

Econder |

International Academic Journal

[Econder], 2019, 3 (1): 74/98

Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi
&
Perception of Learning Organizer in New Entrepreneurs and Relationship with
Company Performance

Fatma Zehra TAN
Doç.Dr., /Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü
fatmazehra@karabuk.edu.tr
Orcid ID: 0000-0003-1554-6500
Metin İNCE
KOBİ Uzmanı / KOSGEB Karabük Müdürlüğü SME Expert / Small and Medium
Enterprises Development Organization / Karabuk Directorate
metin.ince@kosgeb.gov.tr
Orcid ID: 0000-0002-3464-7123

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 17.04.2019
Kabul Tarihi / Accepted : 28.06.2019
Yayın Tarihi / Published : 30.06.2019
Yayın Sezonu : Haziran
Pub Date Season : June
Cilt / Volume: 3 Sayı – Issue: 1 Sayfa / Pages: 74-98

Atıf/Cite as: TAN, F., İNCE, M. (2019). Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi. Econder International Academic Journal, 3 (1), 74-98. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/econder/issue/44574/554847>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software.

Copyright © Published by Hayrettin KESGİNGÖZ- Karabuk University, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi

Öz

Bu çalışmada, Senge'nin öğrenen örgüt ile ilgili beş disiplininin yeni girişimci işletmelerde nasıl algılandığı, bu disiplinlerin uygulanma durumları ve öğrenen örgüt ile işletme performansı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında KOSGEB Karabük Müdürlüğüne kayıtlı ve Yeni Girişimci Desteginden yararlanmış işletmeler örneklem olarak alınmış ve anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde yeni girişimcilerde özellikle işletme sahibinin eğitim düzeyi ile işletmenin örgütsel öğrenme olma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca kişisel hâkimiyet disiplininin işletmelerin ürün/hizmet performansı ve çalışan performansı üzerinde; zihni modeller disiplininin ürün/hizmet performansı üzerinde ve takım halinde öğrenme disiplininin ise karlılık performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, Örgüt, Öğrenen Örgüt, İşletme Performansı, Karabük

Perception of Learning Organizer in New Entrepreneurs and Relationship with Company Performance

Abstract

In this study, it is tried to determine the relationship between Senge's five disciplines related to the learning organization in new entrepreneurial enterprises, the application of these disciplines and the performance of the learning organization. Within the scope of the research, the enterprises that were registered to KOSGEB Karabük Directorate and benefited from the New Entrepreneur Support were taken as a sample and the data obtained by the survey method were analyzed. As a result of the analyzes, it was seen that there was a significant difference between the educational level of the enterprise owner and the organizational learning status of the new entrepreneurs. In addition, on the product/service performance and employee performance of the individual discipline; it was understood that the discipline of mind models had a positive and meaningful relationship to product/service performance and team discipline on profitability performance.

Keywords: Entrepreneur, Organization, Learning organization, company performance, Karabük

1. Giriş

Dünya genelinde ticaret alanında giderek sınırların ortadan kalkması ve dünyanın bir köy haline gelmesi olarak tanımlanan küreselleşme ile birlikte, işletmeler açısından rekabet ortamı da bu ölçüde artmaya başlamıştır. Bu durum işletmelerin daha rekabetçi, yenilikçi ve farklı olmalarını, daha fazla müşteri odaklı olmalarını ve rakiplerinden bir adım öne geçerek rekabette üstünlük elde edebilmelerini de kaçınılmaz kılmaktadır. Ancak her işletmenin rekabette üstünlük elde etmeye çalışması, işletmeleri yeni kazanımlar, yeni öğrenimler elde etmeye ve sürekli öğrenmeye ve güncel olmaya zorlamaktadır. Yazında girişim ve girişimcilik kavramlarının inovasyon, kültür, ekonomik okur yazarlık, örgüt performansı gibi farklı konu ve kavramlarla birlikte ele alındığını görmek mümkündür (örn, Fiş ve Wasti, 2009; Özdemir vd., 2018; Dilek vd., 2019; Kara ve Tekin, 2019). Ayrıca girişimcilik kavramının genç girişimciler açısından da incelendiği çalışmalar da mevcuttur (örnek: Balaban ve Özdemir, 2008; İrmış ve Özdemir, 2011; Uygun vd., 2012; Karaçar, 2018; Hancıoğlu ve Tekin, 2018). Yazında var olan bu çalışmaların yanında stratejik bir kavram olarak görülen girişimciliğin örgütsel öğrenme ve inovasyon gibi güncel konularla birlikte incelenmeye başlandığı görülmektedir (örnek: Basım vd., 2009; Yılmaz ve Görmüş, 2012; Mercan vd., 2011; Tekin, 2018). Çünkü her işletmenin rekabette üstünlük elde etmeye çalışması, işletmeleri yeni kazanımlar, yeni öğrenimler elde etmeye ve sürekli öğrenmeye ve güncel olmaya zorlamaktadır.

Bu anlamda işletmelerin örgütsel olarak öğrenmeye önem verilmeleri de ön plana çıkmaktadır. Örgütsel olarak öğrenme, işletmeler için bilginin ortaya çıkarılarak ondan daha fazla yararlanılması, bilgiye dayalı olan ekonomik sistem içerisinde rekabet güçlerini muhafaza edebilmesi ve bu güçlerinin daha fazla artırabilmesi açısından önemlidir (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009, s. 73). Bu bağlamda Senge tarafından 1950'li yıllarda ortaya atılan "*Sistem Teorisi*" ile birlikte bu anlayışın gelişmesi ile organizasyonların, örgütlerin ve işletmelerin de yaşayan birer organizma olarak düşünülmesi sağlanmıştır (Özen Kutaniş, 2002, s. 258). Yine Peter M. Senge tarafından 1990'lı yılların başlarında yayınlanan "*Beşinci Disiplin*" isimli kitabı ve bu konu hakkındaki diğer makaleleri sonrasında, öğrenen organizasyon kavramı hızla yayılmış ve öğrenen organizasyon olmak isteyen örgütlerin sayısı da giderek artmaya başlamıştır (Çam, 2002, s. 55-56). Bu çalışmada da Senge tarafından ortaya konulan "*Beş Disiplin*" kavramı incelenmiş, öğrenen örgüt ile ilgili girişimci işletmelerin algıları tespit edilmeye çalışılmış ve bu çerçevede yeni girişimcilerin öğrenen örgüt olmaları ile işletme performansları arasındaki ilişki de incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın giriş bölümünü takip eden ikinci ve üçüncü bölümünde örgütsel öğrenme ve iş performansına ilişkin kavramsal çerçeveye değinilecektir. Ardından araştırma metodolojisi sunulacaktır. Son olarak ise bulgulara yer verilecek ve sonuçlar değerlendirilerek çalışma sonlandırılacaktır.

2. Öğrenen Örgüt/Organizasyon

Öğrenme, insanoğlunun varlığı ile birlikte başlayan ve süregelen bir kavramdır. Öğrenen bir varlık olarak insanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği de bu öğrenme yeteneğinin varlığıdır (Akbaba, 2012, s. 2). Öğrenme kavramı ile ilgili de literatürde bazı tanımlar yer almaktadır. Genel olarak öğrenme; kişinin amaçları doğrultusunda kendini değiştirmesi ve davranışlarında değişikliğe neden olan bir süreç (Marquardt, 1996) veya tekrarlar yoluyla kişisel görelilik olarak kalıcı bir değişiklik ile sonuçlanan süreç (Morris, 2002) ya da bilgi ve kazanılan tecrübeler sonucunda davranışta meydana gelen sürekli bir değişim (Eren, 1993) olarak tanımlanabilmektedir. Öğrenme tanımlarında özellikle öğrenmenin bir süreç olarak vurgulanması ve davranışlarda değişiklikler meydana getirmesi öğrenmenin temel kriterleri olarak görülmektedir.

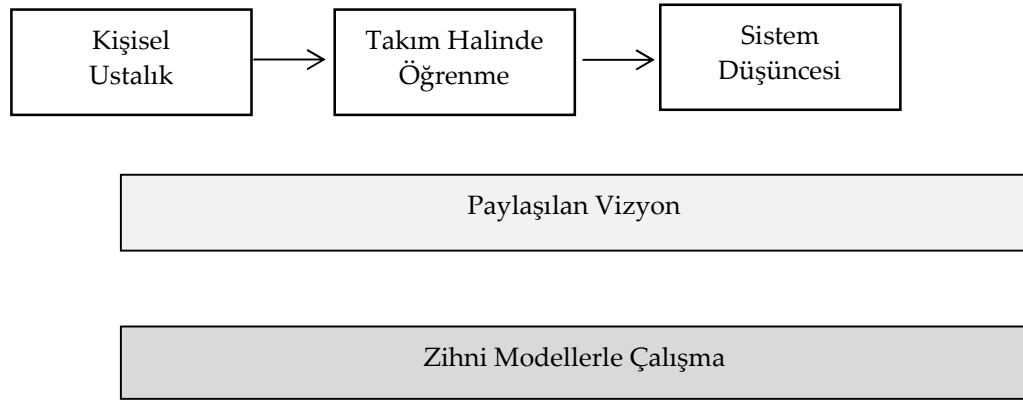
Öğrenme bireysel olarak insan tarafından gerçekleştirildiği gibi, insan topluluğundan oluşan organizasyon, örgüt vb. topluluklarda da örgütsel anlamda öğrenme gerçekleşebilmektedir. Bu anlamda örgütsel öğrenme ya da öğrenen örgüt kavramı; geleceğini oluşturma kapasitesini sürekli genişleten, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkarabilen ve gelişen, değişen ve kendini yenileyebilen bir dinamik örgüt olarak tanımlanmaktadır (Senge, 1996, s. 23). Öğrenen örgüt teorisinin en önemli özelliği karmaşık olan problem ve sorunları çözmek için yeni düşünme yöntemleri öneriyor olmasıdır. Bu anlamda örgütsel olarak öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan ayıran ve farklı kılan şey ise sistem düşüncesinin olmasıdır (Arat, 1997, s. 23). Öğrenen örgüt bu anlamda aslında yeni bir yönetim felsefesi ve anlayışıdır. Sürekli artan rekabet ortamında rekabetten kopmamak için her örgütün hem iç işleyişini, süreçlerini, yapı ve sistemlerini yönetebilmesi, hem de örgüt dışında ve çevresinde meydana gelen veya gelebilecek olan değişikliklere adapte olabilmesi ve hemen kendini uyarlayabilmesi gerekmektedir (Senge, 1996, s. 79).

Günümüzde işletmelerin rekabet edebilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri için de öğrenen örgüt sistemi içerisinde hareket edebilmeleri önemini giderek artırmıştır. Fakat bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için belirli bir süreçten geçmesi gerekmektedir. Michael ve Slocum tarafından 1993 yılında yapılan bir çalışmada bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için "bilen", "anlayan" ve "düşünen" örgüt aşamalarından geçmesi gerektiği ve son aşamada ise bu örgütlerin öğrenen örgüt olabilecekleri vurgulanmıştır (Michael & Slocum, 1993). Bu örgüt anlayışlarından olan ve en eski ve klasik örgüt şekli olan bilen örgütlerde, bir işin gerçekleştirilmesi, görev dağılımı ve yönetilmesi için tek ve en iyi yol olarak yöneticiler görülmektedir. Anlayan örgüt aşamasında ise örgüte ait değerlerin bütün çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanmasının sağlanması ön plana çıkmakta; düşünen örgüt aşamasında ise problemleri bularak çözümler üretmeye çalışan ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel problem ve sorunları şimdiden düşünerek onlara çözüm önerileri bulmaya çalışan örgütler olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, 2010, s. 24-25). Öğrenen örgütler ise her fırsatta yeni bilgiler öğrenme yolları arayan ve paydaşları ile

sürekli bir iletişim ve etkileşim içerisinde olarak onlar ile arasında bir öğrenme ilişkisi geliştiren örgütler olarak ifade edilebilmektedir (Tan, 2014, s. 206).

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için bu aşamalardan geçmesi ile birlikte, Senge'ye göre bir öğrenen örgütün oluşturulabilmesi için beş disiplinin başarı ile uygulanması gerekmektedir. Senge burada "disiplin" kavramı ile zorla yaptırılan ya da ceza ve yaptırım aracı olarak değil belirli yetenek, kabiliyet ve becerileri elde etmek için izlenecek bir gelişme yolu olarak tanımlamakta ve herkesin yeteneklerini geliştirebileceğini vurgulamaktadır (Senge, 1996, s. 19-20). Senge'nin öğrenen örgütler için beş disiplini aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Arslantaş, 2006, s. 7).

Şekil 1. Öğrenen Örgütün Beş Disiplini



Kişisel Ustalık/Hâkimiyet: Senge kişisel hâkimiyeti, herhangi bir kişi veya eşya üzerinde kurulan bir hâkimiyet olarak algılanmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Senge'ye göre kişisel hâkimiyet; yüksek düzeyde kişisel ustalıkta sahip olan kişilerin, kendileri için önemli olan sonuçları gerçekleştirmek için tutarlı bir yeteneğe sahip olmaları olarak ifade edilmektedir (Senge, 1996, s. 25). Bu anlamda kişisel hâkimiyet, kişisel görme ufku artırma, derinleştirme, gerçekleri objektif olarak görebilme ve kişisel sabrı geliştirme disiplini (Öneren, 2008, s. 169). Kişisel ustalık bununla birlikte diğerlerinin de farkında olmayı gerekli kılmaktadır. Kişisel hâkimiyet aynı zamanda bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Organizasyonlar bireysel vasıtasıyla öğrendikleri için bireylerin kişisel hâkimiyetlerinin de yükseltilmeye çalışılması önem arz etmektedir. (Tan, 2014, s. 208).

Senge'ye göre bir organizasyon içerisindeki iklim kişisel hâkimiyeti iki şekilde güçlendirebilmektedir (Senge, 1996, s. 195):

1. Kişisel büyümeye, örgüt içerisinde değer verildiğinin sürekli olarak güçlü tutulması ve güçlendirilmesi,

2. Kişisel hâkimiyet gelişiminin temelini oluşturan işbaşı eğitimlerinin de sağlanmasıdır.

Zihni Modeller: Senge'ye göre zihni modeller, zihnimize iyice yer etmiş ve kökleşmiş olan ve dünya anlayış ve kavrayışımızı etkileyen imgeler, genellemeler, varsayımlar ve resimler olarak ifade edilmektedir (Senge, 1996, s. 27). Bu zihni modeller bizleri bilinen düşünce ve davranış yollarımızdan ayrılmamaya yöneltmektedir. Zihni modellerimiz bu anlamda sadece dünyamızı nasıl anlamlandırdığımız ile kalmamakta, bu anlamlandırmaları nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlemektedir. Bu bağlamda zihni modellerin aktif olduğu ve bizim davranışlarımızı etkilediği hususunun kavranması da önemlidir. (Çoban, 2006, s. 70).

Senge, organizasyon içerisinde hem kişiler arası hem de kişisel olarak zihni modelleri yönetme becerisinin geliştirilmesi gerektiği ve bunun öğrenme becerileri ile olacağını ifade etmekte ve bu becerileri de iki grupta sınıflandırmaktadır (Senge, 1996, s. 2019):

- a. Kişinin düşünme sürecini yavaşlatıp, kendi zihni modellerini nasıl oluşturduğunun ve bu zihni modellerin bireyin eylemlerini nasıl etkilediğinin farkında olmasını sağlayan düşünme becerileri;
- b. Bireyin diğer bireylerle yüz yüze ilişkilerinde, çatışmalı ve karmaşık olan sorunlarına karşı nasıl bir davranış sergileyeceği ile ilgili olan sorgulama becerileri,

Bu becerilerin uygulanması ile birlikte organizasyon içerisinde herkes düşüncelerini açıkça ifade edebilmekte ve başkalarının da değerlendirmesine sunabilmektedir. Böylelikle bireylerin kendi zihni modellerinin farkına varması ve bunu paylaşması öğrenme süreci önündeki engelleri kaldırmakta ve bu sayede işletme içerisinde öğrenme atmosferinin oluşması sağlanmaktadır (Tan, 2014, s. 209).

Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması (Paylaşılan Vizyon): Senge'nin beş disiplininin biri olan paylaşılan görme gücü oluşturulması ile vizyon, sezgi ve zihin ile geleceği görme ifade edilmektedir. Her organizasyon içerisinde bulunan liderlerin bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyonu da örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon haline getirmeleri gerekmektedir. Bir organizasyonun tamamı içerisinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belirli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş örgütler düşünülemez. Ancak bazı liderlerin sahip oldukları kişisel vizyonlar bir organizasyonu veya örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyona dönüşmeden kalabilmektedirler (Senge, 1996, s. 228-229).

İşletmeler açısından sadece ortak vizyona sahip olmak bugün ne kadar iyi olduğu açısından pek fazla önem ifade edememektedir. Önemli olan yarın, bugünden daha iyi olabilmektedir. Bu anlamda bu düşünce, öğrenen örgüt olan işletmelerin ayrılmaz bir parçası hükmündedir. (Akgemci, 2004, s. 67-68).

Takım Halinde Öğrenme: Bireysel olarak öğrenme, belirli bir düzeye ulaştıktan sonra organizasyonun öğrenmesi için çok fazla önemli olamamaktadır. Çünkü bireyler

kendileri sürekli olarak öğrenirlerken, bu öğrenme sonucunda öğrenen bir örgüt meydana gelmeyebilmektedir. Fakat takımlar öğrenirse, organizasyonun tamamı içerisinde bir öğrenme iklimi oluşmakta ve kazanılan iç görüler eyleme dönüştürülebilmektedirler. Bu anlamda takımın başarısı organizasyonun bütünü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilmektedir (Senge, 1996, s. 249-250).

Senge, takım halinde öğrenmenin oluşması için ilk olarak “diyalog” un oluşmasını gerekli görmektedir. Bu anlamda Senge’ye göre diyalog; takım bireylerinin “birlikte düşünme” kapasitesine girmesi ve öğrenmeyi aksatabilen tüm engellerin keşfedilmesini sağlayan bir araç olarak ifade edilmektedir. Organizasyon içerisinde diyalogun amacı, herhangi bir bireyin o ana kadarki sahip olduğu anlayışların ötesinde bir takım kavrayışlar elde etmesini sağlamaktır (Senge, 1996, s. 28). Bu anlamda Senge göre, örgüt içerisinde diyalogun gelişmesi ile birlikte takım halinde öğrenmenin gerçekleşebileceğini ifade etmektedir.

Sistem Düşüncesi: Sistem belirli parçalardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir. Sistemde önemli olan bütünü oluşturan parçaların kendilerine özgü işleyişlerinin olması, fakat her birinin etkinliğinin de diğerlerine bağlı olmasıdır. İşte bu anlamda sistem düşüncesi, sistemi meydana getiren parçaları ve parçaların birbirleri ile olan ilişkilerini beraber incelemektedir (Senge, 1996, s. 21).

Sistem düşüncesinin özünde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Buda doğrusal olarak sebep-sonuç zincirlerinden ziyade karşılıklı ilişkileri anlayabilmek ve kavramak, anlık resimlerden çok değişim süreçlerini kavramakla mümkün olabilmektedir (Şahin, 1996, s. 2). Bu bağlamda sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temelini oluşturmakta ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünlüştiren bir araç görevi üstlenmektedir (Senge, 1996, s. 24-25).

3. İşletme Performansı

Her işletme kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetler kapsamında kendi performansını değerlendirebilmektedir. Ancak literatürde işletme performansları, finansal ve finansal olmayan performans, çıktı performansı, işlevsel performans vb. yöntemler ile işletme faaliyetine göre farklı türlerde ölçülebilmektedir. Çalışmamızın konusu çerçevesinde, öğrenen örgütlerin performansına etki edebileceği düşünülen ve Eroğlu’nun (Eroğlu, 2003) çalışmasında kullandığı ürün/hizmet performansı, çalışan performansı, müşteri performansı ve işletme gelir, gider anlamında karlılığını gösteren stratejik işletme performansı ölçütleri kullanılmıştır.

Ürün/hizmet performansında, işletme ürün ve hizmetlerinin kalitesinin yüksek olması, müşteri tatmininin yüksek olmasına sebep olmakta ve doğal olarak bu durum

işletme performansına olumlu katkı sağlamaktadır. (Eroğlu, 2003, s. 143). Ancak işletmeler açısından sadece ürün veya hizmetlerin kalitesinin tek başına performans ölçütü olmadığı, bununla birlikte fiyat, hizmet sunum hızı ve şekli, ürünün kullanılabilirliği vb. gibi birden fazla kriterin etkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

Çalışanların tatmini ile ilgili performans da ise, işletme çalışanların motivasyon, moral ve çalışma isteklerinin yüksek olması ve bu anlamda çalışan eli ile gerçekleştirilen iş ve işlemlerinin çıktısının da kalitesinin yüksek olmasına bağlanmaktadır (Eroğlu, 2003, s. 147). Bu çerçevede işletmelerin çalışan performansı yüksek düzeyde işletmeye bağlılığa sahip olan çalışanların istihdamı ile gerçekleşebilmektedir (Polatçı, 2007, s. 1-2).

Müşteri tatmini performansında ise, müşterilerin satın alma eylemlerinden önceki beklentileriyle satın alma sonrası elde ettikleri kazanımlar arasındaki yeterliliğin ölçülmesi ifade edilmektedir (Nayuk & Küçük, 2007, s. 286). Bu anlamda literatürde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, müşterilerin ürün ve hizmetlere karşı memnuniyet düzeyi, çalışanların hizmet sunumu açısından memnuniyet düzeyleri, halka ilişkiler ve geri bildirimler açısından memnuniyet düzeyleri gibi pek çok farklı şekilde müşteri memnuniyet düzeyleri ölçülebilmektedir.

İşletmelerin en temel kuruluş amaçlarından biri olan kar elde etmek ve varlıklarını bu minvalde sürdürmek ile ilgili, bir diğer performans ölçümü ise karlılık durumlarının ölçülmesidir. Bu performans ölçümünde literatürde genel olarak satışlar, nakit akışı, genel anlamda karlılık vb. kriterler kullanılmaktadır. Gelişen koşullarda son zamanlarda Pazar payının ölçülmesi de kullanılan performans ölçütlerinden biridir (Ambler, Kokkinaki, & Puntoni, 2004).

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında yeni girişimci işletmelerde öğrenen organizasyon olmaları ile ilgili mevcut durumun ortaya konulması ve girişimcilerin öğrenen organizasyon ile ilgili algılarının tespit edilmesi ve öğrenen organizasyonların işletme performansı ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışmaya dâhil olan girişimci işletmelerin mevcut durumlarının tespiti yapılarak çeşitli özellikleri incelenmiş ve işletmelerin öğrenen organizasyon olma durumları ile işletme performansları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2. Ana Kütle, Örneklem ve Sınırlılıklar

Çalışmanın ana kütlelerini KOSGEB'in Yeni Girişimci Desteğini alarak işletmesini kurmuş ve Karabük İlinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. İlgili Müdürlük verilerine göre KOSGEB Yeni Girişimci Desteğinden yararlanmış ve en az bir çalışanı olan girişimci işletmeler ana kütleyle dâhil edilmiştir. Bu kriterlere sahip

315 girişimci işletme olduğu ilgili Müdürlük verilerinden elde edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın ana kütesini bu 315 işletme oluşturmaktadır. Bu çerçevede ilgili işletmelerin 151 adedine ulaşılabılmış ve yüz yüze anket yöntemi uygulanarak çalışma verileri toplanmıştır.

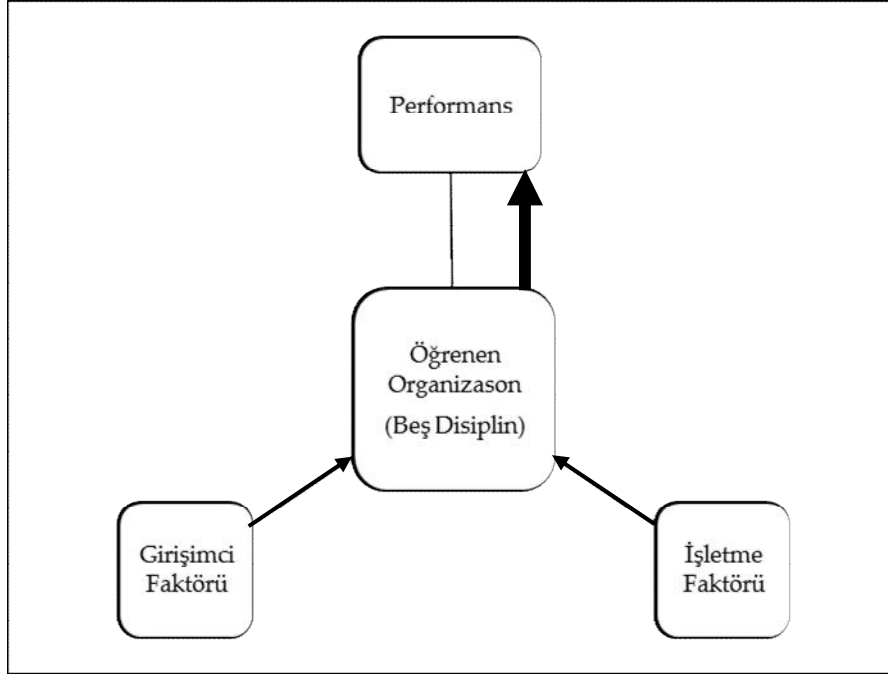
Çalışma Karabük İlinde faaliyet gösteren ve KOSGEB kurumundan Yeni Girişimci Desteği olarak işletmesini kurmuş girişimciler ile sınırlılık göstermektedir. Ayrıca çalışmanın amaçları doğrultusunda işletme performansı açısından anlamlı veriler elde edebilmek adına işletme sahibi haricinde en az 1 çalışanı olan işletmelere anket uygulanmış, hiç çalışanı olmayan işletmeler çalışmaya dâhil edilmemiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma konusu ile ilgili olarak çalışmanın literatür kısmında belirtilen Senge'nin öğrenen organizasyonlar hakkındaki beş disiplini çalışmanın araştırma modelinin bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu bağımsız beş disiplinin etkili olduğu işletme performans ölçütleri de çalışmanın bağımlı değişkenlerini ifade etmektedir.

Çalışma kapsamında anket formunun oluşturulmasında, Senge'nin (Senge, 1996) beş disiplini ile ilgili ölçeğinden ve Eroğlu'nun (Eroğlu, 2003) doktora tez çalışmasında kullandığı işletme performansı ile ilgili ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın modeli şekil 2'deki gibi kurgulanmıştır.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



4.4. Bulgular

Çalışma çerçevesinde anket uygulamaları SPSS programında çeşitli analizlere tabi tutularak, araştırma kapsamında elde edilmesi planlanan problemlere ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler ve hipotez testlerine ilişkin bulgular özetlenmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda araştırmaya katılan girişimcilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans	%
<i>Bayan</i>	74	49
<i>Erkek</i>	77	51
Eğitim	Frekans	%
<i>İlköğretim</i>	30	19,9
<i>Lise</i>	58	38,4
<i>Ön Lisans</i>	23	15,2
<i>Lisans</i>	34	22,5
<i>Lisansüstü</i>	6	4
İşletmecilik Tecrübesi	Frekans	%
<i>Var</i>	31	20,5
<i>Yok</i>	120	79,5
Yaş	Frekans	%
<i>18-29</i>	35	23,2
<i>30-35</i>	44	29,1
<i>36-40</i>	22	14,6
<i>41-45</i>	23	15,2
<i>46-50</i>	13	8,6
<i>51-55</i>	6	4,0
<i>56 ve üzeri</i>	8	5,3
Toplam	151	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan girişimci işletmelerin %49’u bayan ve %51’i erkek girişimcilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan girişimcilerin eğitim düzeylerinin ise özellikle lise düzeyinde yoğunlaştığı (%38,4), sonrasında lisans mezunlarının ağırlıkta olduğu (%22,5), yine bunları sırası ile ilköğretim (%19,9), ön lisans (%15,2) ve lisansüstü (%4) eğitim düzeyleri oluşturduğu tespit edilmiştir.

Girişimcilerin yaş düzeyleri incelendiğinde ise, 30-35 yaş düzeyindeki girişimcilerin en fazla olduğu ve sonrasında genç yaş grubu olarak nitelendirilen 18-29 yaş aralığının oranının %23,2 olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı 40 yaş altı ve 40 yaş üstü olarak iki grupta incelendiğinde ise 40 yaş altındaki katılımcıların oranının %66,9 olduğu ve 40 yaş üzeri katılımcı oranının ise %33,10 olduğu anlaşılmıştır. Girişimcilere “Daha önce kendinize ait bir işletme faaliyetinde bulundunuz mu?” sorusuna verilen yanıt kapsamında, girişimcilerin %21’inin daha önceden işletmecilik tecrübesinin olduğu ve %79 unun olmadığı, yani mevcut iş yerinin ilk tecrübesi olduğu verisi elde edilmiştir.

Tablo 2’de araştırmaya katılan girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde işletmelerin %19,9’unun bir yılını doldurmuş yeni işletme olduğu ve araştırmaya katılanların yaklaşık yarısını ise 1-3 yıl arasında faaliyet süresi olan işletmelerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, 8 yıl üzeri faaliyette bulunan işletmenin ise bir adet olduğu görülmektedir. Yine işletmeler sektör bazında incelendiğinde ise imalat ve toptan ticaret bir kategoride incelendiğinde, bu grubun katılımcıların %18,50’sini oluşturduğu, lokanta/kafeterya, konaklama ve diğer hizmet faaliyetlerinde yer alan bütün hizmet faaliyetlerinin %58,30’unu teşkil ettiği ve perakende ticaretin ise %23,2 oranında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin yasal statü olarak %86,8’inin şahıs işletmesi olduğu ve kalan %13,20’sinin ise tüzel kişiliğe sahip işletme olduğu; ayrıca çalışan sayısı olarak da %37,7’sinin sadece bir çalışanın olduğu ve özellikle 2 ila 5 çalışanı arasında olan işletmelerin oranının ise araştırmaya katılanların %51,7’sini teşkil ettiği görülmektedir.

Tablo 2. İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular

Faaliyet Süresi	Frekans	%
<i>0-1 Yıl Arası</i>	30	19,9
<i>1-3 Yıl Arası</i>	70	46,4
<i>3-5 Yıl Arası</i>	29	19,2
<i>5-8 Yıl Arası</i>	21	13,9
<i>8 Yıl ve üzeri</i>	1	0,7
Sektör	Frekans	%
<i>İmalat</i>	18	11,9
<i>Lokanta/Kafeterya</i>	31	20,5
<i>Konaklama</i>	9	6
<i>Toptan Ticaret</i>	10	6,6
<i>Perakende Ticaret</i>	35	23,2
<i>Diğer Hizmetler</i>	48	31,8

Yasal Statü	Frekans	%
Şahıs	131	86,8
LTD. ŞTİ.	18	11,9
A.Ş.	2	1,3
Çalışan Sayısı	Frekans	%
Sadece 1	57	37,7
2-5	78	51,7
6-10	12	7,9
11-20	4	2,6
Toplam	151	100

Araştırma kapsamında girişimci işletmelere Senge'nin öğrenen organizasyon ile ilgili beş disiplini kapsamında, Kişisel Hâkimiyet ile ilgili 5, Zihni Modeller ile ilgili 7, Paylaşılan Vizyon ile ilgili 8, Takım Halinde Öğrenme ile ilgili 6 ve Sistem Düşüncesi ile ilgili 7 olmak üzere toplam 33 adet soru yöneltilmiştir. Girişimcilerin yöneltilen ifadelerle yönelik cevapları güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve *Cronbach's Alpha* değeri ,971 olarak elde edilmiştir. Güvenilirlik analizinde *Cronbach's Alpha* değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011, s. 89). Bu anlamda katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevapların değer faktörünün oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilmektedir.

Senge'nin disiplinlerine yönelik katılımcılara yöneltilen 5'li Likert ölçekli ifadelerle ilişkin değerlendirmelerine ilişkin bulgular Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde girişimci işletmelerin beş disiplin ile ilgili özellikle zihni modeller disiplinini diğer disiplinlere göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durum aslında Senge tarafından ifade edilen Zihni Modeller kapsamında; çalışanların kişisel becerilerinin uygulanması ile birlikte işletme içerisinde herkesin düşüncelerini açıkça ifade edebildiği ve başkalarının da değerlendirmesine sunabildiği işletmeler olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak yine tablodan da anlaşılacağı üzere girişimci işletmelerin Takım Halinde Öğrenme disiplininin diğer disiplinlere göre ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan girişimcilerin çalışan sayılarının az olması, mikro ölçekli işletme olmaları ve örgüt kültürünün tam olarak oturmaması ile açıklanabilir. Tablo 3'deki beş disiplin genel olarak değerlendirildiğinde girişimci işletmelerin ortalamasının üzerinde bir değerlendirme ile (genel ortalama 3,6708) öğrenen organizasyon olma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Tablo 3. Girişimcilerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları

Disiplin	İfade*	İfade Ortalaması	Ortalama	Frekans
Kişisel Hâkimiyet	1. İfade	3,5430	3,4424	151

Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi
(Perception of Learning Organizer in New Entrepreneurs and Relationship with Company Performance)

	2. İfade	4,0132		
	3. İfade	3,7947		
	4. İfade	3,3311		
	5. İfade	2,5298		
Zihni Modeller	6. İfade	3,8411	3,9111	151
	7. İfade	4,0861		
	8. İfade	3,9669		
	9. İfade	4,2450		
	10. İfade	4,0795		
	11. İfade	3,4437		
	12. İfade	3,7152		
Paylaşılan Vizyon	13. İfade	3,4834	3,8071	151
	14. İfade	3,4106		
	15. İfade	4,0066		
	16. İfade	4,0199		
	17. İfade	3,8344		
	18. İfade	3,5960		
	19. İfade	4,0861		
20. İfade	4,0199			
Takım Halinde Öğrenme	21. İfade	3,0464	3,4338	151
	22. İfade	3,3576		
	23. İfade	3,3311		
	24. İfade	3,6424		
	25. İfade	3,4768		
	26. İfade	3,7483		
Sistem Düşüncesi	27. İfade	3,7616	3,7597	151
	28. İfade	3,7748		
	29. İfade	3,8543		
	30. İfade	3,7550		
	31. İfade	3,8609		
	32. İfade	3,6424		
	33. İfade	3,6689		
Genel Ortalama			3,6708	

* İfadeler ekte yer almaktadır.

Girişimcilerin öğrenen organizasyon kapsamında, beş disiplin ilgili yargılarının işletme sahiplerinin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği *bağımsız örneklem t testi* ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4'de gösterilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde girişimci işletme sahiplerinin cinsiyetleri ile öğrenen organizasyonlara ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4. Girişimcilerin Cinsiyetleri İle Öğrenen Organizasyonu Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

Strateji	Cinsiyet	N	Mean	Sig. (p)
Kişisel Hâkimiyet	Bayan	74	3,3568	,272
	Erkek	77	3,5247	
Zihni Modeller	Bayan	74	3,8398	,194
	Erkek	77	3,9796	
Paylaşılan Vizyon	Bayan	74	3,7534	,394
	Erkek	77	3,8588	
Takım Halinde Öğrenme	Bayan	74	3,4054	,717
	Erkek	77	3,4610	
Sistem Düşüncesi	Bayan	74	3,7297	,631
	Erkek	77	3,7885	

Girişimcilerin eğitim düzeyleri lise üstü ve lise (dâhil) altı olmak üzere iki grupta değerlendirilerek, öğrenen organizasyonları değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise *bağımsız örneklem t testi* ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5'de özetlenmiştir.

Tablo 5. Girişimcilerin Eğitim Düzeyleri İle Öğrenen Organizasyonu Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

Strateji	Eğitim	N	Mean	Sig. (p)
Kişisel Hâkimiyet	Lise ve Altı	88	2,9568	,000
	Lise Üzeri	63	4,1206	
Zihni Modeller	Lise ve Altı	88	3,6185	,000
	Lise Üzeri	63	4,3197	
Paylaşılan Vizyon	Lise ve Altı	88	3,5341	,000

Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi
(Perception of Learning Organizer in New Entrepreneurs and Relationship with Company Performance)

	<i>Lise Üzeri</i>	63	4,1885	
<i>Takım Halinde Öğrenme</i>	<i>Lise ve Altı</i>	88	3,0303	,000
	<i>Lise Üzeri</i>	63	3,9974	
<i>Sistem Düşüncesi</i>	<i>Lise ve Altı</i>	88	3,4237	,000
	<i>Lise Üzeri</i>	63	4,2290	

Elde edilen bulgular çerçevesinde girişimcilerin eğitim düzeyleri ile öğrenen organizasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 5'den de anlaşılacağı üzere girişimcilerin eğitim düzeyleri arttıkça, Senge'nin öğrenen organizasyon ile ilgili beş disiplinine yönelik olumlu yargılarının da doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir.

Tablo 6'da ise girişimcilerin yaş düzeyleri ile öğrenen organizasyonları değerlendirmeleri arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bu ilişkiye ilişkin bulgular elde edilirken, girişimcilerin yaşları iki grup halinde ele alınmış ve *bağımsız örneklem t testi* ile analiz edilmiştir.

Tablo 6. Girişimcilerin Yaş Düzeyleri İle Öğrenen Organizasyonu Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

Strateji	Yaş	N	Mean	Sig. (p)
<i>Kişisel Hâkimiyet</i>	<i>40 yaş ve altı</i>	101	3,5366	,079
	<i>40 yaş üzeri</i>	50	3,2520	
<i>Zihni Modeller</i>	<i>40 yaş ve altı</i>	101	3,9533	,265
	<i>40 yaş üzeri</i>	50	3,8257	
<i>Paylaşılan Vizyon</i>	<i>40 yaş ve altı</i>	101	3,8020	,906
	<i>40 yaş üzeri</i>	50	3,8175	
<i>Takım Halinde</i>	<i>40 yaş ve altı</i>	101	3,5479	,051

Öğrenme	40 yaş üzeri	50	3,2033	
Sistem Düşüncesi	40 yaş ve altı	101	3,8204	,157
	40 yaş üzeri	50	3,6371	

Tablo 6 incelendiğinde girişimcilerin yaş değişkenleri ile öğrenen organizasyonları değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı söylenebilmektedir. Ancak Tablo daha ayrıntılı incelendiğinde, Takım Halinde Öğrenme disiplinine ilişkin değerlendirmeler arasında girişimcilerin yaş düzeyleri arasında nispeten bir fark olduğu söylenebilmektedir. Yani girişimcilerin yaşları arttıkça takım halinde öğrenme disiplinine nispeten daha az önem verdikleri ifade edilebilir.

Girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelerin statüsü ile girişimcilerin öğrenen organizasyonu değerlendirmeleri arasındaki ilişki de *bağımsız örneklem t testi* ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 7’de özetlenmiştir. Tablo 7 incelendiğinde girişimcilerin işletmelerinin yasal statüsü ile öğrenen organizasyon disiplinleri değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo dikkatlice okunduğundan tüzel kişi statüsüne sahip işletme girişimcilerinin öğrenen organizasyon ile ilgili algılarının, şahıs işletmesi statüsüne sahip girişimcilere kıyasla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Girişimcilerin Yaş Düzeyleri İle Öğrenen Organizasyonu Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

Strateji	Yasal Statü	N	Mean	Sig. (p)
Kişisel Hâkimiyet	Şahıs İşletmesi	131	3,3710	,016
	Tüzel Kişi İşletmesi	20	3,9100	
Zihni Modeller	Şahıs İşletmesi	131	3,8550	,007
	Tüzel Kişi İşletmesi	20	4,2786	
Paylaşılan Vizyon	Şahıs İşletmesi	131	3,7595	,048
	Tüzel Kişi İşletmesi	20	4,1188	
Takım Halinde	Şahıs İşletmesi	131	3,3702	,033

Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi
(Perception of Learning Organizer in New Entrepreneurs and Relationship with Company Performance)

Öğrenme	Tüzel Kişi İşletmesi	20	3,8500
	Şahıs İşletmesi	131	3,7088
Sistem			
Düşüncesi	Tüzel Kişi İşletmesi	20	4,0929

Girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörleri ile girişimcilerin öğrenen organizasyonu değerlendirmeleri arasındaki ilişki ANOVA testi ile test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 8’de özetlenmiştir. Tablo 8’de de görüldüğü üzere işletmelerin sektörleri, imalat ve toptan ticaret, perakende ticaret ve hizmet sektörü olarak üç ana grup altında değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelerin sektörleri ile işletme sahibi olan girişimcilerin öğrenen organizasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. İşletme Sektörü İle Öğrenen Organizasyonu Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

Strateji	İşletme Sektörü	N	Mean	Sig. (p)
Kişisel Hâkimiyet	İmalat ve Toptan	28	3,5214	,335
	Perakende Ticaret	35	3,6114	
	Hizmet Sektörü	88	3,3500	
Zihni Modeller	İmalat ve Toptan	28	4,0051	,557
	Perakende Ticaret	35	3,9551	
	Hizmet Sektörü	88	3,8636	
Paylaşılan Vizyon	İmalat ve Toptan	28	3,8080	,938
	Perakende Ticaret	35	3,7679	
	Hizmet Sektörü	88	3,8224	

Takım Halinde Öğrenme	İmalat ve Toptan	28	3,6131	
	Perakende Ticaret	35	3,3190	,462
	Hizmet Sektörü	88	3,4223	
Sistem Düşüncesi	İmalat ve Toptan	28	3,8622	
	Perakende Ticaret	35	3,7714	,689
	Hizmet Sektörü	88	3,7724	

Çalışma kapsamında girişimcilerin öğrenen organizasyon algıları ile işletmelerinin performansları arasındaki ilişkide incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla işletme performanslarının değerlendirilmesi açısından girişimcilere ürün performansı için 4 adet, çalışan performansı için 4 adet, müşteri performansı için 3 adet ve karlılık performansı için ise 2 olmak üzere toplam 13 adet 5'li Likert ölçekli sorular yöneltilmiştir. Sorulara ilişkin cevaplar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach's Alpha değeri ,905 olarak, yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuştur. Girişimcilere ait işletmelerin performans değerlendirmelerine ilişkin ortalamalar Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9. İşletmelerin Performanslarına İlişkin Bulgular

Performans Ölçütü	N	Ortalama	Standart Sapma
Ürün/hizmet Performansı	151	4,0149	,68388
Çalışan Performansı	151	3,4868	,81792
Müşteri Performansı	151	4,0331	,60339
Karlılık Performansı	151	3,4073	,94057

Tablo 9 incelendiğinde girişimcilerin işletme performanslarından özellikle müşterilerin memnuniyet, beklenti ve isteklerinin ön planda tutulduğu müşteri performansının yüksek olduğu görülmektedir. Genel anlamda girişimcilerin işletme performanslarını olumlu olarak değerlendirdikleri; ancak en düşük performansın ise finansal açıdan karlılık olarak ifade edildiği görülmektedir.

Girişimcilerin öğrenen organizasyon algıları ve değerlendirmeleri ile işletme performansları arasındaki ilişki ise korelasyon ve regresyon analizleri ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda Tablo 10'da işletme performansı değişkenleri ile

Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi
(Perception of Learning Organizer in New Entrepreneurs and Relationship with Company Performance)

öğrenen organizasyon disiplinleri arasındaki korelasyon analiz sonuçları özetlenmiştir. Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenlik durumu dikkate alınmadan, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü belirlenmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011, s. 143).

Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Ürün Performansı	1								
2.Çalışan Performansı	,489**	1							
3.Müşteri Performansı	,532**	,594**	1						
4.Karlılık Performansı	,432**	,504**	,444**	1					
5.Kişisel Hâkimiyet	,517**	,707**	,483**	,438**	1				
6.Zihni Modeller	,537**	,694**	,573**	,402**	,812**	1			
7.Paylaşılan Vizyon	,371**	,644**	,507**	,356**	,701**	,786**	1		
8.Takım Halinde Ö.	,396**	,661**	,468**	,480**	,790**	,796**	,757**	1	
9.Sistem Düşüncesi	,465**	,674**	,538**	,428**	,812**	,868**	,779**	,889**	1

** p<0,01

Tablo 10'daki korelasyon sonuçları incelendiğinde işletme performanslarının kendi içerisinde, beş disiplinin de kendi içerisinde ve ayrıca işletme performansları ile beş disiplin arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani her bir işletme performansı kendi içerisinde birbirini etkilemekte, her bir disiplin yine kendi içerisinde birbirine etkili olmakta, aynı zamanda öğrenen organizasyon disiplinleri de işletme performansına pozitif yönde etki etmektedir.

Tablo 11'de ise bağımlı değişkenler olan işletme performansları ile bağımsız değişkenler olan öğrenen organizasyona ilişkin beş disiplin arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 11. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler (Performans Ölçütleri)			
	Ürün/Hizmet Performansı	Çalışan Performansı	Müşteri Performansı	Karlılık Performansı

	P	P	P	P
Kişisel Hâkimiyet	,012	,001	,882	,185
Zihni Modeller	,003	,106	,016	,881
Paylaşılan Vizyon	,258	,082	,235	,675
Takım Halinde Ö.	,188	,398	,365	,011
Sistem Düşüncesi	,685	,936	,247	,681
R ²	,328	,559	,344	,242
F	14,176	36,727	15,179	9,268

Tablo 11'deki R² verileri, regresyon analizi kapsamında genel olarak okunduğunda, ürün performansı varyasyonunun %32'sinin, çalışan performansının %55inin, müşteri performansının %34'ünün ve karlılık performansının %24'ünün öğrenen organizasyon disiplinleri değişkeniyle açıklanabileceğini ifade etmektedir. Ancak hangi disiplinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ise *p* (sig.) değerleri kapsamında anlaşılabilir. Bu anlamda incelendiğinde; kişisel hâkimiyet disiplininin ürün/hizmet performansı ve çalışan performansına anlamlı bir etkisinin olduğu; zihni modeller disiplininin ürün/hizmet performansına anlamlı bir etkisinin olduğu; takım halinde öğrenme disiplinini ise karlılık performansına anlamlı bir etkisinin olduğu ifade edilebilmektedir.

5. Sonuç

Rekabet ortamının giderek değiştiği günümüz şartlarında, işletmelerin ve özellikle rekabet ortamına yeni giren girişimcilerin, sürekli kendilerini yenilemeleri, yeni bilgi, yeni tecrübe, yeni kazanım ve yeni öğrenimlerle rekabette üstünlük elde etmeye çalışmaları kaçınılmaz olmaktadır. İşletmelere bu rekabet ortamında yardımcı olabilecek süreçlerden biride organizasyon olarak öğrenmedir. Bu anlamda yapılan bu çalışmada da yeni girişimcilerin öğrenen organizasyon olma durumları ve bu çerçevede Senge tarafından geliştirilen beş disiplin ile ilgili algıları araştırılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, Karabük İlinde faaliyet gösteren ve KOSGEB Yeni Girişimci Desteği ile işletmesini kurmuş yeni girişimciler ele alınmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, girişimcilerin cinsiyet dağılımlarının birbirine çok yakın olduğu, yaklaşık %60'ının lise ve altında eğitim düzeyine sahip olduğu, %70'inin 40 yaş ve altında yaş aralığında bulunduğu ve yaklaşık %20'sinin ise daha önceden işletmecilik tecrübesinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelerin %66'sını daha 3 yılını doldurmamış yeni işletme olduğu, %58,3 gibi bir oranla çoğunluğunun hizmet sektöründe, %11,9'unun imalat, %6,6'sının toptan ticaret ve %23,2'sinin ise perakende ticaret sektöründe faaliyet gösterdiği anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan girişimcilerin Senge'nin öğrenen organizasyonlar ile ilgili beş disiplininden özellikle zihni modeller disiplinin diğer disiplinlere göre daha olumlu algılandığı ve işletmelerde fikir ve görüşlerin açıkça söylenebildiği, tartışmaya

açılabilirdiği ve sorunlara birlikte çözümler arandığı anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra Takım Halinde Öğrenme disiplininin ise diğer disiplinlere göre nispeten daha düşük önemde algılandığı ve girişimci işletmelerde takım halinde öğrenmesinin diğer disiplinlere göre daha düşük önemde olduğu görülmektedir. Bu durumun temelinde aslında araştırmaya katılan girişimci işletmelerin özellikle mikro ölçekli işletme olmaları ve yaklaşık %90'ının çalışan sayısının beşten az olması gösterilebilir. Bir veya birkaç kişi ile faaliyet gösteren ve işletme cirosunun az olduğu küçük işletmelerde işlerin özellikle işletme sahibinin direktifleri çerçevesinde yürütülmesi de bu işletmelerde takım halinde öğrenmenin tam olarak yerleşemediğini göstermektedir.

Girişimcilerin öğrenen organizasyon ile ilgili algı ve uygulamalarının cinsiyet ve yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak girişimcilerin eğitim düzeyleri arttıkça, öğrenen organizasyon olma ve işletme içerisinde organizasyon halinde öğrenme durumunun da bu minvalde doğru orantılı olarak arttığı tespit edilmiştir. Bu anlamda özellikle yeni girişimci işletmelerde örgüt halinde öğrenme durumunun işletme sahiplerinin eğitim düzeyleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum aslında örgütlerde öğrenmenin, üstten alta, yöneticiden çalışana doğru olması özelliğini de destekler niteliktedir. İşletme değişkenleri çerçevesinde bakıldığında ise tüzel kişi işletmelerin şahıs işletmelerine kıyasla öğrenen organizasyon ile ilgili beş disiplini algılamaları ve uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Yani tüzel kişi statüsüne sahip işletmelerde örgütsel olarak öğrenme beş disiplini uygulama hususunun şahıs işletmelerine kıyasla daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerde öğrenen organizasyon olma durumları ile sektörleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmediği anlaşılmıştır.

Girişimcilerin öğrenen organizasyonlar olma durumları ile işletme performansları incelendiğinde ise, öğrenen organizasyon ile ilgili beş disiplinin kendi içerisinde birbiri ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu ve yine ayrıca çalışma kapsamında ele alınan performans ölçütlerinin de birbiri içerisinde pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte beş disiplinin işletme performansları ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise, kişisel hakimiyet ve zihni modeller disiplini işletmelerin ürün/hizmet performansı ve çalışan performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu; takım halinde öğrenme disiplini işletmenin karlılık performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu; paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi disiplinlerinin ise işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı araştırma bulgularından anlaşılmıştır.

Araştırma belirli bir İl ile sınırlı tutularak ve sadece yeni girişimci işletmeleri ölçü olarak gerçekleştirilmiş ve bu minvalde elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırma sınırlılığının daha geniş tutulması, işletme çalışan sayısının daha fazla olduğu işletmelerde uygulamalar yapılması durumunda farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu anlamda bu çalışma, örgütsel olarak öğrenmenin sadece büyük ve

kurumsallaşmış işletmeler için gerekli olmadığı, işletme büyüklüğü ve faaliyet konusu gözetilmeksizin bütün işletmeler için gerekli olduğu hususunun ortaya konulması ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara örnek teşkil edebilmesi açısından da önemlidir. Bu çalışma kapsamında daha sonraki çalışmalarda büyük ölçekli işletmeler ile KOBİ statüsündeki işletmelerin öğrenen organizasyon ile ilgili algı ve uygulamaları araştırılabilir.

Kaynakça

- Akbaba, P. (2012). Öğrenme Psikolojisi. Ankara: Pegem Akademi.
- Akgemci, T. (2004). Sanayi Ötesi Toplum ve Öğrenen Organizasyonlar. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 59-71.
- Akgün, A., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. Ankara: Elif Yayınevi.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Slection. Journal of Marketing Management, 475-498.
- Arat, M. (1997). Şirketler Neden Öğrenmez? Power, 78-85.
- Arslantaş, C. (2006). Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı. Verimlilik Dergisi.
- Balaban, Ö., & Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF örneği. ÇOMU, 133-147.
- Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64(03), 27-44.
- Çam, S. (2002). Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çoban, G. (2006, Yüksek Lisans Tezi Konya). Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, S., Kesgingöz, H., & Nergiz, E. (2019). Ekonomi Okuryazarlığının Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi. Third Sector Social Economic Review, 54(1), 89-107.
- Doğan, K. (2010, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, E. (2003, Doktora Tezi). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue), 35, 127-164.
- Hancıoğlu, Y. ve Tekin, E. (2018). Genç Girişimci Adaylarının Girişimcilik Eğilimlerinin Değerlendirilmesi: Uygulamalı Girişimcilik Kampüsü Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 8 (1), 213-246.
- İrmiş, A., & Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(1), 257-272.

- Kara, A. ve Tekin, E. (2019), İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, İTOBİAD, 8(2), 1261-1288.
- Marquardt, M. (1996). Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: Mc Graw Hill.
- Mercan, B., Göktaş, D., & Gömleksiz, M. (2011). AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama. Paradoxs: The Journal of Economics, Sociology & Politics, 7(2).
- Michael, E., & Slocum, J. (1993). Unlearning The Organization. Organizational Dynamics, 67-79.
- Morris, C. (2002). Psikolojiyi Anlamak. (H. Ayvacı, & M. Sayıl, Çev.) Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Nayuk, D., & Küçük, F. (2007). Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 285-292.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 163-178.
- Özdemir, B., Tekin, E. ve Özdemir, N. (2018), Kültür ile Girişimcilik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Innovation and Global Issues in Social Sciences III, Antalya.
- Özen Kutaniş, R. (2002). Öğrenen Organizasyonlar", Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları. İstanbul: Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş.
- Polatçı, S. (2007, Yüksek Lisans Tezi). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler. Gaziosman Paşa Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, 95-117.
- Senge, P. (1996). Beşinci Disiplin. (A. İldeniz, & A. Doğukan, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Şahin, S. (1996). İşletmelerde Yeni Yönetim Felsefesi: Öğrenen Organizasyonlar. Finansal Forum, 1-22.
- Tan, F. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. Business & Management Studies: An International Journal, 188-217.
- Tekin, E. (2018), Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, 6th International Congress of Social Sciences China to Adriatic, Ankara.
- Uygun, M., Mete, S., & Güner, E. (2012). Genç Girişimci Adaylarının Girişimcilik Eğilimi ve Girişimcilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 145-156.
- Yılmaz, H., & Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Amprik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 7(26).

Ek: Tablo 3'de Yer Alan İfadeler

1. İfade Çalışanlarımız sürekli bir öğrenme halindedirler.

2. İfade	Çalışanlarımızın kişisel vizyon oluşturmalarını destekleriz.
3. İfade	Çalışanlarımız kişisel vizyon sahibidirler.
4. İfade	Çalışanlarımız işlerine bağlı kimselerdir.
5. İfade	Çalışanlarımız kişisel olarak nereye ulaşmak istediklerinin sürekli olarak farkındadırlar.
6. İfade	Çalışanlarımız fikir ve varsayımlarını açıkça söyleyip ortaya sererek tartışmaya açabilirler.
7. İfade	İşletmede yöneticilerin isteklerinin sorgulanmadan yapılması beklenir.
8. İfade	Çalışanlarımız düşünce tarzlarını sürekli olarak sorgularlar.
9. İfade	İşletmemizin gelecekle ilgili senaryoları ve bu senaryolarla ilgili alternatif çözümleri mevcuttur.
10. İfade	Düşünce tarzlarımızı keşfetmek için çeşitli metotlar kullanırız.
11. İfade	İşyerimizde savunma ile sorgulama birleştirilerek verimli tartışma ortamı oluşturulur.
12. İfade	İşyerinde problemler çözülürken ilk önce kilit varsayımlar su yüzüne çıkartılır.
13. İfade	Kişisel vizyonlardan, işletmenin paylaşılan vizyonu oluşturulur.
14. İfade	İşletme vizyonumuzun çalışanlar tarafından tam olarak özümsemiği kanaatindeyim.
15. İfade	Çalışanlarımız işletmemizin mevcut durumunu biliyorlar.
16. İfade	Çalışanlarımız işletmemizin nereye ulaşmak istediğini sürekli göz önünde bulundururlar.
17. İfade	Hatalar, büyüklüğü ne olursa olsun, mutlaka cezalandırılır.
18. İfade	İşletme amaçlarımız çalışanların azmini artırmaktadır.
19. İfade	Güvenebileceğimiz güçlü yönlerimizi biliyoruz.
20. İfade	Zayıf yönlerimizin farkındayız.
21. İfade	İşletmemizde tartışma ve diyalog dengelidir.

Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi
(Perception of Learning Organizer in New Entrepreneurs and Relationship with Company Performance)

22. İfade	İşletmemizde işler ile ilgili pratik yapabilecek öğrenme laboratuvarı türünden sanal yapılar mevcuttur.
23. İfade	Çalışanlarımız düşüncelerinin başkaları tarafından sorgulanmasına izin verirler.
24. İfade	İşletmemizde çalışanlar birlikte öğrenirler.
25. İfade	İşletmemizde takım halinde öğrenme kabul görür.
26. İfade	İşletmemizde takımlar farklı görüşleri birleştirerek ortak kararlar alırlar.
27. İfade	İşletmede karşılaşılan sorunlarda, kişilere ve olaylara değil sorunların temeline odaklanılır.
28. İfade	Olaylara doğrusal bakış açısı ile değil, döngüsel bakış açısı ile yaklaşıyoruz.
29. İfade	Elemlerimiz ile sonuçları arasındaki gecikmeleri her zaman göz önünde bulundurarak planlar yaparız.
30. İfade	Çalışanlarımız bir bütünün parçası olduklarının sürekli olarak farkındadırlar.
31. İfade	İşletmemizde kişiler/bölümler arası etkileşimin rahatça görüőülebileceęi şekilde tasarlanmıştır.
32. İfade	İşletmede anlık resimlerden çok değişim süreçlerini kavramakta kullanırız.
33. İfade	İşletme yönetici/sahiplerinin çalışanlar hakkındaki kanılarının, çalışanların davranışlarını etkileyeceğine inanırız.