalanini bu kurumda gecirmekten mutluluk duyarim.		.678	
2. Calistigim kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum		.718	
3. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçasi” gibi hissediyorum		.664	
4. Bu kuruma karsi duygusal bir bag hissediyorum.		.836	
5. Calistigim kuruma karsi guclu bir aidiyet duygusu hissediyorum.		.871	
6. Calistigim kurumdan, disaridaki insanlara gururla bahsediyorum		.870	
7. Su an bu kurumdan ayrilmam, bundan sonraki hayatimda maddi zarara ugramama neden olur.			.825
8. Su an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.			.933
9. Bu kurumdan ayrilmayi dusunmek icin cok az secim hakkina sahip olduguma inanıyorum.			.843
10. Benim icin bu kurumdan ayrilmanin olumsuz sonuclarindan biri de, baska bir kurumun burada sahip oldugum olanaklari saglayamama ihtimalidir.			.698
11. Baska bir is ayarlamadan bu kurumdan ayrildigimda neler olacagi konusunda endise hissediyorum.			.619
12. Bu kurumda calismaya devam etmemin onemli nedenlerinden biri de, ayrilmamin kisisel fedakarlik gerektirmesidir.			.820
13. Benim avantajima olsa bile, calistigim kurumdan simdi ayrilmak bana dogru gelmiyor.	.864		
14. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	.914		
15. Bu kurumdan simdi ayrilmanin, burada calisan diger insanlara karsi duydugum sorumluluklar nedeniyle yanlis olacagini dusunuyorum.	.875		
16. Calistigim kuruma cok sey borcluyum.	.864		
17. Bu kurumdan simdi ayrilirsam sucluluk hissederim.	.865		

Yukarıdaki tabloya göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin toplam 3 faktör belirlenmiştir.

4. 4. KORELASYON ANALİZİ

Tablo 4. 17: Korelasyon Analizi Tablosu

Correlations

		Is Tatmini	Surekli Ogrenme	Diyalog ve Arastirma	Takim Halinde Ogrenme	Paylasimci Sistemler	Guclendirilmis Calisanlar	Sistemler Arasi Baglanti	Destekleyici Liderlik	Yenilikcilik	Proaktiflik	Risk Alma	Ozerklik	Bireysel Aglari Genisletme	Duygusal Baglilik	Devam Bagliligi	Normatif Bagliligi
Is Tatmini	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1															
Surekli Ogrenme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.453** .000	1														
Diyalog ve Arastirma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.547** .000	.768** .000	1													
Takim Halinde Ogrenme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.594** .000	.695** .000	.923** .000	1												
Paylasimci Sistemler	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.483** .000	.788** .000	.968** .000	.919** .000	1											
Guclendirilmis Calisanlar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.460** .000	.637** .000	.946** .000	.890** .000	.928** .000	1										
Sistemler Arasi Baglanti	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.408** .000	.685** .000	.940** .000	.886** .000	.948** .000	.960** .000	1									
Destekleyici Liderlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.486** .000	.751** .000	.932** .000	.869** .000	.924** .000	.902** .000	.925** .000	1								
Yenilikcilik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.591** .000	.449** .000	.535** .000	.456** .000	.535** .000	.477** .000	.452** .000	.511** .000	1							
Proaktiflik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.603** .000	.538** .000	.509** .000	.505** .000	.542** .000	.444** .000	.428** .000	.502** .000	.788** .000	1						
Risk Alma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.538** .000	.563** .000	.514** .000	.477** .000	.516** .000	.443** .000	.428** .000	.568** .000	.852** .000	.902** .000	1					
Ozerklik	Pearson Correlation	.547**	.422**	.487**	.426**	.463**	.413**	.372**	.488**	.859**	.707**	.817**	1				

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
Bireysel Aglari Genisletme	Pearson Correlation	.599**	.500**	.522**	.365**	.419**	.351**	.357**	.551**	.478**	.478**	.539**	.586**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
Duygusal Baglilik	Pearson Correlation	.227**	.655**	.370**	.348**	.367**	.307**	.302**	.376**	.255**	.400**	.451**	.235**	.175**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
Devam Bagliligi	Pearson Correlation	.115*	.643**	.314**	.273**	.310**	.263**	.260**	.332**	.173**	.322**	.396**	.193**	.139**	.883**	1	
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000		
Normatif Bagliligi	Pearson Correlation	.168**	.579**	.272**	.248**	.269**	.209**	.208**	.280**	.211**	.346**	.408**	.182**	.132**	.914**	.827**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Araştırma sonucunda ölçeklerin ilişki düzeylerinin belirlenmesi amacı ile yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

- Sürekli Öğrenme ile İş Tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Diyalog ve Araştırma ile İş Tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Sürekli Öğrenme arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Takım Halinde Öğrenme ile İş Tatmini ve Sürekli Öğrenme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Diyalog ve Araştırma arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Paylaşımcı Sistemler ile İş Tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma ve Takım Halinde Öğrenme arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Güçlendirilmiş Çalışanlar İş Tatmini ve Sürekli Öğrenme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme ve Paylaşımcı Sistemler arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Sistemler Arası Bağlantı ile İş Tatmini ve Sürekli Öğrenme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler ve Güçlendirilmiş Çalışanlar arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Destekleyici Liderlik ile İş Tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar ve Sistemler Arası Bağlantı arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Yenilikçilik ile İş Tatmini, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler

Arası Bağlantı ve Destekleyici Liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

- Proaktiflik ile İş Tatmini, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı ve Destekleyici Liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Yenilikçilik arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Risk Alma ile İş Tatmini, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı ve Destekleyici Liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Yenilikçilik ve Proaktiflik arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Özerklik ile İş Tatmini, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı ve Destekleyici Liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Yenilikçilik, Proaktiflik ve Risk Alma arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Bireysel Ağları Genişletme ile İş Tatmini, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik, Yenilikçilik, Proaktiflik, Risk Alma ve Özerklik arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Yenilikçilik, Özerklik ve Bireysel Ağları Genişletme arasında pozitif yönlü zayıf, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Destekleyici Liderlik, Proaktiflik, Risk Alma ve arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki bulunmaktadır.
- Devam Bağlılığı ile İş Tatmini, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Yenilikçilik, Özerklik ve Bireysel Ağları Genişletme arasında pozitif yönlü zayıf, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve

Araştırma, Paylaşımçı Sistemler, Destekleyici Liderlik, Proaktiflik, Risk Alma arasında pozitif yönlü kuvvetli ve Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

- Normatif Bağlılık ile İş Tatmini, Diyalog ve Araştırma, Takim Halinde Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik, Yenilikçilik, Özerklik ve Bireysel Ağları Genişletme arasında pozitif yönlü zayıf, Sürekli Öğrenme, Proaktiflik ve Risk Alma arasında pozitif yönlü kuvvetli ve Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

4. 5. REGRESYON ANALİZİ

4. 5. 1. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 18: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 ^a	.494	.485	.38791

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.497	7	8.642	57.435	.000 ^a
	Residual	61.995	412	.150		
	Total	122.492	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

b. Dependent Variable: Is Tatmini

Bağımlı değişken olan iş tatmininin bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımçı Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=57.435$; $p<0,05$).

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.897	.164		5.478	.000
	Surekli Ogrenme	.069	.050	.092	1.367	.172
	Diyalog ve Arastirma	.769	.142	.997	5.405	.000
	Takim Halinde Ogrenme	.627	.073	.815	8.540	.000
	Paylasimci Sistemler	-.417	.111	-.661	-3.743	.000
	Guclendirilmis Calisanlar	.025	.087	.046	.292	.770
	Sistemler Arasi Baglanti	-.545	.096	-.901	-5.648	.000
	Destekleyici Liderlik	.127	.075	.184	1.692	.091

a. Dependent Variable: İş Tatmini

Kurulan modele göre iş tatmini üzerinde Diyalog ve Araştırma pozitif yönlü ($B=0,769$; $p<0,05$) ve Takım Halinde Öğrenme pozitif yönlü ($B=0,627$; $p<0,05$), Paylaşımçı Sistemler negatif yönlü ($B=-0,417$; $p<0,05$) ve Sistemler Arası Bağlantı negatif yönlü ($B=-0,545$; $p<0,05$) bir etki oluşturmaktadır.

Buna göre iş tatminini Diyalog ve Araştırma ve Takım Halinde Öğrenme artırırken Paylaşımçı Sistemler ve Sistemler Arası Bağlantı azaltmaktadır. Bununla birlikte Sürekli Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar ve Destekleyici Liderlik ise etkilememektedir.

Kurulan regresyon modeline göre iş tatminindeki değişimin %49'unu ($R^2=0,494$) söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

4. 5. 2. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Alt Faktörleri Üzerindeki Etkisi

4. 5. 2. 1. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Yenilikçilik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 19: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Yenilikçilik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.598 ^a	.358	.347	.37889

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.949	7	4.707	32.788	.000 ^a
	Residual	59.146	412	.144		
	Total	92.096	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

b. Dependent Variable: Yenilikcilik

Bağımlı değişken olan yenilikçiliğin bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımçı Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=32.788$; $p<0,05$).

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.818	.160		17.613
	Surekli Ogrenme	-.058	.049	-.089	-1.173
	Diyalog ve Arastirma	.310	.139	.464	2.234
	Takim Halinde Ogrenme	-.224	.072	-.335	-3.121
	Paylasimci Sistemler	.495	.109	.905	4.550
	Guclendirilmis Calisanlar	.084	.085	.174	.990
	Sistemler Arasi Baglanti	-.495	.094	-.944	-5.250
	Destekleyici Liderlik	.189	.073	.316	2.581

a. Dependent Variable: Yenilikçilik

Kurulan modele göre yenilikçilik üzerinde Diyalog ve Araştırma ($B=0,310$; $p<0,05$), Paylaşımçı Sistemler ($B=0,495$; $p<0,05$) ve Destekleyici Liderlik ($B=0,189$; $p<0,05$) pozitif yönlü, Takım Halinde Öğrenme ($B=-0,224$; $p<0,05$) ve Sistemler Arası Bağlantı ($B=-0,495$; $p<0,05$) negatif yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Buna göre yenilikçiliği Diyalog ve Araştırma, Paylaşımçı Sistemler ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken Takım Halinde Öğrenme ve Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurulan regresyon modeline göre yenilikçilikteki değişimin %36'sını ($R^2=0,358$) söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

4. 5. 2. 2. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Proaktiflik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 20: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Proaktiflik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.397	.387	.44063

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.722	7	7.532	38.793	.000 ^a
	Residual	79.990	412	.194		
	Total	132.712	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

b. Dependent Variable: Proaktiflik

Bağımlı değişken olan proaktifliğin bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımcı Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=38.793$; $p<0,05$).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.435	.186		13.086	.000
	Surekli Ogrenme	.151	.057	.194	2.637	.009
	Diyalog ve Arastirma	-.336	.162	-.418	-2.077	.038
	Takim Halinde Ogrenme	.122	.083	.153	1.466	.143
	Paylasimci Sistemler	.703	.126	1.072	5.560	.000
	Guclendirilmis Calisanlar	.190	.099	.326	1.915	.056
	Sistemler Arasi Baglanti	-.679	.110	-1.078	-6.193	.000
	Destekleyici Liderlik	.234	.085	.326	2.749	.006

a. Dependent Variable: Proaktiflik

Kurulan modele göre proaktiflik üzerinde Sürekli Öğrenme ($B=0,151$; $p<0,05$), Paylaşımcı Sistemler ($B=0,703$; $p<0,05$) ve Destekleyici Liderlik ($B=0,234$; $p<0,05$) pozitif yönlü, Diyalog ve Araştırma ($B=-0,336$; $p<0,05$) ve Sistemler Arası Bağlantı ($B=-0,679$; $p<0,05$) negatif yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Buna göre proaktifliği Sürekli Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken Diyalog ve Araştırma ve Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurulan regresyon modeline göre proaktiflikteki değişimin %40' ını ($R^2=0,397$) söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

4. 5. 2. 3. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Risk Alma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 21: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Risk Alma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.442	.432	.37819

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

NOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.589	7	6.656	46.534	.000 ^a
	Residual	58.927	412	.143		
	Total	105.515	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

b. Dependent Variable: Risk Alma

Bağımlı değişken olan risk almanın bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımcı Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=46.534$; $p<0,05$).

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.223	.160		13.921	.000
	Surekli Ogrenme	.184	.049	.266	3.755	.000
	Diyalog ve Arastirma	-.143	.139	-.200	-1.034	.302
	Takim Halinde Ogrenme	.019	.072	.027	.271	.787
	Paylasimci Sistemler	.218	.109	.373	2.010	.045
	Guclendirilmis Calisanlar	.171	.085	.330	2.015	.045
	Sistemler Arasi Baglanti	-.614	.094	-1.094	-6.527	.000
	Destekleyici Liderlik	.576	.073	.901	7.889	.000

a. Dependent Variable: Risk Alma

Kurulan modele göre risk alma üzerinde Sürekli Öğrenme (B=0,184; p<0,05), Paylaşımcı Sistemler (B=0,218; p<0,05), Güçlendirilmiş Çalışanlar (B=0,171; p<0,05) ve Destekleyici Liderlik (B=0,576; p<0,05) pozitif yönlü, Sistemler Arası Bağlantı (B=-0,614; p<0,05) ise negatif yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Buna göre risk almayı Sürekli Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken, Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurulan regresyon modeline göre risk almadaki değişimin %44'ünü ($R^2=0,442$) söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

4. 5. 2. 4. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Özerklik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 22: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Özerklik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599 ^a	.358	.347	.38024

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.269	7	4.753	32.872	.000 ^a
	Residual	59.567	412	.145		
	Total	92.836	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

b. Dependent Variable: Ozerklik

Bağımlı değişken olan özerkliğin bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımcı Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=32.872$; $p<0,05$).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.256	.161		14.049	.000
	Surekli Ogrenme	-.047	.049	-.073	-.964	.336
	Diyalog ve Arastirma	.427	.139	.635	3.059	.002
	Takim Halinde Ogrenme	-.099	.072	-.147	-1.370	.171
	Paylasimci Sistemler	.263	.109	.479	2.406	.017
	Guclendirilmis Calisanlar	.093	.086	.191	1.091	.276
	Sistemler Arasi Baglanti	-.682	.095	-1.295	-7.209	.000
	Destekleyici Liderlik	.397	.073	.662	5.408	.000

a. Dependent Variable: Ozerklik

Kurulan modele göre özerklik üzerinde Diyalog ve Araştırma ($B=0,427$; $p<0,05$), Paylaşımcı Sistemler ($B=0,263$; $p<0,05$), Destekleyici Liderlik ($B=0,397$; $p<0,05$) pozitif yönlü, Sistemler Arası Bağlantı ($B=-0,682$; $p<0,05$) ise negatif yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Buna göre özerkliği Diyalog ve Araştırma, Paylaşımcı Sistemler ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken, Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurulan regresyon modeline göre özerklikteki değişimin %36'sını ($R^2=0,358$) söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

4. 5. 2. 5. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Bireysel Ağları Genişletme Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 23: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgüt İçi Girişimcilik Bireysel Ağları Genişletme Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 ^a	.706	.701	.18971

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler, Diyalog ve Araştırma

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.563	7	5.080	141.156	.000 ^a
	Residual	14.829	412	.036		
	Total	50.392	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler, Diyalog ve Araştırma

b. Dependent Variable: Bireysel Ağları Genişletme

Bağımlı değişken olan bireysel ağları genişletmenin bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=141.156$; $p<0,05$).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.145	.080		26.769	.000
	Surekli Ogrenme	-.015	.025	-.032	-.624	.533
	Diyalog ve Arastirma	1.221	.070	2.467	17.546	.000
	Takim Halinde Ogrenme	-.248	.036	-.503	-6.916	.000
	Paylasimci Sistemler	-.391	.054	-.967	-7.181	.000
	Guclendirilmis Calisanlar	-.348	.043	-.970	-8.160	.000
	Sistemler Arasi Baglanti	-.248	.047	-.639	-5.253	.000
	Destekleyici Liderlik	.473	.037	1.073	12.935	.000

a. Dependent Variable: Bireysel Aglari Genisletme

Kurulan modele göre bireysel ağıları genişletme üzerinde Diyalog ve Araştırma (B=1.221; $p<0,05$) ve Destekleyici Liderlik (B=0,473; $p<0,05$) pozitif yönlü, Takım Halinde Öğrenme (B=-0,248; $p<0,05$), Paylaşımıcı Sistemler (B=-0,391; $p<0,05$), Güçlendirilmiş Çalışanlar (B=-0,348; $p<0,05$) ve Sistemler Arası Bağlantı (B=-0,248; $p<0,05$) ise negatif yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Buna göre bireysel ağıları genişletmeyi Diyalog ve Araştırma ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımıcı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar ve Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurulan regresyon modeline göre bireysel ağıları genişletmedeki değişimin %71'ini ($R^2=0,706$) söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

4. 5. 3. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Alt Faktörleri Üzerindeki Etkisi

4. 5. 3. 1. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 24: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 ^a	.535	.527	.65418

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler, Diyalog ve Araştırma

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	202.896	7	28.985	67.729	.000 ^a
	Residual	176.317	412	.428		
	Total	379.213	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler, Diyalog ve Araştırma

b. Dependent Variable: Duygusal Bağlılık

Bağımlı değişken olan duygusal bağlılığın bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=67.729$; $p<0,05$).

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.102	.276		3.990
	Surekli Ogrenme	1.488	.085	1.133	17.547
	Diyalog ve Arastirma	-.676	.240	-.498	-2.819
	Takim Halinde Ogrenme	.297	.124	.219	2.399
	Paylasimci Sistemler	-.805	.188	-.726	-4.288
	Guclendirilmis Calisanlar	.823	.147	.836	5.593
	Sistemler Arasi Baglanti	-.386	.163	-.362	-2.370
	Destekleyici Liderlik	.063	.126	.052	.499

a. Dependent Variable: Duygusal Baglilik

Kurulan modele göre duygusal baglilik üzerinde Surekli Ogrenme ($B=1,488$; $p<0,05$), Takim Halinde Ogrenme ($B=0,297$; $p<0,05$) ve Guclendirilmis Calisanlar ($B=0,823$; $p<0,05$) pozitif yonlu, Diyalog ve Arastirma ($B=-0,676$; $p<0,05$), Paylasimci Sistemler ($B=-0,805$; $p<0,05$) ve Sistemler Arasi Baglanti ($B=-0,386$; $p<0,05$) ise negatif yonlu bir etki olusturmaktadır.

Buna göre duygusal baglilik Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme ve Guclendirilmis Calisanlar olumlu yonde, Diyalog ve Arastirma, Paylasimci Sistemler ve Sistemler Arasi Baglanti negatif yonde etkilemektedir. Kurulan regresyon modeline göre duygusal baglilikteki degisimin %54'unu ($R^2=0,535$) soz konusu degiskenler aciklamaktadır.

4. 5. 3. 2. Ogrenen Orgutler Alt Faktörlerinin Orgütsel Baglilik Devam Baglilik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 25: Ogrenen Orgutler Alt Faktörlerinin Orgütsel Baglilik Devam Baglilik Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.578	.570	.65365

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	240.715	7	34.388	80.485	.000 ^a
	Residual	176.030	412	.427		
	Total	416.745	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Surekli Ogrenme, Takim Halinde Ogrenme, Guclendirilmis Calisanlar, Sistemler Arasi Baglanti, Paylasimci Sistemler, Diyalog ve Arastirma

b. Dependent Variable: Devam Bagliligi

Bağımlı değişken olan devam bağlılığının bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımcı Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=80.485$; $p<0,05$).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.651	.276		5.981	.000
	Surekli Ogrenme	1.745	.085	1.268	20.596	.000
	Diyalog ve Arastirma	-.904	.240	-.635	-3.773	.000
	Takim Halinde Ogrenme	.106	.124	.075	.861	.390
	Paylasimci Sistemler	-1.025	.188	-.881	-5.463	.000
	Guclendirilmis Calisanlar	1.040	.147	1.007	7.073	.000
	Sistemler Arasi Baglanti	-.287	.163	-.258	-1.767	.078
	Destekleyici Liderlik	.066	.126	.052	.525	.600

a. Dependent Variable: Devam Bagliligi

Kurulan modele göre devam bağlılığı üzerinde Sürekli Öğrenme ($B=1,745$; $p<0,05$) ve Güçlendirilmiş Çalışanlar ($B=1,040$; $p<0,05$) pozitif yönlü, Diyalog ve Araştırma ($B=-0,904$; $p<0,05$) ve Paylaşımcı Sistemler ($B=-1,025$; $p<0,05$) ise negatif yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Buna göre devam bağlılığını Sürekli Öğrenme ve Güçlendirilmiş Çalışanlar olumlu yönde, Diyalog ve Araştırma ve Paylaşımcı Sistemler negatif yönde etkilemektedir.

Kurulan regresyon modeline göre devam bağlılığındaki değişimin %56'sını ($R^2=0,578$) söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

4. 5. 3. 3. Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Normatif Bağlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

Tablo 4. 26: Öğrenen Örgütler Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Normatif Bağlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi / Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.462	.453	.77737

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler, Diyalog ve Araştırma

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	213.787	7	30.541	50.539	.000 ^a
	Residual	248.973	412	.604		
	Total	462.760	419			

a. Predictors: (Constant), Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler, Diyalog ve Araştırma

b. Dependent Variable: Normatif Bağlılık

Bağımlı değişken olan normatif bağlılığın bağımsız değişkenler olan Destekleyici Liderlik, Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Paylaşımci Sistemler ve Diyalog ve Araştırma tarafından etkilenme durumunun belirlenmesi amacı ile yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=50.539$; $p<0,05$).

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.434	.328		4.367
	Surekli Ogrenme	1.625	.101	1.121	16.130
	Diyalog ve Arastirma	-.675	.285	-.450	-2.368
	Takim Halinde Ogrenme	.245	.147	.164	1.665
	Paylasimci Sistemler	-.926	.223	-.756	-4.154
	Guclendirilmis Calisanlar	.802	.175	.737	4.585
	Sistemler Arasi Baglanti	-.336	.193	-.286	-1.736
	Destekleyici Liderlik	.020	.150	.015	.136

a. Dependent Variable: Normatif Baglilik

Kurulan modele göre normatif bağıllık üzerinde Sürekli Öğrenme ($B=1,625$; $p<0,05$) ve Güçlendirilmiş Çalışanlar ($B=0,802$; $p<0,05$) pozitif yönlü, Diyalog ve Araştırma ($B=-0,675$; $p<0,05$) ve Paylaşımcı Sistemler ($B=-0,926$; $p<0,05$) ise negatif yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Buna göre normatif bağıllığı Sürekli Öğrenme ve Güçlendirilmiş Çalışanlar olumlu yönde, Diyalog ve Araştırma ve Paylaşımcı Sistemler negatif yönde etkilemektedir. Kurulan regresyon modeline göre normatif bağıllıktaki değişimin %46'sını ($R^2=0,462$) söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

4. 6. PATH ANALİZİ (VERİ YOLU) MODELİNE İLİŞKİN BULGULAR

Gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimciliğin Öğrenen Örgütleri etkileyip etkilemediğinin Yol Analizi ile sınanmasıdır. Çalışmanın bu kısmında Bu bölümde bu yapısal eşitlik modeline ilişkin bulgular sunulmuştur. Oluşturulan hipotez model Şekil'de yer almaktadır. Yapısal Eşitlik Modellerinde öncelikli olarak modelde yer alan değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrislerine yer verilmektedir. Bu matrise daha önce yer verildiği için bu kısımda ayrıca yer verilmemiştir.

Sosyal bilimlerde, yürütülen bilimsel bir çalışmanın konusu olan sorular çoğu zaman çoklu nedensel etkileri içermektedir. Belirli bir sonucu açıklamak için geliştirilmiş bir modeldeki değişkenler için dolaysız ve dolaylı olan ilişkilerin tümünü incelemek gerekmektedir. Yol analiz modelinde güçlü özelliklerinden biri de modelin bir değişkenler sistemi içinde olan tüm olası nedensel bağlantıları ayrıntılarıyla belirleyen eşitlikler sistemini yordamasıdır. Daha da fazlası, yol analizi araştırmacılara değişkenler arasındaki kuram temelli ilişkileri nedensel ve nedensel olmayan bileşenler olarak ayrıştırmaya fırsat verir ve değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri ortaya koyar. Ayrıca ilişkilerin düzeylerini net ve açık bir şekilde gösterir (Lleras, 2005)

Yol analizini çoklu regresyondan ayıran en belirgin farklılık, çoklu regresyon analizinde bir bağımlı değişkenin tüm bağımsız değişkenlerin etkisini belirlemeye yönelik analiz edilmesidir. Diğer taraftan, yol analizinde her bağımlı değişken, her bir bağımsız değişken üzerinden analiz edilmekte, yani birden fazla regresyon analizi yapılmaktadır (Bal, Doğan ve Doğan, 2000).

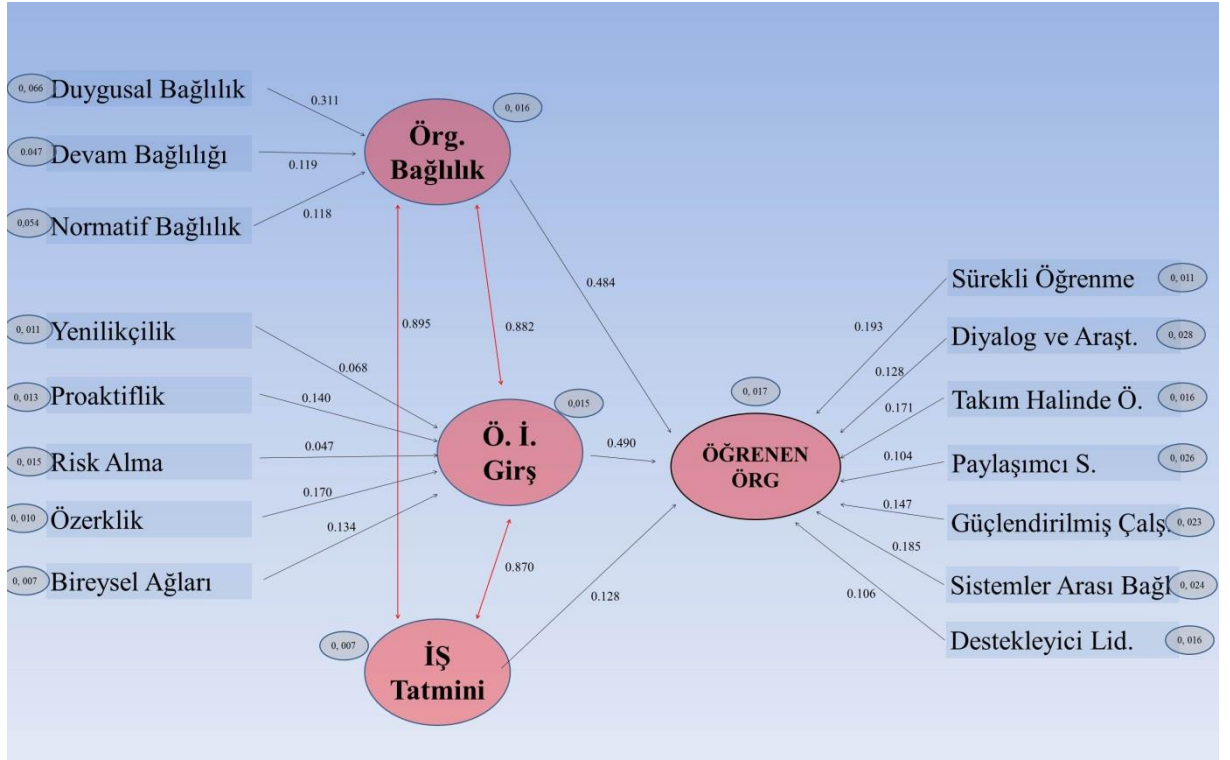
Yol analizi sosyal araştırmaların kuramların ve denencelerin test aşamalarında oldukça önemli bir rol oynayabilir. Belirli deneysel örüntülerinin nedensel etkileri test etmek amacıyla en iyi yol olan rastlantısal kişisel belirlemeleri içermesine rağmen, bu deneylerin sosyal bilimlerdeki araştırmaların konusu olan sorulara yol göstermesi genellikle mümkün değildir. Yol analizinin araştırmacılara yol şemasındaki değişkenlerin birinin diğeri üzerine ne düzeyde bir etkisinin olduğunu net bir şekilde belirtmelerini gerektirmesine karşın, bu yöntem araştırmacıları sonucu açıklamaya yönelik detaylı ve rasyonel kuramsal modeller geliştirmeye zorlamaktadır. Bu şekilde, deneysel olmayan, nicel veya bağlantısal verilerle çalışma yapan araştırmacılar değişkenler arasındaki ilişkiler hakkındaki denencelerin makul olup olmadığını ve verilerce doğrulanıp doğrulanmadığını test edebilirler (Lleras, 2005).

Yol şeması, tüm modeli tek bir çatı altında toplayarak görselleştirmesi sayesinde araştırmacılar açısından çok yararlıdır. Değişkenler arasındaki karmaşık ilişki yapısının daha anlaşılır olmasını sağlamaktadır. Yol şemaları araştırmacılar için Bagozzi, Heise, Anderson, Biddle and Marlin ve McClendon'un belirttiği şu avantajları sağlar: Yol analizleri kişinin teorisi için net tahminler, değişkenler ve hipotez ilişkilendirmeleri sağlar.

Değişkenlerin ve değişkenler arası fonksiyonel ilişkilerin açıkça tanımlanmasını sağlayan yol şemaları kişinin teorisine ve araştırma gücüne ciddi ölçüde kesinlik katar. Gerçek hayatta araştırmacılar birçok karmaşık ilişkiler içeren sosyal ve psikolojik olgularla karşılaşır; bu yüzden, yol diyagramı bu tür sistemlerin doğru ilişkilendirilmelerinin anlaşılabilmesi için kullanışlı bir metot ortaya koyar. Bu şemalar teorilerin iç tutarlılıklarının test edilebilmesi ve yapılandırılması için bir mekanizma sağlar, bu mekanizma teori ile gözlemler arasındaki ilişkinin derecesini de gösterebilir. Uygulamaların sonuçlarını ya da tesadüfi modellerinin ifadelerini göstermek için kullanılsa da, yol şemaları karmaşık tezlerin görsel sunumlarıdır. Denklemlerin kullanımıyla karşılaştırıldığında kesinlikleri daha düşük olsa da istatistiksel bilgisi derin olmayan okurlar ve yazarlar için uzun tartışmalardan ya da tablolaştırılmış bilgilerden çok daha kullanışlıdır (Olobatuyi, 1992).

Yol analizinde kullanılan bağımlı değişken sürekli olmalıdır. Yol analizi kullanılan değişkenlerin ya aralık ya da oran seviye ölçümü olduğunu varsayar. Bu verinin eşit mesafe ölçümü olduğunu gösterir, bu yüzden kesin rakamları belirleyebilir. Aralık seviye verisi, çıkarmayı, toplamayı ve çarpmayı mümkün kılar çünkü sıfır noktası vardır. Derece gösteren ve kategorik seviyelerde ölçülen de değişkenleri kullanmak bu varsayımı ihlal eder. Bağımlı değişkenler derece gösteren ve kategorik seviyelerde ölçülmüşse logit, probit ve diskriminant analizleri uygun yöntemlerdir.

Tablo'da yer aldığı üzere alt boyut skorlarının yamamı arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.01$) ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olması, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin hipotez modelle incelenebileceğine işaret etmektedir.



Şekil 4. 1: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimciliğin Öğrenen Örgütler Üzerindeki Yordayıcı Etkisini İncelenen Yol Analizi Modeli

Modelde de görüleceği üzere iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi girişimciliğin öğrenen örgütleri doğrudan etkileyeceği ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi girişimcilik değişkenleri arasında karşılıklı ilişkilerin olacağı öngörülmüştür.

MPLUS 6 istatistiksel analiz paket programı kullanılarak oluşturulan bu model sınanmıştır. Modelde dört örtük değişken yer almaktadır. Bunlar iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi girişimcilik ve öğrenen örgütler değişkenleridir. Modelin uyum katsayıları Tablo'da verilmiştir.

Tablo 4. 27: Hipotez Modelin Uyum Katsayıları

Uyum İndisi	Değer
Ki-kare/p değeri	2317/0.071
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.039
CFI (comparative fit indice)	0.908
SRMR (Root Mean Square Residual)	0.062

Elde edilen bulgulara göre, ki kare değerinin anlamlı olmayan sonuç vermesi, RMSEA değerinin 0.05'den küçük olması, CFI değerinin 0.90'dan büyük olması ve SRMR değerinin 0.08'den küçük olması sebebiyle sınanan modelin doğrulandığı düşünülebilir. Burada uyum için gerekli görülen ölçüt niteliğindeki önerilen değerler Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından önerilen değerlerdir.

Doğrulan hipotez modeline ait standartlaştırılmış katsayılar Şekil'de yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere üç bağımlı değişken de anlamlı seviyede öğrenen örgütleri yordamaktadır.

Suhr, yol katsayısının değeri $|0.01|$ den küçük ise zayıf, $|0.10|$ ile $|0.30|$ arasındaysa orta ve $|0.50|$ den büyük ise güçlü bir etkinin varlığını gösterdiğini belirtmiştir (Suhr, 2008). Şekilde yer alan yol şemasında da görüleceği üzere yol katsayılarının tamamı orta düzeyde doğrudan etkiye karşılık gelmektedir. Diğer taraftan her bir değişkene ait hata terimlerine bakıldığında ise değerlerin 0.007 ile 0.066 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler her bir değişken için model tarafından açıklanamayan varyans değerlerine karşılık gelmektedir. Buna göre genel olarak her bir değişken için açıklanan varyans değerlerinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

BÖLÜM 5 – TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı çalışanların öğrenen örgüt algısının, iş tatminine, örgüt içi girişimciliklerine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıları belirleme sürecinde öğrenen örgüt algısının en iyi ön plana çıkacağı düşünülen Bilişim 500’e ait Türkiye’nin en büyük 500 bilişim firması baz alınmıştır. Bu firmalar Türkiye’deki sektör istihdamının da oldukça büyük kısmını karşılamaktadır. Bu 500 firma içinden “randomly” seçilecek olan 420 kişiye anketler yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak yapılmıştır.

Yapılan araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin etki düzeyine göre sıralaması aşağıdaki gibi bulunmuştur.

1. Proaktiflik
2. Bireysel Ağları Genişletme
3. Takım Halinde Öğrenme
4. Yenilikçilik
5. Diyalog ve Araştırma
6. Özerklik
7. Risk Alma
8. Destekleyici Liderlik
9. Paylaşımçı Sistemler
10. Güçlendirilmiş Çalışanlar

11. Sürekli Öğrenme
12. Sistemler Arası Bağlantı
13. Duygusal Bağlılık
14. Normatif Bağlılığı
15. Devam Bağlılığı

Buna göre iş tatmini üzerinden en etkili faktörler Proaktiflik ve Bireysel Ağları Genişletme iken en az etkili faktörler normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır.

Yapılan araştırma sonucunda duygusal bağlılık üzerinde en etkili olan faktörler Sürekli Öğrenme, Risk Alma ve Proaktiflik iken en az etkili olan faktörler Yenilikçilik, Özerklik, İş Tatmini ve Bireysel Ağları Genişletmedir.

Devam bağlılığı üzerinde en etkili olan faktör Sürekli Öğrenme, en az etkili olan faktörler ise Özerklik, Yenilikçilik, Bireysel Ağları Genişletme ve İş Tatminidir.

Normatif bağlılık üzerinde en etkili olan faktörler Sürekli Öğrenme, Risk Alma ve Proaktiflik, en az etkili olan faktörler ise Özerklik, İş Tatmini ve Bireysel Ağları Genişletmedir.

Kurulan regresyon analizi neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İş tatminini Diyalog ve Araştırma ve Takım Halinde Öğrenme artırırken Paylaşımcı Sistemler ve Sistemler Arası Bağlantı azaltmaktadır.

Yenilikçiliği Diyalog ve Araştırma, Paylaşımcı Sistemler ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken Takım Halinde Öğrenme ve Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Proaktifliği Sürekli Öğrenme, Paylaşımcı Sistemler ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken Diyalog ve Araştırma ve Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Risk almayı Sürekli Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken, Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Özerkliği Diyalog ve Araştırma, Paylaşımçı Sistemler ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken, Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Bireysel ağları genişletmeyi Diyalog ve Araştırma ve Destekleyici Liderlik olumlu yönde etkilerken, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar ve Sistemler Arası Bağlantı olumsuz yönde etkilemektedir.

Duygusal bağlılığı Sürekli Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme ve Güçlendirilmiş Çalışanlar olumlu yönde, Diyalog ve Araştırma, Paylaşımçı Sistemler ve Sistemler Arası Bağlantı negatif yönde etkilemektedir.

Devam bağlılığını Sürekli Öğrenme ve Güçlendirilmiş Çalışanlar olumlu yönde, Diyalog ve Araştırma ve Paylaşımçı Sistemler negatif yönde etkilemektedir.

Normatif bağlılığı Sürekli Öğrenme ve Güçlendirilmiş Çalışanlar olumlu yönde, Diyalog ve Araştırma ve Paylaşımçı Sistemler negatif yönde etkilemektedir.

Sonuçlara göre çalışanlar öğrenen örgütler bağlamında bölümlerin ve departmanların, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahip olduklarını, çalışanların birbirlerine saygılı olduklarını, bölümlerin ve departmanların, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklandıklarını, çalışanların öğrenmek için birbirine yardımcı olduklarını ve çalışanların, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcadıklarını savunmuşlardır.

Buna karşılık kurumlarının, hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurmadıklarını, kurumlarının çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunmadıklarını, kurumlarının çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutmadıklarını, kurumlarının çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik etmediklerini ve yapılanlardan ders alabilmek için hataların açıklıkla tartışılmadığını savunmuşlardır.

Bu sonuçlara göre Türkiye’deki bilişim sektöründe bulunan öğrenen örgütleri en iyi açıklayan modelin INVEST modeli boyutlarından Besleyen Kültür olduğu söylenebilir.

GDTU-PZM modeli durumu iyi açıklayamamaktadır çünkü modelin savunucusu Kim’e (1993) göre olaylar yahut deneyler üzerinde düşünülerek sonuçlara varılır ve/veya hipotezler ortaya atılır; bunlar da konseptlerin ortaya çıkmasına ve bireyin dünyaya ilişkin zihinsel modellerine yansır ve öğrenme döngüsü bu deneyleri ve sonuçlarını gözlemleyerek yeniden başlar. Ancak Türkiye’de bilişim sektöründe yapılanlardan ders alabilmek için hatalar açıklıkla tartışılmamaktadır bu da öğrenme döngüsünün çalışmadığını göstermektedir.

Türkiye’deki bilişim sektöründeki öğrenen örgütler durumu ise Carre ve Pearn’in (1992) iki boyutlu modeli ile açıklanabilir. Carre ve Pearn (1992) bir örgütü örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine bağlı olarak sınıflandırma yapacak Öğrenen Örgütler için İki Boyutlu Modeli önermiştir. Carre ve Pearn (1992) bir öğrenen örgüt için iki boyut öne sürmüştür. İlk boyut, yapısı ve kültürü dahil örgütün genel ortamının çalışanların öğrenmesini ne oranda iyileştirdiği, desteklediği ve sürdürdüğüdür. İkincisi ise işgücünün öğrenmek için ne oranda kendinden emin, istekli ve yeterli olduğudur. İki Boyutlu Modele (Carre ve Pearn, 1992) göre, duraklayan örgüt güncel çözümler için yalnızca geçmiş deneyimlerine dayanır. Bütün kararlar idareden gelir, işgücü pasiftir ve olayların dışındadır; örgüt ise değişmek ve uyum sağlamak istemez. Duraklayan örgütte sistemde hiç cesaretlendirme veya teşvik yoktur ve kişisel gelişim için az sayıda imkân bulunmaktadır. Hakkı Yenen Örgüt doğru şeyleri yaptığını düşünür ancak çalışanlar korku içindelerdir ve değişmek ve yeni çalışma yöntemleri edinmek için kendilerine güvenleri yoktur. Bu durum idarenin teşvik ve cesaretlendirmesine, açık öğretime erişim imkânı tanınmasına ve değişimin önünde duran uygulama sorunlarını kaldırmış olmasına rağmen geçerlidir. Sinir Bozan Örgüt çalışanlarının yetenekli, enerjik ve yeni şeyler öğrenmeye hevesli olduklarının bilincinde değildir. Sistem veya yapı kişisel gelişime pek elverişli değildir, eğitime veya açık öğretime erişime fazla imkân tanımaz. Resmi eğitim idarenin gözünde fazla önemli yahut öncelikli değildir. İdareciler ile çalışanlar arasında bir uçurum söz konusudur (Tarrini, 2004: 41). Öğrenen Örgüt sağlam bir ileri

görüŖe sahiptir. Bireysel ve grup bazındaki öğrenme ve uyum sağlama potansiyeli Örgütsel hedefleri belirleme, hedeflere ulaşma ve değerlendirme amaçlarıyla tüm kapasiteleriyle işlevlendirilmektedir. Öğrenmenin önündeki çevresel ve yapısal engeller tespit edilmiş ve ortadan kaldırılmıştır.

Bu açıklamalara istinaden Türkiye'deki bilişim sektöründeki firmaların duraklayan, sinir bozan ve hakkı yenen örgütler grupları arasında sıkışıp kaldığı söylenebilir. Çünkü örgütlerde belli bir öğrenen örgüt algısı oluşmuş olmasına rağmen bazı konulara önem verilmemiş ve çalışanların önü tam olarak açılmamıştır. Belli kararların idare tarafından alındığı çalışanların pasif kaldığı da görölmektedir.

Pearn vd. (1995), yukarıda bahsi geçen İki Boyutlu Öğrenen Örgütler Modeli'nden (Carre ve Pearn, 1992) türettikleri Altı Faktörlü Öğrenen Örgütler Modelini öne sürmüşlerdir. Pearn vd. (1995) çevre ve insanlardan oluşan iki boyutu altı parçaya ayırmıştır: İlhamla Öğrenenler, Besleyen Kültür, Gelecek Vizyonu, Geliştirilmiş Öğrenme, Destekçi Yönetim ve Dönüşen Yapı.

İlhamla Öğrenenler: İş gücünün sürekli olarak öğrenmeye açık ve kendini geliştirmeye kararlı olduğu, deneyimden öğrenme fırsatlarını kolladığı yerlerde ilhamla öğrenenlerin varlığından söz edilmektedir (Pearn vd., 1995).

Besleyen Kültür: Pearn vd. (1995), çalışanların hem sürekli öğrenmeye hem de statükoya meydan okumaya değer verdikleri, bunları teşvik ettikleri ve destekledikleri, aynı zamanda da bazı şeyleri yapmak için yeni yollar keşfetmek amacıyla varsayımları sorguladıkları yerlerde Besleyen Kültür'den söz etmektedir.

Öğrenme Vizyonu: Pearn vd. (1995) örgütün fırsatları tespit etme, cevaplama ve kazanca çevirme kapasitesini içine alan ortak bir vizyonun olduğu yerde Öğrenme Vizyonunun varlığından söz etmektedir.

Geliştirilmiş Öğrenme: Pearn vd. (1995) örgütün her çalışanında öğrenmeyi geliştirmek, teşvik etmek ve sürdürmek için süreçler ve sistemler ortaya koyduğu durumlarda geliştirilmiş öğrenmeden bahsetmektedir.

Destekçi Yönetim: Pearn vd. (1995) yöneticilerin öğrenmeyi teşvik etme ve sürdürmenin sonucunda Örgüt genelinde performansın arttığına inandığı yerlerde Destekçi Yönetim'den söz etmektedir.

Dönüşen Yapı: Pearn vd. (1995) örgütün farklı düzeyler, işlevler ve alt sistemler arasında öğrenmeyi kolaylaştırmak için çalıştığı ve böylece hızlı bir uyum ve değişim sürecini mümkün kıldığı yerlerde bir Dönüşen Yapı'nın varlığından bahsetmektedir. Böyle örgütlerde inovasyon, öğrenme ve gelişme teşvik edilip ödüllendirilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında Türkiye'deki öğrenen örgüt algısının Besleyen Kültür boyutuna girdiği söylenebilir. Bu boyutta özellikle bireysel, grupsal ve genel anlamıyla örgütsel öğrenme, başlıca kazançlar olarak görülmektedir. Ciddi sonuçlar doğurmadan fikirlerin tecrübe edilmesi imkânı vardır. Karşılıklı saygı, açık fikirlilik ve güven ortamının bulunması önemlidir. Günlük deneyimlerden, paylaşılan bilgilerden ve diğer kişilerden öğrenme, değer verilen faaliyetlerdir. Temel ilke ilerlemenin devam etmesidir. Gerçekten de bu çalışma sonuçları göstermiştir ki karşılıklı saygı ve güven ortamı çok önemlidir ve idare bireysel eğitime önem vermektedir.

Duruma e-akış modeli açısından bakıldığında ise; katılımcı politika geliştirme, bilgilendirme, iç bütünlük, kolaylaştırıcı yapılar, bir öğrenme ortamı, herkes için kendini geliştirme fırsatı gibi akışı düzenleyen ortamların olduğu gözlemlenmiş ancak buna karşılık, ödül esnekliği, şirketler arası öğrenme, stratejiye yönelik öğrenme yaklaşımı, biçimlendirici muhasebe ve kontrol, çevre tarayıcısı olarak görülen sınır işçileri gibi unsurların varlığı bu çalışmada ortaya konamamıştır.

Elde edilen bulgular, örgüt düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde, etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla aynı yönde gerçekleşmiş (Xie, 2005: 82; Wright, 1997: 42).

Literatürde öne çıkan çalışmalar incelendiğinde örgütsel öğrenmenin; örgütsel bilginin yaratılması (Spicer ve Smith, 2006), örgüt kapasitesinin geliştirilmesi ve örgütsel performansın iyileştirilmesi (Argyris, 1990), yeni fırsatların keşfedilmesi ve değerlendirilmesi (Prieto ve Revilla, 2006), çalışanların motivasyonlarının sağlanması,

yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanların yeni tutumlar kazanması (Balay, 2004: 11-20) ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu çalışma da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Böylelikle sonuçların literatür ile de desteklendiği açıktır.

İş tatmini açısından değerlendirme yapıldığında ise sonuçlar yine literatür ile ilintili olarak ortaya çıkmıştır. İş tatmini kavramının çalışanın işine olan bağlılığı, devamlılığı, verimliliği gibi faktörler için önem taşıdığı açıktır. Çalışanların yapmış oldukları işe karşı duydukları pozitif duygusal tepkiler iş tatminini ifade etmektedir (Baş ve Ardiç, 2002: 73). Ayrıca çalışanların örgüt içindeki performans ve verimliliği de iş tatmininden etkilenmektedir. Bu durumu açıklamak adına iş tatmini ve iş tatmini etkileyen unsurlara ilişkin yapılmış pek çok araştırma ve çalışma mevcuttur (Schneider ve Snyder, 1975: 318; Oshagbemi, 2000: 88; Tuten ve Neidermeyer, 2004: 26-34). İş tatmini kavramı çalışanların duyguları ve deneyimleri ile yakından ilişkilidir. Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak hangi faktörlerden etkilendikleri ve her bir çalışanın işi ile ilgili farklı duygulara sahip olması konuları dikkati çekmiş ve bu konu üzerinde çalışmalar yapılmasına neden olmuştur. Söz konusu araştırmalar neticesinde, iş tatmini kavramının çalışanın gereksinimlerin karşılanması yanında çalışanın da önem verdiği hususlar ve onları ne kadar istediği ile ilgili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (İmamoğlu vd., 2004: 168). Bu çalışmada da öğrenen örgütlerin iş tatminini desteklediği, iş tatmininin de örgütsel bağlılığı artırdığı bir gerçek olarak ortaya çıkmıştır.

Gerçekten de Muthuveloo ve Rose (2005: 1095-1100), Malezyalı mühendislerin örgütsel bağlılığının öncülleri ve sonuçlarını incelemiş, örgütsel bağlılığın üç bileşeni (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerine yoğunlaşmıştır. Sonuçlara göre, çalışanların olumlu bir algıya sahip olması örgütsel bağlılığı arttırmakta, bu da olumlu örgütsel sonuçlar sağlamaktadır. Smeenk vd.'nin (2006: 2035-2054) yaptığı çalışmada, İnsan Kaynakları faaliyetlerinin ve öncül unsurlarının üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan gözlemlere göre fakültenin ayrılıkçı bir şekilde merkezden uzaklaşması, uzlaşma, eğitim/gelişim, bir pozisyonda geçirilen süre ve kariyer hareketliliği, anlamlı etkilere sahiptir.

Bu sonuçlarda iş tatminin bağlılık üzerinde ne denli etkili olduğu, iş tatminin hem girişimcilik hem de öğrenen örgütler olgularıyla beslendiği açıktır. Bu anlamda öğrenen örgüt algısının artırılması ve iç girişimciliğin desteklenmesi örgütsel bağlılığı da artıracaktır denilebilir.

2004 yılında Tourigny ve Le tarafından yapılmış bir araştırma neticesinde yenilikçiliğin önündeki en büyük engelin, işletmedeki üretim faaliyetlerinin rekabetçi gerekliliklerinden dolayı daha yeni ve kaliteli mal ve hizmetler yaratılmasında hem işgücü ve hem de diğer kaynaklardan yeterli miktarda tahsis edilememesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örnek olarak eğitim sektöründe eğitimciler zaman kısıtlamaları gibi günlük mantıksal nedenlerden dolayı yenilikçilik yapmak noktasında kısıtlanmaktadır (Abrami vd., 2004: 201-216). İşletmeler normal şartlarda kendilerine verilen işlerin ötesine geçebilmeleri adına yenilikçi uygulamaların etkin bir biçimde harekete geçirilmesi ve sürdürülebilmesi için çalışanlarına yeterli zamanı tanımak zorundadırlar. Bu anlamda bilişim sektöründe de bunun sağlanması çok önemlidir.

Yine benzer şekilde tükenmişliğin de önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu anlamda çalışanların öncelikleri, yetenekleri ve nitelikleri göz önünde bulundurularak görev dağılımının yapılması tükenmişlikle mücadelede en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle uzun vadede iş memnuniyeti hedeflenmektedir. Bunun yanında bir diğer önemli unsur ise şirketler tarafından takım çalışmasına öncelik verilmesidir. Bu sayede çalışanlar kendilerini o örgütün ve takımın önemli bir parçası olarak göreceklidir (Üngüren vd., 2010: 2922-2937).

Yine örgüt içi girişimcilik de geliştirilmelidir. Scheepers vd.'ne (2008) yapmış oldukları bir araştırma neticesinde, bir işletmedeki belli bir takım faktörlerin girişimcilik ruhunu harekete geçirebileceği ve dolayısıyla ilerleyen zamanda işletme kârlılığını artırarak işletmenin genel değerini de artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletme liderliği, çalışma kültürü, işletmenin kullanabildiği kaynaklar ile var olan çerçeveler, operasyonlar ve sistemler bu faktörler arasında bulunmaktadır. Bu faktörlerin her biri ya kendi başına ya da diğerleri ile birlikte hareket ederken işletmenin girişimci faaliyetlerine de katkıları büyük olmaktadır (Scheepers vd., 2008). Bu faktörlerin birden bire ortaya çıktığı bu konu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların büyük kısmında

görülmektedir. Hornsby vd.'ne (2002) göre bunlar; girişimcilik teşebbüslerine önemli destek sağlayan yönetim, teşebbüste bulunmak için gerekli motivasyon, bağımsız ve yetenekli çalışanlar, yeterli zaman ve diğer kaynaklar ve bu teşebbüslerin altından kalkabilecek güçlü bir yapıdır. Bunlar Türkiye'deki işletmeler tarafından da önemsenmeli ve geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abrami, P.C., Poulsen, C., Chambers, B., (2004), *Teacher motivation to implement an educational innovation: Factors differentiating users and non-users of cooperative learning*, Educational Psychology, 24, 2, 201-216.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 5, 2, 18-38.
- Altınbaş, B., (2008), *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sos. Bil. Ens. İstanbul.
- Altman, Y., Iles, P. (1998), *Learning, leadership, teams: Corporate learning and organizational change*, Journal of Management Development, 17, 1, 44-55.
- Alvarez, S.A., Barney, J.B., (2002), *Resource-based theory and the entrepreneurial firm*. In Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, M.S. and Sexton, D.L. (Eds.): Strategic Entrepreneurship, Creation a New Mindset, Blackwell Publisher, Oxford.
- Amsa, P., Punekar, V.B. (1981), *Work role commitment of industrial employees: A process model*, The Indian Journal of Social Work, 3, 273-279.
- Antoncic, B., Hisrich, R. D., (2001), *Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation*, Journal of Business Venturing, 16, 495-527.
- Argyris, C. (1990), *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*, U.S.A.: Allyn and Bacon.
- Argyris, C., (1999), *On organizational learning*, (2nd ed.). Blackwell, Oxford
- Argyris, C., Schön, D. A. (1996), *Organizational learning II: Theory, method, and practice*, Addison-Wesley, Reading.
- Arikan, C., Aksoy, M., Durgut, M., Göker, A., (2003), *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve ÜlkeÖrnekleri*, Yayın No: TÜSİAD T/2003/10/362, İstanbul
- Armstrong, A., Foley, P., (2003), *Foundations of a learning organization: Organization*

- learning mechanisms*, Learning Organization, 10, 2, 74–82.
- Arnold, J., (2005), *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*, Prentice Hall Financial Times, London
- Arrow, K., (1969), *Classificatory Notes on the Production and the Transmission of Technological Knowledge*, The American Economic Review, 59, 2, 29.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. (1996), *Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment*, Academy of Management Journal, 39, 149-178.
- Astley, G., Van De Ven, A., (1983), *Central perspectives and debates in organization Theory*, Administrative Science Quarterly, 28, 2, 245-273.
- Atak, M., Atik, İ., (2007), *Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi*, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, 3, 1, 63-70.
- Attahir, Y. (1995), *International notes; critical success factors for small business: perception of South Pacific entrepreneurs*, Journal of Small Business and Management, 33, 2, 68-73
- Bakker, A.B., Demerouti E., (2007), *The Job Demands-Resources Model: State of the Art*, Journal of Managerial Psychology, 22, 3, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., de Boer, E., Schaufeli, W.B. (2003), *Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency*, Journal of Vocational Behavior, 62, 341-356.
- Bal, C., Doğan, N., Doğan, İ. (2000), *Path Analizi ve Bir Uygulama*, 5. Biyoistatistik Kongresi Bildirileri. Eskişehir: OGÜ Basımevi.
- Balaji, C. (1988), *Organizational commitment of job satisfaction: Which explains interest to quit better*, Indian Journal of Industrial Relations, 24, 313-328.
- Balay R., (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balay, R. (2004), *Öğrenen örgütler*. K. Demir, C. Elma, (Eds.) Öğrenen örgütlerin dinamikleri (ss. 11–50). Ankara: Sandak Yayınları.
- Barney, J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17, 99-120.
- Basım, N., Şeşen, H., Meydan, C.H. (2009), *Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler

- Fakültesi Dergisi, 64, 3, 27-44.
- Baş, T., Ardiç, K. (2002), *Yükseköğretimde iş tatmini ve tatminsizliği*, İktisat İşletme ve Finans, 17, 72-81.
- Başaran, İ.E., (2000) *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*, Feryal Matbaası, Ankara
- Beck, K., Wilson, C. (2000), *Development of affective organizational commitment. A cross-sequential examination of change with tenure*, Journal of Vocational Behavior, 8, 1, 114-136.
- Beck, R.C., (2004) *Motivation theories and principles*, Prentice Hall, New Jersey
- Becker, H.S., Carper, J.W. (1956), *The development of identification with an occupation*, American Journal of Sociology, 61, 289-296.
- Becker, T.E. (1992), *Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?*, Academy of Management Journal, 35, 232-244.
- Becker, T.E., Billings, R.S. (1993), *Profiles of commitment: An empirical test*, Journal of Organizational Behavior, 14, 177-190.
- Becker, H. S. (1960) *Notes on the concept of commitment*, American Journal of Sociology, 66, 32-42.
- Benkhoff, B. (1997), *Disentangling organizational commitment: the dangers of the OCQ for research policy*, Personnel Review, 26, 114-131.
- Berber, A. (2008), *Stratejik İnovasyon Yönetimi*,
- Best, P. W. (1994), *Locus of control, personal commitment and commitment to the organization*, University of South Africa.
- Beugelsdijk, S. (2008), *Strategic human resource practices and product innovation*, Organization Studies, 29, 6, 821-847.
- Bhot, B., Bowender, B., (2001), *Creativity and Innovation Management*, 10, 1.
- Bircan, İ., (2003), *Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları: Kamu Yönetiminde Kalite*, 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayın No:319, Ankara
- Birkinshaw, J., Bessant, J., Delbridge, R., (2007), *Finding, Forming and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation*, California Management Review, 49, 3, 67-84.
- Biswas, S. N., Balaji, C. (1996), *Belief in cooperative values and employee attitudes*, Indian Journal of Industrial Relations, 37, 21-33.

- Blood, M. R. (1969), *Work values and job satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 53, 456-459.
- Blumer, H. (1953), *Collective behaviour*, In A.M Lee (ed.), Principles of sociology (pp.167-222). New York: Barnes and Noble.
- Bourantas, D., Papalexandris, N. (1992), *Variables affecting organizational commitment, private versus publicly-owned organizations in Greece*, Journal of Managerial Psychology, 7, 3-10.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E., (2007), *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44, 511, 55-74.
- Brazeal, D.V. (1993), *Organizing for internally developed corporate ventures*, Journal of Business venturing, 8, 4, 75-90
- Brett, J.F., Cron, W.L., Slocum, J.W., (1995), *Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance*, Acad Manage J, 38, 261-271.
- Brockner, W. (1992), *The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress*, Academy of Management Review, 17, 39-61.
- Brown, J.S. (1990) *Research that reinvents the corporation*. Harvard Business Review, Jan-Feb: 102-111.
- Brown, M.E. (1969), *Identification and some conditions of organizational involvement*. Administrative Science Quarterly, 14, 346-355.
- Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M. (2001), *From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, Academy of Management Executive, 15, 1, 64-80.
- Buchanan, B. (1974), *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*, Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.
- Burgelman, R.A. (1983), *Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study*, Management Science, 29, 1349-1364.
- Burgelman, R.A. (1985), *Managing the new venture division: research findings and implications for strategic management*, Strategic Management Journal, 6, 1, 39-55.
- Burgoyne, J. (1999), *Design of the times*, People Magazine, 38-44.
- Burrell, G., Morgan, G. (1982), *Sociological paradigms and organisational analysis*.

- Elements of the sociology of corporate life*, Heinemann, London
- Busenitz, L. W., Barney, J. B. (1997). *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making*, Journal of Business Venturing, 12, 1, 9-30.
- Byrne, B.M. (1994), *Burnout: Testing for the Validity, Replication, and Invariance of Causal Structure across Elementary, Intermediate, and Secondary Teachers*, American Educational Research Journal, 31, 3, 645-673.
- Byrne, D., Clore, G.L. (1970), *A reinforcement model of evaluative responses*, Personality, 1, 103-127.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., O'Reilly, C.A. (1990), *Building organizational commitment: A multifirm study*, Journal of Occupational Psychology, 63, 245-261.
- Cameron, K. S. (1994), *Strategies for successful organizational downsizing*, Human Resource Management, 33, 189-211.
- Camilleri, E. (2002), *Some antecedents of organizational commitment: Results from an information systems public sector organization*, Bank of Valletta Review, 25, 1-29.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Cantril, H. (1941), *The Psychology of social movements*, Wiley, New York
- Carré, P., Pearn, M. (1992), *L'autoformation dans l'entreprise*, Entente, Paris
- Carrier, C. (1996), *Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study*, Entrepreneurship Theory and Practice, 5-23.
- Cascio, W.F. (1982), *Costing Human Resources. The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Kent, Boston.
- Chang, J. (1998), *Model of corporate entrepreneurship: Intrapreneurship and exopreneurship*, Allied academies international internet conference proceedings, 1, 7-37
- Chen J., Zhu, Z., Anquan, W. (2005), *A system model for corporate entrepreneurship*, International Journal of Manpower, 26, 6, 529-543.
- Chesbrough, H.W. (2000), *Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital*, California Management Review, 42, 3, 31-49.
- Christensen, (2004), *A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels*

- and perspectives*, Int. J. Management Enterprise Development, 1, 4, 301-315.
- Cohen, A. (2003), *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah
- Colarelli, S.M., Dean, R.A., Konstans, C. (1987), *Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals*. Journal of Applied Psychology, 72, 558-566.
- Cooper, C.L., Clarke, S., Rowbottom A.M., (1999), *Occupational Stress, Job Satisfaction and Well-Being in Anaesthetics*, Stress Medicine, 15, 115-126.
- Cormican, K., O'Sullivan, D., (2004), *Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management*, Technovation.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1986), *The development and testing of organizational-level entrepreneurship*, In Ronstadt, R., Peterson, R., Vesper, K. H. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesly: Babson College.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as a firm behaviour*. Entrepreneurship: Theory and practice, 16, 1, 7-25.
- Cranny, C.J., Smith, P.C., Stone, E.F. (1992), *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*, Lexington Books, New York
- Crossman, A., Abou-Zaki B., (2003), *Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff*, Journal of Managerial Psychology, 18, 4, 368-376.
- Çetin, F., (2011), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara
- Çetin, M.Ö., (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Çetinkanat, C., (2000), *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*, Anı Yayıncılık, Ankara,
- Çolakoğlu, Ü., Ayyildiz, T., Cengiz, S., (2009), *Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası 'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*, Turizm Araştırmaları Dergisi, 20, 1
- Çöl, G., (2005), *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, 2.
- Daft, R., Marcic, D. (1998), *Understanding management*, Dryden Press, Forth Worth.
- Damanpour, F., (1991), *Organizational İnnovation: A Meta Analysis Of Effects Of*

- Determinants And Moderators*, Academy of Management Journal, 34, 555-590.
- Demerouti, E., Bakker A.B., (2011), *The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research*, Journal of Industrial Psychology, 37, 2, 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001), *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, Journal of Applied Psychology, 86, 3, 499-512.
- DiBella, A. J. (1995), *Developing learning organizations: A matter of perspective*, Academy of Management Journal, 38, 287-290.
- Dobni, B.C., (2010) *Achieving Synergy Between Strategy and Innovation: The Key to Value Creation*, International Journal of Business Science And Applied Management, 5, 1, 49-58.
- Dodgson, M. (1993), *Organizational learning: A review of some literatures*, Organizational Studies, 14, 3, 375-394.
- Doğan, S., Kılıç, S., (2007), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29.
- Dollard, M.F., Winefield, H.R., Winefield, A.H., Jonge, J., (2000), *Psychological Job Strain and Productivity in Human Service Workers: A Test of the Demand- Control-Support Model*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 501-510.
- Dosi, G., Nelson, R.R., (1994), *An Introduction to Evolutionary Theories in Economics*, Journal of Evolutionary Economics, 4, 154.
- Drucker, P. F., (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row Pub, New York.
- Drucker, P.F. (1993), *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker, P.F., (1999), *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev.: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon), Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Castaneda, M.B. (1994), *Organizational commitment: The utility of an integrative definition*, Journal of Applied Psychology, 79, 370-380.
- Easterby-Smith, M. (1997), *Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques*, Human Relations, 50, 9, 1085-1106.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L. (1999), *Organizational learning: Current debates and opportunities*, In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 1–21). Thousand Oaks: Sage.

- Ecevit Satı, Z., (2010), *Yenilik Yönetimi, Teknoloji Yönetimi* (Edi.:Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz), Dora Yayıncılık, Bursa.
- Er, P.H. (2013), *Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, 75-83.
- Erdem, R., (2007), *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2, 2.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S., (2004), *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5, 1, 17-26.
- Erdoğan, İ., (1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay.
- Eren, E. (2010), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, (8th Ed.), Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin, C., (1997), *Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması*, Türk Psikoloji Dergisi, 12, 39, 25-36.
- Ertuğrul, B. (2011), *Hayek – Schumpeter; Ne Yazık ki Halen Anlaşılamadınız.*
<<https://bilalertugrul.wordpress.com/2011/11/21/hayek-schumpeter-ne-yazik-ki-halen-anlasilamadiniz-2/>>
- Feldman, D.C. (1976), *A contingency theory of socialization*, Administrative Science Quarterly, 21, 433-452.
- Ferreira, J. (2002), *Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective*, International Council for Small Business 47th World Conference,
<<https://www.utdallas.edu/~chasteen/paper%20on%20corp%20ent.pdf>>
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford.
- Finegan, J.E. (2000), *The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 149-169.
- Flanagan, N.A., Flanagan T.J., (2002), *An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Stress in Correctional Nurses*, Research in Nursing & Health, 25, 282-294.
- Folger, R., Konovsky, M.A. (1989), *Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision*, Academy of Management Journal, 32, 115-130.
- Friday, S.S., Friday, E., (2003), *Racioethnic perceptions of job characteristics and job*

- satisfaction*, Journal of Management Development, 22, 5, 426-442.
- Fukami, C.V., Larson, E.W. (1984), *Commitment to company and union: Parallel models*, Journal of Applied Psychology, 69, 361-371.
- Furtmuller, E., van Dick, R., (2011). *On the illusion of organizational commitment among finance professionals*, Team Performance Management, 17, 5/6, 255-278.
- Gaertner, S. (1999), *Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models*, Human Resource Management Review, 9, 4, 479-493.
- Gaines, J., Jermier, J.M. (1983), *Emotional Exhaustion in a High Stress Organization*, Academy of Management Journal, 26, 4, 567-586.
- Garvin, D. (1993), *Building learning organizations*, Harvard Business Review, 71, 78-91.
- Gautam, T., Dick, R.V., Wagner, U. (2004), *Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts*, Asian Journal of Social Psychology, 7, 301-315.
- Gibbons, J., (2006), *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, The Conference Board, New York
- Goss, D. (1994), *Principles of Human Resource Management*, Routledge, New York.
- Greenberg, J., Baron, R. A., (2003), *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*, Prentice Hall, New Jersey
- Greenhaus, J.H. (1971), *An investigation on the role of career salience in vocational behaviour*, Journal of Vocational Behavior, 1, 209-216.
- Gregersen, H.B., Black, J.S. (1992), *Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation*, Acad Manage J, 35, 65-90.
- Griego, O. V., Geroy, G. D., Wright, P. C. (2000), *Predictors of learning organizations: A human resource development practitioner's perspective*, Learning Organization, 7, 1, 5-13.
- Grover, S. L. (1992), *The effect of increasing education on individual professional behaviour and commitment*, Journal of Vocational Behavior, 40, 1-13.
- Grusky O., (1966), *Career Mobility and Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, 10, 4, 488-503.
- Gupta, S.P., Sharma, K.D., Rahman, A. (1971), *Scientists and their commitment to organizational goals*, Economic and Political Weekly, 4, 2447-2450.

- Guth, W.D., Ginsberg, A., (1990), *Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 11, 5-15.
- Gül, H., (2002), *Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi*, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, 2, 1.
- Gülova, A.A., Demirsoy, Ö., (2012), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma*, Business and Economics Research Journal, 3, 3, 49-76.
- Gündüz B., Çapri B., Gökçakan Z., (2013), *Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 3, 1, 29-49.
- Gürbüz, F.G., Toğran, E., (2003), *A Study on Job Stress and Work-Family Conflict*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 5, 20, 119-130.
- Halbesleben, J.R.B., Buckley, M. R. (2004), *Burnout in Organizational Life*, Journal of Management, 30, 6, 859-879.
- Hall, D.T. (1976), *Careers in organizations*. Goodyear Publishing, Santa Monica
- Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T. (1970), *Personal factors in organizational identification*, Administrative Science Quarterly, 15, 176-189.
- Hamel, G. (1997), *The Dirty Little Secret of Strategy*, April 24 Financial Times.
- Hartman, G.W. (1952), *The psychology of American Socialism*, In D.D. Egbert and S. Persons (ed.), *Socialism and American life* (pp. 557-597). Princeton: Princeton University Press.
- Hayes, R.H., Wheelright, S.C., Clark, K.B. (1988), *Dynamic Manufacturing: Creating a Learning Organisation*, The Free Press, New York
- Hayton, J.C. (2005), *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*, Human Resource Management Review, 15, 1, 21-41.
- Heinonen, J., Toivonen, J. (2008), *Corporate entrepreneurs or silent followers?*, Leadership & Organization Development Journal, 29, 7, 583-599.
- Herbert, T.T., Brazeal, D.V. (1998), *The Future of the Corporation: Corporate Entrepreneurship on the Fly*.
<ftp://ns1.ystp.ac.ir/YSTP/1/1/ROOT/DATA/PDF/unclassified/18_HERBERT.PDF>

- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Kim, H. (1997), *International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms*, Academy of Management Journal, 40, 4, 767–798.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001), *Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*, Strategic Management Journal, 22, 479–491.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Lee, H. (2000), *Technological learning, knowledge management, firm growth and performance*, Journal of Engineering and Technology Management, 17, 231–246.
- Hobfoll, S.E. (2001), *The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory*, Applied Psychology: An International Review, 50, 3, 337-421.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills
- Hornsby, J.S., Kuratko, D. F., Zahra S. A., (2002), *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale*, Journal of Business Venturing, 17, 3, 253-273.
- Hornsby, R.D., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. (1993), *An integrative model of corporate entrepreneurship process*, Entrepreneurship Theory and Practice, 29-37
- Houghton, J. W., Flaherty P., (1997), *What Game Are We In? Framing Policy Options for the Information Industries*, In The Global Information Economy: The Way Ahead, Information Industries Taskforce, 157,
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1994), *Organizational commitment: One of many commitments or key-mediating construct?*, Academy of Management Journal, 37, 1568-1587.
- Hurst, D.K., (2000) *Kriz ve Yenilenme* (Çev.: Ela Gürdemir), Alfa Yayınları, İstanbul.
- Huselid, M.A. (1995), *The impact of human resource management practices on turn over, productivity and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, 38, 635-672.
- Hussin, H. (1997), *Personal values and identity structures of entrepreneurs: a comparative study of Malay and Chinese entrepreneurs in Malaysia*, In Donckels R., Mietinen, A.

- (Eds.), *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next Millenium*. USA and Singapore: Ashgate Publishing Ltd. pp. 33-46.
- Igel, B., Islam N., (2001), *Strategies for service and market development of entrepreneurial software designing firms*, *Technovation*, 21, 3, 157-166.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001), *Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth*, *Academy of Management Executive*, 15, 1, 49-63.
- Iverson, R. D., Buttigieg, D. M. (1999), *Affective, normative and continuance commitment: Can the right kind of commitment be managed*, *Journal of Management Studies*, 36, 3, 307-333.
- Ivy, R.L. (1997), *Entrepreneurial strategies and problems in post-communist Europe: A survey of SMEs on Slovakia*, *Journal of Small Business Management*, 35, 3, 93-97.
- İmamoğlu S. Z., Keskin H. ve Erat S., (2004), *Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama*, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11, 1, 167-176.
- İnce, M., Gül, H., (2005), *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*, Çizgi kitabevi, Konya
- Jashapara, A. (1993), *The competitive learning organization: A quest for the Holy Grail*. *Management Decision*, 31, 8, 52-62.
- Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. (1989), *Functioning modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis*, *Journal of Management*, 15, 3, 485-502.
- Johns, G., Saks, A. M., (2001), *Understanding and managing at work, organizational Behaviour*, Addison Wesley Longman, Toronto.
- Jones, G., Wadhwani, R. D. (2006), *Schumpeter's Plea: Rediscovering History and Revelance In The Study of Entrepreneurship*, <<http://www.hbs.edu/research/pdf/06-036.pdf>>
- Kaçmaz, N., (2005), *Tükenmişlik (BURNOUT) Sendromu*, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, C. 68, 29-32.
- Kannan-Narasimhan, R., Flamholtz, E. G., (2010), *Growing pains: A barrier to successful corporate entrepreneurship*, <<http://www.mgtsystems.com/media/1690.pdf>>
- Kantarıcı, K., (1997), *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına*

etkileri, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

- Kanter, R. M. (1983), *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, Simon & Schuster, New York
- Kanter, R. M. (1985), *Supporting innovation and venture development in established companies*, Journal of Business Venturing, 1, 1, 47-61.
- Kanter, R.M. (1968), *Commitment and Social Organizations*, American Sociological Review, 449-517.
- Kao, J. (1992), *Entrepreneurial Organization*, Prentice-Hall, London
- Kayabaşı, Y., (2008), *Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri*, Sosyal Bilimler Dergisi, 20, 191-212.
- Kelman, H.C. (1958), *Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change*, Journal of Conflict Resolution, 2, 51-60.
- Kidron, A. (1978). *Work values and organizational commitment*, Academy of Management Journal, 21, 239-247.
- Kiesler, C.A. (1971), *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. Academic Press, San Diego.
- Kim, D. H. (1993), *The link between individual and organizational learning*, Sloan Management Review, 35, 1, 37-50.
- Kim, O.T.E., McIntoch, J.C. (1997), *The relevance of American motivation theories to managing in an Asian context: An examination of the cross-cultural transferability of American management to Korea*, Journal of International Business & Entrepreneurship, 5, 1, 43-60.
- Koffman, F., Senge, P. (1993), *Communities of commitment: The heart of learning organizations in Organizational Dynamics*, 22, 2, 5-23.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., McIntyre, J.M. (1971), *Organizational Psychology: An Experimental Approach*, Prentice Hall, New York
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S.M., Feurig, P.L. (2005), *Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance*, Human Resource Development Quarterly, 16, 2, 185-211.

- Koys, D.J. (1988), *Human resources management and a culture of respect effects on employees organizational commitment*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1, 57-68.
- Kök, S.B. (2006), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 1, 291-317.
- Kucmarski, T.D., (1996), *Inovasyon-Rekabet Çağı İçin Liderlik Stratejileri*, McGraw Hill, New York
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Hornsby, J.S. (2004), *Corporate entrepreneurship behaviour among managers: a review of theory research and practice*, In Shepherd, D. (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 7, Emerald, Bingley, pp. 7-45.
- Kuşluvan, Z., Kuşluvan, S. (2005), *Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16, 2, 183-203.
- Lambert, R.G., McCarthy, C. (2006), *Understanding Teacher Stress in an Age of Accountability*, Information Age Publishing.
- Larsen, E.W., Fukami, C.V. (1984), *Relationships between worker behavior and commitment to the organization and union*. Acad Manage Proc, 34, 222-226.
- Lau, T., Chan, K.F., Tai, S.H.C., Ng, D.K.C. (2010), *Corporate entrepreneurship of IJVs in China*, Management Research Review, 33, 1, 6-22.
- Laursen, K., Foss, N. (2003), *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*, Cambridge Journal of Economics, 27, 2, 243-263.
- Lawler, E.E.III, (1994), *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco,
- Leitao, S. P., Martins, A.C. L. (1998), *Organizações de Aprendizagem e teoria da autopoiese*, Revista de Administração Pública, 32, 4, 95-110.
- Leiter, M.P., Maslach, C. (1999), *Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout*, JHHSA, 472-489.
- Leong, S.M., Randall, D.M., Cote, J.A. (1994), *Exploring the organizational commitment–performance linkage in marketing: a study of life insurance salespeople*. J Bus Res, 29, 57-63.

- Ling, L. (2008), *Corporate Entrepreneurship in Chinese non-state-owned Enterprises: A Case Study of Zhongdu*, 990-995.
- Littunen, H., (2000), *Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6, 6, 295-309
- Lleras, C. (2005), *Path Analysis*, *Encyclopedis of Social Measurement*, 3, 25-30.
- Locke, E., (1983), *Nature and Cause of Job Satisfaction*, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*,
- Lockwood, N.R., (2007), *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role* (SHRM Research Quarterly Report), Society for Human Resource Management, Alexandria
- Lorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli W., Salanova, M. (2006), *Testing the Robustness of the Job Demands–Resources Model*, *International Journal of Stress Management*, 13, 3, 378-391.
- Lowman, R. L. (1993), *Counseling and psychotherapy of work dysfunctions*, American Psychological Association, Washington
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2001), *The internationalisation and performance of SMEs*, *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Luchsinger, V., Bagby, D. R. (1987), *Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrasts*, *SAM Advanced Management Journal*, 10-13.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*, 21, 1, 135-173.
- Lund, B.W., Barker, M.C., (2004), *Organizational commitment of expatriate managers in China*. *International Journal of Management & Organizational Behaviour*, 8, 504-520.
- Lundberg, C.C. (1995), *Learning in and by organisations: Three conceptual issues*, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 1, 10-23.
- Luthans, F., (1992), *Organizational behaviour*, Mc Graw Hill, New York.
- MacDuffic, J.P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.

- Marsh, R.M., Mannari, H. (1977), *Organizational commitment and turnover: A predictive study*, Administrative Science Quarterly, 22, 57-75.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M.P. (2001), *Job Burnout*, Annual Review of Psychology, 52, 307-422.
- Maslow, A. (1970), *A theory of human motivation*. In: V.H. VROOM, and E.L. DECI, ed. *Management and motivation*, Penguin Books, London
- Mason, H., Rohner, T. (2002), *The Venture Imperative – A New Model for Corporate Innovation*, Harward Business School Press, Boston.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M., (1990), *A Review And Meta- Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment*, Psychological Bulletin, 108, 2, 171-194.
- Mayer, R.C., Schoorman, F.D. (1992), *Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment*, Acad Manage J, 5, 671-684.
- Mayo, A., Lank, E. (1994), *The power of learning: A guide to gaining competitive advantage*. IPD House, London
- McCaul, H.S., Hinsz, V.B., McCaul, K.D. (1995), *Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization*, Journal of Applied Behavioral Science, 31, 80-90.
- Mccormick, E.J., Ilgen D. R. (1980), *Industrial psychology*, Prentice Hall, New Jersey.
- McDonald, D.J., Makin, P.J. (2000), *The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff*, Leadership and Organizational Development Journal. 21, 2, 84-91.
- McGee, G.W., Ford, R.C. (1987), *Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales*, J Appl Psychol, 74, 152-156.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., Lei, D. (1993), *Management practices in learning organizations*, Organizational Dynamics, 21, 5-17.
- McGrath, R. (2001), *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*, Academy of Management Journal, 44, 1, 118-131.
- Metcalfe, B., Dick, G. (2001), *Exploring organisational commitment in the police:*

- implications for human resource strategy*, Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 24, 3, 399-419.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984), *Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations*, Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resources Management Review, 1, 1, 61-89
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousand Oaks, Sage.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001), *Commitment In The Workplace, Toward A General Model*, Human Resource Management Review, 11, 3, 299-326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R. (1990), *Affective and continuance to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and timelagged relation*. Journal of Applied Psychology, 2, 1, 45-77.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Gellatly, I.R., (1990), *Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations*, Journal of Applied Psychology, 75, 710-720.
- Miles, Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York
- Miller, D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, 29, 770-791.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1982), *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: two Models of Strategic Management*, Strategic Management Journal, 3, 1-25.
- Miller, D., Lee, J. (2001), *The people make the process: commitment to employees, decision-making and performance*, Journal of Management, 27, 2, 163-189.
- Miller, K. (2003), *Values, attitudes and job satisfaction*, In S. P. Robbins; A. Odendaal & G. Roodt (Eds), *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Mintzberg, H. (1973), *Strategic Making in Three Modes*, California Management Review, XVI-2.
- Mobley, W.H. (1982) *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing

- Moilanen, R. (2001), *Diagnostic tools for learning organizations*, Learning Organization, 8, 1, 6-20.
- Moore, J.E. (2000), *One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals*, MIS Quarterly, 24, 1, 141-168.
- Morris, J.H., Sherman, J.D. (1981), *Generalizability of an organizational commitment model*, Acad Manage J., 24, 512-526.
- Morris, M. H., Davis, D. L., Allen, J. W. (1994), *Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of The Importance of Individualism Versus Collectivism*, Journal of International Business Studies, First Quarter, 65–89.
- Morris, M.H., Jones, F.F. (1999), *Entrepreneurship in established organisations: the case of the public sector*, Entrepreneurship Theory & Practice, 24, 1, 71-91.
- Morrow, P. C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Jai, Greenwich
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979), *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.M., Steers, R.M. (1982), *Employee Organizational Linkage*, Academic Press, New York
- Muthuveloo, R., Rose, R.C. (2005), *Antecedents of organizational commitment among Malaysian engineers*, American Journal of Applied Sciences, 2, 1095-1100.
- Nagy, M.S. (1996), *What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: a better way to measure job satisfaction*, <<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>>
- Newman, J.M., Krzystofiak, F.J. (1993), *Changes in employee attitudes after an acquisition: A longitudinal analysis*, Group and Organization Management, 18, 390-410.
- O'Reilly, C. (1989), *Corporations, culture and commitment*, California Management Review.
- O'Reilly, C.A., Chapman, J. (1986), *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*. J Appl Psychol, 71, 492-499.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991), *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit*, Academy of

- Management Journal, 34, 487-516.
- OECD (2003), *Entrepreneurship and Local Economic Development: Programme and Policy Recommendations*, OECD Publications.
- Olobatuyi, M. E. (1992), *A User's Guide to Path Analysis*, University Press of America, Lanham.
- Onaran, O. (1981), *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara
- Ortenblad, A. (2001), *On differences between organizational learning and learning organization*, Learning Organization, 8, 3, 125-133.
- Ortenblad, A. (2002), *A typology of the ideas of learning organization*, Management Learning, 33, 2, 213-230.
- Orzack, L.H. (1959), *Work as a 'Central Life Interest' of professionals*, Social Problems, 7, 125-132.
- Oshagbemi T., (2000), *Satisfaction with co-workers' behaviour*, Employee Relations, 22, 1, 88-106.
- Oslo Kılavuzu, (2005), *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlaması İçin İlkeler*, Çev.: TÜBİTAK (3. Baskı), TÜBİTAK Yayınları, Ankara,
- Özdevecioğlu, M., Doruk, N.Ç., (2009), *Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33, 69-99.
- Özkalp, E., Kırel, Ç., (1996), *Örgütsel davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,
- Özsoy, S.A. (2004), *Bir Yükseköğretim Kurumunda Çalışanların Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6, 2, 13-19.
- Padaki, R., Gandhi, P. (1981), *Organizational climate and identification with work and organization*, Managerial Psychology, 2, 111-121.
- Panne, G., Beers, C., Kleinknecht, A. (2003), *Success and Failure of Innovation*, International Journal of Innovation Management, 7, 3.
- Parsons, P.T., Shils, E.A. (1962), *Toward a general theory of action*, Harper and Row, New York
- Patchen, M. (1970), *Participation, achievement, and involvement of the job*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Pearce, W.J., Carland, J.W. (1995), *Intrapreneurship and innovation in manufacturing*

- firms: an empirical study of performance implications*, Academy of Entrepreneurship Journal, 1, 2, 1-9
- Pearn, M., Roderick, C., Mulrooney, C. (1995), *Learning Organizations in Practice*, McGraw Hill Book Company, London
- Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J. (1989), *Towards the Learning Company*, Management Education and Development, 20, 1, 1-8
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991), *The learning company: A strategy for sustainable development*, McGraw-Hill, New York
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill Publishing Company, Maidenhead
- Penley, L.E., Gould, S. (1988), *Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*, Journal of Organizational Behavior, 9, 43-59.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., Jr., (1982), *In search of excellence: lesson from America's best-run companies*, Harper and Row, New York
- Phillips, B. T. (2003), *A four-level learning organization benchmark implementation model*, Learning Organization, 10, 2, 98-105.
- Pinchot, I.G. (1985), *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York
- Pizarro-Moreno, I., Real, J.C., Sousa-Ginel, E. (2007), *Corporate entrepreneurship: building a knowledge based view of the firm*, <<http://www.upo.es/serv/bib/wpbsad/bsad0702.pdf>>
- Porter, L.W., Steer, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974), *Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.
- Porter, M., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London
- Prieto, I. M., Revilla, E. (2006), *Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain*, Management Learning, 37, 4, 499-522.
- Punekar, V.B., Haribabu, E. (1978), *Industrial development and commitment of the industrial worker*, The Indian Journal of Social Work, 39, 61-67.
- Putti, M.J., Aryee, S., Liang, T. (1989), *Work values and organizational commitment: A study in the Asian context*, Human Relations, 42, 275-288.

- Quinn, J. B. (1979), *Technological innovation, entrepreneurship and strategy*, Sloan Management Review, 19-30.
- Rai, G.S. (2010), *Burnout Among Long-Term Care Staff*, Administration in Social Work, 34, 225-240.
- Rai, S., Sinha, A.K. (2000), *Transformational leadership, organizational commitment and facilitating climate*, Psychological Studies, 45, 33-42.
- Randall, D.M. (1987), *Commitment and the organization: The organization man revisited*, Academy of Management Review, 12, 460-471.
- Randall, D.M. (1990), *The consequences of organizational commitment: Methodological investigation*, Journal of Organizational Behavior, 11, 5, 361-378.
- Randall, D.M., Fedor, D.B., Longnecker, C.O. (1990), *The behavioral expression of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, 36, 210-224.
- Ray, D., Kolshorn, R., Itao, A., Yin, W.S. (1996), *Evaluation of CEFÉ entrepreneurship programs in Asia*, Journal of International Business and Entrepreneurship, 4, 1, 29-73.
- Reichers, A.E. (1985), *A review and reconceptualization of organizational commitment*, Academy of Management Review, 10, 465-476.
- Riggio R. E., (2003), *Introduction to industrial-organizational psychology*, Prentice Hall, New Jersey
- Rogers, E.M., (1995), *Diffusion of Innovation* (4th.ed.), The Free Press, New York,
- Romzek, B.S. (1989), *Personal consequences of employee commitment*, Academy of Management Journal, 32, 649-661.
- Russel, R.D. (1995), *An Investigation of Some Organisational Correlates of Corporate Entrepreneurship: Toward a Systems Model of Organisational Innovation*, Entrepreneurship, Innovation and Change, 4, 4, 295-314.
- Saal, F. E., Knight, P. A. (1987), *Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice*, Brookes Cole, Pacific Grove
- Sadler, R.J. (2000), *Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon*, Australian Journal of Public Administration, 59, 2, 25-43.
- Salami, S.O. (2011), *Personality and Psychological Well-Being of Adolescents: The Moderating Role of Emotional Intelligence*, Social Behavior and Personality, 39, 6, 785-794.

- Salancik, G. (1977), *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*, In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp.1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Samadov, S., (2006), *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Sankar, Y. (2003), *Designing the learning organization as an information-processing system: Some design principles from the systems paradigm and cybernetics*, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6, 4, 501-521.
- Sathe, V., (2003), *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, University Press, Cambridge
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2009), *Research Methods for Business Students*, (4th ed.), FT-Prentice Hall, London
- Savery, L.K., (1996), *The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement*, *Journal of Management Development*, 15, 6, 18-27.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004), *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Scheepers, M.J., Hough, J., Bloom, J.Z. (2008), *Nurturing the corporate entrepreneurship capability*, *Southern African Business Review*, 12, 3, 50-75.
- Schneider, B., Snyder, R. A. (1975), *Some relationships between job satisfaction and organization climate*, *Journal of Applied Psychology*, 60, 3, 318-328.
- Schollhammer, H. (1982), *Internal corporate entrepreneurship*, In Kent, C., Sexton, D. and Vesper, K., (Eds.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, New Jersey: Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1928), *Unternehmer (Entrepreneur)*, In M.C. Becker ve T. Knudsen (çev.), R. Koppl (der.), *Advances in Austrian Economics*, 6, 235-266, *Austrian Economics and Entrepreneurial Studies*.
- Schumpeter, J. A. (1934), *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Oxford University Press, New York
- Schumpeter, J. A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York.
- Sciascia, S., De Vita, R. (2004), *The Development of Entrepreneurship Research*, Liuc

Papers

- Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York
- Seymen, O. A., (2008), *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Sharma, B.R. (1987), *Not by bread alone: A study of organizational climate and employer-employee relations in India*, Sriram Centre for Industrial Relations and Human Resources, New Delhi
- Sharma, B.R., Singh, S. (1991), *Organizational commitment among Indian managers. NIPM Research Series I*, Wiley Eastern Ltd., New Delhi
- Sharma, P., Chrisman, J.J. (1999), *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 43–68.
- Shaw, E., O'loughlin, A., Mcfadzean, E. (2005), *Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role-and process-based approach*, *European Journal of Innovation Management*, 8, 4, 393-408.
- Sheldon, M. E. (1971), *Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 71, 16, 143-150.
- Sheldon, M.E. (1971), *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*, *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., Patterson, M. (2006), *HRM as a predictor of innovation*, *Human Resource Management Journal*, 16, 1, 3-27.
- Singh, B., Gupta, P.K. (2008), *Organisational Commitment: Revisited*, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34, 1, 57-68.
- Singh, J., Goolsby, J.R., Rhoads, G.K. (1994), *Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives*, *Journal of Marketing Research*, 31, 4, 558-569.
- Singh, S. (1988), *Determinants of productivity: Socio-psychological perspective, (Unpublished Manuscript)*, Sriram Centre for Industrial Relations and Human Resources, New Delhi
- Singh, S. (1990), *Organizational stress and executive behaviour*, Sriram Centre for Industrial Relations and Human Resources, New Delhi

- Sinha, D. P. (1977), *Readings in organization behaviour*, ASCI, Hyderabad
- Siti Maimon, K.W.R. (1991), *Characteristics of excellence in companies awarded the excellence award for exports and imports products: An exploratory study*, Malaysian Management Review, 11-20.
- Smeenk, S.G.A., Eisinga, R.N., Teelken, J.C., Doorewaard, J.A.C.M. (2006), *The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees*, The International Journal of Human Resource Management, 17, 2035-2054.
- Spicer, D. P., Smith, E. S. (2006), *Organizational learning in small manufacturing firms*, International Small Business Journal, 24, 2, 133-158.
- Steers, R.M. (1977), *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, Adm Sci Q, 22, 46-56.
- Stel, A. van, M. Carree, R. Thurik (2004), *The effect of entrepreneurship on national economic growth: an analysis using the GEM database*, The first GEM research conference.
- Stellman, J.M. (1998), *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety*, International Labour Organization, Geneva
- Stevenson, H.H., Gumbert, D. (1985), *The heart of entrepreneurship*, Harvard Business Review, 85, 2, 85-95.
- Stopford, J. M., Baden-Fuller, C. W. F., (1994), *Creating corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 15, 7, 521-536
- Storey, J. (1995), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London
- Stuart, T.E., Hoang, H., Hybels, R.C. (1999), *Interorganisational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures*, Administrative Science Quarterly, 44, 315-349.
- Styles, C., Goddard, J., (2004), *Spinning the Wheel of strategic innovation*, Business Strategy Review, 15, 2, 63- 72.
- Subramaniam, N., Mia, L. (2001), *The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers' value orientation towards innovation*, Accounting, Auditing & Accountability, 14, 1, 12-29.
- Suhr, D. (2008), *Step Your Way Through Path Analysis*, Western Users of SAS Software Conference Proceedings.

- Suliman, A.M., Iles, P.A. (2000), *The multi-dimensional nature of organizational commitment in non-western context*. Journal of Management Development, 19, 1, 71-83.
- Sun, Ö. H. (2002), *İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Swieringa, J., Wierdsma, A. (1992), *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*, Addison-Wesley, Reading
- Şeşen, H., (2010), *Öncülleri ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, H., Yıldırım, A. (2013), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, (9th bs.), Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007), *Using multivariate statistics*, (5th ed.). Allyn & Bacon, Boston
- Tan, J. (2007), *Phase transitions and emergence of entrepreneurship: The transformation of Chinese SOEs over time*, Journal of Business Venturing, 22, 1, 77-96.
- Tarrini, M.G. (2004), *The Development and application of a bespoke organisational learning competency framework in a global organisation*, <<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/113/5/Chapter%203%20.pdf>>
- Tart, C. (1991), *Transpersonal Psychologies. Perspectives on the mind from seven great spiritual traditions*, Harper, San Francisco
- Tetrick, L. E. (1995), *Developing and maintaining union commitment: A theoretical framework*, Journal of Organizational Behavior, 590-600.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (1997), *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organisational Change*, John Wiley and Sons, West Sussex
- Timmerman, J., (2009), *A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competence*, The Journal for Quality & Participation, 31, 4.
- Tjosvold, D., Sasaki, S., Moy, J. (1998), *Developing commitment in Japanese organizations in Hong Kong: Interdependence, interaction, relationship, and productivity*, Small Group Research, 29, 5, 560-582.

- Tolman, E. (1943), *Identification and the post-war world*, Journal of Genetic Psychology, 76, 163-189.
- Torbert, W. R. (1994), *Managerial learning, organizational learning: A potentially powerful redundancy*, Journal of Management Learning, 1, 57-70.
- Tourigny, D., Le, C. (2004), *Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms*, Economics of Innovation and New Technology, 13, 3, 217-250.
- Tsang, E. (1997), *Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research*, Human Relations, 50, 1, 73-89.
- Tuğrul, B., Çelik, E. (2002), *Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, 1-11.
- Turner, R.H., Killian, L.M. (1957), *Collective Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Tuten, T. L., Neidermeyer P. E., (2004), *Performance, satisfaction and turnover in call centers the effects of stress and optimism*, Journal of Business Research, 57, 1, 26-34.
- Tübitak-Btp, (1999), *Türkiye'nin Bilim Ve Teknoloji Politikası*, Ankara, Ocak
- Tütüncü, Ö., (2000) *Kâr amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 3.
- Tütüncü, Ö., Çiçek, O., (2000), *İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerine bir inceleme*, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, 124-126.
- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004), *DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*, D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, 19, 1, 91-99.
- Uzkurt, C., (2010), *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?*, Asobilgi, Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Üngüren E. vd., (2010), *Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi*, Journal of Yasar University, 17, 5, 2922-2937.
- Van De Ven (1986), *Central Problems in the Management of Innovation*, Management Science, 32, 590-607.
- Vanderberg, R.J., Lance, C.E. (1992), *Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment*, Journal of Management, 18, 153-167.
- Vanitha, V., Vasanthi, M., Kamalanabhan, T.J., Sivasubramanian, T.A. (2006), *A study on*

- organizational commitment and stress among information technology professionals*, The ICFAI Journal of Organizational Behavior, 73-79.
- Vasishta, A., Mishra, P.C. (2004), *Occupational stress and social support as predictors of organizational commitment*. Psychological Studies, 49, 202-204.
- Villardi, B.Q., Leita, S.P. (2011), *The learning organisation concept to develop organisational learning and change*, <<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/villardi.pdf>>
- Wahn, J.C. (1998), *Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment*, Group and Organization Management, 23, 3, 256-266.
- Watson, T. (1995), *Entrepreneurship and professional management: a fatal distinction*, International Small Business Journal, 13, 2, 34-46.
- Weil, P. (1991), *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio. A nova cultura organizacional holística*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Welsch, H.P., La Van, H. (1981), *Interrelationship between organizational commitment, job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate*, Human Relations, 34, 1079-1090.
- West III, G.P., Meyer, G.D. (1998), *To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures*, Journal of Business Venturing, 13, 395-422.
- West, P., Burnes, B. (2000), *Applying organizational learning: Lessons from the automotive industry*, International Journal of Operations and Production Management, 20, 10, 1236-1252.
- Wiener, Y. (1982), *Commitment in organizations: A normative view*, Academy of Management Review, 7, 418-428.
- Wiener, Y., Gechman, A.S. (1977), *Commitment: A behavioral approach to job involvement*, Journal of Vocational Behavior, 10, 47-52.
- Wiener, Y., Vardi, Y. (1980), *Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach*. Organizational Behavior and Human Performance.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991), *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*, J. Manage, 17, 3, 601-617.
- Wright, D.L. (1997), *The Effect of Organizational and Individual Learning on job*

- Satisfaction and Organizational Commitment, Doctoral Thesis, ABD, College of Administration and Business Louisiana Tech University.*
- Wright, T.A., Cropanzano, R. (1998), *Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover*, Journal of Applied Psychology, 83, 3, 486-493.
- Xie, D. (2005), *Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization, Doctoral Thesis, ABD, The Ohio State University.*
- Yang, B., Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2004), *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation*, Human Resource Development Quarterly, 15, 1, 31-55.
- Yavuzylmaz, A., Topbaş, M., Çan, E., Çan, G., Özgün, Ş., (2007), *Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doyum Düzeyleri ve İlişkili Faktörler*, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 6, 1, 41-50.
- Yousef, D. A., (2003), *Validating the Dimensionality of Porter et al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting*, International Journal of Human Resource Management, 14, 6, 1067-1079.
- Yüksel, İ., (2005), *İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6, 2, 291-306.
- Yürür, S., Keser, A., (2011), *İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65, 4, 165-193.
- Zahra, S. A., (1991), *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*, Journal of Business Venturing, 6, 4, 259-285.
- Zahra, S., Covin, J. (1995), *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis*, Journal of Business Venturing, 10.
- Zahra, S.A. (1986), *A canonical analysis of corporate entrepreneurship: antecedents and impact on performance*, Proceedings of National Academy of Management, 46, 71-75.
- Zahra, S.A. (1993), *A conceptual model of entrepreneurship as a firm behaviour: A critique and extension*, Entrepreneurship: Theory and practice, 17, 5-21.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F., Kuratko, D.F. (1999), *The Antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The State of the Field*, Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, 24, 2

- Zahra, S.A., Pearce, J.A. (1994), Corporate entrepreneurship in small firms: the role of environment, strategy and organization, *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3, 1, 31-45.
- Zain, M., Hassan, A.E. (2007), *The Impact of Corporate Entrepreneurship on Company Growth in a Hostile Business Environment*, Proceedings of 7th Global Conference on Business and Economics.
- Zain, M.M., Rickards, T. (1996), *Assessing and comparing the innovativeness and creative climate firms*, Scandinavian Journal of Management, 12, 2, 109-121.
- Zampetakis, L.A. (2010), *An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector*, International Journal of Manpower, 31, 8, 871-887
- Zeffane, R. (1994), *Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees*, Human Relations, 47.

EKLER

DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiniz nedir?

☐Kadın ☐Erkek

Medeni durumunuz nedir?

☐Evli ☐Bekar

Hangi yaş grubuna dahilsiniz?

☐15-20 ☐20-30 ☐31-40 ☐41-50 ☐50-60

Öğrenim durumunuz nedir?

☐İlkokul mezunu ☐Ortaokul mezunu ☐Lise mezunu

☐Üniversite mezunu ☐Yüksek Lisans / Doktora

İŞ TATMİNİ

	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
Genel olarak işimden memnunum					
Genel olarak işimi seviyorum					
Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum					
İşimden zevk alıyorum					
İşime karşı ilgimi kaybediyorum (T)					

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Görev yaptığım kurumda (şirkette / firmada)...

	(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Ara sıra	(4) Sık sık	(5) Her zaman
a. Sürekli Öğrenme					
1. Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.					
2. Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.					
3. Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.					
4. Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.					

5. Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
6. Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
7. Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir					
b. Diyalog ve Araştırma					
1. Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.					
2. Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					
3. Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.					
4. Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.					
5. Çalışanlar, birbirine saygılıdır.					
6. Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					
c. Takım Halinde Öğrenme					
1. Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
2. Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.					
3. Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.					
4. Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					
5. Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.					
6. Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					
d. Paylaşımçı Sistemler					
1. Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					
2. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
3. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
4. Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
5. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
6. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.					
e. Güçlendirilmiş Çalışanlar					
1. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
2. Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli					

seçenekler sunar.					
3. Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					
4. Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
5. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
6. Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.					
f. Sistemler Arası Bağlantı					
1. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
2. Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
3. Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
4. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
5. Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.					
6. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
g. Destekleyici Liderlik					
1. Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
2. Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır					
3. Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.					
4. Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.					
5. Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					
6. Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					

ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK

	(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Ara sıra	(4) Sık sık	(5) Her zaman
İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.					
Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.					
Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.					
Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam					

ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.					
Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.					
İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.					
Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.					
İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.					
Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					
Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım.					
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.					
Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.					
Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.					
Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					
Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.					
Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.					
Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.					
Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.					
Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.					
Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.					
Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım.					
Sosyal ağıma dahil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
Çalıştığım kurumun					

problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum					
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
Bu kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.					

ÖZGEÇMİŞ

Seray Toksöz 07.07.1976 yılında Kırklareli’nde doğdu. Ortaokuldan lise son sınıfa kadar Haydarpaşa Lisesi’nden sonra lise öğrenimini Şile 50. Yıl Lisesi’nde tamamladı.

1995-1999 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Felsefe Bölümü’nde lisans eğitimini tamamladı. Felsefe-Psikoloji-Sosyoloji dallarında öğretmenlik yaparken Ekim 2001-Haziran 2003 yılları arasında Marmara Çağdaş Bilimler Vakfı’nda Contemporary Manegement Technigues (İngilizce) olarak tamamladı.

Özel Gökşen Eğitim Kurumlarında müdür yardımcılığı görevi sürerken 2007 yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programına devam etti ve 2010 yılında yüksek onur derecesiyle mezun oldu. Aynı yıl 2010 Eylül ayında Okan Üniversitesi İşletme Doktora Programı’na başladı.

2010-2011 yılında Yeni Yüzyıl Üniversitesi’nde ,2011-2013 yılları arasında Okan Üniversitesi Meslek Yüksek Okulunda Öğretim Görevlisi (Bölüm Bşk.) olarak çalışmıştır.