

GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



Araştırma Makalesi • Research Article

Öğrenen Örgütlerde İç Girişimcilik¹

Intrapreneurship in Learning Organizations

Bekir ERGÜN^a, Oya KORKMAZ^{b*}

^aSatış Uzmanı, Ankara / TÜRKİYE

ORCID: 0000-0001-6711-7746

^bDoçent, Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Mersin / TÜRKİYE

ORCID: 0000-0003-4570-803X

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 9 Nisan 2020

Kabul tarihi: 18 Haziran 2020

Anahtar Kelimeler:

Öğrenen Organizasyon,

İç Girişimcilik,

Lojistik

ARTICLE INFO

Article History:

Received April 9, 2020

Accepted June 18, 2020

Keywords:

Learning Organization,

Intrapreneurship,

Logistics

ÖZ

Bu çalışmanın amacı örgütsel öğrenme ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemektir. Ayrıca bu çalışma bu iki kavramın birbiriyle nasıl bir ilişki içerisinde ve nasıl bir karşılıklı bağımlılık durumunda olduğunu anlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla Mersin ilinde faaliyet gösteren ve öğrenen organizasyon anlayışını benimseyen lojistik firmalarında çalışan 150 beyaz yakalı personelden yüz yüze anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda ana bağımsız değişken öğrenen organizasyon ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğrenen organizasyonun alt bağımsız değişkenlerinden; liderlik tarzı, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, esnek örgüt yapısı, takım çalışması ve işbirliği, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında da anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

The aim of this study is to thoroughly examine the relationship between organizational learning and intrapreneurship. This study further aims to understand how these two concepts relate to each other and what kind of interdependence condition they are in. For this purpose, data was obtained through face-to-face survey from 150 white-collar personnel working in the logistics companies which operate in Mersin province and which have adopted the concept of learning organization. These data were evaluated using SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) and AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programs. As a result of the evaluation, it has been determined that there is a positive and significant relationship between the main independent variable "learning organization" and the main dependent variable "intrapreneurship". Additionally, it has been determined that there is a significant relationship between "the leadership style, participative management, empowerment, flexible organization structure, team work and cooperation, performance assessment and reward system", which are among the subordinate independent variables of learning organization, and the main dependent variable "intrapreneurship".

¹ Bu çalışma Doç. Dr. Oya KORKMAZ'ın danışmanlığında yürütülen "Öğrenen Organizasyonun İç Girişimcilğe Etkisi: Lojistik Sektörü Üzerine Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: oyakorkmaz67@tarsus.edu.tr

EXTENDED ABSTRACT

This study, which includes the application of the relationship between the learning organization and intrapreneurship to the logistics sector, has the feature of guiding the company managers in finding solutions to the problems they encounter while managing their companies. Adapting to the changes in the external environment and gain a sustainable competitive advantage are some of the problems that the managers face while managing their companies. Attention of the managers is intended to be drawn to the fact that one of the methods that they can use to cope with such problems is the issue of concepts of learning organization and intrapreneurship, and to raise managers' awareness on the issue of benefits (customer satisfaction, profit, etc.) provided by the synergy that the relationship between these two concepts creates. In this study, which is based on this fact, attention is drawn to the fact that traditional management paradigms can no longer answer to environmental changes, and that organizations can adapt to environmental changes only with this dynamic organizational structure.

In this study, intrapreneurship activities are discussed in terms of learning organization. In other words, this study focuses on the learning organization's role in intrapreneurship and it is emphasized that the learning organization is a critical factor for intrapreneurship. At the same time, this study aims to provide managers with a strategic vision. In this study, it is recommended that organizations operating in highly competitive hi-tech sectors, such as the logistics sector, use the learning organization model as it promotes internal learning. Because this model will improve the innovation capability of companies operating in highly competitive hi-tech sectors, it will allow them gain the competitive advantage they desire. In this study, which includes a detailed examination of the dynamic relationship between learning organization and intrapreneurship in the logistics sector, the data required for testing the research hypotheses were evaluated using SPSS 20.0 and AMOS 24.0 programs. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was used to determine the structural validity of the scales used in the study, reliability analysis was used to determine the internal consistency, correlation analysis was used to determine the direction and strength of the relationship between the variables, multiple regression and MANOVA analyses were used to examine the relationship between the variables, and "Independent Sample T Test" and One-Way ANOVA Test were used to determine the differences.

As a result of the frequency analysis, it was determined that 55.3% of the participants are male and 44.7% female. According to the data, there was no gender dominance in the sample. In addition, when marital status was reviewed, it was seen that the married-to-single ratio was the same as the male-to-female ratio. When the employee ages were reviewed, it was determined that the sample mostly consisted of employees within the age range of 26-35 with a majority of 73.3%. It was determined that 91.3% of the employees participated in the research are university graduates, where 68% majority had bachelor's degree from the relevant programs of the universities. Analyzing the income level of the sample, it was determined that the ratio of employees with income level of TRY 3000 and below was almost the same as those with income level of TRY 3001-5000. Considering the period of employment, it was seen that 95.3% of the sample had more than 1 year work experience, and when analyzed in terms of foreign language level, 14% did not speak a foreign language and 48% had an intermediate level of foreign language.

As a result of the correlation analysis, it was been determined that there was a positive and significant relationship between the main independent variable "learning organization" and the main dependent variable "intrapreneurship". Additionally, it was determined that there was a positive and significant relationship between "the leadership style, participative management, empowerment, flexible organization structure, team work and cooperation, performance assesment and reward system", which are among the subordinate independent variables of learning organization, and the main dependent variable "intrapreneurship".

Reviewing the results of multiple regression analysis performed using the forward method, it was determined that 31.5% of the change in intrapreneurship was explained by the change in the dimensions of leadership style and the performance assesment and reward system of the learning organization variable. According to the formula obtained as a result of regression analysis; it was determined that an increase of 1 unit in the dimension of leadership style caused an increase of 1.707 unit in intrapreneurship and that an increase of 1 unit in the dimensions of performance assesment and reward system caused an increase of 0.844 unit in intrapreneurship.

As a result of reviewing the relationship between dependent variable and demographic variables, while it was determined that intrapreneurship showed no significant difference in terms of gender, marital status, age, education and income level, it was found that it showed significant difference in terms of period of employment and foreign language knowledge level. The difference in intrapreneurship in terms of period of employment was observed to be between the groups with a work experience of "3 years and less, 4-6 years and 7-9 years" and those employees with a work experience of 10 years and above. It was determined that intrapreneurship among the employees with a work experience of "3 years and less, 4-6 years and 7-9 years" was higher compared to those employees with a work experience of 10 years and above. Additionally, it was also determined that the difference of intrapreneurship in terms of level of foreign language did not result from among the groups but from within the group.

The results of this research give managers an idea of how to build an organizational structure having the characteristic of a learning organization that will encourage intrapreneurship. According to the results obtained from this research, in order for the managers to establish such an organizational structure, it is recommended that they reward new ideas, allow their subordinates to participate in the decision-making process, encourage their employees to develop themselves, provide effective information sharing within the organization, allow their employees to take initiative, provide their employees with necessary material and moral support, allow their employees to make mistakes without worry and fear and, when necessary, to take risks themselves as well.

Giriş

Sürekli değişimin, kızırgan rekabetin ve belirsizliğin yaşandığı bir çevrede öğrenen organizasyon modeli örgütler için oldukça değerli bir kavramdır. Örgütler bu sayede çevrede yaşanan bu tür değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamaktadır. Öğrenen organizasyonlar öğrenme ve yaratıcılık kapasitelerini geliştirerek bir anlamda iç girişimciliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Çünkü örgüt içerisinde yaratılan ve paylaşılan bilgi iç girişimcilik davranışının temelini oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyonlar iç girişimcilik davranışına güç ve enerji vermektedir. Bu tür organizasyonların öne çıkan özelliklerinden birisi de personeli iç girişimci gibi davranma konusunda cesaretlendirmesidir.

Öğrenen organizasyonların örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme özelliği çalışanların iç girişimcilik davranışında bulunmasında oldukça etkili olmaktadır. Çalışanların iç girişimcilik kapasitesini geliştirmesi açısından öğrenen organizasyonlar oldukça uygun platformlardır. Çünkü öğrenen organizasyonlar esnek, uyum yeteneği yüksek, fikir birliğine ve açık iletişime imkân veren örgütler oldukları için iç girişimciliği kolaylaştırmakta ve desteklemektedirler. Aynı zamanda çalışanların sorumluluk ve risk almalarını teşvik ederek iç girişimcilik ikliminin oluşmasına da zemin hazırlamaktadırlar. Dolayısıyla öğrenen organizasyonlar iç girişimciliğin öncülü konumundadırlar (Basım, Şeşen ve Meydan, 2009, s. 32; Toplu ve Akça, 2013, s. 223).

Öğrenen organizasyon ile iç girişimcilik arasında kompleks ve dinamik bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü öğrenen organizasyon iç girişimcilik faaliyetlerini desteklerken, iç girişimcilik faaliyetleri de örgütün bilgisini yeniden yapılandırmaktadır. Bir örgütün örgütsel öğrenme kapasitesi o örgütün iç girişimcilik faaliyetini etkilemektedir. İç girişimcilik faaliyetlerinin kurumsal performans üzerindeki sinerjik etkisinin daha yüksek olabilmesi içinse iç girişimcilik faaliyetlerinin öğrenen organizasyon anlayışını benimseyen şirketlerde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü öğrenen organizasyon iç girişimcilik faaliyeti için anahtar girdi konumundadır.

İç girişimcilik sınırlı bir girişimcilik davranışdır ve öğrenen organizasyonlar gibi modern organizasyonların bir talebidir. Bu tür organizasyonlar girişimcilik ruhunun ortaya çıkmasında ve gelişmesinde katalizör görevi görmektedir. Bu nedenle iç girişimcilik faaliyetini artırmak isteyen dolayısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek isteyen örgütlerin birer öğrenen organizasyon haline dönüşmesi gerekmektedir.

Öğrenen organizasyon ile iç girişimcilik arasındaki ilişkinin uygulayıcılar tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamak, yöneticilerin örgütsel performanslarını artırabilmeleri için bu tür araçlardan yararlanabileceklerini onlara göstermek ve bu iki kavramın her birinin örgütteki etkinliğini artırmak için kavramlar arasındaki potansiyel bağlantıları ortaya koymak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Öğrenen Organizasyon

Yeni bilgi teknolojilerinin ortaya çıkışı, karşılıklı ilişki içerisinde olan iş süreçlerin artması, sermayenin serbest hareketi ve çok uluslu şirketlerin hâkimiyeti gibi gelişmeler yeni organizasyon modellerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlerin yaşanan bu tür gelişmelere uyum sağlamalarında, ayakta kalabilmelerinde ve yaşamaları için gerekli çözümleri bulmalarında öğrenen organizasyon modeli oldukça faydalı bir araç olmaktadır (Paraschiva, 2019, s. 159). Örgütler için oldukça faydalı olan bu araç ilk olarak 1990 yılında Peter M. Senge tarafından yazılan “The Fifth Discipline” (Beşinci Disiplin) isimli kitapta yer almıştır. Peter Senge'ye (1990) göre öğrenen organizasyon kavramının beş disiplini bulunmaktadır. Bu disiplinler; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyonun oluşturulması, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. Peter Senge (1990) kişisel ustalıkla başkalarına karşı açık olmayı öğrenmeyi; zihni modeller ile insanların eski düşünce biçimlerini bir kenara

birakmasını; sistem düşünüşü ile şirket/organizasyonların gerçekten nasıl çalıştığını anlamayı (çeşitli bileşen parçaları arasındaki bağlantılar açısından); paylaşılan vizyon ile herkesin hemfikir olduğu bir plan geliştirmeyi; takım halinde öğrenme ile de vizyonu başarmak için birlikte hareket etmeyi önermektedir (Paraschiva, 2019, s. 162). Öğrenen organizasyon bu şekilde kolektif olarak çalışan bir grup insanın kapasitesini artırmakta ve onların derinden önemsedikleri sonuçların yaratılmasını sağlamaktadır (Cunha ve Clegg, 2018, s. 238).

Öğrenen örgüt başka bir deyişle öğrenmeyi öğrenmiş örgüt; bilgi yaratma, elde etme, aktarma ve davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip olan bir örgüttür. Öğrenen organizasyon tüm çalışanlarının öğrenmesini kolaylaştırır ve çalışanların gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşması için onların kapasitelerini sürekli olarak geliştirir. Dolayısıyla örgütün devamlı olarak kendini dönüştürmesini sağlar. Örgütün gelecekte yaşamasını sağlamak için onun kapasitesini sürekli olarak artırır (Paraschiva, 2019, s. 162-163).

Değişen çevreyi algılayan duyarlı örgütler öğrenen organizasyon sayesinde yeni bilgi üretmekte ve bu bilgiyi yenilikçi ürünlerin üretilmesinde, müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde kullanılmaktadırlar (Paraschiva, 2019, s. 163). Öğrenen organizasyonlar sadece örgütün önemli parametrelerini değil, aynı zamanda çalışanın bilgisini, çalışanların kurumsal hedeflere olan bağlılığını, verimliliğini ve performansını da artırmaktadırlar (Anggara, Febriansyah, Darmawan ve Cintyawati, 2019, s. 13). Bir örgütün bu denli önemli parametrelerini etkileyen örgütsel öğrenme, tüm endüstrilerin varlığını ve sürdürülebilirliğini sağlayan kritik bir süreçtir (Garad ve Gold, 2019, s. 330).

Bir örgüt öğrenen organizasyon kavramına, gerçekleştirdiği uygulamalarda kendisine daha uygun modeller sunması açısından ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle bir örgüt; paylaşılan bilgi, yenilik ve sürekli gelişmeden faydalanarak öğrenen organizasyon kültürünü kendi işletmesinde tesis edebilmektedir. Oluşturulan bu iklim ve kültür ise açıklık, öğrenmenin organizasyona yansımaları, deneyim ve gelişme gibi faktörler sayesinde öğrenen organizasyonu teşvik edebilmekte, kolaylaştırabilmekte ve besleyebilmektedir (Tezcan-Unal, Jones ve Littlewood, 2019, s. 402). Bir öğrenen organizasyon çalışanlar arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşime bağlı sosyal sürece ve firmanın öğrenme alt yapısına dayanmaktadır. Öğrenen organizasyon sürekli öğrenmeyi ve yaratıcılığı besleyen bir kavramdır. Öğrenen organizasyon yaratıcılık kapasitesi sayesinde örgüte rekabet avantajı kazandırmaktadır (Varshney, 2020, s. 51-53).

Örgüt kültürü öğrenen organizasyon modelinin bir örgüte adapte edilmesini sağlayan ilk itici güçtür. Bir örgüt reaktif öğrenme felsefesini benimseyen bir örgütten, proaktif öğrenme kültürünü benimseyen bir örgüte dönüşebilmesi için gerekli zamanı ve maliyeti harcaması gerekmektedir. Bir örgütün proaktif öğrenme kültürünü yani öğrenen organizasyon kültürünü örgütünde tesis edebilmesi için öğrenmeye istekli olması, değişim süreçlerinde öğrenmeyi kullanması ve öğrenen organizasyonunu tam olarak ifade eden davranışlar içerisinde bulunması gerekmektedir. Öğrenen organizasyon özellikle yeni bilgi alanlarında örgüte rekabet avantajı kazandıran etkili bir faktördür (Chinowsky, Molenaar ve Realph, 2007, s. 28).

Örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmesi için üç yapı taşının bir arada bulunması gerekmektedir. Bu yapıtaşları; destekleyici bir öğrenme çevresi, öğrenme uygulamaları ve süreçleri ile öğrenmeyi destekleyen liderliktir. Bireylerin farklı düşüncelerine değer verme, uygulamalar üzerinde düşünmek için zaman ayırma, çalışanların fikirlerini hata yapma ve itibar kaybetme korkusu olmadan rahatça paylaşabilmelerine fırsat tanıma gibi bir dizi uygulamaların hepsi öğrenen organizasyonun ilk yapıtaşı olan destekleyici bir öğrenme çevresi bloğu altında yer almaktadır. Bu psikolojik açıdan güvenli ortam çalışanların departmanlardaki sorunlara aktif olarak katılmalarına neden olmaktadır. Bu yapıtaşı öğrenme ikliminin özelliklerini içermekte ve tüm paydaşlara fayda sağlamaktadır. İkinci yapı taşı ise öğrenme organizasyonu

içerisinde; bilgi toplama, analiz etme, paylaşma ve iletme gibi somut uygulamalardan meydana gelmektedir. Ayrıca bu yapıtaşları verilerin derinlemesine analizine dayalı bilgilendirilmiş kararlar, yapıcı katılımcı diyaloglar, öğrenmenin sürdürülebilir hale geldiği ve bireylerin yeni sorunlarla karşılaşmaya hazırlandığı sorgu-tabanlı bir platformu kurmak için organizasyona yardım eden varsayımların altında yatan sebeplerin ne olduğunun incelenmesini içeren tartışmaları kapsamaktadır. Bir örgütün liderinden beklenen davranışları içeren ve üçüncü yapıtaşları olan öğrenmeyi destekleyen liderlikte ise bir liderin; çalışanlarını aktif olarak dinlemesi, onları soru sormaları konusunda teşvik etmesi, alternatif bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlaması ve çalışanların yeteneklerini güçlendirmesi gibi uygulamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ayrıca bir lider örgütsel öğrenmeyi cesaretlendirmek ve öğrenmenin örgütsel kültürünü yaratmak için şarttır. Belirtilen bu üç yapıtaşları birbirini karşılıklı olarak tamamlamakta ve öğrenme için uygun ortamı hazırlamaktadır (Tezcan-Unal vd., 2019, s. 403).

Öğrenen organizasyon aslında kurumu tanımlayan mesleki öğrenme topluluğuna atıfta bulunan bir organizasyon şeklidir. Öğrenen organizasyon bilgi yönetimi sürecine döngüsel olarak (örtük bilgiden açık bilgiye ve daha sonra tekrar örtük bilgiye dönüşme şeklinde) katılmaktadır (Azeem, Mataruna-Dos-Santos ve Skibinska, 2019, s. 2465). Bu döngüde açık bilgi; biçimsel olarak aktarılabilen bilgiden, sistematik dilden ve resmi öğrenme süreçlerinden meydana gelmektedir. Örtük bilgi ise kişisel bir nitelik taşımaktadır. Örtük bilgiyi resmileştirmek ve bu bilgiyle iletişim kurmak oldukça zor olmaktadır. Örtük ve açık bilginin her ikisinin spirali organizasyon için her ne kadar faydalı olsa da, örtük bilgi organizasyon için hayati bir önem taşımaktadır. Bireyin örtük bilgisinin çeşitliliği ve kalitesi örtük bilgiyi somutlaştırmaktadır (Adžić, 2018, s. 482).

İç Girişimcilik

Günümüzün küresel pazarı ve ekonomik talepleri organizasyon içerisinde derin ve büyük yeniliklere yol açmaktadır (Güven, 2019, s. 229). Şirketlerin bu denli büyük ve derin yeniliklere uyum sağlamasında bireysel çalışanlar oldukça önemli bir unsuru teşkil etmektedir. Çünkü her bir çalışan kendi şirketin bilgi tabanını genişletme potansiyeline sahiptir ve bu özelliklerinden dolayı da kritik bir iç yenilik kaynağı olmaktadır (Prexl, 2019, s. 234).

Örgüt içerisinde yenilik yaratma sorumluluğunu üstlenen kişiler olarak ifade edilen iç girişimci, iş yaratıcı herhangi bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle bir örgütün iç yenilik kaynağı olan iç girişimci, organizasyon içerisinde yenilik için fırsatları yakalayan girişimci ruha sahip bir kişi olarak ifade edilmektedir (Güven, 2019, s. 232). İç girişimci aynı zamanda yenilik ve yaratıcılığa odaklanan, hayallerini ve düşüncelerini karlı bir girişime dönüştüren ve örgüt içerisinde faaliyet gösteren bir kişi olarak da tanımlanmaktadır (Atheya ve Arora, 2015, s. 1166). Bu kişiler organizasyona sadece yenilik getirmekle kalmayıp, fikir ve modellerini organizasyonun karlılığını ve rekabet gücünü artıran gerçek etkinliklere dönüştürmektedirler. İç girişimcileri karakterize eden en önemli unsurların başında; rekabetçi ve hırslı olmaları, statükoyu sorgulamaları, bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları, faaliyete değil sonuca odaklanmaları, problem çözme konusunda motive olmaları, değişim ve yenilik taraftarı olmaları gelmektedir (Güven, 2019, s. 232).

İç girişimcilik ise örgüte rekabet avantajı kazandıran, karlılığı artıran; yeni iş, yeni süreç ve yeni ürün yaratmanın bir süreci olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle iç girişimcilik, yeni bir organizasyon yaratma ya da bir organizasyon içerisinde bir birey ya da bireylerin oluşturduğu grup tarafından yenilik yapma süreci olarak ifade edilmektedir (Güven, 2019, s. 232).

İç girişimcilik, girişimciliğin kendini kanıtlamış yeni bir konseptidir (Güven, 2019, s. 232). İç girişimcilik, ortak girişimcilik ve kurumsal girişimcilik olarak da adlandırılmaktadır.

Bu yeni araştırma alanı Schumpeter'in girişimcilik konusundaki çalışmalarından yaklaşık 50 yıl sonra ortaya çıkmış oldukça genç ve gelişmekte olan bir çalışma alanıdır. Bu yeni çalışma alanının kökleri girişimciliğe dayanmaktadır (Reuther, Borodzicz ve Schumann, 2018, s. 1-2) ve girişimciliğin alt alanı olarak bilinmektedir (Atheya ve Arora, 2015, s. 1165).

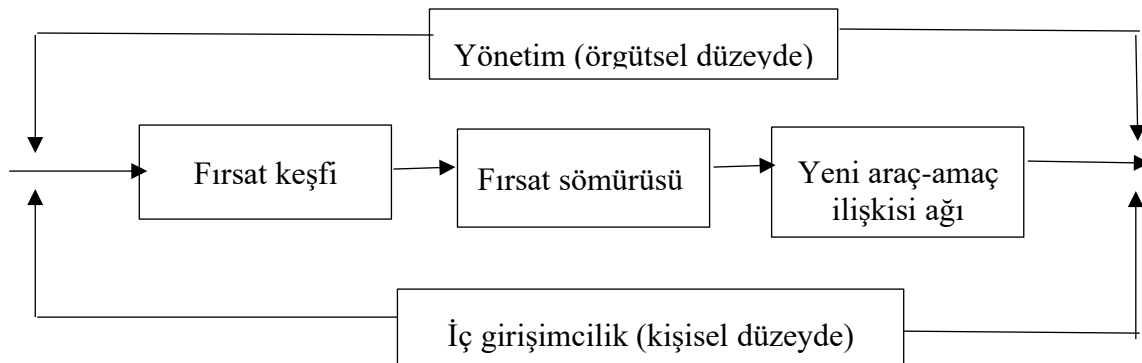
İç girişimcilik fırsatların izlendiği ve işletmenin gönüllü olarak risk aldığı bir süreçtir. İç girişimciliğin amacı mevcut organizasyonu; risk alarak, yenilik yaparak, rekabetçi davranış ve satışlarda bulunarak harekete geçirmek ve yeniden canlandırmaktır. Genel olarak iç iş girişimcilik, bir örgütte girişimcilik faaliyeti ile yenilik faaliyetlerinin toplamının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Güven, 2019, s. 232).

İç girişimcilik organizasyon içerisinde gerçekleşen girişimcilik olarak da ifade edilmektedir. İç girişimcilik örgütsel ve ekonomik gelişmede önemli bir faktör olarak görülmektedir. İç girişimcilik organizasyon içerisinde yeni bir girişimin yaratılmasına yol açan girişimcilik faaliyetlerinin ana fikrini dönüştürmekte ve yenilemektedir (Güven, 2019, s. 232).

Mevcut organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu olarak da tanımlanabilen iç girişimcilik, yeni ürün geliştirme faaliyetlerini içermekte ya da maliyetleri düşürmek için bir süreç oluşturmaktadır. İç girişimcilik, geleneksel davranışlar dışında yeni alışkanlıklarla ilgili girişimcilik davranışlarını hedefleyen ve sergileyen eğilimler ile mevcut organizasyon içerisindeki somut gerçekler için yenilikçi fikirleri dönüştürme sürecinde bağımsız davranma niyeti olarak ifade edilebilmektedir. Bireysel ve örgütsel iç girişimciliği destekleyen bir iş çevresinin yaratılması; hissedarların değerinin artmasına, çalışanların yaratıcı yeteneklerini geliştirmeleri için onlara fırsatlar verilmesine, pazardaki gelişmeler karşısında şirketlerin vereceği tepkilerin hızlandırılmasına ve çapraz-fonksiyonel işbirliğini teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulmasına yol açmaktadır (Staub, Nart ve Dayan, 2019, s. 3).

Minimum riskle sadece fonksiyonel rollerini yerine getiren girişimcilerin olduğu bir organizasyonda yenilik eksikliği ve durgunluk vardır. Oysaki iç girişimcilik, bir organizasyonun yenilik faaliyetlerini yönlendirecek yetenek ve becerileri kazanabilmesi için o organizasyonu yeniden canlandırmaya ve niteliklerini artırmaya odaklanmaktadır (Güven, 2019, s. 232).

İç girişimcilik olgusunun merkezinde; yeni hizmet ürünleri yaratmanın stratejisi, işletme çevresi içindeki fırsatları tanıyarak oluşturulan yaratıcı süreçler ve bir kuruluşun kaynakları doğrultusunda yaratılan fırsatlar bulunmaktadır (Şekil 1). Bu nedenle fırsatlar, kaynaklar ve örgütsel unsurlar değer yaratmak için sürecin çekirdeği olan iç girişimci tarafından bir araya getirilmektedir (Güven, 2019, s. 232-233).



Şekil 1: İç girişimcilik süreci

Kaynak: Güven, Bülent (2019). The Integration of Strategic Management and Intrapreneurship: Strategic Intrapreneurship from Theory to Practice. *Business and Economics Research Journal*. 11(1), s. 233

İç girişimcilik bir kuruluş içerisinde aşağıdan yukarıya doğru başlatılan yenilikçi bir süreçtir ve bu süreçte iç girişimciler örgüt içerisinde var olan kaynakları kullanmaktadırlar. İç girişimciler; ileri derecede duygusal zekâya, geniş network inşa etme kapasitesine, ürün geliştirmeden strateji inşa etmeye kadar birçok etki alanına nüfuz etme özelliğine sahiptirler. Bu kişilere organizasyon tarafından güç verilmektedir. Bu süreçte lider iç girişimciler; ya iç girişimci bireyleri işe alarak ya da mevcut örgüt üyelerini kendi çalışmalarına katarak çok daha fazla iç girişimci yaratmaya yardımcı olmaktadır (Eze, Abdul, Nwaba ve Adebayo, 2018, s. 39-40).

Araştırmanın Metodolojisi

İç girişimcilik ve öğrenen organizasyon kavramları örgütler için oldukça önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çünkü bu iki kavram örgütlerin uzun dönem yaşaması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde oldukça etkilidir. Bu nedenle bu bölümde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere ve açıklamalara yer verilmektedir. Araştırmanın yöntemi kapsamında ise; araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, modeli, hipotezleri, analiz yöntemleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada örgütler için kritik öneme sahip iki çalışma alanının birbirleriyle ve alt boyutlar itibariyle olan iç ilişkileri incelenmiştir. Bu etkileşime katkı sunan alt boyutların tespit edilip desteklenmesi ile örgütte iç girişimcilik faaliyetlerinin artırılabilmesi karar alıcılara ve işletme sahiplerine gösterilmeye çalışılmıştır. Ayrıca tespit edilen bu alt boyutlar, iç girişimciliğin örgütsel öğrenmenin birçok süreciyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu iki kavram örgütler açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu kavramlar stratejik değişimi yöneterek ve teşvik ederek çağdaş örgütsel sorunlara çözüm yolları bulmaktadır. Bu iki kavram arasında var olan sinerji örgütsel çıktıları büyütmektedir.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan beyaz yakalı personeller oluşturmaktadır. Evreni temsil eden örnekleme ise Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan beyaz yakalı personeller oluşturmaktadır. Araştırmada olasılıklı örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bunun için dünya çapında tanınmış büyük kurumsal lojistik firmaların Mersin şubesinde çalışan 150 beyaz yakalı personelden tam sayım yöntemiyle veri elde edilmiştir.

Araştırmada Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik sektörü çalışanlarının seçilmesinin nedeni; bu alanda daha önce yapılmış çalışmanın az olması ve seçilen bölgenin Türkiye'nin en önemli lojistik merkezlerinden biri olmasıdır. Geniş bir hinterlanda sahip olan Mersin Limanı yurt içine iyi bir şekilde kara ve demiryolları ile bağlanmıştır. Limana en yakın hava alanı 50 km uzaklıktaki Adana'dadır. Akdeniz'in önemli limanlarından biri olan Mersin Limanı, İç Anadolu, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinin ithalat-ihracat kapısı olması yanında, Ortadoğu ülkelerinin de transit merkezi konumundadır. Ayrıca Mersin Limanı konteyner işlem hacmiyle Türkiye'de birinci sırada yer almaktadır (MIP, 2019). Mersin limanının bu özelliklerinden dolayı Mersin'de dünyaca tanınmış, marka değeri yüksek büyük kurumsal lojistik sağlayıcılar faaliyet göstermektedir. Bu durumda öğrenen organizasyon özelliği gösteren firma sayısının istenen düzeyde olmasını sağlamıştır. Bu tür firmaların bu bölgedeki varlığı bu bölgenin araştırmanın örnekleme olarak seçilmesinde oldukça etkili olmuştur.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler yüz yüze anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Veri elde etmede kullanılan anket; öğrenen organizasyon ve iç girişimcilik olmak üzere 2 ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçeklerden ilki öğrenen organizasyon ölçөгüdür. Öğrenen organizasyon ölçөгü Mutlu ve İmamoğlu'nun (2009) "Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi" başlıklı doktora tezinde kullandıkları 5'li Likert ("1 Kesinlikle Katılmıyorum", "2 Katılmıyorum", "3 Kararsızım", "4 Katılıyorum", "5 Kesinlikle Katılıyorum") tipindeki bir ölçektir. Öğrenen organizasyon ölçөгü; liderlik tarzı, takım çalışması ve işbirliği, bilgi paylaşımı, paylaşılan vizyon, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi ve esnek örgüt yapısı olmak üzere 8 alt boyuttan ve toplam 36 maddeden oluşmaktadır.

İç girişimcilik ölçөгü içinse Şeşen ve Basım'ın (2010) "Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinde kullandıkları 5'li Likert ("1 Hiçbir Zaman", "2 Nadiren", "3 Bazen", "4 Çoğu Zaman", "5 Her Zaman") tipindeki bir ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek; yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, risk alma, proaktiflik ve özerklik olmak üzere 5 alt boyuttan ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan 5'li Likert tipinde sorular içeren bu iki ölçөгü; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, gelir düzeyi ve yabancı dil bilgisi olmak üzere yedi demografik soru eklenmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın ana bağımlı değişkeni iç girişimcilik, alt bağımlı değişkenleri ise; yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, risk alma, proaktiflik ve özerkliliktir. Araştırmanın bağımsız değişkeni öğrenen organizasyon ve alt bağımsız değişkenleri ise; liderlik tarzı, takım çalışması ve işbirliği, bilgi paylaşımı, paylaşılan vizyon, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi ve esnek örgüt yapısıdır.



Şekil 1: Araştırmanın kavramsal modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

H_{1a}: Öğrenen organizasyon ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Öğrenen organizasyonun liderlik tarzı boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Öğrenen organizasyonun bilgi paylaşımı boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Öğrenen organizasyonun paylaşılan vizyon boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Öğrenen organizasyonun katılımcı yönetim boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: Öğrenen organizasyonun çalışanların güçlendirilmesi boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1g}: Öğrenen organizasyonun esnek örgüt yapısı boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1h}: Öğrenen organizasyonun takım çalışması ve işbirliği boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1i}: Öğrenen organizasyonun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutu ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1j}: Öğrenen organizasyon iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1k}: Öğrenen organizasyonun liderlik tarzı boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1l}: Öğrenen organizasyonun bilgi paylaşımı boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1m}: Öğrenen organizasyonun paylaşılan vizyon boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1n}: Öğrenen organizasyonun katılımcı yönetim boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1o}: Öğrenen organizasyonun çalışanların güçlendirilmesi boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1p}: Öğrenen organizasyonun esnek örgüt yapısı boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1q}: Öğrenen organizasyonun takım çalışması ve işbirliği boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1r}: Öğrenen organizasyonun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutu iç girişimciliği anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1s}: İç girişimcilik değişkeni cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{1t}: İç girişimcilik değişkeni yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{1u}: İç girişimcilik değişkeni medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{1v}: İç girişimcilik değişkeni eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1w}: İç girişimcilik değişkeni çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1x}: İç girişimcilik değişkeni gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1y}: İç girişimcilik değişkeni yabancı dil bilgisine göre farklılık göstermektedir.

Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin sınanması için gerekli olan veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerinin yapısal geçerliğinin tespitinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), iç tutarlılığının tespitinde güvenilirlik analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çoklu regresyon ve MANOVA analizi, farklılıkları saptamak amacıyla da Independent Sample T Testi ve One-Way ANOVA Testi kullanılmıştır.

Araştırmanın Veri Çözümleme Yöntemleri

Frekans Analizi

Tablo 1’de örneklemdaki çalışanlara ait betimleyici istatistikler yer almaktadır. Bu tabloya göre; araştırmanın gerçekleştirildiği örneklemin %55,3’ü erkek, %44,7’si ise kadındır. Bu verilere göre örneklemda cinsiyet baskınlığı yer almamaktadır. Ayrıca medeni durum incelendiğinde de örneklemda evli-bekâr oranının cinsiyet ile aynı oranda olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşı incelendiğinde ise; örneklemda %73,3’lük bir çoğunlukla 26-35 yaş aralığındaki çalışanların yer aldığı saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %91,3’ünün üniversite mezunu olduğu, %68’lik çoğunluğun ise üniversitelerin lisans düzeyindeki programlarından mezun olduğu belirlenmiştir. Örneklemin gelir düzeyi incelendiğinde 3000 TL ve altı gelir düzeyine sahip çalışanların oranının 3001-5000 TL arasında gelir düzeyine sahip çalışanlarla hemen hemen aynı oranda olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların çalışma süresi dikkate alındığında ise örneklemin % 95,3’ünün 1 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olduğu, yabancı dil seviyesi açısından incelendiğinde ise %14’ünün bir yabancı dil bilmediği, %48’inin ise orta düzeyde yabancı dil seviyesine sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 1: Betimleyici İstatistikler

	Frekans	Yüzde Oranı	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet			
Erkek	83	% 55,3	% 55,3
Kadın	67	% 44,7	% 100,0
Yaş			
21-25	21	% 14,0	% 14,0
26-30	56	% 37,3	% 51,3
31-35	54	% 36,0	% 87,3
36 ve üstü	19	% 12,7	% 100,0
Eğitim Durumu			
Lise	13	% 8,7	% 8,7
Yüksekokul	17	% 11,3	% 20,0
Lisans	102	% 68,0	% 88,0
Yüksek Lisans	18	% 12,0	% 100,0
Aylık Gelir			
1500 TL ve altı	70	% 46,7	% 46,7
1500 - 3000 TL arası	1	% 0,7	% 47,3
3001 - 5000 TL arası	70	% 46,7	% 94,0

5001 ve üzeri	9	% 6,0	% 100,0
Çalışma Süresi			
1 yıldan az	7	% 4,7	% 4,7
1-3 yıl	32	% 21,3	% 26,0
4-6 yıl	56	% 37,3	% 63,3
7-9 yıl arası	36	% 24,0	% 87,3
10 yıl ve üstü	19	% 12,7	% 100,0
Medeni Durum			
Evli	67	% 44,7	% 44,7
Bekâr	83	% 55,3	% 100,0
Yabancı Dil Bilgisi			
Bilmiyor	21	% 14,0	% 14,0
Orta	72	% 48,0	% 62,0
İyi	49	% 32,7	% 94,7
Çok İyi	8	% 5,3	% 100,0

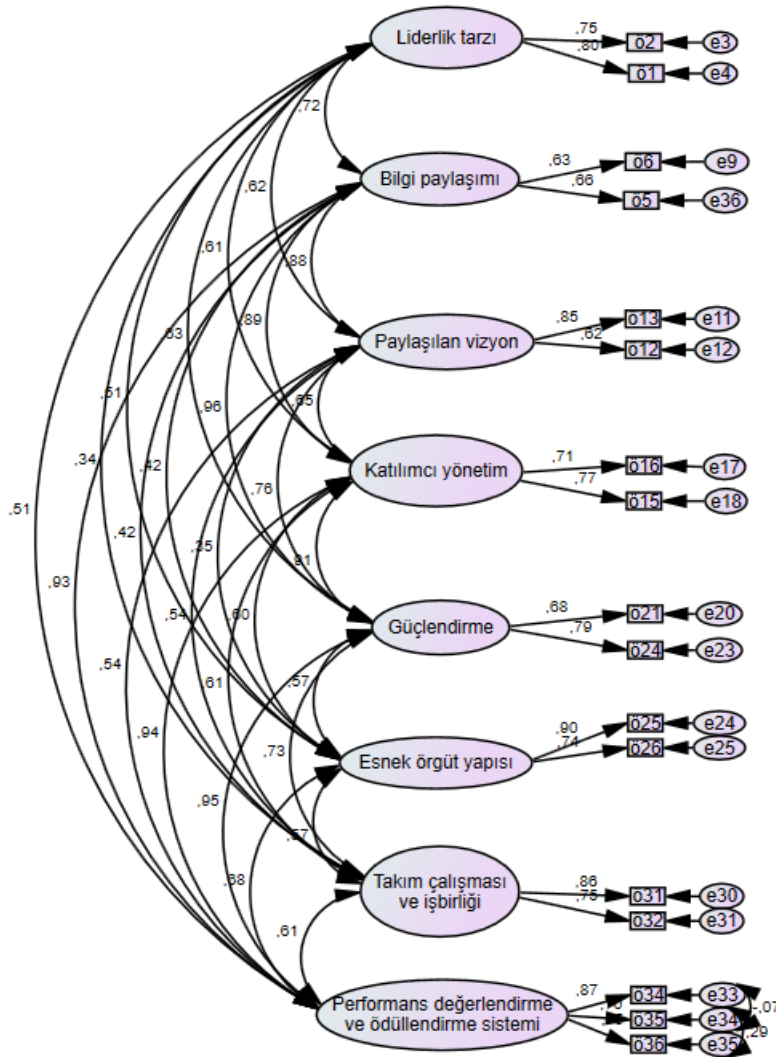
Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, 8 boyut ve 36 maddeden oluşan öğrenen organizasyon ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 2’de ifade edilmiştir.

Tablo 2: Öğrenen organizasyon ölçeği / Önerilen uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	173,061	0,000	1,945	0,080	0,934	0,050	0,877	0,884

Tablo 2’de önerilen uyum değerleri incelendiğinde ki-kare değeri 173,061; p değeri 0,000; RMSEA değeri 0,080; GFI değeri 0,884; ki-kare/serbestlik derecesi 1,945; SRMR değeri 0,05; CFI değeri 0,934 ve NFI değeri 0,877 olarak saptanmıştır. Şekil 2’de ise test edilen öğrenen organizasyon ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



Şekil 2: Öğrenen organizasyon ölçeği / Standardize edilmiş çözümlene değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonrasında öğrenen organizasyon ölçeğinden 19 madde çıkartılmış ve yapısal geçerliği sağlanan ölçeğin boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'te ifade edilmiştir.

Tablo 3: Öğrenen organizasyon ölçeği - Güvenirlik analizi

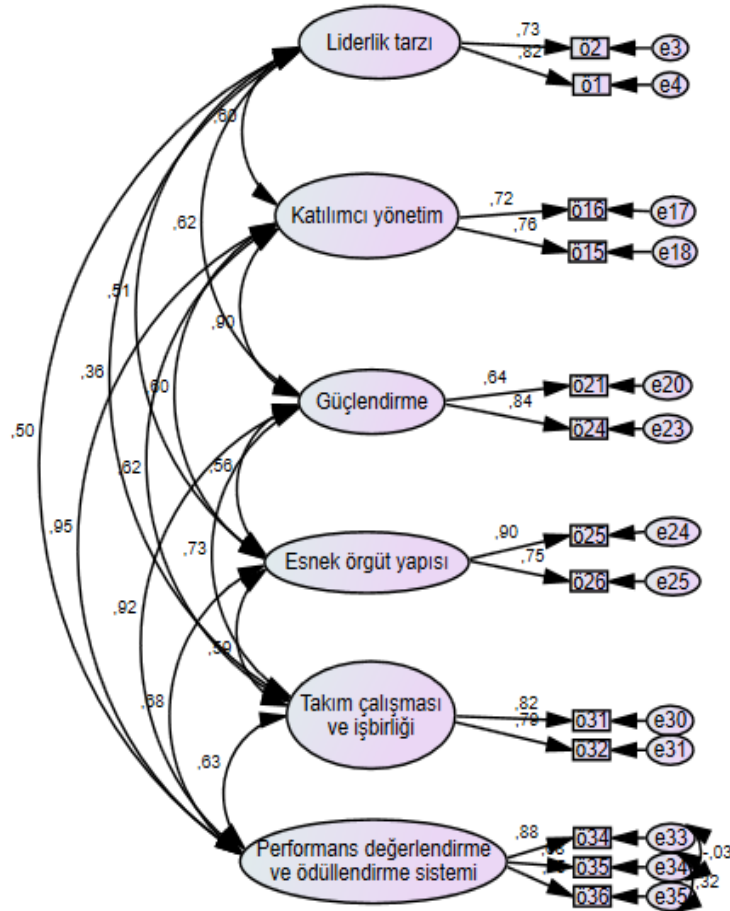
	Cronbach' in Alfası	Madde Sayısı
Liderlik Tarzı	0.746	2
Takım Çalışması ve İşbirliği	0.787	2
Bilgi Paylaşımı	0.584	2
Paylaşılan Vizyon	0.683	2
Performans Değerleme ve Ödüllendirme	0.809	2
Katılımcı Yönetim	0.707	2
Çalışanların Güçlendirilmesi	0.709	2
Esnek Örgüt Yapısı	0.802	14

Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach's Alpha katsayısı liderlik tarzı boyutu için 0.746, takım çalışması ve işbirliği boyutu için 0.787, bilgi paylaşımı boyutu için 0.584, paylaşılan vizyon boyutu için 0.683, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutu için 0.809, katılımcı yönetim boyutu için 0.707, çalışanların güçlendirilmesi boyutu için 0.709 ve esnek örgüt yapısı boyutu için 0.802 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre; 8 alt boyut içerisinde bilgi paylaşımı ve paylaşılan vizyon boyutlarının iç tutarlılığının bulunmadığı, diğer boyutların ise iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle öğrenen organizasyon ölçeğinden bu iki boyut çıkartılmış ve doğrulayıcı faktör analizi yeniden gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ve önerilen uyum değerleri Tablo 4'te ifade edilmiştir.

Tablo 4: Öğrenen organizasyon ölçeği - revize / Önerilen uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	88,948	0,010	1,853	0,076	0,957	0,045	0,914	0,957

Tablo 4'te yer alan revize edilmiş öğrenen organizasyon ölçeğine ait önerilen uyum değerleri incelendiğinde ki-kare değeri 88,948; p değeri 0,010; RMSEA değeri 0,076; GFI değeri 0,957; ki-kare/serbestlik derecesi 1,853; SRMR değeri 0,045; CFI değeri 0,957 ve NFI değeri 0,914 olarak saptanmıştır. Şekil 3'te test edilen bu ölçeğe ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



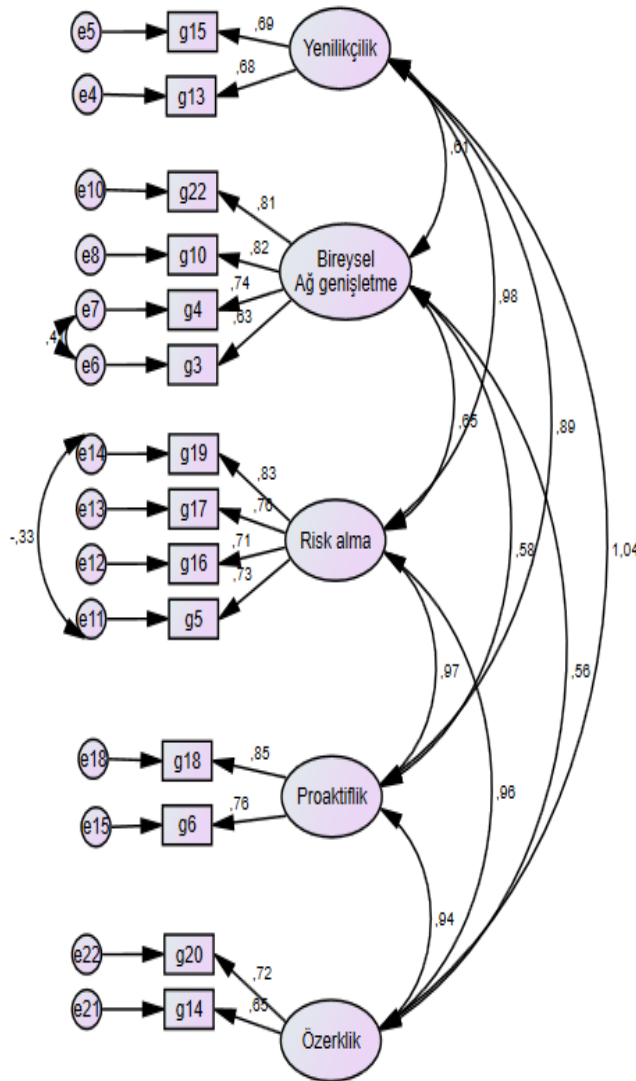
Şekil 3: Öğrenen organizasyon ölçeği – revize / Standardize edilmiş çözümleme değerleri

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek iç girişimcilik ölçeğidir. 5 boyuttan ve 22 maddeden oluşan bu ölçeğe Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanması sonucunda elde edilen ve önerilen uyum değerleri Tablo 5’te ifade edilmiştir.

Tablo 5: İç girişimcilik ölçeği / Önerilen uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	151,161	0,000	2,326	0,094	0,926	0,050	0,880	0,877

Tablo 5’te önerilen uyum değerleri incelendiğinde ki-kare değeri 151,161; p değeri 0,000; RMSEA değeri 0,094; GFI değeri 0,877; ki-kare/serbestlik derecesi 2,326; SRMR değeri 0,050; CFI değeri 0,926 ve NFI değeri 0,880 olarak saptanmıştır. Şekil 4’te test edilen iç girişimcilik ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



Şekil 4: İç girişimcilik ölçeği / Standardize edilmiş çözümlene değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonrasında iç girişimcilik ölçeğinden 8 madde çıkartılmış ve yapısal geçerliği sağlanan ölçeğin boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6’da ifade edilmiştir.

Tablo 6: İç girişimcilik ölçeği - Güvenirlik analizi

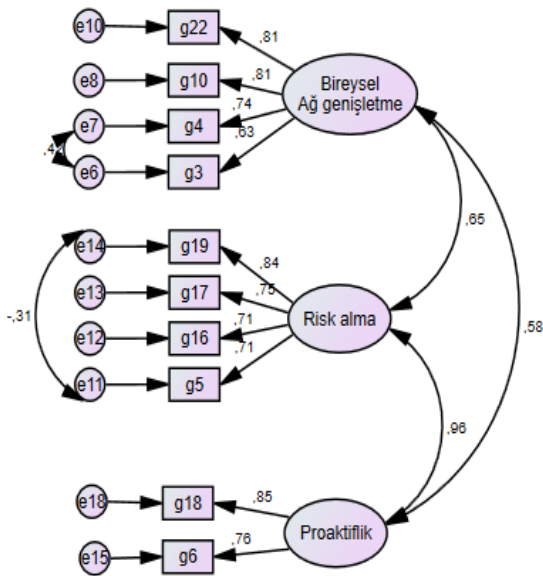
	Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
Yenilikçilik	0.642	2
Bireysel Ağ Genişletme	0.866	4
Risk Alma	0.831	4
Proaktiflik	0.781	2
Özerklik	0.631	2

Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach's Alpha katsayısı yenilikçilik boyutu için 0.642, bireysel ağ genişletme boyutu için 0.866, risk alma boyutu için 0.831, proaktiflik boyutu için 0.781 ve özerklik boyutu için 0.631 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre; 5 alt boyut içerisinde yenilikçilik ve özerklik boyutlarının iç tutarlılığının bulunmadığı, diğer boyutların ise iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle iç girişimcilik ölçeğinden bu iki boyut çıkartılmış ve doğrulayıcı faktör analizi yeniden gerçekleştirilmiş, elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 7'de ifade edilmiştir.

Tablo 7: İç girişimcilik ölçeği - revize / Önerilen uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	74,339	0,000	2,478	0,090	0,945	0,049	0,913	0,910

Tablo 7'de yer alan revize edilmiş iç girişimcilik ölçeğine ait önerilen uyum değerleri incelendiğinde ki-kare değeri 74,339; p değeri 0,000; RMSEA değeri 0,090; GFI değeri 0,910; ki-kare/serbestlik derecesi 2,478; SRMR değeri 0,049; CFI değeri 0,945 ve NFI değeri 0,913 olarak saptanmıştır. Şekil 5'te bu ölçeğe ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.

**Şekil 5:** İç girişimcilik ölçeği – revize / Standardize edilmiş çözümleme değerleri

Tablo 4'te ifade edilen revize edilmiş öğrenen organizasyon ölçeğine ait önerilen uyum değerleri ile Tablo 7'de yer alan revize edilmiş iç girişimcilik ölçeğine ait önerilen uyum değerlerinin Meydan ve Şeşen (2011) tarafından yayımlanan uyum iyiliği istatistiklerine uygun olduğu ve bu ölçeklerin yapı geçerliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır.

Normallik Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere yönelik gerçekleştirilen normallik testi sonucunda saptanan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri Tablo 8'de, betimleyici istatistikler ise Tablo 9'da ifade edilmiştir. Örneklem büyüklüğü nedeniyle Tablo 8'de yer alan Kolmogorov-Smirnov değerleri dikkate alındığında araştırmada kullanılan her iki ölçekten ve ölçek boyutlarından elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu nedenle de ilgili boyutlara ilişkin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin incelenmesine gerek duyulmuştur.

Tablo 8: Normallik test sonuçları

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	Tüm Ölçek	0.169	150	0.000	0.907	150	0.000
	Liderlik Tarzı	0.241	150	0.000	0.899	150	0.000
	Katılımcı Yönetim	0.246	150	0.000	0.895	150	0.000
	Çalışanların Güçlendirilmesi	0.257	150	0.000	0.879	150	0.000
	Esnek Örgüt Yapısı	0.269	150	0.000	0.862	150	0.000
	Takım Çalışması ve İşbirliği	0.283	150	0.000	0.861	150	0.000
	Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi	0.213	150	0.000	0.873	150	0.000
İç Girişimcilik Ölçeği	Tüm Ölçek	0.159	150	0.000	0.917	150	0.000
	Bireysel Ağ Genişletme	0.181	150	0.000	0.910	150	0.000
	Risk Alma	0.221	150	0.000	0.898	150	0.000
	Proaktiflik	0.247	150	0.000	0.886	150	0.000

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ise Tablo 9'da detaylandırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; Kolmogorov-Smirnov değerine göre normal dağılım göstermeyen veri setlerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu ve George ve Mallery'nin (2003) sınıflandırmasına göre normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle de araştırma kapsamında parametrik teknikler kullanılmıştır.

Tablo 9: Normallik testleri – Basıklık ve çarpıklık değerleri

		İstatistik	Standart Hata
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	Çarpıklık	-1.156	0.198
	Basıklık	1.473	0.394
• Liderlik Tarzı	Çarpıklık	-0.904	0.198
	Basıklık	0.759	0.394
• Katılımcı Yönetim	Çarpıklık	-0.973	0.198
	Basıklık	1.163	0.394
• Çalışanların Güçlendirilmesi	Çarpıklık	-0.968	0.198
	Basıklık	0.993	0.394
• Esnek Örgüt Yapısı	Çarpıklık	-1.050	0.198
	Basıklık	1.167	0.394
• Takım Çalışması ve İşbirliği	Çarpıklık	-0.717	0.198
	Basıklık	0.884	0.394
• Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi	Çarpıklık	-1.026	0.198
	Basıklık	1.517	0.394
İç Girişimcilik Ölçeği	Çarpıklık	-0.974	0.198
	Basıklık	0.869	0.394
• Bireysel Ağ Genişletme	Çarpıklık	-1.018	0.198
	Basıklık	0.864	0.394
• Risk Alma	Çarpıklık	-1.029	0.198
	Basıklık	1.237	0.394
• Proaktiflik	Çarpıklık	-1.037	0.198
	Basıklık	1.132	0.394

Korelasyon Analizi

Tablo 10’da araştırmanın bağımlı değişkenleri ile bağımsız değişkenlerine yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu tabloya göre; ana bağımsız değişken öğrenen organizasyon ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, alt bağımsız değişkenler liderlik tarzı, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, esnek örgüt yapısı, takım çalışması ve işbirliği, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında da anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10: Korelasyon analizi sonuçları

			İç Girişimcilik	İç Girişimcilik Boyutları		
				Bireysel Ağ	Risk Alma	Proaktiflik
Öğrenen Organizasyon	Korelasyon		0.344	0.265	0.478	0.616
	İki Kuyruklu Anlamlılık		0.000	0.001	0.000	0.000
Öğrenen Organizasyon Boyutları	Liderlik Tarzı	Korelasyon	0.507	0.375	0.429	0.565
		İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	0.000	0.000	0.000
	Katılımcı Yönetim	Korelasyon	0.398	0.228	0.387	0.489
		İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	0.005	0.000	0.000
	Çalışanların Güçlendirilmesi	Korelasyon	0.285	0.109	0.302	0.413
		İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	0.184*	0.000	0.000
	Esnek Örgüt Yapısı	Korelasyon	0.333	0.144	0.345	0.461
		İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	0.079*	0.000	0.000
	Takım Çalışması ve İşbirliği	Korelasyon	0.214	0.120	0.193	0.292
		İki Kuyruklu Anlamlılık	0.009	0.145*	0.018	0.000
	Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi	Korelasyon	0.433	0.216	0.456	0.533
		İki Kuyruklu Anlamlılık	0.000	0.008	0.000	0.000

* $p > 0.05$

Regresyon Analizi

Tablo 11’de öğrenen organizasyon ile iç girişimciliğe yönelik çoklu regresyon analizinin ANOVA sonuçları görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; oluşturulan modelin p değerinin 0.05’ten küçük olması nedeniyle regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 11: Öğrenen organizasyon & İç girişimcilik - ANOVA

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
İç Girişimcilik	Regresyon	2317.234	1158.617		
	Artık	4839.726	32.923	35.191	0.000
	Toplam	7156.960			

Forward yöntemiyle gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de ifade edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; iç girişimcilikteki değişimin %31,5’ini öğrenen organizasyon değişkeninin liderlik tarzı ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutlarındaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre iç girişimciliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

$$“İç Girişimcilik = 15.510 + (1.707 \times \text{Liderlik Tarzı}) + (0.844 \times \text{Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi})”$$

Tablo 12: Öğrenen organizasyon & İç girişimcilik - Model

		β	t	Anlamlılık	R ²	Düzeltilmiş R ²
İç Girişimcilik	Sabit	15.510	2.714	0.000		
	Liderlik Tarzı	1.707	0.313	0.000	0.324	0.315
	Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi	0.844	0.222	0.000		

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüle göre; liderlik tarzı boyutundaki 1 birimlik artışın iç girişimcilik üzerinde 1.707 birimlik bir artışa; performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutundaki 1 birimlik artışın ise iç girişimcilik üzerinde 0.844 birimlik bir artışa neden olduğu belirlenmiştir.

MANOVA Analizi

Öğrenen organizasyonun liderlik tarzı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutları ile iç girişimciliğin bireysel ağ genişletme, risk alma ve proaktiflik boyutları arasında anlamlı fark bir olup olmadığını belirlemek için Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) analizi yapılmış olup, sonuçlar Tablo 13’te verilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; Pillai'nin iz kriteri ve Wilks' Lambda istatistiği testlerinin sonuçlarının anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olmasından dolayı bireysel ağ genişletme ile risk alma ve proaktiflik alt boyutlarının bağımlı değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 13: MANOVA analizi sonuçları

Etki	Değer	F	Hipotez		Anlamlılık	
			Serbestlik Derecesi	Hata Serbestlik Derecesi		
Sabit	Pillai iz kriteri	0.960	853.215	3.000	107.000	0.000
	Wilks Lambda istatistiği	0.040	853.215	3.000	107.000	0.000

	Hotelling-Lawlay iz değeri	23.922	853.215	3.000	107.000	0.000
	Roy'un en büyük kök değeri	23.922	853.215	3.000	107.000	0.000
Liderlik Tarzı	Pillai iz kriteri	0.453	2.426	24.000	327.000	0.000
	Wilks Lambda istatistiği	0.588	2.604	24.000	310.934	0.000
	Hotelling-Lawlay iz değeri	0.632	2.782	24.000	317.000	0.000
	Roy'un en büyük kök değeri	0502	6.841	8.000	109.000	0.000
Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi	Pillai iz kriteri	0.592	2.679	30.000	327.000	0.000
	Wilks Lambda istatistiği	0.505	2.749	30.000	314.742	0.000
	Hotelling-Lawlay iz değeri	0.799	2.814	30.000	317.000	0.000
	Roy'un en büyük kök değeri	0.504	5.495	10.000	109.000	0.000

Gerçekleştirilen MANOVA testi sonucunda bağımlı değişkenlerin hangisinde veya hangilerinde anlamlı bir farklılık olduğu incelenmiş ve sonuçlar Tablo 14'te ifade edilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde, öğrenen organizasyonun liderlik tarzı ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutlarının iç girişimciliğin en çok proaktiflik boyutunu etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 14: Konular arası etki testi

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	Kısmi Eta Kare
Düzeltilmiş Model	Bireysel Ağ Genişletme	841.131	40	21.028	2.653	0.000	0.493
	Risk Alma	826.849	40	20.671	5.024	0.000	0.648

	Proaktiflik	343.817	40	8.595	8.129	0.000	0.749
Sabit	Bireysel Ağ Genişletme	7672.821	1	7672.821	968.137	0.000	0.899
	Risk Alma	7944.452	1	7944.452	1930.826	0.000	0.947
	Proaktiflik	1958.103	1	1958.103	1851.820	0.000	0.944
Liderlik Tarzı	Bireysel Ağ Genişletme	208.907	8	26.113	3.295	0.002	0.195
	Risk Alma	79.162	8	9.895	2.405	0.020	0.150
	Proaktiflik	37.718	8	4.715	4.459	0.000	0.247
Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi	Bireysel Ağ Genişletme	166.477	10	16.648	2.101	0.030	0.162
	Risk Alma	187.052	10	18.705	4.546	0.000	0.294
	Proaktiflik	51.939	10	5.194	4.912	0.000	0.311
Hata	Bireysel Ağ Genişletme	863.863	109	7.925			
	Risk Alma	448.484	109	4.115			
	Proaktiflik	115.256	109	1.057			
Toplam	Bireysel Ağ Genişletme	34001.000	150				
	Risk Alma	36542.000	150				
	Proaktiflik	9017.000	150				
Düzeltilmiş Toplam	Bireysel Ağ Genişletme	1704.993	149				
	Risk Alma	1275.333	149				
	Proaktiflik	459.073	149				

Independent-Sample T Testi

Tablo 15'te araştırmaya katılanların iç girişimcilik düzeyi ile cinsiyeti ve medeni durumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; her iki test sonucunda da elde edilen anlamlılık değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu, dolayısıyla da çalışanların iç girişimcilik düzeyinin cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 15: Cinsiyet – Medeni durum & İç girişimcilik

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		t-Ortalamaların Eşitliği Testi				
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	İki Kuyruklu Anlamlılık	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı
Cinsiyet	Varyanslar Eşit	3.858	0.051	-1.222	148	0.224	-1.38860	1.13638
	Varyanslar Eşit Değil			-1.257	147.625	0.211	-1.38860	1.10503
Medeni Durum	Varyanslar Eşit	1.116	0.292	0.437	148	0.663	0.49847	1.14136
	Varyanslar Eşit Değil			0.441	145.544	0.660	0.49847	1.13089

Tablo 16’da iç girişimcilik düzeyi ile eğitim durumu ve gelir düzeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Gruplar arası farka bakabilmemiz için en az 20’şer veri satırının bulunması gerektiğinden bazı gruplar birleştirilerek analiz edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde; her iki test sonucunda da elde edilen anlamlılık değerlerinin 0.05’ten büyük olmasından dolayı iç girişimcilik düzeyinin çalışanların eğitim durumuna ve gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 16: Eğitim Durumu – Gelir Düzeyi & İç girişimcilik

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		t-Ortalamaların Eşitliği Testi				
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	İki Kuyruklu Anlamlılık	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı
Eğitim Durumu	Varyanslar Eşit	1.451	0.230	-0.611	148	0.542	-0.86667	1.41769
	Varyanslar Eşit Değil			-0.556	40.183	0.582	-0.86667	1.56001
Gelir Düzeyi	Varyanslar Eşit	0.047	0.828	0.807	148	0.421	0.91567	1.13471
	Varyanslar Eşit Değil			0.804	143.006	0.423	0.91567	1.13958

One-Way ANOVA Testi

Tablo 17’de iç girişimcilik ile araştırmaya katılanların yaşı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve iç girişimciliğin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 17: İç girişimcilik - Yaş

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık
21-25	21	37.4286	6.74960	1.47288		
26-30	56	38.0000	7.25635	0.96967	0.183	0.833
31 yaş ve üstü	73	37.2603	6.80283	0.79621		

Tablo 18’de iç girişimcilik ile çalışma süresi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre, iç girişimciliğin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ancak hangi çalışma süresi grupları arasında farklılığın olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 18: İç girişimcilik – Çalışma süresi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık
3 yıl ve daha az	39	38.3590	7.07660	1.13316		
4-6 yıl	56	38.0714	6.24604	0.83466	7.262	0.000
7-9 yıl arası	35	39.4000	4.62856	0.78237		
10 yıl ve üstü	20	31.3500	8.73755	1.95378		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 19’da ifade edilmiştir.

Tablo 19: Varyansların homojenliği testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık
4.797	3	146	0.003

Tablo 19’da yer alan sonuçlar incelendiğinde varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte gruplardaki dağılımların eşit olmadığı da dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane’nin T2 testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda 10 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanlar ile 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7-9 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar arasındaki anlamlılık değeri 0.05’ten küçük olarak saptanmıştır. Dolayısıyla iç girişimciliğin çalışma süresine göre farklılığın bu gruplar arasında olduğu, 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7-9 yıl arası çalışma deneyimine sahip çalışanlarda iç girişimciliğin 10 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahip çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20’de iç girişimcilik ile yabancı dil bilgisi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre, iç girişimciliğin yabancı dil bilgi düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ancak hangi yabancı dil bilgi düzeyi arasında farklılığın olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 20: İç girişimcilik – Yabancı dil bilgisi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık
Bilmiyor	21	34.3333	9.76900	2.13177		
Orta	72	36.9306	6.23332	0.73460	5.184	0.007
İyi ve Çok İyi	57	39.5439	6.00318	0.79514		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 21’de ifade edilmiştir.

Tablo 21: Varyansların homojenliği testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık

8.429

2

147

0.000

Tablo 21’de yer alan sonuçlar incelendiğinde varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte gruplardaki dağılımların eşit olmadığı da dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane'nin T2 testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda ise tüm anlamlılık değerleri 0.05’ten büyük saptanmıştır. Dolayısıyla iç girişimciliğin yabancı dil bilgi düzeyine göre farklılığının gruplar arasından değil grup içinden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bir örgütün iç dinamiğinin ürettiği sonuçlardan birisi de iç girişimciliğidir. İç girişimcilik faaliyetlerinin başarısında öğrenen organizasyonlar kritik bir öneme sahiptir. Çünkü bu tür örgütler güçlü öğrenme yönelimli olma özellikleri ile girişimci olma özelliklerini birleştirerek bir sinerji oluşturmaktadır ve oluşturdukları bu sinerji sayesinde örgütsel sonuçları büyütür bir değer yaratmaktadırlar. Daha önceleri ayrı ayrı ele alınarak incelenen bu kavramlar hakkındaki bilgilerin son zamanlarda artması nedeniyle, bu kavramlar arasındaki ilişkiler geniş ve ayrıntılı bir şekilde incelenmeye ve modellenmeye başlanmıştır.

Bu dinamik ilişkinin lojistik sektöründe ayrıntılı bir şekilde incelenmesini içeren bu çalışmada, ana bağımsız değişken öğrenen organizasyon ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, alt bağımsız değişkenlerden; liderlik tarzı, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, esnek örgüt yapısı, takım çalışması ve işbirliği, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile ana bağımlı değişken iç girişimcilik arasında da anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İç girişimcilikteki değişimin %31,5’ini öğrenen organizasyon değişkeninin liderlik tarzı ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi boyutlarındaki değişimin açıkladığı saptanmıştır.

Yapılan MANOVA analizi sonucunda ise bireysel ağ genişletme ile risk alma ve proaktiflik alt boyutlarının bağımlı değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca öğrenen organizasyonun liderlik tarzı ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi alt boyutlarının iç girişimciliğin en çok proaktiflik alt boyutunu etkilediği tespit edilmiştir.

Bağımlı değişkenin demografik değişkenlerle olan ilişkisinin incelenmesi sonucunda iç girişimciliğin; cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim ve gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanırken, çalışma süresine ve yabancı dil bilgi düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İç girişimciliğin çalışma süresine göre farklılığının 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7-9 yıllık çalışma deneyimine sahip gruplar ile 10 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahip çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7-9 yıl arası çalışma deneyimine sahip çalışanlarda iç girişimciliğin 10 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahip çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iç girişimciliğin yabancı dil bilgi düzeyine göre farklılığının gruplar arasından değil, grup içinden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar, daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, sonuçların benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu benzer çalışmalardan biri Sarıkaya, Kök ve Babacan (2016)’nın öğrenen örgütün iç girişimcilik davranışı üzerine etki derecesini ölçmek üzere Denizli’de ihracat yapan firmalar üzerine yaptığı bir araştırmadır. Bu araştırma sonucunda Sarıkaya vd., (2016) beyaz yakalı personelin hem öğrenen örgüt hem de iç girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Sarıkaya vd., 2016, s. 188). Seymen ve Kaygın (2017) ise Kars ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka şubelerinde görev yapan 159 personel üzerinde yaptığı bir araştırmada öğrenen organizasyon

ile iç girişimcilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Seymen ve Kaygın, 2017, s. 135). Alipour, Idris ve Karimi (2011) ise öğrenen organizasyon ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye örgütsel faktörlerin aracılık ettiğini yöneticilere, araştırmacılara ve katılımcılara göstermek amacıyla bu çalışmayı yapmış ve bu konunun önemine dikkat çekmeye çalışmışlardır (Alipour vd., 2011, s. 141). Haase, Franco ve Felix (2015) ise örgütsel öğrenmenin dört boyutu ile iç girişimciliğin birbiriyle karşılıklı bağımlılık içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Haase vd., 2015, s. 906). Sambrook ve Roberts (2005) ise yaptıkları bir çalışmada iç girişimcilik ile öğrenen organizasyon arasında var olan karmaşık ve dinamik ilişkinin daha bilinçli bir şekilde anlaşılmasını sağlamışlardır (Sambrook ve Roberts, 2005, s. 141).

Bu araştırma sonuçları yöneticilere iç girişimciliği cesaretlendirecek öğrenen organizasyon özelliği taşıyan bir örgüt yapısını nasıl inşa edecekleri konusunda bir fikir vermektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin böyle bir örgüt yapısını kurabilmeleri için onlara; yeni fikirleri ödüllendirmeleri, astlarını karar sürecine katmaları, çalışanlarını kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik etmeleri, örgüt içerisinde etkin bir bilgi paylaşımını sağlamaları, çalışanlarının inisiyatif almalarına izin vermeleri, çalışanlarına gerekli maddi ve manevi desteği sağlamaları, çalışanlarının kaygı duymadan ve korkmadan hata yapmasına izin vermeleri ve gerektiğinde kendilerinin de risk almaları gerektiği önerilmektedir.

Yaptığımız bu çalışma sonucunda, günümüzde öğrenen organizasyonların iç girişimciliğin gerçekleşmesi ve hızlandırılması için örnek gösterilebilecek konsept organizasyonlardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenen organizasyonların çalışanların yeteneklerinin etkin kullanımından, yönetim tarzına ve çalışma koşullarına kadar birçok yeniliğe uyum sağladıkları ve hızlı dönüşüm yeteneğine sahip oldukları yine bu çalışmada tespit edilmiş ve bu tür organizasyonların bu tür üstünlüklerinden dolayı girişimci yeteneği kazandıkları saptanmıştır. Dolayısıyla bu araştırma işletme sahiplerine ve karar alıcılara öğrenen organizasyonların geleneksel organizasyonlara göre üstünlüğünü tanıtmaları açısından oldukça önemlidir. Araştırmamız esnasında Mersin ili özelinde faaliyet gösteren lojistik firmaları içerisinde geleneksel organizasyon yapısından öğrenen organizasyon yapısına geçen organizasyonları tespit etmek ve onlara ulaşmak başka bir deyişle sadece o organizasyonlarla çalışma yapmak araştırmamızın kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte kendini başarılı kılmak isteyen organizasyonlara ve araştırmacılara, çevredeki değişimin öğrenmeyi yönettiği gerçeği göz önünde bulundurularak, gelecekte iç ve dış çevredeki değişimlerin yarattığı faktörlerin etkisinin öğrenen organizasyona ve dolayısıyla iç girişimciliğe olan etkisini aynı veya başka sektör uygulamalarıyla araştırmaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Adžić, S. (2018). Learning organization: A fine example of a management fad. *Business and Economic Horizons*, 14(3), 477-487. doi: <http://dx.doi.org/10.15208/beh.2018.34>.
- Alipour, F., Idris, K. ve Karimi, R. (2011). Intrapreneurship in learning organizations: Moderating role of organizational factors. *Journal of American Science*, 7(11), 141-150.
- Anggara, W. G., Febriansyah, H., Darmawan, R. ve Cintyawati, C. (2019). Learning organization and work performance in Bandung City Government in Indonesia: A path modeling statistical approach. *Development and Learning in Organizations*, 33(5), 12-15. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/DLO-03-2018-0033>.
- Atheya, R. ve Arora, R. (2015). Augmenting intrapreneurship in learning organizations. *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, 2(12), 1165-1168.
- Azeem, M., Mataruna-Dos-Santos, L. J. ve Skibinska, E. (2019). Conditional process model of the learning organization in the Dubai Healthcare Sector. *International Journal of*

- Recent Technology and Engineering*, 8(3), 2464-2476. doi: <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C4697.098319>.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 27-44. doi: http://dx.doi.org/10.1501/SBFder_0000002112.
- Chinowsky, P., Molenaar, K. R. ve Realph, A. (2007). Learning organizations in construction. *Journal of Management in Engineering*, 23(1), 27-34. doi: [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:1\(27\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:1(27)).
- Cunha, M. P. E. ve Clegg, S. (2018). Improvisation in the learning organization: A defense of the infra-ordinary. *The Learning Organization*, 26(3), 238-251. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-07-2018-0126>.
- Eze, B. U., Abdul, A., Nwaba, E. K. ve Adebayo, A. (2018). Organizational culture and intrapreneurship growth in Nigeria: Evidence from selected manufacturing firms. *Emerging Markets Journal*, 8(1), 38-44. doi: <http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2018.147>.
- Garad, A. ve Gold, J. (2019). The learning-driven organization: Toward an integrative model for organizational learning. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 329-341. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0090>.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Güven, B. (2019). The integration of strategic management and intrapreneurship: Strategic intrapreneurship from theory to practice. *Business and Economics Research Journal*. 11(1), 229-245. doi: <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2020.247>.
- Haase, H., Franco, M. ve Felix, M. (2015). Organisational learning and intrapreneurship: Evidence of interrelated concepts. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 906-926. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0053>
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: Amos uygulamaları*. Ankara, Türkiye: Detay Yayıncılık.
- MIP (2019). *MIP, 2019'un lider limanı*. Erişim tarihi: 19.02.2020, https://www.mersinport.com.tr/images/pdf/MIP_Panorama_10_2019_4.pdf.
- Mutlu, T. O. ve İmamoğlu, A. F. (2009). *Spor işletmelerinde öğrenen organizasyon uygulamalarının örgütsel performansa etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Paraschiva, G. A., Draghici, A. ve Mihaila, C-V. (2019). A research on schools as learning organizations: A theoretical approach. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 8(2), 159-178.
- Prexl, K-M. (2019). The intrapreneurship reactor: How to enable a start-up culture in corporations. *Elektrotechnik & Informationstechnik*, 136(3), 234-240. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s00502-019-0727-7>.
- Reuther, K., Borodzicz, E. P. ve Schumann, C-A. (2018). Identifying barriers to intrapreneurship. *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, June 17-20, Stuttgart, Germany, 1-9. doi: <http://dx.doi.org/10.1109/ICE.2018.8436373>.

- Sambrook, S. ve Roberts, C. (2005). Corporate entrepreneurship and organizational learning: A review of the literature and the development of a conceptual framework. *SC: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 14(3), 141-155. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.716>.
- Sarıkaya, M., Kök, S. B. ve Babacan, S. (2016). Öğrenen örgütün iç girişimcilik davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *International Conference on Eurasian Economies, 29-31 August 2016, Kaposvar, Hungary*. 181-189.
- Senge, M. S. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, NY: Wiley.
- Seymen, S. ve Kaygın, E. (2017). Öğrenen organizasyon algısı ve iç girişimcilik ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 135-151.
- Staub, S., Nart, S. ve Dayan, H. (2019). The role of supportive leader in influencing intrapreneurship and innovation: A study on the printing houses in Topkapı, Istanbul. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(4), 1-11. doi: <http://dx.doi.org/10.1142/S021987701940008X>.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Tezcan-Unal, B., Jones, W. ve Littlewood, S. (2019). Curriculum review: Analysis through a learning organization lens. *Innovative Higher Education*, 44, 399-415. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10755-019-09472-y>.
- Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 221-235.
- Varshney, D. (2020). Employees' job involvement and satisfaction in a learning organization: A study in India's Manufacturing Sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2), 51-61. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/joe.21983>.
-