

**ÖRGÜTSEL USTALIĞIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRÜ KARŞILAŞTIRMASI¹****Mehmet SAĞLAM²****Öz**

Bu çalışmada hizmet ve üretim sektörü için örgütsel ustalık alt boyutlarının, girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örneklem yöntemi olarak kartopu örneklem kullanılmış, veri toplama aracı olarak online anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu linki LinkedIn sosyal medya platformu üzerinden ulaşılabilen sektör yöneticilerine yönlendirilmiştir. Veri toplama süreci 5 Nisan-7 Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Örneklemde 378 hizmet, 324 üretim sektörü yöneticisi yer almıştır. Veri analizinde SPSS 21 programı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalığın, risk alma ve özerklik üzerinde etkiye sahip olduğu, hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın, üretim sektörü için ise araştırmacı ustalığın, yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde en çok etkiye sahip örgütsel ustalık boyutu oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ustalık, Girişimcilik Yönelimi, Hizmet ve Üretim Sektörü

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: COMPARISON OF SERVICE AND
PRODUCTION SECTOR****Abstract**

In this study, it is aimed to investigate the effect of organizational ambidexterity subdimensions on entrepreneurial orientation subdimensions for the service and production sector. Snowball sampling was used as sampling method and online survey form was created as data collection tool. The questionnaire link was directed to the sector managers who can be reached via LinkedIn social media platform. The data collection process took place between April 5, 2019 and June 7, 2019. The sample included 378 service and 324 production sector managers. In data analysis SPSS 21 program was used. In the result of study, for both sectors, it has been concluded that exploration and exploitation ambidexterity are the organizational ambidexterity dimensions that have the greatest impact on risk taking and autonomy. Also, it has been determined that exploitation ambidexterity for the service sector and exploration ambidexterity for the production sector are the organizational ambidexterity dimensions that have the greatest impact on innovativeness, proactiveness and competitive aggressiveness.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, Service and Production Sector

¹ Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programında tamamlanan "Öğrenen Örgüt Anlayışının ve Entelektüel Sermayenin, Örgütsel Ustalık ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet ve Üretim Sektörü Yönetici Algularının Karşılaştırmalı Analizi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, msaglam@ticaret.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1909-4284

Extended Abstract

The aim of this study is to examine the effects of organizational ambidexterity sub-dimensions on entrepreneurial orientation sub-dimensions for service and production sector participants.

The research was attempted to collect data by using snowball sampling, one of the non-random sampling methods. A questionnaire form created online over Google Forms was used as a data collection tool. LinkedIn social media platform was used in the process of directing the surveys to the participants.

The data collection process took place between April 5, 2019 and June 7, 2019. It was determined that the number of questionnaires sent to the manager of approximately 1000 LinkedIn users was 378 for the service sector and 324 for the production sector and the data collection process was terminated.

In the light of the information and studies in the literature, the following research hypotheses have been formed.

H₁: Exploration (a) and exploitation (b) ambidexterity from the dimensions of organizational ambidexterity (b) have an effect on risk taking (1), innovativeness (2), proactiveness (3), competitive aggressiveness (4), autonomy (5) from the dimensions of entrepreneurial orientation. .

SPSS 21 statistical package program was used to analyze the data. Explanatory factor analysis was used to determine the scale factor structures, reliability test to determine scale reliability and multiple regression analysis to test research hypotheses.

In the factor analysis results performed for the organizational ambidexterity scale, it was determined that the original form of the scale consisting of 12 items and 2 sub-dimensions was formed in the same way in this study. When the Cronbach's alpha test values are examined, obtaining an alpha value of 0.70 and above for both sub-dimensions of the scale indicates that reliability is ensured.

In the factor analysis results performed for entrepreneurial orientation, while the expression S4 item was excluded from the analysis due to the factor load less than 0.40, and S19 item was excluded from the analysis because the factor load difference between the two factor structures was less than 0.10. According to the results of the factor analysis performed with the remaining items, it was seen that the scale, which consists of 5 sub-dimensions in its original form. When the Cronbach's alpha values are examined, obtaining an alpha value of 0.70 and above for all dimensions shows that the reliability is achieved.

Multiple regression analyzes were used to test research hypotheses. It was concluded that the models created as a result of the Anova (F) test p values less than 0.05 for all the created models were found to be significant and the regression coefficients were evaluated.

When the beta coefficients are examined;

- For the service sector exploration ambidexterity has an effect 57.1% and exploitation ambidexterity has an effect 15.1% and positively on risk taking. For the production sector exploration ambidexterity has an effect 54.2% and exploitation ambidexterity has an effect 21.7% and positively on risk taking.

- For the service sector, exploitation ambidexterity has an effect 50% and exploration ambidexterity has an effect 13.9% and positively on innovation. For the production sector only the exploration ambidexterity has an effect 60.3% and positively on innovation.

- For the service sector, exploitation ambidexterity has an effect 53.5% and exploration ambidexterity has an effect 18.1% and positively on proactiveness. For the production sector only the exploration ambidexterity has an effect 58.5% and positively on proactiveness.

- For the service sector, exploitation ambidexterity has an effect 48.9% and the exploration ambidexterity has an effect 33.9% and positively on competitive aggressiveness. For the production sector, only the exploration ambidexterity has an effect 73.6% and positively on competitive aggressiveness

- For the service sector, exploitation ambidexterity has an effect 51.8% and exploration ambidexterity has an effect 24.5% and positively on autonomy. For the production sector, exploitation ambidexterity has an effect 38.3%, exploration ambidexterity has an effect 28.2% and positively on autonomy.

As can be seen at the end of the study, it was observed that the results for both sectors were parallel at some points and the differences became evident at some points. It can be said that it would be more beneficial for sector managers to evaluate and manage the organization and resource structure of the organization according to these results.

In the process of entrepreneurial orientation, it is seen that reviewing the management processes in order to realize the best production and provide the best service, making the best use of existing activities and at the same time researching and conducting future-oriented activities will make significant contributions to transforming entrepreneurial orientation into behavior and achieving success.

1. Giriş

Bilgi çağının etkisiyle birlikte ortaya çıkan, pazarın artan dinamizmi, sonsuz değişim içerisinde olan müşteri istekleri, yenilik beklentileri, bugünün ihtiyaçlarını karşılamanın zorunluluğunun yanı sıra geleceğe dönük kaygılar gibi nedenler, işletmelerin yönetim yapılarını yeniden gözden geçirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu zorlu süreçte faaliyetlerini sürdürmek, rekabette üstünlük sağlamak, mevcut ve yeni girişimcilik yönelimlerini başarıya ulaştırmak isteyen firmalar için araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetlerin birlikte yürütülmesi ve desteklenmesine yönelik örgütsel ustalığı gerçekleştirme amaçlı yeni yönetim yapıları ortaya çıkmıştır. Örgütsel ustalık örgütün devamlılığı ve başarısı için önemli bir stratejidir. Örgütlerde ustalık stratejisinin uygulanması, bir işletme için maliyet etkinliğini sağlayacak ve farklı müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olacaktır. Bir işletme bu avantajları elde etmek istiyorsa ve araştırma ve yararlanma faaliyetleri açısından çok yönlü olmak istiyorsa, her iki faaliyeti birlikte ve dengeli şekilde yürütmelidir.

Bir örgütün girişimcilik yönelimi, örgütün ne yapması gerektiği yerine, nasıl faaliyet göstermesi gerektiği ve girişimciliğin nasıl ele alındığıyla ilgili dinamik bir süreç yapısını ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu süreçte, mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilmesine yönelik girişimci eylemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntem, karar alma tarzları ve uygulama biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceğine odaklanılmaktadır (Aldemir, 2011:11). Sürecin gerçekleştirilmesinde ve girişimcilik yöneliminin başarıya ulaşmasında, örgütün ustalık düzeyine ulaşması ve araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetleri birlikte yürütmesinin önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, firmaların iç ve dış çevre koşullarına göre araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetleri dengelemesi ya da bütünleştirmesi olarak ifade edilen örgütsel ustalık

düzeylerinin, girişimcilik yöneliminin artmasına katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle hazırlanmıştır.

Bu kapsamda hazırlanan çalışmanın amacı, hizmet ve üretim sektörü katılımcıları için örgütsel ustalık alt boyutlarının girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin ayrı ayrı incelenmesi ve her iki sektör için girişimcilik yöneliminin her bir alt boyutunda en fazla etkiye sahip olabilecek örgütsel ustalık boyutlarının araştırılmaya çalışılmasıdır.

2. Örgütsel Ustalık Kavramı

Ustalık kavramı, Oxford İngilizce sözlükte yer alan tanımlamada, aynı anda iki elini kullanabilme ve hem sağ el hem de sol el ile yazabilme becerilerine sahip insanların taşıdığı bireysel yetenekler olarak tanımlanmıştır (Menguc ve Auh, 2008).

Örgütsel ustalık ise, bir örgütte işlerin yerine getirilmesiyle ilgili gerekli tanımlamaların olmaması ya da bilgi eksikliği kaynaklı ortaya çıkabilecek durumlarla başa çıkabilmek için yeni bilginin yaratılması (araştırma), aynı zamanda örgütün mevcut olarak elinde bulundurduğu, baskın olduğu bilgiyi işleme (yararlanma) ve bu iki tür faaliyetin bir örgütte birlikte kullanılması yeteneği olarak ifade edilmiştir (Jansen vd., 2005:357; Turner vd., 2011:2). Örgütlerin, mevcut yetkinlikleri iyileştirerek kullanması ve yeni yetkinlikleri sürekli geliştirmesi sonucu ustalık düzeyine ulaşması ve pazarda başarı elde etmesi beklenmektedir.

Hem mevcut hem de potansiyel kaynak ve yeteneklerin değişen çevre koşullarına karşı uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilecek şekilde yeniliklerin araştırılması, örgütsel ustalığın temelini oluşturmaktadır (Gibson ve Birkinshaw 2004). Örgütler, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine göre mevcut durumlarını ve kaynaklarını geliştirmeli, geleceğe dönük müşteri beklenti ve ihtiyaç eğilimlerine cevap verebilmek adına yeni teknolojileri takip etmelidir.

2.1. Örgütsel Ustalık Boyutları

Örgütsel ustalığın iki boyutu olarak ele alınan araştırmacı ve yararlanıcı örgüt kavramları ilk olarak bu iki kavramı örgütsel öğrenme açısından nitelendiren March (1991) tarafından öne sürülmüştür.

2.1.1. Araştırmacı Ustalık Stratejisi

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

Araştırmacı ustalık stratejisi, örtük bilginin kullanılması, farklılıkların kabul edilmesi, yeni teknolojilerin ve pazarlama yollarının geliştirilmesi, sürekli araştırma yapılması gibi unsurları içerir (He ve Wong, 2004:480). Temel amaç, yenilikçi teknolojilerin ve yeni pazarların ortaya çıkarılmasıyla, öngörülemeyen çevresel koşullara tepki verilmesi ve örgütün yönlendirilmesidir (Lubatkin vd., 2006:649).

2.1.2. Yararlanıcı Ustalık Stratejisi

Yararlanıcı ustalık stratejisi, örgütün mevcut bilgisini geliştirmesi ve mevcut tecrübelerinden faydalanmasıdır (Bierly ve Daly, 2007). Var olan teknolojinin mevcut müşterilere sunulmasıdır (Danneels, 2002).

Örgütsel ustalığa sahip olan örgütler, mevcut yetenekleri ile yeni fırsatları keşfetme ve bu fırsatlardan yararlanma düzeyiyle aynı derecede mevcut yetkinliklerini de geliştirme yeteneğine sahiptir (Lubatkin vd., 2006). Bu tür örgütler sahip olduğu mevcut bilgiyi geliştirir, ürün tasarımlarında iyileştirme yapmaya yönelir, geri bildirimlere göre üründe ve hizmetlerde düzenlemeler yapar, ürün ve hizmet alanını genişletmeye çalışır ve mevcut dağıtım kanallarının verimliliğini artırmaya çalışmaktadır (Abernathy ve Clark, 1985).

2.1.3. Araştırma ve Yararlanma Stratejileri Arası Farklılıklar

Örgütsel ustalık boyutlarının tanımlarından kaynaklanan farkın yanında farklı unsurlar açısından farklılıklar gösterdikleri çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır (Jansen, 2005:19, O'Reilly ve Tushman, 2004:80; Çömez, 2012:20). Jansen (2005), O'Reilly ve Tushman (2004)'ün yaptığı sınıflandırmaya diğer unsurları da ekleyerek daha kapsamlı değerlendiren farklılık noktalarını Tablo 1'deki gibi derlemiştir (Attar, 2014:52). Tablo 1'de her iki örgütsel ustalık yaklaşımının hangi noktalarda nasıl farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmacı ve Yararlanıcı Ustalık Farklılık Noktaları

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

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

2.2. Örgütsel Ustalığa Getirilen Farklı Bakış Açıları

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

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

Uzmanlaşma bakış açısında, işletmenin bazı birimlerinin araştırma, bazı birimlerinin yararlanma faaliyetleri üzerine yoğunlaşması, uzmanlaşması ve birbirleriyle etkileşimde olmaları ifade edilirken, örgütsel ustalık bakış açısında ise örgütün çift yönlü olduğu ve çift yeteneğe sahip olduğu görüşü hakimdir. Bu yaklaşımda araştırma ve yararlanma yenilik faaliyetleri arasında dengenin sağlanması, bunun, her iki faaliyet türünün aynı anda ya da birbirini takip edecek şekilde sırasıyla yürütülmesi sayesinde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir (Gupta vd., 2006).

Bir diğer görüş ise iki faaliyet türünün birbirinin tamamlayıcısı olacak şekilde uygulanması görüşüdür. Bu görüş örgütlerin sahip olduğu kaynakların sınırlı olmadığını, bilgi ve enformasyon gibi kaynakların örgütlerde sınırsız düzeyde olduğunu savunmaktadır (Shapiro ve Varian, 1998). Ayrıca örgütlerin sahip olmadığı kaynakları dış çevreden tedarik edebileceği ve ortaklıklar yoluyla ulaşabilecekleri belirtilmiştir. Böylelikle her iki faaliyet türü birbirinin tamamlayıcısı niteliğinde kabul edilip gerçekleştirilebilir (Gupta vd., 2006). Bu çalışmada ise bu iki tür faaliyetin eş zamanlı olarak dengeli şekilde yürütülmesi gerektiği görüşü benimsenmiştir.

3. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Kavramı

Girişimcilik yönelimi kavramı, girişimciliğin nasıl ele alındığıyla ilgilidir ve örgütün ne yapması gerektiği yerine, nasıl faaliyet göstermesi gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Dinamik bir süreç yapısına sahip olan girişimcilik yönelimi, bu süreçte yöneticilerin kullandığı yöntem, uygulama ve karar verme yöntemleri ile ilgilidir ve yöneticilerin tüm eylemlerini kapsamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Girişimcilik yönelimi, örgütsel düzeyde bir kavramdır ve genel olarak örgüt yöneticilerinin davranış ve uygulamalarının girişimsel yönelime bağlılıklarını ölçmek için kullanılan bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde proaktif, yenilikçi ve risk alma gibi davranışların artırılması amacıyla örgüte zaman tanıyan, kaynak sağlayan ve teşvikler veren örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip oldukları kabul edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Lyon vd., 2000).

Bir örgütte girişimcilik yöneliminin varlığı, yeni ürün geliştirme, mevcut ürünleri dönüştürme, yeni üretim yöntemleri kullanma, yeni dağıtım kanalları oluşturma, yeni yönetim tutumları geliştirme ve rekabet stratejilerine yer verme ile mümkün olacaktır (Ma'atoofi ve Tajeddini, 2010:255). Bu tür faaliyetlerin yönetiminde hem araştırmacı hem de yararlanıcı yetenek ve yetkinliklerin örgüt düzeyinde kullanımı, örgütlerde girişimcilik yöneliminin davranışa dönüşmesi ve başarıya ulaşmasında temel etkenlerden biri olarak gösterilebilir.

3.1. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları

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

3.1.1. Risk Alma

Girişimcilik yöneliminde risk alma, işletmenin yeni pazarlarda bir girişimde bulunmak gibi riskli atılımlara yönelik yatkınlığını, girişimin başarıya ulaşacağını garanti edilememesine rağmen, kaynaklarını bu girişime yatırılabilmek ve borçlanmayı göze alabilme riskini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:144). Gerçekleştirilen

faaliyetlerin çıktılarının tamamen belirsiz olduğu, örgütün alışık olmadığı, sonucunda yüksek kâr ya da zararın ortaya çıkabileceği girişimler için fazla kaynak ayırma, tahsis etme istekliliğidir (Hosseini vd., 2012:241). Örgüt düzeyinde risk alma eğilimi, pazardaki fırsatların değerlendirilmesi, hızlıca harekete geçilmesi, hızlı kaynak yaratılması ve riskli atılımlar yapma gibi eylemler gerektirmektedir.

3.1.2. Yenilikçilik

Girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutu, örgütlerin yeni ürün ve hizmet sunumlarındaki yaratıcılığını, deneyselliğini, teknolojiye lider olma düzeylerini, ürün çeşitliliklerini ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik istekliliktir (Lumpkin ve Dess, 1996:142). Yenilikçilik, örgütte, alışılmış durumların dışında yeniliğin araştırılması, yeni, ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini ifade etmektedir.

3.1.3. İleriye Etkililik

Örgütlerin proaktif davranmasını ifade eden ileriye etkililik, rakip işletmelerden önce pazara yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasını amaçlayan, sürekli fırsatlar peşinde koşan, geleceğe dönük bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:146). İleriye etkililik, örgütün, gelecekte ortaya çıkabilecek talepleri, rakiplerden önce fark edip harekete geçmesi, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde öncü davranması ve pazara ilk giren avantajını kullanarak çevresini şekillendirmesi şeklinde örgüte ileri görüşlülük kazandıran yetenektir (Ussahawanitchakit, 2011).

3.1.4. Saldırgan Rekabetçilik

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

3.1.5. Özerklik

Girişimcilik yönelimi olan örgütlerde bir iş fikrinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve sonuca ulaştırılması konusunda bir örgüt çalışanının ya da çalışma grubunun yürüttüğü bağımsız faaliyetler özerklik boyutu altında değerlendirilmektedir. Özerklik eğiliminde, örgütün ve çalışanlarının boğucu nitelikteki sınırlamalardan çıkarılarak, özgür şekilde hareket edebilmeleri sağlanmaktadır. Özerklik, girişimcilik yönelimi sürecinde örgüt üyelerinin bağımsızca hareket edebilmesi, karar alabilmesi ve ilerleyebilmesidir (Lumpkin ve Dess, 1996:140).

3.2. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Oluşması İçin Gerekli Unsurlar

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşması için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Bunlardan bazıları, merkezi olmayan yapının oluşturulması, bürokrasiden uzak durulması, kararlara katılımın sağlanması, işbirliklerinin gerçekleştirilmesi, risk alınması ve yenilikçiliğe önem verilmesidir. Bunların yanında çalışanların girişimcilik yönelimi için sahip olduğu farkındalık düzeyi de önemli olmaktadır (Zampetakis ve Vassilis, 2007:414).

Çalışanların değişim gerekliliğini ve yenilik ihtiyacını anlamaları, değişime ayak uydurmaları, gereken önemi vermeleri ve sürecin tümünde istekli ve bilgili olmaları, girişimcilik yöneliminin oluşmasına olumlu kaynaklar sağlayacaktır. Çalışanlarla birlikte, yöneticilerin yaklaşım ve davranışları da girişimcilik yöneliminin

oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler risk alma, yenilikçi faaliyetler gerçekleştirme, yenilikleri yaygınlaştırma gibi noktalarda öncüdür ve değişime direnci azaltmakta, çalışanları yenilikçi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için isteklendirmektedir (Van ve Mandla, 2012:66)

Örgütler, girişimcilik yönelimleri sayesinde amaçlarını gerçekleştirme fırsatıyla birlikte, sürekli değişen koşullara da uyum sağlayabilecektir. Ayrıca, girişimcilik yönelimini destekleyen bir yapı oluşturulması durumunda sadece örgütler yerine çalışanların da hedeflerine ulaşabilmesi için uygun ortam oluşturulmaktadır. Örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşmasında gerekli unsurlardan biri de, örgütsel ustalık olarak kabul edilebilir. Literatürde bu görüşü destekleyen çalışmalar mevcuttur.

4. Örgütsel Ustalık ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

İşletmelerin girişimcilik yönelimi faaliyetlerini dengelemek için aynı anda farklılaşmış ve entegre birimlerden oluşan iki taraflı örgütler kurmaları gerektiği bazı çalışmalarda ifade edilmiştir (Gilbert, 2006; Westerman vd., 2006). Farklılaşmış örgüt birimleri, araştırmacı yapıdaki faaliyetlerle örgüt çalışma yöntemlerini yenilikçi ortama göre uyarlarlarken, entegre birimler ise bütünleştirici mekanizmalar ile örgütün mevcut durumunu korumasını sağlayarak, örgüt içi departmanlar arası tutarlılığı sağlayacaktır.

Bierly vd., (2009) tarafından yapılan çalışmada, girişimcilik yöneliminin hem araştırmacı hem de yararlanıcı örgütsel ustalık ile pozitif yönde ilişkisi olduğu doğrulanmış, her iki örgütsel ustalık boyutunun birlikte kullanılması durumunda girişimcilik yöneliminin daha fazla olacağı ifade edilmiştir (Bierly, vd., 2009). Cai, Zhu ve Liu (2011) da, işletmeler için kaynakların sağlanması ve mevcut bilgi ile yeni bilginin elde edilmesi ve kullanılmasının girişimcilik yönelimine katkıda bulunacağını belirtmiştir.

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

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

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

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

Centobelli ve arkadaşlarının (2019), iç ve dış çevre unsurlarının, üniversite araştırmacı ustalık ve yararlanıcı ustalık faaliyetleri üzerindeki etkisi, araştırmacı ve yararlanıcı ustalık faaliyetlerinin üniversite ustalık düzeyindeki etkisi ve son olarak üniversite ustalık düzeyinin girişimsel üniversite performansı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada tüm hipotezler kabul edilmiştir.

5. Araştırma Metodolojisi

5.1. Araştırma Amaç ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, örgütsel ustalık alt boyutlarının girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin hizmet ve üretim sektörü katılımcıları kapsamında incelenmesidir. Bunun nedeni, çoklu yapıda değişkenden oluşan bu kavramlardan bağımlı değişken olarak ele alınan girişimcilik yönelimi boyutlarında, bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel ustalık boyutlarının ayrı ayrı etkilerinin ve en fazla etkinin hangi değişkenlerden kaynaklandığının her iki sektör için karşılaştırmalı araştırılmaya çalışılmasıdır.

5.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonların yöneticileri oluşturmaktadır. Anakütlenin tümüne ulaşmak, zaman ve maliyet açısından zor olduğundan tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılarak veri toplamaya çalışılmıştır. Kartopu örnekleme tercih edilmesinin nedeni, sosyal medya platformu LinkedIn profilleri üzerinden, Türkiye'de hizmet ya da üretim sektöründe çalışan yöneticilere ulaşılmış, katılım talep edilmiş ve diğer tanıdıklarıyla, oluşturulan anket linkini paylaşmaları istenmiştir.

5.3. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

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

5 Nisan 2019 ve 7 Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama sürecinde, her iki sektör için yaklaşık 1000 LinkedIn kullanıcısı yöneticiye gönderilen anket formlarının sayısının hizmet sektörü için 378, üretim sektörü için 324 olduğu belirlenmiş ve veri toplama süreci sona erdirilmiştir.

5.4. Kullanılan Ölçekler

Örgütsel ustalık ölçeği için Lubatkin, Şimşek, Ling ve Viega (2006) tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış, Türkçe'ye uyarlaması Attar (2014) tarafından gerçekleştirilen ve araştırmacı (6 soru) ve yararlanıcı (6 soru) stratejileri ölçen, toplam 12 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek;

Araştırmacı Ustalık 1-6

Yararlanıcı Ustalık 7-12 şeklinde dağılım göstermektedir.

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

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

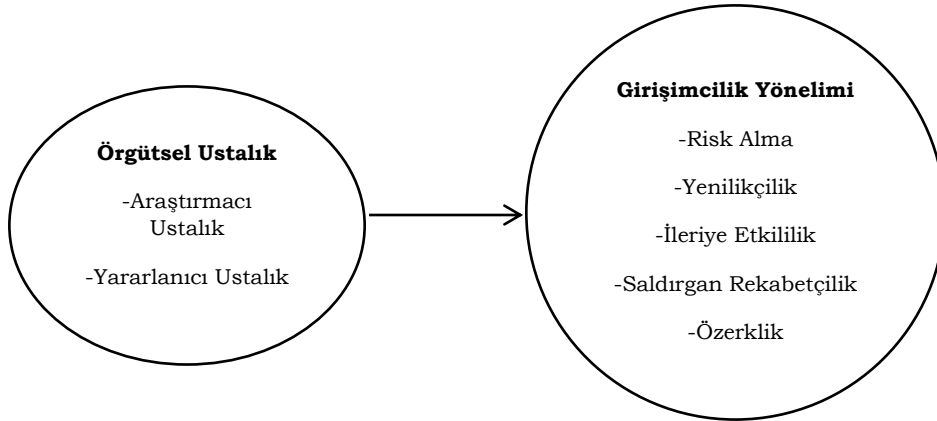
5.5. Araştırma Hipotezleri

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

H1: Örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık (a) ve yararlanıcı ustalığın (b), girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma (1), yenilikçilik (2), ileriye etkililik (3), saldırgan rekabetçilik (4), özerklik (5) üzerinde etkisi vardır.

5.6. Önerilen Araştırma Modeli

Şekil 1: Araştırma Modeli



5.7. Elde Edilen Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21 istatistik paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, ölçek faktör yapılarının belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi, ölçek güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik testi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

5.7.1. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Araştırma anket formunda kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi için öncelikle açıklayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Faktör analizi uygulama aşamalarında, örneklem yeterliliğinin belirlenmesinde KMO testi, faktör analizi uygulanmasının doğruluğunun belirlenmesinde ise Bartlett küresellik testi kullanılmaktadır (Sharma, 1996). KMO test değerinin 0,60 ve üzeri elde edilmesi, Bartlett testi p istatistik önem düzeyinin 0,05'ten küçük çıkması, faktör analizi kullanımının doğru olduğunu ve faktör analizi uygulanması için örneklem yeterli olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013:80). Faktör analizi sonucu elde edilen açıklanan varyans değerinin ise sosyal bilimlerdeki kullanımlarda %40 ve üzeri çıkması gerektiği belirtilmektedir (Gündüz ve Çoşkun, 2012:117). Faktör analizi

sonucu elde edilen ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin %40 ve üzeri çıkmasının yeterli olacağı ifade edilmektedir (Kalaycı, 2005:321).

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

Tablo 2: Örgütsel Ustalık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

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

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

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

Tablo 3: Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

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

Girişimcilik yönelimi ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarını gösteren Tablo 3'teki sonuçlar incelendiğinde, KMO test değerinin 0,60'tan fazla çıkması, örneklemin faktör analizi kullanımı için yeterli olduğunu, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması ise ölçek verilerine faktör analizi uygulanmasının doğru olduğunu göstermektedir. Ölçek ifadelerinden S4 numaralı ifade faktör yükünün 0,40'tan az olması nedeniyle analizden çıkarılırken, S19 numaralı ifade iki faktör yapısı arası faktör yükü farkının 0,10'dan az olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle tekrar gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında, faktör yükleri 0,40'ın altında olan ve iki faktör boyutu arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ifadeye rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Orijinal formunda 5 alt boyuttan oluşan ölçek, bu çalışmada da 5 alt boyutta elde edilmiştir. Oluşan faktör alt boyutlarının toplam varyans açıklama oranı %75,74 olarak gerçekleşmiştir. Varyans açıklama oranları değerlendirildiğinde, risk alma boyutunun %27,76 oranla girişimcilik yönelimi ölçeğini açıklamada en etkili faktör olduğu, özerklik boyutunun ise %9,49 oranla en az etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

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

5.7.2. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

Regresyon analizleri uygulamadan önce belli varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, normal dağılıma uygunluğun sağlanmasıdır. Sonrasında ise değişkenler arasında doğrusallığın sağlanması, çoklu bağlantı

probleminin ve otokorelasyonun olmadığı sonucuna ulaşılması gerekmektedir. Normal dağılım testlerinde ve dağılım tablolarında normalliğin ve doğrusallığın sağlandığı belirlenebilirken, çoklu bağlantı problemi, varyans artış faktörleri (VIF) ve Durbin-Watson (D-W) katsayısı hesaplanarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin ve otokorelasyonun bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Varyans artış faktörlerinin 10'dan az olması ve Durbin-Watson (D-W) katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında değerler alması, değişkenler arasında çoklu bağlantı ve otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2012:35-36). Araştırma hipotezleri için oluşturulan regresyon modellerinin tümünde VIF ve D-W değerlerinin uygun aralıkta olduğu belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarında öncelikle, oluşturulan modelin anlamlılığına bakılmaktadır. Analiz sonucu elde edilen Anova testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması, oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterirken, R² değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimlerin ne kadarını açıkladığını, standart beta katsayıları ise p 0,05'ten küçük olmak şartıyla, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini göstermektedir (Büyükoztürk vd., 2013:121-123). Araştırma modelinde yer alan ve literatürdeki bilgiler ışığında geliştirilen hipotezlerin testi için oluşturulan her bir regresyon modelinin analiz sonuçları aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir. Oluşturulan tüm modeller için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması sonucu oluşturulan modellerin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmış ve regresyon katsayıları değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		4,653	0,000	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Ustalık	0,571	8,364	0,000	181,732	0,000	3,41
	Yararlanıcı Ustalık	0,151	2,214	0,027	R	R ²	D-W
					0,703	0,495	2,23
	(Sabit)		4,033	0,000	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Ustalık	0,542	7,271	0,000	183,206	0,000	3,52
	Yararlanıcı Ustalık	0,217	2,910	0,004	R	R ²	D-W
					0,737	0,543	2,33

Bağımlı Değişken: Risk Alma

Tablo 4, hizmet sektörü için, örgütsel ustalık boyutlarının risk alma üzerindeki değişimlerin %49,5'ini (R²), üretim sektörü için %54,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların ayrı ayrı etkisini gösteren ve p değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde, hizmet sektörü için risk alma üzerinde, araştırmacı ustalığın %57,1, yararlanıcı ustalığın %15,1 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü gibi araştırmacı ustalığın risk alma üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üretim sektörü için ise araştırmacı ustalığın %54,2, yararlanıcı ustalığın %21,7 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektöründe olduğu gibi üretim sektörü için de araştırmacı ustalığın risk alma üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		4,532	0,000	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Ustalık	0,139	1,843	0,046	116,410	0,000	4,12
	Yararlanıcı Ustalık	0,500	6,630	0,000	R	R ²	D-W
					0,621	0,386	2,12
	(Sabit)		6,810	0,000	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Ustalık	0,603	6,832	0,000	86,544	0,000	4,23
	Yararlanıcı Ustalık	-0,004	-0,050	0,960	R	R ²	D-W
					0,599	0,359	2,22

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik Eğilimi

Tablo 5, hizmet sektörü için örgütsel ustalık boyutlarının yenilikçilik üzerindeki değişimlerin %38,6'sını, üretim sektörü için %35,9'unu açıklayabildiğini göstermektedir. P değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde, hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın yenilikçilik üzerinde %50, araştırmacı ustalığın %13,9 oranında, üretim sektörü için ise sadece araştırmacı ustalığın %60,3 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından İleriye Etkililik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		2,479	0,014	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Ustalık	0,181	2,620	0,009	173,045	0,000	3,12
	Yararlanıcı Ustalık	0,535	7,743	0,000	R	R ²	D-W
					0,695	0,483	2,02
	(Sabit)		5,745	0,000	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Ustalık	0,585	7,018	0,000	115,827	0,000	3,32
	Yararlanıcı Ustalık	0,080	0,958	0,339	R	R ²	D-W
					0,655	0,428	2,12

Bağımlı Değişken: İleriye Etkililik

Tablo 6, hizmet sektörü için, örgütsel ustalık boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki değişimlerin %48,3'ünü, üretim sektörü için %42,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. P değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde hizmet sektörü için ileriye etkililik üzerinde, yararlanıcı ustalığın %53,5, araştırmacı ustalığın %18,1 oranında, üretim sektörü için ise sadece araştırmacı ustalığın %58,5 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Örgütsel Uсталık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Saldırgan Rekabetçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		0,837	0,403	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Uсталık	0,339	5,825	0,000	319,650	0,000	3,03
	Yararlanıcı Uсталık	0,489	8,387	0,000	R	R ²	D-W
					0,795	0,633	2,17
	(Sabit)		4,299	0,000	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Uсталık	0,736	10,043	0,000	195,149	0,000	3,12
	Yararlanıcı Uсталık	0,013	0,177	0,860	R	R ²	D-W
					0,747	0,558	2,01

Bağımlı Değişken: Saldırgan Rekabetçilik

Tablo 7, hizmet sektörü için, örgütsel uсталık boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki değişimlerin %63,3'ünü, üretim sektörü için %55,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. P değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde hizmet sektörü için saldırgan rekabetçilik üzerinde, yararlanıcı uсталığın %48,9, araştırmacı uсталığın %33,9 oranında, üretim sektörü için sadece araştırmacı uсталığın %73,6 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Uсталık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Özerklik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		1,987	0,048	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Uсталık	0,245	3,769	0,000	219,501	0,000	3,21
	Yararlanıcı Uсталık	0,518	7,960	0,000	R	R ²	D-W
					0,736	0,542	1,98
	(Sabit)		3,493	0,001	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Uсталık	0,282	3,337	0,001	108,219	0,000	3,42
	Yararlanıcı Uсталık	0,383	4,536	0,000	R	R ²	D-W
					0,642	0,412	2,12

Bağımlı Değişken: Özerklik

Tablo 8, hizmet sektörü için, örgütsel uсталık boyutlarının özerklik üzerindeki değişimlerin %54,2'sini, üretim sektörü için %41,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. P değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde hizmet sektörü için özerklik üzerinde, yararlanıcı uсталığın %51,8, araştırmacı uсталığın %24,5 oranında, üretim sektörü için yararlanıcı uсталığın %38,3, araştırmacı uсталığın %28,2 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

6. Sonuç ve Öneriler

Çalışma sonucunda görüldüğü gibi elde edilen sonuçlarda her iki sektör için sonuçların bazı noktalarda paralellik gösterdiği, bazı noktalarda ise farklılıkların belirginleştiği görülmüştür. Sektör yöneticilerinin örgüt organizasyon ve kaynak

yapısını bu sonuçlara göre değerlendirmesi ve yönetmesinin daha faydalı olacağı söylenebilir.

Girişimcilik yönelimi sürecinde en iyi üretimin gerçekleştirilmesi ve en iyi hizmetin sunulması için yönetim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, mevcut faaliyetlerden en iyi şekilde yararlanmanın ve aynı zamanda geleceğe dönük faaliyetlerin araştırılmasının ve yürütülmesinin girişimcilik yönelimini davranışa dönüştürme ve başarıya ulaştırma noktasında önemli katkılar sağlayacağı görülmektedir.

Çalışma sonuçları detaylıca değerlendirildiğinde, aşağıda yer alan sonuçlar elde edilmiş ve başlıklar halinde her iki sektör için yorumlanmıştır.

Örgütsel ustalık boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkiler incelendiğinde, her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalık stratejilerinin risk alma üzerinde etkisi olduğu ve araştırmacı ustalığın daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgütlerde girişimcilik yönelimi için örgütsel ustalığın dengelenmesi gerektiğini ifade eden Gilbert (2006) ve Westerman vd., (2006)'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Hughes ve Morgan, (2007) tarafından yapılan çalışmada, araştırmacı ustalığın girişimcilik yönelimi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu ve risk alma ile yararlanıcı ustalık arasındaki ilişkinin en kuvvetli ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışma bulgularıyla benzerlik olduğu sonucunu göstermektedir.

Her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalık stratejilerinin risk alma üzerinde etkili olması, örgütlerin hem mevcut durumlarını koruması hem de geleceğe dönük yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasında riski her zaman göze alacağı şeklinde yorumlanabilir. Araştırmacı ustalığın risk alma üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, her iki sektör için de araştırmacı ustalık faaliyetlerinin uzun dönemli olması, yüksek yatırımlar gerektirmesi ve yüksek risk içermesinin sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Örgütsel ustalık boyutlarının yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkileri incelendiğinde, hizmet sektörü için her iki boyutun, üretim sektörü için ise sadece araştırmacı ustalık stratejilerinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Hughes ve Morgan (2007)'in yaptığı çalışmada yenilikçiliğin yararlanıcı ustalıkla en düşük ilişkiye sahip olduğu, araştırmacı ustalığın girişimcilik yönelimi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışma bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Hizmet sektörü için yararlanıcı faaliyetlerin yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, hizmet sektöründe genel olarak mevcut durumu koruma, mevcut fırsatlardan yararlanma şeklinde örgütsel ustalığın gerçekleştirilmeye çalışılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Üretim sektörüne göre fazla Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarının olmaması, yenilikçiliğin, ileriye etkililiğin ve saldırgan rekabetçiliğin ortaya çıkmasında yararlanıcı ustalık stratejilerinin daha fazla etkili olmasına imkân sağlamıştır şeklinde yorumlanabilir.

Üretim sektörü için sadece araştırmacı ustalık stratejilerinin yenilikçilik eğilimi, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde etkiye sahip olması, sektörde yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak, sürekli yeni olanın araştırılması, yeni teknolojilerin ve uyarlanabilirliğinin araştırılması sayesinde yenilikçilik eğiliminin ortaya çıkabileceği, ileriye etkili şekilde örgütün öngörülü olabileceği ve rakiplerle ancak bu şekilde saldırgan rekabetçi davranışlarla başa çıkabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Örgütsel ustalık boyutlarının özerklik üzerindeki etkisi incelendiğinde, her iki sektör için örgütsel ustalık boyutlarının özerklik üzerinde etkisi olduğu ve yararlanıcı ustalığın daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Her iki sektör açısından yararlanıcı ustalığın özerklik üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, yeni iş fikirlerinin örgütten bağımsız olarak yürütülmesini ifade eden özerklik için mevcut durumlardan en iyi şekilde yararlanma, kaynakları etkin şekilde kullanma şeklinde yararlanma faaliyetlerin daha az risk içermesi nedeniyle çalışan ya da takım düzeyinde gerçekleşmesinin daha olası olduğu, araştırmacı ustalık açısından etkinin az olması ise çalışanların ve yöneticilerin yeni iş fikri oluşturma, geliştirme ve başarıya ulaşması sürecinde çoğu kararı araştırmacı stratejileri kullanarak almak istemesi durumunda yüksek riskle karşılaşması ve yüksek yatırımlara ihtiyaç duymasıyla açıklanabilir.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyuldu. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Abernathy, W.J., ve Clark, K.B. (1985). Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy*, 14, 3-22.
- Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29,83-112.
- Aldemir, B. (2011). Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarının Girişimcilik Yönelimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (7.Baskı)*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Attar, M. (2014). Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bai, J., ve Ren, J. (2016). Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4),664-693.
- Bierly, P., Damanpour, F., ve Santoro, M. (2009). The Application of External Knowledge: Organizational Conditions For Exploration And Exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3),481-509.
- Bierly, P., ve Daly, P. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 31(4),493-516.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk. Ö., ve Köklü, N. (2013). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik. (3. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cai, L., Zhu, X.M., ve Liu, Y. (2011). Study on the impact of EO on Resource Acquisition. *Studies in Science of Science*, 29(4),601–609.
- Centobelli, P., Cerchione, R. And Esposito, E. (2019). Exploration and Exploitation in The Development Of More Entrepreneurial Universities: A Twisting Learning Path Model Of Ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 141,172–194.
- Covin, J.G., ve Slevin. D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16,7-25.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, S. (2012). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çömez, P. (2012). Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23,1095-1121.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. 5. Baskı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Efe, M. N. (2015). Girişimsel Yönelim, Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gibson, C. B., ve Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47(2),209–226.
- Gilbert, C.G. (2006). Change In The Presence Of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist?. *Organization Science*, 17(1),150–167.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., ve Shalley, C.E. (2006), The Interplay Between Exploration And Exploitation. *Academy of Management Journal*, 4,693-706.
- Gündüz, Y., ve Coşkun, Z.S. (2012). Öğrenci Algısına Göre Öğretmen Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1),111-131.
- He, Z.L. ve Wong, P.K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test Of The Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4),481-494.
- Hosseini, M., Dadfar, H. ve Brege, S. (2012),Taxonomy of Entrepreneurial Firms: Entrepreneurial Orientation Versus Corporate Entrepreneurship. *The Business ve Management Review*, 3(1),240-251.
- Hughes, M., ve Morgan, R. (2007). Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young firms: Implications for Market and Response Performance. *British Journal of Management*, 18,359–375.

- Jansen, J.J.P. (2005). *Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*, (Doctoral Dissertation), Erasmus Üniversitesi Rotterdam.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. ve Volberda, H.W. (2005). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57,351-363.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Li, Y.H., Huang, J.W., ve Tsai, M.T. (2009). Entrepreneurial Orientation And firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management*, 38,440-449.
- Lubatkin, M.H., Şimşek, Z., Ling, Y., ve Viega, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance In Small- To Medium-Sized Firms: The Pivotal Role Of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32,646-672.
- Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1),135-172.
- Luu, T.T. (2014). Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR. *Journal of Business Ethics*.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., ve Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring A Key Strategic Decision-Making Process. *Journal of Management*, 26,1055-1085.
- Ma'atoofi, A.R. ve Tajeddini, K. (2010). The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(3),254-260.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1),71-87.
- McGrath, R.G. (2001), Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44,118-131.
- Menguc, B., ve Auh, S. (2008), The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on The Ambidexterity-Firm Performance Relationship For Prospectors And Defenders. *Industrial Marketing Management*, 37,455-470.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29,770-791.
- O'Reilly, C., Tushman. M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4),74-81.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons Inc.
-

- Tran, Q.H. (2015). Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(4),31-39.
- Turner, N., Maylor, H., ve Swart, J. (2011), Ambidexterity-as-Practice: Understanding the Role of the Manager in IT-Services Projects. *School of Management*, 1-17.
- Ussahawanitchakit, P. (2011). Corporate Proactiveness, Business Experience, Environmental Complexity and Firm Sustainability: Evidence from Information Technology Businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 11,66-74.
- Van, W.R., ve Mandla, A. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43(3),65-78.
- Westerman, G., McFarlan, F.W., ve Iansiti, M. (2006). Organization Depn And Effectiveness Over the Innovation Life Cycle. *Organization Science* 12(2), 230-238.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zampetakis, L.A. ve Vassilis, M. (2007). Fostering Corporate Entrepreneurship Through Internal Marketing: Implications for Change in the Public Sector. *European Journal of Innovation*, 10(4),413-433.