T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ELEŞTİREL DÜŞÜNMENİN ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ

HAKAN GÖKGÖZ

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE, 2020

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

08/01/2021

Hakan GÖKGÖZ

Tezin Adı: Örgütsel Öğrenme ve Eleştirel Düşünmenin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi

Hazırlayan: Hakan GÖKGÖZ

ÖZET

Örgütlerin günümüz rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve hızlı değişim ortamına uyum sağlayarak başarıyı yakalayabilmeleri için çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik etmeleri, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik potansiyellerini açığa çıkarmak için gerekli destek ve motivasyonu sağlamaları gerekmektedir. Örgütler, rekabet avantajı elde etmek için sürekli olarak yeni bilgiler öğrenmeye, öğrenilen bilginin örgüt düzeyine yayılmasına, işgörenlerin eleştirel düşünebilmesine ve örgütte girişimci özellikleri olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme faaliyeti ve eleştirel düşünme becerilerinin işgörenlerin örgüt içi girişimcilik eğilimleri üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir.

Çalışma kapsamında Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv sektörlerinde çalışan 712 işgörene anket uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS programı ve LISREL programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik modellemesi, non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeline göre örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin varlığı saptanmıştır. Yapısal eşitlik sonuçlarına göre hem örgütsel öğrenmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu hem de eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik değişkenleri ve alt boyutlarının sosyo-demografik özellikler açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme, örgüt içi girişimcilik

Title of the Thesis: The Effect of Organizational Learning and Critical Thinking on Intrapreneurship

Prepared by: Hakan GÖKGÖZ

ABSTRACT

Organizations need to encourage their employees to learn in order to sustain their existence in today's competitive environment and to achieve success by adapting to the environment of rapid change, and provide the necessary support and motivation to reveal their critical thinking and intrapreneurship potential. Organizations constantly need to learn new information, to spread the learned knowledge to the level of organization, to think critically, and to have employees with entrepreneurial characteristics in the organization. The aim of this study is to determine whether organizational learning activity and critical thinking skills have an impact on the intrapreneurship tendencies of the employees.

Within the scope of the study, a questionnaire was applied to 712 employees working in the textile and automotive sectors operating in the Marmara Region. The data obtained from the questionnaires were analyzed with using the SPSS program and the LISREL program. In this context, explanatory and confirmatory factor analyzes, structural equation modeling, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests, which are non-parametric tests, were used. According to the structural equation model, it was determined that organizational learning and critical thinking have a significant effect on intrapreneurship. According to the results of structural equality, it has been found that organizational learning has a significant effect on intrapreneurship and also critical thinking has a significant effect on intrapreneurship. In addition, organizational learning, critical thinking and intrapreneurship variables and their sub-dimensions differed in terms of socio-demographic characteristics.

Key Words: Organizational learning, critical thinking, intrapreneurship

ÖNSÖZ

Tez çalışmam ve araştırmalarım sürecinde bana destek olup yol gösteren değerli tez danışmanım Prof.Dr. Agah Sinan ÜNSAR hocama, değerli görüşleri ve katkıları ile çalışmamı yönlendiren tez izleme komitesi üyeleri Doç.Dr. İlknur TAŞTAN BOZ ve Dr.Öğr.Üyesi Muzaffer ÖZSOY hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Araştırma kısmında bana değerli fikirler veren Prof.Dr. Fatma LORCU hocama, anketlerin uygulanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen Dr.Öğr.Üyesi Cemal ÇEVİK hocama ve sevgili arkadaşlarım Arzu Yelkencioğlu ve Tuğrul Yelkencioğlu'na çok teşekkür ederim. Ayrıca anketleri cevaplamak için fedakarlıkta bulunarak çalışmama destek olan tekstil ve otomotiv sektöründeki çalışanlara ve yöneticilerine teşekkür ederim. Son olarak, sürekli yanımda olup beni destekleyen annem, babam, Gökhan, Özlem ve Gökay'a sonsuz teşekkürler.

Edirne, 2020

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME 4
1.1. Öğrenme Kavramı, Tanımı ve Kapsamı 4
1.2. Öğrenme Kültürü 7
1.3. Öğrenme Kuramları 8
1.4. Öğrenme Süreci 9
1.5. Öğrenme Düzeyleri 11
1.5.1. Bireysel Öğrenme 12
1.5.2. Takım Halinde Öğrenme 13
1.5.3. Örgütsel Öğrenme 15
1.6. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye 16
1.7. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı 18
1.7.1. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri 21
1.7.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri 25
1.7.3. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler 27
1.8. Öğrenen Örgütler 28
1.8.1. Öğrenen Örgütlerin Temel Özellikleri 34
1.8.1.1. Bilgi Yönetimi 37
1.8.1.2. Stratejik Öğrenme 38
1.8.1.3. Bilgilendirici Öğrenme 38
1.8.1.4. Operasyonel Öğrenme 39
1.8.2. Beşinci Disiplin Kavramı 39

1.9. Örgütsel Öğrenmeyi Teşvik Etmek İçin Geliştirilen Stratejiler 40
1.10. Bireysel Öğrenmeyi Destekleme 42
İKİNCİ BÖLÜM
ELEŞTİREL DÜŞÜNME 45
2.1. Eleştirel Düşünme Kavramı ve Tanımı 45
2.2. Eleştirel Düşünmenin Unsurları 53
2.3. Eleştirel Düşünme Eğilimleri 55
2.4. Eleştirel Düşünme Becerileri 57
2.5. Eleştirel Düşünmenin Genel Özellikleri 59
2.6. Eleştirel Düşünmenin Boyutları 62
2.7. Eleştirel Düşünme Şekli 63
2.8. Eleştirel Düşünme Süreci 65
2.9. Eleştirel Düşünmeyi Belirleyen Unsurlar 67
2.10. Eleştirel Düşünmeyi Engelleyen Faktörler 68
2.11. Eleştirel Düşünme Becerilerini Geliştirme 69
2.12. Eleştirel Düşünme Faaliyetleri 73
2.12.1. Yaratıcı Düşünme 73
2.12.2. Problem Çözme 75
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK 78
3.1. Girişimcilik ve Örgüt İçi Girişimcilik Kavramları 78
3.1.1. Girişimcilik ve Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Farklılıklar 85
3.2. Örgüt İçi Girişimciliğin Önemi 87
3.3. Örgüt İçi Girişimciliğin Oluşumu ve Geliştirilmesi 90
3.4. Örgüt İçi Girişimcilik Süreci 92
3.5. Örgüt İçi Girişimcilik Stratejisi 94
3.6. Örgüt İçi Girişimciliğin Boyutları 95
3.6.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Boyutu 95
3.6.2. Özerklik Boyutu 97
3.6.3. Risk Alma Boyutu 98
3.6.4. Proaktiflik Boyutu 99

3.6.5. Rekabetçilik / Rekabetçi Girişkenlik Boyutu 100
3.6.6. Kendini Yenileme / Stratejik Yenilenme Boyutu 100
3.6.7. Fırsatlara Odaklanma Boyutu 101
3.6.8. Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutu 101
3.6.9. Bireysel / Sosyal Ağları Genişletme Boyutu 102
3.7. Örgüt İçi Girişimciliğin Faydaları 102
3.8. Örgüt İçi Girişimciliği Etkileyen Faktörler 107
3.8.1. Örgüt İçi Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler 108
3.8.2. Örgüt İçi Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler 109
3.9. Örgüt İçi Girişimcilik Modelleri 110
3.10. Örgütsel Öğrenme, Eleştirel Düşünme ve Örgüt İçi Girişimcilik Kavramları Arasında Yapılan Benzer Çalışmaların Sonuçları 114
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ELEŞTİREL DÜŞÜNMENİN ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİNİN İNCELENMESİ 120
4.1. Araştırmanın Amacı 120
4.2. Araştırmanın Önemi 122
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 122
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 123
4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 124
4.6. Araştırmanın Ön Uygulaması 125
4.7. Araştırma Verilerinin Toplanması 125
4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 125
4.9. Araştırmanın Analiz Yöntemi ve Araştırmanın Uygulaması 127
4.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait İfadelerin Ortalamaları 127
4.9.2. Ölçeklere Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri 134
4.9.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Testleri 147
4.10. Araştırma Modelinin Test Edilmesi 148
4.10.1. Örgütsel Öğrenme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki İlişki 150
4.10.2. Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki İlişki 153

4.10.3. Örgütsel Öğrenme ve Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki İlişki 155
4.11. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testleri 159
4.12. Ölçeklerdeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi 160
4.13. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bilgiler 162
4.13.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi 163
4.13.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi 166
4.13.3. Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi 167
4.13.4. Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi 168
4.13.5. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi 170
4.13.6. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi 172
4.14. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 176
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 181
KAYNAKÇA 196
Ek 1: Ölçek İzinleri 228
Ek 2: Etik Kurul Onayı 229
Ek 3: Anket Formu 230

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Örgütsel Öğrenme Ölçeği 128
Tablo 2: Eleştirel Düşünme Ölçeği 130
Tablo 3: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği 132
Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 136
Tablo 5: KMO ve Bartlett's Küresellik Testi 137
Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi 138
Tablo 7: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri 139
Tablo 8: Eleştirel Düşünme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 140
Tablo 9: KMO ve Bartlett's Küresellik Testi 141
Tablo 10: Eleştirel Düşünme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi 142
Tablo 11: Eleştirel Düşünme Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri 143
Tablo 12: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 143
Tablo 13: KMO ve Bartlett's Küresellik Testi 144
Tablo 14: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi 145
Tablo 15: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri 146
Tablo 16: Ölçeklerin Güvenirlik Testleri 147
Tablo 17: Ölçeklerin Faktörlerine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri 148
Tablo 18: Mardia Çok Değişkenli Normallik Testi 150
Tablo 19: Örgütsel Öğrenme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Yapısal Eşitlik Sonuçları 151
Tablo 20: Örgütsel Öğrenme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Modelin Uyum İndeksleri 152
Tablo 21: Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Yapısal Eşitlik Sonuçları 154
Tablo 22: Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Modelin Uyum İndeksleri 155
Tablo 23: Modelin Yapısal Eşitlik Sonuçları 156
Tablo 24: Modelin Uyum İndeksleri 158
Tablo 25: Normallik Testi Sonuçları 159

Tablo 26: Korelasyon Analizi 161
Tablo 27: Demografik Değişkenlerin Dağılımı 162
Tablo 28: Yaş ve Çalışma Süresi Ortalamaları 163
Tablo 29: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 164
Tablo 30: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 164
Tablo 31: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalıştığı Sektör Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 165
Tablo 32: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Kruskal-Wallis Testi 166
Tablo 33: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 166
Tablo 34: Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 167
Tablo 35: Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalıştığı Sektör Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 168
Tablo 36: Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Kruskal-Wallis Testi 169
Tablo 37: Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 169
Tablo 38: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 170
Tablo 39: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 171
Tablo 40: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalıştığı Sektör Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 172
Tablo 41: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Kruskal-Wallis Testi 173
Tablo 42: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi 173

Tablo 43: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Kruskal-Wallis Testi..... 174
Tablo 44: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi..... 174
Tablo 45: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar 175

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Araştırmanın Modeli 126
Şekil 2: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi 137
Şekil 3: Eleştirel Düşünme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi 141
Şekil 4: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi 145
Şekil 5: Örgütsel Öğrenme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Standardize Edilmiş Yol Katsayıları 151
Şekil 6: Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Standardize Edilmiş Yol Katsayıları 153
Şekil 7: Yapısal Eşitlik Modeli (Standardize Edilmiş Katsayılar) 156
Şekil 8: Yapısal Model (Standardize Edilmiş) 158

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre şartları hızla değişerek karmaşık ve belirsiz bir hal almaktadır. Bu değişim, geçmişteki değişimlerden daha hızlı yaşanmakta, işletmelerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamakta, herhangi bir konudaki bilgi ve uzmanlık kısa bir süre içinde yetersiz hale gelmektedir. Sürekli değişen iş çevresinde örgütlerin başarılı olabilmesi için gerekli unsurlardan biri olarak "öğrenme" ön plana çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme ile örgüt içinde ortak bir amaca ulaşmak amacıyla birlikte çalışan kişilerin yaptıkları işleri daha iyi anlamaları ve sonuçta daha etkili olmaları için gereken yetenekleri geliştirmeleri, yeni ve yararlı bilgiyi elde etmeleri sağlanmaktadır. İşgörenlerin öğrenilen bu bilgi ile birlikte aynı zamanda işleri ile ilgili eleştirel düşünme kabiliyetlerinin ortaya çıkarılmasıyla çevrede oluşan değişimi yönetebilmeleri ve bu değişime uyum sağlayabilme yetenekleri geliştirilmektedir. Eleştirel düşünme akıl yürütme, analiz ve değerlendirme gibi zihinsel süreçlerden oluşan bir düşünme biçimidir.

Çağımızın iş yaşamında değişimi yakalamak ve hatta değişimin önüne geçmek gerekmektedir. Yaşanan bu değişim, örgütlerin sürekli yeni, farklı ve yaratıcı fikirler geliştirmelerini gerektirmektedir. Bunun için de örgütler, girişimci özellikleri yüksek işgörenler bulup istihdam etmekte veya hali hazırda çalışan işgörenlerinin örgüt içi girişimcilik faaliyetlerini destekleyen bir örgütsel ortam oluşturmaktadır. Örgütteki işgörenlerin girişimci özelliklerinin olması örgütün bu değişimle başa çıkabilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgüt içi girişimci, mevcut bir örgütte yaratıcı, yenilikçi, değişimci ve geliştirici faaliyetlerde bulunan işgörendir. Bunun için ise örgütte bir konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilmiş fikir ve uygulamaları sorgulayıp eleştirmek, değiştirmek veya reddetmek gerekir.

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve değişen çevre koşullarına uyum sağlaması amacıyla sürekli yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmek için öğrenme unsuru kaçınılmazdır. Öğrenme sayesinde bu değişime cevap

verilmeye çalışılırken işgörenlerin eleştirel düşünebilmeleri sayesinde de değişime engel olan iş yapma süreçleri saptanabilecektir. Örgütsel öğrenme, işgörenlerin eleştirel düşünme kabiliyetlerini geliştirerek, işletmenin hem kendisini ve çevresini anlamasına yol açacak, hem de işgörenlerinin girişimcilik yeteneklerini ortaya çıkararak rekabet ortamında başarı sağlayacaktır.

Öğrenme, istenilen sonuçlara varmak için, davranış ve eylem değişikliği yaratacak yeni bilgilerin ve sezgilerin edinilmesi sürecidir. Örgütsel öğrenme, örgütün deneyimleri aracılığı ile bilgiye ulaşma, bu bilgiyi kullanma, çalışanlarla paylaşma, bilgiyi geliştirme süreçleri ile devamlı bir nitelik kazanmakta, bunu örgütte bir kültür haline getirerek performansı arttırma gayretine girmektedir. Eleştirel düşünme, zihinsel yetenekleri kavramsallaştırma, uygulama, analiz etme, yorumlama süreci ve gözlem ile deneyim, tepki, sebep çıkarma veya iletişim sonucu elde edilen bilginin geliştirilmesine rehberlik etme sürecidir. Zorlu ve karışık problemleri çözmek için belirsizlik durumlarında ve kısıtlı imkânlarla problemi bütünüyle tanımlama ve analiz etme, geçerli sonuçları üzerinde düşünme, farklı çözüm yolları türetmektedir. Örgüt içi girişimcilik ise, mevcut kurulu bir örgüt içerisinde işgörenlerin sergilemiş olduğu girişimsel faaliyetlerdir.

Literatürde daha önce yapılmış ve bu konuyla benzerlik gösteren çalışmalar incelendiğinde örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramlarının birlikte yer aldığı çalışma bulunmamakla birlikte, örgütsel öğrenme ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişkinin incelendiği ve eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sonuçlarına göre örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramlarının birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri görülmektedir (Akdemir, 2019; Ergün, 2019; Gözübüyük, 2019; Akdemir ve Yavuz, 2018; Çiftçi vd., 2018; An vd., 2017; Seymen, 2017; Kılıçkaya, 2016; Safari vd., 2016; Sarıkaya vd., 2016; Solmaz, 2016; Kırbaşlar ve Özsoy-Güneş, 2015; Nielsen, 2015; Toksöz, 2015; Agboeze vd., 2013; Martin-Rojas vd., 2013; Yılmaz ve Görmüş, 2012; Basım vd., 2009; Oyarce, 2009; Liu vd., 2002; Honig, 2001). Aynı

zamanda bu kavramların, örgütlerin rekabet avantajı açısından ilgi göstermeleri gerektiği ve güncel kavramlar olarak işletmelerde dikkate alınmaya başlandığı görülmektedir. Bu araştırmanın önemi, işletmelerin rekabet üstünlüğüne katkıları olacağı düşünülen örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramlarının ilk kez birlikte ele alınıp incelenerek literatürdeki bu boşluğun doldurulmak istenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel öğrenme konusu incelenmiştir. Bu kapsamda öğrenme kavramı, tanımı ve kapsamı, öğrenme kültürü, öğrenme kuramları ve öğrenme süreci, ardından örgütsel öğrenme kavramı, tanımı ve özellikleri, beşinci disiplin kavramı ve ilkeleri, örgütsel öğrenme modelleri, öğrenen örgütler ve öğrenen örgütlerin temel özellikleri, son olarak da örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek için geliştirilen stratejiler ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde eleştirel düşünme konusu incelenmiştir. Bu bağlamda eleştirel düşünme kavramı, tanımı ve unsurları, eleştirel düşünme eğilimleri ve becerileri, eleştirel düşünmenin genel özellikleri ve boyutları, ardından eleştirel düşünme süreci, eleştirel düşünmeyi belirleyen unsurlar ve eleştirel düşünmeyi engelleyen faktörlere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgüt içi girişimcilik konusu incelenmiştir. Bu kapsamda girişimcilik ve örgüt içi girişimcilik kavramları, arasındaki farklılıklar, örgüt içi girişimciliğin önemi, oluşumu ve geliştirilmesi, örgüt içi girişimcilik süreci, boyutları ve faydaları, örgüt içi girişimciliği etkileyen faktörler ve son olarak örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramları arasında yapılan benzer çalışmaların sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın konusu olan örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın yöntem, analiz, bulgu, sonuç ve yorumlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bu bölümde öğrenme kavramı, tanımı ve kapsamı, öğrenme kültürü, öğrenme kuramları ve öğrenme süreci, ardından örgütsel öğrenme kavramı, tanımı ve özellikleri, beşinci disiplin kavramı ve ilkeleri, örgütsel öğrenme modelleri, öğrenen örgütler ve öğrenen örgütlerin temel özellikleri, son olarak da örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek için geliştirilen stratejiler ele alınmıştır.

1.1. Öğrenme Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

İçinde bulunduğumuz çağda hızla değişen çevre koşullarına karşı koyabilmek için herkesin ve her örgütün öğrenmeye önem vermesi gerekmektedir. Küreselleşme, gelişen teknoloji ve belirsizlikler rekabet ortamındaki işletmeleri zorlayan unsurlardır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin karşılaştığı bu zorluk ve problemlere bir çözüm olarak görülmektedir (Retna, 2007: 127). Günümüzde yaşanan hızlı gelişim ve dış çevredeki değişim, bazı belirsizlikleri ve karmaşık yapıları da beraberinde getirmektedir. Son yıllarda bu değişim daha hızlı yaşanmakta ve örgütleri değişime zorlamaktadır. Çünkü elde edilen bir bilgi kısa zamanda yetersiz kalmaktadır (Çakmakyapan, 2009: 1). Çağımız artık bilgi toplumuna dönüşmekte ve bu sadece örgütleri değil, tüm yaşamı etkilemektedir. Sürekli değişim içinde olan iş hayatında, işletmelerin yüksek performans gösterebilmesi için en önemli araç "öğrenme" olmakta ve bu durum, öğrenen örgütlerin bilgi toplumunda önemli bir yere sahip olduklarını göstermektedir (Yalçın ve Ay, 2011: 16). Belirsizlik ve değişim, çağımızda iş dünyasını tanımlayan kavramlardır. Devamlı değişimin yaşandığı ve belirsiz durumların olduğu ortamlarda öğrenme, işletmelere esnek olabilme özelliği vermektedir. İşletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağı, öğrenme faaliyetinin en etkin ve verimli şekilde uygulanacağı alan olarak görülmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2014: 19).

Öğrenme ile kişi, planlanan doğrultuda değişim göstermektedir. Yani öğrenme, kişinin sezgileri ve bilgileri vasıtasıyla daha önceden çevresinden edindiği bilgilerle birlikte yeni bilgileri ve olayları algılayıp bunlar arasındaki benzer ve farklı yönleri saptaması ve yorumlaması, elde ettiği sonuçları da davranışlarına yansıtmasıdır (Çakmakyapan, 2009: 24). Öğrenme, istenilen sonuçlara varmak için, davranış ve eylem değişikliği yaratacak yeni bilgilerin ve sezgilerin edinilmesi sürecidir (İbicioğlu ve Avcı, 2005: 158). Yine öğrenme, davranışlarda, yaşayarak veya tekrar ederek kalıcı ve sürekli bir değişimin yaşanması sürecidir. Diğer bir tanıma göre ise öğrenme, yaşam veya tecrübe sonrası davranışta meydana gelen uzun dönemli bir değişimdir (Erigüç ve Balçık, 2007: 78). Bu süreç bireyin doğumuyla başlamakta ve ölünce son bulmaktadır (Kartal, 2013: 199). Öğrenme ile değişime ve çevreye adapte olabilmek adına hayat süresince devam eden bir bilgi edinme söz konusudur (Toylan ve Göktepe, 2010: 62). Yani öğrenme, değişimi açıklayan bilgiyi ve davranışları edinme sürecidir. Öğrenme sayesinde bilgi ve beceri edinilerek kişi, davranışında değişikliğe gitmektedir (Uzuntarla vd., 2015: 190).

Öğrenme ile kişi dış çevre ile etkileşim kurarak yeni davranışlar edinmekte ve eski davranışlarını değiştirmektedir. Öğrenme, tekrar ederek ve yaşanılarak oluşan bir süreçtir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için devamlılık şarttır (Tan, 2014: 189). Çünkü bireyin bütün davranışları öğrenme sayesinde şekillenmektedir. Öğrenme, belirli bir şekilde davranmayı gerektirmektedir. Belirli bir davranış yeteneği edinen kişi öğrenmeyi gerçekleştirmiştir (Öneren, 2008: 164). Öğrenme, kişinin davranışlarında değişime yol açan, yeni bir bilgi ya da beceri edinme sürecidir. Buna göre de bilgi iki farklı şekilde yorumlanmaktadır. İlki, bir işin nasıl yapılacağının bilgisine (know-how) ulaşılması, diğeri ise bu işin yapılma amacını gösteren bilgiye (know-why) ulaşılması ile ya da deneyim sonrası kavrama kabiliyetidir (Koç, 2006: 41). Maslow'a göre öğrenme dört aşamadan oluşmaktadır. *Bilinçsiz yetersizlik aşamasında* kişi ne bilmediğini bilmemekte veya neyi bilmesi gerektiğini bilmemektedir, *bilinçli yetersizlik aşamasında* kişi neyi bilmediğini bilmekte ve bilmediklerinin bilincinde olduğu için de eksiklik

duymaktadır, *bilinçli yeterlilik aşamasında* kişinin kendisine gerekli düzeydeki bilgiyi edindiği durumdur ve *bilinçsiz yeterlilik aşamasında* ise kişi edindiği bilgiyi uygulamakta, bilgi kullanımı alışkanlık ve süreklilik kazanmaktadır (Çakmakyapan, 2009: 25).

Örgütlerin değişen ve artan rekabet koşullarına dayanabilmesi için öğrenen bir sistem oluşturması ve bunu bir yönetim biçimine dönüştürmesi ile çevrede oluşan fırsatları yakalayıp oluşan tehditlerden sakınmaları mümkündür. Bu sayede bilgiyi edinme, paylaşma ve uygulama ile dış çevrenin hareketli ve karmaşık yapısına uyum sağlayabilmektedirler. Öğrenen örgütler açık sistem politikası ile çevreyle ilişki halinde olup bilgi alış verişi yapmakta ve çevreden gelen bilgileri uygulamaktadırlar. Bu sayede de proaktif hale gelerek meydana gelebilecek olayları önceden tahmin edebilmektedirler (Naktiyok ve İşcan, 2014: 21). Örgütlerde öğrenme stratejileri; öğrenme ihtiyacının belirlenmesi, kişisel gelişim planı ile öğrenmenin bireysel yönetilmesi, bireysel öğrenme için rehberlik ve danışmanlık sağlanması, eğitim programlarının düzenlenmesi şekilde sıralanabilir (Armstrong, 2006b: 140).

Öğrenme kavramında örgütsel süreçler ve elde edilen çıktılar bulunmaktadır. Yani, örgütteki süreçler ve çıktılar bir bütün halinde ele alınmaktadır. Ancak öğrenmenin sadece olumlu sonuçlar yaratacağı düşünülmektedir. Örgütler bireysel bazda öğrenme faaliyetinde bulunabileceği gibi öğrenmenin, örgütün tamamına da yansıtılabileceği belirtilmektedir (Turan, Karadağ ve Bektaş, 2011: 629). Kısaca öğrenme, bilgi, beceri, tutum ve davranıştan oluşan bir bütündür. Kişinin bu bütünü içselleştirmesi ve davranışlarına uyarlaması öğrenme faaliyetidir. Öğrenme faaliyeti sonrası kişinin davranışında olumlu bir değişim olduysa, öğrenme gerçekleşmiş denilebilmektedir (Demirel, 2008: 3). Öğrenme kavramında kazanılan bilgilerin davranışlara yansıtılması gerekmektedir (Aydoğan vd., 2011: 193-194).

"Öğrenebilecek örgüt nedir?" sorusuna doğrudan insanbiçimcilik sorunu olarak değinildiği zaman, yalnızca bireylerin öğrenme aracı olarak hareket edebileceğini kabul ederek, bunu bireysel olarak üyeler adına yansıttıklarında örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği öne sürülmektedir. Öğrenme, yalnızca bireysel davranışlarla değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde gerçekleştirilebilecek olan zihinsel eylem teorilerindeki değişikliklerle de ilişkilendirilmektedir. Ancak bu çözümün insanbiçimcilik sorununa getirdiği dezavantaj ise bireyselden örgütsel öğrenmeye geçişin belirtilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır (Lipshitz, Friedman ve Popper, 2007: 9).

Günümüzde örgütler, sürekli öğrenme halindedir. Aslında öğrenme, işin doğası haline gelmiştir. Günümüzde çalışmanın karmaşıklığı ve hızlı değişimi, kolektif öğrenme olarak adlandırılan bir şeyi gerektirmektedir. Yani bir takım, birlikte bir problemin nasıl çözüleceğini öğrenebilmektedir. Büyük bir örgüt, birlikte nasıl stratejik planlama yapılacağını öğrenebilmektedir. Öğrenme, hızla değişen zamanda örgütlerin hayatta kalması için kritik öneme sahiptir. Geleceğin örgütlerinin, öğrenme toplulukları olmadan hayatta kalmaları zordur. Örgütlerin çevrelerinden öğrenmeleri, sürekli olarak yeni ve değişen verilere uyum sağlamaları, belirsiz ve öngörülemeyen bir gelecekten nasıl öğrenebileceklerini öğrenmeleri kesinlikle çok önemlidir (Gill, 2000: 1-2).

1.2. Öğrenme Kültürü

Kültür, bir grup insan tarafından oluşturulan ve bir kuşaktan diğerine aktarılan yaşam biçimlerinin toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Bir ülkeyi, bölgeyi veya bir grup insanı diğerinden farklı kılan şey, kültürdür. Seyahat ederken, insanların yediği şeyler, davranış şekilleri, giyinme biçimleri, kutlamaları ve ritüelleri gibi kültürel farklılıkları görmek mümkündür. Ayrıca örgütler, işyerlerini şekillendiren eşsiz kültürlere sahiptir ve bir öğrenen örgütü farklılaştıran şey, kültürdür. Geleneksel hiyerarşik örgütlerin aksine, bir öğrenen örgütün kültürü her düzeyde ve çeşitli şekillerde öğrenmeyi teşvik etmekte ve

desteklemektedir. Bir öğrenen örgüt oluşturmak için, mevcut kültürü bilinçli bir şekilde bir öğrenme kültürüne dönüştürmek gerekmektedir. Bu dönüşümü gerçekleştirmek ise doğru liderler, doğru çalışanlar, doğru davranışlar ve doğru kaynaklar ile mümkün olabilmektedir (Sarder, 2016: 16).

1.3. Öğrenme Kuramları

Başlıca öğrenme kuramları olarak; davranışçı öğrenme kuramı, bilgiyi işleme kuramı ve sosyal bilişsel öğrenme kuramı incelenmektedir.

Davranışçı Öğrenme Kuramı: Davranış bilimcilere göre psikoloji yalnızca nesnel olarak ölçülüp değerlendirilebilen davranışlardan oluşmaktadır. Yani nesnel olmayan, kanıtlanamayan, somut olarak ölçülüp değerlendirilemeyen yaklaşımlar geçersizdir (Kartal, 2013: 200). Çünkü gözlemlenebilir davranışlar, söz konusu davranışların sonuçlarına bağlı olarak görülmektedir. Bir davranışın sonucunda olumlu bir tepki alınırsa bu davranış tekrarlanmaktadır. Ancak davranış sonucunda cezalandırma görülmekteyse davranış tekrarlanmamakta ve sonucuna önem verilmeyen davranışlarda da azalma görülmektedir (Koç, 2009: 155). Bu bağlamda bir davranışa ve onun doğuracağı sonucuna yönelik öğrenme olgusu oluşmaktadır. Bu öğrenme kuramında iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi olan *klasik koşullanma yaklaşımına* göre öğrenmede, bir uyarıcı aracılığıyla doğal olarak oluşturulan bir tepkinin, başka veya etkisiz diğer bir uyarıcı sayesinde de oluşturulabilir olmasıdır. İkincisi ise *edimsel (araçsal) koşullanma yaklaşımıdır.* Klasik koşullanma teorilerine göre bireyin davranışı dış çevredeki olaylar tarafından şekillenmektedir. Fakat bu davranışların büyük kısmı istemli davranışlardır. Bu davranış kötü bir sonuçla karşılaşıyorsa davranışın tekrarlanması azalmaktadır. Yani bir davranışı yapmaya yönlendiren uyarılarla, davranış sonucu ödüllendirilmek veya cezalandırılmamak için tekrar edilip edilmeyeceği öğrenilmektedir (Kartal, 2013: 200-214).

Bilgiyi İşleme Kuramı: Bu kurama göre, birey yaşadığı dünyayı anlamak için zihinsel süreçlerini kullanmaktadır. Kişide öğrenme süreci bilgisayarınkiyle benzerlik göstermektedir. Kişinin zihni bilgiyi almakta, işlemekte, şekil ve içerik bakımından değişlik yapmaktadır. Bu depolama işlemi sonucu da bilgi gerekli olduğunda geri çağrılıp davranışa yansıtılmaktadır. Bu kuramda öğrenme, duyu organları yardımıyla dışsal çevredeki uyarıcıların beyinde işlenerek, gerekli görülenlerin hafızada depolanması ve saklanması, ardında da gerek duyulunca tekrar hatırlanması şeklinde çalışmaktadır (Kartal, 2013: 214).

Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı: Bu kurama göre birey kendi deneyim ve tecrübelerinden öğrendiği gibi aynı zamanda diğerlerinin de davranışlarını gözlemleyerek öğrenebilmektedir. Bu öğrenme biçimi, gözleyerek veya gözlem yoluyla öğrenme, model olarak öğrenme veya dolaylı öğrenme şeklinde de bilinmektedir. Bu kuramda öğrenme, diğer bireylerin davranışlarının gözlemlenip taklit edilerek bir davranışa dönüşmesidir. Yani öğrenme süreci; dikkat etme, gözlemleme, merak etme, beklenti duyma, hafızaya alma, düşünme, hatırlama ve taklit etme aşamalarından oluşmaktadır. Öğrenme, model olarak seçilen bireyin davranışlarının bilişsel süzgeçten geçirilmesi sonrası kendi davranışlarına uyarlanması şeklinde gerçekleşmektedir. Buna göre davranış hem dışsal uyarıcılar hem de içsel etkiler sonucu oluşmaktadır. Bu kurama göre güdülenmeyi sağlayan üç faktör; kişinin amacına ulaşma beklentisi, bu amacın kişi açısından değeri ve kişinin yaptığı davranışa ilişkin duygusal tepkisidir. Kişi ilk iki faktöre olumlu tepki göstermekteyse kişinin öz-yeterlilik duygusu gelişmektedir. Öz-yeterlilik, kişinin bir işi başarabilme yeteneğine sahip olduğuna dair algısıdır (Kartal, 2013: 179-210).

1.4. Öğrenme Süreci

1960'lı yıllarda bir kavram olarak ortaya çıkışından bu yana, örgütsel öğrenme, genellikle makro veya örgütsel düzeyde, farklı analiz düzeylerinde, nadiren de orta düzey, iş birimi veya takım düzeyinde ve sık sık mikro veya

bireysel düzeyde geniş bir şekilde kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel öğrenme, bilgi edinimini teşvik eden gayri resmi süreçler (örgüt kültürü, sosyalleşme ve mentorluk) ve bu tür bilgileri yakalayan ve derleyen (bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri) daha resmi sistemler olarak görülmüştür. Öğrenme süreci, bireysel düzeyde psikolojik bir fenomen olarak oldukça iyi tanımlanabilmektedir. Ancak daha yüksek kavramsallaştırma düzeylerine uygulandığında tanım bulanıklaşmaktadır. Çünkü kavram, bireysel öğrenmeye dayanmakta, ancak aynı zamanda bireysel öğrenmenin basit bir toplamından çok daha fazlası olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, öğrenme temelde psikolojik olduğu için, kolektif öğrenmenin kavramsal anlamı ve teorik mekanizmaları bireysel öğrenmeyi dahil etmek zorundadır. Fakat aynı zamanda bireylerin öğrenmesinin nasıl gerçekleştirildiğini yakalayan daha üst düzey süreçleri ve bağları da içermesi gerekmektedir. Bu da kolektife benzer bir fenomen olarak ortaya çıkacak şekilde geliştirilmektedir (Kozlowski ve Salas, 2010: 364).

Bilgi akışının hız kazandığı günümüzde bilgi toplumları ortaya çıkmakta ve bu toplumlarda nitelikli işgörenlerin varlığı örgüt açısından önem kazanmaktadır. Buna göre işgörenlerin sürekli ve kesintisiz öğrenmesi önemlidir (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4490). Örgütsel öğrenmede bilginin edinilmesi, paylaşılması, bilgiyi analiz etme ve örgütsel hafıza oluşturma gibi süreçler görülmektedir (Tan, 2014: 200). Örgütler, öğrenme sürecinde tecrübelerine şekil vermekte ve öğrenme konusunda örgütte etkili olan unsurların neler olduğunu araştırmaktadırlar. Kısaca örgütler, öğrenme için çevrelerini incelemektedirler (Avcı, 2009: 123).

Birinci aşama olan bilginin edinilmesi veya yaratılması sürecinde, kişinin dış çevreden edindiği bilgileri örgütte yeni bilgilere dönüştürme işlemi görülmektedir. Bu aşamada kullanılan dış çevre kaynakları; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler, ekonomik faktörler şeklinde sıralanabilmektedir. İkinci aşamada ise dış çevreden edinilen bilgiler yardımıyla yaratılan yeni bilginin örgüt içinde paylaşılması söz konusudur. Bireysel olarak

edinilen bilgiler, örgütteki diğer çalışanlarla paylaşılmakta ve örgütteki bütün bilgiler bir araya getirilmektedir. Üçüncü aşamada edinilen ve paylaşılan bu bilginin örgütte ve çalışanlarda içselleştirilmesi gerekmektedir. Yani bilginin, çalışanlarca algılanıp, değerlendirilip anlamlandırılması sürecidir. Dördüncü aşamada ise içselleştirilen bilgilerin yeni bilgi yaratmak amacıyla kullanılmasından bahsedilmektedir. Böylece öğrenme sürecinin sürekliliği oluşturulmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015: 25).

Örgütsel öğrenme sürecinde, örgütsel bilgi geliştirilmektedir. Bu bilgiler, örgüt misyonu doğrultusunda kullanılan bireysel ve örgütsel bilgilerden oluşmaktadır. Ancak bu bilgiler sürekli değişim göstermektedir ve bu da örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir (Çemberci, 2013: 102). Örgütsel öğrenme sürecinde içsel ve dışsal faktörlerin etkileşimi sonucunda yeni örgütsel bilgi yaratılması mümkün olmaktadır (Kalkan, 2006: 93). Dünyada ve çevrede faaliyet halindeki örgütler günden güne daha karmaşık bir hale gelmektedir. Örgütler hayatta kalabilmek için değişim ve gelişmelere kendilerini uyumlu hale getirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Öğrenen örgütler rekabetin yaşandığı bu ortamda, kaostan ve değişen koşullardan en az hasarla kurtulmak için öğrenmeye yönelmektedir. Öğrenen örgütler, performansı arttırmaya yönelik yeniliğe ve çalışan yaratıcılığına önem vermektedir (Alipour vd., 2011: 547).

1.5. Öğrenme Düzeyleri

Örgütler performans artışı için sürekli öğrenmeye ve bilgi kullanmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu, bireysel, takım halinde ve örgütsel öğrenme başarısı için kilit önem taşımaktadır. Böylece işletme faaliyetlerinde sürekli bir gelişme ve yenilik oluşmaktadır. Öğrenen örgüt, sürekli öğrenen ve kendini yenileyen bir örgüttür. Öğrenme, bireysel olarak, takım halinde, örgütte ve hatta örgütün faaliyet gösterdiği toplumda önemli bir yere sahiptir. Öğrenme, çalışmayla bütünleşmiş ve işe paralel olarak devam eden stratejik bir süreçtir. İşletme yöneticileri için en önemli olgu, yeni fikirlerin nasıl yaratılıp örgüte uyarlanacağı

konusudur (Alipour vd., 2011: 548). Öğrenme için; bireysel, takım halinde ve örgütsel olarak uyumlaştırma gerekmektedir. Böylece bilgiden her biri aynı şekilde faydalanabilecektir. Bu yaklaşım ile parçalı düşünme yerine sistemli düşünme, pasif cevap verme yerine kişisel uzmanlık geliştirme, önyargılı kısıtlamaları kabul etmek yerine yeni zihinsel modeller geliştirme, farklı bireysel arayışlar yerine paylaşılan vizyon oluşturma, bireysel gelişime ek olarak takım halinde öğrenme gibi unsurların geliştirilmesi ve entegre edilmesi gerekmektedir. Bunların her biri, örgütteki hiyerarşinin sertliğine karşı rol oynayarak; bireysel, kolektif ve örgütsel öğrenme ve gelişimi için hem stratejik hem de yapısal bir temel yaratmaktadır (Pettinger, 2002: 22).

1.5.1. Bireysel Öğrenme

Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenmektedir. Bu özgürlüğe sahip bireyler, işlerine daha fazla bağlı olmakta, daha fazla inisiyatif almakta ve işlerinde daha geniş bir sorumluluk duygusuna sahip olmaktadırlar. Bir öğrenen örgütte, işletme yöneticileri ve işyeri öğrenme uzmanları, ortak bir amaç için birlikte çalışmakta ve öğrenme programlarının sorumluluğunu paylaşmaktadır. Ayrıca yöneticiler ve uzmanlar; eğitim tasarımı, öğretme, kolaylaştırma, mentorluk ve danışmanlığı içeren geniş bir beceri repertuarına dayanan, tam bir iş ortağı ve örgütsel değişim aracı olarak faaliyette bulunmaktadır. Bir öğrenen örgütte, çalışanlar bireysel olarak öğrendiklerini ve bildiklerini paylaşmak konusunda giderek daha bağımsız bir sorumluluğa sahiptir. İşyeri öğrenme uzmanları için çıkarımlar, özellikle bir kuruluşun ve çalışanlarının ihtiyaç duyduğu becerileri belirleme ve geniş bir yelpazede uygun öğrenme seçeneklerini seçme ve kullanmalarına yardımcı olmada, örgütsel ve bireysel ihtiyaç ve talepleri desteklemede giderek daha önemli bir rol oynamaktadır (O'Connor, Bronner ve Delaney, 2007: 5).

Bireysel öğrenme, her çalışanın bilgiyi edinmesi, becerilerini geliştirmesi ve örgütün başarılı olmasına yardımcı olacak tutum ve inançları benimsemesiyle

oluşmaktadır. Bu, çalışanları, örgütün hedeflerinde ve iş süreçlerinde meydana gelebilecek kaçınılmaz değişikliklere hazırlamakta ve daha fazla kişisel farkındalık yaratmaktadır (Gill, 2000: 9). Kişinin yeni bilgi edinmesi, bu bilgiyi anlaması, yorumlayıp değerlendirmesi ve elde ettiği sonuç ile davranışında değişime gitmesi önemlidir. Öğrenme ilk olarak bireysel düzeyde başlayıp, ardından örgütsel öğrenme düzeyine geçilmektedir. Fakat örgütsel öğrenme, kişinin tüm öğrendiklerinin birikimi değildir. Yani örgütsel öğrenme için bireysel öğrenme tek başına yeterli gelememektedir (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4491). Çünkü bireysel öğrenme, sezgiler yardımı ile konuları yorumlama sürecinden oluşmaktadır (Taşcı ve Koç, 2007: 375).

Başarılı örgütlerin başarılı olmalarının nedeni öğrenme kapasiteleridir. Bu ise bilgiye sahip çalışanlar ile mümkün olmaktadır. Yani örgütün başarısı, çalışanlarının başarısına bağlıdır. Bireysel öğrenme gerçekleşmeden takım halinde öğrenmeden ve örgütsel öğrenmeden bahsedilememektedir (Tan, 2014: 189). Bireysel öğrenme becerileri, örgütsel öğrenmeyi tamamlayıcı unsurlardır ve örgütsel öğrenmenin oluşması için gerekmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenmede; bilginin paylaşılması, bilginin ortak kullanımı ve bilgiyi deneyimlerden, başkalarının deneyimlerinden ya da örgütsel hafızadan sağlama gibi farklar görülmektedir (İbicioğlu ve Avcı, 2005: 158).

1.5.2. Takım Halinde Öğrenme

Ortak bir amaca yönelik bir araya gelmiş insan topluluğuna takım denilmektedir. Takımlar eylem odaklı, olumlu, kişinin kendi başına yaptığından daha çoğunun yapılabildiği ve sinerji görülen topluluktur. Örgütlerde takımlar ise bir iş yaparken birlikte ve bir arada çalışanlardır (Töremen ve Pekince, 2011: 391). Takım halinde öğrenmede takım üyelerinin birbiriyle paylaştığı anlayışların uyumlu şekilde davranışa dönüşmesi süreci görülmektedir (Taşcı ve Koç, 2007: 375). Kendi kendini yöneten takımları yöneticilerin yeni fikirler bulmaları ve problem çözmeleri konusunda teşvik etmesi ile çalışanların yetenekleri ortaya

çıkmaktadır. Böylece en önemli kararlar takım içinden çıkmaktadır (George ve Jones, 2012: 460).

Bir takım, üyelerinin bir bütün olarak grubun performansına en iyi şekilde nasıl katkıda bulunabileceğini keşfederken ortaya çıkmaktadır. Birbirlerinden öğrenerek, takım olarak etkili çalışmayı ve grubun amaçlarına ulaşmak için bu bilgiyi nasıl kullanacaklarını öğrenmektedirler. Takım halinde öğrenme, takım üyelerinin örgüt hakkında sürekli bilgi edindiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gill, 2000: 11).

Sporda, sahne sanatlarında, bilimde ve hatta zaman zaman iş dünyasında, takım zekasının takımdaki bireylerin zekasını aştığı ve takımların koordineli eylem için olağanüstü kapasiteler geliştirdiği bilinmektedir. Takımlar gerçekten öğrenirken, sadece olağanüstü sonuçlar elde etmekle kalmamakta, aynı zamanda ekibin üyeleri de olabileceğinden daha hızlı gelişmektedirler. Takım halinde öğrenme disiplini, bir ekibin üyelerinin kendi varsayımlarını askıya alarak gerçek bir "birlikte düşünme" içine girme kapasitesi olan "diyalog" ile başlamaktadır. Yunanlılar için dia-logos, bireysel olarak elde edilemeyecek öngörülerin keşfedilerek grup aracılığıyla paylaşımı anlamına gelmektedir. Günümüzde diyaloğun ilkeleri ve uygulamaları yeniden keşfedilmekte ve çağdaş bir bağlam içine girilmektedir. Diyalog, kökleri "beyin sarsıntısı" ile ortaya çıksa da daha yaygın olan "tartışma"dan farklı olarak bir fikir olarak ortaya çıkmaktadır. Diyalog, takımlardaki öğrenmeyi baltalayan etkileşim kalıplarının nasıl tanınacağını öğrenmeyi içermektedir. Takımlar modern örgütlerdeki temel öğrenme birimidir. Çünkü takım öğrenemezse, örgüt öğrenemez. Ne kadar çok şey öğrenilirse, o kadar cehaletin farkında olunur. Dolayısıyla, bir örgüt kalıcı bir mükemmellik seviyesine varmış olduğunu düşünse dahi; her zaman öğrenme disiplinlerini uygulamaya devam etmek durumundadır (Senge, 1990: 12).

1.5.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenmeye ilişkin literatür ilk olarak yönetim bilimi alanındaki örgütsel davranış teorilerinden türetilmiştir. Örgütsel öğrenme alanına yapılan bu erken katkılar, örgütlerde bilgi işlem ve karar alma ile ilgilenmişlerdir. Burada amaç, örgütlerin çevredeki değişikliklere uyum sağlamayı öğrenmelerine ve yönetim teknikleri sağlamalarına yardımcı olmaktır (Easterby-Smith ve Lyles, 2011: 26). Zorlu rekabet, gelişen teknoloji ve değişen müşteri tercihleri nedeniyle örgütlerin öğrenen örgüt haline gelmesi her zamankinden daha önemlidir. Bir öğrenen örgütte, çalışanlar sürekli olarak bilgi yaratmakta, edinmekte ve aktarmaktadır; bu da şirketlerin çevresel değişime rakiplerinden daha hızlı adapte olmalarına yardımcı olmaktadır (Sarder, 2016: 1).

Örgütler aynı insanlar gibi canlı birer organizmadır ve yaşamlarını devam ettirebilmek için de öğrenmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Modern örgütler, bilgiyi edinip değerlendirmekte ve bunu teknolojiye uyarlamakta, yeni bilgiler yaratabilen örgüte dönüşmek için ise eğitim ve gelişmeye önem vermektedirler (Atak ve Atik, 2007: 63). Örgütsel öğrenme ile örgüt içerisinde farklı düzeylerde öğrenme görülmekte ve bu süreç sonucunda da öğrenen örgütler oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme için tek şart bilişsel olarak değişimin gerçekleşmesidir. Öğrenme sonucu davranışlarda görülen değişim, öğrenen örgüt olabilmek için ilk koşuldur (Kapu ve Aybas, 2008: 83). Örgütün öğrenmesi, yeni bilgi üretme fırsatı için ortam sağlamak, üretilen yeni bilgiyi yeni bir düşünce üretmek için kullanmak ve bu eylemler sonucu edindiği bütün tecrübeleri öğrenme fırsatı olarak kabul edip yeniden bilgi üretmeye çalışmaktır (Atak, 2011: 158). Örgütsel öğrenmede en önemli unsur, yararlı bilgilerin saklanmasıdır. Yetenekli ve deneyimli işgörenlerini uzun süre bünyesinde barındırabilen işletmeler, geniş bir bilgi ağına sahiptirler (Kırel ve Ağlargöz, 2013: 204-205).

Bütün örgütün öğrenmesi, bireylerin ve grupların deneyimleri ve örgütsel deneyimler sonucu öğrenme, gelişme ve değişim kabiliyetini kolaylaştıran ve

devam eden süreçler ve buna entegre olmuş sistemler anlamına gelmektedir. Bu, yöneticilerin örgüt genelinde bilginin serbest akışını önleyen sınırları ortadan kaldırmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler kendilerine şunları sormalıdır; bu örgütün bilgi edinmesine yardımcı olmak için ne yapabilirim? Bu örgütün yeni bilgiler, beceriler, tutumlar ve inançlarla neyin sonuçlanacağını öğrenmesine yardımcı olmak için ne yapabilirim? Bu örgütün bir öğrenme kültürü oluşturmayı öğrenmesine yardımcı olmak için ne yapabilirim? Bütün örgütün öğrenmesi, örgüt genelinde ortak bir anlayışa ulaşmak, ardından örgüt genelinde süreçleri iyileştirmek ve stratejik hedeflere ulaşmak için zemin oluşturmaktır (Gill, 2000: 12).

Örgütsel öğrenme, içinde bulunulan çağda görülen dış çevredeki hızlı değişim, artan rekabet ortamı, yenilik ve yaratıcılık gerektiren işlerin oluşması durumları karşısında rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenmede örgüt çalışanlarının birlikteliği söz konusudur. Örgütsel öğrenme, örgütün deneyimleri aracılığı ile bilgiye ulaşma, bu bilgiyi kullanma, çalışanlarla paylaşma, bilgiyi geliştirme süreçleri ile devamlı bir nitelik kazanmakta, bunu örgütte bir kültür haline getirerek performansı arttırma gayretine girilmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2014: 22-23).

1.6. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye

Öğrenme, bireysel öğrenmenin, etkin eylemde bulunma kapasitesini arttırması olarak tanımlanmaktadır. Bu kapasite know-how ve know-why olarak belirtilmektedir. Birincisi, bir şeyler yapma yeteneği ve nasıl yapılacağı, ikincisi ise ilkinin deneyimini açıklayan ve nedenini sorgulayan kavramlar ve genellemelerden oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme de aynı şekilde, bir örgütün etkili eylemde bulunma kapasitesini arttırması olarak ifade edilmektedir. Tüm öğrenme, ilk önce bireyler içinde gerçekleşmekte, bireylerin toplu know-how ve know-why faaliyetleriyle tüm örgütün kültürünü, davranışını ve etkinliğini değiştirmektedir (Gill, 2000: 2).

Öğrenme, işletmelerde bireysel düzeyde başlayarak takım halinde öğrenme ve ardından örgütsel öğrenme ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel öğrenme bilgiyi yaratma, edinme, paylaşma ve bu bilgiyi değişim için kullanmadır. Diğer bir deyişle örgütteki çalışanların yeni bilgi yaratarak bu bilgiyi paylaşması ve bunu örgüt bilgisi haline getirmesi, sonuçta da karşılaşılan problemleri çözmek için bu bilgiyi kullanması sürecidir (Atak ve Atik, 2007: 64). Örgütsel öğrenme için kilit isim bireylerdir. Bireysel öğrenme, kişinin bilgi, beceri, yetenek, tutum, davranış ve değerlerini bireysel çaba, izlenim ve tecrübe sonrası değiştirmesidir. Örgütsel öğrenme oluşabilmesi için örgütteki çalışanların öğrenme için istekli olması, işletme yapısının, örgüt kültürünün ve işletmedeki teknolojinin örgütsel öğrenmeye uygun olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme tek başına oluşamamakta, ancak birey ve örgüt arasında bir bağ kurularak oluşabilmektedir. Bireysel öğrenmeyle örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmalı ve kişiler arasında paylaşılan bilgiler açık ve net olmalıdır. Örgütsel öğrenmede birinci safha olan bireysel öğrenme sonrası edinilen bilgilerin örgütteki formal veya informal takımlar ile paylaşılması gerekmektedir. Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçerken, takım halinde öğrenme aşaması görülmektedir. Kişiler takım halinde öğrenme ile örgütte tek başlarına yapacakları etkiyi arttırmaktadırlar. Bunun sonucu olarak öğrenme, örgütün bütününe yayılmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015: 24-25).

Örgütsel öğrenme “daha iyi bilgi ve anlayışı kullanarak eylemleri geliştirme süreci” olarak tanımlansa da, bu kavram bir örgütün resmi sınırları dışındaki bireyleri içerecek şekilde genişletilerek, gayri resmi toplulukları, müşterileri, tedarikçileri, meslektaşları ve bir örgütün misyonunu paylaşmayan ancak o örgütün öğrenmesine katkıda bulunabilecek diğer kişileri de içerebilmektedir (Kozlowski ve Salas, 2010: 366). Örgütsel öğrenme açısından sürekli gelişim, öğrenmeye bağlılık gerektirmektedir. Bir problemi çözmek, bir ürün sunmak ve bir süreci yeniden yapılandırmak, dünyayı yeni bir ışık altında görmeyi ve ona göre davranmayı gerektirmektedir. Öğrenmenin yokluğunda, örgütler ve bireyler eski uygulamaları tekrar etmektedirler. Bu durumda değişim

ve gelişme ya tesadüf eseri ya da kısa ömürlü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme, bilgiyi örgüt içinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarma yoluyla öğrenmektedirler (Gill, 2000: 3).

1.7. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Hızla değişen, oldukça rekabetçi bir ortamda, öğrenen örgütler çok önemli bir avantaja sahiptirler; değişime daha hızlı ve etkili cevap verebilmekte, yenilikçi ürün ve hizmet bularak rekabette öne geçebilmektedirler. En önemlisi, en iyi çalışanları çekmeleri ve ellerinde tutmaları daha muhtemeldir. Öğrenen örgütler, en iyi çalışanları işe alma ve onlara daha cazip fırsatlar sağlama bakımından avantaj sağlamaktadır. Bunun nedeni ise, seçim yapıldığında insanların, kendilerini geliştirme ve büyüme şansı veren örgütler için çalışmak istemelerinden kaynaklanmaktadır (Sarder, 2016: 10-11). Tarihsel olarak, örgütsel öğrenme teorisi, örgütsel gerçekliğin anlaşılabileceği mikro ve makro düzeylerde karşılaşılan üç ana araştırma akımı ile karakterize edilmektedir; örgütsel ve toplumsal seviye dinamikleri (örgütsel yapılar vs.), bireysel ve grup düzeyinde dinamiklere odaklanan mikro seviye yaklaşımlar (örneğin iç-dış değişimler) ve bu ikisinin entegrasyonuna yönelik çalışan orta düzeyli yaklaşımlar (Beauregard, Lemyre ve Barrette, 2015: 714).

Öğrenen örgütlerde öğrenme unsuru, örgütün tamamına yayılmış olmalıdır. Bu sayede örgütsel öğrenme oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütteki çalışanların farklı kaynaklardan edindiği bilgileri bir araya getirerek paylaşmaları ve edinilen bu yeni bilgiyi geliştirilip tekrar örgütte kullanmaları sürecidir (Çakmakyapan, 2009: 27). Örgütsel öğrenme, bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma uygulamasıdır. Örgütsel öğrenmedeki ana unsur, bilginin yayılarak örgütte ortak olarak kullanılmasıdır. Ancak bu durumda örgütsel öğrenmeden bahsedilebilir. Öğrenme ile örgütsel davranışta bir değişim oluşmaktadır (Karahan ve Yılmaz,

2011: 140). Örgütsel öğrenme, örgütün tüm aktörlerini içeren gelişimsel süreçlerle inşa edilmesi, sürekli olarak sürdürülmesi gereken ve "sosyal" olarak inşa edilmesi gereken bir olgudur. Buradaki amaç, bir teori veya yapısal bir şablon uygulamak yerine, söylemden türetilen ve bir örgütün yaşadığı pratiği paylaşan anlamlar üretmektir (Nyhan, vd., 2003: 44).

Örgütsel öğrenme, bireysel düzeydeki öğrenmenin bilgi yönetim süreci ile örgütsel düzeye getirilebilmesi çabasıdır. Örgütsel öğrenme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar bilgiye ulaşma, bilgiyi yayma ve bilgiyi uygulamadır (Armstrong, 2006a: 540-541). Öğrenen örgütler, işletme faaliyetlerinde öğrenme odaklı olmakta, stratejik anlamda bilgiye en uygun şekilde ve zamanda ulaşmaya çalışmakta, örgüt üyelerini öğrenme konusunda teşvik etmekte, bunun için öğrenme iklimi ve öğrenme kültürü oluşturmakta ve diğer işletmelerle işbirliği içinde olmaktadırlar (Yalçın ve Ay, 2011: 17). İşletmeler hayatta kalabilmek için, hızlı değişime uyum sağlamakta ve bunun için yeni metotlar öğrenmektedirler (Atak ve Atik, 2007: 64). Örgütsel öğrenme sayesinde bireysel düzeyden örgütsel düzeye geçen öğrenme, örgütün etkinliği için yeni yollar arama isteği oluşturmaktadır. Örgütteki çalışanlarda sürekli öğrenme kapasitesi ve bilgisi olduğu için, yeni fikirlerin oluşması ve paylaşılması teşvik edilmelidir (George ve Jones, 2012: 148).

Genel olarak, örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrendiği süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu sürece, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin, öğrenmenin toplumsallaştırılması yoluyla ve kolektif olarak kabul edilen uygulamaların etkisiyle girmesine izin verilmektedir. Bu etkileşimlerden kaynaklanan bilgi, istikrarlı mekanizmalarla kurumsallaştırılmaktadır. Bilgi, örgüt üyeleri arasında paylaşıldığında, örgüte dahil edilebilmekte ve böylece birey örgütten ayrılsa bile diğer üyelerin bu bilgilere erişimi devam edebilmektedir. Paylaşılan bilgi, örgütsel sistem, yapı ve örgütün kültüründe yerleşik olarak kalmaktadır. Öğrenme, "bilginin yaratılması, kullanılması ve kurumsallaştırılmasının gerçekleştiği çeşitli seviyeleri (bireyler, gruplar ve örgüt) içeren dönüşümsel değişim süreci" olarak

kabul edilebilmektedir. Toplu halde hareket eden işgörenlerin; bilişsel, davranışsal ve kültürel yönlerini kapsamaktadır (Kuabara ve Takahashi, 2017: 173-174).

Örgütlerin olaylarla ilgilenme şekli, bireylerin eylemlerini ve öğrenmeyi nasıl anlamlı hale getirmeye çalıştıklarını tanımlayan çok sayıda yoruma tabidir. Bu nedenle öğrenme, farklı anlamların, şemaların ve eylemler ile çevreleri arasındaki bağlantıyı içermekte ve etkileşime girmeleri ve örgütsel bilginin karşılıklı bağımlılıklarını nasıl keşfedebilecekleri bakımından bir amaç sunmaktadır. Burada bilginin, var olma süreci olduğu varsayılmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiğini anlamak için, örgüt içindeki bilginin oluşumunu bir bütün olarak tarihsel, maddi ve kültürel bir süreç olarak analiz etmek gerekmektedir. Bu anlamda öğrenme süreci, bireyler ve çevre ile etkileşim yoluyla gerçekleşen bilgi oluşturma ve bilgi paylaşımını içermektedir (Kuabara ve Takahashi, 2017: 173-174).

Öğrenme, sosyal etkileşim düzeyinde algılandığında kolektif olarak kabul edilmekte ve bu süreç sadece bireyin bilişi bağlamında gerçekleşmemektedir, aynı zamanda yerleştirildiği içeriğe de bağlıdır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin, yalnızca bilişsel değil aynı zamanda sosyal ve davranışsal yönleri de içeren, uygulamalarla üretilen ve değiştirilen bir toplu bilgi oluşturma ve değişim süreci olduğu düşünülmektedir. Uygulamaların dinamik ve bütünleştirici yönü ve örgütlerdeki öğrenme süreci, öğrenmenin bir boşlukta gerçekleşmediğine işaret etmektedir; bunun yerine, belirli bir bağlamda meydana gelen olaylarla ilgilenmektedir. Uygulamanın örgütsel öğrenme ile nasıl görüldüğünü anlamak için, bu boyutu daha derinlemesine araştırmak gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel öğrenme, örgütsel uygulamalarda bilginin sosyal olarak nasıl yapılandırıldığını belirlemektedir. Bu da örgütlerin, biçimsel sınırlarının ötesine geçen bir araştırma mekanizması olarak şekillenmesini ifade etmektedir. Bu durum, aktörlerin başkalarıyla ilişkilerini değiştirmelerine olanak sağlarken, ortak faaliyetler için önceden oluşturulmuş bilgilere katkıda bulunan etkileşimli bir harekettir. Bu yolla örgüt içerisindeki öğrenme, insanların ne yaptıklarını, ne

zaman yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını, rutin gözlemlerini ve nedenlerini açıklamak için belirli eserlerin kullanımına rehberlik etmek amacıyla sosyal bir süreç olarak algılanabilmektedir. İşte bu perspektifte uygulamaların öğrenme çalışmalarında analizin unsurları olarak görülme potansiyeli bulunmaktadır, çünkü bunlar bilgi ile doludur ve sosyal etkileşimde somutluk kazanmaktadırlar. Öğrenme sürecine dahil olan unsurları ve ilgili tarafların etkileşimli ve bütünleştirici rolü göz önüne alındığında, burada sunulan tartışma, öğrenme anlayışına ve örgütsel uygulamaların dinamiğine dayanmaktadır (Kuabara ve Takahashi, 2017: 173-174).

1.7.1. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

İdeal olarak örgütsel öğrenmede, değişim sürecinde tüm tarafların kaygıları, her bir tarafın anlam sistemlerinin araştırılması yoluyla dahil edilmekte ve takdir edilmektedir. Bu strateji tüm örgüt üyelerinin hiyerarşik güçlerinden bağımsız olarak değişim programlarına katılımını vurgulamaktadır. Katılımcıların kendilerini ve sorunlarını görmeleri, farklı algıların ve anlamların paylaşıldığı bir diyaloğa konu olmaktadır. Böyle bir diyalog, sorunların ve durumun tanımı ve altında yatan tutumların, değerler, normlar ve ilişkilerle ilgili olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu stratejiye göre, örgüt üyelerinin, demokratik bir şekilde örgütsel öğrenmeyi geliştiren, problemi tanımlamada ve çözümlerin formülasyonunda işbirliği yapmayı öğrenmeleri gerekmektedir (Boonstra, 2004: 289).

Bir öğrenen örgüt, hem örgütün hem de bireyin öğrenme taleplerine cevap vermektedir. Bir öğrenen örgütte, örgütün kendisi sadece eski hatalarından değil, geçmiş başarılarından da öğrenmektedir. Bir öğrenen örgütte, bireysel başarı için ödüller yüksektir ve başarısızlık riskleri ise düşüktür, böylece çalışanlar yeni bir şeyler denemeye teşvik edilmektedir. Bir öğrenen örgütte, bireyler işlerini yaratıcı ve iyi bir şekilde yapma yetkisine sahiptir (O'Connor, Bronner ve Delaney, 2007: 4).

Örgütsel bilgi, bir örgütün tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan ve genellikle standart operasyon prosedürlerine, rutinlerine, kurallara veya örgüt üyelerinin zihnine dönüştürülen bir örgüt tarafından tutulan bilgi olarak tanımlanabilmektedir (Kuabara ve Takahashi, 2017: 175). Öğrenme; bilginin oluşturulması, örgütün tamamıyla paylaşılması, içselleştirilmesi ve içselleştirilen bilginin kullanılması süreçlerinden oluşmaktadır (Koç, 2006: 51).

Öğrenmenin stratejik açıdan önemi şu unsurlara dayanmaktadır: *Bilgi;* öğrenme olgusunun hammaddesi olan doğru ve işe yarar bilgidir. *Yetenek;* bireyin öğrenebilmesi için gerekli olan içsel güçtür. *İstek;* öğrenmenin gerçekleşmesi için bireyin öğrenme konusunda istekli ve hevesli olması gerekmektedir (Koç, 2006: 61).

Örgütsel öğrenme kavramı, insan temelli kültür değerleriyle şu şekilde karakterize edilebilir (Luthans, 2011: 60):

- Herkes yararlı bir fikrin kaynağı olabilir, personelin fikrine değer verilmelidir,
- Probleme yakın insanlar muhtemelen onu çözmek için en iyi fikre sahip olurlar, dolayısıyla bu çalışanlar yapıya dahil edilmelidir,
- Öğrenme artabilir ve azalabilir, bu yüzden yöneticiler çalışanlardan en iyi şekilde faydalanmalıdır,
- Yeni fikirler önemlidir ve cesaretlendirilip ödüllendirilmelidir, hatalar ise öğrenme fırsatları gibi görülmelidir. Öğrenen örgüt kültüründe hatalardan öğrenme çok önemlidir.

Öğrenen örgütlerin özellikleri Senge'in beşinci disiplin yardımıyla şu şekilde açıklanabilir:

Sistem düşüncesi: Örgütte çalışan herkesin etkinliğinin örgüte katkıda bulunduğu görüşü aşılanarak onların da sisteme dahil olduklarının, sistemin

önemli bir parçası olduklarının belirtilmesidir. Yani bireysel bazdan çıkıp büyük resmin görülmesinin sağlanmasıdır (DuBrin, 2010: 402). Sistem düşüncesi, örgütü bir sistem olarak ele almakta ve örgütteki herkesin bu bütünde birbiriyle ilintili olduğunu ve bu bütüne dahil olması gerektiğini vurgulamaktadır (Retna, 2007: 128). Sistem son elli yılda, tüm kalıpları daha net hale getirmek ve bunların nasıl etkili bir şekilde değiştirebileceğini görmeye yardımcı olmak için geliştirilen bir bilgi ve araç olan kavramsal bir çerçevedir. Araçlar yeni olsa da, temeldeki dünya görüşü son derece sezgiseldir (Senge, 1990: 10-11).

Kişisel uzmanlık: Çalışanların sonuca ulaşmak için yönlendirilmesidir. Bireysel öğrenmeyi belirtmektedir. Örgüt çalışanlarına kendi kişisel beklentilerini açıklama olanağı sunmaktadır (Retna, 2007: 128). Kişisel vizyonu sürekli olarak netleştirme ve derinleştirme, enerjiye odaklanma ve gerçeği objektif olarak görebilme disiplinidir. Dolayısıyla, öğrenen örgüt için manevi temeli olan temel bir köşe taşıdır (Senge, 1990: 10-11).

Zihinsel modeller: Bireyin zihninde yer eden genelleme, varsayım ve önyargılardan oluşmaktadır (Tan, 2014: 189). Zihinsel model, çalışanların algıladığı ve kendilerinin anladığı şekilde bir fikrin ve bir gerçeğin yapısının belirtilmesidir. Kabul edilmesi için güç gerektirmekte ve örgütteki değişim ve sürece direnç gösterilmektedir (Retna, 2007: 128). Derinlemesine kökleşmiş varsayım ve genellemelerden oluşan, olayların nasıl anlaşıldığını ve nasıl harekete geçileceğini etkileyen resim veya görüntülerdir. Ancak birey çoğunlukla, zihinsel modellerin veya davranışların kendisi üzerindeki etkilerinin bilinçli olarak farkında olamamaktadır (Senge, 1990: 10-11).

Paylaşılan vizyon: Örgüt üyelerinin ortak bir amaç doğrultusunda öğrenmeye sahip olması ve bunu sürdürmesidir. Tüm seviyedeki çalışanlar buna inanırsa öğrenme konusunda motivasyon artmaktadır. Bunun için çalışanların karar verme konusunda güçlendirilmesi gerekmektedir (DuBrin, 2010: 402). Paylaşılan vizyon, tüm örgüt çalışanlarının ortak bir amaç için bir araya

gelmesidir (Retna, 2007: 128). İçerik ve çeşit bakımından farklı olsa da, tüm örgütler ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında insanları birbirine bağlamayı başarmaktadır. Gerçek bir vizyon yaratıldığı zaman, çalışanlar onlara söylendikleri için değil, kendileri istedikleri için öğrenmektedirler (Senge, 1990: 11).

Takım halinde öğrenme: Takım halinde öğrenmede önemli husus tartışma yerine diyalog ile kişilerin birbirlerini anlaması ve bildiklerini paylaşmasıdır (Yalçın ve Ay, 2011: 18). Takım halinde öğrenme, bireylerin sosyal ilişkileri ve kurdukları diyaloglardan oluşmaktadır. Çalışanlara birlikte düşünme fırsatı vermektedir. Grup halinde çalışmalarda yaratıcı ve istenilen sonuçlar elde etmede yarar sağlamaktadır (Retna, 2007: 128).

Öğrenmeye olan kararlılık: Örgütlerde örgütsel öğrenmenin gelişimi için, yöneticilerin örgüt içindeki öğrenme faaliyetlerini desteklemesi, bu konuda işgörenlere liderlik yapması ve öğrenme konusunda kararlı bir şekilde davranması gerekmektedir. Bunun için öğrenme konusunda üst yönetimin tavrının net olması, öğrenme konusuna duyarlı olması, öğrenme ortamı sağlaması, öğrenme konusunda örgütün ve yönetimin kararlılığını belli etmesi ve işgörenlere de öğrenmenin önemini aşılaması gerekmektedir. Yönetimin öğrenme konusundaki kararlılığı, örgüt içindeki öğrenme hızının da artmasına yol açacak ve öğrenme süreklilik kazanacaktır (Avcı, 2005: 168-169).

Örgüt içi bilgi paylaşımı: Bilgi paylaşımı, örgüt içindeki işlevsel bilgi arayışı veya düşüncelerin transferi olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi paylaşımı örgüt içinde en az iki kişi, grup, takım, birim veya ekibi kapsayan; edinilen yeni bir bilginin eski bilgilerle birleştirilerek kullanılması veya zorlu problemlerin çözülmesine olanak sağlayan bir süreçtir (Güngör ve Celep, 2016: 933). Bilgi paylaşımı, bilgi, deneyim, değer, veri ve uzman görüşlerinin bütünleştirilerek anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir. Bilgi, bir örgüt içinde uygun şartlar sağlandıkça serbestçe paylaşılabilmektedir. Bilgi paylaşımında iki taraftan biri

bilgiye sahip olan ve diğer taraf ise bu bilgiyi elde edendir. Bilgi paylaşımı deneyim ve tecrübeye dayalı olarak bir sohbet ortamında veya toplantı sırasında karşılıklı etkileşim sonucu oluşabilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222-223). Bilgi paylaşımı, örgütsel bazda değer yaratmak ve işbirlikçi problem çözmek için tekrar düzenlenebilen, bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürerek paylaşılan bilgilerin, işletme veya üretim faaliyetleri ve karar alma için kullanabilmek açısından önemlidir (Altındiş ve Ağca, 2011: 46).

1.7.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Örgütsel öğrenme konusunu ilk inceleyen araştırmacıların, Argris ve Schön olduğu bilinmektedir. Onlara göre örgütsel öğrenme, hataların saptanarak belirlenmesi ve düzeltilmesidir. Bununla birlikte örgütlerin, üyelerinin öğrenmeleri sırasında öğrendiklerini vurgulamaktadırlar. Argris ve Schön öğrenme türlerini, tek döngülü ve çift döngülü olarak incelemektedir (Tan, 2014: 196). Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, hata kaynaklarını keşfettikleri, hatayı düzeltmek için tasarlanan yeni stratejiler icat ettikleri, bu stratejileri ürettikleri ve sonuçlarını değerlendirip genelleştirdikleri ortak bir sorgulama yürütmektedirler. Benzer şekilde, çift döngülü öğrenmede, sadece örgütsel normlardaki bir değişiklikten değil, öğrenme olarak uygun şekilde tanımlanan normlara yönelik belirli bir sorgulama oluşmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen koşullar hakkında daha fazla bilgi edinmek için, örgütlerin davranışsal dünyalarının, örgütsel kullanım teorisinde sorgulama kapasitesini nasıl etkilediğinin araştırılması gerekmektedir (Argyris ve Schön, 1978: 22-28).

Argyris ve Schön, örgütsel teoriyi şu şeklide açıklamaktadır. Bireyler genelde deneyimlerinin onayladığı ya da onaylamadığı eylemlerde, sonuçların beklentileri ile hareket etmektedir. Eğer beklenti ile sonuç uyuşmazlığı oluşursa, üyeler beklentilerini ve sonuçlarını tekrar sıraya sokacak şekilde etkinliklerini değiştirerek, oluşan bu hataya cevap verebilmektedirler. Örgütsel kullanım

teorisinde, hatalar tespit edilmekte ve düzeltilmektedir. Bu temel öğrenme döngüsü, bireylerin kullanımda olan örgütsel teori ile hareket ettiklerini, sonuçlarla beklentilerin uyuşmadığı veya sonuçların uyuşmadığı durumlarda örgütsel teoriyi onaylamamalarına yol açmaktadır. Bu durumda örgüt üyeleri, kullanımda olan örgütsel teorinin temel özelliklerini korumak için tespit ettikleri hataları düzelterek, örgütün iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere yanıt verebilmektedirler. İşte burada örgütsel öğrenme, buradan hareketle, kullanımdaki örgütsel teorinin onaylanmadığında veya beklenti ile sonuç uyuşmazlığı tespit edildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bireyler hata tespitinden hata düzeltmeye geçmekte, ardından hata düzeltme ise sorgulama şeklini almaktadır. Hata kaynaklarının keşfedilmesi ile kullanımdaki teoride bulunan stratejiler ve varsayımlar nedeniyle hatanın oluştuğu bilindiği zaman, örgüt, hatayı düzeltmek için yeni varsayımlara dayalı yeni stratejiler icat etmeleri gerektiğini fark etmektedir. Bu yeni eylemin sonuçlarının değerlendirilmesi ve yaygınlaştırılması için de strateji üretmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla "hata düzeltme", karmaşık bir öğrenme döngüsü olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, öğrenme ajanlarının keşiflerinin, icatlarının ve değerlendirmelerinin örgütsel belleğe yerleştirilmesi gerekmektedir. Aksi halde bireylerin öğrenmiş olabileceği şey, örgütsel öğrenme için gerçekleşmemiş bir potansiyel olarak kalacaktır. Bundan, bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin olmadığı ve bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için gerekli fakat yetersiz bir koşul olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütsel öğrenme, bireysel olarak üyelerin işbirliğine dayanan sorgulamanın aracılık ettiği bir süreç olarak düşünülebilmektedir. Örgütsel öğrenmenin aracıları olarak bireyler, kullanımda olan ve örgütsel teori adı verilen ve sürekli değişen yapıyı, yeniden yapılandırmaktadırlar (Argyris ve Schön, 1978: 18-20).

Senge'e göre ise öğrenme olgusu sonrası, davranışlarda değişiklik olması gerekmektedir. Senge, öğrenme kavramı ile bilgi edinme kavramının karıştığını belirtmektedir. Ancak öğrenme için elde edilen bilgilerin davranışa aktarılması ve daha önceden yapılamayan bir şeyin uygulanması söz konusudur. Öğrenme ile

eylem unsurları birbirinden ayrılmaz konulardır (Tan, 2014: 197). Senge'e göre öğrenen örgüt, değerli ve yaratıcı sonuçlar elde etmek için kapasitelerini kullanan ve birlikte çalışan bir grup insandan oluşmaktadır (DuBrin, 2010: 402). Senge'e göre öğrenme, güçlendirilmiş bir uygulama veya ortak bir öğrenme süreci değil, aksine bir görüş, paylaşılan öğrenme hissinin örgüt içinde yayılması ve bunun liderler tarafından sistem içinde anlamlandırılmasıdır (Caldwell, 2012: 40).

Örgütsel öğrenme, etkili değişimin hayati bir bileşenidir. Örgütsel olarak yeniden yapılandırma ve stratejik değişim, etkili teşhis ve kıyaslama, bilgi ve teşvik sistemlerine dayanmalıdır. Bununla birlikte, geleneksel hiyerarşik yapılara daha az benzeyen örgütsel şartlar arasında stratejik bir değişimin sağlanmasında kilit nokta, açıkça riski yönetmek için tasarlanmış bir değişim uygulama stratejisi oluşturmaktır. Ancak bu değişimin yavaş, rastgele veya kademeli olduğu anlamına gelmemektedir. Değişim ihtiyacı konusunda farkındalık oluşturulması ve bu eylemin inandırıcı ve güvenilir bir şekilde yapılması gerekmektedir. Değişim sürecinin bir öğrenme süreci olduğunun ve başlangıçta her şeyin doğru yapılamayacağının bilinmesi çok önemlidir. Çünkü dramatik değişikliklerin ve yeni becerilerin, kişilerde kaotik ve belirsizlik hissi yaratabileceği bilinmelidir. Aynı zamanda teşvik sistemleriyle, eğitim aracılığıyla, pilot programlar ve benzerleriyle, değişim için desteğin genişletilmesine ve tüm örgütün seferber edilmesine dikkat edilerek değişim sürecine odaklanılması gerekmektedir (Boonstra, 2004: 110).

1.7.3. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel öğrenme, örgütün üyelerinin, örgütün kullanım alanında yer alan teorideki hataları tespit edip düzelterek, iç ve dış ortamlardaki değişikliklere cevap vermesi şeklinde ifade edilmektedir (Argyris ve Schön, 1978: 29). Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin paylaşılan içgörüleri, bilgileri ve zihinsel modelleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme geçmiş bilgi ve deneyime dayanmaktadır. Bilgiyi tutmak için kullanılan kurumsal mekanizmalara (örneğin

politikalar, stratejiler ve modeller) dayanan örgütsel hafıza üzerine kurulmaktadır (Gill, 2000: 12).

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaya çalışırken, tüm karmaşık örgütlerin yapısına gömülü halde bulunan bir takım engellerle karşılaşılmaktadır. Bunlar: *Değişime direnç;* aynı kalmaya devam etme veya yeni ve farklı şeyler denemekten kaçınma eğilimi anlamına gelmektedir. *Tartışılmaz olanı tartışmamak;* faydalı bilgilerin ortaya çıkmasını önlemektedir. Tüm çalışma grupları ve tüm örgüt bazı şeyleri tartışmamayı kabul etmekte ve genellikle bu anlaşma, ortak ancak konuşulmamış bir anlayış anlamına gelmektedir. *İnsanların kontrole olan ihtiyacı;* örgüt için oluşturulan yapılarda ortaya çıkan organizasyon şemaları, politika kılavuzları, yayınlanmış kurallar ve düzenlemeler, performans değerlendirme süreçleri, bütçe ve harcama izleme, iç güvenlik sistemleri ve fiziksel alanların tasarımı gibi unsurları kapsamaktadır. Tüm bu uygulamalar, çalışanların davranışlarını kontrol etmenin en kolay yoludur. *Kısa vadeli, karmaşık sorunlara basit çözümler;* zor durumlarda biraz rahatlama sağlasa da öğrenmeye yardımcı olmamaktadır. Maliyeti azaltmak için bir çalışanın işine son vermek, maliyetleri kontrol etmek ya da geliri artırmak için gerekli olabilecek ancak genellikle kısa ve basit çözümleri temsil eden eylem örneği olabilmektedir. *Nitelikli yetersizlik;* yaygın bir operasyonel hastalığın güçlü, ancak kesin bir tanımıdır. Konuyu değiştirerek, başkalarını suçlayarak veya sorunlu durumlar için sorumluluk kabul etmeyerek, tehdit etmekten kaçınmayarak görülebilmektedir. Aslında bu yolla olan öğrenme, deneyimlerinden bilgi edinme ve hatalardan öğrenme şeklinde oluşmaktadır (Gill, 2000: 16-19).

1.8. Öğrenen Örgütler

Örgütler, belirlenen bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş kişilerden oluşmaktadır. Bu kişilerin nitelikleri ve öğrenme düzeyleri örgütün başarısında önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin bireysel öğrenmeleri, örgütsel öğrenmeyi her zaman sağlamamaktadır, ancak bireysel öğrenme gerçekleşmeden

örgütsel öğrenme gerçekleşememektedir (Uzuntarla vd., 2015: 191). Günümüzün artan rekabet ortamında bilgi teknolojileri ve bilgi ağları endüstri alanında kullanılmaktadır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ise rakiplerinden daha hızlı öğrenerek ve öğrendiklerini sistematik şekilde uygulamaya aktararak mümkün olabilmektedir (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 503). Öğrenen örgütlerde örgüt üyelerinin öğrenmelerine önem verilmektedir (Erigüç ve Balçık, 2007: 77). Çünkü öğrenen örgüt, sürekli olarak öğrenme olgusunu kullanan, üyelerinin gelişimine önem veren, iletişimi yüksek ve takım çalışması sağlayan örgüttür (Uzuntarla vd., 2015: 192). Öğrenen örgüt, üyelerinin öğrenebileceği ve öğrenmeye devam edebileceği şekilde yapılandırılmış bir örgüt olarak belirtilmektedir (Boonstra, 2004: 63).

Öğrenen örgüt, kurum çapında öğrenmeyi yukarıdan aşağıya değerleyerek ve destekleyerek kendisini farklılaştırmaktadır. Öğrenme, çalışanların performans aralığını kapatmaları gerektiğinde katılabilecekleri programlardan ibaret değildir. Bunun yerine öğrenme, örgütün her kademesine, karar vermeye, sorunların ele alınmasına, bilginin paylaşılmasına, örgütün yapılandırılmasına ve fiziksel alanların düzenine yerleştirilmektedir. Bir öğrenen örgütte liderler, sürekli olarak öğrenmenin kurumun büyümesi ve rekabet edebilme kabiliyeti için çok önemli olduğuna dair çalışanlarının inançlarını harekete geçirmektedirler. Liderler kendilerinin ne kadar başarılı olduklarını, ne kadar bilgi, deneyim ve uzmanlığa sahip olduklarını dikkate almadan öğrenmeye devam etmektedirler. Çünkü öğrenmenin her yerden geldiğini bilmekte ve bu nedenle her yerden, çalışanlardan, müşterilerden, satıcılardan, meslektaşlardan, rakiplerden ve diğerlerinden fikir edinmektedirler. Bir öğrenen örgütün lideri, vizyonlarını aktarmak ve sürekli öğrenmenin değerini arttırmak için sürekli çaba göstermektedir. Gerekli kaynakları sağlayarak çalışanların öğrenmelerini ve gelişimlerini önemsediklerini aktif olarak göstermektedirler. Bilgileri açıkça paylaşmakta ve çalışanlarını, işlerini ve yaşamlarını etkileyen kararlara dahil etmektedirler. Hiyerarşileri düzleştirmekte, gereksiz politika ve kuralları ortadan kaldırmaktadırlar. Çalışanlarını soru sormaya teşvik etmekte ve bunu kolayca

yapabilecekleri bir ortam yaratmaktadırlar. Bunun için işbirliği yapmakta, risk almakta, hatalarından ders almalarına ve sorunları fırsat olarak görmelerine yardımcı olmaktadırlar (Sarder, 2016: 14-15).

Öğrenen örgütlerde ortak bir amaca ulaşmak için çalışanların birlikte hareket etmesi, yaptıkları işi tam olarak anlamaları ve bu sayede etkili olmaları gerekmektedir. Bunun için ise çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, yeni ve yararlı bilgilerin edinilmesi ve uygulanması gerekmektedir (Kayhan, 2009: 13). İşletmeler çevreyle uyumlu bir sistem olarak kabul edildiklerinden dolayı, değişim ve gelişim, sürekli öğrenme ile sağlanmaktadır. Öğrenen örgütteki bütün unsurların öğrenme faaliyetine katılmaları gerekmektedir. Ancak öğrenmede asıl unsur insandır. Öğrenen örgüt, çalışanların kendi bildiklerini nasıl oluşturacaklarını, nasıl değiştireceklerini veya nasıl keşfedeceklerini sağlamaktadır (Tutar, 2011: 162).

Öğrenen örgüt, bilgi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip örgüt olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgütlerin yapıtaşlarını; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, kendi deneyimlerinden ve geçmişten ders alma, başkalarının deneyiminden yararlanma ve bilginin, örgütün her noktasına hızla ve verimli bir şekilde aktarılması faaliyetlerinde kazanılan beceriler oluşturmaktadır (Mucuk, 2008: 182).

Öğrenen örgüt, çalışanlarının yeteneklerini, kapasitelerini ve niteliklerini geliştirmeye ve davranışsal becerilere ve gelişmeye dayalı yaklaşımlara vurgu yaparak örgütsel etkinliği arttırma stratejileri ve girişimlerine verilen genel addır. Bu, örgüt çapında stratejik bir süreci ifade etmektedir. Öğrenen örgütler, uzun vadeli örgütsel güvenlik, süreklilik, uygulanabilirlik, etkinlik ve dolayısıyla bütünleşik bir stratejik yaklaşım olarak benimsenmektedir. Örgüt politikası, yönü, amacı ve öncelikleri açısından; “ne yapılır, neden yapılır ve nasıl yapılır”

sorularına cevap aramak önemlidir. Burada kilit nokta, ne, neden ve nasıl sorularının başarılı bir şekilde cevaplanmasıdır (Pettinger, 2002: 2-6).

Öğrenen örgüt, kendi eksikliklerini tespit ederek kendini düzeltmeye çalışmakta, iş hayatında başarılı olmak için çaba göstermekte, eskiyen bilgiyi yenileyerek yeni bilgi öğrenimine yönelmekte ve kendini geliştirmek için ortam yaratmaktadır. Öğrenen örgütlerde amaç, dış çevreden öğrenebileceği bilginin en fazlasını öğrenebilmektir (Arslan ve Demirci, 2015: 26). Bir öğrenen örgütün üç yapı taşı, basit bir denklemin bir örgütün öğrenme yeteneğini ne ölçüde geliştirdiğini gösterebilmesi ve genel öğrenme yeteneğinin değerlendirilmesine yardımcı olabilmesi adına önem taşımaktadır (Goldsmith, Morgan ve Ogg, 2004: 66).

Öğrenme yeteneği = *üretme* x *etkisi olan fikirleri genelleştirme*

Bu denkleme göre üretme, keşif, buluş, deney veya yenilik yoluyla yeni bilgi oluşturma anlamına gelmektedir. Genelleştirme ise, fikirleri sınırlar boyunca taşıma anlamına gelmektedir. Bazı örgütler diğerlerinden önce yeni şeyler yapma konusunda daha becerikli görünebilmekte, ancak yalnızca bir fikir sahibi olma (üretme), öğrenme için yeterli gözükmemektedir. Öğrenme, fikrin zaman, mekan veya işletme birimleri gibi bir sınırdan geçmesini gerektirmektedir. Etki, önemli bir şeyin değiştiği anlamına gelmektedir. Maddi olmayan öğrenme unsuru, bunların tümünü gerektirmektedir. Gerçek bir öğrenen örgüt hem fikir üretmekte, hem de genelleştirerek fikirlerin nasıl etkili olacağından emin olmaktadır (Goldsmith, Morgan ve Ogg, 2004: 66).

Bir örgüt kendi öğrenme tarzını oluşturduğunda, çalışanlarının; kendilerini, başkalarıyla etkili bir şekilde nasıl etkileşim kurulacağını, işlerini yapmak için gereken teknik becerileri, kuruluşun vizyonu, misyonu ve değerlerini, yol gösterici ilkeleri ve stratejik hedefleri, müşterileri ve paydaşlarını, iş süreçlerini, dış çevrelerini, geleceğin faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini, bireysel

davranışların kurumun sorunlarına nasıl katkıda bulunabileceğini öğrenmeleri sağlanabilir (Gill, 2000: 14-15).

Öğrenen örgüt, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkararak, değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için edinilen sonuçları kullanması, örgüt üyelerini geliştirmek amacıyla bir sistem yaratılması ve sürekli olarak değişim halinde, gelişime açık ve kendini yenileyen işletme olabilmesidir (Erigüç ve Balçık, 2007: 75; Tan, 2014: 205; Toylan ve Göktepe, 2010: 62). Öğrenen örgütlerdeki çalışanların liderlik özelliklerine, dinamizme, pozitivizme ve vizyona sahip olmaları, aynı zamanda yüksek motivasyona, yeteneğe, eğitime ve gelişime açık olmaları gerekmektedir. Çalışanların hiyerarşi ve komuta zincirlerini bilmeleri, temel iş faaliyetlerinin doğasını tanımaları, yenilik ve iyileştirmeye yönelik tutuma sahip olmaları ve örgüt içindeki ve dışındaki fikirlere karşı duyarlı olmaları da sahip olması gereken niteliklerdendir (Pettinger, 2002: 24).

Öğrenen örgütler kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden ders çıkarmaktadır. Bu bağlamda ilk aşama bilgi toplamaktır. Taklit yolu ile öğrenme yeni kurulan bir işletmenin problemleri, denenmiş yöntemlerle çözmesidir (Kırel ve Ağlargöz, 2013: 204). Öğrenen örgütlerin yapıtaşlarını şu faaliyetlerde elde ettikleri beceriler oluşturmaktadır (Mucuk, 2008: 182; Armstrong, 2006b: 138-139):

Sistematik çözüm üretme: Özünde "sürekli iyileştirme" mantığı bulunmaktadır. Bu anlayışla örgüt çalışanları fikir üretebilme, düşünebilme, karar verebilme ve problem çözebilme teknikleri öğrenmektedirler. Bu sayede örgüt bünyesinde problem çözme bilinci oluşturulmakta ve problem çözme konusunda yeni anlayışlar geliştirilebilmektedir. Sistematik problem çözmede problemin anlaşılması ve çözümünde bilimsel yöntemlerin ve bilgiye dayanan karar sistemlerinin kullanılması söz konusudur (Arslan ve Demirci, 2015: 27).

Yeni yaklaşımlar deneme: Bu yaklaşım yeni bilgilerin denenmesi ve sonuçlarının görüşülerek değerlendirilmesi sürecidir (Arslan ve Demirci, 2015: 27; Yalçın ve Ay, 2011: 19).

Deneyimlerden öğrenme: İşletmenin yaşadığı başarılı veya başarısız bütün tecrübelerin sistematik olarak incelenip, nedenlerinin saptanması ve edinilen sonuçların kullanılması sürecidir (Yalçın ve Ay, 2011: 19). Sonuçlarını ise örgüt üyelerinin ulaşabilecekleri şekilde paylaşmaları gerekmektedir (Arslan ve Demirci, 2015: 27). En güçlü öğrenme, doğrudan deneyimden gelmektedir. Gerçekten, bir eylemde bulunup bu eylemin sonuçlarını görerek doğrudan deneme yanılma yoluyla yemek yeme, yürüme ve iletişim kurma öğrenilmektedir. Ancak burada örgütler bakımından temel öğrenme ikilemi ortaya çıkmaktadır; örgütler deneyimlerden en iyi şekilde öğrenmekte, ancak en önemli kararların çoğunun sonuçlarını asla doğrudan deneyimleyememektedir. Dolayısıyla örgütlerde verilen en kritik kararların yıllar boyunca süren sistem çapında sonuçları ortaya çıkmaktadır (Senge, 1990: 20).

Hatalardan öğrenme: Örgütün başarısız olduğu alanları ve konuları analiz ederek neden başarısız olunduğunun ve bunun tekrarlanmaması, aynı hataların yaşanmaması için ne yapılması gerektiğinin saptandığı öğrenme biçimidir (DuBrin, 2010: 403). Bu sayede gelecekteki uygulamalar için önlem alınabilmektedir (Tan, 2014: 190). Hata, niyet ile gerçekleşen arasındaki herhangi bir uyumsuzluktur. Bu nedenle öğrenme, bir hata keşfedildiğinde veya yeni bir fikir edinildiğinde gerçekleşmez. Hata tespit edildiğinde ve düzeltildiğinde öğrenme gerçekleşir. Dolayısıyla öğrenme, uyumsuz bir davranış veya eylemi değiştirerek düzeltildiğinde gerçekleşmektedir (Moingeon ve Edmondson, 1996: 5).

Başkalarının deneyimlerinden yararlanma: Öğrenme olgusu yalnızca işletmenin kendi bünyesindeki faaliyetlerle oluşmamakta, dış çevrede meydana gelen gelişmeler de öğrenmeye katkı sağlamaktadır (Öneren, 2008: 172). Yani

bireyin yeni fikirler edinmesi, etrafını incelemesi ile de mümkün olabilmektedir. Buna kıyaslama da denilebilmektedir (Arslan ve Demirci, 2015: 27).

Bilginin hızlı ve etkin bir şekilde kullanılması ve bilgi aktarımı: Elde edilen ve yaratılan bilgilerin paylaşılması sürecidir (Yalçın ve Ay, 2011: 19). Öğrenme faaliyetinin etkin, sürekli ve kalıcı olması için edinilen bilgilerin işletmede hızlı ve etkili olarak paylaşılması gerekmektedir. Bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, örgüte etkinlik sağlamaktadır (Arslan ve Demirci, 2015: 27).

1.8.1. Öğrenen Örgütlerin Temel Özellikleri

Örgütsel öğrenme ile ilgili kavramlar, öğrenen örgütleri, bilgi veren örgütleri, bilgi üreten işletmeleri ve yenilikçi kuruluşları içermektedir. Örgütsel öğrenmeyi genel olarak kabul eden şey, prosedürlerde saklanan bilgi gibi kavramlardır. Bir örgüt ancak birkaç düzeyde öğrenmektedir; bireysel düzeyde, takım düzeyinde, örgüt düzeyinde, örgütler arası düzeyde. Bunların her biri için de güçlü ve zayıf yönlerin olduğu belirtilmektedir. Tek döngülü öğrenme süreci, örgütün verimliliğini arttırmaktadır. Çifte döngülü öğrenme süreci de, verimsizliğin ilk etapta nasıl ve niçin oluştuğunu ve yenilikçi düşünmenin gerekliliğini sorgulamaktadır. Deutero öğrenme ise, öğrenmeyi öğrenmek anlamına gelmektedir. Ancak örgütsel öğrenmede bu seviye ile kastedilen şey, eleştirel bir şekilde örgütün kendisini yansıtma biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Burada örgütün amaçlarını ve yönlerini sürekli olarak zorlayan ya da sorgulayan bir uygulama söz konusudur. Burada "suyu bulandırmak" gibi bir ifade ile öğrenme sürecinin, devam eden bilgi yaratma süreciyle bağlantısının kesilemeyeceği ve bu döngünün geçmiş eylemlere odaklanması ile tekrarlandığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme, bir örgütün içindeki bireylerin, öğrenmeyle ilgili bir zorlukla başa çıkma yaklaşımlarından, nasıl öğrenmeleri gerektiğini anlamaları ve öğrenmenin örgüt kültürü içinde yer aldığı süreçlerden oluşmaktadır (Busch, 2008: 22-23).

Uyumlaştırılmış örgün ve gayri resmi süreçler ile örgütsel öğrenme, yeni bilişsel çerçeveler, örgütsel varsayımlar, değerlerdeki değişiklikler, daha bütünleşik ve proaktif yorumlama programları ile sonuçlanan yüksek seviyeli öğrenme üretebilmektedir. Örgütsel öğrenme, bir süreç veya sonuç olarak da ayırt edilebilmektedir. Bir süreç olarak örgütsel öğrenme, daha sonra grup veya örgütsel düzeyde algılanan ve bireyler tarafından deneyimle geliştirilen bilişsel yapıların kalıplarının edinilmesini içermektedir. Bu nedenle, bir süreç olarak öğrenme, içgörü, anlam ve anlayış sağlayan çevre ile etkileşimi ve deneyimi içermektedir. Sonuç olarak, toplu öğrenme, bilgideki değişiklikler ve daha sonra örgütsel etkinliği ve performansı geliştirmeyi amaçlayan sonraki davranışsal eylemlerde ortaya çıkabilecek sonuçlar ile açıklanmaktadır (Kozlowski ve Salas, 2010: 367).

Örgütsel öğrenme süreci, davranışsal gelişim veya değişime çevrilebilecek veya dönüştürülebilecek yeni bir örgütsel bilgi üretmektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, yeni bilgiden en iyi şekilde yararlanmak için süreç ve sonuçların uyumlaştırılmasını gerektirmektedir. Bireysel ve toplu öğrenme düzeyleri arasındaki farklılıklar, örgütsel öğrenmenin, bireyler arasında ortaya çıkan öğrenmenin toplamı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bir örgütün bilgiyi özümseme kapasitesi, bireylerin özümseme kapasitelerinin toplamından daha fazladır. Bu nedenle öğrenme, bireysel bilgi edinme, insanlar arası etkileşim yoluyla geliştirme ve örgüt düzeyinde eyleme dönüşme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Kozlowski ve Salas, 2010: 368).

Öğrenen örgütlerin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Atak ve Atik, 2007: 65; Erigüç ve Balçık, 2007: 82-83; Öneren, 2008: 168):

- Bilginin nasıl edinileceğini, araştırılacağını ve geliştirileceğini bilen, edinilen bilginin ne olduğu ve nasıl edinildiğini değerlendiren, edinilen örgütsel bilgiyi yönetebilen,

- Bilgiye hızla ulaşarak rakiplerinin önüne geçen, bilgiyi, doğru yer ve zamanda hızlı ve etkili bir şekilde kullanan, bilginin paylaşılmasını destekleyen, yenilikçi ve yaratıcı düşünceye sahip, değişime açık ve esnek olan, sistematik problem çözebilen, takım çalışmasına uygun kişilerden oluşan,
- İşletmede öğrenmeyi sürekli ve kalıcı tutmak adına eğitim faaliyetine sahip olan, bilginin örgüt bazında yayılması amacıyla bir örgüt kültürü oluşturan, bilgi edinme ve paylaşma konusunda çalışanları cezalandırmak yerine teşvik eden,
- Yeni ve farklı yaklaşım deneyebilen, eski tecrübelerden öğrenebilen, işte en iyi olanların deneyimlerinden ve diğerlerinden öğrenebilen, öğrenmede zayıf yönlerin ve yanlış öğrenmenin ne olduğunu tespit eden,
- İşletmede öğrenme faaliyetini, yapılan işlerin ayrılmaz bir unsuru gibi gören, öğrenmenin anlık olmadığını süreç olduğunu bilen, çalışanların bilgi ve öğrenme ile hem kendilerini hem de örgütlerini geliştirip değiştirebileceklerini anlayan, yeni bilgi öğrenmeye açık işgörenleri destekleyen örgütlerdir.

Örgütsel öğrenmede örgütlerin etkili fikirleri üretme yollarını temsil eden dört öğrenme stili belirtilmektedir; deneme, yetkinlik kazanımı, kıyaslama ve sürekli gelişim. *Deneme:* Bazı örgütler birçok yeni fikri deneyerek, yeni ürün ve süreçlerle denemelere açık davranarak öğrenmektedirler. Temel öğrenme kaynaklarını, müşterilerden ve çalışanlardan doğrudan edinilen deneyimler oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi, başkalarının deneyiminden istifade etmek yerine, hem içeriden hem de dışarıdan kontrollü deneylerle gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. *Yetkinlik kazanımı:* Bazı örgütler bireyleri ve takımları yeni yetkinlikler edinmeye teşvik ederek öğrenmektedirler. Öğrenme, iş stratejisinin kritik bir yönünü oluşturmakta ve hem başkalarının deneyimine hem de yeni olasılıkların keşfedilmesine odaklanmaktadırlar. Burada amaç, örgüt üyelerinin, yeni bilgilerin asimilasyonunu hızlandırabilecek ve yenilikçi ürünler ve süreçler geliştirmeye teşvik edebilecek ilgili bilgileri edinmelerine yardımcı olmaktır.

Kıyaslama: Diğer örgütler, başkalarının nasıl çalıştığını gözlemleyerek, bu bilgiyi kendi örgütleri için benimseyerek ve uyarlamaya çalışarak öğrenmektedirler. Öğrenme, mükemmel performans gösteren ya da belirli süreçlerde en iyi uygulamaları geliştiren örgütlerden gelmektedir. Kıyaslama ile öncelikle başkalarının deneyimlerinden ders alınmakta ve zaten var olan başarılı teknolojilerden ve uygulamalardan yararlanılmaktadır. *Sürekli gelişim:* Örgütler, daha önce yapılanları sürekli geliştirerek ve disiplinli bir süreçle yeni adımlara geçmeden önce her bir adımda ustalaşarak öğrenmektedirler. Genellikle iç ve dış müşteriler tarafından tespit edilen sorunları çözmek için düzenlenen kalite kontrol çevreleri veya problem çözme grupları gibi çalışan katılım gruplarını vurgulamaktadır. Bunlar hem doğrudan deneyim hem de mevcut uygulamaların sömürülmesi yoluyla öğrenmeye dayanan örgütlerdir (Goldsmith, Morgan ve Ogg, 2004: 72-73).

1.8.1.1. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi temel olarak, bir kurumun ortak deneyimini ve bilgeliğini kodlamak, insanların kafasında var olan bilgi birikimi de dahil olmak üzere kurumdaki herkes için erişilebilir ve faydalı kılmak için uygulanan resmi bir çabadır. İşyeri öğrenme uzmanı, örgütün ihtiyaç duyduğu kalifiye işgücünü işe almasını, eğitmesini ve korumasını sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Tüm kaynaklar gibi öğrenme kaynakları da sınırlıdır. Buradaki zorluk, onları akıllıca kullanmak ve örgüte değerlerinin kanıtını sağlamaktır. Öğrenmeyi ve örgütsel etkisini ölçmek zor olsa da, öncül, örgütsel amaçlara katkıda bulunan, öğrenme girişimlerinin bir tür somut sonuçlarla ilişkilendirilebileceği durumlar da bulunmaktadır. Örnek olarak satışlardaki artış, yüksek üretim seviyeleri, çalışanların tutum anketleri sayılabilmektedir (O'Connor, Bronner ve Delaney, 2007: 5-7).

1.8.1.2. Stratejik Öğrenme

Stratejik öğrenme, uzun vadeli örgütsel amaç ve hedefleri dikkate alan planları ifade etmektedir. Bu planların örnekleri arasında yeni veya daha iyi ürünlerin geliştirilmesi; daha az insanla çalışma veya küresel bir pazara yayılmak verilebilmektedir. Stratejik öğrenme çabaları, tipik olarak yönetici tarafından başlatılmaktadır. Temel yetkinliklere sahip bir işgücü geliştirme, stratejik olarak kabul edilebilmektedir. Temel yetkinlikler, kurumun yaratıcı düşünme ve problem çözme gibi uzun vadeli başarı için kritik saydığı bilgi, beceri ve yetenekleri ve ayrıca liderlik, vizyon ve kendini geliştirmeyi ifade etmektedir. Temel yetkinliklerin gelişimi sadece örgütsel hedeflere katkıda bulunmaz, aynı zamanda kişisel uzmanlığa da katkıda bulunmaktadır. Bu temel yeterlilikler, belirli iş becerilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu bilişsel becerileri öğretmek için bir öğrenme girişimi, bireysel başarı için stratejik olarak kabul edilebilmekte ve örgütün küresel genişlemesindeki başarısı için de önemli olabilmektedir. Ortaklar, tedarikçiler ve müşteriler için öğrenme girişimleri sağlamak, bir örgütün genel stratejik planının bir parçası sayılabilmektedir (O'Connor, Bronner ve Delaney, 2007: 8).

1.8.1.3. Bilgilendirici Öğrenme

Bilgilendirici öğrenme, işgücüne örgüt hakkında bilgi sağlamaktadır. İşyeri öğrenme uzmanları, çalışanların yeni işlerine yönlendirilmelerini sağlamaya ve örgütün politikalarını anlamalarına yardımcı olabilmektedir. Oryantasyon programları ayrıca yeni çalışanların örgütsel vatandaşlık geliştirmelerine ve çalışmalarına yönelik, bağlamsal referanslar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık geliştirmek, çalışanın örgütün tarihini, kültürünü, geleneklerini ve değerlerini bilmesiyle sonuçlanan öğrenme girişimleri geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bağlamsal bir referans oluşturma, çalışanların örgütün ürünleri ve hizmetleriyle, rakipleri, tedarikçileri ve müşterileriyle ilişkisi ile ilgili sorunlarını anlamalarını sağlamak anlamına gelmektedir. Bu tür çabalar,

çalışanı, misyonu, hedefleri ve çalışma politikaları tam olarak anlaşılan bir örgüte katkıda bulunan bir oyuncu rolüne hazırlayacak bilgiler sağlamaktadır. Bilgilendirici öğrenme, genellikle çalışanın mesleğine veya görevine doğrudan uygulanamaz. Ancak çalışanın örgüt kültürü ve ürün yelpazesi hakkındaki genel farkındalığını ve anlayışını geliştirmektedir. Örgütü tanıyan ve anlayan, örgüt politikaları için çalışan biri, öğrenen örgüte katkıda bulunma olasılığı daha yüksek olan bir çalışandır (O'Connor, Bronner ve Delaney, 2007: 9).

1.8.1.4. Operasyonel Öğrenme

Operasyonel öğrenme, günlük aktiviteler yapmak için gerekli bilgileri sağlamak olup, doğrudan bir çalışanın işi ile ilgilidir. Hat yöneticileri ve işyeri öğrenim uzmanları, bu tür program geliştirmenin her aşamasında birlikte çalışmalıdır. Operasyonel öğrenmeye örnek olarak yeni iş yöntem ve prosedürler, yeni teknolojiler kullanmak için gereken beceriler ve yeni bir işe aktarmak için gereken yeni beceriler verilebilmektedir. Bu tür bir öğrenme, bir örgütün devam eden günlük faaliyetleri için çok hayati önem taşıdığından, operasyonel öğrenme girişimlerini örgütsel hedeflerle ilişkilendirmek genellikle doğru bir yaklaşımdır. Operasyonel öğrenme, stratejik ve bilgi verici bir eğitim olarak sürmektedir (O'Connor, Bronner ve Delaney, 2007: 9).

1.8.2. Beşinci Disiplin Kavramı

Bir örgütün topluluk olarak gelişmesi hayatidir ancak bu zordur; çünkü yeni araçları entegre etmek, onları ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Bu nedenle sistem düşüncesi, beşinci disiplindir. Disiplinleri birleştiren, tutarlı bir teorik ve pratik yapıyla birleştiren disiplindir. Sistematik bir yönelim olmadan, disiplinlerin birbiriyle nasıl entegre olduklarını görmek açısından önemlidir. Bu, diğer disiplinlerin her birini geliştirerek ve sürekli olarak bütünün parçalarının, toplamını geçebileceğini hatırlatmaktadır. Bir sistem olarak düşünme, potansiyelini gerçekleştirebilmek için ortak vizyon oluşturma, zihinsel modeller,

takım halinde öğrenme ve kişisel uzmanlık disiplinlerine ihtiyaç duymaktadır. Sistem düşüncesi, öğrenen örgütün en ince yönünü, bireylerin kendilerini ve dünyalarını algılama yollarını daha anlaşılabilir kılmaktadır. Bir öğrenen örgüt, insanların kendi gerçekliklerini nasıl yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini sürekli keşfettiği yerdir. Arşimed'in dediği gibi "bana yeterince uzun bir kol verin, tek elle dünyayı hareket ettireyim" (Senge, 1990: 13). Beşinci disiplinin ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Senge, 1990: 42-52):

- Bugünün sorunları dünün "çözümlerinden" gelmektedir.
- Ne kadar zorlanırsa, sistem o kadar sert tepki vermektedir.
- Davranış, kötüye gitmeden önce iyi sonuçlar doğurmaktadır.
- Kolay çıkış genellikle geri gitmeye neden olmaktadır.
- Tedavi, hastalıktan daha kötü olabilmektedir.
- Daha hızlı olan daha yavaştır.
- Sebep ve sonuç, zaman ve mekânla yakından ilişkili değildir.
- Küçük değişiklikler büyük sonuçlar doğurabilmektedir.
- Hem pasta durur, hem de yenebilir, ama aynı anda değil.
- Bir filin ikiye bölünmesi iki küçük fil üretmez.
- Suçlama diye bir şey yoktur.

1.9. Örgütsel Öğrenmeyi Teşvik Etmek İçin Geliştirilen Stratejiler

İzlenen ve geliştirilen stratejiler, liderlere, takımlara, öğrenen örgütlere ve bireylere yardımcı olmaktadır. Bu tür örgütlerde öğrenme, genel iş stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır ve yeni olasılıkların, stratejilerin ve fırsatların keşfedilmesi örgütün başarısı için önemli görülmektedir. Bunun için, etkili fikirler yaratan takımların kurulması, bireylerin, takımların ve örgütlerin fikirlerini etkili olarak genelleştirebilecekleri ve bir bütün halinde öğrenebilecekleri fırsatların yaratılması, örgütsel öğrenme için kapasite geliştirilmesi ve etkili fikirler yaratmak için zemin oluşturulması önemli stratejilerdendir (Goldsmith, Morgan ve Ogg, 2004: 70-73).

Bir örgütte öğrenmenin geliştirilmesinin en önemli aşaması, örgüt bünyesinde çalışanların bireysel bazda öğrenmeyi benimsemeleridir. Çünkü hiç kimse aynı şekilde öğrenemez. Öğrenme başarısı ve kalıcılığı için kritik zamanlar, öğretilebilir anların olduğu zamanlardır. Hızlı tempolu, karmaşık ve sıradışı öğrenme görevleri bazı çalışanlar için öğrenmeyi engellemektedir. Çalışanlar, öğrenilen yeni bilgi ve becerileri örgütteki ilgili sorunlara uygulama fırsatı istemekte ve yeni bilgileri zaten bildikleriyle bütünleştirdikleri zaman en iyisini öğrenmektedirler. Ayrıca, çalışanların kendi hatalarının kendi benliklerini etkilemeleri sonucu eski şeyleri yapma yollarına başvurarak riskten kaçınmalarına neden olmaktadır. Aynı zamanda öğrenme deneyimlerinin tasarımı ve yönü hakkında söz sahibi olmayı ve diğerleriyle etkileşim için fırsatlar sunan öğrenme deneyimlerini tercih etmektedir. Çalışanlardan yeni bir şeyler yapmaları istenebilir, ancak öğrenmeye zorlanamazlar. Çünkü önemli iş ve yaşam değişiklikleriyle öğrenmeye motive olduklarında öğreneceklerinin bu değişikliklerle başa çıkmalarına yardımcı olacağına inanarak motive olurlar. Bazı çalışanlar için ise öğrenmenin kendisi ödüldür. Çoğu çalışan için ise öğrenme, işi tamamlamak için bir araçtır. Gelişmiş özgüven ve zevk, öğrenmenin güçlü ikincil motivasyonlarıdır (Gill, 2000: 21).

Örgütsel öğrenme, örgüt içinde bireysel olarak başlayıp grup halinde öğrenme ile devam etmektedir. Bu aşamada bireysel farklılıklara saygı gösterilmesi, takımdaki her bir bireyin bilgi ve becerilerinin takdir edilmesi ve kullanılması, takım üyelerinin söylediklerinin dinlenilmesi ve fikirlerinin, önerilerinin ve tepkilerinin alınması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin takım sürecinin kalitesine ve takımın görevi tamamlamadaki etkinliğine dahil olmaları, bireyler arasındaki örgütsel statü farklılıklarını belirlemeleri, üyelerini ceza almadan fikirlerini sunmaları için teşvik etmeleri ve takımın ne öğrendiğini belgeleyip bu öğrenme tarzını zamanla pekiştirmeleri önemlidir. Örgüt halinde öğrenmede herkes tarafından ifade edilen fikirler arasındaki bağlantılar açıkça belirtilerek üyeler arasındaki problemler ve çatışmalar su yüzüne çıkarılmalı ve bunlar bir grup olarak çözülmeye çalışılmalıdır. Öğrenme esnasında öğrenmeyi

doğrulamak için birden fazla bilgi kaynağına başvurmaları, iki fikir yüzeyde çelişkili göründüğünde, her ikisinin de doğru olabileceği düşünülmelidir. Bununla birlikte takımın öğrenme süreci hem süreç hem de görev olarak değerlendirilmeli, öğrenme fırsatları sağlanmalı, takım içindeki farklı stillere uyan çoklu öğrenme stratejileri kullanılmalıdır. Son olarak da çalışanlara, bu öğrenme ortamı devam ederse işin etkinliğini veya verimliliğini nasıl etkileyeceği sorusu sorulmalıdır (Gill, 2000: 22-23).

1.10. Bireysel Öğrenmeyi Destekleme

Bazı bireyler öğrenmeye yatkın ve doğası gereği meraklıdır. Bunlar her zaman yeni şeyler denemekte ve geliştirmek için yollar aramaktadır. Bu bireylerde sürekli yeni bir içgörü ve fikir akışı bulunmaktadır. Yani başkaları tarafından kolayca anlaşılamayan alternatifleri ve bağlantıları görebilmektedirler. Bu çalışanlar çok değerlidir, çünkü yeni fikir üretmekte ve gelecek için alternatifler sunmakta ve başkalarının göremediklerini görmektedirler. Doğası gereği öğrenmeye yatkın olmayan insanlar da öğrenme araçlarına hakim olabilmektedirler. Herhangi bir örgütte, mevcut tüm kadroları dolduracak kadar yeterli sayıda öğrenmeye doğal yatkın çalışan olmadığından, bu konuda öğrenmeye yatkın olmayan diğer çalışanların yardımcı olmaları tavsiye edilmektedir. Burada üç aşamalı bir öğrenme döngüsü ortaya çıkmaktadır; seçim, sonuç ve düzeltme (Goldsmith, Morgan ve Ogg, 2004: 67).

1. Adım: Seçim. Çalışanlar alternatifler aramaktadır. Ne olabileceğini ya da olmayacağını görmektedirler. Problemlere yaklaşmanın ve tanımlamanın birçok yolunu beyin fırtınası yaparak aramaktadırlar. Seçim yapma yeteneklerini şu yollarla arttırmaktadırlar: *Karşılaştırma.* Çalışanlar, başkalarının ne yaptığını görmekte ve deneyimleri hakkında resmi ve gayri resmi danışmanlık sunan danışmanları kabul etmektedir. Çalışanları da ilgili tecrübeye sahip olanlardan tavsiye almaya teşvik etmektedir. *Deneme.* Çalışanlar, eski yöntemlerin hala çalışıyor olduğunu bilseler bile, bir şeyler yapmanın yeni yollarını test ederek risk

almaktadırlar. *Aptal görünme riski.* Çalışanlar muhtemelen her şeyi ilk seferinde doğru yapamayacaklarını kabul etmektedir. Bir hata yaptıklarında, onu bir adım öteye götürerek, neden olduğunu anlamakta ve aynı hatayı ikinci kez yapmamaya çalışmaktadırlar. *Zorlu görevler ve projeler için gönüllü olmak.* Çalışanlar, düşüncelerini ve yaklaşımlarını genişleten görevler alarak seçenekleri arttırmaktadırlar. *Sormak.* Çalışanlar, başarısızlık korkusunu ılımlaştırır ve şu soruları düşünerek yeni fikirler üretmektedir. Ya başaramazsam? Olabilecek en kötü şey nedir? Bu konuda iyi miyim? Ya yeni bir şey denemezsem? Gelecekte kendim hakkında nasıl hissedeceğim? Ya bu projeyi başka bir şekilde yapmaya çalışırsam? Başka biri bu projeye nasıl yaklaşır? Bu projeye bir başkasının gözüyle bakarak ne gibi görüşler toplayabilirim? Bireysel çalışanlar seçim yapar ve alternatiflerle birlikte problemleri çözmek için yeni ve sıra dışı yollar aramaktadırlar (Goldsmith, Morgan ve Ogg, 2004: 68).

2. Adım: Sonuç. Her seçimin bir sonucu bulunmaktadır; bazen iyidir, bazen çok iyi değildir. Çalışanlar içgüdüsel olarak seçimi ve sonucu birbirine bağlamaktadır. Hem olumlu hem de olumsuz etkileri görerek seçimlerini yapmaktadırlar. Mevcut kararların gelecekteki sonuçlarını tahmin edebilmektedirler. Bir gelecek öngörerek onu bugün uygulamaktadırlar. Genellikle çalışanlar, seçimleri sonuçlara bağlayamadıkları zaman öğrenememektedirler. Zorlu projeler üzerinde çalışmayan, zor görevler almayan, takımda iyi çalışmayan veya terfi etmek için en azını yapanlar, terfi veya uzun süreli başarı için fırsat bulamamaktadırlar (Goldsmith, Morgan ve Ogg, 2004: 69).

3. Adım: Düzeltme. Çalışanlar yaşadıkları seçimlere ve sonuçlara uymaktadırlar. Bir sonraki seçim döngüsünde bilgilendirmek için sürekli olarak düzeltici önlem almaları gerekmektedir. Etkili öğrenenler geri bildirime bağımlılardır ve daima çalışmalarının başkaları tarafından nasıl göründüğünü ve başkaları üzerindeki etkisini bilmek istemektedirler. Neyin işe yaradığını ve neyin işe yaramadığını sormakta ve böylece çalışmalarını bu şekilde uyarlayarak geliştirebilmektedirler. Bazen genel davranışları hakkında resmi bir geribildirim

ararken bazen de başkalarının çalışmalarına nasıl tepki verdiğini izleyerek gayri resmi geri bildirimde bulunmaktadırlar. Aynı hatayı tekrar yapmamakta, statüko ile tatmin olmak yerine, her zaman işleri iyileştirmek ve daha iyi hale getirmek istemektedirler (Goldsmith, Morgan ve Ogg, 2004: 69).

İKİNCİ BÖLÜM
ELEŞTİREL DÜŞÜNME

Çalışmanın ikinci bölümünde; eleştirel düşünme kavramı, tanımı ve unsurları, eleştirel düşünme eğilimleri ve becerileri, eleştirel düşünmenin genel özellikleri ve boyutları, ardından eleştirel düşünme süreci, eleştirel düşünmeyi belirleyen unsurlar ve eleştirel düşünmeyi engelleyen faktörlere yer verilmiştir.

2.1. Eleştirel Düşünme Kavramı ve Tanımı

Öğrenme olgusu, parmak izi gibi kişinin kendisine özgü olan, davranışlarında ve zihninde oluşan sürekli bir değişimdir. Kişinin öğrenmesi kadar önemli olan bir diğer kavram da kişiye özgü bir niteliği olan düşünme olgusudur. Düşünme, kişinin içinde bulunduğu durumu anlayabilmesine yönelik etkinlikleri içeren zihinsel bir süreçtir. Öğrenme ve düşünme unsurlarının ne olduğu değil nasıl oluştuğu önemli bir konudur. Öğrenme sürecinin ilk aşaması, kişinin ilk kez nasıl öğrenildiğini bilmesi olarak belirtilmektedir. Nasıl öğrenildiğini bilen kişi ardından, öğrenme stilini bilmelidir. Düşünme açısından bakıldığında, ne düşünüleceğinden çok nasıl düşünülmesi gerektiği, eleştirel düşünme kavramını oluşturmaktadır (Güven ve Kürüm, 2008: 54).

Kişiler doğası gereği düşünen varlıklardır. Ancak kişiler düşünme sürecinde önyargılı ve yanlı fikirlere sahip olabilmektedirler. Bu aşamada kişinin kendi düşünme sistemini iyi bir şekilde yapılandırması gerekmektedir. Bunun için ise düşünmenin incelenmesi gerekmektedir. Düşünme için bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Kişi hayatı boyunca pek çok olaya tepki vererek düşünmeye başlamaktadır. Düşünme yaşamın her alanında görülmektedir. Düşünme faaliyeti; fikir yürütme, problem çözme, olayı araştırma ve eleştirme şeklindeki zihinsel süreçleri içermektedir. Kişi düşünme ile kavramlar veya olayları anlamlandırmakta ve aralarında bağlantı kurarak sonuç çıkarmaktadır. Yani düşünme, olup biten arasındaki bağlantıyı bulma, varsayımlar yardımıyla sonuca

varma, olayların nedenlerine açıklama getirme, değerlendirme, problem çözme gibi unsurları içermektedir (Ersoy ve Başer, 2011: 2).

Günümüzde düşünme yeteneğine ihtiyaç duyulmayan herhangi bir alanı hayal etmek zordur. Geleneksel olarak, öğrenme, hatırlama, karar verme, tartışma, analiz etme ve problem çözme gibi faaliyetler için "nasıl düşünüleceğinin" bilinmesi gerekmektedir. Burada da sırasıyla; etkili bir şekilde iletişim kurma, ardından eleştirel düşünme ve analitik akıl yürütme becerisi gösterme gelmektedir. Zira düşüncelerin bulanık olması durumunda kimsenin net bir şekilde iletişim kuramayacağı açıktır. İşverenlerin çalışanları için istedikleri; eleştirel düşünme başlığı altında bulunan bilgiyi uygulama, problemleri analiz etme ve çözme, seçimleri eylemlere bağlama, yenilik yapabilme ve yaratıcı olma gibi eylemlerdir. Bu nedenle bugünün ve geleceğin vatandaşları için eleştirel düşünme ve problem çözmenin çok önemli olduğu açıkça ortaya konulmaktadır. Bilgi, bireysel bilenlerin aklında var olan bir "anlayış halidir". Mevcut bilgiler, yeni bilgi elde edildiğinde bunları anlamak için kullanılmaktadır. Böylece bilginin kazanılması aktif bir zihinsel süreci kapsamaktadır (Halpern, 2014: 5-7).

Düşünmeyi tanımlayabilmek için öncelikle beynin işleyişini anlamak gerekmektedir. Bu nedenle düşünme, potansiyel olarak iletilebilecek olan beynin etkinliği olarak tanımlanabilmektedir. İnsan iletişiminde ifade edilen, düşüncenin sonuçlarını gözlemlemektir. İletişimin dil, konuşma, yazma, resim, sembol, sanat, heykelcilik, mimari, müzik, dans gibi pek çok yolu bulunmaktadır. Bu iletişim biçimlerinin hepsinin kendine özgü incelikleri ve güçlü yönleri vardır, ancak birincil insan iletişimi dildir. Düşünceleri ifade etme potansiyeli, her zaman insan beyninde ifade edilmemiş düşünceyi içermektedir. Bunlar örneğin; plan yapmak, hayal etmek, endişe duymak, çözümler aramak şeklinde gelişmektedir (Kirby, Goodpaster ve Levine, 1999: 5-6). İletişim ile pek çok şey yapılmaktadır. Fakat kanıtlar ile ikna etme girişimi, bir iddiaya inandırmak, bir şeyi istemek veya bir şey yapmak için nedenler sağlamak zordur. Öte yandan eleştirel düşünürler, kişinin arzularını, korkularını, diğer duygularını, inançlarını, isteklerini ve

eylemlerini etkilemek için belirli sözcüklerin ve sözlü tekniklerin ikna edici gücüne güvenme eğilimindedirler (Bowell ve Kemp, 2005: 4-5).

Eleştirel kelimesi değerlendirme, yargılama, ayırt etme, sorgulama, anlamlandırma anlamlarına gelen Yunanca "kritikos" kelimesinden gelmektedir. (Emir, 2012: 36; Karadüz, 2010: 1574). Eski Yunancadaki kritik kelimesi ayırmak anlamına gelmektedir. Hayat dönüm noktası sunduğu zaman veya bir karar verilmesi gerektiğinde, olumlu sonuçlar elde etmek için eleştirel düşünmeye başvurulmaktadır. Bu düşünme bireyi felakete düşmekten kelime anlamıyla ayırmaktadır (Caroselli, 2009: 1). Kritikos, sorgulayarak, çevredeki olayları ve kişileri anlamak ve diğerlerinin düşünmesi kadar kendi düşünme sürecini de incelemek anlamına gelmektedir (Emir, 2012: 36). Pek çok insan "kritik" kelimesinin tanım olarak olumsuzluk içerdiğini düşünmektedir. Bu da eleştiri, hata bulma, hataları, zayıflıkları ve diğer olumsuz şeyleri bulma ile benzer şekilde algılanmaktadır (Rudinow ve Barry, 2008: 12).

Eleştirel düşünme, zihinsel yetenekleri kavramsallaştırma, uygulama, analiz etme, yorumlama süreci ve gözlem, deneyim, tepki, sebep çıkarma veya iletişim sonucu elde edilen bilginin geliştirilmesine rehberlik etme sürecidir. Eleştirel düşünenler değişime çabuk uyum sağlayabilen ve problem çözme yetenekleri yüksek kişilerdir. Bunlar, zorlu ve karışık problemleri çözmek için belirsizlik durumlarında ve kısıtlı imkanlarla problemi bütünüyle tanımlayarak ve analiz ederek, geçerli sonuçları üzerinde düşünerek farklı çözüm yolları üretmektedirler (Colakoglu ve Sledge, 2013: 117).

Eleştirel düşünme ve yaşam boyu öğrenme hedefleri, dünyadaki birçok toplumda ortaya çıkmaktadır. Bu da eleştirel düşünme ve öğrenme arasında nasıl bir ilişki olduğunu beraberinde getirmektedir. Çoğu birey, eğer düşünmeyi öğrenirse eleştirel sorular sormaya başlamaktadır. Eleştirel düşünmenin nedenleri, doğru değerlendirme, ilgili kanıtları tartma, yanlış argümanları belirleme gibi belirli becerilerden oluşmaktadır. Ayrıca soru sorma eğilimi, kritik bir yönelim ya

da karaktere özgü bazı nitelikler gibi kritik bir tutum ya da eğilim olması gibi önemli bilgilerden oluşmaktadır (Mason, 2008: 1-2).

Düşünme olgusundaki asıl unsur kişinin "ne" düşündüğü değil "nasıl" düşündüğünün bilinmesidir. Bu da eleştirel düşünme kavramını ortaya çıkarmaktadır (Emir, 2012: 35). Düşünmenin en gelişmiş biçimi eleştirel düşünmedir. Eleştirel düşünme, düşünme sürecini sürekli denetleyerek kendini düzelten ve değişime açık olan bir düşünme sistemidir. Eleştirel düşünme, ortamdan bilgiyi edinme, kullanma ve bilgiyi kullanarak problem çözme sürecidir (Aybek, Çetin ve Başarır, 2014: 314). Eleştirel düşünmede belirli iddiaların akla yatkın olup olmadığı, yargılama yeteneği ve karşıt görüşler sunma görülmektedir (Akça ve Taşçı, 2009: 188). Eleştirel düşünme aktif öğrenmeye dayalı, yöntemli, mantıklı, rasyonel ve yaratıcı bir düşünme biçimidir (Gündoğdu, 2009: 60).

Eleştirel düşünme, disipline edilmiş bir düşünme biçimidir. Zihinsel beceriler ve yetenekler yardımıyla düşünebilmektir. Bireyin düşüncelerini daha açık ve doğru olarak belirtebilmesi amacıyla düşünceler üzerinde düşünebilme sanatıdır. Eleştirel düşünme; yorumlama, analiz etme, değerlendirme ve çıkarımda bulunma sürecidir (Yıldırım ve Şensoy, 2011: 525). Eleştirel düşünme, çok fazla bilgiye ve ikna etmeye çalışan çok fazla insana karşı geliştirilen bir savunmadan daha fazlasıdır. Eleştirel düşünme, aslında akıl yürütmedir. Pek çok kişi daha iyi görebilmekte, daha iyi duyabilmekte ve daha güçlü olabilmektedir. Fakat herkes planlayamamakta, düşünememekte ve daha iyi anlama umuduyla tartışamamaktadır. Eleştirel düşünme, bazı iddiaların doğru olduğuna ya da bazı kanıtların iyi olduğuna ikna etmenin yanı sıra, iyi kanıtların formüle edilmesini gerektirmektedir (Epstein ve Kernberger, 2006: 1-5).

Eleştirel düşünme, kusursuz ve eksiksiz düşünebilmek için disiplinli ve öz denetimli düşünme şekli olarak tanımlanabilmektedir. Eleştirel düşünebilmek için sorunun açık bir şekilde belirlenmesi, düşünülerek hareket edilmesi, fikirleri destekleyen görüşlerin ortaya konulması gerekmektedir. Eleştirel düşünme

sürecinde kişi ilk olarak sorunu tanımlamalıdır. Ardından soyut fikirler ile somut fikirler birbirinden ayrılmalıdır. Eleştirel düşünebilmek için olası durumların değerlendirilmesi gerekmektedir (Ersoy ve Başer, 2011: 2). Eleştirel düşünme yalnızca bir düşünme faaliyeti değil, kişinin kendisini geliştirmek için neler gerektiğinin düşünülmesidir (Güven ve Kürüm, 2004: 5-6). Eleştirel düşünme, neye inanılacağına ve dolayısıyla ne yapılacağına dair makul bir akıl yürütme olarak tanımlanmaktadır. Kapsamlı olmak, diğer şeylerin yanı sıra, söz konusu konunun genişliğinin, derinliğinin ve karmaşıklıklarının değerlendirilmesini gerektirmektedir (Tittle, 2011: 4).

Eleştirel düşünme, aktif, amaçlı, bilinçli, sistematik, kanıtlara dayanan, sorgulama, eleştirme, çıkarım yapma, karşılaştırma unsurlarını içeren üst düzey zihinsel beceri şeklinde tanımlanabilmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2005: 50). Eleştirel düşünme, kişinin davranışsal özellikleri ile bilişsel yeteneklerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Eleştirel düşünürler, sorular sorma, olayların nedenlerini tespit etme ve anlama, kaynaklara ulaşma eğilimi göstermektedirler. Eleştirel düşünebilen bireyler analiz yapma, değerlendirme, sonuç çıkarma, varsayımda bulunma ve yargıya varma gibi unsurlarla ilgilenmektedirler (Ersoy ve Başer, 2011: 3). Eleştirel düşünme, kararların dayandığı kanıtsal, kavramsal, metotsal, ölçütsel ya da içeriksel değerlendirmelerin açıklanması sürecidir (Beşoluk ve Önder, 2010: 681).

Eleştirel düşünme, saplantısız, nesnel ve derinlemesine düşünme olarak belirtilmektedir. Eleştirel düşünme ile doğru, yanlıştan ayırt edilebilmektedir. Eleştirel düşünme sorunları derinlemesine inceleyen, farklı açılardan bakan, anlamaya çalışan, bazen karşı çıkan bir düşünce şeklidir (Açışlı, 2016: 275). Eleştirel düşünme, kişinin farklı yollarla edindiği bilgiyi olduğu gibi kabul etmeden önce inceleyen, sorgulayan ve değerlendirerek bir yargıya ulaşan süreçtir. Bunun için ilgili olan verinin toplanması, düzenlenip anlamlandırılması, ayıklanması ve bir ölçüte dayandırılarak değerlendirilmesi söz konusudur (Doğanay ve Yağcı, 2011: 1680).

Eleştirel düşünme, kişinin kendisinin ve başkalarının düşünce ve görüşlerini net olarak anlamasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca bu düşünme sistemi açık, bağımsız ve mantıksal düşünmeyi gerektirmektedir. Ancak eleştiri kelimesi bazen tartışma, karşı çıkma veya olumsuz eleştiride bulunma anlamına da gelmektedir (Korkmaz, 2009: 2). Aslında eleştirel düşünme, yargılayıcı bir eylemdir. Değerlendirmek ve nihayetinde kabul etmek gereken bir şey olup olmadığına karar vermek için bir şey hakkında dikkatlice düşünülmektedir. Bu yüzden eleştirel düşünmede birilerinin ne söylediğini yargılamadan önce, söylenileni anlamak gerekmektedir (Tittle, 2011: 5).

Eleştirel düşünmenin ilk tanımlarının sürekli ısrarcılık, bir bilgi veya inanç üzerine dikkatli düşünme, beklenilen sonucun ortaya çıkarılması ve desteklenmesi şeklinde olduğu görülmektedir. Son zamanlarda ise eleştirel düşünme; amaçlı, kendi içinde düzenli, yargılayıcı, sonuçları irdeleyen, analiz eden, çıkarımlarda bulunan, olayı açıklamaya çalışan, kavramsal, yöntemli, belli kriter ve ölçütlere sahip, ilişki kuran bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Yani amaçlı, sebepli ve hedef odaklı bir düşünme şeklidir. Bu sayede problem çözme, formül üretme, sonuç çıkarma, olasılık hesaplama ve karar verme faaliyetlerinde kullanılmaktadır (Bell ve Loon, 2015: 362).

Eleştiri kelimesi günlük konuşmada olumsuz bir algı yaratmaktadır. Bir konunun veya olgunun iyi olmayan taraflarını anlatırken kullanılmaktadır. Ancak eleştirel düşünme olumsuzlukları ifade etme değil, aksine çok boyutlu ve derinlemesine bakış açısının olduğu, düşünmeye dair farklı anlayışların yer aldığı bir kavramdır. Eleştiri, olumsuz yönlerini olduğu kadar olumlu yönlerini de ortaya koymayı içermektedir (Karadüz, 2010: 1574). Eleştirme, bir şeyi iyi ya da kötü yanlarıyla değerlendirme anlamına gelmektedir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2006: 194). Eleştirel düşünme, aslında "düşünceli" bir düşünme biçimidir. Alınan bilgilerin doğru olmadığı ya da tek geçerli görüş olabileceği beklentisi ile başlamaktadır. Muhtemel açıklamaların, teorilerin ve modellerin açık bir şekilde

karşılaştırılmasını içermektedir. Eleştirel düşünme bir fikre meydan okumaktır. Farklı bakış açıları dikkate alınarak ve potansiyel olarak yeni bir bilgi düzeyine ulaşmak için potansiyel olarak değer katarak değerlendirici bir şekilde düşünmeye başlamaktır. Bu nedenle yeni ve daha fazla sorgulama, cevap bulma ve daha fazla soru sorma eylemlerinden oluşmaktadır (Moon, 2008: 20).

Genel olarak eleştirel düşünme, mutlaka olumsuz bir kavram değildir. Bir değerlendirme olumsuz olduğu kadar olumlu da olabilmektedir. Eleştirel düşünme, basitçe hüküm verme meselesi değildir. Yani düzeltmek istenmiyorsa neden hatalar tespit edilsin? Güçlendirilmeyecekse neden zayıf yönler belirlensin? Dolayısıyla, eleştirel düşünme yalnızca yıkıcı değildir. Belki de çoğu zaman yıkıcı olması daha kolay görünmektedir; bir şeyi yıkmak ve parçalamak kolayken bir şey inşa etmek ve onu oluşturmak çok daha zordur. Eleştirel düşünme, mutlaka soğuk, hesaplayıcı ve duygusuz değildir. Eleştirel düşünme sezgisel değildir ve sadece "sağduyuyu" kullanmak değildir. Dolayısıyla, eleştirel düşünmeye katılan insanlar, sahip oldukları görüşler için kanıt ve muhakeme sağlama eğiliminde bulunmaktadır. Dahası, eleştirel düşünme aynı zamanda insanların kendi eylemleri için sebepler bulmalarını sağlamaktadır. Öyleyse eleştirel düşünürler, yalnızca akışa katlanan ve kendilerine verilenleri kabul eden insanlardan daha fazla özerkliğe, bağımsızlığa veya özgürlüğe sahiptirler (Tittle, 2011: 6-9).

Düşünmenin öğrenilmesi sürecinde, kişinin bütün uyarıcıları incelemesi önemli görülmektedir. Çünkü kişi eleştiri sayesinde uyarıcıları daha kolay algılayıp, yorumlamakta ve değerlendirmektedir. Böylece kendisi için önemli olan ve olmayan konuları saptayabilmektedir (Karadüz, 2010: 1575). Eleştirel düşünme, her durumda sorgulamayı gerektirmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2005: 51). Eleştirel düşünme rasyonel düşünceye dayanmaktadır ve rasyonel düşünce inanç ve eylem için bir temel olarak duygu, sezgi ya da inançtan daha üstün bir kavramdır. Son olarak, eleştirel düşünme becerileri sadece sosyal, politik ve çevresel konular gibi sorunlara değil, aynı zamanda günlük kararlara, özellikle de uzun vadeli sonuçları olanlara uygulanabilmektedir. Bunun için sorunu

tanımlamak, hangi bilgilerin ilgili olduğunu veya olmadığını anlamak, tüm seçeneklerin ne olduğunu bulmak, her birini değerlendirmek ve sonra içlerinden en iyisini seçmek, eleştirel düşünmeyi gerektirmektedir (Tittle, 2011: 11).

Problemlerin zorluklarının artması ve karmaşıklaşması, problemlerin yapısının ve doğasının değişmesi, bilgi artışı ve sorumluluk artışı, örgütsel ve sosyal yapının büyümesi, ekiplerde üyelik oluşumu ihtiyacı ve bağımsız düşünme ihtiyacı gibi nedenler eleştirel düşünmenin önemli hale gelmesine yol açmıştır (Cohen, Salas ve Riedel, 2002: 4-5).

Eleştirel düşünmenin önemi, kendini geliştirmenin ve yenilik düşüncesinin gerekli olduğunun bilinmesidir. Eleştirel düşünme, bir yönetim tekniği olarak düşünme faaliyetinin tasarlanmasıdır. Bu tasarım ile probleme çözüm bulma, yenilik yapma, stratejik liderlik gibi insan kaynaklarında farklı yöntemler oluşmaktadır. Eleştirel düşünme hem yöneticilere hem de çalışanlara, örgütü geliştirecek stratejik planlara odaklanırken gerçekçi kanıtları fark edebilme ve önemli unsurları saptayabilme yeteneği sağlamaktadır. Stratejik karar verilirken analiz etme, geliştirme ve uygulama ile başarılı sonuçlara ulaşılması, en iyi ve etkili çözümlerin belirlenmesi, fikirlerin geliştirilmesi sağlanmaktadır (Ricci, 2014: 67).

Eleştirel düşünme kavramı akıl yürütme, mantık, yargılama, üstbiliş, yansıtma, sorgulama ve zihinsel süreçleri içermektedir. Aynı zamanda, açık uçlu ve sınırsız sayıda çözümle akıl yürütmeyi açıklayan geniş bir terimi ifade etmektedir. Eleştirel düşünme, bir durum inşa etmeyi ve bir sonuca varabilen mantığı desteklemeyi içeren iyi düşünme becerisidir. Eleştirel düşünme, istenen sonucun olasılığını arttıran bilişsel becerilerin veya stratejilerin kullanılmasıdır. Bu açıdan, belirli bir bağlam için düşünceli ve etkili beceriler kullanılırken, problem çözme, çıkarımları formüle etme, olasılıkları hesaplama ve karar verme gibi amaçlı, gerekçeli ve hedefe yönelik düşünmeyi ve düşünme görevinin türünü tanımlama sürecidir. Eleştirel düşünme, yalnızca kendi düşüncelerini

düşünmekten veya yargılarda bulunmaktan ve sorunları çözmekten ibaret değildir, zahmetli ve bilinçli olarak kontrol edilebilen bir kavramdır. Ayrıca, kanıt ve sebepleri kullanarak bireysel önyargıların üstesinden gelmek için çaba göstermektir. Hangi sonuçların istendiğine ilişkin kararlar kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir, ancak eleştirel düşünmenin, arzulanan sonuçları daha muhtemel hale getirdiği fikri, eleştirel düşünmeyi tanımlamanın bir yolunu sağlamaktadır (Halpern, 2014: 8). Eleştirel düşünmeyi formüle etmek gerekirse (Halpern, 2014: 8):

Eleştirel Düşünme = *Tutum* + *Bilgi* + *Düşünme Becerileri*

Eleştirel düşünmede, düşünce süreçlerinin sonuçları ile, bir kararın ne kadar iyi olduğu veya bir sorunun ne kadar iyi çözüldüğü değerlendirilmektedir. Eleştirel düşünme aynı zamanda düşünme sürecini, ulaşılan sonuca giden akıl yürütmeyi veya karar verirken göz önünde bulundurulan etkenleri değerlendirmeyi de içermektedir (Halpern, 2014: 9).

2.2. Eleştirel Düşünmenin Unsurları

Eleştirel düşünme, kesin olarak cevaplanamayan ve tüm ilgili bilgilerin bulunamadığı sorulara rasyonel bir cevaptır. Burada amacı, mevcut tüm bilgileri bir araya getiren ve bu nedenle inandırıcı bir şekilde haklı çıkarılan bir hipotez veya sonuca ulaşmak için bir durumu, olguyu, soruyu veya sorunu araştırmak olan bir araştırma olarak tanımlanmaktadır. Eleştirel düşünmede, tüm varsayımlar için açık ve farklı görüşler aranmaktadır. Eleştirel düşünmede, sonuç ve bunu desteklemek için sunulan gerekçe önemlidir (Kurfiss, 1988: 2). Eleştirel düşünme, birbiriyle ilişkili kritik soruların farkındalığı, bu kritik soruları uygun bir şekilde sorma ve cevaplayabilme tavrı ve kritik soruları aktif olarak kullanma isteği tarafından etkinleştirilen değerlendirme becerilerini ifade etmektedir (Browne ve Keeley, 2018: 4).

Eleştirel düşünme üç unsurdan meydana gelmektedir. İlki, eleştirel düşünme eğilimi, yani eleştirel düşünebilmek için bireyde olması gereken tutumdur. İkincisi ön öğrenme, kişinin önceden öğrendiklerini yeni durumlarda problem çözme, karar verme veya değerlendirme amacıyla kullanmasıdır. Üçüncü ise eleştirel düşünme becerisi, analiz yapma, anlama, çıkarımda bulunma, değerlendirme, düzenleme ve varsayımları belirtme gibi faaliyetlerdir (Korkmaz, 2009: 3). Eleştirel düşünme, bisiklet sürme, araba kullanma gibi sürekli pratik yapılarak öğrenilen bir yetenektir (Ricci, 2014: 69).

Facione, eleştirel düşünmenin unsurlarını şöyle belirtmektedir (Facione, 2011: 11):

- Konu hakkında merak duyma, bilgi edinmek için ilgili olma ve eleştirel düşünebileceği fırsatları kollama,
- Nedensel süreçlere güvenme, nedensellik ararken adil düşünebilme, açık fikirli olma ve dünya görüşünü genişletme,
- Fikirler hakkında esnek olabilme, diğer insanların fikirlerini anlama ve yargılardan kaçınma.

Eleştirel düşünmenin bilişsel stratejilerinden mikro beceriler kazanabilmek için, idealleri gerçek pratikle karşılaştırmak, tam olarak düşünmeyi düşünmek ve eleştirel kelimeleri kullanmak gerekmektedir. Aynı zamanda konu veya sorunla ilgili önemli benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyma, konuyla ilgisiz olanları saptayıp çelişkileri fark etme, sebep gösterip kanıt ve iddia edilen gerçekleri değerlendirme, ayrıca eldeki varsayımları inceleyip değerlendirme, makul çıkarımlar, tahminler veya yorumlar yapma ve bu çıkarımları ve sonuçları araştırma bu açıdan önemlidir (Tittle, 2011: 4).

Eleştirel düşünmenin bilişsel stratejilerinden makro beceriler kazanabilmek için ise genellemeleri hassaslaştırarak aşırı basitleştirmeleri önleme, benzer durumları karşılaştırma, disiplinlerarası bağlantı kurma, öngörüleri yeni

bağlamlara aktarma ve eylemleri veya politikaları analiz edip değerlendirme gereklidir. Bununla birlikte teori, yorum, bakış açısı veya argüman oluşturma, geliştirme ve araştırma, bunları analiz etme ve değerlendirme, ardından netleştirme, sorgulama ve karşılaştırma yapma, ardından derinlemesine sorgulama ile ana sorun veya önemli soruları ortaya çıkarma ve takip etme, çözüm üretme, sorunları ve sonuçları netleştirme, bilgi kaynaklarının güvenilirliğini değerlendirme ve değerlendirme için kriterler geliştirme ve standartları netleştirme önem arz etmektedir (Tittle, 2011: 5).

2.3. Eleştirel Düşünme Eğilimleri

Yirmibirinci yüzyılda küresel anlamda hükümetler ve endüstriler ekonomilerini geliştirmek için alternatif enerji kaynakları, farklı ürünler, yeni iş alanları, teknolojik çözümler, daha hızlı ve etkili iletişim yolları aramaktadır. Eleştirel düşünme, problem çözme, merak ve keşif, bunlar arasında en önemli yeteneklerdir ve yapısal olarak tanımlanmış veya tanımlanmamış problemlerin çözümü için en etkili sonuca ulaştıracak bilgiyi yaratma yeteneğine sistematik bir yaklaşımdır (Thompson, 2011: 1).

Eleştirel düşünme, düşünme hakkında düşünebilme sanatıdır. Düşünebilmenin zorluklarını ve kolaylıklarını tanımlayabilmeyi gerektirmektedir. Eleştirel düşünen kişi analitik düşünme yeteneğine sahip olmalı ve düşünmeyi değerlendirebilmelidir. Bu yüzden eleştirel düşünme analitik düşünme, değerlendirme ve yaratıcı düşünmeyi içermektedir (Paul ve Elder, 2008a: 20). Eleştirel düşünme eğilimi, kişinin eleştirel düşünmeye karşı olan istekliliğidir. Eleştirel düşünme konusunda etkili olan kişilerin, eleştirel düşünme becerisine ve eleştirel düşünme eğilimine sahip oldukları belirtilmektedir. Kişinin eleştirel düşünme becerilerini kullanabilmesi, eleştirel düşünme eğilimine sahip olmasıyla mümkündür. Yani eleştirel düşünme eğilimi, eleştirel düşünme faaliyeti için ilk şarttır. Bunun için kişi eleştirel düşünme özelliği edinmek amacıyla önce eleştirel düşünme eğilimi edinmelidir (Yıldırım ve Şensoy, 2011: 525).

Amerikan Felsefe Derneği'nin 1990 yılında hazırladığı ve eleştirel düşünme eğilimlerini saptamayı amaçlayan "California Eleştirel Düşünme Eğilimleri Ölçeği"ne göre eleştirel düşünmeyi oluşturan yedi temel eğilim bulunmaktadır. *Doğruyu arama:* Farklı fikirleri değerlendirerek bireyin gerçeği anlamak için sorular sormasıdır. Birey sorular sorarak gerçeğe ve doğruya ulaşmaya çalışmaktadır. *Açık fikirlilik:* Bireyin değişik ve çeşitli yaklaşımlar karşısında hoşgörü göstermesi ve kendi hataları konusunda da duyarlı olmasıdır. Yani birey karar verme aşamasında kendi fikirlerinin yanı sıra diğer kişilerin de fikirlerini dikkate almaktadır. *Analitiklik:* Karşılaşılan sorun ve problemin çözümünde bireyin akıl kullanması ve kanıtlara göre hareket etmesidir. *Sistematiklik:* Konunun planlı, dikkatli ve sistemli olarak incelenmesidir. Bir çeşit karar verme stratejisi olarak işlev görmektedir. *Kendine güven:* Bireyin fikir yürütme konusunda kendine duyduğu güvendir. *Meraklılık:* Bireyin yeni bir şey öğrenebilmek için istekli olmasıdır. *Olgunluk:* Bireyin zihin, bilgi ve anlayış olarak gelişim göstermesidir (Bayrak, 2014: 441-442; Emir, 2012: 37-38; Güven ve Kürüm, 2004: 8).

Eleştirel düşünme eğilimleri farklı olarak şu şekilde sıralanabilir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2006: 195-196):

- Problemi net olarak ifade edip nedenlerini belirleme, alternatifler üretme, netlik arama, kanıt veya nedenler açıksa karar alma, ancak eksiklik görülürse karar vermede acele etmeme,
- Durumu bütün olarak görme, asıl konudan ayrılmayıp ana problemi unutmama ve karmaşık haldeki bir bütünün parçalarını düzenleme,
- Bilgilendirilmenin etkinliğini sağlama, bilgi kaynağının güvenilir olduğuna emin olma ve kullanılan kaynakları belirtme, aynı zamanda açık fikirli olup diğerlerinin fikirlerine başvurma ve herkesin duygu ve bilgisine karşı hassas olma.

Eleştirel düşüncenin boyutları genellikle, düşünürken, değerlendirirken, karar verirken ve başkalarıyla sorunları tartışırken ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle eleştirel düşünme, düşünme biçiminde ve yansıtıcı şüpheciliğin gelişmesinde, yani hiçbir şey evrensel bir gerçek olarak kabul edilmediğinde veya artık güvenilmediğinde büyük değişimlere neden olabilmektedir. Böyle olunca varsayımlar ve inançlar, başkalarının görüşleri ve mevcut yapıların hepsi, temelleri veya yetkileri ne olursa olsun sorgulanmaya başlamaktadır. Bununla birlikte, eleştirel düşünme bazen tehdit edici olabilmekte, endişeye neden olabilmekte ve bazı insanlarda olumsuz tepkiler yaratabilmektedir. Kendinden şüphelenmeye yol açsa da ve bazen zihinsel engeller içerse de çoğu insan için yaratıcı sıçramalara ve içgörülere yol açmaktadır. Eleştirel düşünme, bir durum için ilgili ve geçerli materyalle iyi bilgilendirilmiş, rasyonel ve desteklenmiş, aynı zamanda başka fikirlere açık bir bakış açısına bağlı kalabilecek, kendine güvenen insanlar yaratmaktadır (Brown ve Rutter, 2008: 4-5).

2.4. Eleştirel Düşünme Becerileri

Bilgi çağında işgörenlerin ve örgütlerin meydana gelen değişime yanıt vererek uyum göstermesi gerekmektedir. Bunun için bilginin kullanılması gerekmektedir. Bilgiyi verimli olarak kullanabilen kişiler esnek, yaratıcı, sorgulayıcı, araştırıcı, analiz edici, değerlendirici, yenilikçi, yani eleştirel düşünme becerisi olan kişiler olmaktadır. Modern işletmelerde çalışanlardan, belirlenen işlerin yapılmasının yanı sıra eleştirel düşünebilmeleri, karar verebilmeleri ve değişime uyabilmeleri beklenmektedir. Eleştirel düşünme becerisi olan kişiler, olayı kabul etmeden önce sorgulayabilmekte ve konulara farklı bakış açılarıyla bakabilmektedir. Bunlar ayrıca diğer kişilerin fikir ve görüşlerini dikkate alan, konunun sebebine ait bilgi edinebilen ve kanıtlara dayanabilen kişilerdir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2005: 49). Eleştirel düşünmenin üç bileşeni, bir kişinin deneyimleri arasında yer alan konuları ve bunları düşünceli bir şekilde ele alma eğilimi, mantıksal sorgulama ve muhakeme yöntemlerinin bilgisi ve bu

yöntemlerin uygulanmasında bir miktar beceri, şeklinde sıralanabilmektedir (Kurfiss, 1988: 8).

Düşünme becerileri "temel işlemler, problem çözme, karar verme, eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme" aşamalarından oluşmaktadır. Temel işlemler, olayların neden ve sonuç ilişkilerini belirlemedir. Problem çözme, bir sorunu tanımlayarak çözümü için gerekli bilgiyi saptama ve çözüm üretmedir. Karar verme, bir olay hakkında elde edilen bilgileri karşılaştırarak seçenekler arasından en uygununu seçmedir. Eleştirel düşünme, ifadeleri anlama, ifade edilmeyen düşünceleri algılama, önyargıların farkına varma ve fikirlerin farklı ifade tarzlarını anlamadır. Yaratıcı düşünme ise düşünme ile yeni, özgün veya estetik bir fikir yaratabilmedir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2006: 193-194).

Eleştirel düşünme becerilerinin esası sorgulama, çıkarımda bulunma, olaylar arasında bağlantı kurma ve delillere dayandırma olarak belirtilmektedir. Eleştirel düşünme kendi içinde örgütlü ve amaçlı bir zihinsel etkinliktir (Güven ve Kürüm, 2004: 8). Eleştirel düşünme ile problem çözme ve karar verme yetenekleri gelişmektedir (Bayrak, 2014: 441- 442). Ayrıca yöneticilerin eleştirel düşünme sayesinde doğru yönetimsel kararlar vermesini, doğru sorular sorarak doğru cevaplar elde etmesini, riski yönetmesini ve küresel anlamda etkin olabilmesini sağlamaktadır (Ricci, 2014: 68).

Eleştirel düşünmenin temel bileşeni, eleştirel düşünme tutumu veya eğilimi geliştirmektir. İyi düşünürler, planlı bir şekilde çalışan, doğruluğu kontrol eden, bilgi toplayan ve çözüm açık olmadığında veya birkaç adım gerektirdiğinde devam etmek için gereken bilinçli çabayı göstermeye istekli olan kişiler olarak belirtilmektedir (Halpern, 2014: 20). Bu bağlamda, ispatlanan gerçeklerle iddialar arasındaki farkı görebilme, edinilen bilgilerin kaynağının güvenilirliğini araştırabilme, alakası olmayan bilgileri kanıtlardan ayırabilme, önyargı ve bilişsel hataların olabileceğini bilme, çelişkili sonuçları fark edebilme, sözlü ve yazılı

olarak dili aktif kullanabilme ve soru sorma becerisi, eleştirel düşünme becerileri arasında bulunmaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2005: 52).

2.5. Eleştirel Düşünmenin Genel Özellikleri

Eleştirel düşünme, zihni kullanmakla ilişkili bilişsel bir aktivitedir. Eleştirel analitik ve değerlendirme yöntemleriyle düşünmeyi öğrenmek, dikkat, kategorizasyon, seçim ve yargı gibi zihinsel süreçleri kullanmak anlamına gelmektedir (Cottrell, 2005: 1). Eleştirel düşünme, bir iddianın doğru olup olmadığının belirlenmesinde aklın dikkatli bir şekilde kullanılmasıdır (Moore ve Parker, 2009: 3). Eleştirel düşünmenin en önemli nedeni keşiftir. Örneğin müşteriler hakkında bir şeyler keşfederek onlar daha iyi değerlendirilebilir ve ilişkilendirilebilir ya da bir programın nasıl etkili bir şekilde yürütüleceği öğrenilebilir. Bu uygulamalar aynı zamanda kişisel gelişime de yol açmaktadır. Eleştirel düşünmenin bir diğer önemli nedeni ise filozof Immanuel Kant'tan gelmektedir. Kant'a göre, herhangi bir algı veya düşünce, ilk önce insanın önyargılı düşüncelerinden veya zihinsel kümelerinden süzülmektedir (Taleff, 2006: 4-5).

Kişi olaylar, olgular veya konular arasında mantıklı ve anlamlı ilişki kurarak bir bilgi birikimi yaratmaktadır. Ardından bir problem için çözüm önerileri geliştirerek bunları test etmekte ve doğrulanan çözüm önerilerini raporlamaktadır (Kırmızı, Fenli ve Kasap, 2014: 355-356). Eleştirel düşünme, bir konu, olgu, görüş, düşünce veya fikir hakkında açık, tutarlı, mantıklı, şüpheci ve akıl yürütmeye uygun yöntemler belirleme yeteneğidir. Kanıtları ve sonuçları önemseyerek derin bir düşünme eğilimi, tutumu ve becerisi gerektiren ve böylece tutarlı ve mantıklı sonuçlar edinmeyi amaçlayan bir süreçtir. Ayrıca eleştirel düşünme, kendi düşünme sürecini sürekli denetleyerek, değişime ve kendini düzeltmeye açık bir düşünme sistemidir (Gündoğdu, 2009: 63).

Eleştirel düşünmenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Moon, 2008: 21-22):

- Eleştirel düşünme, neyin doğru veya yanlış olabileceğini anlamaya yardımcı olan derinlemesine düşünme sürecidir. Haklı çıkarımların yapılması için kanıtların değerlendirilmesi ve destekleyebilecek veya çelişebilecek kanıtların da incelenmesi, çelişkilerin keşfi ile aksine bakış açılarını belirlemek gerekmektedir. Çünkü eleştirel düşünme, kanıtlarla desteklenen bir sorgulamadır.
- Eleştirel düşünme, derinlik, genişlik ve zamandan oluşan üç boyutlu bir düşünme sürecidir. Farklı fikirlerin karşılaştırılarak teori ile pratiği sorgulama, açıklama yerine analiz yapma, pek çok farklı kaynaktan elde edilen bir dizi bilgiyi değerlendirme, bu bilgiyi yaratıcı ve mantıklı bir şekilde işleme koyma, sorgulama, analiz etme ve savunulabilecek haklı sonuçlara varma yeteneğidir.
- Eleştirel düşünme, çok önemli bir şey hakkında stratejik olarak düşünmek, duruma değer yargısı ile bakmak, bir teoriye veya düşünceye meydan okuyarak kendi argümanını geliştirmek, fikirlerin yapısını bozmak veya karmaşık fikirlerle ilgili bir dizi fikri sentezlemektir. Çünkü aynı sonuca giden farklı yollar veya aynı konulara yönelik farklı sonuçlar olabilmektedir.
- Eleştirel düşünme, olaylara nesnel, analitik ve farklı bakış açılarından bakmak, kişisel ve öznel görüşler yerine, değerlendirmeyi teşvik etmektir. Nesnel veya öznel olmamak, kişisel bir değerlendirme yapmayarak başkalarının düşüncelerini veya teorilerini uygulamak için esnek olmaktır. Bunun için eleştirel düşünme, empatiyi, kültürü ve tarihi göz önünde bulundurarak, gerçekleri temel alan bir durumun analizidir.
- Eleştirel düşünme, bir problemin anlaşılması, problemin çeşitli durumlarda nasıl değerlendirileceği, bir şeyin neden böyle olduğunu, problemin çözülmesi süreci ve bunu geçmiş deneyimleri analiz ederek çözmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte, konuyu anlamaya çalışmak, onu

düşünmek, takdir etmek, konunun güçlü yönlerini ve sınırlarını anlamak ve sonra konuyla ilgili bir bakış açısı geliştirmektir. Dolayısıyla konunun zayıflıklarını ve güçlü yönlerini tanımlayan bir analizdir.

Düşünme olgusu, güncel bilgiye kanıtlar yardımıyla ulaşma şeklidir. Eleştirel düşünme ise kişinin bir sonuca ulaşmak ve nedenlerini kanıtlamak için yaptığı düşünmeyi düşünmedir (Moore, 2007: 2). Eleştirel düşünme için yetenek ve strateji gerekmektedir. Düşünme olayı bir amaç doğrultusunda olmalı ve problem çözme, formüle etme, hesaplama ve karara bağlama unsurlarını içermektedir (Moore, 2007: 13).

Eleştirel düşünme faaliyetlerinde, bilginin tanımının yapılarak bir bütün olarak kontrol edilmesi ve parçalarının birlikte yönlendirilmesi, bunun için de kanıtlardan destek alınarak ilgili bilgilerin doğruluğunun sorgulanması gerekmektedir. Bu unsurlara ek olarak problemlerin çözümünde, öğütlerin dikkate alınması, talimatların izlenmesi, bireysel hislerle soru sorulmaması ve hatalı düşünmeden kaçınılarak en geçerli bilgi veya kanıtla karar verilmesi önemlidir (Salmon, 2013: 3-4).

Eleştirel düşünme faaliyeti, beynin kontrol fonksiyonlarının bulunduğu ön lobda görülmekte, burada plan yapma, harekete geçme, problem çözme, öğrenme ve hatırlama, davranışta bulunma, duygular oluşturma, durumların farkına varma, strateji geliştirme, detaylı bilgiye ulaşma faaliyetleri oluşmaktadır. Eleştirel düşünme analiz etme, yorumlama, strateji geliştirme, olası sonuçları planlama, problem çözme gibi beyinsel aktivitelerden oluşmaktadır (Ricci, 2014: 68). Gerçek eleştirel düşünürler açık fikirli olmak için çalışarak değer ve inançları bile sorgulayıp derinlemesine bir analize tabi tutabilirler. Eğer değer ve inançlar analizden geçerse güvenilir ve geçerlidir denilebilmektedir. Eleştirel düşünürler iyi ve zayıf düşünceyi nasıl ayırt edeceğini bilen, duygular ve zekayı dengeleyen, iyi biçimlendirilmiş düşünceyi destekleyen ve dünyada bir fark yaratmaya çalışan kişilerdir. Eleştirel düşünürler herhangi bir bilgi boşluğunu doldurmak için bilgi

toplamakta, konuyla ilgili çok az şey biliyorlarsa bir şey tartışmamakta ve yanıldıkları zaman bunu kabul etmektedirler. Ayrıca farklı kültürlerden, bölgelerden ve yaş aralıklarından gelen insanların farklı fikirleri olduğunu bilmekte ve eleştirel olarak analiz ettiklerinde bu faktörleri dikkate almaktadırlar (Taleff, 2006: 9).

Eleştirel bir düşünür olmak için öğrenme modelini, eleştirel düşünme becerilerini nasıl kullanacağını ve belirli bir beceri veya bir dizi becerinin nasıl edinileceğini öğrenmek gerekmektedir. Eleştirel düşünürler, kanıtlar arayan, metabilişsel bilgileri kullanan, eylemler arasında seçim yapmak için gerekçeli bir yöntem üreten ve bilgilerin kim tarafından alındığına bağlı olarak açıklamalardaki detayların çeşitliliğini belirleyen kişilerdir. Aynı zamanda ihtiyaç duyulduğunda gerekli bilgileri hatırlayan, yeni teknikleri etkili bir şekilde öğrenen ve yeni bilgileri daha önce öğrenilmiş olan bilgilerle ilişkilendiren düşünürlerdir. Ayrıca eleştirel düşünürler, olasılıklarla düşünebilen, sayısal olarak düşünceleri ifade edebilen ve sayısal bilgiler kullanabilen, temel araştırma prensiplerini bilen, tartışmalı bir konu hakkında tutarlı ve ikna edici bir argüman sunabilen, farklı kaynaklardan gelen bilgilerin güvenilirliğini araştırıp bu bilgileri sentezleyerek, kararları formüle etmek ve iletmek için kullanan kişilerdir (Halpern, 2014: 19).

2.6. Eleştirel Düşünmenin Boyutları

Eleştirel düşünme, bireyin kendisinin ve diğer bireylerin fikir ve görüşlerini tarafsız ve önyargısız değerlendirmektir. Ayrıca olaylara farklı bakış açıları ile bakarak yeni senaryolar yaratması ve diğer kaynaklardaki bilgilere de başvurması, eleştirel düşünmeyi yaratıcı bir düşünme olarak ele almayı gerektirmektedir (Gündoğdu, 2009: 62). Eleştirel düşünmenin dört boyutu bulunmaktadır: *tutarlılık*; kişinin kendi fikirlerindeki çelişkili yönleri anlayabilmesi, *birleştirme*; kişinin tecrübeleri ve elde ettiği sonuçları gerçekçi temellere dayandırması, *uygulanabilme*; kişinin fikirlerini bir model üzerinde

uygulayabilmesi, *iletişim kurabilme*; kişinin fikirlerini etkin ve anlaşılır bir şekilde paylaşabilmesidir (Vicdan ve Özer, 2011: 8-9).

Bir başka ayrım ise Florida Üniversitesi tarafından yapılmış olup, eleştirel düşünme eğiliminin boyutları şu şekilde belirtilmiştir: *Katılım (engagement):* Katılım eğilimi yüksek olan çalışanlar, problem çözme ve yargıya varma konularında hem akıl yürütme yeteneklerini kullanmakta hem de iletişim kurma çabası içindedir. *Bilişsel olgunluk (maturity):* Bilişsel olgunluk düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendi eğilimlerinin ve önyargılarının farkındadır ve aynı zamanda başkalarının görüşlerine de açıktır. Yargıya varırken veya bir problemin çözümünde farklı bakış açıları ile objektif düşünme eğilimindedirler. *Yenilikçilik (innovativeness):* Yenilikçi olma eğilimi yüksek çalışanlar, sürekli yeni bilgiler aramaktadırlar. Entelektüel bir meraka sahip bu kişiler, araştırma, okuma ve sorgulama yoluyla yeni bilgiler edinme ve mevcut bilgiyi geliştirme çabasındadır (Kılıç ve Şen, 2014: 5).

2.7. Eleştirel Düşünme Şekli

Düşünme, içinde bulunulan durumu anlayabilmek için gerçekleşen bir süreçtir. Karşılaştırma yapma, ayırma, birleştirme, bağlantı kurma ve biçimleri kavrama becerisidir. Düşünme süreci, problem çözmek, amaca ulaşmak, olgu ve olayları anlamlandırmak ve diğer bireyleri tanımak için kullanılmaktadır. Kökeni Sokrates'e kadar uzanan eleştirel düşünme, bireyin kendi fikirleri ve diğerlerinin fikirlerini anlayabilmek ve olayları açıklayabilmek için gerçekleştirilen etkin bir süreçtir (Vicdan ve Özer, 2011: 8). Eleştirel düşünmenin başlangıcı, Platon'un bir şeyi bilme iddiasında bulunmasına ve bir şey bilecek konumda olabilmeye, bireyin bir konu hakkında fikir bildirmeden önce ne bilip bilmediğine bakılması gerekli diyen Sokrates'in bilgi arayışına kadar uzanmaktadır (Gündoğdu, 2009: 59).

Amaçsal, zihinsel ve bireysel bir yetenek olması, doğruluk, kesinlik, açıklık, derinlik gibi standartları olması, nedensel cevaplar araması ve problemin tanımlanarak mantıksal bağlantılar kurulması, eleştirel düşünmenin unsurlarındandır (Noruzi ve Hernandez, 2011: 296). Eleştirel düşünme ile birey kendi düşünce sürecinin farkında olarak, diğerlerinin düşünce sürecini dikkate alan, çevredeki olayları anlamak için uğraşan zihinsel bir sürece sahip olmaktadır. Eleştirel düşünme ile birey, bilgilerine dayanak oluşturmakta ve kanıtları değerlendirmektedir (Vicdan ve Özer, 2011: 7). Eleştirel düşünen birey, soruları ve problemleri açıkça formüle etmek için ilgili bilgileri kullanarak mantıklı sebebi olan sonuçlar ve çözümler yaratmakta, bunları belirli kriter ve standartlarda test ederek çıkarımlar ve pratik çözümler türetmektedir. Bunun için açık görüşlü olup farklı düşünme yöntemleri kullanarak etkin iletişim kurması ve karmaşık problemleri anlaması gerekmektedir (Paul ve Elder, 2008b: 2).

Eleştirel düşünme konusunda uzmanlık elde edebilmek için hangi bilgilerin uygun olup olmadığını belirleyip çelişkili, yetersiz veya belirsiz bilgileri elemek, rasyonel olanlarla duygusal olanları birbirinden ayırmak, düşünce ile gerçeği ayırmak, ayrı veri kaynakları ve bilgi arasındaki bağlantıları kurmak, argümanlardaki mantıksal kusurları tanımak, düşünceden ziyade verilere dayanan sağlam argümanlar oluşturup en güçlü ve destekleyici olan verileri seçmek gerekmektedir. Ardından delillerin kısıtlanabileceği veya tehlikeye atılabileceği yolları saptayıp kanıtlardaki çelişkileri tespit etmek ve toplanacak ek bilgiler önermek, bir sorunun net bir cevabı veya tek bir çözümü olmayabileceğini kabul edip diğer seçenekleri önermek ve karara bunları da dahil etmek, etkilenen tüm paydaşları ve tarafları düşünerek abartılı sonuçlardan kaçınmak adına bir eylem planı önermek gerekmektedir. Argümanı savunmak için doğru ve kesin bir şekilde kanıt kullanmak, bunları mantıklı ve tutarlı bir şekilde düzenlemek ve geliştirilmesinde öznel unsurlardan kaçınmak da önemlidir (Moore ve Parker, 2009: 3).

2.8. Eleştirel Düşünme Süreci

Eleştirel düşünme, düşüncenin kanıtlanması için değerlendirme ve analiz etme sanatıdır. Eleştirel düşünme bireysel olarak yönlendirilen, bireysel şekil verilen, kendisinin gözlemlediği ve kendisinin doğruladığı bir düşünme sistemidir. Etkili iletişim ve problem çözme yeteneği içermektedir (Paul ve Elder, 2008b: 2). Eleştirel düşünme felsefi temellere dayalı bir düşünme sistemidir. Felsefi bakışa göre eleştirel düşünme, iyi düşünmenin normları, insan düşüncesinin mantıksal yönü, mantıklı ve açık fikirlilikle gerçeğe ulaşmak için gerekli entelektüel özellikler olarak belirtilmektedir. Eleştirel düşünme, demokratik ve katılımcı bir toplumda, bağımsız kararlar alabilen ve olaylara eleştirel yaklaşan vatandaşlar yaratmaktadır (Doğanay, Taş ve Erden, 2007: 512).

Eleştirel düşünme süreci: *Tanımlama*; problem, konu, olgu, olay veya durumun tanımlanması, *Hipotez kurma*; çözüme yönelik hipotezler kurulması, *Bilgi toplama*; anlamak, çözüm üretmek veya karar vermek için gerekli bilgilere ulaşıp, uygun olanların kullanılması, *Yorumlama*; edinilen bilgilerin karşılaştırılarak yorumlanması, *Akıl yürütme*; mantıksal açıdan çıkarımlarda bulunulması, *Değerlendirme*; elde edilen bilgilerin uygunluğunun değerlendirilmesi, *Uygulama*; karar veya hüküm verilmesi, unsurlarını içermektedir (Karadüz, 2010: 1576).

Eleştirel düşünme, yazılan veya söylenen konularda mantıklı çıkarımlar ve sebepler bulma, geliştirme, bireysel düşünce, fikir ve görüşlerini yansıtma, anlamak ve açıklığa kavuşturmak için sorular yaratmaktır. Eleştirel düşünme, etkili bir karar verme sürecinde, kesin karara ulaşmadan önce beynin kabul etme, reddetme veya yargı hakkında şüphelenmesi için harekete geçmesini gerektirmektedir (Ricci, 2014: 68).

Eleştirel düşünme, eldeki parçaların gerçeği saptamak için incelenmesi ve doğrunun ne olduğunun saptanması sürecidir. Bazen de çıkarımlar veya

varsayımlar yapılmakta, doğru olmasa bile doğru olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca mantık kullanmak gerekmekte ve mantık sayesinde kesin bir talimat edinilmektedir. Kesin bir sonuca ulaşmak için bu süreçte his faktörlerinden uzak durmak gerekmektedir, çünkü hisler doğruyu saptamada yanıltıcı olabilmektedirler. Eleştirel düşünmede doğrunun gizli kalmış yanları da bulunabilmektedir ve eğer kesin bir doğru bulunduysa daha başka neler de olabileceği sorgulanabilmektedir. Son olarak da diğer kişilerin görüşleri ile kontrol yapılmalıdır, çünkü düşünme işi bireyseldir. Kısıtlı bir bilgi ve sınırlı bir görüşe sahip olunduğundan tam olarak kişi ne bildiğini bilmemekte ve bu yüzden diğer kişilerin de bilgi ve fikirleri alınmalıdır. Bu sayede düşünülmeyen kısımlar da ortaya çıkmaktadır, çünkü birey sadece kendi sınırlı bilgisiyle düşünmektedir (Novella, 2012: 8-9).

Eleştirel düşünme sürecinde kişi, düşüncesinin amacının, düşüncesinin ana fikrinin, perspektifinin ve görüş noktasının ne olduğu, hangi probleme veya soruya cevap aradığı, kullandığı bilgi kaynağının (veri, gerçek, gözlem) ne olduğu ve bu bilgiye nasıl ulaştığı, bu bağlamda ne tür çıkarımlar yaptığı ve hangi sonuca vardığı, eğer sonuç kabul edilirse ne anlam çıkarılacağı ve kendi görüşlerini katarsa sonucu nasıl etkileyeceği sorularına cevap aramaktadır (Noruzi ve Hernandez, 2011: 296). Eleştirel düşünme süreci, ilgili ve kritik soruların sorulması ve bu soruların aktif kullanımı ile mümkün olmaktadır. Eleştirel düşünme ne düşündüğümüzü kanıtlama isteği ile başlamaktadır. Kritik sorulardaki asıl nokta ise konuyu bütünüyle ve derinlemesine anlamaya yardımcı olacak soruların seçilmesidir (Browne ve Keeley, 2007: 2).

Eleştirel düşünme sürecinde zihinsel işlemler, değişkenleri ayırt etme, denetleme ve bilgilerin eksik kısımlarını bulup açıkça tanımlamada, belirli bir sonucu desteklemekte kullanılan gerekçelerin ne kadar etkin olduklarını değerlendirmede, verilerden ve bulgulardan çıkarımlar yapma ve karar verirken akılcı kriterler kullanmada ve ayrıca problem çözmede planlı olabilme, plan

yaparak düşünme, esnek, değişime açık ve farkında olabilmede ortaya çıkmaktadır (Gürkaynak, Üstel ve Gülgöz, 2008: 2-3).

2.9. Eleştirel Düşünmeyi Belirleyen Unsurlar

Eleştirel düşünme kavramı, yorumlama, analiz etme, değerlendirme, anlamlandırma ve karar vermeye dayalı bir düşünme biçimidir. Eleştirel düşünme, problem çözme yeteneğiyle iç içedir (Kanbay vd., 2013: 245). Eleştirel düşünme tam anlamıyla veya kesin olarak cevaplanamayan sorulara mantıklı ve makul karşılıklar alabilmektir. Ancak edinilen bu bilgi kesin olmadığı için geçerli sayılmayabilir. Bir durumu veya konuyu araştırmak için yapılan bir inceleme, akıl yürütme, çıkarım yapma, bir hipotez belirtme şeklidir (Kurfiss, 1988: 2). Eleştirel düşünme, bir sonuç veya cevaba ulaşmak adına bilgiyi kavramsallaştıran, uygulayan, yorumlayan, analiz eden, değerlendiren bir yetenek ve süreçtir (Edmonds, vd., 2005: 6).

Eleştirel düşünmeyi belirleyen unsurlar, eleştirel düşünme becerilerini bilme ve kullanma, eleştirel düşünceye engel olan faktörleri tespit edip kaçınma ve eleştirel düşünme tutumu oluşturma olarak belirtilebilir. Düşünmenin "eleştirel" olması için, açık, mantıklı, kabul edilebilir ve ilgili becerilerle birlikte gerçekleşmesi gerekmektedir. Eleştirel düşünmeyi belirleyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Gündoğdu, 2009: 64):

- Problemleri tanıma, problemle ilgili bilgi toplama, çözümü için uygun araçlar bulma, doğru, açık ve net bir şekilde kavrama ve eldeki verileri yorumlama,
- Kanıtları değerlendirme, ifade edilmemiş varsayımları ve değerleri tanıma, önermeler arasındaki mantıksal ilişkileri tanıma, mevcut görüş ve inançları eldeki tecrübe temelinde yeniden oluşturma,
- Sağlam sonuçlara ve genellemelere ulaşabilme, ulaşılan genelleme ve sonuçları sınama.

Eleştirel bir düşünür, daha iyi sonuçlar, daha iyi inançlar ve daha iyi kararlar peşindedir. Eleştirel bir düşünürün temel değerleri şu şekilde belirtilmektedir: *Özerklik:* Kişinin kendi sonuçlarını belirleme dürtüsü, kendi tarzı olmayan görüşleri aramaya ve dinlemeye teşvik etmektedir. *Merak:* Eleştirel bir düşünür olmak için karşılaşılan şeyler hakkında sorular sormak, onları merak etmek gerekmektedir. *Alçakgönüllülük:* Kendisiyle aynı fikirde olmayanlara önyargılı olmadığı inancına sahip olunması olarak ifade edilmektedir. *Saygı:* Tüm sonuçlar veya görüşler eşit olmasa bile diğer fikirlere saygı duymak ve onları dinlemek gerekmektedir (Browne ve Keeley, 2018: 10-11).

Belirli görevlerin yerine getirilmesi veya problemin ya da tartışmanın yapısal yönlerine dikkat çekmek için öncelikli bilgileri düzenleyen bir şemanın çizilmesi, istenen ek bilgilerin listelenmesi, belirlenen alternatifin neden seçildiğinin açıklanması, en iyi ikinci alternatifin belirlenmesi ve sorunun en az iki şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Ardından hangi bilgilerin en önemli ve en az önemli olduğunun belirlenmesi, bulguların anlamlı bir şekilde sınıflandırılması, sorunlara bulunan çözümlerin listelenmesi ve bunlarda neyin yanlış olduğunun belirlenmesi, son olarak da sonucu destekleyen ve desteklemeyen nedenlerin sunulması ve kullanılan tekniğin türünün tanımlanması ile problemin yapısal yönlerine odaklanılması gerektirmektedir (Halpern, 2014: 26).

2.10. Eleştirel Düşünmeyi Engelleyen Faktörler

Eleştirel düşünme, kısaca bilgiyi değerlendirme ve analiz etme yeteneğidir. Eleştirel düşünenler, soruları ve problemleri açıkça formüle etmekte, ilgili bilgiler yardımıyla, fikir yürüterek, açık görüşlü olarak, etkin iletişim kurarak çözüme ulaşmaktadırlar. Eleştirel düşünmeyenler ise kısıtlı bilgileri ve kendi dünya görüşleri dahilinde cevaplar aramakta ve genelde evet veya hayır cevabı vermekte, sadece tek görüş açısı kullanmakta ve kendi bilgilerinin tek geçerli kaynak olduklarına inanmaktadır (Duron, Limbach ve Waugh, 2006: 160).

İnsanların eleştirel düşünme çalışmasından gerçekte kazandıkları şey çok değişkendir ve birçok değişken faktöre bağlıdır. Eleştirel düşünme, günlük yaşamda birçok yararlı uygulama ile doğal bir akıl yürütme kapasitesi gelişimidir. Eleştirel düşünme, insanlar için doğal olmakla birlikte, insanların gerçekte düşünme ve davranma şekline dikkat edildiğinde oluşan izlenim, birçok normal insanın eleştirel düşünmediği gerçeğini yansıtmaktadır. Bazen belirli durumlarda belirli şeyler hakkında eleştirel düşünenlerin, başka şeyler hakkında eleştirel düşünmediği görülmektedir. Burada sorun, eleştirel düşünme kadar önemli ve doğal bir şeyin neden daha yaygın olmadığıdır. Bunun nedeni, insanlar için eleştirel düşünmeyi zorlaştıran baskılar, dikkat dağıtan şeyler, kafa karıştırıcı, yanıltıcı ve sağduyuyu etkileyen müdahaleler gibi şeylerden kaynaklanmaktadır (Rudinow ve Barry, 2008: 15).

Bunlarla birlikte; seçici düşünme, hafıza yanılması, bilgisizlik, algı sınırlaması, ön yargılar, stres ve yorgunluk, yerleşik dilsel kalıplar, örtülü ifadeler, örf, adet, gelenek ve görenekler, benmerkezci düşünme ile bireyin kendi fikrinin doğruluğundaki ısrarı, eleştirel düşünmeyi engelleyen başlıca faktörler olarak belirtilebilir (Gündoğdu, 2009: 65).

2.11. Eleştirel Düşünme Becerilerini Geliştirme

Eleştirel düşünme, onu geliştirmek amacıyla düşünceyi analiz etme ve değerlendirme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Eleştirel düşünme, kendi kendini yöneten, disiplinli, kendi kendini izleyen ve kendini düzelten bir düşünce sistemini ifade etmektedir. Eleştirel düşünme, sıkı mükemmellik standartları ve kullanımlarının dikkatli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Eleştirel düşünme, etkili iletişim ve problem çözme yetenekleri ile yerel merkezcilik ve sosyo-merkezciliğin üstesinden gelmeyi gerektirmektedir (Paul ve Elder, 2008: 2).

Günlük yaşamda kişiler temel düşünme becerilerini kullanmaktadır. Eleştirel düşünme becerileri, ince ayrıntıların önemini anlamak için dikkatle

odaklanılması, benzerlik ve farklılık, eksiklik ve fazlalık, düzen ve sıralama gibi kalıpları tanımak için detaylara dikkat edilmesi, öğeleri karşılaştırıp olası sonuçları tahmin etmek için örüntü tanıma özelliğinin kullanılması, öğelerin gruplara ayrılması, yeni özellikleri tanımlayıp bir fikirde bulunmak için bir anlayış geliştirilmesi gibi temel düşünme becerilerine dayanmaktadır (Cottrell, 2005: 17). Eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesinde değişik yöntemler bulunmaktadır. Birey kendisinin düşünme sürecini eleştirel şekilde irdeleyip değerlendirebilir. Ardından daha nesnel ve mantıklı nasıl düşünülebileceğini sorgulayabilir. Başka kişilerin kullandıkları düşünme süreçlerini inceleyebilir, tecrübe ve deneyimlerinden yararlanabilir. Eleştirel düşünebilen kişiler, bu becerileri alışkanlık haline getirmekte ve çevrelerini etkilemektedirler (Güven ve Kürüm, 2004: 7-8).

Eleştirel düşünmeye sahip bireyler, hayati soruları ve sorunları dile getirip bunları açık ve kesin biçimde formüle ederek bu sorunları etkili bir şekilde yorumlamak için soyut fikirler kullanmakta, ilgili bilgileri toplamakta ve değerlendirmektedirler. Bu bilgileri ilgili kriterler ve standartlara göre test ederek mantıklı sonuçlara ve çözümlere ulaşmaktadırlar. Ayrıca alternatif düşünce sistemleri içinde açık görüşlülükle düşünmekte, gerektiğinde varsayımları ve pratik sonuçları kabul etmekte, değerlendirmekte ve karmaşık sorunlara çözüm bulmak için diğerleriyle etkili iletişim kurmaktadır (Paul ve Elder, 2008: 2).

Eleştirel düşünme, yöneticilere karar vermede gerekli olan bilgi ve beceriyi sağlamaktadır. Fikir ile gerçeği ayırmaya yardım eden bir alet görevi görmektedir. Stratejik kararların verilmesinde başarılı sonuçlar elde etmek için analiz etme ve uyarlamaya yardımcı olmaktadır. Fikirlerin savunulmasında, tavsiyelerin tanımlanmasında ve en uygun çözümlerin belirlenmesinde etkili sonuçlar almayı sağlamaktadır. Yöneticilerin yaratıcı ve eleştirel düşünmeye yönelmeleri gerekmektedir. Bu sayede krizleri yönetmek, üretkenliği arttırmak, çalışanların yeteneklerinden faydalanmak ve hızla değişen çevreye uyum sağlamak kolaylaşmaktadır (Ricci, 2014: 67).

Yöneticiler, karar vermede açık fikirli ve esnek olmalı, kararları uygulamada durumsal olarak farkında olup süreci anlamaya çalışmalıdırlar. Bunun için de doğru soruları sorup tepkileri dinlemeli, diğerlerinin kararlarını, fikirlerini, değerlerini ve eleştirilerini dikkate alıp varsayımları değerlendirmelidirler. Tüm bunlarla birlikte, örgütsel değerler ve misyon çerçevesinde çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmeleri ve onları eleştirel düşünme için cesaretlendirip takdir etmeleri ve ödüllendirmeleri gerekmektedir (Ricci, 2014: 70). Eleştirel düşünme sürecinde bireyler ve yöneticiler, aşağıdaki eğilimleri ve tutumları sergilemektedir:

Planlamaya istekli: Planlama, eleştirel düşünmede görünmeyen ilk ve esas adımdır. Planlama, pek çok davranışı değiştirmek için önemli bir bileşen olarak görülmektedir. İçeriğinden bağımsız olarak, nasıl düşünüleceği ve nasıl davranılacağının planlanmasında yararlı olmaktadır. Planlar, ne yapılması gerektiğine ilişkin aydınlatıcı açıklamalardır ve işe yaramayacak alışılmış yanıtları önlemektedir. Öz-düzenlemeyi, geri bildirim kullanmayı, anlamayı, izlemeyi, bir hedefe doğru ilerlemeyi, değerlendirmeyi ve bir şeyin ne kadar iyi öğrenildiğiyle ilgili yargılarda bulunmayı içeren çok sayıda bileşene sahip karmaşık bir terimdir (Halpern, 2014: 20-21).

Esneklik: Esneklik tutumu, yeni seçenekleri göz önünde bulundurmaya, yeni bir şeyler denemeye ve eski sorunları yeniden gözden geçirmeye istekli olmaktır. Bilişsel esneklik, başkalarının bakış açısı ile bakma, bazı konular hakkındaki düşünceleri değiştirme, birden fazla seçeneği göz önünde bulundurma, yanıt vermenin birkaç yolunu düşünme ve hazır bulunamayacak bilgileri arama yeteneğidir. Açık fikirli bir kişi, kararı askıya almak, daha fazla bilgi toplamak ve zor meseleleri netleştirmek için isteklidir. Bu, tüm görüşlerin eşit derecede iyi olduğu ve sunulan her görüşü kabul etmek anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte, eleştirel bir düşünürün yeni yollarla düşünmeye istekli olduğu, kanıtları gözden geçirdiği ve tüm makul seçenekler ele alınana kadar bu göreve bağlı olduğu anlamına gelmektedir (Halpern, 2014: 20-22).

Süreklilik: Başarılı problem çözmede anahtar faktördür. Israrla, yakından ilgisi olan bir göreve başlama veya katılma isteğidir. Bazı insanlar görünüşte zor olan bir iş ile karşılaştıklarında, düşünme sürecine bile başlamamayı tercih ederek başlangıçta mağlup olmaktadır. İyi düşünme, gayret gerektiren, yorucu ve zor bir iştir. Kişiyi herhangi bir fiziksel emek kadar yorabilmektedir (Halpern, 2014: 22).

Kanıtlar değiştiğinde kendi kendini düzeltme isteği, hataları kabul etme ve fikrini değiştirme: Herkes hata yapabilir. Aslında, yaratıcı düşünceler ve eylemler, en azından bir süre hata yapmak istenmeseydi mümkün olmazdı. Hatalar konusunda savunucu olmak yerine, iyi düşünürler bunları kabul edebilmekte ve bunlardan öğrenebilmektedir. Çünkü yeni veya daha iyi bir bilgi edinildiğinde kişinin görüşünü değiştirmesine "görüşleri rüzgârla yön değiştirmekte" gibi kolayca yön değiştiren birisini tanımlamak için olumsuz bir terim kullanılmaktadır (Halpern, 2014: 22-23).

Dikkatli olma: Temel düşünme becerilerini geliştirmek için, kişinin dikkatini kendi düşüncelerinin süreçlerine ve ürünlerine yönlendirmesi gerekmektedir (Halpern, 2014: 24).

Uzlaşma sağlama: Eleştirel düşünürlerin, grup üyeleri arasında fikir birliğine varmanın yollarını aramaya yatkın olmaları gerekmektedir. Uzlaşma arayanların üst düzey iletişim becerilerine ihtiyaçları vardır. Ancak aynı zamanda uzlaşmanın ve anlaşmanın sağlanmasının yollarını bulmaları gerekmektedir. Uzlaşma arayışı, çoğunluk görüşüne engel olmak anlamına gelmemekle birlikte başkalarının da diğerleriyle aynı fikirde olmaya zorlanması anlamına gelmemektedir (Halpern, 2014: 24).

Metabilişsel izleme: Eleştirel düşünmeye girerken, düşünme sürecinin izlenmesi, uygun bir hedefe doğru ilerleme olup olmadığının kontrol edilmesine, doğruluğu sağlamaya, zamanın ve zihinsel çabanın kullanımı hakkında kararlar almaya yardımcı olmaktadır (Halpern, 2014: 27).

Eğitimin aktarılması: Daha iyi bir düşünür olmak için, eleştirel düşünme becerilerinin geniş bir repertuarına sahip olmak ve bunları kullanma çabalarına katılmaya istekli olmak önemlidir. Bu model, bir durum için en uygun becerileri seçebilmek için ne zaman eleştirel düşünmenin gerekli olduğunu tanımayı içermektedir. Eleştirel düşünme becerileri, uygun ve kendiliğinden aktarılacak şekilde öğrenildiğinde, eleştirel düşünenler yapıya odaklanabilmektedir (Halpern, 2014: 25).

2.12. Eleştirel Düşünme Faaliyetleri

Eleştirel düşünme faaliyetleri olarak, yaratıcı düşünme ve problem çözme ele alınmaktadır.

2.12.1. Yaratıcı Düşünme

Yaratıcılık; düşünebilme, kavramlar ve olaylar arasında ilişki kurma ve sonrasında sonuç elde etme becerisidir. Yaratıcılığın esası, iki veya daha çok düşüncenin bir araya gelerek yeni bir düşünceye ulaşılmasıdır (Yıldırım, 2007: 110). Yaratıcılık ile yeni ve yararlı fikirler geliştirilmektedir. Bireyler, gruplar ve örgütlerin refah ve performans artışı için bu tür fikirlere sahip olması gerekmektedir. Sürekli öğrenme sonucu oluşan yaratıcı fikirler, sorunlar için yeni ve yararlı yanıtlar bulabilmektedir. Yaratıcılık yoluyla sürekli öğrenme bugünün küresel ekonomisinde rekabet avantajı olarak görülmektedir (George ve Jones, 2012: 143). Örgütsel olarak yaratıcılık, genelde ürünler, hizmetler, süreç, prosedürler ve üretime odaklanmada yeni ve faydalı fikirler olarak belirtilmektedir (Egan, 2005: 162).

Örgütler amaçlarına erişebilmek, karşılaşılan problemlerin nedenlerini bulmak ve çözüm getirmek için yaratıcı düşünceden faydalanmaktadır. Yaratıcı düşünce, sorunlara ve çözümlerine farklı bir bakış açısı ile yeni yöntemler geliştirmeyi sağlamaktadır. Farklılıkların ortaya konulmasında önemli bir

faktördür (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 102). Günümüz işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamada yaratıcılık, aranan bir nitelik olarak görülmektedir. Bunun için ise örgütler başarıya ulaşmak için yaratıcılığı teşvik etmelidir. Bu da çalışanların yaratıcılık kapasitelerinin belirlenmesi ve ortaya çıkarılması ile mümkün olmaktadır. Ancak yaratıcılık kavramı ile yenilik kavramı birbirinden farklıdır (Kaya ve Düşükcan, 2007: 202). Yaratıcılık, yeni bir şey bulmak veya oluşturmak iken yenilik ise bu yeni şeyi uygulamaya koymak olarak belirtilmektedir. Yaratıcılık ile bir konunun mevcut hali iyileştirilmekte ve geliştirilmektedir. Yenilik ile kapsamlı bir örgütsel değişim söz konusudur. Yenilik kavramı değişim ve gelişim unsurlarını içermektedir (Yıldırım, 2007: 111).

Yaratıcı düşünce sayesinde yeni alanların araştırılması, gözlemler yapılması, yeni tahminlerde bulunulması ve çıkarımlar yapılması öngörülmektedir (Bahar, 2006: 191). Yaratıcı kişiler yeni ürün, süreç yeniliği ve orijinal fikir ve alternatifler üretilmesi gibi konularla ilgilenmektedirler. Yaratıcılık ile üretilen düşünce ve fikirlerin uygulamaya konulması, icat ve yenilikleri ortaya çıkarmaktadır. Çünkü her yeniliğin ve icadın öncesinde yaratıcılıkla oluşan bir düşünce bulunmaktadır (Eren ve Gündüz, 2002: 66).

İşgören yaratıcılığı, örgütlere rekabet avantajı yaratarak uzun vadeli başarı sağlamaktadır. Bu ise değer yaratabilme, yeni ve faydalı ürünler, hizmetler, fikirler, prosedürler ve süreçler yaratarak, bireysel ve sosyal sistemde birlikte çalışmayı gerektirmektedir (Kim, Hon ve Lee, 2010: 37). Örgütlerde yaratıcılık, örgüt üyelerinin özellikleri ve örgütün özellikleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütte bir çalışanın yaratıcılık potansiyeli ancak bireysel olarak motive edilirse oluşmakta, örgüt çevresinde ve sürecinde yeni düşüncelerin bilgisine sahip olunmasıyla ortaya çıkmaktadır (McAdam ve McClelland, 2002: 114). Ruh hali iyi olan insanlar, kötü ruh halindeki insanlara göre daha yaratıcı olma eğilimindedirler. Bunlar, daha çok fikir ve olasılık üretir ve diğerleri de onların düşüncelerinin orijinal olduğunu düşünmektedir. Olumlu ruh hali veya olumlu

hisleri olan insanların düşünürken daha esnek ve açık olduğu görülmekte ve onların neden daha yaratıcı olduklarını açıklayabilmektedir (Robbins ve Judge, 2011: 150).

Yaratıcılık kavramı, bireyin ve işletmenin düşünsel yetenekler sayesinde yeni bir şeyler ortaya koyması anlamına gelmektir (Derin ve Demirel, 2011: 257). Örgütlerde yaratıcılık sayesinde problemlerin ve uygun çözümlerin saptanması kolaylaşmaktadır. Düşünsel bir etkinlik olarak yaratıcılık, problemlere karşı duyarlıdır. Yetersizlik, eksiklik, güçlük gibi durumları belirleyip çözüm önerisi üretmekte, bunları test ederek sonuçlarını uygulamaktadır. Yaratıcılık sezgisel davranma, risk alma, esneklik ve yenilikçilik kavramlarını içermektedir. Bu kapsamda yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç yaratılmakta ve geliştirilmektedir. Bu da yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir (Yıldırım, 2007: 110-113). İşletmelerde yaratıcılık olması için özgür ve kendini ifade edebilme ortamı oluşturulmalı, bunun için bireysel özgürlük tanınmalıdır (Ceylan ve Savi, 2003: 161-162). Çalışanların yeni fikirlere cesaretlendirilmesi, zamansal ve geri dönüşüm olarak desteklenmesi, hislerine önem verilmesi, sosyal destek görmesi, çalışanın özgürlük ve sorumluluklarının dengelenmesi, yaratıcılık yeteneklerini geliştirmektedir (Jaskyte ve Kisieliene, 2006: 135).

2.12.2. Problem Çözme

Problem çözme, kişisel ve profesyonel yaşamda önemli olan hedeflere ve kişisel uyuma ulaşmak için eleştirel düşünmeyi uygulamak olarak tanımlanmaktadır. Karşılaşılan problemlerden bazıları öncelikle düşünme yoluyla, bazıları da eylemle biten düşünme yoluyla çözülebilmektedir. Problemlere şu adımla yaklaşılmaktadır; sorunu tanımlama, engelleri kaldırma, bilgi toplama, beyin fırtınası ve yaratıcı düşünme stratejileri ile olası çözümler üretme; ön değerlendirme, deneme yanılma, artı ve eksileri değerlendirme, geriye doğru çalışma, pratik problem çözme, ipuçları yoluyla bir çözüm seçme ve son olarak çözümü değerlendirme ve izleme şeklindedir. Problem çözmenin en önemli

aşaması problemi tanımlamadır. Problemin ne olduğu bilinmiyorsa, çözmekten bahsedilememektedir. Problemin veya sorunun mümkün olduğu kadar açık bir şekilde tanımlanması, uygun çözümlere odaklanılmasına yardımcı olmaktadır. Diğer önemli aşama ise sorunun nedenlerini keşfetmektir. Sorunu tanımlamanın ve anlamanın bir kısmı, sorunun nedenini aramaktır. Bazen değişkenleri ilişkilendirmek için nedenler aramak, neden-sonuç ilişkisi keşfetmek, problemin çözümünde kilit rol oynamaktadır (Kirby, Goodpaster ve Levine, 1999: 251-253).

Eleştirel düşünme, bir problem çözme biçimidir. Ancak ikisi arasındaki büyük fark, eleştirel düşünmenin açık uçlu ya da kötü yapılandırılmamış problemlere ilişkin akıl yürütmeyi içermesidir; oysa problem çözmenin genellikle kapsam açısından daha dar olduğu düşünülmektedir. Problem çözme, tatmin edici olmayan bir durumdan, daha arzu edilen bir duruma yol açan zihinsel bir aktivitedir. Eleştirel düşünmede amaç, bir çözüm bulmak ve uygulamak değil, ikna edici bir argümanda sunulabilecek durumun veya konunun makul bir temsilini oluşturmaktır. Eleştirel düşünme ve problem çözme önemli şekillerde farklılık gösterse de, aralarındaki örtüşme, problem çözme ve ilgili süreçlerin eleştirel düşünmeye ilişkin içgörüsel yaklaşımı açısından önemlidir (Kurfiss, 1988: 28-29).

Problem, bireyin belirlediği amaca ulaşma yolunda karşısına çıkan engel olarak tanımlanmaktadır. Problemin varlığı, mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark oluşması durumunda anlaşılmaktadır. Problem çözme, amaca ulaşmada karşılaşılan engelleri aşma sürecidir. Bu ise engelleri ortadan kaldırmak ya da engelleri azaltmak ile mümkündür. Bunun için öncelikle karşılaşılan problemin anlaşılması ve tanımlanması, uygun bir çözüm yöntemi düşünülmesi, deneme yanılma yöntemlerine başvurulması gerekmektedir (Yaşar, 2016: 57-63). Problem kavramı, çözüm gerektiren sorun, uyum sağlayamama sonucu oluşan olumsuzluk, sıkıntı, sonu belirsiz olan veya karmaşık haldeki durum, amaca ulaşma yolunda karşılaşılan engeller olarak tanımlanmaktadır. Bir problemin varlığında öncelikle problemin tanımlanması sayesinde bir çözüm veya strateji

belirlenebilmektedir. Problem çözme, ne yapılacağının bilinmediği durumda yapılacak olanı bilmektir (Akgemci ve Güleş, 2010: 232-236).

Etkin olarak problem çözme davranışı belirli aşamalardan oluşmaktadır. Öncelikle amaçlara ulaşmayı engelleyen problemlerin tanımlanması, açıkça belirtilmesi ve problemin türünün belirlenerek mümkün olacak şekilde daha küçük parçalara ayrılması gerekmektedir. Ardından, problemin çözümü için odaklanılıp kısa sürede neler yapılabileceğinin belirlenmesi, problemi çözmek için gerekli bilgilerin saptanması ve toplanılan bilgilerin dikkatlice analiz edilmesi önemlidir. Son olarak da maddi unsur, zaman ve güç gibi kaynak kısıtlarının belirlenerek bir strateji oluşturulup takip edilmesi, strateji oluşturulmazsa problemin çözümü veya ortadan kalkması için bekle ve gör yaklaşımının seçilmesi gerekmektedir (Paul ve Elder, 2008b: 17).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise girişimcilik ve örgüt içi girişimcilik kavramları, girişimcilik ve örgüt içi girişimcilik arasındaki farklılıklar, örgüt içi girişimciliğin önemi, oluşumu ve geliştirilmesi, örgüt içi girişimcilik süreci, boyutları ve faydaları, örgüt içi girişimciliği etkileyen faktörler ve son olarak örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramları arasında yapılan benzer çalışmaların sonuçları ele alınmıştır.

3.1. Girişimcilik ve Örgüt İçi Girişimcilik Kavramları

Çağımız iş yaşamında değişimi yakalamada örgütler için girişimcilik faaliyetleri, büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin baş döndüren hıza erişmesi ancak girişimcilik faaliyetleriyle mümkün olabilmektedir. İşletmelerin, çalışan kişilerin girişimci özelliklerinin olması sayesinde değişime uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır (Basım ve Şeşen, 2008: 50). Küresel rekabet, ekonomik, teknolojik, yasal, politik ve kültürel çevrede yaşanan değişim ve dönüşüm, işletmelerin varlıklarını zora sokmaktadır. Bunun için işletmeler kendi girişimsel potansiyellerini açığa çıkarmanın yolunu aramaktadırlar (Ağca ve Yörük, 2006: 156). İşletmeler bu kapsamda yenilikçi yaklaşımlar sergilemekte, işletmelerini girişimci davranmaya yöneltmekte ve girişimcilik özellikleri olan çalışanları, işletmelerinde bulundurmaya çalışmaktadırlar (Meydan, 2010: 196).

Modern örgütler, giderek artan bir şekilde örgütsel etkinlik ve rekabetçiliği korumak ve en üst düzeye çıkarmak için çalışanlarının iç girişimcilik faaliyetlerine bağımlı hale gelmektedir (Gawke, Gorgievski ve Bakker, 2018: 508). Gelişmekte olan ekonomiler dünyada önemli bir ekonomik güç haline gelmekte ve iç girişimcilik bu süreçte çok önemli bir rol oynamaktadır. Dünyada büyük örgütler, geleneksel iş yapma yöntemlerini yeniden incelerken, rekabetçi ortamlarda bulunduklarından girişimci bir zihniyet geliştirmektedirler. Bu

bağlamda içsel girişimcilik örgütlere, kaynaklarını yeni yollarla yeniden yapılandırma, fırsatları belirleme ve kullanmaya yönelik uygun bir strateji sunmaktadır. İçsel girişimcilik, günümüzün rekabetçi pazarlarında şart olarak görülmektedir (Kahkha, Kahrazeh ve Armesh, 2014: 9).

Girişimci kavramı bilimsel olarak ilk defa 1755 yılında Fransız asıllı İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından ele almıştır. Cantillon'a göre girişimci, kâr sağlamak amacıyla bir işi organize eden ve bu işin riskini üzerine alan kişidir (Gürel, 2012: 65; Kozak ve Yılmaz, 2010: 85). Girişimci kelimesinin kökeni "entreprendre" terimine dayanmaktadır. Cantillon bu kavramı, ekonomik göstergeler dahilindeki kazanç sağlamayı ve belirsizliği tanımlamak için kullanmıştır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 48). Ardından Fransız iktisatçı Jean Baptiste Say, girişimcilik kavramını dördüncü üretim faktörü olarak klasik üretim faktörlerine (emek, sermaye ve doğal kaynaklar) dahil etmiştir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 85).

Günümüzde girişimci kavramı "mal veya hizmet üretmek amacıyla zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişi" ya da "bir işletmeyi organize eden, yöneten ve risklerini göze alan kişi" olarak kullanılmaktadır (Meydan, 2010: 197; Basım ve Şeşen, 2008: 53). Bu tanımlara göre kişi "bağımsız girişimci" olarak nitelenmektedir. Çünkü bazen sadece sermaye koymakta, bazen de yeni bir işletmenin kurulma aşamasındaki tüm faaliyetleri yürütmekte ve kâr amacı güderek faaliyette bulunmaktadır (Basım ve Şeşen, 2008: 53).

Girişimci; kaynakları, işgücünü ve diğer kaynakları bir araya getirerek değer yaratan, değişim, yenilik ve yeni bir düzen oluşturan kişidir. Girişimci, risk alarak yenilik yapmakta, fırsatları gözlemekte, riski göze almakta ve fikirler geliştirip yenilik yapmaktadır. Girişimci, araştıran, yenilik yapan, fikir üreten, farklı düşünen ve cesaret sahibi kişidir (Ağca ve Yörük, 2006: 159). Girişimci dış çevreyi inceleyerek ihtiyaçları fark eden, bunu karşılamak için bir iş fikri üreten,

risk alabilen, yaratıcı düşünen ve faaliyet için gereken kaynakları bir araya getirebilen bireydir. İşletmeyi ilk kuran kişi olarak da bilinen girişimciler fırsatları tanımlayıp, şekillendiren ve geliştiren bireylerdir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51).

Girişimcilik becerisi, yaratılan farklılık ve yenilik nedeniyle risk unsurunu içermektedir. Yani girişimci, kâr sağlayabileceğini düşündüğü üretimi veya hizmeti yaparak risk almaktadır (Turgut, 2014: 34). Girişimcilik, yaratıcılık ve yenilik üreterek değer yaratılması, iş fırsatlarının oluşturulması ve bu fırsatlardan yararlanma sürecidir. Bunun için de risk ve sorumluluk alabilmeli, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri olması gerekmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 86).

Girişimciler, yenilik yaratarak istihdam olanağı sağlayan, yeni işletmeler kurarak ekonomik kalkınmaya yardımcı olan ve toplum refahını arttıran bireyler olarak nitelenmektedir (Ağca ve Yörük, 2006: 156). Girişimci bireylerin kişilik özellikleri; yenilikçi, risk alan, değişim odaklı, fırsat odaklı ve yaratıcı olarak sıralanmaktadır. Ayrıca iletişim yeteneği yüksek, gelişmelere yön verebilen, başarı güdüsü olan ve ısrarcı bireyler oldukları belirtilmektedir (Basım ve Şeşen, 2008: 54).

Girişimcilerin davranış şekilleri ise, öncelik alma, kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştürme, sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, riski göze alma olarak sıralanmaktadır. Girişimciler, fırsatları saptamak ve bu fırsatları şekillendirerek başarı ve kazanç sağlamak amacıyla örgüt yapısı oluşturmaktadır. Bu eylemlerin çıkış noktası yeni bir fikir oluşumudur. Bu fikir, girişimcinin veya başkasının olabilmektedir. Girişimcinin görevi bu iş fikrini fırsata dönüştürerek ticari bir değer sağlamaktır (Ağca ve Yörük, 2006: 158). Yani fırsatları değerlendirmek için harekete geçmektir (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006: 87).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için kendi alanlarında rekabet avantajı sağlamalı ve bunu uzun süre koruyabilmelidir. Bunun için hem değişime uyum

sağlamalı, hem esnek olmalı, hem de hızlı olmalıdır. Rekabet avantajı için farklı olmak ve sürekli yenilik yapmak gerekmektedir. Bunun nedeni ise tüketici tercihlerinin sürekli değişmesidir. İşletmeler yaratıcı ve yenilikçi olarak bunu karşılayabilmektedirler. İşletme içinde yeniliği ve yaratıcılığı sağlayan bir unsur ise "iç girişimcilik" kavramdır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 49).

İç girişimci kavramı, ilk defa Pinchot (1985) tarafından ortaya atılmıştır. Pinchot'a göre iç girişimci, bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu örgüt içinde üstlenen çalışan (Gürel, 2012: 59), iç girişimcilik ise, bağımsız girişimcilerin işletme kurmak için kullandıkları düşünce yapısının, hali hazırda kurulu olan bir işletme içinde kullanılmasıdır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 86). Örgüt içi girişimci, kurulu bir örgüt içerisinde yarattığı bir fikir ile yenilik yaparak bunu kâr sağlayan bir ürüne dönüştüren çalışan olarak tanımlanmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006: 162). Diğer bir tanımda örgüt içi girişimci, mevcut bir örgütte yenilikçi ve geliştirici faaliyetlerde bulunan ancak riski üstlenmeyen çalışanlar olarak ifade edilmektedir (Basım ve Şeşen, 2008: 53).

Girişimcilik, belli bir sermayeye sahip olan bir kişinin tamamen ekonomik faaliyetleriyle ilgili olarak inisiyatif alma, yenilikçi olma, karar alma, risk alma gibi konularda yeterince sorumlu olmasıyla ilgilidir. İç girişimci, belirli bir kuruluşun vizyon sahibi çalışanlarının girişimci fikirlerini uygulayabileceği, daha kazançlı bir örgüte dönüştürülmesini sağlaması anlamına gelmektedir. İç girişimciliği sürdürmek ve teşvik etmek herhangi bir örgütün yararınadır. Çünkü iç girişimcilik sayesinde şirketler kendilerini yeniden yaratabilmekte, performanslarını arttırabilmekte, pazarda kendilerini geliştirebilmekte ve koruyabilmektedirler (Cadar ve Badulescu, 2015: 658).

Örgüt içi girişimcilik, örgütsel kârlılık sağlamak ve işletmeye rekabet avantajı yaratmak adına mevcut örgüt içinde yeni işlerin yaratılması, yeniliklerin yapılması, örgüt çalışanları arasında girişimcilik ruhunun sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Gürel, 2012: 59; Akdoğan ve Cingöz, 2006: 50). Başka bir

deyişle, kurulu bir örgütte yenilikçi fikirleri iş sürecine dönüştürürken yeni alışkanlıkların sergilendiği girişimcilik eğilimleri şeklinde ifade edilmektedir. İç girişimcilik süreci, herhangi büyüklükteki kurulu bir örgütte süreklilik göstermektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 89).

İç girişimciliğin en basit tanımı, var olan bir örgütteki girişimcilik hareketi olarak yapılmaktadır. İç girişimcilik, örgüt içinde bireylerin, halihazırda kontrol ettikleri kaynaklar dikkate alınmadan fırsatları takip etmeleri, yeni şeyler yapmaları, fırsatların peşinden gitmeleri için alışkanlıklardan ayrılmaları ve mevcut örgüt içindeki girişimcilik ruhuna sahip olmaları şeklinde görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 4970).

Çalışanların iç girişimci davranışları, yeni girişim yaratma, örgüt için yeni iş yaratma ve stratejik yenilenme olmak üzere, önemli örgütsel sonuçlara katkıda bulunma potansiyelleri nedeniyle ilgi konusudur. Çalışanların iç girişimci davranışları çoğunlukla ve genel olarak inisiyatif gösterme, risk alma ve yeni fikirler geliştirme ile karakterize edilen, çalışan faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Gawke, Gorgievski ve Bakker, 2018: 509).

İç girişimcilik, kurulu bir işletmeyi yenilik yoluyla harekete geçirme ve canlandırma olarak belirtilmektedir. Bu durumda örgütte yeni bir girişim yaratma, örgütün ana fikrini yenileme ve örgütü dönüştürme amaçlanmaktadır (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011: 179). İç girişimcilik, bir işletmede yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretme, kâra ya da zarara katlanmayan işgörenlerin değişim yaratma ve yenilik yapma sürecidir. İç girişimcilik sayesinde işletmede yeniliklerin oluşmasıyla, rekabet avantajı elde edilmektedir (Basım, Meydan ve Şeşen, 2009: 82).

İç girişimcilik, örgütte sadece işveren için değil, aynı zamanda kendini öne çıkarma, kendini nitelendirme, kendini ayırt etme, yenilikçilik yapma gibi özelliklere sahip çalışanlar için de iyi sonuç vermektedir. Bu kişisel nitelikleri

kullanmaya teşvik eden yaratıcı, yenilikçi bir kişi, şirkette kalmaya motive olmaktadır (Cadar ve Badulescu, 2015: 659). İç girişimcilik, yeni bir fırsattan yararlanmak ve ekonomik değer yaratmak için mevcut bir örgütteki yeni bir girişim geliştirme pratiğidir. İç girişimcilik, yöneticilerin örgütlerini yenilemesine, canlandırmasına, inovasyon yapmasına ve genel iş performanslarını artırmasına yardımcı olmaktadır (Parker, 2009: 2).

Mevcut bir örgütteki girişimcilik olarak tanımlanan iç girişimcilik, yeni bir şey üstlenmek için örgütteki bir çalışanın girişimi şeklinde de ifade edilmektedir. İç girişimcilik, talep edilmeden, beklenmeden ve hatta belki de yönetim tarafından izin verilmeden, astların yarattığı bir yenilik şeklinde tanımlanmaktadır. İç girişimci çalışanlar, bulunduğu örgüt içinde her türlü yeniliğin yaratılması için sorumluluk üstlenen, yaratıcı veya mucit olabilen, ancak her zaman bir fikri nasıl kârlı bir gerçekliğe dönüştüreceğini düşünen hayalperest kişilerdir. İç girişimcilik, örgüt içindeki fırsatları tanımlamak olarak da belirtilmektedir (Bashir ve Afzal, 2009: 7).

İç girişimcilik, fırsatların gözlenerek işletme içindeki girişimcilik sürecine gönüllü dahil olmaktır. İç girişimciler örgütü etkileyen problemlere yaratıcı ve yeni çözümler bulabilmektedirler (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013: 105). İç girişimciler, mevcut işletme içinde girişimci ruhuna sahip, yenilik fırsatlarını takip eden, bulduğu fikirleri işletmelerinin kârlılığı ve rekabet gücü için kullanan çalışanlardır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 49).

İç girişimcilik olgusunun temelinde, yenilik girişimlerinin mevcut işletme içinde gerçekleşmesi bulunmaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006: 78-79). Tanımlara göre örgüt içi girişimcilik kavramı, mevcut bir örgüt içerisindeki bir yeniliği içermektedir. Var olan bir işletmede değer yaratmak üzere gerçekleşen yenilik faaliyetleri söz konusudur (Cetin, 2011: 71). İç girişimcilik terimiyle benzer ya da yakın anlamda, içsel girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kurum içi girişimcilik,

örgüt içi girişimcilik kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011: 179).

İç girişimci, var olan örgütlerdeki çalışanların gönüllü olarak örgüte avantaj sağlamak amacıyla yaptıkları girişimci davranışlardır (Meydan, 2010: 197). İç girişimci, bir ihtiyacı fark ederek onu karşılamak amacıyla yeni bir şey yaratan bir yönetici veya çalışan, yenilik yaratabilmek için işletmedeki fikir ve uygulamaları sorgulayan, değiştiren veya reddeden işletme çalışanı olarak tanımlanmaktadır. Faaliyet halindeki bir örgütte girişimci olarak çalışan da denilmektedir (Meydan, 2011: 27; Basım ve Şeşen, 2009: 42). İç girişimcilik faaliyeti, bir örgütsel yenilenme sürecidir. Bu sayede yaratılan yenilik ve farklılık işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. İç girişimcilik ile işgörenlerin yaratıcılıkları gelişmekte ve işletme, bürokrasiyi azaltarak esneklik kazanmaktadır. Ayrıca bu kavram, işletmeleri yeni iş yaratma, kendini yenileme, sektörde lider olma, yeni ürün, hizmet, yeni üretim yöntemleri ve süreçleri geliştirmeyi desteklemektedir (Gürel, 2012: 60).

İç girişimcilik, yenilik ve risk alma gibi bağımsız girişimcinin özelliklerinin faaliyet halindeki bir örgütte çalışan kişilerde görülmesidir. Yeni fırsatlar yaratmak ve bunlardan yararlanmak için kurulu bir işletmede yeni işler yapmak, değişim yaratmak, işletmeyi yenilemek gibi uygulamalarda bulunmaktadır. Ayrıca yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim tekniği, stratejik ve rekabetçi uygulamalar ve başka yenilik faaliyetleri iç girişimciliğe ait kavramlardır. İç girişimci, bulunduğu işletmede önceden var olmayan yenilikler yaratan, bunu yaparken ve uygularken örgütsel öğrenmeye önem veren kişidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 50).

İç girişimci, yeniliği destekleyen ve yenilik arayan kimsedir. Yeni uygulamalar peşindedir. Yani asıl amacı işletmeyi sınırlarının ötesine taşımaktır (Kanai, 1992: 124). Örgüt bünyesinde girişimcilik davranışının oluşturulabilmesi için, iş fikirlerinin bir iş planı niteliğinde değerlendirilerek uygulamaya konması

gerekmektedir. Burada amaçlanan, bir girişim başlatılmasıdır. Bunun sağlanması için ise işletmede bir ödül sistemi oluşturulmalı ve üst yönetimin girişimci fikirlere destek vermesi gerekmektedir. Ardından iç girişimci çalışana, gerekli kaynakların tahsis edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte örgütteki yöneticilerin başarısızlık olasılığına karşı hazırlıklı olması beklenmektedir (Gürel, 2012: 57). İç girişimcilik faaliyetlerinin oluşmasında işletme yönetiminin desteği önem arz etmektedir. Destek şu şekillerde verilebilmektedir; ücret artışı, ikramiye, prim, kârdan pay dağıtımı, iş güvencesi sunma, terfi, sorumluluk artırımı, fikir yaratmak için boş zaman, çalışma saatlerinde azaltım ve araştırma için mali destek. Ayrıca çalışanlara özerklik sağlanması, ödül, örgüt sınırlarının esnek olması, iletişim, takım çalışmasının desteklenmesi, gerekli kaynakların sağlanması ve başarısızlık için tolerans gösterilmesi de eklenebilmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 87).

3.1.1. Girişimcilik ve Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Farklılıklar

Bağımsız girişimci (entrepreneurship) "mal veya hizmet üretmek için kâr ve zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişi" olarak tanımlanırken, iç girişimcilik (intrapreneurship) "faaliyet halindeki bir örgütte çalışanların isteyerek ve örgütü daha iyiye taşımak amacıyla yaptığı girişimcilik faaliyeti" olarak belirtilmektedir (Basım, Meydan ve Şeşen, 2009: 81-82).

Bağımsız girişimci ve iç girişimci arasında görülen farklar şunlardır. İlk fark; iç girişimci büyük ve bürokrasinin hüküm sürdüğü bir örgüt yapısında bulunurken, bağımsız girişimci geniş ve esnek bir ekonomik piyasa içerinde faaliyette bulunmaktadır. İkinci fark; bağımsız girişimci kendi ortamını oluşturmakta, iç girişimci ise mevcut kurulu bir yapıda yer almaktadır. Üçüncü fark; bağımsız girişimci parasal anlamda riski bizzat kendisi üstlenirken, iç girişimci bu riski işletme adına almaktadır (Turgut, 2014: 35). Dördüncü fark ise; bağımsız girişimci yeni örgütler yaratma çabası içindeyken, iç girişimci faaliyet

halindeki işletmelerde yeni fikir üretme çabası içindedir. Burada bağımsız girişimci ile iç girişimci arasındaki fark, girişimin yapıldığı yerle ilgilidir (Ağca ve Yörük, 2006: 164-165).

İç girişimci, işletmenin mevcut kaynakları ile yeni fırsatlar yaratmaya çalışmaktadır. İç girişimci kurulu bir örgütte yenilik ihtiyacını fark ederek işletme adına yenilik yapan çalışandır. Ancak hem bağımsız girişimci hem iç girişimci, yenilik faaliyeti için risk almaktadırlar. Bununla birlikte bu risk için kullanılan sermayenin kaynağı farklıdır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51-52). Girişim faaliyeti için gerekli kaynakların tahsisi de bu iki girişimci açısından farklıdır (Ağca ve Yörük, 2006: 166). Bağımsız girişimciler, gerekli mali kaynakları ve sermayeyi kendi çabaları ile elde etmekte, iç girişimciler ise işletmelerinden mali destek alarak iç kaynakları kullanmaktadırlar. Kısaca iç girişimci ile bağımsız girişimci arasındaki diğer fark da finansman, fon kaynağı ve sermaye bakımından görülmektedir. Karşılaşılacak olan finansal risk durumunda iç girişimcinin riski çalıştığı işletme tarafından karşılanırken, sadece işini kaybetme riski bulunmakta, bağımsız girişimcinin riskini ise kişi kendisi üstlenmekte ve bu da iflas anlamına gelmektedir (Gürel, 2012: 67).

Girişimci ile iç girişimci arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Ürper, 2013: 27-29; Ağca ve Yörük, 2006: 169-170; Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51-52):

Bağımsız Girişimci

- İç girişimciye oranla daha fazla risk almaktadır,
- Kendi sermayesini riske etmektedir,
- Kendisi ve kendi işi için yenilik yapmaktadır,
- Kendi isteğiyle girişimsel faaliyette bulunmaktadır,
- Daha fazla özerkliğe sahiptir,
- Bürokratik engellerle karşılaşmamaktadır,

- Hızlı hareket edebilen basit ve esnek yapıya sahiptir,
- Risk tercihi ve girişimi para kazanmaya yöneliktir,
- Motive edici unsur, yeni bir iş kurma, kendi işine başlama ve kazanç sağlama düşüncesidir,
- Girişimin sonucundaki başarıya odaklıdır, çünkü getirisi girişimin başarısına bağlıdır,
- Daha açık ve kesin amaçlara sahiptir.

İç Girişimci

- Bağımsız girişimciye göre daha az risk almaktadır,
- Mevcut kurulu bir işletmede başkası için yenilik yapmaktadır,
- İşletmede başkası tarafından seçilmekte ve yönetilmektedir,
- Sermayeye ulaşım imkanına sahiptir, bu yüzden daha kolay kaynak bulabilmektedir,
- Çalıştığı işletmenin sermayesini riske etmektedir,
- Risk olasılığı kariyerine ve işine yöneliktir,
- Terfi, prim, yüksek ücret ve gelir artışı gibi faktörlerle motive olmaktadır,
- Yöneticileri, girişimleri değişik yönlere çekebilecek farklı kurumsal amaçları dengelemek zorundadır,
- Farklı alanlardaki üst yöneticilere erişim kolaylığına sahiptir,
- İşletmenin mevcut imkanlarına erişim kolaylığına sahiptir.

3.2. Örgüt İçi Girişimciliğin Önemi

İç girişimciler, eylem için güçlü bir isteği olan proaktif bireylerdir. Bu bireyler, inisiyatif almaları istenmeyen "kendi kendine" başlayanlar olarak tanımlanmaktadır. Aslında, genellikle izin bile istemeden ve çevreleriyle ilgili fikirlerine karşı onaylanmama ve diğer olumsuz tepkileri görmezden gelerek faaliyette bulunmaktadırlar. İkinci olarak da proaktif davranışları, halihazırda kontrol ettikleri kaynaklar gözetilmeksizin bir fırsatın arayışı üzerine

odaklanmaktadır. Çünkü iç girişimciler her zaman bir yol bulmaktadırlar. Ayrıca iç girişimciler çoğu zaman bir anlamda yeni veya yenilikçi olan davranışları ve eylemleri takip etmektedirler. İç girişim, mevcut kuruluşlarda girişimcilik davranışının kilit unsurları olarak fırsat arayışı, kaynak kazanımı, risk alma, proaktivite ve yenilikçilik kavramlarıyla ilgilidir (Jong ve Wennekers, 2008: 8-9).

Günümüzde pazarın küreselleşmesi ve endüstrilerdeki yüksek teknolojik değişim ve gelişim, örgütlerin sürekli yenilik yapmalarını, esnek olmalarını, tepki kapasitelerini arttırmalarını ve rekabet edebilirliklerini geliştirmelerini gerektirmektedir. İç girişimcilik yeteneğinin geliştirilmesinin, örgütlerin bu özellikleri kazanabilmeleri için ideal bir strateji olduğu ve mevcut örgütleri daha yenilikçi hale getirerek yeniden canlandırmanın iyi bir yol olduğu belirtilmektedir (Jiménez-Barrionuevo, Molina ve García-Morales, 2019: 3).

İç girişimcilik, organik büyümenin zorluğuna karşı verilen stratejik bir cevaptır. Dengeli, uzun vadeli bir büyüme portföyünün temel bir bileşeni olarak görülmektedir. En iyi iç girişimcilik programları, bir örgütün geleneksel inovasyon programlarına, araştırma ve geliştirme, kurumsal risk sermayesi ve satın almalar gibi yeni iş geliştirme çabalarına ortak durumdadır. İç girişimcilik, temel işlere tam olarak uymayan yenilikçi fırsatlar için bir araçtır. Çığır açan teknolojiler veya ürünler, potansiyellerine ulaşmak istediklerinde genellikle yeni bir iş tasarımı gerektirmektedir ve bu fırsat ancak içsel girişimcilik yaklaşımından yararlanılarak mümkündür. İç girişimcilik, müşteri deneyimi, kanal stratejisi ve değer yakalama gibi yeterince düşünülmeyen kurulu bir girişimin boyutlarında inovasyon gerektirmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2010: 2).

İç girişimcilikle ilgili bir dizi yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım, örgütlerde bireysel iç girişimcilik hareketine vurgu yapılarak değer verilmektedir. İkinci yaklaşım, risk almaya istekli olan ve birlikte iç girişimciliği teşvik eden bireylerden oluşan bir takım üzerinde durulmaktadır. Üçüncü tür yaklaşım ise

örgütsel bir alt birim olarak işlev gören ve örgüt içinde oluşturulan organizasyona odaklanılmaktadır (Cadar ve Badulescu, 2015: 662).

Günümüzde yaşanan hızlı değişim, rekabet yoğunluğu, karmaşık pazar koşulları ve dış çevredeki belirsizlik nedeniyle iç girişimcilik, örgütler için rekabet avantajı yaratmada arzu edilen bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü iç girişimci mevcut işletmeyi kâr artırımı, kendi kendini yenileme, yeni bilgi ve fikir yaratma, başarı odaklı olarak faaliyette bulunarak işletmeyi harekete geçirmektedir. Ayrıca iç girişimcilik faaliyeti, yenilikçi ve yaratıcı düşünce yeteneğine bağlıdır. Bunu sağlayan işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 41; Gürel, 2012: 57). Rekabetin artması, klasik yönetim tekniklerinin yetersiz kalması, yetenekli işgörenlerin örgütten ayrılarak kendi girişimlerini kurması veya rakipler tarafından transfer edilmesi gibi konular iç girişimciliğin önemini arttırmaktadır (Ürper, 2013: 24).

İç girişimcilik, girişimci kişiliğe sahip kişilere büyük örgütlerde hızlı bir şekilde inovasyon yapmaları için, yalnızca kendi yararları için değil, aynı zamanda tüketicilerin veya müşterilerin yararına da olacak şekilde tam kredi veren bir iş uygulamasıdır. İç girişimcilik, çok büyük örgütlerin çıkarlarına hizmet etmek ve resmi yardımla veya yardımsız tedarik zincirini yönetmek için girişimci bir davranış sergileyen bireysel eylemleri veya takım eylemlerini kapsamaktadır (Cadar ve Badulescu, 2015: 661).

Girişimciliğin özü, varlık yaratmaya ve şirketlerin sürekli büyümesine yol açan bir yeniliktir. Girişimciliğin nedeni, mevcut ve ortaya çıkan müşteri memnuniyetsizliğinin kaynaklarını tespit etme ve bunları ortadan kaldırmak için çözümler geliştirme dürtüsünde yatmaktadır. Girişimcilik sürecinde üç ana aşama vardır; fırsata ilişkin algı ve bağlılık, fırsatın peşinde koşma ve bağlılığın kaldırılmasıdır. Bunlardan ilki, bir fırsat belirleme sürecini içeren tüm aşamaların en zorudur. İçsel girişimcilik, örgüt içindeki kişilerin şu anda kontrol ettikleri kaynaklar gözetilmeksizin fırsatlardan yararlanma süreçleridir. Bir girişimci

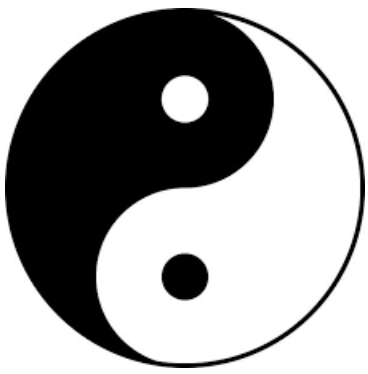
yöneticisi, bir müşteri sorununa çözüm sağlayacak olan yeni teknik bilgi parçalarını birbirine bağlamakta, bu teknik yeteneği pazarın memnuniyeti ile eşleştirmekte ve girişimi bir sonraki aşamaya almak için gereken kaynakları ve becerileri toplamaktadır. Bu süreç yeni işletmelerin doğmasına ve örgütün anahtar fikirlerinin yenilenmesi yoluyla dönüşümüne yol açmaktadır. Var olan örgütler dahilinde iç girişimcilik, birbiriyle ilişkili olabilecek veya olamayacak üç tür olguyu kapsamaktadır. Bunlar; mevcut bir örgütte yeni işletmelerin doğuşu, mevcut örgütlerin, inşa edildikleri temel fikirlerinin yenilenmesi veya yeniden şekillendirilmesi yoluyla dönüştürülmesi ve yenilikçilik şeklindedir. (Ramachandran, Devarajan ve Ray, 2006: 86).

İç girişimciliğin amacı, yenilikçiliği ve iş geliştirmeyi oluşturmak, sürdürmek veya iyileştirmek için örgütün inovasyon süreci boyunca nasıl biçimlendirildiğini içermektedir (Uittenbogaard, Broens ve Groen, 2005: 259). İçsel girişimcilik tarihi, teknolojiye odaklanan, gelişmiş ülkelerin egemen olduğu, üretim odaklı, yeni ürün geliştirmekten, dünya çapında dağıtılan bilgi odaklı ve değer yaratan bir evrim olarak görülmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte zenginlik ve güç, giderek daha fazla bilim ve teknolojinin uygulanmasına bağlı olan üretim verimliliğinden kaynaklanmaktadır. Yirmibirinci yüzyılın başlarında ise Ar-Ge ortaklıkları çoğalmış ve pazarlar küreselleşmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yayılması ile desteklenen, bugün yeni uluslararası Ar-Ge ortaklık biçimleri ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, modern ekonomilerde üretime göre hizmetlerin artan rolü, yeni ürün ve teknolojilerin ötesinde içsel girişimciliğin odağını genişletmeye yardımcı olmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2010: 19-21).

3.3. Örgüt İçi Girişimciliğin Oluşumu ve Geliştirilmesi

Örgüt içi girişimcilik, inovasyon, ortak girişim veya satın almalar yoluyla elde edilen ve devam eden örgütlerin yeni itici gücü olarak görülmektedir. Bunun nedeni, stratejik yenilenme, ürün, süreç ve yönetimsel yeniliklerin çeşitlendirilmesi ve bireylerin fikirlerindeki belirsizliklerin yönetimi yoluyla

kolektif eylemlere dönüştürüldüğü süreçler olması olarak ifade edilmektedir. İçsel girişimcilik, bir bireyin, mevcut bir örgütle ortak olarak yeni bir örgüt oluşturduğu veya bu örgüt içinde yenilenme veya inovasyonu başlattığı süreç olarak tanımlanmaktadır. İçsel girişimcilik, günümüz küresel ekonomisinde örgütsel canlılık ve refah üretimine önem vermektedir. İçsel girişimcilik açısından "öğrenme", örgütün yeni pazarlardaki zorluklara uyum sağlamasını ve bunlara cevap vermesini sağlayan stratejik yenilenme sürecinin merkezinde yer almaktadır. Bu bakımdan içsel girişimciliğin örgüt içinde örgütsel öğrenmeyi teşvik etmesi ve yeni bilgi toplama konusunda liderliğin rolüne dikkat çekmesi önemlidir. Örgütsel öğrenme teorisi, örgütlerin yeni ve farklı uyaranlara maruz kaldıklarında, mevcut varsayımların ve inançların sorgulanma aşamasının belirdiğini ortaya koymaktadır. Bu süreç aynı zamanda yaparak öğrenmeyi teşvik etmektedir. Öğrenme, bir örgüt için yeni olan bilgi ve bilgilerin edinilmesi anlamına gelmektedir. Bu öğrenme, ürün, süreç ve örgütsel inovasyon için gerekli bilginin yaratılması ve kullanılması için önemlidir (Dess, vd., 2003: 352).



Örgütlerdeki çalışma modeli "yin-yang" sembolündeki gibi iki taraflıdır. Bu sembol antik Çin'de işlerin nasıl yürüdüğünü ya da bir şeylerin nasıl çalıştığını anlatmak için kullanılmaktadır. En dıştaki halka çevredeki her şeyi, içteki siyah ve beyaz şekiller ise iki enerjinin etkileşimini ifade etmektedir. Yin (siyah) ve yang (beyaz) her şeyin olma nedenidir. Ancak ikisi de ne tamamen siyah ne de tamamen beyazdır. Çünkü biri, diğeri olmadan var olamamaktadır. En içteki noktalar birbirlerine sürekli bir hareket kaynağı sağlamaktadır. Modele göre bunlardan siyah olana örgütsel öğrenme ve beyaz olana da iç girişimci

denmektedir. Model farklı ve ilişkili yapıları göstermektedir. Bunlar; örgütsel öğrenme, içsel girişimci, dış çevredeki değişim ve örgüt içindeki değişim şeklindedir (Sambrook ve Roberts, 2005: 151).

Örgüt içi girişimcilik kavramı, mevcut, kurulu ve faaliyet halindeki bir işletmede yenilik yaratılması ve işletme çalışanları tarafından yeni girişimlerin üretilmesi sayesinde işletme performansının arttırılmasını ifade etmektedir. Bunun için ise işletme yöneticilerinin bu tür faaliyetleri desteklemesi ve teşvik etmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinde kolaylık sağlanarak artış yaşanacaktır. Üst yönetim yeni fikirler üretilmesi için çalışanlarını motive etmeli, yol göstermeli, mentorluk yapmalı, kaynak tahsis etmeli ve diğer birimlerle ilişki kurmalarına destek vermelidir (Yaşlıoğlu ve Aydınlık, 2013: 172).

3.4. Örgüt İçi Girişimcilik Süreci

Örgüt içi girişimcilik davranışı, kurulu bir örgütte, kârlılık, stratejik yenilenme, yenilikçilik, gelecekteki gelir akışlarını geliştirmek için bilgi edinme, uluslararası başarı ve kaynakların etkin bir şekilde yapılandırılması dahil olmak üzere birçok amaç için kullanılan ve rekabetçi avantajlar geliştirmenin yolu olarak belirtilen bir kavramdır (Kuratko, 2007: 152). İç girişimcilik, yerleşik bir örgüt içindeki ekiplerin ana örgütten farklı olan ancak ana örgütün varlıklarını, piyasadaki konumunu, yeteneklerini veya diğer kaynaklarını kullandığı, geliştirdiği, başlattığı ve yönettiği süreç olarak tanımlanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007: 75).

Örgüt içi girişimciliğin örgütsel yenileme, inovasyon ve yenilikçilik oluşturmanın yanı sıra örgütsel yaşam, büyüme ve performans gibi konulara da katkısı bulunmaktadır. Kaynak temelli bir bakış açısıyla, içsel girişimcilik, örgütü, piyasayı veya sektörü gençleştirmek ve yeniden tanımlamak için ürün, süreç ve idari yeniliklerin geliştirilmesi ve kullanılması gibi rekabetçi amaçlar için

kaynakların biriktirilmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması açısından kilit bir araç olarak görülmektedir. Yirmibirinci yüzyılın örgütleri için hayati olan ancak maddi olmayan bir kaynak, etkili içsel girişimciliğin vasıtasıyla oluşturulabilmektedir. Aslında, resmi ve gayri resmi içsel girişimcilik faaliyetlerinin, yeni yetkinlikler yaratmak için ya da var olanları canlandırmak için bir temel haline gelen yeni bilgiler oluşturarak tecrübe, muhakeme, sezgi ve değer ile bir örgütün performansını zenginleştirebileceği düşünülmektedir. Örgütlerin rakiplerinden daha iyi performans göstermesi için sıkça yol kat ettiği rekabet avantajları yaratmadaki merkezi olması göz önüne alındığında, günümüzde çalışanlar ve örgüt birimleri arasındaki bilgi stokları ve akışları geliştirilmekte ve yönetimi kolaylaştırılarak bundan yararlanılmaktadır. Etkin bir içsel girişimcilik sayesinde örgütlerin bilgiyi geliştirmeleri ve rakiplerini geride bırakmak için sürekli bir yenilik kaynağı olarak kullanmaları söz konusudur. Bu bağlamda, içsel girişimcilik, oluşturulduğunda ve daha sonra en iyi, değerli, yeni, benzersiz ve rekabetçi bir şekilde ilgili olan bilgileri kullanan ve uygulayan bir bilgi sağlayıcı olabilmektedir (Dess, vd., 2003: 353).

İçsel girişimcilik, kurulmuş bir örgüt içindeki ekiplerin, örgütü mevcut varlıklarından, pazarlarından ve yeteneklerinden farklı yeni bir girişime gebe bırakması, geliştirmesi, başlatması ve yönetmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2010: 21). İçsel girişimcilik faaliyetiyle, örgütün kaynakları ve yetenekleri objektif bir şekilde analiz edilebilmektedir. Bu açıdan içsel girişimcilik, örgütün performansını geliştirmesini sağlayan, proaktivite, yenilikçilik, kendini yenileme ve yeni iş girişimi alt gruplarından oluşan, örgütün yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Jiménez-Barrionuevo, Molina ve García-Morales, 2019: 1-2).

Kurulu bir örgütte girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin toplamı olan iç girişimcilik, aslında girişimcilik faaliyetinin mevcut bir örgütün içerisinde yapılmasıdır (Ürper, 2013: 21). İç girişimcilik sürecinde her işletmenin karşılaştığı unsurlar birbirinden farklı olabilmektedir. Aynı zamanda girişimciliğin

amacı bir değer yaratmak için, çevredeki fırsatları tespit ederek işletmedeki kaynaklar yardımıyla bu fırsatları yaratıcı fikirlere veya yenilikçi ürünlere dönüştürmektir. İç girişimcilik süreci; fırsatlar, kaynaklar ve işletme unsurlarının birbirleriyle olan bağlantısı ve ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin başlangıç noktası değer yaratma düşüncesidir. Bu amaçla üstteki üç unsuru bir araya getiren kişi örgüt içi girişimcidir. İç girişim faaliyeti, fırsatların tespiti, yenilik veya farklılık oluşturulmasıyla gerçekleşmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006: 81).

3.5. Örgüt İçi Girişimcilik Stratejisi

Girişimciliğin özü örgütlerin sürekli büyümesine yol açan yenilik olsa da, içsel girişimcilik birbiriyle ilişkili olabilecek çeşitli fenomenleri kapsayan bir kavramdır. Böylece içsel girişimcilik, bir bireyin, mevcut bir örgütle birlikte yeni bir örgüt oluşturduğu veya bu örgüt içinde yenilenme veya inovasyonu teşvik ettiği bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Buradaki amaç, yeni fırsatları araştırmak ve bu fırsatları harekete geçirmek için gereken kaynakların organizasyonu ile ilgilidir (Jiménez-Barrionuevo, Molina ve García-Morales, 2019: 3).

Tipik bir içsel girişimcilik stratejisi, hem örgüt içinde hem de dışında, çeşitli insanlardan gelen fikir ve kaynakları birleştirmektedir. İç laboratuvarlardan fikir toplamaya odaklanan örgütlerde bile, Ar-Ge'nin amacı, ilgili bilgiyi bir araya getirip oluşturmaktır. İçsel girişimcilik olarak kabul edilmek için, bir örgütün katılımı, genel olarak, fikir yaratmanın, yatırım yapmanın veya satışları zorlamanın ötesine geçmelidir. Özetle, içsel girişimcilik, bunlardan farklı olmakla birlikte yeni ürün geliştirme kavramı, iş yapmanın yeni yollarını da içermektedir. Yalnızca ürün veya teknoloji yeniliğinden daha fazla değişikliği içermektedir (Wolcott ve Lippitz, 2010: 23-24). Bu açıdan, örgüt içi girişimcilik stratejisi yaratmak için vizyon oluşturulması, yeniliklerin teşvik edilmesi, iç girişim faaliyetleri için uygun ortam oluşturulması ve takımların belirlenmesi gerekmektedir (Ürper, 2013: 35).

3.6. Örgüt İçi Girişimciliğin Boyutları

Örgüt içi girişimciliğin boyutları yenilikçilik (inovasyon), özerklik, risk alma, proaktiflik, rekabetçilik / rekabetçi girişkenlik, kendini yenileme / stratejik yenilenme, fırsatlara odaklanma, yeni iş girişimi başlatma, bireysel / sosyal ağları genişletme olarak açıklanmaktadır.

3.6.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Boyutu

Yenilikçilik kavramı, yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması şeklinde belirtilmektedir (Basım ve Şeşen, 2008: 54). Yenilikçilik, girişimciliğin ana konusudur. Çünkü bir girişimcinin sahip olması gereken en önemli özelliği, yenilik yaratabilmedir. Bulunan yeni fikrin örgüt faaliyetlerine uyarlanması sonucunda işletmenin başarısı ve performansı olumlu etkilenmektedir (Basım, Meydan ve Şeşen, 2009: 83). İç girişimcilik açısından yenilik yaratma; yeni ve faydalı ürün üretme, mevcut ürünün geliştirilmesi ve yeni yöntemlerin geliştirilmesi şeklindedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 88). Yenilik kavramı yenileme veya yenilenme süreciyle birlikte bir sonucu (yenilik) belirtmektedir. Yenilik, bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere (ürüne veya hizmete) dönüştürmek, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim veya yönetim sistemi oluşturmak şeklinde ifade edilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 93). İç girişimcilik açısından yenilik ise mevcut sistem veya süreçte iyileştirme, geliştirme, farklılaşma şeklinde görülmektedir. Kısaca işletmelerde yenilikçilik, yeni bir ürün veya hizmet yaratılması, yeni bir üretim veya yönetim şeklinin tasarlanması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faaliyetler işletmelere kâr avantajı ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2009: 44).

İç girişimcilikteki yenilik, kurulu bir örgütteki çalışanların bulduğu yeni fikirlerle geliştirilen yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri veya stratejiler olarak belirtilmektedir. Eğer bir işletmede yenilikçilik unsurlarında artış görülmekteyse, o işletmede içsel girişimcilik faaliyetlerinin olduğu söylenebilir

(İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011: 180). Bunun için ise işletmenin yenilik yaratıcı yetenekleri desteklemesi gerekmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 90). Yenilikçi fikirler planlı veya kendiliğinden oluşabilmektedir. Bunun için işletmede vizyon olmalı ve destek sağlanmalıdır. Çünkü yenilik faaliyetleri desteklendikçe, yenilik yaratma girişimi de artmaktadır. Bu da doğal olarak işletmenin verimini arttıracaktır. Bunun için yenilikçi beceri ve yeteneklerin sağlanması adına, işletmenin temel yeteneklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 89).

Yenilikçilik, hem bağımsız girişimciliğin hem de iç girişimciliğin temelini oluşturmaktadır. Bazen yenilik, işletmede var olan mevcut ürün, durum veya faaliyetlerin, değiştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde de görülmektedir (Turgut, 2014: 36). İç girişimci, mevcut işletme içinde yeni fikir yaratarak yenilik gerçekleştiren çalışanlardır (Cetin, 2011: 71). Yenilikçilik, yeni bir fikrin örgütün uygulamalarına dahil edilmesi ve uygulanması ile yeni ürün veya hizmet yaratılmasıdır. Yeni fikir, yenilik ve yaratıcılık sonucu işletme verimliliği artmaktadır (Meydan, 2011: 27). Ancak yenilikçi olabilmek için bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Bu da çalışanların bilgiyi edinip kullanması ile mümkün olmaktadır. Ancak işletme yöneticileri, çalışanlarının sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinin farkında olamazsa ya da çalışanlar bu unsurları tam anlamıyla ifade edemezse risk kaçınılmaz olmaktadır (Meydan, 2010: 198).

Günümüzün bilgi ekonomisi temelli dünyasında inovasyon, rekabet avantajı sağlamada, uzun vadeli büyümede ve örgütsel ürün farklılaştırmada anahtar konumunda bulunmaktadır. Durağan olmayan ekonomik çevrede teknolojik evrim sabitken, inovasyon; rekabet, büyüme ve işletmelere değer yaratmada gerekli bir unsur olarak görülmektedir (Ouedraogo, 2008: 57). Stratejik yönetim çerçevesinde inovasyon, artan karmaşık ve hızlı değişen çevrede işletmelere değer yaratmada ve sürdürülebilir rekabet avantajında kritik bir katkıda bulunmaktadır. Yeni ürün ve hizmetler yaratmada örgütsel uzmanlığı geliştirmek için işletmelerde, insan sermayesi, inovasyonda kaldıraç görevi

görmektedir (Chen ve Huang, 2009: 104). İnovasyon, rekabet edebilmek ve ilerlemek için çok gereklidir. Örgütsel inovasyona bakıldığında örgütsel zekanın, her bir çalışanın bilgisinin birikimiyle oluştuğu görülmektedir. Çünkü örgütün her üyesi fikir ve değerlere katkıda bulunmaktadır (Glasberg ve Ouerghemi, 2011: 7).

3.6.2. Özerklik Boyutu

Özerklik kavramı Yunanca otomatik, kendinden anlamındaki sözlerden gelmektedir. Özerk bir kişi kendi kendini düzenleyen veya kendi kendini yönlendiren bir kişidir. Özerklik güçlendiricidir, çünkü kişiyi diğerlerine göre daha az bağımlı ve daha az savunmasız kılmaktadır. Kendi kararını verebilecek bir kimsenin, ona ne düşüneceğini ya da ne yapacağını söylemesi için başkalarına ihtiyacı yoktur ve bu nedenle başkaları tarafından yönetilme olasılığı daha düşüktür (Rudinow ve Barry, 2008: 7).

İç girişimci bireyin sahip olması gereken özelliklerden biri olan özerklik boyutu, bir kişinin veya takımın bağımsız şekilde kendi fikir ve düşüncelerini eyleme dönüştürmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun için işgörenlerin kendilerini özgür hissetmeleri ve yetkileri korkmadan kullanmaları önemlidir (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013: 106). Girişimci faaliyetlerin gelişebilmesi ve yeni fikirlerin oluşabilmesi için çalışanlara ve gruplara özerklik tahsis edilmesi gerekmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 89). Özerklik kısaca bir fikri veya yeniliği yaratırken bağımsız hareket etme isteğidir. Ayrıca fırsatları görmede ve değerlendirme konusunda kendi kendini yönlendirebilme arzusudur (Cetin, 2011: 72; Kozak ve Yılmaz, 2010: 90; Ağca ve Kurt, 2007: 96).

Özerklik, yeni bir fikri uygulayıp başarmada kişi veya takımın kendine özgü kurallarla hareket etmesidir. İç girişimciler önemli kararları baskı altında olmadan almak istemektedirler. Ayrıca iş süreçlerinde ve iş yöntemlerinde özgür karar alma isteği oluşmaktadır. Çünkü yenilik yapmak ve yeni fikir üretmek baskı altında olmadan, bağımsız ve özgür olarak sağlanabilmektedir (Turgut, 2014: 37).

Bunun için de işgörenlerin bu faaliyetlerde kendi yöntemlerini seçmede özgür hissetmeleri önemlidir (Ağca ve Kurt, 2007: 97). Örgütler, iç girişimciliğin tam anlamıyla oluşabilmesi için hiyerarşi basamaklarını azaltmalı, çalışanlarına ve takımlara daha çok yetki tanımalıdır. Bu da kendilerini özerk hissetmelerini sağlayacaktır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90).

3.6.3. Risk Alma Boyutu

Girişimci kavramını ilk bulan Fransız Cantillon yaptığı tanımda kâr ve zarar riskine katlanan demesinden bu yana, risk alma konusu girişimciliğin ana faktörü olarak görülmektedir. Kaybetme veya başarısızlık demek olan risk, işletmelerin bir parçası olarak varsayılmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 94). Risk, yönetilemeyen bilginin neden olduğu olumsuz etki demektir. Girişimcinin aldığı risk, sermaye veya finans kaynağının iş fırsatlarına bağlanmasıdır (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006: 86).

Risk alan girişimci rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Ancak karşılaşılan başarısızlık sonucu zarar olarak görülebilmektedir (Turgut, 2014: 36). Kişinin girişimcilik faaliyeti sonucu oluşan kayıp, zarar veya olumsuzluğu kabul etme düzeyi önemlidir (Cetin, 2011: 72). Risk konusunda bağımsız girişimciler zarara katlanmak zorundadır. İç girişimciler ise risk konusunda karşılaşılan zarar neticesinde çeşitli yaptırımlarla karşılaşabilmektedir. Risk almada iç girişimciler, işletme sınırlamalarını bilerek hareket etmelidir. Bu da iç girişimcilerin orta seviyede risk almalarını ifade etmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 89). Risk almak, faaliyet sonunda oluşacak zararı göze alarak yeni iş girişiminden geri durmamak ve bu zararlara katlanabilmektir (Bulut vd., 2008: 1404-1405). Artan rekabet ortamı ve belirsizlik durumlarında girişimcilerin risk almaması kaçınılmazdır. Ancak hesap edilemeyen riskler işletmeye zarar getirebileceği için, iç girişimcilerin yüksek risklerden uzak durması önemlidir (Meydan, 2011: 28). Fakat belirli bir seviyede risk alma, girişimciliğin kuralı gibi görülmektedir (Basım, Meydan ve Şeşen, 2009: 83).

3.6.4. Proaktiflik Boyutu

Artan küresel rekabette işletmelerin başarı sağlaması için yenilik konusunda öncü olmaları gerekmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 95). Hızlı değişim gösteren dış çevreye uyum sağlayabilmek için sektörün gelecekteki taleplerinin öngörülebilmesi ile rakiplere fark atılabilmektedir. İç girişimci, fırsatları değerlendirmek için harekete geçme isteği içindeki kişidir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011: 180; Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006: 86). Proaktivite ve proaktif olma; saptanan amaçlar için yeni bir oluşum yaratma, yönetme veya sonlandırma konularında öncülük etme tutumu ve davranışları şeklinde tanımlanmaktadır (Bulut vd., 2008: 1406). Kısaca önceden geleceği görebilme becerisi olarak da belirtilmektedir. Aynı zamanda önlemeci bir davranışla problemlerin daha ortaya çıkmadan fark edilip önlemlerin alınması davranışı da proaktifliktir (Turgut, 2014: 37).

Proaktiflik, bireyin işletme içinde veya dış çevredeki fırsatları araştırarak yenilik yapma konusunda sezgilerini kullanmasıdır. Ancak bu durum bir miktar risk almayı da gerektirmektedir. İç girişimciler riskleri göze alarak, örgütün amaçlarını sağlama konusunda katkı yapmaktadırlar (Meydan, 2011: 28). Kısaca iç girişimcinin fırsatların farkına vararak proaktif yani öngörücü şekilde davranması, başarı elde etmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir (Cetin, 2011: 72). Proaktiflik, olacakları önceden tahmin ederek, anlayarak veya algılayarak rakiplerden önce girişimde bulunabilme yeteneğidir. Yeni veya farklı iş alanları, ürün veya hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji yaratarak sektörde lider olma isteği proaktif işletmeler için önemlidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 53). Ayrıca proaktiflik, stratejik kârlılık ve rekabet üstünlüğü yaratmaktadır (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013: 106).

3.6.5. Rekabetçilik / Rekabetçi Girişkenlik Boyutu

Rekabetçi girişkenlik, işletmelerde görülen klasik stratejiler yerine, rakiplerin zayıf taraflarının saptanarak piyasadaki konumlarını sağlamlaştırmak, rakiplerle yaşanan rekabette sıra dışı stratejiler uygulama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçi girişkenlik, bir şeyleri farklı yapmak, var olan şartları değiştirmek için çalışmaktır (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013: 106). Kısaca örgütün rakipleri karşısında üstünlük sağlama isteğidir. Yani rakipler tarafından oluşan tehditlere karşı oluşan bir davranıştır. Bunun nedeni, örgütlerin girişim faaliyeti veya fırsat gözetleme sonrası girdiği bir sektörde başka işletmelerin de bulunmasıdır. Rakiplerin zayıf taraflarının tespit ve analizi ile bu konuya odaklanılması sağlanmaktadır. Rekabet etme ile ilgili olarak klasik metotlar yerine alışılmadık, yeni ve farklı metotlar denenmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90).

3.6.6. Kendini Yenileme / Stratejik Yenilenme Boyutu

Mevcut fikir, bilgi veya stratejilere yenilerinin eklenmesi sonucu işletme yapısında değişiklik yaşanması, iş yapma tarzının ve işin içeriğinin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir. Bunun nedeni ise değişime hızlı uyum sağlamak adına uzun vadeli plan yapılmasıdır (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013: 106). Diğer bir ifadeyle işletmenin esas düşünce yapısının yenilenmesi, değişmesi ve örgütsel olarak dönüşümüdür. Örgütsel ve stratejik değişim sağlamak için, işin içeriğinin tekrar tanımlanması ve yenilik için sistemde köklü değişime gitme çabaları gerekmektedir. Verimli bir işletme, değişim mühendisliği gibi uygulamalara yönelmekteyse bu iç girişimcilerin varlığına işaret etmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 53). İşletmenin temel amaçlarının yenilenmesi ile örgütsel bazda değişim ve dönüşüm oluşması ve örgütün temel fikirlerin yenilenmesi ile dönüşüme gidilmesi, iç girişimcilik faaliyetlerinde görülmektedir. Ancak örgütlerde yetenekleri belirten kilit fikirler, sürekli etkileşim sonucu oluşmakta ve verimliliği arttırmaktadır. Ancak bu fikirler sonradan hareketsizliğe, durağanlığa yol açmaktadır. Yani var olan stratejiye bağlılık oluşması nedeniyle

yeni bir fikir arayışı ve yenilik faaliyetleri görülmemektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90).

3.6.7. Fırsatlara Odaklanma Boyutu

Planlanan ve bulunan her yenilik her zaman başarı getirmemektedir. Hatta belirlenen bazı yeni uygulamalar, işletmede durumun kötüye gitmesine yol açmaktadır. Bu tür sonuçlarda iç girişimci, bazı yaptırımlarla karşılaşabilmektedir. Ancak yine de bu şartlara rağmen iç girişimci, belli miktarda risk alarak fırsatları değerlendirmektedir (Basım ve Şeşen, 2008: 55). Girişimcilerin fırsatlara odaklanması ile tespit edilen yeni fırsatlar sayesinde işletmeler yenilik ve farklılaşma yoluna gitmekte ve bu da rekabet avantajı sağlayarak verimi arttırmaktadır. Ancak fırsatlara odaklanmada fırsatları kaçırmamak için bir miktar risk almak gerekmektedir (Meydan, 2010: 198; Basım, Meydan ve Şeşen, 2009: 84).

3.6.8. Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutu

Yeni iş girişimi başlatma, işletmenin özerk veya yarı özerk takımlar ile işletmenin faaliyet alanı içinde veya dışında olan, daha önce denenmemiş bir iş girişiminde bulunmaktır (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013: 106). Yani mevcut bir işletmede yeni bir iş alanı yaratılması anlamına gelmektedir. Yeni iş girişimi başlatma, iç girişimciliğin en önemli unsurudur. Çünkü elde edilen çıktının görülmesi daha kolay olmaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90). Ayrıca yeni iş girişimi ile faaliyet halindeki bir işletmede ürünlerin ve kaynakların tekrar değerlendirilerek yeni iş veya pazar geliştirilmesi mümkün olmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 53). Yeni iş teşebbüsü, örgüt içi girişimciliğin en göze çarpan özelliğidir. Çünkü örgütlerin ürünlerini veya hizmetlerini yeniden tanımlayarak veya yeni pazarlar geliştirerek mevcut bir örgütten yeni bir örgüt yaratılmasına neden olabilmektedir. Büyük örgütler daha resmi olarak, özerk veya yarı özerk birimler veya ekipler, örgüt içi girişimcilik ve şirket girişimleri, özerk iş birimi

oluşturma ve yeni akımların oluşumunu içerebilmektedir. Büyüklükten bağımsız olarak tüm örgütler için, yeni iş girişimi boyutu, özerklik seviyesine bakılmaksızın mevcut örgütte yeni birimlerin yaratılmasını ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498)

3.6.9. Bireysel / Sosyal Ağları Genişletme Boyutu

Bu kavram, faaliyet halindeki mevcut bir işletmedeki bir işgörenin yarattığı yenilikçi ve girişimci niyetleri diğer çalışanlara kabul ettirebilmek, ayrıca yeniliğin ortaya çıkardığı riski azaltmak ve öncü olabilmek için bilgi elde etmek amacıyla, kişinin bireysel olarak sosyal ağını sürekli genişletme çabası olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilerin, edindikleri sosyal ağlar ile yenilik yarattıkları ve ağ yardımıyla edinilen bilgileri riski azaltmak için kullandıkları söylenmektedir. Sosyal ağların kullanılması ve genişletilmesi, iç girişimcilik açısından oldukça önemlidir (Turgut, 2014: 37-38). Sosyal sermaye olarak da bilinen bireysel ağların oluşturulması, geliştirilmesi ve genişletilmesi, iç girişimcilerin güvene dayalı ilişkiler kurmasını, teknik bilgiler paylaşmasını ve bilgi akışını kontrol ederek güç kazanmasını sağlamaktadır (Cetin, 2011: 73).

3.7. Örgüt İçi Girişimciliğin Faydaları

Örgüt içi girişimcilik, inovasyonun ve bireysel girişimin toplamıdır. İçsel girişimciliğin hem yeniliği hem de girişim bileşenlerini bir arada tutması, o örgütün performansını iyileştirmek için önemli bir yoldur. Ayrıca küreselleşmiş iş dünyasının başarısı yaratıcılık, ticari bilgelik ve risk almayı gerektirmektedir. Dolayısıyla ve bu yüzden içsel girişimcilik, örgütün dış ortam faktörlerine ve örgütsel düzeyde iç faktörlere odaklanmaktadır, (Kahkha, Kahrazeh ve Armesh, 2014: 17). Örgütlerin yeni iş yaratma çabalarını ifade eden içsel girişimcilik kavramı, örgütleri yaratıcılık ve inovasyona yatkın olarak görmektedir (Sathe, 2003: 1).

Örgüt içi girişimcilik, örgütler için olumlu olarak bir ilk kırılma avantajı yaratmaktadır. Çünkü herhangi bir örgütün aşıladığı içsel girişimcilik ne kadar güçlü olursa, genel performans da o kadar fazla olmaktadır. Benzer şekilde, içsel girişimciliği teşvik eden örgütler, inovasyonlarından, risk almalarından ve yeni iş girişimlerinden önemli finansal faydalar elde etmektedirler. Bu keşif, girişimci ruhun ve davranışların her boyutta örgütün günümüzün rekabetçi ortamında büyümesi için gerekli olduğunu kanıtlamaktadır. Teknolojik olanaklara sahip endüstrilerde, içsel girişimcilik ve risk alma ile uğraşmak bir örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca içsel girişimciliğe yönelmenin, örgütün büyümesini ve kârlılığını arttırmada önemli bir faktör olduğu da ifade edilmektedir (Kahkha, Kahrazeh ve Armesh, 2014: 13).

Örgüt içi girişimcilik, mevcut bir işletmede görülen her konuda yenilik yapabilmek için klasik fikir ve iş yapma tarzlarının değiştirilerek, risk alma ve yenilikçi olma davranışları sergilenmesidir. İç girişimcilik sayesinde örgütün kuruluş dönemindeki heyecanını canlı tutabilme, işgörenlerini motive edebilme ve onların yaratıcılıklarını arttırma, örgüt performansını arttırma, nitelikli işgörenlerin örgütte kalmasını sağlama, örgütün gelişimini devamlı hale getirip değişen taleplere cevap verebilme sağlanabilmektedir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011: 178).

Örgütlerde başarılı içsel girişimcilik liderlerinin çoğu, zamanlarının çoğunu örgüt içinde iletişim için harcamaktadır. Başarılı üretici modellerinin genellikle iç örgütsel politika sanatında ustalaşan üst düzey liderler tarafından yönetildiği belirtilmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007: 80). İçsel girişimcilik konusunda başarılı olan liderler öncelikle yeni bir içsel girişimcilik programına başlamak üzere olan örgütleri için, şu uygulamaları kullanmaktadırlar:

Yolu gösterin: İçsel girişimciliğin yararlanabileceği yeteneklerle, tutarlı bir büyüme için stratejik bir vizyonda bulunulması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar nereden başlayacağını bileceklerdir. Çünkü herkes ne aradığını bilirse,

onu bulma olasılığı daha yüksektir. *Hedefleri açıklayın:* Örgütün içsel girişimcilik hedeflerini açıkça tanımlamak ve bildirmek için küçük bir ekiple başlanması gerekmektedir. Radikal ve yeni büyüme platformları inşa etmek veya mevcut iş birimlerini yenilemek ya da gizli girişimcilik yeteneğini açığa çıkarmak gibi hedefleri belirlemek, bu kapsamda önemlidir. *Muhalifleri etkisiz hale getirin:* Kapsamlı iletişim ile örgütsel görüş birliği oluşturulması gerekmektedir. Bunun için örgütteki muhalif gruplarla nasıl işbirliği yapılabileceği veya muhalefetin nasıl azaltılacağı belirlenmelidir. *Bir içsel girişimcilik modeli seçin ve destekleyin:* Örgütlerin belirtilen modeller arasından (fırsatçı, etkinleştirici, savunmacı veya üretici) doğru modeli seçmesi, gerekli yeteneklere sahip bir ekip geliştirmesi ve gerekli kaynakları sağlaması gerekmektedir. *Hızlı kazanmayla başlayın:* İçsel girişimciliğin çoğu, örgüt için yeni bir olgu olması nedeniyle, somut performanslar ile güven oluşturulması ve bunun korunması önemlidir. *Gelişin:* Başarılı bir içsel girişimcilikte, kendi kendine yeten yeni işlerin tutarlı bir temelde oluşturulması için adaptasyon gerekmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007: 80).

Örgüt içi girişimcilik sayesinde yaratılan yenilik ve farklılaştırma, işletmeye rekabet avantajı getirmektedir. Bu rekabet avantajı farklılaşma, maliyet liderliği, değişime hızlı cevap verme, örgütsel öğrenme, yeni iş yapma yöntemleri gibi değişik konularda olabilmektedir. İç girişimcilik işletmeye esneklik sağlamaktadır. Yaşanan hızlı değişim, işletmeleri esnek ve hızlı olmaya zorlamaktadır. İç girişimcilik faaliyetleri ile çalışanların başka işletmeye gitmesi engellenirken, örgütsel devamlılık da sağlanmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 52).

Başarılı yeni iş yaratma kayıtlarına sahip üst düzey yöneticiler, diğerlerinden farklı birçok şey yapabilmektedirler. Çünkü başarıya ulaşmak için neyin gerekli olduğunu bilecek kadar uzun süre sektörde bulundukları için bu mümkündür. Bu yönetici veya liderlerin deneyimlerinden alınacak dersler bulunmaktadır. Birincisi; içsel girişimcilik doğası gereği öngörülemezdir, risklidir ve geleneksel kontroller yeni işlerin teknik, ürün ve pazar belirsizliklerini

yönetmek için etkisiz kalmaktadır. Aslında, bu tür kontroller etkisiz olmaktan daha kötü olabilmektedir. Bu yüzden bazı yöneticiler kontrolü içsel girişimciliğin düşmanı olarak görmektedirler. Ancak düzgün bir şekilde tasarlandığı ve ustalıkla kullanıldığı zaman kontrol, içsel girişimciliğin temel bir yoldaşı olabilmektedir. İkincisi; içsel girişimciliğin bağımsız girişimcilik ile bazı benzerliklerin ve aynı zamanda temel farklılıkların bulunmasıdır. Dolayısıyla örgütsel bağlamda daha iyi çalışan girişimcilik davranışını motive etmek için alternatif yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Üçüncüsü; yöneticilerin başarılı bir şekilde yeni işler yaratması doğal olarak zordur. Çünkü bunlar mevcut işlerin büyümesinden de zor ve zaman alıcıdır. Bu yüzden mevcut işler ile yeni işleri birbirinden ayırarak bu zorluğun üstesinden gelmek mümkündür. Dördüncüsü; başarılı yöneticiler, birçok küçük fırsata odaklanarak yeni iş yaratmayı teşvik etmektedir. Beşinci olarak; başarılı yöneticiler yeni iş yaratmanın tutarlı bir şekilde sürdürülmesi gerektiğini bilmektedir. Çünkü sonuçların elde edilmesi uzun zaman almaktadır. Tutarlılık ayrıca başarısızlıktan öğrenme, yeni fırsat manzaraları açan ve mevcut işlerin performansını artıran yeni örgütsel yetkinlikler geliştirme fırsatı da vermektedir. Son olarak, yeni iş yaratma, yönetilmesi gereken bir süreç olarak görülmektedir. Yeni iş yaratma için disiplinli bir yaklaşım örgütü daha verimli, daha öngörülebilir ve daha az riskli hale getirmektedir. Yapıcı olarak bakıldığında, yeni iş yaratma süreci; fikir üretme, konsept geliştirme, pazar fizibilite testi, iş geliştirme, üretim ölçeklendirme, ürün standardizasyonu ve iş sonlandırma gibi birkaç aşamadan oluşmaktadır. Gerçek aşama sayısı ve odağı örgüte ve sektöre göre değişmektedir. Ancak yeni iş yaratma başarılı olursa, yeni iş fırsatlarının algılanması ve tanımlanması, bu fırsatları takip etmek için çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve yeterli kaynakların bulunması, yeni iş girişimlerinin kontrolü ve bu fırsatlardan başarıyla yararlanmak için gereken yeni yeteneklerin öğrenilmesi gibi iç girişimsel görevler yerine getirebilir (Sathe, 2003: 4-5):

Yöneticiler, örgütü geliştirmek, örgütte yeni iş imkanları yaratmak, memnun ve motive edilmiş çalışanlar oluşturmak, örgütün kaynaklarını yeni

imkanlar için kullanmak ve asıl faaliyet konusu olunmayan işlerden kurtulmak amacıyla içsel girişime yönelmektedirler (Alipour, vd., 2011: 549).

Örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde bulunan örgütler, bulunmayan örgütlere göre daha kârlı olma eğilimindedir. Bunun nedeni modern iş ortamlarının karmaşıklık ve belirsizlik gibi özelliklere sahip olmasıdır. Bu iki özellik, yeni kurulan ve küçük işletmeler için stres yaratabilmektedir. Çünkü bir yandan, bu kadar rekabetçi bir ortamda ayakta kalmak için girişimcilik yetenekleri gerekmekte ve diğer yandan, içsel girişimcilik davranışının yönleri, çevre ile olan ilişkilerinin doğasından büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu nedenle örgütün çevresel bileşenlerini tanımlamak ve analiz etmek çok önemlidir. İç girişimcilik faaliyetinde güvenilir sonuçların elde edilmesi, çevresel, bireysel ve örgütsel süreçler dahil, girişimcilik süreçlerini şekillendirme faktörlerine kapsamlı bir yaklaşımı gerektirmektedir (Kahkha, Kahrazeh ve Armesh, 2014: 8).

İçsel girişimcilik, mevcut örgütler tarafından gösterilen girişimcilik davranışı olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreç, yeni bir girişim başlatılmasına neden olabilmekte ya da örgütü yeniden canlandırmada yani stratejik yenilenmede etkili olabilmektedir. Her iki süreç de, pazara yeni bir şey getirecek olan inovasyonu kapsamaktadır. İçsel girişimcilik, pazarın gelişmişlik standartlarına adapte edilmesiyle gelişmekte olan ekonomilerle performansın canlandırılması ve iyileştirilmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir. Pazar veya piyasa, içsel girişimciliğin, mevcut örgütlerin büyümesi ve kârlılığı için önemli bir varlık olduğunu kanıtlayabilmektedir. İçsel girişimcilik, rakiplerin çok ötesindeki fırsatları tanıma ve kovalama yeteneklerini geliştirebilmektir (Kahkha, Kahrazeh ve Armesh, 2014: 9).

Küçük işletmeler kaynaklarının azlığı ve yatırım desteği olmaması nedeniyle daha çabuk harekete geçmeli, risk almalı ve yenilikçi olmalıdır. Ancak büyük işletmeler ise hiyerarşi, bürokrasi, sürecin karmaşık ve yavaş işlemesi

nedeniyle çevredeki belirsizlik ve değişime hemen tepki gösterememektedir (Sambrook ve Roberts, 2005: 142).

3.8. Örgüt İçi Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Örgüt içi girişimcilik, örgüt içinde ürünlerde, süreçlerde ya da operasyonel pazarlarda yenilikler yaparak iş elde etmek amacıyla yapılan resmi ya da resmi olmayan bir faaliyet olarak belirtilmektedir (Kahkha, Kahrazeh ve Armesh, 2014: 10). Örgüt içi girişimcilik, bulunduğu örgütün gençleşmesine veya kasıtlı olarak yeniden tanımlanmasına veya inovasyonun oluşturulmasına yönelik bir faaliyettir. Örgütlerin iç süreçleri, yapıları ve yetenekleri, bu gençleşmenin hedefleridir. Öncelikle, örgütün belirlediği stratejileri uygulama yeteneğini geliştirmekle ilgili olarak, örgütün değer zinciri faaliyetlerinde değişiklikler gerekmektedir. Bunun nedeni, ürün yenileme yerine süreç ve idari yenilikler sergileyen örgütsel gençleşme ile örgütlerin süreç ve yapı yoluyla daha girişimci olabilmesidir. Stratejik yenileme, rekabet gücünü değiştirmek isteyen örgütlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla, rakiplerle rekabetin niteliği ve örgütün kendisini dış çevresiyle başarılı bir şekilde uyumlaştırmak için kullandığı stratejileri yenilemeye odaklanarak değişmektedir. Örgütsel gençleşme ile birlikte örgütün kendisi içsel girişimcilik çabalarının odak noktası haline gelmektedir (Dess, vd., 2003: 354-355).

Çevresel belirsizlik, çalkantı ve bulanıklık, bugünün örgütleri için bir dizi stratejik ve operasyonel zorluk yaratmaktadır. Hem bugünün hem de yarının temel yetkinliklerini eşzamanlı olarak geliştirme ve büyümenin zorluğuyla başa çıkmak için, örgütler giderek içsel girişimciliğin etkin kullanılmasına güvenmektedir. Bu gerçekler, her seviyedeki yöneticilerin, içsel girişimcilik eylemleri için bir strateji tasarlama ve uygulamada aktif olarak yer almasını zorunlu kılmaktadır. Başarılı bir içsel girişimciliğin, örgüt performansındaki iyileşmeyle bağlantılı olduğu bilinmektedir. İçsel girişimciliğin, yüksek düzeyde örgütsel performansa giden meşru bir yol olarak kabul edildiği ve içsel girişimciliğin gerçek ve somut haklarla

geçerli ve etkili bir uygulama olarak anlaşılmasının örgüt tipi ve yönetim seviyeleri bakımından gerçekleştiği belirtilmektedir (Katz ve Shepherd, 2004: 7).

3.8.1. Örgüt İçi Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgüt içi girişimcilik, örgütlerin çevredeki fırsatları fark etmesi ve örgüte değer yaratacak şekilde yaratıcı davranma sürecidir. İçsel girişimcilik faaliyeti her büyüklükteki ve her iş çevresindeki işletmelerde görülebilmektedir (Liu, Luo ve Shi, 2002: 370). Örgüt içi girişimcilik, bir örgütün mevcut ana varlıklarını, pazardaki konumunu veya yeteneklerini farklı kılan, sadece yeni ürünler veya hizmetler değil, yeni işletmeleri tasarlama, geliştirme, başlatma ve yönetme stratejisi ve uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2010: 1).

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevrede hareketlilik, karmaşıklık ve kaos yaratan olay veya unsurlar bulunmaktadır. Çevredeki bu unsurların değişimi çok hızlı, çok fazla sayıda ve yoğun olarak gerçekleştiğinde örgüt için belirsiz ve tehdit dolu bir ortam oluşmaktadır. İşletmeler dış çevreyle etkileşim halinde olan açık sistemler olduğundan dolayı bu olumsuzluklardan etkilenmemeleri imkansızdır (Naktiyok ve Kök, 2006: 77-78).

Örgüt içi girişimcilik, stratejik açıdan işletmelere rekabet üstünlüğü sağlarken, bazen yeni iş fırsatları bulma ve kullanma için kaynak sağlamayı gerektirmektedir. Bir işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerinde etkin olabilmesi için yeni iş girişimi, fırsatları değerlendirme, risk alma, öngörücü olma gibi pek çok unsur bulunmaktadır. Bunların istenilen şekilde uygulanmasında iç ve dış çevre koşullarının payı bulunmaktadır. Uygun bir dış çevre iç girişimciliğe gerekli ortamı yaratırken, uygun bir iç çevre yani mevcut işletme ortamı ise iç girişimciliğin etkin şekilde oluşmasını sağlamaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 49).

3.8.2. Örgüt İçi Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüt içi girişimcilikte etkili olabilmek için çoğu örgüt, yıkıcı veya radikal yenilikleri kodlamak ve prototip yapmak için ayrı bir grup oluşturmaktan daha fazlasını yapmaktadır. Örneğin, bir örgütün amacı mevcut teknoloji ve yetenekleri için yeni müşteriler ve pazarlar bulmaksa, bitişik pazarları keşfetme ve kullanma konusunda iş birimlerine koçluk yapan ve destek veren bir grup oluşturması gerekmektedir. Amaç, zaten örgüt için çalışmakta olan ancak potansiyellerini gerçekleştirmeyen girişimci çalışanları keşfetmek ve elde tutmak ise, bu çalışanları mevcut örgütün yüksek büyüme alanlarına transfer eden bir uygulama yapabilirler (Wolcott ve Lippitz, 2010: 3). Örgüt içi girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler şu şeklide sıralanabilir:

Örgüt Yapısı: İşletmeler yapı olarak büyüdükçe hiyerarşi basamakları artmakta ve işgörenlerin rolleri kesin bir şekilde tanımlanmaktadır. İş yapma süreçleri standart hale gelmekte ve işletme biçimsel kurallar ile yönetilmektedir. Böyle işletmelerde esneklik, yaratıcılık ve risk alma konularında istek olmayabilir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

Yönetimin Desteği: Yeni bir fikir veya önerinin desteklenerek teşvik edilmesi, yenilik için gereken kaynakların tahsis edilmesi ve işletmenin girişimsel faaliyetleri destekleyici şekilde yapılandırılması çok önemlidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

Örgüt Kültürü: Girişimciliği destekleyici ve teşvik edici bir örgüt kültürü oluşturularak yeni fikirlerin, yaratıcılığın ve fırsatların oluşması kolaylaşmaktadır. Ayrıca öğrenmeyi ve değişimi destekleyen, hata yapıldığında tolerans gösterilen, özerk yapıda bir örgüt kültürü, iç girişimcilik faaliyetlerinde olumlu katkı sağlamaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

Örgüt İçi Kaynak Kullanımı ve Gerekli Kaynakların Temini: Faaliyet halindeki bir işletmede iç girişimcilik ruhunun oluşması için, gerekli kaynakların tahsis edilmesi gerekmektedir. Çünkü fikirlerin hayata geçirilmesi için finansal kaynak gereklidir. Ayrıca yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin geliştirilebilmesi için işgörenlerin yeterince zamanının olması gerekmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

İletişim: Bilgi aktarımının, ediniminin ve paylaşımının kolay olduğu, katılımcı, doğrudan ve açık bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede yöneticiler ve çalışanlar yeni fikirler yaratırken bilgi toplayabilmekte ve dış çevredeki fırsatların tespit edilmesi ve tehditlerin fark edilmesi kolaylaşmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 54).

Çalışanların Ödüllendirilmesi: Zam, ikramiye, prim, kâr paylaşımı, promosyon, iş güvencesi, terfi, çalışanlara boş zaman verme, özerklik tanıma, finansal destek, telif hakkı gibi ödüller, iç girişimcilik faaliyetlerini arttırıcı etkiye sahiptir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 55).

Çalışanların Güçlendirilmesi ve Çalışanlara Karar Verme İnisiyatifi Tanıma: Kaliteyi arttırma, yeni fırsatlardan yararlanma ve değişen ihtiyaçlara hızlı cevap verebilme adına çalışanların güçlendirilmesi gerekir. Çalışanların güçlendirilmesiyle iş yapmada isteklilik, sorumluluk almada artış ve kendi kararlarını verebilmelerine imkan tanıyan bir ortamda iç girişimcilik faaliyeti daha fazla gerçekleşmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 55).

3.9. Örgüt İçi Girişimcilik Modelleri

Örgüt içi girişimcilik, yeni ürün geliştirmenin yanı sıra hizmetlerdeki, kanallardaki, markalardaki yenilikleri de içermektedir. Geleneksel olarak örgütler, mevcut ticari fonksiyonlara ve faaliyetlere uyan yeniliklerle değer kazanmaktadırlar. Ancak, yeni ürün ve hizmetlerin önemli ölçüde farklı iş

modelleri gerektirebileceğini kabul etmemek, çoğu zaman fırsatların kaçırılmasına yol açmaktadır. İçsel girişimcilik, bu kısıtlamaları aşmayı amaçlamaktadır. Geçmişte örgütler içsel girişimciliği bir inovasyon olarak uygulamaya çalışmışlardır. Ancak günümüzde pek çok farklı içsel girişimcilik modeli bulunmaktadır. Burada bilinmesi gereken; bir örgüt için işe yarayan bir modelin, başka bir örgüt için işe yaramayabileceğidir. Örgütlerin iç girişimciliğe yaklaşımlarını tutarlı bir şekilde farklılaştıran ve yönetimin doğrudan kontrolü altında bulunan iki boyut bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel mülkiyet ve diğeri kaynak otoritesidir. Bu iki boyuta göre, dört baskın modelden oluşan bir matris oluşturulmaktadır. Bunlar fırsatçı, etkinleştirici, savunmacı ve üreticidir. Her model, içsel girişimciliği teşvik etmenin farklı bir yolunu temsil etmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007: 76).

Fırsatçı modele göre tüm örgütler fırsatçı olarak başlamaktadır. Herhangi bir belirlenmiş örgütsel mülkiyet veya kaynak olmadan, içsel girişimcilik, hiç şüphesiz, örgüte rağmen sık sık yeni işler yaratan, olasılıklara karşı mücadele eden, zorlu proje şampiyonlarının çaba ve hükmüne dayanarak devam etmektedir. Fırsatçı model, yalnızca denemeye açık ve resmi hiyerarşinin ardında farklı sosyal ağlara sahip olan örgütsel kültüre güvenerek çalışmaktadır. Bu tür bir ortam olmadan, iyi fikirler örgütsel çatlaklardan kolayca düşebilmekte veya yeterli finansman elde edilememektedir. Fırsatçı yaklaşım birçok örgüt için vazgeçilmez olsa da örgütler organik büyüme konusunda ciddi olduklarında, yöneticiler dağınık ve geçici bir yaklaşımdan daha fazlasına ihtiyaç duyduklarını fark etmekte ve bu da onları bir adım öteye taşımaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007: 76).

Etkinleştirici modelin temel önermesi, bir örgütteki çalışanların yeterli destek almaları durumunda yeni konseptler geliştirmeye istekli olacağı şeklinde belirtilmektedir. Kaynakları ve süreçleri tahsis etmek (ancak herhangi bir resmi örgütsel mülkiyete sahip olmadan), ekiplerin örgütün stratejik çerçevesine uydukları sürece fırsatları kendi başlarına kullanmalarını sağlamaktadır. Etkinleştirici modelin en gelişmiş sürümlerinde, örgütler şunları sağlamaktadır:

Hangi fırsatların izlenmesi gerektiğinin belirlenmesi için net kriterler, finansman için başvuru rehberleri, karar verme şeffaflığı, hem girişimciliği düşünen çalışanların işe alınması hem de elde tutulması ve belki de her şeyden önce üst yönetimden aktif destek sağlanması. İyi tasarlanmış uygulamalar, üst yönetimin iddialı, yenilikçi genç çalışanlara maruz bırakılmasının yanı sıra, şirketin gelecekteki liderleri tanımlamasını sağlamaktadır. Ancak burada personel gelişimi ve yönetici katılımı da çok önemlidir. Yönetici katılımı, çalışanların içsel girişimcilik sürecinin ciddiye alındığına, yani örgütün gerçekten de iyi fikirlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesine devam edeceğine güvenmeleri için esastır (Wolcott ve Lippitz, 2007: 77).

Savunmacı modele göre bir örgüt, kasıtlı olarak sadece küçük bir gruba mütevazı bütçeler sunarken, yeni örgütün yaratılması durumunda bunun örgütsel mülkiyeti konusuna odaklanmaktadır. Burada örgütler, inovasyon uzmanları olarak hareket etmekte ve örgütsel birimlerle iş birliği içinde bulunmaktadırlar (Wolcott ve Lippitz, 2007: 77).

Üretici modelde ise etkinleştirici ve savunmacı modellerde olduğu gibi, amaç gizli girişimcileri teşvik etmektir. Ancak üretici model aynı zamanda, ortaya çıkan projeleri korumayı, birimler arası işbirliğini teşvik etmeyi ve yöneticilerin örgüt birimleri dışındaki kariyerlerini takip etmeleri için yollar oluşturmayı amaçlamaktadır. Üretici model, zorluklardan ve risklerden pay almadan oluşamamaktadır. İlk olarak, uzun yıllar boyunca önemli yatırımlar gerektirebilmektedir. İkinci olarak, başarılı projeleri kurulu örgütteki iç birimlere entegre etmek zor olabilmektedir. Proje ekipleri sık sık tecrit edilmekte ve özellikle üst düzey yeteneklere sahip olduklarında, mevcut iş birimlerine yönelik tehdit olarak algılanabilmektedir. Sonuçta, üretici modelin başarılı olması için örgüt genelinde güven oluşturmak kritik öneme sahiptir (Wolcott ve Lippitz, 2007: 78).

Örgütsel öğrenme, iç girişimcilik ile yeni bilgi türlerinin gelişimi arasındaki ilişkilere aracılık etmekte veya bunları kolaylaştırmaktadır. Örgütsel öğrenme, eylem (yaparak öğrenme olarak adlandırılmakta) ve bellek (bir örgütün faaliyetlerinin sürekli tekrarı) dahil olmak üzere çeşitli yollar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Edinsel ve deneysel olmak üzere iki ana öğrenme türü, hafıza yoluyla öğrenen örgütleri ortaya çıkarmaktadır. *Edinsel öğrenme,* örgüt önceden mevcut olan bilgilere dış ortamından erişip bunları içselleştirdiğinde gerçekleşmektedir. Edinme bilgisi, kamusal bilgiye, yani kamusal alanda bulunan bilgiye dayanmaktadır. Bu nedenle, edinsel bilgi nadiren örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak için ihtiyaç duydukları benzersizliğin kaynağıdır. Ancak, kamuya açık bilgilere ve öğrenmeye erişimin olmaması, örgütü rakiplerine göre dezavantaja sokmakta ve iç girişimciliği yeni bir örgüt oluşturma veya stratejik yenilenme ya da başarılı inovasyona girme yolu olarak kullanma yeteneğini azaltmaktadır. *Deneysel öğrenme,* örgüt içinde gerçekleşmekte ve kendine özgü bilgileri üretmektedir. Örgütün kendine özgü rutinleri, süreçleri, ticari sırları ve dokümantasyonu gibi öğeleri içeren özel bilgi, deneysel öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Çünkü örgüte özgü bu değerli ve nadir bilgiler, deneysel öğrenmeden kaynaklanan rekabet avantajlarını, edinsel öğrenmeye ait ürünlerden daha sürdürülebilir hale getirme eğilimindedir. Bu nedenle, edinsel öğrenme, örgütün yeni bilgi geliştirme yeteneği ile ölçülen rekabet başarısı için gerekli bir durumu temsil etmektedir. Ayrıca, küresel ekonomide başarılı bir rekabet kaynağı olarak inovasyona yapılan vurgu, içsel girişimcilik faaliyetinde bulunan örgütler için deneysel öğrenmeyi önemli hale getirmektedir (Dess, vd., 2003: 355-356).

Örgütsel öğrenme, iç girişimciliğin stratejik farkındalığı ve etkin büyüme için gerekli bir unsurdur. Yeni bilgi edinimi ile gelecekteki girişimsel unsurların fark edilmesi, teknolojik değişimin ve sürdürülebilir gelişimin yakalanması sağlanmaktadır. Öğrenme faaliyeti örgüt içinde gerçekleştiği zaman iç girişimcilik çabaları daha etkili oluşmakta, başarılı ve başarısız durumlarda yapılacaklar saptanabilmektedir. Bu ise iç girişimcinin daha iyi olduğu konularda kazanılan bir

başarıyı tekrarlayarak öğrenmesi, zayıf olduğu konulardaki başarısızlığını düzeltmeye çalışması şeklindedir. Ekonomik, sosyal ve girişimsel çevredeki gelişmeler girişimcilere hem fırsat avantajı hem de şimdiye kadar keşfedilmeyeni veya bilinmeyeni fark etme şansı vermektedir. İç girişimci, bu fırsatları görüp kârlı bir hale getirmektedir. Bu da ancak örgütsel öğrenme ile mümkün olmaktadır. Çünkü girişimci için bu fırsatları yakalamak, ancak ihtiyaç olunan yeni bilginin edinilmesiyle mümkün olmaktadır. Ardından sürdürülebilir rekabet avantajının oluşması kaçınılmazdır. Eğer bir girişimci ne kadar çok yeni bilgiye sahipse, etkinliğine neden olan bilinmezlik o kadar azalmakta, değişimi daha çabuk fark etmekte ve değişimden öğrenmektedir. İşletmeler, farklı büyüme dönemlerinde bilginin ve öğrenmenin değişik türlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu da bilgi ihtiyacının devam eden bir gelişim olduğunu göstermektedir. Yeni araçların, teknolojinin, kaynakların ve fırsatların birleşimi, öğrenilen bilgi birikimi ile mümkün olmaktadır (Martin-Rojas, Garcia-Morales ve Bolivar-Ramos, 2013: 420).

Örgütsel öğrenme yoluyla iç girişimciliğin geliştirilebilmesi için örgütsel bilginin arttırılması, öğrenme seviyelerinin iyileştirilmesi, öğrenmenin kolaylaştırılması ve tüm bunlarla birlikte kişisel gelişimin, örgütle uyumun, örgüte bağlılığının ve yenilikçi davranışların arttırılması gerekmektedir (Alipour, Idris ve Karimi, 2011: 145-146).

3.10. Örgütsel Öğrenme, Eleştirel Düşünme ve Örgüt İçi Girişimcilik Kavramları Arasında Yapılan Benzer Çalışmaların Sonuçları

Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisinin ele alındığı bu araştırmada, bu kavramlar arasında daha önceden yapılmış olan benzer çalışmaların sonuçları incelenmiştir.

Safari, Azizi ve Ziapour (2016), yaptıkları çalışmada öğrenmenin varlığının, girişimciliğin gelişmesine yol açtığını; Kansikas ve Murphy (2010),

girişimcilik eğitiminin örgütsel öğrenmede artışa yol açtığını ve örgüt içi girişimciliğin, öğrenen organizasyonun inşası için gerekli olduğunu; Yılmaz ve Görmüş (2012), stratejik girişimciliğin örgütsel öğrenme davranışının tüm boyutlarını olumlu yönde etkilediğini ve arttırdığını bulmuşlardır. Liu, Luo ve Shi (2002), örgütsel öğrenme faaliyetlerinin içsel girişimcilik ile olumlu yönde ilişkilerinin olduğunu ortaya koymuşlar ve devlete ait işletmelerde daha güçlü bir içsel girişimcilik olduğunu, öğrenmenin içsel girişimciliği etkilediğini; Solmaz (2016), öğrenme yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Oyarce (2009), maden çalışanlarıyla yaptığı araştırmada bireysel öğrenme, iç girişimcilik ve örgütsel öğrenmenin örgütlerin üretim seviyesini arttırdığını bulmuştur. Ayrıca iç girişimciliğin örgütsel öğrenmeye bağlı olduğu ve iç girişimcinin örgütün öğrenme sürecini arttırdığını, iç girişimciliğe sahip kişilerin örgütte radikal değişiklikler yaratmak istediklerini saptamıştır. Martin-Rojas, Garcia-Morales ve Bolivar-Ramos (2013), yaptıkları araştırmada, büyük işletmelerin daha fazla kaynağa sahip olmasından dolayı yeni girişimsel fikirlerin uygulanmasının daha kolay olduğunu ve örgütsel öğrenme sürecinin iç girişimciliği geliştirecek yapısal bilgilerin edinilmesini sağladığını; Nielsen (2015), bilgi uygulamasının çeşitli örgüt içi girişimcilik biçimleriyle sonuçlandığını, daha spesifik olarak teknik bilginin uygulanmasının, ürün yelpazesinin genişlemesine yol açtığını, bilginin sadece örgütsel öğrenme ve örgüt içi girişimciliğin bir sonucu olmadığı, aynı zamanda gelecekteki girişimcilik faaliyetlerinin tetikleyicisi olduğunu ve iç girişimciliğin, bir öğrenme süreci olduğunu bulmuşlardır.

Kılıçkaya (2016), yaptığı araştırmada, öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin yenilik performansını arttırdığını; Sarıkaya, Kök ve Babacan (2016), örgütün öğrenme faaliyetine süreklilik kazandırdığı zaman yenilik faaliyetlerini arttırdığını ve öğrenen örgüt olma düzeyinin iç girişimcilik düzeyini arttırdığını; Görker (2017), girişim odaklılığın ve öğrenme odaklılığın, örgütsel inovasyon

performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Basım, Şeşen ve Meydan (2009), yaptıkları araştırmada, takım halinde öğrenmenin yenilikçilik ve fırsatlara odaklanma üzerinde olumlu etki yaptığını, çalışanların kendilerini yüksek seviyede yenilikçi ve fırsatlara odaklanabilen kişiler olarak gördüklerini ancak risk alma konusunda isteksiz olduklarını; Drummond (2012), takım halinde öğrenmenin, eleştirel düşünme becerilerinin temel bileşenlerini önemli ölçüde arttırdığını; Ürü (2009), örgütsel öğrenmenin çalışanların yaratıcılığı üzerinde etkili olduğunu ve çalışanların motivasyonunun sağlanıp, liderleri tarafından desteklenmelerinin, yaratıcılıkları üzerinde etkisi olduğunu; Kanbur (2015), çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarını arttırdığını ve algılanan örgütsel destek faaliyetlerinin, çalışanların iç girişimcilik performanslarını arttırdığını saptamışlardır.

Ocak (2014), yaptığı araştırmada, yenilikçilik, yeni iş girişimi başlatma ve stratejik yenilenme boyutlarının öğrenme ve gelişmeyi arttırdığını ve içsel girişimciliğin örgüt performansını etkilediğini, ayrıca iç girişimciliğe yönelen örgütlerde örgüt büyüklüğünün önemli olduğunu çünkü iç girişimciliğin, örgütün iç kaynaklarının kullanılarak gerçekleştirildiğini; Arslan (2012), örgüt yapısı, örgüt kültürü ve kaynak kullanma imkânı ile iç girişimcilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu; Berk (2016), örgüt kültürü algısı olumlu olan, mesai arkadaşları tarafından güvenilir olarak görülen çalışanların iç girişimci davranışlar sergileme durumunun arttığını, örgüt içinde güçlü sosyal ağa sahip çalışanların bilgi akışına daha fazla nüfuz etme imkânı olduğunu ve bu kişilerin iç girişimcilik açısından daha fazla risk alma ve yenilik geliştirme potansiyeline sahip olduğunu bulmuştur.

Honig (2001), yaptığı çalışmada öğrenme stratejisi ile iç girişimcilik arasında bir ilişki olduğunu, girişimcilerin örgütsel fikir birliğine daha fazla odaklanırken, durağan ortamlarda daha esnek ve uyarlanabilir stratejilere odaklandıklarını; Üstün (2015), örgütlerin esneklikleri arttıkça içsel girişimcilik faaliyetlerinin arttığını, esnek yapılı örgütlerin, girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerini daha fazla geliştirdiğini; Toksöz (2015), öğrenen örgütler olarak

departmanların, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama özgürlüğüne sahip olduklarını ve çalışanların öğrenmek için birbirine yardımcı olduklarını ve buna karşılık kurumlarının, çalışanların geniş çaplı düşünmesini teşvik etmediklerini ve yapılanlardan ders alabilmek için hataların açıkça tartışılmadığını bulmuşlardır. Bozkurt (2009), yaptığı araştırmada, mevcut sektörde işle ilgili yeni girişimler başlatma eğilimlerinin sektör dışında yeni girişim başlatma eğilimlerinden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Çalışanların kendilerine özerklik tanındığında ve risk almaya cesaretlendirildiğinde, iç girişimci davranış eğilimlerinin yüksek olduğunu, kendilerine serbestlik tanındığında yenilikçi uygulamalara sıcak baktıklarını ve değişimleri fırsat olarak değerlendirdiklerini saptamıştır.

Akgün (2010), yaptığı araştırmada, rakiplerin önüne geçerek, onlara karşı rekabetçi avantaj sağlamanın en önemli yolunun öğrenme odaklı olmaktan geçtiğini, iş hayatındaki yapı ve süreçlerin daha karmaşık hale gelmesiyle rakiplerden daha hızlı öğrenmek gerektiğini; Gürel (2010), yönetim desteği, örgütsel kaynaklar ve iş yükü gibi örgütsel faktörlerin, işletme içindeki iç girişimcilik faaliyetlerini ortaya çıkardığını saptamışlardır. Çevresel tehdit ve çevresel dinamizm boyutlarının, iç girişimciliğin artışına neden olduğunu ve örgütün çevresinde algılanan olumsuz çevre şartlarının örgütü sürekli olarak yenilik ve yaratıcılık arayışı içine ittiğini belirtmiştir.

Cingöz (2011), üretim işletmelerinde yaptığı araştırmada, bu işletmelerdeki çalışanların çoğunluğunun kendi işletmelerinde iç girişimciliği gerçekleştiklerini; Durmaz (2011), erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla iç girişimci olma eğiliminde olduklarını, çalışanların ücretleri ve statüleri arttıkça daha fazla iç girişimci olma eğiliminde olduklarını; Alamur (2016), bilgi paylaşımı ile yenilikçilik, proaktiflik ve özerklik arasında anlamlı ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Gündoğdu (2013), yaptığı araştırmada, örgüt içi girişimcilik bakımından çalışanların sorumluluk alabilmesi ve keşfedilmemiş alanlara girmesi için teşvik edilmediğini; Tanyel (2013), örgütün karşılaştığı zaman, mekân ve kaynak kısıtları ile çalışanların örgütte kendilerini baskı altında hissetmesinin, yenilikçi olma özelliklerini olumsuz etkilediğini ve örgüt amaçlarının belirsizliğinin, örgüt yapısının bilgi akışını engellemesinin ve karar süreçlerinin belirsizliğinin, çalışanların yaratıcılık özelliklerini kısıtladığını saptamışlardır. Şeşen (2010), savunma sanayi firmalarında yaptığı araştırmada, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda iç girişimciliğin de yüksek olduğunu, güç mesafesinin artması ile kuralcı örgüt kültürünün iç girişimciliği olumsuz etkilediğini bulmuştur.

Agboeze, Onu ve Ugwoke (2013), yaptıkları çalışmada, girişimcilik gelişimi için eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesinin önemli olduğunu, analiz etme, değerlendirme ve sorgulama yeteneğinin, ihtiyaç duyulan temel eleştirel düşünme becerileri olduğunu, eleştirel düşünme becerilerini geliştirmek için grup halinde tartışma ve problem çözmenin önemli olduğunu; Kırbaşlar ve Özsoy-Güneş (2015), eleştirel düşünme yeteneklerinin girişimcilik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ve eleştirel düşünmenin girişimcilik yeteneklerini arttırdığını; Çiçek (2011), çalışanların bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştıran, ulaştığı sonuçları kanıtlarla destekleyebilen, plan yaparken sonuçları düşünebilen ve hata yapma olasılığını dikkate alan kişiler olduklarını ve eleştirel düşünmeye ait tüm boyutların stratejik düşünmeye katkı sağladığını; Naktiyok ve Çiçek (2014), eleştirel düşünme sayesinde bireylerin olaylar ve olgular arasındaki farklılıkları görebilme, yeni fikirlere açık olma, bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştırma gibi özellikleri güçlendikçe, stratejik düşünebilme yeteneklerinin arttığını saptamışlardır.

Literatürde daha önce yapılmış olan ve bu konuyla benzerlik gösteren çalışmalar incelendiğinde örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramlarının birlikte yer aldığı çalışma bulunmamakla birlikte, bu üç

kavramın ikili olarak bulunduğu çalışma sayısı da azdır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramlarının birbirlerini destekler nitelikte ve olumlu kavramlar oldukları, birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri ve etkilendikleri görülmektedir. Bu kavramlarla ilgili yapılan çalışma sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin, eleştirel düşünmenin ve örgüt içi girişimciliğin yönetimsel unsurlara uygun olduğu, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak adına ilgi göstermeleri gerektiği, çalışanların bu konularda bilinçlendirilerek verimin artacağı ve bu kavramların güncel kavramlar olarak işletmelerde dikkate alınmaya başlandığı görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ELEŞTİREL DÜŞÜNMENİN ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Çalışmanın ilk üç bölümünde araştırmanın konusu ile ilgili temel tanım ve kavramlar açıklanarak yapılan benzer çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın yöntem, analiz, bulgu, sonuç ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme faaliyeti ve eleştirel düşünme becerilerinin işgörenlerin örgüt içi girişimcilik yetenekleri üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir. Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre şartları hızla değişerek karmaşık ve belirsiz bir hal almaktadır. Bu değişim, geçmişteki değişimlerden daha hızlı yaşanmakta, işletmelerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamakta, herhangi bir konudaki bilgi ve uzmanlık, kısa bir süre içinde yetersiz hale gelmektedir. Sürekli değişen iş çevresinde örgütlerin başarılı olabilmesi için gerekli unsurlardan biri olarak "öğrenme" ön plana çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme sayesinde, örgüt içinde ortak bir amaca ulaşmak amacıyla birlikte çalışan kişilerin, yaptıkları işleri daha iyi anlamaları ve sonuçta daha etkili olmaları için gereken yetenekleri geliştirmeleri, yeni ve yararlı bilgiyi elde etmeleri sağlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyden başlayıp grup halinde öğrenmeye ve oradan da örgütün bir bütün olarak öğrenmesine uzanmaktadır. Bu sayede örgüt üyelerinin çeşitli kaynaklardan elde ettikleri verileri bir araya getirdikleri, paylaşılan bilgiyi geliştirip tekrar örgüt üyelerinin kullanımına sundukları bir ortam oluşmaktadır. İşgörenlerin öğrenilen bu bilgi ile birlikte aynı zamanda işleri ile ilgili eleştirel düşünme kabiliyetlerinin ortaya çıkarılmasıyla çevrede oluşan

değişimi yönetebilmeleri ve bu değişime uyum sağlayabilme yetenekleri geliştirilmektedir. Eleştirel düşünme akıl yürütme, analiz ve değerlendirme gibi zihinsel süreçlerden oluşan bir düşünme biçimidir.

Çağımızın iş yaşamında, değişimi yakalamak ve hatta değişimin önüne geçmek gerekmektedir. Yaşanan bu değişim, örgütlerin sürekli yeni, farklı ve yaratıcı fikirler geliştirmelerini gerektirmektedir. Bunun için de örgütler girişimci özellikleri yüksek işgörenler bulup istihdam etmekte veya hali hazırda çalışan işgörenlerinin örgüt içi girişimcilik faaliyetlerini destekleyen bir örgütsel ortam oluşturmaktadırlar. Örgütteki işgörenlerin girişimci özelliklerinin olması örgütün bu değişimle başa çıkabilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgüt içi girişimci, mevcut bir örgütte yaratıcı, yenilikçi, değişimci ve geliştirici faaliyetlerde bulunan işgörendir. Bunun için ise örgütte bir konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilmiş fikir ve uygulamaları sorgulayıp eleştirmek, değiştirmek veya reddetmek gerekir.

Örgüt halinde öğrenme, işgörenlerin eleştirel düşünebilmesi ve örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinin varlığı, günümüzün rekabet ortamında var olabilmek ve ayakta kalabilmek için faaliyette bulunan, ana unsuru insan olan bütün örgütlerde başarı için önemli kriterlerdir. Hızla yaşanan değişim ortamında işletmelerin belirlenen başarıyı yakalayabilmesi için sürekli olarak öğrenme, işgörenlerin eleştirel düşünme yetenekleri ve örgüt içi girişimcilik potansiyellerinin teşvik edilmesi gerekmektedir. Bunun için de öğrenmenin örgüt düzeyine yayılması, işgörenlerin eleştirel düşünme kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve iç girişimcilik eğilimlerinin ortaya çıkarılması yoluyla fark yaratmak gerekmektedir. Bu da örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütler, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek ve örgütün sürekliliğini sağlayabilmek için sürekli olarak öğrenmeye, öğrenilen bilginin örgüt düzeyine yayılmasına, işgörenlerin eleştirel düşünebilmesine ve örgütte girişimci özellikleri olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu bakımdan çalışmada, örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik konuları ele alınarak araştırma yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve sürekli yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmek için öğrenme unsuru örgütler için kaçınılmazdır. Öğrenme sayesinde bu değişime cevap verilmeye çalışılırken, işgörenlerin eleştirel düşünebilmeleri sayesinde de değişime engel olan iş yapma süreçleri saptanabilmektedir. Örgütsel öğrenme faaliyetleri ve işgörenlerin eleştirel düşünme kabiliyetlerinin geliştirilmesi, işletmenin hem kendisini hem de çevresini anlamasına yol açmakta, hem de işgörenlerinin girişimcilik yeteneklerini ortaya çıkararak rekabet ortamında başarı sağlamaktadır.

Araştırmanın önemi, işletmelerin rekabet üstünlüğüne katkıları olacağı düşünülen örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik konularının incelenmesi ve bu kavramların birlikte ele alınmasıdır. Literatürde daha önce yapılmış olan ve bu konuyla benzerlik gösteren çalışmalar incelendiğinde örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramlarının birlikte yer aldığı çalışma bulunmamakla birlikte, bu üç kavramın ikili olarak bulunduğu çalışma sayısı da azdır. Ancak bu kavramlarla ilgili yapılan çalışma sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin, eleştirel düşünmenin ve örgüt içi girişimciliğin yönetimsel unsurlara uygun olduğu, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak adına ilgi göstermeleri gerektiği, çalışanların bu konularda bilinçlendirilerek verimin artacağı ve bu kavramların güncel kavramlar olarak işletmelerde dikkate alınmaya başlandığı görülmektedir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmanın evrenini, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv sektörü oluşturmaktadır. Bu bağlamda tekstil ve otomotiv sektöründe çalışan işgörenlere anket uygulanmış, geri dönen 734

anketten 22'si tam doldurulmamış olduğu için analizler 712 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Elde edilen anketler doğrultusunda tekstil sektöründe görev yapan 373 işgören ve otomotiv sektöründe görev yapan 339 işgören çalışmaya katılım sağlamıştır. Dolayısıyla çalışmanın örneklemini 712 işgören oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğü madde veya faktör sayısı gibi ölçütlere göre belirlenebilmektedir. Araştırmacılara göre örneklem büyüklüğünün değişken yani madde sayısının on katı kadar olması önerilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 206; Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 25; Seçer, 2017: 155). Bu açıdan bakıldığında araştırma kapsamındaki değişken sayısı ile örneklem sayısının uyumlu olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan üç ölçekteki toplam madde sayısı 65 olup bu durumda en az 650 örnekleme ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilen anket sayısı 712 olduğu için bu bakımdan tutarlı bir örneklem büyüklüğü sağlandığı görülmektedir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında karşılaşılan ve belirlenen sınırlılıkları ve kısıtları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Araştırmada zaman ve maliyet nedeniyle Marmara Bölgesi ile sınırlı kalınması,
- İşletme yöneticilerinden ve amirlerinden araştırma için randevu ve izin alınması süreçleri,
- Araştırmaya birden çok konunun dahil olması sonucunda soru sayısının bu doğrultuda artmış olması,
- Soru sayısının fazlalığı nedeniyle bazı işgörenlerin çekimser kalması,
- Tekstil ve otomotiv sektörlerinin iş temposunun ve yoğunluğunun fazla olması nedeniyle işgörenlerin araştırmaya vakit ayıramamaları,

- Araştırmaya vakit ayırıldığında işverenlerin, işlerin aksayacağını düşünmesi,
- Tekstil ve otomotiv sektörlerinin vardiyalı çalışma düzeni nedeniyle işlerini yetiştirmeye çalışan işgörenlerin çekimser kalması,
- Bazı işgörenlerin, sorulara vereceği cevaplar yüzünden yönetimle ters düşebileceği düşüncesiyle araştırmaya dahil olmak istememeleri.

4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında katılımcı işgörenlere çalıştıkları işletmede uygulanmak üzere anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç sayfadan oluşmaktadır. Formun ilk kısmında işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve işletmedeki toplam çalışma süresi gibi ifadeler yer almaktadır. İkinci kısımda örgütsel öğrenmeye yönelik sorular, üçüncü kısımda eleştirel düşünmeye dair sorular ve dördüncü kısımda ise örgüt içi girişimciliğe ilişkin sorular bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik ölçeklerindeki ifadeler cevaplandırılırken 5'li likert yöntemi kullanılmış ve ifadeler "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" şeklinde belirtilmiştir. Kullanılan anket formu Ek-3'te gösterilmektedir.

Örgütsel öğrenme ölçeği için 17 sorudan oluşan, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Avcı (2005) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Eleştirel düşünme ölçeği olarak 26 sorudan oluşan, UF-EMI (University of Florida Engagement, Maturity and Innovativeness) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Ertaş (2012) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Örgüt içi girişimcilik ölçeği olarak ise 22 sorudan oluşan ve Şeşen (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Ek-3).

Araştırmada kullanılacak anket formu oluşturulmadan önce, belirlenen ölçeklerle ilgili olarak gerekli izinler alınmış (Ek-1), ardından Üniversite Etik Kurulu onayı alınarak (Ek-2) anket formu hazırlanmıştır (Ek-3). Araştırmaya başlamadan önce ölçeklerin geçerliğini ve güvenirliğini incelemek amacıyla pilot çalışma olarak da ifade edilen ön uygulama yapılmıştır.

4.6. Araştırmanın Ön Uygulaması

Araştırma kapsamında kullanılmak üzere belirlenen ölçeklerdeki ifadelerin anlaşılırlığını, geçerliğini ve güvenirliğini test etmek amacıyla tekstil sektöründe faaliyet gösteren işgörenler ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma kapsamında 73 işgören, hazırlanan anket formunu eksiksiz olarak doldurmuştur. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.93, eleştirel düşünme ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.95, örgüt içi girişimcilik ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.94 ve anketin tamamının güvenirlik katsayısı 0.95 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değerlerin yüksek çıkması doğrultusunda araştırmaya başlanmıştır.

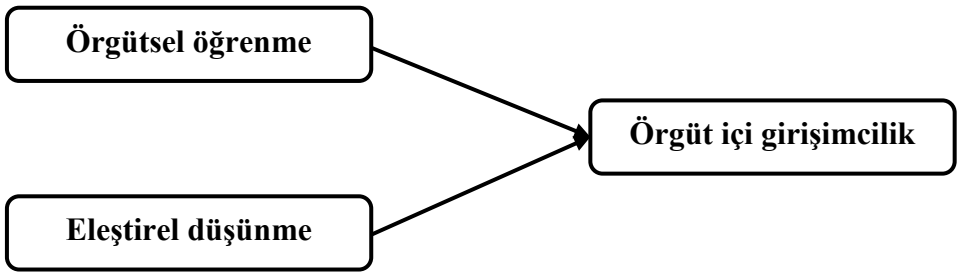
4.7. Araştırma Verilerinin Toplanması

Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışma kapsamında Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv sektöründe çalışan işgörenlere 2018 yılının ağustos ve kasım ayları arasında, hazırlanan anket formu uygulanmış ve elde edilen 734 anketten 22'sinin tam doldurulmamış olması nedeniyle analizler 712 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan modelde, örgütsel öğrenme ve eleştirel

düşünme, modelin bağımsız değişkenlerini, örgüt içi girişimcilik ise modelin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Bu modele göre örgütsel öğrenme faaliyetleri ve eleştirel düşünme becerileri beraber ele alınarak, bu iki kavramın işgörenlerin örgüt içi girişimcilik yetenekleri üzerindeki etkisinin varlığının, aralarındaki ilişkinin yönünün ve etki düzeyinin belirlenmesi ve araştırılması amaçlanmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Hipotez, ortaya konan problemle ilgili olarak yanıtı aranan soru olarak ifade edilmektedir. Bir hipotezin kabul edilmesi ile reddedilmesi aynı derecede öneme sahiptir. Dolayısıyla belirlenen bir hipotez, fikir ve kavramların test edilmesine olanak sağlamaktadır. Bir hipotezin, açık ve net bir şekilde ifade edilmesi, mantıklı olması ve ölçülebilir olması gerekmektedir (Lorcu, 2015: 8). Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan ve bu değişkenler ile araştırmadaki demografik özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H1: "Örgütsel öğrenmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır."

H2: "Eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır."

H3: “Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H4: “Örgütsel öğrenme ve alt boyutları, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.”

H5: “Eleştirel düşünme ve alt boyutları, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.”

H6: “Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.”

4.9. Araştırmanın Analiz Yöntemi ve Araştırmanın Uygulaması

Araştırma kapsamında elde edilen anketlerdeki veriler SPSS ve LISREL programları yardımıyla analiz edilmiştir. Bu bağlamda açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, ölçekler ve alt boyutlarının güvenirlik analizleri, korelasyon analizi, normallik testi, araştırmanın modeli için yapısal eşitlik modellemesi, demografik özellikler ile araştırmanın değişkenleri arasındaki farklılıkları belirlemek için non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

4.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait İfadelerin Ortalamaları

Bu aşamada öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelere verilen cevaplara göre ifadelerin ortalamaları, bu ifadelere verilen cevapların oranları, en yüksek ve en düşük değer alan ifadeler belirlenmiştir. Buradaki amaç, ölçeklerde yer alan çok sayıdaki ifadenin, işgörenler açısından önem sırasını belirlemek ve işgörenlerin hangi ifadelere daha çok katıldıklarını, hangi ifadelere ise katılmadıklarını veya kararsız kaldıklarını belirlemektir. Bu bağlamda, ifadelere verilen cevapların ortalamaları için kullanılan ölçekler ayrı ayrı ele alınmış,

örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik ölçeklerini oluşturan ifadelere ait sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
1. İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında "öğrenme" temel unsur olarak görülmektedir.	Frekans	50	86	115	371	90	3,51	1,080
	%	7	12,1	16,2	52,1	12,6		
2. İşletmemizin gelişiminde "öğrenme" kilit faktör olarak görülmektedir.	Frekans	32	90	109	374	107	3,61	1,031
	%	4,5	12,6	15,3	52,5	15		
3. İşletmemizde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	Frekans	57	106	173	294	82	3,33	1,110
	%	8	14,9	24,3	41,3	11,5		
4. İşletmemizde "öğrenme", firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	Frekans	39	96	110	374	93	3,54	1,053
	%	5,5	13,5	15,4	52,5	13,1		
5. İşletmemizde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	Frekans	55	96	117	354	90	3,46	1,112
	%	7,7	13,5	16,4	49,7	12,6		
6. İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	Frekans	50	95	116	343	108	3,51	1,115
	%	7	13,3	16,3	48,2	15,2		
7. Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	Frekans	53	88	99	325	147	3,60	1,162
	%	7,4	12,4	13,9	45,6	20,6		
8. Tüm çalışanlar kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	Frekans	53	97	146	307	109	3,45	1,129
	%	7,4	13,6	20,5	43,1	15,3		
9. Müşteri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	Frekans	17	70	184	334	107	3,62	0,936
	%	2,4	9,8	25,8	46,9	15		
10. İşletme olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	Frekans	52	104	165	307	84	3,38	1,097
	%	7,3	14,6	23,2	43,1	11,8		
11. İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	Frekans	42	126	169	292	83	3,35	1,082
	%	5,9	17,7	23,7	41	11,7		
12. İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	Frekans	50	123	176	282	81	3,31	1,100
	%	7	17,3	24,7	39,6	11,4		

13. İşletmemizin yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	Frekans %	87 12,2	100 14	118 16,6	299 42	108 15,2	3,34	1,242
14. İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.	Frekans %	65 9,1	97 13,6	168 23,6	303 42,6	79 11,1	3,33	1,125
15. İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	Frekans %	52 7,3	119 16,7	200 28,1	284 39,9	57 8	3,25	1,058
16. İşletmemizde üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgular.	Frekans %	62 8,7	112 15,7	157 22,1	312 43,8	69 9,7	3,30	1,115
17. Biz deneyimlerimizi paylaşmak için çok az çaba harcarız.	Frekans %	34 4,8	79 11,1	183 25,7	306 43	110 15,4	3,53	1,033

Örgütsel öğrenme ölçeğinde test sonrası elde edilen değerlere göre en yüksek ortalamalar "İşletmemizin gelişiminde *öğrenme* kilit faktör olarak görülmektedir", "Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir", "İşletmemizde *öğrenme*, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir" ve "Müşteri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız" ifadelerinde görülmektedir. Yüksek değerler alan bu ifadeler incelendiğinde işgörenlerin, öğrenme kavramına önem verdikleri, öğrenme sayesinde örgütün amaçlarına ulaşıp devamlılığını sağlayacağını bildikleri, öğrenme kavramını benimseyerek örgüt içindeki eylemlerinde uyguladıkları söylenebilir.

Ölçekteki en düşük ortalamalar ise "İşletmemizde üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgular" ve "İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız" ve "İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir" ifadelerinde görülmektedir. Düşük değerler alan bu ifadelere bakıldığında ise, üst yönetimin bilgi paylaşımının önemini fazla hissettirmediği, bilgileri sorgulama ve edinilen deneyimleri paylaşma konularında yeterince hassas olmadığı söylenebilir.

Tablo 2: Eleştirel Düşünme Ölçeği

Eleştirel Düşünme Ölçeğine Ait İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
1. Problemleri çözmek için fırsatlar ararım.	Frekans	35	53	56	433	135	3,81	0,988
	%	4,9	7,4	7,9	60,8	19		
2. Pek çok konuya ilgi duyarım.	Frekans	29	62	98	391	132	3,75	0,989
	%	4,1	8,7	13,8	54,9	18,5		
3. Çok çeşitli konuları birbiriyle ilişkilendirebilirim.	Frekans	18	75	130	382	107	3,68	0,939
	%	2,5	10,5	18,3	53,7	15		
4. Zor sorulara cevap aramaktan hoşlanırım.	Frekans	26	83	148	321	134	3,64	1,030
	%	3,7	11,7	20,8	45,1	18,8		
5. İyi bir problem çözücüyüm.	Frekans	17	63	151	364	117	3,70	0,927
	%	2,4	8,8	21,2	51,1	16,4		
6. Sorunları çözerken mantıklı bir sonuca ulaşabileceğimden eminim.	Frekans	28	48	120	378	138	3,77	0,967
	%	3,9	6,7	16,9	53,1	19,4		
7. Çeşitli sorunları çözmek için sahip olduğum bilgileri kullanabilirim.	Frekans	21	50	82	413	146	3,86	0,921
	%	2,9	7	11,5	58	20,5		
8. Anlatmak istediğimi açık ve net bir şekilde ortaya koyabilirim.	Frekans	24	48	90	386	164	3,87	0,956
	%	3,4	6,7	12,6	54,2	23		
9. Bir çözümü açıklamaya çalışırken doğru sorular sorarım.	Frekans	25	41	101	425	120	3,81	0,906
	%	3,5	5,8	14,2	59,7	16,9		
10. Sorunları açık ve net bir şekilde ortaya koyarım.	Frekans	23	46	105	398	140	3,82	0,929
	%	3,2	6,5	14,7	55,9	19,7		
11. Bir konuda doğruyu elde edene kadar, o konu üzerinde çalışmaya devam ederim.	Frekans	6	27	83	395	201	4,06	0,789
	%	0,8	3,8	11,7	55,5	28,2		
12. Benimle aynı fikirde olmasalar bile başkalarının fikirlerini dikkatlice dinlerim.	Frekans	20	50	61	408	173	3,93	0,927
	%	2,8	7	8,6	57,3	24,3		
13. Sahip olduğum fikirlerle çelişen yeni bir bilgi verildiği zaman fikrimi değiştirebilirim.	Frekans	23	64	135	363	127	3,71	0,968
	%	3,2	9	19	51	17,8		
14. Önyargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermeden, gerçekleri gözönünde bulundurmaya çalışırım.	Frekans	19	54	99	402	138	3,82	0,920
	%	2,7	7,6	13,9	56,5	19,4		
15. Fikirlerime katılmayan insanlarla da iyi geçinebilirim.	Frekans	28	61	106	374	143	3,76	0,996
	%	3,9	8,6	14,9	52,5	20,1		

16. Önyargılarımın düşüncelerimi etkiliyor olabileceğini gözönünde bulundururum.	Frekans %	22 3,1	72 10,1	107 15	413 58	98 13,8	3,69	0,937
17. Problemlere birden fazla çözüm yolu bulmaya çalışırım.	Frekans %	27 3,8	41 5,8	71 10	426 59,8	147 20,6	3,88	0,930
18. Bir karara varırken pek çok soru sorarım.	Frekans %	21 2,9	43 6	96 13,5	411 57,7	141 19,8	3,85	0,905
19. Çoğu problemin birden çok çözüm yolu olduğuna inanırım.	Frekans %	24 3,4	36 5,1	80 11,2	422 59,3	150 21,1	3,90	0,905
20. Pek çok konu hakkında bilgi edinmekten hoşlanırım.	Frekans %	19 2,7	44 6,2	74 10,4	407 57,2	168 23,6	3,93	0,907
21. Bir öğrenme ortamındayken, pek çok soru sorarım.	Frekans %	20 2,8	63 8,8	102 14,3	397 55,8	130 18,3	3,78	0,941
22. Bir konu hakkında iyi bilgilendirilmiş olmak önemlidir.	Frekans %	23 3,2	37 5,2	62 8,7	368 51,7	222 31,2	4,02	0,948
23. Problem çözmeyi severim.	Frekans %	21 2,9	53 7,4	97 13,6	408 57,3	133 18,7	3,81	0,923
24. İşte olmadığım zamanlarda bile öğrenmekten hoşlanırım.	Frekans %	25 3,5	62 8,7	100 14	383 53,8	142 19,9	3,78	0,978
25. Doğruya ulaşmak bana rahatsızlık verse bile bunun için çabalarım.	Frekans %	24 3,4	55 7,7	78 11	411 57,7	144 20,2	3,84	0,948
26. Problemin doğru yanıtını bulmak için bildiğim yolların dışına çıkarım.	Frekans %	25 3,5	71 10	125 17,6	342 48	149 20,9	3,73	1,014

Eleştirel düşünme ölçeğinde en yüksek ortalamalar “Bir konuda doğruyu elde edene kadar, o konu üzerinde çalışmaya devam ederim”, “Benimle aynı fikirde olmasalar bile başkalarının fikirlerini dikkatlice dinlerim”, “Pek çok konu hakkında bilgi edinmekten hoşlanırım” ve “Bir konu hakkında iyi bilgilendirilmiş olmak önemlidir” ifadelerinde görülmektedir. Yüksek değerler alan ifadelere bakıldığında işgörenlerin, doğruyu bulmaya çalıştıkları, farklı düşüncelere önem verdikleri, yeni bilgilere açık oldukları ve bilginin önemini bildikleri söylenenilir.

Ölçekte en düşük ortalamalar ise “Çok çeşitli konuları birbiriyle ilişkilendirebilirim”, “Önyargılarımın düşüncelerimi etkiliyor olabileceğini gözönünde bulundururum” ve “Zor sorulara cevap aramaktan hoşlanırım” ifadelerinde görülmektedir. Düşük değerler alan ifadeler incelendiğinde ise

işgörenlerin, konular arasında bağlantı kurup birbirleriyle ilişkilendirmede, önyargılarının düşüncelerini etkilememesi konusunda ve soruların zorluk derecesine göre cevap arama isteklerinde zayıflık görüldüğü söylenebilir.

Tablo 3: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği

Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine Ait İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
1. İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	Frekans	39	37	59	417	160	3,87	0,997
	%	5,5	5,2	8,3	58,6	22,5		
2. Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	Frekans	27	31	62	402	190	3,98	0,933
	%	3,8	4,4	8,7	56,5	26,7		
3. Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.	Frekans	15	46	135	393	123	3,79	0,876
	%	2,1	6,5	19	55,2	17,3		
4. Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.	Frekans	16	55	130	383	128	3,78	0,908
	%	2,2	7,7	18,3	53,8	18		
5. Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	Frekans	26	54	135	374	123	3,72	0,958
	%	3,7	7,6	19	52,5	17,3		
6. İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, gelişmelerden önde olmaya çalışırım.	Frekans	19	95	178	321	99	3,54	0,977
	%	2,7	13,3	25	45,1	13,9		
7. Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.	Frekans	29	116	213	265	89	3,38	1,028
	%	4,1	16,3	29,9	37,2	12,5		
8. İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.	Frekans	34	120	131	307	120	3,50	1,101
	%	4,8	16,9	18,4	43,1	16,9		
9. Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	Frekans	30	129	149	291	113	3,46	1,088
	%	4,2	18,1	20,9	40,9	15,9		
10. Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.	Frekans	18	79	174	345	96	3,59	0,941
	%	2,5	11,1	24,4	48,5	13,5		
11. Çalışanlara yetki	Frekans	36	45	107	380	144	3,77	1,005

vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	%	5,1	6,3	15	53,4	20,2		
12. Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	Frekans %	27 3,8	129 18,1	158 22,2	305 42,8	93 13,1	3,43	1,048
13. Yenilikçi olma hususunda yöneticim tarafından motive edilirim.	Frekans %	48 6,7	83 11,7	161 22,6	328 46,1	92 12,9	3,47	1,071
14. Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	Frekans %	47 6,6	113 15,9	160 22,5	312 43,8	80 11,2	3,37	1,083
15. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.	Frekans %	31 4,4	86 12,1	156 21,9	322 45,2	117 16,4	3,57	1,038
16. Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	Frekans %	37 5,2	79 11,1	140 19,7	329 46,2	127 17,8	3,60	1,064
17. Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	Frekans %	23 3,2	77 10,8	210 29,5	324 45,5	78 11	3,50	0,938
18. Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	Frekans %	25 3,5	100 14	178 25	332 46,6	77 10,8	3,47	0,979
19. Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.	Frekans %	39 5,5	96 13,5	175 24,6	309 43,4	93 13,1	3,45	1,053
20. Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.	Frekans %	51 7,2	172 24,2	163 22,9	263 36,9	63 8,8	3,16	1,108
21. Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım.	Frekans %	31 4,4	127 17,8	191 26,8	288 40,4	75 10,5	3,35	1,028
22. Sosyal ağıma dahil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.	Frekans %	29 4,1	101 14,2	163 22,9	309 43,4	110 15,4	3,52	1,043

Örgüt içi girişimcilik ölçeğinde en yüksek ortalamalar “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım”, “Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım”, “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum” ve “Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır” ifadelerinde görülmektedir. Yüksek değerler alan bu

ifadeler incelendiğinde işgörenlerin, işleri ile ilgili yeni şeyler yapmaya önem verdikleri, iletişime özen göstererek sosyal çevresi ile sürekli temas halinde oldukları, yeni fikirleri önem verdikleri ve bu fikirleri aktarmak için iletişimin gerekli olduğunu bildikleri söylenebilir.

Ölçekteki en düşük ortalamalar ise "Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem", "Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım" ve "Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim" ifadelerinde görülmektedir. Düşük değerler alan ifadelere bakıldığında işgörenlerin, yeni fikirler için diğer kişilerin onayına önem verdikleri, yeni fikirleri yönetime aktarmak için sosyal ağları pek kullanmadıkları ve yenilik konusunda sınırsız özgürlüğe sahip olduklarını düşünmedikleri söylenebilir.

4.9.2. Ölçeklere Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada istatistiksel analizlere başlamadan önce çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere faktör analizi yapılmıştır. Bunun amacı, ölçeği oluşturan ifadelerin veya maddelerin belirli boyutlar altında toplanmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda önce açıklayıcı faktör analizi, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni, kavramsal olarak anlamlı olan daha az sayıdaki değişken ile ifade etmeyi amaçlamaktadır (Seçer, 2017: 153; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 177). Bu sayede birbiriyle ilişkili değişkenlerin daha genel bir değişken altında bir araya gelmesi sağlanmaktadır (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 1).

Açıklayıcı faktör analizi, bilinmeyen gizil (örtük) değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 189). Açıklayıcı faktör analizi ile ölçme aracında yer alan

maddelerin (değişken) kaç boyut altında toplanabileceği ve aralarındaki ilişki belirlenmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ise, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen yapının test edilerek doğrulanıp doğrulanmadığını incelemektedir (Seçer, 2017: 153).

Faktör analizinde özdeğer kavramı, bir faktörün tek başına açıkladığı varyansı ifade etmekte ve her bir boyutun özdeğerinin 1 ve üzerinde olması beklenmektedir. Dolayısıyla ölçekteki faktör sayısı belirlenirken bu kriter göz önüne alınmaktadır. Faktör analizinde açıklanan varyans oranının ise açıklanmayan varyans oranından yüksek olması beklenmektedir (Seçer, 2017: 164).

Elde edilen faktör yükleri, ilgili değişkenin faktör üzerindeki önem derecesini ifade etmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 3). Faktör analizinde elde edilen faktör yüklerinin karesi, faktör tarafından açıklanan varyansın değerini vermektedir. Dolayısıyla faktör yük değerlerinin, açıkladığı faktörler ile ilişkisi şu şekilde ifade edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 194):

- Faktör yük değerinin 0.71 civarında olması, varyansın % 50'sini açıklamaktadır ve bu değer *mükemmel* olarak ifade edilmektedir.
- Faktör yük değerinin 0.63 civarında olması, varyansın % 40'ını açıklamaktadır ve bu değer *çok iyi* olarak ifade edilmektedir.
- Faktör yük değerinin 0.55 civarında olması ise varyansın % 30'unu açıklamaktadır ve bu değer *iyi* olarak ifade edilmektedir.

Örneklem büyüklüğü bakımından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etme amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin testi kullanılmaktadır. Elde edilen test sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceğini ifade etmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 207). KMO testi sonucu elde edilen değerler için şu yorumlar yapılmaktadır:

- 0.90 üzeri değer mükemmel,
- 0.80 - 0.90 arası iyi,
- 0.70 - 0.80 arası orta,
- 0.60 - 0.70 arası zayıf,
- 0.50 - 0.60 arası kötü olarak belirtilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Madde	Faktör yük değerleri			Özdeğerler	Varyans açıklama oranı %
	Örgüt içi bilgi paylaşımı	Paylaşılan vizyon	Öğrenmeye olan kararlılık		
ö15	0,794			8,935	27,596
ö16	0,791				
ö14	0,768				
ö12	0,692				
ö10	0,665				
ö11	0,633				
ö13	0,620				
ö17	0,568				
ö7		0,815		1,299	20,553
ö8		0,781			
ö6		0,705			
ö5		0,573			
ö9		0,573			
ö1			0,770	1,011	18,000
ö2			0,769		
ö4			0,724		
ö3			0,656		
Açıklanan toplam varyans %					**66,149**

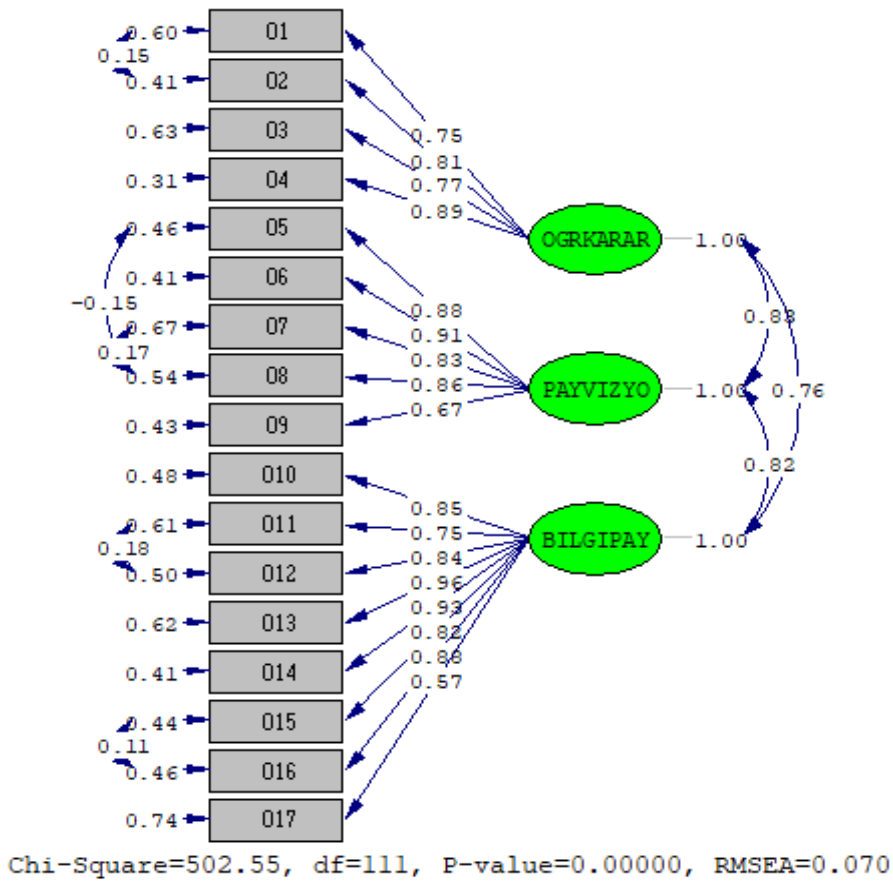
Yapılan açıklayıcı faktör analizinde Varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve faktör yükleri 0,40 üzerindeki değerler dikkate alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel öğrenme ölçeği "Örgüt içi bilgi paylaşımı", "Paylaşılan vizyon" ve "Öğrenmeye olan kararlılık" olarak üç faktör altında toplanmıştır. Tüm faktör yüklerinin yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu da ilgili değişkenin veya ifadenin, faktör üzerindeki önem derecesinin yüksek olduğunu, yine bu değerin yüksek olmasının, faktör tarafından açıklanan varyans

değerini arttırdığını ifade etmektedir. Ayrıca açıklanan toplam varyans yüzdesinin açıklanamayan kısmından fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 5: KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,951
Bartlett's küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	7,735E3
	Serbestlik derecesi	136
	Sig.	0,000

Yapılan KMO testi sonucunda elde edilen değer 0,90 değerinden büyük olduğu için verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmekte ve küresellik testi sonucunun 0,05 değerinden küçük olması da anlamlı olduğunu göstermektedir. KMO değerinin yüksek olması, örneklem büyüklüğü bakımından veri yapısının uygun olduğunu ve ölçekteki her değişkenin, diğer değişkenler tarafından "mükemmel" şekilde tahmin edildiğini göstermektedir.



Şekil 2: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel öğrenme ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizinde 1 ve 2 numaralı sorular, 5 ve 8 numaralı sorular, 7 ve 8 numaralı sorular, 11 ve 12 numaralı sorular, 15 ve 16 numaralı sorular arasında modifikasyona gidilerek model iyileştirilmiştir.

Yol katsayılarındaki değerler, her bir maddenin (gözlenen değişkenin), ait olduğu faktörü (örtük / gizil değişken) ne kadar açıkladığına dair bilgi vermektedir (Şimşek, 2007: 85). Standardize edilmiş yol katsayılarının değerlerinin etkileri şu şekildedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 184; Şimşek, 2007: 126):

- 0.50 ve üzerindeki değerler yüksek düzeyde,
- 0.30 düzeyindeki değerler orta düzeyde,
- 0.30 düzeyinin altındaki değerler ise zayıf etkiyi belirtmektedir

t-değerlerinin 1.96 değeri üzerinde olması durumunda yol katsayısının 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu, t-değerlerinin 2.576 değeri üzerinde olması durumunda ise yol katsayısının 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu belirtilmektedir (Şimşek, 2007: 86). Elde edilen yol katsayıları ve etki oranları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör / madde	Yol katsayıları	t-değerleri	R^2
Öğrenmeye olan kararlılık			
O1	0.75	19.94	0.48
O2	0.81	23.70	0.62
O3	0.77	20.23	0.49
O4	0.89	26.61	0.72
Paylaşılan vizyon			
O5	0.88	24.24	0.62
O6	0.91	25.80	0.67
O7	0.83	20.90	0.51
O8	0.86	22.69	0.58
O9	0.67	21.23	0.51
Örgüt içi bilgi paylaşımı			
O10	0.85	24.03	0.60
O11	0.75	20.38	0.48
O12	0.84	23.47	0.58
O13	0.96	23.91	0.60
O14	0.93	26.23	0.68
O15	0.82	24.10	0.61

O16	0.88	24.70	0.63
O17	0.57	15.55	0.31
Serbestlik derecesi (df) 111			
Ki-kare (x^2) 502.55			
P değeri 0.0			

Örgütsel öğrenme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre her bir maddenin, ait olduğu faktöre olan katsayısı yüksek düzeyde ve t-değerlerinin tamamının 0.01 düzeyinde anlamlı (t-değeri > 2.576) oldukları bulunmuştur. Yol kat sayılarındaki değerlerin tamamının 0.50 üzerinde olması ise her bir maddenin, ait olduğu faktörü "yüksek düzeyde" açıkladığını göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen sonuçlarının doğrulayıcı faktör analizi ile onaylandığı ve ölçeğin yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer	Sonuç
x^2	$0 \leq x^2 \leq 2df$	$2df < x^2 \leq 5df$	502.55	Kabul Edilebilir
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 5$	4.5	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.070	Kabul Edilebilir
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$	0.048	İyi Uyum
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.042	İyi Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
PNFI	$0.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PNFI \leq 0.95$	0.80	Kabul Edilebilir
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.92	Kabul Edilebilir
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.89	Kabul Edilebilir
PGFI	$0.95 \leq PGFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PGFI \leq 0.95$	0.67	Kabul Edilebilir

Örgütsel öğrenme ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının tümünün referans değerleri aralıklarında olduğu görülmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 79; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 271; İlhan ve Çetin, 2014: 31; Khine, 2013: 16; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 58; Şimşek, 2007: 14-48; Schreiber vd., 2006: 330; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52).

Tablo 8: Eleştirel Düşünme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Madde	Faktör yük değerleri			Özdeğerler	Varyans açıklama oranı %
	Bilişsel olgunluk	Yenilikçilik	Katılım		
e25	0,697				
e22	0,695				
e19	0,685				
e13	0,680				
e17	0,664				
e20	0,656				
e14	0,655				
e12	0,639			14,117	28,315
e24	0,637				
e15	0,626				
e18	0,623				
e26	0,611				
e23	0,584				
e16	0,577				
e21	0,518				
e8		0,774			
e9		0,740			
e10		0,720		1,344	18,267
e7		0,640			
e6		0,598			
e11		0,571			
e4			0,760		
e3			0,758		
e2			0,744	1,077	17,029
e5			0,634		
e1			0,619		
Açıklanan toplam varyans %					**63,610**

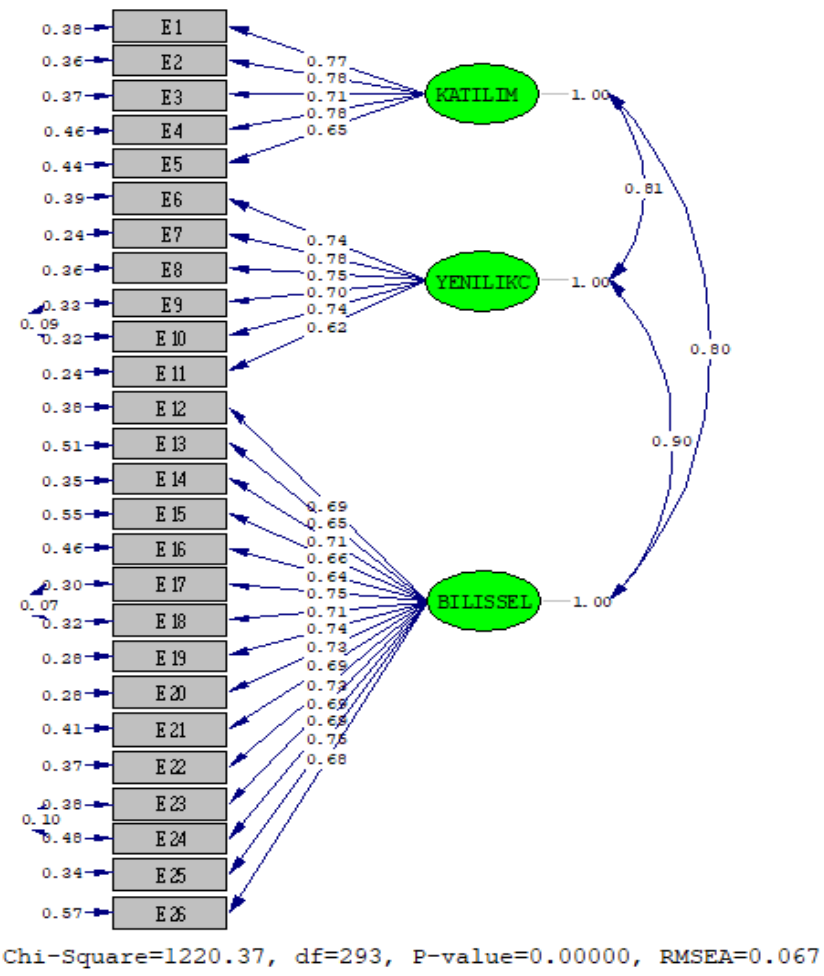
Yapılan açıklayıcı faktör analizinde Varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve faktör yükleri 0,40 üzerindeki değerler dikkate alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre eleştirel düşünme ölçeği "Bilişsel olgunluk", "Yenilikçilik" ve "Katılım" olarak üç faktör altında toplanmıştır. Tüm faktör yüklerinin yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu da ilgili değişkenin veya ifadenin, faktör üzerindeki önem derecesinin yüksek olduğunu, yine bu değerin yüksek olmasının, faktör tarafından açıklanan varyans değerini arttırdığını ifade

etmektedir. Ayrıca açıklanan toplam varyans yüzdesinin açıklanamayan kısmından fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 9: KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,972
Bartlett's küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	1,343E4
	Serbestlik derecesi	325
	Sig.	0,000

Yapılan KMO testi sonucunda elde edilen değer 0,90 değerinden büyük olduğu için verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmekte ve küresellik testi sonucunun 0,05 değerinden küçük olması da anlamlı olduğunu göstermektedir. KMO değerinin yüksek olması, örneklem büyüklüğü bakımından veri yapısının uygun olduğunu ve ölçekteki her değişkenin, diğer değişkenler tarafından "mükemmel" şekilde tahmin edildiğini göstermektedir.



Şekil 3: Eleştirel Düşünme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Eleştirel düşünme ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizinde 9 ve 10 numaralı sorular, 17 ve 18 numaralı sorular, 23 ve 24 numaralı sorular arasında modifikasyona gidilerek model iyileştirilmiştir. Elde edilen yol katsayıları ve etki oranları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 10: Eleştirel Düşünme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör / madde	Yol katsayıları	t-değerleri	R^2
Katılım			
E1	0.77	23.90	0.61
E2	0.78	24.43	0.63
E3	0.71	23.07	0.58
E4	0.78	22.70	0.57
E5	0.65	20.56	0.49
Yenilikçilik			
E6	0.74	23.65	0.59
E7	0.78	27.47	0.71
E8	0.75	24.33	0.61
E9	0.70	24.06	0.60
E10	0.74	24.94	0.63
E11	0.62	24.58	0.62
Bilişsel olgunluk			
E12	0.69	23.15	0.56
E13	0.65	20.03	0.45
E14	0.71	24.02	0.59
E15	0.66	19.81	0.44
E16	0.64	20.59	0.47
E17	0.75	25.94	0.65
E18	0.71	24.55	0.61
E19	0.74	26.14	0.66
E20	0.73	26.00	0.66
E21	0.69	22.61	0.54
E22	0.73	24.04	0.59
E23	0.69	22.93	0.55
E24	0.69	21.31	0.50
E25	0.75	24.87	0.62
E26	0.68	19.82	0.44
Serbestlik derecesi (df) 293			
Ki-kare (x^2) 1220.37			
P değeri 0.0			

Eleştirel düşünme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre her bir maddenin, ait olduğu faktöre olan katsayısı yüksek düzeyde ve t-değerlerinin tamamı 0.01 düzeyinde anlamlı (t-değeri > 2.576) oldukları bulunmuştur. Yol kat sayılarındaki değerlerin tamamının 0.50 üzerinde olması ise her bir maddenin, ait olduğu faktörü "yüksek düzeyde" açıkladığını göstermektedir. Dolayısıyla eleştirel düşünme ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen sonuçlarının

doğrulayıcı faktör analizi ile onaylandığı ve ölçeğin yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Eleştirel Düşünme Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer	Sonuç
x^2	$0 \leq x^2 \leq 2df$	$2df < x^2 \leq 5df$	1220.37	Kabul Edilebilir
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 5$	4.1	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.067	Kabul Edilebilir
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$	0.034	İyi Uyum
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.038	İyi Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
PNFI	$0.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PNFI \leq 0.95$	0.88	Kabul Edilebilir
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.88	-
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.86	Kabul Edilebilir
PGFI	$0.95 \leq PGFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PGFI \leq 0.95$	0.74	Kabul Edilebilir

Eleştirel düşünme ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının tümünün referans değerleri aralıklarında olduğu görülmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 79; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 271; İlhan ve Çetin, 2014: 31; Khine, 2013: 16; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 58; Şimşek, 2007: 14-48; Schreiber vd., 2006: 330; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52).

Tablo 12: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Madde	Faktör yük değerleri			Özdeğerler	Varyans açıklama oranı %
	Risk alma	Bireysel ağları genişletme	Özerklik		
g14	0,748				
g19	0,729				
g21	0,712				
g15	0,690				
g16	0,689			10,392	24,586
g13	0,671				
g18	0,664				
g22	0,658				
g17	0,547				
g1		0,841		1,693	19,497

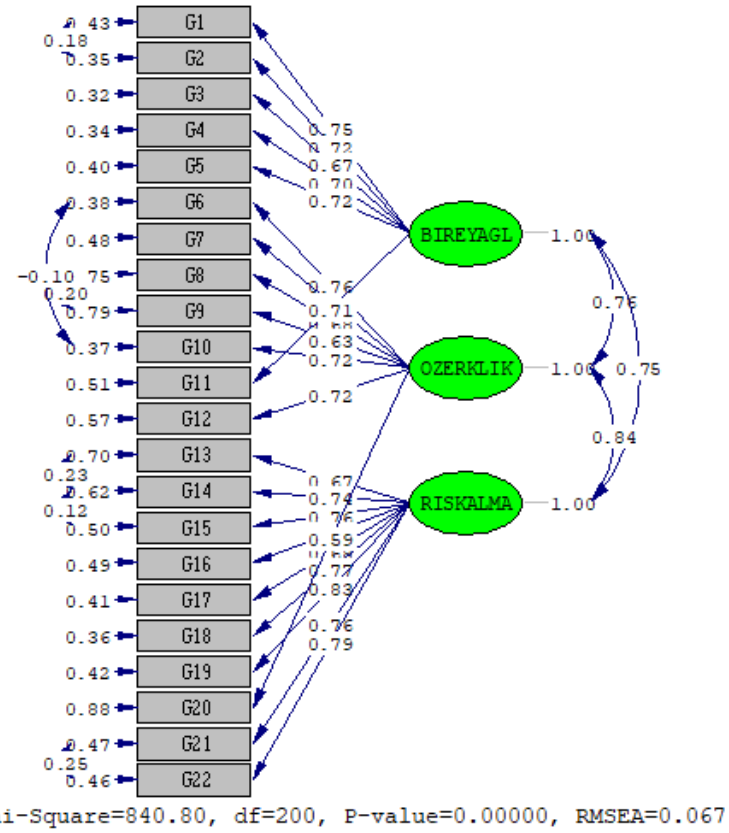
g2	0,833		
g3	0,727		
g4	0,663		
g11	0,649		
g5	0,626		
g9	0,778		
g8	0,704		
g12	0,600		
g7	0,576	1,340	16,940
g10	0,552		
g6	0,545		
g20	0,539		
Açıklanan toplam varyans %			**61,023**

Yapılan açıklayıcı faktör analizinde Varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve faktör yükleri 0,40 üzerindeki değerler dikkate alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgüt içi girişimcilik ölçeği "Risk alma", "Bireysel ağları genişletme" ve "Özerklik" olarak üç faktör altında toplanmıştır. Tüm faktör yüklerinin yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu da ilgili değişkenin veya ifadenin, faktör üzerindeki önem derecesinin yüksek olduğunu, yine bu değerin yüksek olmasının, faktör tarafından açıklanan varyans değerini arttırdığını ifade etmektedir. Ayrıca açıklanan toplam varyans yüzdesinin açıklanamayan kısmından fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 13: KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,951
Bartlett's küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	9,552E3
	Serbestlik derecesi	231
	Sig.	0,000

Yapılan KMO testi sonucunda elde edilen değer 0,90 değerinden büyük olduğu için verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmekte ve küresellik testi sonucunun 0,05 değerinden küçük olması da anlamlı olduğunu göstermektedir. KMO değerinin yüksek olması, örneklem büyüklüğü bakımından veri yapısının uygun olduğunu ve ölçekteki her değişkenin, diğer değişkenler tarafından "mükemmel" şekilde tahmin edildiğini göstermektedir.



Şekil 4: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt içi girişimcilik ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizinde 1 ve 2 numaralı sorular, 6 ve 10 numaralı sorular, 8 ve 9 numaralı sorular, 13 ve 14 numaralı sorular, 14 ve 15 numaralı sorular, 21 ve 22 numaralı sorular arasında modifikasyona gidilerek model iyileştirilmiştir. Elde edilen yol katsayıları ve etki oranları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 14: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör / madde	Yol katsayıları	t-değerleri	R^2
Bireysel ağları genişletme			
G1	0.75	22.49	0.56
G2	0.72	23.50	0.60
G3	0.67	23.08	0.58
G4	0.70	23.26	0.59
G5	0.72	22.49	0.56
G11	0.71	20.56	0.49
Özerklik			
G6	0.76	23.40	0.60
G7	0.76	22.31	0.55
G8	0.68	17.56	0.38

G9	0.63	16.10	0.33
G10	0.72	22.84	0.58
G12	0.72	20.29	0.48
G20	0.59	14.63	0.28
Risk alma			
G13	0.67	17.88	0.39
G14	0.74	20.01	0.46
G15	0.76	22.00	0.53
G16	0.80	22.99	0.57
G17	0.68	21.97	0.53
G18	0.77	24.58	0.62
G19	0.83	24.63	0.62
G21	0.76	22.57	0.55
G22	0.79	23.18	0.57
Serbestlik derecesi (df) 200			
Ki-kare (x^2) 840.80			
P değeri 0.0			

Örgüt içi girişimcilik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre her bir maddenin, ait olduğu faktöre olan katsayısı yüksek düzeyde ve t-değerlerinin tamamı 0.01 düzeyinde anlamlı (t-değeri > 2.576) oldukları bulunmuştur. Yol kat sayılarındaki değerlerin tamamının 0.50 üzerinde olması ise her bir maddenin, ait olduğu faktörü "yüksek düzeyde" açıkladığını göstermektedir. Dolayısıyla örgüt içi girişimcilik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen sonuçlarının doğrulayıcı faktör analizi ile onaylandığı ve ölçeğin yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer	Sonuç
x^2	$0 \leq x^2 \leq 2df$	$2df < x^2 \leq 5df$	840.80	Kabul Edilebilir
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 5$	4.2	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.067	Kabul Edilebilir
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$	0.046	İyi Uyum
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.045	İyi Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
PNFI	$0.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PNFI \leq 0.95$	0.85	Kabul Edilebilir
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0.97	İyi Uyum
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.90	Kabul Edilebilir
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.88	Kabul Edilebilir
PGFI	$0.95 \leq PGFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PGFI \leq 0.95$	0.71	Kabul Edilebilir

Örgüt içi girişimcilik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının tümünün referans değerleri aralıklarında olduğu görülmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 79; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 271; İlhan ve Çetin, 2014: 31; Khine, 2013: 16; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 58; Şimşek, 2007: 14-48; Schreiber vd., 2006: 330; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52).

4.9.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Testleri

Güvenirlik, ölçme sonuçlarının tesadüfi hatalardan arınmış olmasının bir ölçütü olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla güvenilir bir ölçek, hatasız ölçüm yapan bir ölçektir. Ancak hatasız ölçüm mümkün olamayacağı için güvenirliği arttırmak için hatayı en aza indirmek gerekmektedir. Güvenirlik analizinde kullanılan alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin iç tutarlılığını belirlemektedir. Alfa katsayısı bakımından güvenirlik şu şekilde belirtilmektedir (Lorcu, 2015: 207):

- 0.80 ve üzeri değer *yüksek derecede* güvenilir,
- 0.60 - 0.80 arası değer *oldukça* güvenilir,
- 0.40 - 0.60 arası değer ise *düşük* güvenilir bir ölçektir.

Tablo 16: Ölçeklerin Güvenirlik Testleri

	Soru sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel öğrenme	17	0,943
Eleştirel düşünme	26	0,966
Örgüt içi girişimcilik	22	0,945
Anketin tamamı	65	0,973

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin ve anketin tamamının güvenirlik değerleri 0,80 değerinin üzerinde olduğu için (Örgütsel öğrenme 0,943, Eleştirel düşünme 0,966, Örgüt içi girişimcilik 0,945 ve anketin tamamı 0,973) anket ve ölçeklerin "yüksek derecede" güvenirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 17: Ölçeklerin Faktörlerine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

	Soru sayısı	Cronbach's Alpha	AVE Açıklanan ortalama varyans	CR Birleşik güvenirlik
Örgütsel öğrenme				
Öğrenmeye olan kararlılık	4	0,851	0,53	0,82
Paylaşılan vizyon	5	0,872	0,49	0,82
Örgüt içi bilgi paylaşımı	8	0,911	0,48	0,88
Eleştirel düşünme				
Katılım	5	0,870	0,50	0,83
Yenilikçilik	6	0,911	0,46	0,83
Bilişsel olgunluk	15	0,949	0,41	0,91
Örgüt içi girişimcilik				
Bireysel ağları genişletme	6	0,891	0,53	0,87
Özerklik	7	0,853	0,38	0,81
Risk alma	9	0,916	0,46	0,89

Faktör analizi sonrası her ölçeğe ait oluşan alt boyutların ayrı ayrı güvenirlik değerlerine bakılmış ve hepsinin 0,80 değerinin üzerinde olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu, bununla birlikte her ölçeğe ait faktörün birleşik güvenirlik değerlerinin de 0,80 değerinin üzerinde olduğu bulunmuştur.

Yakınsak geçerlilik, değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını belirtmek için kullanılmaktadır. Yakınsak geçerlilik için, ölçeğe ait CR değerlerinin 0,60'tan ve AVE değerlerinden büyük olması; AVE değerinin de 0,50'den büyük olması beklenmektedir. Fornell ve Larcker (1981), AVE değerinin 0,50'nin altında olmasına rağmen CR değerinin 0,60'tan büyük olması durumunda yapının yakınsak geçerliliğinin yeterli olabileceğini belirtmektedirler.

4.10. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modeli, değişkenler arasında var olduğu düşünülen doğrusal ilişkilerin belirlendiği çok değişkenli istatistiksel yöntemdir. Yapısal eşitlik modellemesinin ölçüm modelinde, gözlenen değişkenlerin gizil (örtük) değişkenleri ne oranda temsil ettiği, yapısal modelde ise gizil (örtük) değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 61). Ölçüm modeli, gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Dolayısıyla her bir gizil değişken, gözlenen değişkenler

tarafından ölçülmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016: 15). Gözlenen değişken, araştırmada doğrudan ölçülen değişkenleri; gizil veya örtük değişken ise doğrudan gözlemlenemeyen, gözlenen değişkenler yardımıyla dolaylı olarak ölçülebilen değişkenleri ifade etmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin amacı, değişkenler arasında önceden belirlenen modelin, veri tarafından doğrulanıp doğrulanmayacağını test etmektir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 63-70).

Yapısal eşitlik modelindeki her bir yol, birer doğrudan etkiyi belirtmektedir (Şimşek, 2007: 45). Yani standartlaştırılmış yüklerin veya yol katsayılarının karesi, ilgili değişkenin açıklanma oranını (R^2) vermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016: 119). Yapısal eşitlikte değişkenler arası ilişkiler incelenirken hatadan arınmış bir şekilde hesaplanan standardize edilmiş yol katsayıları, daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Şimşek, 2007: 9). Yol katsayılarındaki değerler, her bir maddenin (gözlenen değişkenin), ait olduğu faktörü (örtük / gizil değişken) ne kadar açıkladığına dair bilgi vermektedir (Şimşek, 2007: 85). Standardize edilmiş yol katsayılarının değerlerinin etkileri şu şekildedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 184; Şimşek, 2007: 126):

- 0.50 ve üzerindeki değerler yüksek düzeyde,
- 0.30 düzeyindeki değerler orta düzeyde,
- 0.30 düzeyinin altındaki değerler ise zayıf etkiyi belirtmektedir

t-değerlerinin 1.96 değeri üzerinde olması durumunda yol katsayısının 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu, t-değerlerinin 2.576 değeri üzerinde olması durumunda ise yol katsayısının 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu belirtilmektedir (Şimşek, 2007: 86). Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerine etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan modele göre:

Bağımsız değişkenler	**Bağımlı değişken**
Örgütsel öğrenme Eleştirel düşünme	Örgüt içi girişimcilik

Bu bağlamda öncelikle birinci bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki yapısal ilişki incelenmiş, ardından ikinci bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki yapısal ilişki incelenmiş ve son olarak da iki bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki yapısal ilişki incelenmiştir. Yani ilk olarak örgütsel öğrenmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisi, ardından eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisi ve son olarak örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tüm bunlardan önce verilere çok değişkenli normallik testi uygulanarak, kullanılacak tahminleme yöntemi saptanmıştır.

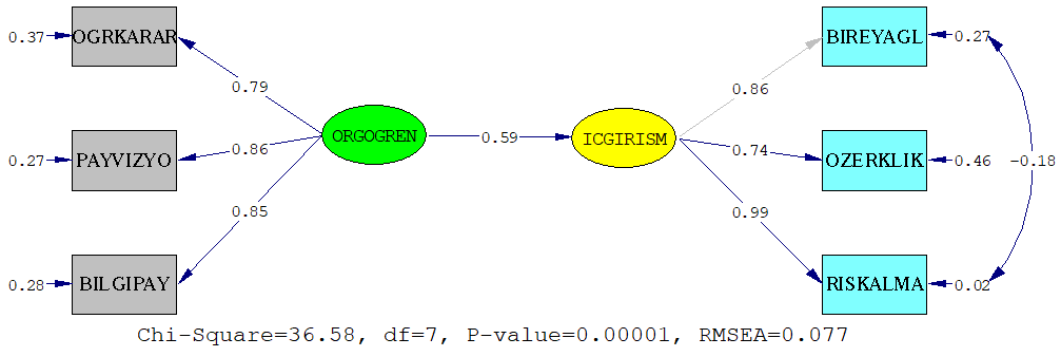
Tablo 18: Mardia Çok Değişkenli Normallik Testi

Çarpıklık			**Basıklık**			**Çarpıklık ve Basıklık**	
Değer	Z-Skoru	P-Değeri	Değer	Z- Skoru	P-Değeri	Ki-Kare	P-Değeri
16.553	35.006	0.000	158.267	22.936	0.000	1751.528	0.000

Çok değişkenli normallik varsayımının değerlendirilmesi için Lisrel programında Mardia Çok Değişkenli Normallik Testi ile çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016: 164). Test sonucunda elde edilen p değerlerinin 0.05'in altında olması (p 0.000), verinin normal dağılım göstermediğini ifade etmektedir. Verinin normal dağılım göstermediği durumlarda Lisrel programında "Maximum Likelihood" yöntemi yerine "Robust Maximum Likelihood" yönteminin kullanılması önerilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016: 27; Şimşek, 2007: 55). "Robust Maximum Likelihood" yönteminin kullanılması için öncelikle asimptotik kovaryans matrisinin (ACM) hesaplanması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 55). Bu durumda elde edilen sonuçlar değerlendirilirken ki-kare değerlerinde Satorra-Bentler ölçekli ki-kare değerleri dikkate alınmaktadır.

4.10.1. Örgütsel Öğrenme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere oluşturulan modelde, modelin bağımsız değişkenini örgütsel öğrenme ve modelin bağımlı değişkenini ise örgüt içi girişimcilik oluşturmaktadır.



Şekil 5: Örgütsel Öğrenme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Oluşturulan bu modele göre örgütsel öğrenmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisinin varlığı, bu etkinin değeri ve yönü belirlenmiştir. Modelde, örgütsel öğrenme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin varlığı ve regresyon katsayısının 0.59 olduğu görülmektedir. Modeli iyileştirmek adına örgüt içi girişimcilik alt boyutlarından "bireysel ağları genişletme" ile "risk alma" arasında modifikasyona gidilmiş ve elde edilen değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Öğrenme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Yapısal Eşitlik Sonuçları

Boyutlar	Standart Yükler	t-Değerleri	R^2
Örgütsel Öğrenme			
Öğrenmeye olan kararlılık	0.79	22.83	0.63
Paylaşılan vizyon	0.86	25.24	0.73
Örgüt içi bilgi paylaşımı	0.85	27.71	0.72
Örgüt İçi Girişimcilik			
Bireysel ağları genişletme	0.86		0.73
Özerklik	0.74	13.80	0.54
Risk alma	0.99	20.83	0.98
Yapısal Eşitlikler			
Örgüt İçi Girişimcilik = 0.59*Örgütsel Öğrenme		10.50	0.35

Elde edilen yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin varlığı, regresyon katsayısının 0.59 olduğu ve modeldeki tüm t-değerlerinin 0.01 düzeyinde (t-değeri > 2.576) anlamlı oldukları görülmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt içi girişimciliğin % 35'lik kısmını

açıklamaktadır. Bu veriler ışığında örgütsel öğrenmenin, örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Örgütsel öğrenme ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişki katsayısı 0.59 olarak bulunmuştur. Bu değer, örgütsel öğrenmedeki bir puanlık artışın, örgüt içi girişimcilikte 0.59 puanlık bir artışa yol açacağını ifade etmektedir. Bunun anlamı örgütteki işgörenlerin öğrenme düzeylerinde yaşanan her artışın, aynı zamanda örgüt içi girişimcilik düzeylerinde de artışa yol açacağıdır. Dolayısıyla işgörenlerin örgütteki öğrenme yetenek ve becerisindeki olumlu gelişim, öğrenme konusundaki kararlılıkları ve azimleri, elde ettikleri bilgi ve beceriyi örgüt içinde paylaşmaları, örgüt içinde ortak bir vizyon geliştirmeleri, buna paralel olarak işgörenlerin iç girişimcilik becerilerinde artış sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme düzeylerindeki bu artışın, işgörenlerin örgüt içi girişimcilik faaliyetleri olan özerklik, risk alma ve bireysel ağları genişletme konularında gelişmelerine katkı sağladığı söylenebilir.

Tablo 20: Örgütsel Öğrenme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Modelin Uyum İndeksleri

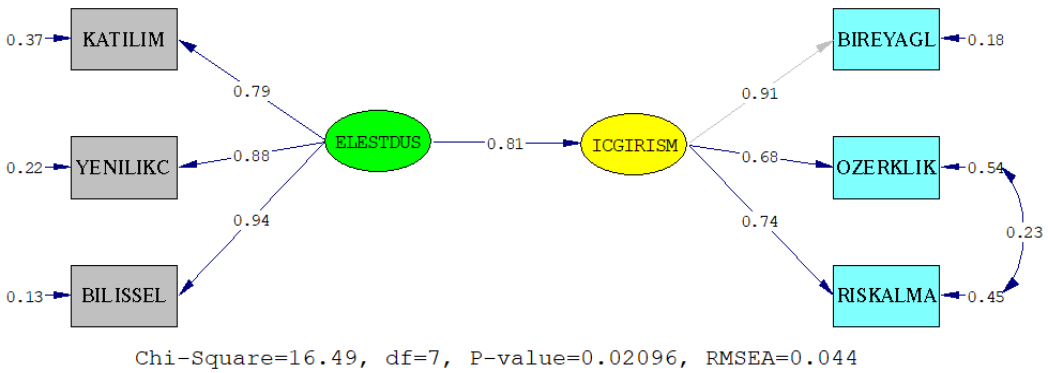
Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer	Sonuç
x^2	$0 \leq x^2 \leq 2df$	$2df < x^2 \leq 5df$	36.58	-
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 5$	5.2	-
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.077	Kabul Edilebilir
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$	0.015	İyi Uyum
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.021	İyi Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.93	İyi Uyum

Araştırmanın birinci bağımsız değişkeni olan örgütsel öğrenme ile bağımlı değişken örgüt içi girişimcilik arasındaki yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, bütün uyum indekslerinin belirtilen referans değerleri arasında oldukları görülmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 79; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 271; İlhan ve Çetin, 2014: 31; Khine, 2013: 16; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 58; Şimşek, 2007: 14-48; Schreiber vd., 2006: 330;

Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52). Elde edilen bu sonuçlar, araştırma dahilinde incelenen bu modelin iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Değerler dikkate alındığında yapısal modelin istatistiksel olarak anlamlı ve uygun bir model olduğu görülmektedir.

4.10.2. Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki İlişki

Eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere oluşturulan modelde, modelin bağımsız değişkenini eleştirel düşünme ve modelin bağımlı değişkenini ise örgüt içi girişimcilik oluşturmaktadır.



Şekil 6: Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Oluşturulan bu modele göre eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisinin varlığı, bu etkinin değeri ve yönü belirlenmiştir. Modelde, eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin varlığı ve regresyon katsayısının 0.81 olduğu görülmektedir. Modeli iyileştirmek adına örgüt içi girişimcilik alt boyutlarından "özerklik" ile "risk alma" arasında modifikasyona gidilmiş ve elde edilen değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 21: Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Yapısal Eşitlik Sonuçları

Boyutlar	Standart Yükler	t-Değerleri	R^2
Eleştirel Düşünme			
Katılım	0.79	19.10	0.63
Yenilikçilik	0.88	21.66	0.78
Bilişsel olgunluk	0.94	21.85	0.87
Örgüt İçi Girişimcilik			
Bireysel ağları genişletme	0.91		0.82
Özerklik	0.68	17.30	0.46
Risk alma	0.74	21.43	0.55
Yapısal Eşitlikler			
Örgüt İçi Girişimcilik = 0.81*Eleştirel Düşünme		14.34	0.66

Elde edilen yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin varlığı, regresyon katsayısının 0.81 olduğu ve modeldeki tüm t-değerlerinin 0.01 düzeyinde (t-değeri > 2.576) anlamlı oldukları görülmektedir. Eleştirel düşünme, örgüt içi girişimciliğin % 66'lık kısmını açıklamaktadır. Bu veriler ışığında eleştirel düşünmenin, örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişki katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur. Bu değer, eleştirel düşünmedeki bir puanlık artışın örgüt içi girişimcilikte 0.81 puanlık bir artışa yol açacağını ifade etmektedir. Bunun anlamı örgütteki işgörenlerin eleştirel düşünme düzeylerinde yaşanan her artışın aynı zamanda örgüt içi girişimcilik düzeylerinde de artışa yol açacağıdır. Dolayısıyla işgörenlerin eleştirel düşünme becerilerindeki olumlu artış, bilişsel olarak gelişimleri, yeni bilgilere açık olmaları, problem çözme, analitik düşünme, karar vermede alternatifleri belirleyebilme, akıl yürütme, yargıya varma, farklı bakış açıları elde etme gibi olgulardaki her gelişim buna paralel olarak işgörenlerin iç girişimcilik becerilerinde artış sağlamaktadır. Eleştirel düşünme düzeylerindeki bu artışın, işgörenlerin örgüt içi girişimcilik faaliyetleri olan özerklik, risk alma ve bireysel ağları genişletme konularında gelişmelerine katkı sağladığı söylenebilir.

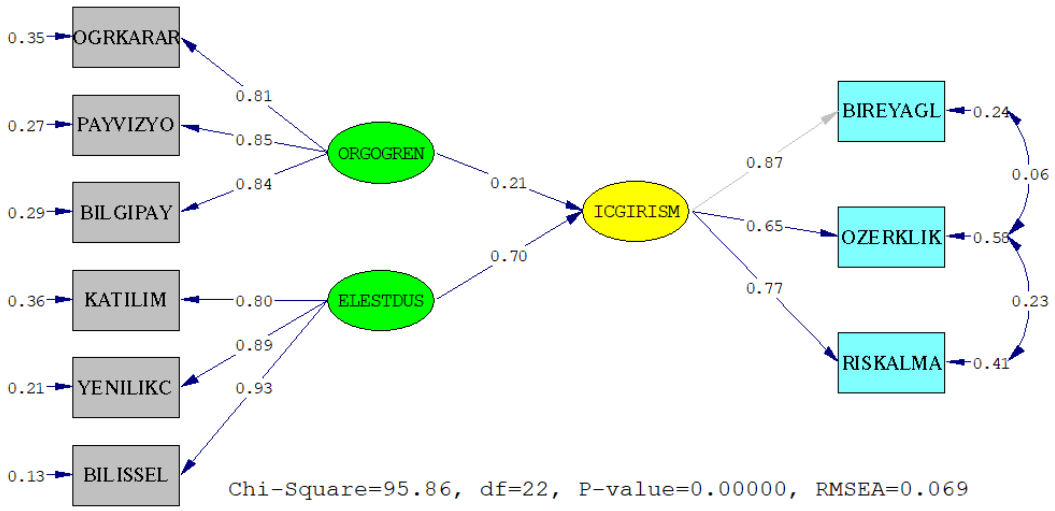
Tablo 22: Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki Modelin Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer	Sonuç
x^2	$0 \leq x^2 \leq 2df$	$2df < x^2 \leq 5df$	16.49	Kabul Edilebilir
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 5$	2.3	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.044	İyi Uyum
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$	0.0094	İyi Uyum
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.016	İyi Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	1.00	İyi Uyum
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	1.00	İyi Uyum
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	1.00	İyi Uyum
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	1.00	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.97	İyi Uyum

Araştırmanın ikinci bağımsız değişkeni olan eleştirel düşünme ile bağımlı değişken örgüt içi girişimcilik arasındaki yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, bütün uyum indekslerinin belirtilen referans değerleri arasında oldukları görülmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 79; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 271; İlhan ve Çetin, 2014: 31; Khine, 2013: 16; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 58; Şimşek, 2007: 14-48; Schreiber vd., 2006: 330; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52). Elde edilen bu sonuçlar, araştırma dahilinde incelenen bu modelin iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Değerler dikkate alındığında yapısal modelin istatistiksel olarak anlamlı ve uygun bir model olduğu görülmektedir.

4.10.3. Örgütsel Öğrenme ve Eleştirel Düşünme ile Örgüt İçi Girişimcilik Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere oluşturulan modelde, modelin bağımsız değişkenlerini örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme, modelin bağımlı değişkenini ise örgüt içi girişimcilik oluşturmaktadır. Modeli iyileştirmek adına örgüt içi girişimcilik alt boyutları olan "bireysel ağları genişletme" ile "özerklik" arasında ve "özerklik" ile "risk alma" arasında modifikasyona gidilmiştir.



Şekil 7: Yapısal Eşitlik Modeli (Standardize Edilmiş Katsayılar)

Oluşturulan bu modele göre, örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme değişkenleri ile örgüt içi girişimcilik arasında ilişkinin varlığı, derecesi ve yönü belirlenmiştir. Bu modelde, örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin olduğu ve regresyon katsayısının örgütsel öğrenme için 0.21 ve eleştirel düşünme için 0.70 olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Modelin Yapısal Eşitlik Sonuçları

Boyutlar	Standart Yükler	t-Değerleri	Hata Varyansı	R^2
Örgütsel Öğrenme				
Öğrenmeye olan kararlılık	0.81	23.45	0.27	0.65
Paylaşılan vizyon	0.85	25.27	0.21	0.73
Örgüt içi bilgi paylaşımı	0.84	26.93	0.22	0.71
Eleştirel Düşünme				
Katılım	0.80	19.43	0.23	0.64
Yenilikçilik	0.89	21.69	0.12	0.79
Bilişsel olgunluk	0.93	21.70	0.06	0.87
Örgüt İçi Girişimcilik				
Bireysel ağları genişletme	0.87		0.14	0.76
Özerklik	0.65	16.43	0.33	0.42
Risk alma	0.77	20.76	0.26	0.59
Yapısal İlişkiler				
Örgütsel Öğrenme → Örgüt İçi Girişimcilik	0.21	3.55		
Eleştirel Düşünme → Örgüt İçi Girişimcilik	0.70	9.59		
Yapısal Eşitlikler				
Örgüt İçi Girişimcilik = 0.21*Örgütsel Öğrenme + 0.70*Eleştirel Düşünme			0.32	0.72

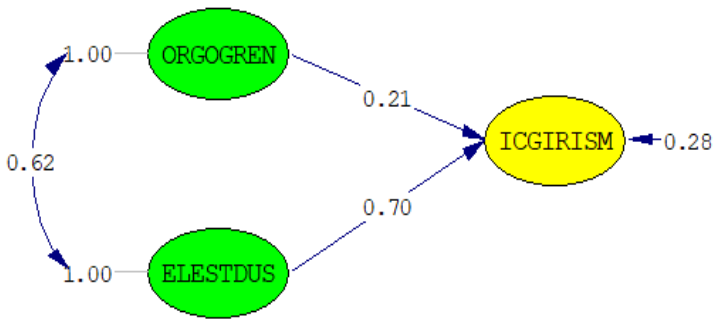
Elde edilen yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin olduğu ve regresyon katsayısının örgütsel öğrenme için 0.21 ve eleştirel düşünme için 0.70 olduğu görülmektedir. Ayrıca modeldeki tüm t-değerlerinin 0.01 düzeyinde (t-değeri > 2.576) anlamlı oldukları görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme birlikte ele alındığında, örgüt içi girişimciliğin % 72'lik kısmını açıklamaktadır. Modeldeki yol katsayılarının yüksek düzeylerde, ilişki katsayılarının yüksek düzeylerde, t-değerlerinin anlamlı düzeylerde ve hata varyanslarının da düşük düzeylerde olması, belirlenen modelin uygunluğunu ifade etmektedir. Bu veriler yardımıyla örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin, örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Araştırmanın asıl konusunu oluşturan bu yapısal modelde örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin, örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisi incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme düzeylerinde yaşanan artışların, paralel olarak örgüt içi girişimcilik düzeylerinde de artışa yol açtığı görülmüştür. Dolayısıyla işgörenlerin örgütteki öğrenme yetenek ve becerisindeki olumlu gelişim, öğrenme konusundaki kararlılıkları ve azimleri, elde ettikleri bilgi ve beceriyi örgüt içinde paylaşmaları, örgüt içinde ortak bir vizyon geliştirmeleri, eleştirel düşünme becerilerindeki olumlu artış, bilişsel olarak gelişimleri, yeni bilgilere açık olmaları, problem çözme, analitik düşünme, karar vermede alternatifleri belirleyebilme, akıl yürütme, yargıya varma, farklı bakış açıları elde etme gibi olgulardaki her gelişim buna paralel olarak işgörenlerin iç girişimcilik becerilerinde artış sağlamaktadır. Aynı zamanda bu artışın, işgörenlerin örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde, özerklik, risk alma ve bireysel ağları genişletme konularında gelişmelerine katkı sağladığı söylenebilir.

Tablo 24: Modelin Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer	Sonuç
x^2	$0 \leq x^2 \leq 2df$	$2df < x^2 \leq 5df$	95.86	Kabul Edilebilir
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 5$	4.3	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.069	Kabul Edilebilir
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$	0.021	İyi Uyum
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.031	İyi Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
PNFI	$0.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PNFI \leq 0.95$	0.60	Kabul Edilebilir
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0.98	İyi Uyum
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0.99	İyi Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.96	İyi Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.91	İyi Uyum

Araştırmanın iki bağımsız değişkeni örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme ile bağımlı değişken örgüt içi girişimcilik arasındaki yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, bütün uyum indekslerinin belirtilen referans değerleri arasında oldukları görülmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 79; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 271; İlhan ve Çetin, 2014: 31; Khine, 2013: 16; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 58; Şimşek, 2007: 14-48; Schreiber vd., 2006: 330; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52). Elde edilen bu sonuçlar, araştırma dahilinde incelenen bu modelin iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Değerler dikkate alındığında yapısal modelin istatistiksel olarak anlamlı ve uygun bir model olduğu görülmektedir.



Şekil 8: Yapısal Model (Standardize Edilmiş)

Yapısal eşitlik modellemesinin amacı, değişkenler arasında önceden belirlenen modelin, veri tarafından doğrulanıp doğrulanmayacağını test etmektir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 63-70). Araştırma modelinin test edilmesi sonucu

elde edilen yapısal model, araştırma öncesi belirlenen modeldeki hipotezi doğrulamıştır. Yapısal model sonucu, araştırma konusu olan örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

4.11. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testleri

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklere verilen değerlere göre, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun incelenmesinin nedeni, kullanılacak olan istatistiksel yöntemlerin ve analiz testlerinin belirlenmesidir. Bu yöntemler normal dağılım gösteren veriler için parametrik testlerden, normal dağılım göstermeyen veriler için ise parametrik olmayan non-parametrik testlerden oluşmaktadır.

Normallik testinde, gözlem sayısının 50'nin üzerinde olması durumunda Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmakta ve p değerinin 0.05'in altında olması verinin normal dağılım göstermediğini ifade etmektedir (Seçer, 2017: 28; Lorcu, 2015: 103).

Tablo 25: Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			**Shapiro-Wilk**		
	Statistic	**Serbestlik derecesi**	**Sig.**	**Statistic**	**Serbestlik derecesi**	**Sig.**
Örgütsel öğrenme	0,100	712	0,000	0,958	712	0,000
Eleştirel düşünme	0,160	712	0,000	0,899	712	0,000
Örgüt içi girişimcilik	0,078	712	0,000	0,967	712	0,000
Öğrenmeye olan kararlılık	0,181	712	0,000	0,915	712	0,000
Paylaşılan vizyon	0,166	712	0,000	0,932	712	0,000
Örgüt içi bilgi paylaşımı	0,104	712	0,000	0,961	712	0,000
Katılım	0,163	712	0,000	0,917	712	0,000
Yenilikçilik	0,208	712	0,000	0,881	712	0,000
Bilişsel olgunluk	0,166	712	0,000	0,890	712	0,000
Bireysel ağları genişletme	0,193	712	0,000	0,891	712	0,000
Özerklik	0,092	712	0,000	0,981	712	0,000
Risk alma	0,126	712	0,000	0,961	712	0,000

Bu araştırmadaki gözlem sayısı 50'nin üzerinde (N 712) olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları kullanılmıştır. Normallik testinin sonuçlarına göre, tüm ölçeklerdeki ve alt boyutlarının tamamındaki p değerleri 0,05 değerinin altında (p 0.000) olduğundan, verilerin normal dağılım göstermediği sonucuna varılarak gruplar arası farklılıkları belirlemede parametrik olmayan (non-parametrik) testler uygulanmıştır.

4.12. Ölçeklerdeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkinin kuvvetini ve yönünü göstermektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü belirtmektedir (Lorcu, 2015: 229-230). Değişkenler arasında ilişki varsa bu ilişkinin yönü pozitif veya negatif olarak belirtilmekte ve +1 ile -1 arasında değer almaktadır. Eğer iki değişken birlikte artıyor veya azalıyorsa pozitif ilişki, eğer değişkenlerden birindeki artış diğerinde azalışa yol açıyorsa negatif ilişki olarak belirtilmektedir (Seçer, 2017: 47).

Araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım göstermediği durumlarda, Spearman korelasyon katsayısı tercih edilmektedir (Lorcu, 2015: 239). Korelasyon değerinin ilişkiyi açıklama gücü şu şekilde belirtilmektedir (Seçer, 2017: 48):

- 0.70 ve üzeri değer *yüksek* düzeyde bir ilişki,
- 0.30 - 0.70 arası değer *orta* düzeyde bir ilişki,
- 0.30 altındaki değer ise *düşük* düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir.

Bu çalışmada, yapılan normallik testine göre veriler normal dağılım göstermedikleri için korelasyon analizi sonuçlarında Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 26: Korelasyon Analizi

	Örgütsel öğrenme	Eleştirel düşünme	Örgüt içi girişimcilik	Öğrenmeye olan kararlılık	Paylaşılan vizyon	Örgüt içi bilgi paylaşımı	Katılım	Yenilikçilik	Bilişsel olgunluk	Bireysel ağları genişletme	Özerklik	Risk alma
Örgütsel öğrenme	1											
Eleştirel düşünme	,559**	1										
Örgüt içi girişimcilik	,563**	,630**	1									
Öğrenmeye olan kararlılık	,829**	,485**	,446**	1								
Paylaşılan vizyon	,873**	,495**	,487**	,688**	1							
Örgüt içi bilgi paylaşımı	,939**	,535**	,559**	,680**	,717**	1						
Katılım	,524**	,827**	,563**	,467**	,441**	,509**	1					
Yenilikçilik	,480**	,860**	,539**	,420**	,475**	,436**	,669**	1				
Bilişsel olgunluk	,516**	,946**	,608**	,448**	,447**	,497**	,683**	,751**	1			
Bireysel ağları genişletme	,472**	,623**	,782**	,415**	,448**	,433**	,517**	,540**	,614**	1		
Özerklik	,432**	,494**	,879**	,348**	,366**	,434**	,463**	,412**	,481**	,591**	1	
Risk alma	,552**	,583**	,929**	,425**	,470**	,556**	,528**	,514**	,550**	,640**	,720**	1

** 0.01 düzeyinde anlamlı. (Spearman's rho)

Korelasyon analizi sonuçlarında, ilişki düzeyleri en yüksek bulunan değişkenler olarak eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişki (0,630), eleştirel düşünmenin alt boyutlarından bilişsel olgunluk ile örgüt içi girişimcilik arasındaki ilişki (0,608), eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik alt boyutlarından bireysel ağları genişletme arasındaki ilişki (0,623) ve eleştirel düşünmenin alt boyutlarından bilişsel olgunluk ile örgüt içi girişimcilik alt boyutlarından bireysel ağları genişletme arasındaki ilişki (0,614) söylenebilir. Araştırmaya konu olan tüm boyutlar arasındaki ilişkilerin pozitif yönde olup tamamının 0,99 düzeyinde (0.01) anlamlı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bir

değişkenin puanının artması durumunda ilişkili olduğu değişkende de aynı yönde artış görülmektedir.

4.13. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bilgiler

Bu bölümde, araştırmaya katılan işgörenlere ait sosyo-demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve yaş bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 27: Demografik Değişkenlerin Dağılımı

Değişkenler		Frekans	Yüzdesi
Cinsiyet	Kadın	351	49,3
	Erkek	361	50,7
Medeni durum	Evli	518	72,8
	Bekar	194	27,2
Çalıştığı sektör	Tekstil	373	52,4
	Otomotiv	339	47,6
Eğitim durumu	İlköğretim	278	39
	Lise	317	44,5
	Önlisans	72	10,1
	Lisans	45	6,3
Kurumdaki çalışma süresi	1 yıl ve altı	181	25,4
	2 - 5 yıl arası	246	34,6
	6 - 10 yıl arası	186	26,1
	11 yıl ve üzeri	99	13,9
Yaş	25 yaş ve altı	101	14,2
	26 - 30 yaş arası	158	22,2
	31 - 35 yaş arası	128	18
	36 - 40 yaş arası	146	20,5
	41 - 45 yaş arası	104	14,6
	46 yaş ve üzeri	75	10,5

Çalışmaya katılan toplam 712 işgörenin demografik özelliklerine bakıldığında, 351 kadın (% 49,3) ve 361 erkek (% 50,7); 518 evli (% 72,8) ve 194 bekar (% 27,2); 373 tekstil sektöründe çalışan (% 52,4) ve 339 otomotiv sektöründe çalışan (% 47,6); 278 ilköğretim mezunu (% 39), 317 lise mezunu (%

44,5), 72 önlisans mezunu (% 10,1), 45 lisans mezunu (% 6,3); kurumdaki çalışma sürelerinde 181 işgören 1 yıl ve 1 yıldan az (% 25,4), 246 işgören 2 ve 5 yıl arası (% 34,6), 186 işgören 6 ve 10 yıl arası (% 26,1), 99 işgören ise 11 yıl ve üzeri (% 13,9) çalışmakta; yaş aralıklarında ise 101 işgören 25 yaş ve altında (% 14,2), 158 işgören 26 ile 30 yaş aralığında (% 22,2), 128 işgören 31 ile 35 yaş arasında (% 18), 146 işgören 36 ile 40 yaş arasında (% 20,5), 104 işgören 41 ile 45 yaş arasında (% 14,6) ve 75 işgören de 46 yaş ve üzerinde (% 10,5) olduğu görülmektedir.

Tablo 28: Yaş ve Çalışma Süresi Ortalamaları

	En düşük	En yüksek	Ortalama
Yaş	19	60	34,8
Kurumdaki çalışma süresi	4 ay	24 yıl	5,4

Katılımcıların yaş durumlarına bakıldığında en düşük yaş 19 iken en yüksek yaş 60 olarak görülmektedir ve katılımcıların yaş ortalaması 34,8 olarak bulunmuştur. Yine aynı şekilde katılımcıların bulundukları kurumdaki çalışma sürelerinde en düşük süre 4 ay, yani 1 yıldan az iken en yüksek süre 24 yıl olarak görülmektedir ve çalışma süresi ortalaması 5,4 yıl olarak bulunmuştur.

4.13.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi

Araştırmada verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle gruplar arası farklılıkları belirlemede parametrik olmayan (non-parametrik) testler uygulanmıştır. Bu testlerden ilki olan Mann-Whitney U testi ile iki bağımsız grup ortalaması arasındaki fark incelenmektedir (Lorcu, 2015: 116). Yani ilişkisiz iki örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmektedir (Seçer, 2017: 201). Araştırmanın bu kısmında örgütsel öğrenme ve alt boyutlarının demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör ve yaş arasındaki farklılıklar belirtilmiştir.

Tablo 29: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken: Cinsiyet	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
Örgütsel öğrenme	Kadın	330,55	-3,321	0,001
	Erkek	381,73		
Öğrenmeye olan kararlılık	Kadın	330,64	-3,340	0,001
	Erkek	381,65		
Örgüt içi bilgi paylaşımı	Kadın	321,96	-4,426	0,000
	Erkek	390,08		

Örgütsel öğrenme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Buna göre örgütsel öğrenme düzeylerinin, öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin erkek katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak Türk toplumunda erkeğin çalışmakla yükümlü olmasından kaynaklanan ve bu nedenle işini benimseyerek işletmedeki mevcut konumunu korumak istemesi, öğrendiği ve elde ettiği bilgiyi örgüt içinde paylaşmaya hevesli olması, öğrenmeye ve yeni bilgi beceriler elde etmeye kararlı oluşu söylenebilir. Erkek işgörenlerin öğrenme konusunda yönetici veya liderlerinin desteğini daha fazla hissettikleri, diğer işgörenlerle edinilen bilgiyi paylaşma konusunda daha girişken oldukları da ifade edilebilir.

Tablo 30: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken: Medeni durum	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
Örgütsel öğrenme	Evli	344,07	-2,636	0,008
	Bekar	389,68		
Örgüt içi bilgi paylaşımı	Evli	343,28	-2,808	0,005
	Bekar	391,80		

Örgütsel öğrenme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Sonuca göre örgütsel öğrenme düzeylerinin ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin bekar katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak evli katılımcıların işlerinin yanı sıra düşünmeleri gereken birden çok sorumluluklarının olması, bu yüzden ev, aile, eş, çocuk, geçim gibi unsurlar arasında kalması, ancak bekar katılımcıların işlerine odaklandıklarında evli

katılımcılara kıyasla daha az sorumluluklarının olması söylenebilir. Aynı zamanda örgüt içi bilgi paylaşımının gerçekleşebilmesi için bulunulan örgüt, ekip veya grup içerisinde iletişimin güçlü olması, diğer işgörenlerle diyalog halinde olunması da gerekmektedir. Bilgi paylaşımının ve aktarımının en büyük yardımcısı iletişim kurmadır. Dolayısıyla bekar işgörenlerin örgüt veya grup içerisinde daha fazla iletişime önem verdikleri de söylenebilir.

Tablo 31: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalıştığı Sektör Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Çalıştığı sektör	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
Örgütsel öğrenme	Tekstil Otomotiv	312,38 405,05	-6,007	0,000
Öğrenmeye olan kararlılık	Tekstil Otomotiv	316,58 400,43	-5,484	0,000
Paylaşılan vizyon	Tekstil Otomotiv	333,68 381,61	-3,125	0,002
Örgüt içi bilgi paylaşımı	Tekstil Otomotiv	307,43 410,49	-6,689	0,000

Örgütsel öğrenme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Sonuçlara göre örgütsel öğrenme düzeylerinin, öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin, paylaşılan vizyon düzeylerinin ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin otomotiv sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Otomotiv sektörünün hızla gelişen teknoloji ile beraber ilerleme kaydetmesinden dolayı, işgörenlerin de bu doğrultuda daha yavaş gelişmelerin yaşandığı tekstil sektörüne oranla öğrenmeye odaklandıkları söylenebilir. Ayrıca otomotiv sektörünün dinamik yapısı daha fazla bilgi edinmeyi, yeni ve güncel verileri öğrenmeyi gerekli kıldığı için bu doğrultuda gerek yöneticilerin gerekse de işgörenlerin ortak bir amaç doğrultusunda belirli bir vizyon paylaşarak hareket ettikleri, üst yönetimin de öğrenme konusundaki kararlı ve net tavrı ile işgörenleri desteklemesi, işgörenlerin de motive bir şekilde çalışarak edindikleri bilgiyi paylaşmaktan çekinmedikleri belirtilebilir. Örgüt yönetici ve liderlerinin öğrenme olgusuna önem vermeleri, işgörenleri öğrenme ve bilgi edinme konusunda destekleyip teşvik etmeleri, bu konudaki kararlı tutumları bu sonucu doğurmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde

edinilen bir bilgi, beceri veya deneyimin diğer çalışanlar ile paylaşılması ve bu verinin problem çözme gibi kritik noktalarda kullanılması da önemlidir.

4.13.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Parametrik olmayan (non-parametrik) testlerden ikincisi olan Kruskal-Wallis testi ile ise, normal dağılım göstermeyen ikiden fazla bağımsız grup arasındaki fark incelenmektedir. Test sonucunda gruplar arası fark saptandığında bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için gruplar arası ikili karşılaştırma yapan Mann-Whitney U testi uygulanmaktadır (Lorcu, 2015: 151-154). Bu kısımda örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenmeye olan kararlılık ile demografik değişkenlerden yaş arasındaki farklılık belirtilmiştir.

Tablo 32: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	x^2	Sig.
Öğrenmeye olan kararlılık	Yaş	12,054	0,034

Çoklu karşılaştırma sonucu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için ikili karşılaştırma aşağıda yapılmıştır.

Tablo 33: Örgütsel Öğrenme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
	Yaş			
Öğrenmeye olan kararlılık	26 - 30 yaş arası	139,78	-2,651	0,008
	36 - 40 yaş arası	166,27		
Öğrenmeye olan kararlılık	31 - 35 yaş arası	123,78	-2,707	0,007
	36 - 40 yaş arası	149,53		

Örgütsel öğrenme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden yaş aralığı değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Her iki sonuçta da öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin 36-40 yaş arası çalışanlarda daha fazla olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu yaş aralığındaki işgörenlerin hem yaşları gereği öğrenmeye açık olmaları, hem sektörde diğer yaş grubuna göre daha deneyimli

olmaları, hem de belirli yaştan sonra yeni iş bulabilmenin zorluğu ve endişesi nedeniyle öğrenmeye odaklandıkları belirtilebilir. Aynı zamanda üst yönetimin, müdür, amir, şef, lider gibi yöneticilerin öğrenme konusundaki destekleyici tutumunu en fazla bu yaş gurubunun hissettiği söylenebilir.

Yapılan testlerde örgütsel öğrenme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeninin örgütsel öğrenme yeteneğinin oluşabilmesi ve gelişebilmesi için örgüt içindeki bilgiyi edinme, benimseme, uygulama, paylaşma ve örgüt halinde öğrenebilmenin eğitimin yanı sıra örgütte çalışarak mümkün olabileceği ve çalışma süresi ne olursa olsun örgütsel öğrenme ve bilgi edinmenin her seviyede var olduğu düşüncesidir.

4.13.3. Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi

Araştırmanın bu kısmında eleştirel düşünme ve alt boyutlarının demografik değişkenlerden cinsiyet, çalışılan sektör ve eğitim durumu arasındaki farklılıklar belirtilmiştir.

Tablo 34: Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Cinsiyet	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
Eleştirel düşünme	Kadın	334,75	-2,785	0,005
	Erkek	377,65		
Katılım	Kadın	333,81	-2,928	0,003
	Erkek	378,56		
Bilişsel olgunluk	Kadın	336,04	-2,624	0,009
	Erkek	376,39		

Eleştirel düşünme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Buna göre eleştirel düşünme düzeylerinin, katılım düzeylerinin ve bilişsel olgunluk düzeylerinin erkek katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak, erkek katılımcıların çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili olarak daha fazla akıl

yürütme, farklı bakış açıları yakalama, problem çözme ve yargıya varma konularında objektif davranmaları ifade edilebilir.

Tablo 35: Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalıştığı Sektör Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Çalıştığı sektör	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
Eleştirel düşünme	Tekstil	313,63	-5,839	0,000
	Otomotiv	403,67		
Katılım	Tekstil	314,13	-5,819	0,000
	Otomotiv	403,12		
Yenilikçilik	Tekstil	329,75	-3,695	0,000
	Otomotiv	385,94		
Bilişsel olgunluk	Tekstil	316,60	-5,444	0,000
	Otomotiv	400,40		

Eleştirel düşünme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre eleştirel düşünme düzeylerinin, katılım düzeylerinin, yenilikçilik düzeylerinin ve bilişsel olgunluk düzeylerinin otomotiv sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bu da, otomotiv sektörünün tekstil sektörüne oranla daha hızlı gelişmesi, teknolojik yeniliklere daha açık olup bunlara daha hızlı uyum sağlaması ve dolayısıyla bu işgörenlerin de mevcut konumlarını korumak için aynı şekilde davranmalarından kaynaklanabilir. Otomotiv sektörünün sürekli gelişimi, işgörenler açısından karar verme, akıl yürütme, yeni fikirler üretme, karşılaşılan bir problemin çözümü için alternatifler belirleyebilme, entelektüel meraka sahip olmayı da beraberinde getirmektedir.

4.13.4. Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Bu kısımda eleştirel düşünme değişkeni, eleştirel düşünme alt boyutlardan katılım ve bilişsel olgunluk ile demografik değişkenlerden eğitim durumu arasındaki farklılık belirtilmiştir.

Tablo 36: Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	x^2	Sig.
Eleştirel düşünme	Eğitim durumu	19,127	0,000
Katılım	Eğitim durumu	21,500	0,000
Bilişsel olgunluk	Eğitim durumu	15,739	0,001

Çoklu karşılaştırma sonucu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için ikili karşılaştırma aşağıda yapılmıştır.

Tablo 37: Eleştirel Düşünme Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
	Eğitim durumu			
Eleştirel düşünme	İlköğretim	166,35	-3,329	0,001
	Önlisans	210,85		
Eleştirel düşünme	İlköğretim	155,37	-3,177	0,001
	Lisans	202,99		
Eleştirel düşünme	Lise	188,32	-2,460	0,014
	Önlisans	224,40		
Eleştirel düşünme	Lise	176,42	-2,452	0,014
	Lisans	217,26		
Katılım	İlköğretim	280,29	-2,375	0,018
	Lise	313,53		
Katılım	İlköğretim	166,44	-3,318	0,001
	Önlisans	210,47		
Katılım	İlköğretim	154,53	-3,607	0,000
	Lisans	208,16		
Katılım	Lise	189,68	-1,974	0,048
	Önlisans	218,40		
Katılım	Lise	176,32	-2,526	0,012
	Lisans	218,00		
Bilişsel olgunluk	İlköğretim	166,29	-3,352	0,001
	Önlisans	211,05		
Bilişsel olgunluk	İlköğretim	156,89	-2,450	0,014
	Lisans	193,58		
Bilişsel olgunluk	Lise	187,35	-2,826	0,005
	Önlisans	228,69		

Eleştirel düşünme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Sonuçlara göre eleştirel düşünme düzeylerinin, katılım düzeylerinin ve bilişsel olgunluk düzeylerinin önlisans mezunu katılımcılarda, ilköğretim mezunu katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Benzer şekilde eleştirel düşünme düzeylerinin, katılım düzeylerinin ve bilişsel olgunluk düzeylerinin lisans mezunu katılımcılarda ilköğretim mezunu katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Yine aynı

şekilde eleştirel düşünme düzeylerinin, katılım düzeylerinin ve bilişsel olgunluk düzeylerinin önlisans mezunu katılımcılarda lise mezunu katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca eleştirel düşünme düzeylerinin ve katılım düzeylerinin lisans mezunu katılımcılarda lise mezunu katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Son olarak katılım düzeylerinin lise mezunu katılımcılarda ilköğretim mezunu katılımcılara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan sonuç şunu ifade etmektedir. İşgörenlerdeki eğitim düzeyinin artışı, eleştirel düşünme düzeylerinde de artışa yol açmıştır. Bunun nedeni olarak belirli eğitim seviyesine sahip işgörenlerin karar verme, yargıya varma, objektif davranma, mantık yürütme gibi becerilerinin yüksek olması söylenebilir.

Yapılan testlerde eleştirel düşünme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeni olarak işgörenlerin eleştirel düşünme becerilerine sahip olabilmesinin medeni durumdan etkilenmediği, hem evli hem de bekarların aynı düzeyde eleştirel düşünme yeteneğinin olabileceği, aynı şekilde işgörenin çalışma süreleri ve yaşlarıyla bağımsız olarak eleştirel düşünmeye sahip olabilecekleri söylenebilir.

4.13.5. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi

Araştırmanın bu kısmında örgüt içi girişimcilik ve alt boyutlarının demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süresi arasındaki farklılıklar belirtilmiştir.

Tablo 38: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
	Cinsiyet			
Örgüt içi girişimcilik	Kadın	325,78	-3,932	0,000
	Erkek	386,37		
Özerklik	Kadın	320,68	-4,593	0,000
	Erkek	391,33		

Risk alma	Kadın Erkek	328,87 383,36	-3,547	0,000

Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları ile demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Buna göre örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, özerklik düzeylerinin ve risk alma düzeylerinin erkek katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedenleri olarak erkek işgörenlerin yeni iş girişimine ve girişimcilik faaliyetlerine yatkın olmaları, bağımsız çalışma, bağımsız karar verme ve hareket etme, özgür olma isteklerinin fazla oluşu ve risk almaya meyilli olmaları sayılabilir. Örgüt içi girişimcilik için risk alma olgusu vazgeçilmezdir. Her bir yeni girişim olası riskleri de beraberinde getirmektedir. İşgörenler için önemli olan bu riskin optimum yani makul kabul edilebilir seviyelerde olmasıdır.

Tablo 39: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken** **Medeni durum**	**Sıra Ortalaması**	**Z**	**Sig.**
Örgüt içi girişimcilik	Evli Bekar	343,70 390,68	-2,715	0,007
Özerklik	Evli Bekar	342,67 393,42	-2,938	0,003
Risk alma	Evli Bekar	345,34 386,31	-2,375	0,018

Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları ile demografik özelliklerden medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Sonuca göre örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, özerklik düzeylerinin ve risk alma düzeylerinin bekar katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Evli katılımcıların sorumlu oldukları eş, aile gibi kavramlar nedeniyle girişimcilik niyetlerinin olumsuz sonuçlar doğurması endişesi veya birden fazla sorumluluk üstlendikleri için, bekar katılımcılarda bu kavramların daha fazla görüldüğü söylenebilir. Aynı zamanda kurulu bir örgüt içinde de olsa bağımsız ve özgür kararlar alma, uygulama, olası riskli durumları göze alarak girişimsel faaliyetlerde bulunmaya bekar işgörenlerin daha fazla eğilimi olduğu belirtilebilir.

Tablo 40: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalıştığı Sektör Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
	Çalıştığı sektör			
Örgüt içi girişimcilik	Tekstil	309,36	-6,419	0,000
	Otomotiv	408,37		
Bireysel ağları genişletme	Tekstil	331,31	-3,458	0,001
	Otomotiv	384,22		
Özerklik	Tekstil	310,45	-6,281	0,000
	Otomotiv	407,16		
Risk alma	Tekstil	315,38	-5,615	0,000
	Otomotiv	401,74		

Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları ile demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bulunan sonuçlara göre örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, bireysel ağları genişletme düzeylerinin, özerklik düzeylerinin ve risk alma düzeylerinin otomotiv sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Otomotiv sektörünün sürekli ilerlemesi, büyümesi ve canlı kalması, otomotiv sektöründe bulunan işgörenlerin de girişimcilik faaliyetleri, özerk olma istekleri, risk alma eğilimleri, bireysel ve sosyal ağları genişletme niyetlerinin fazla olması doğal görülebilir. Son derece dinamik bir yapıya sahip olan otomotiv sektörü, hem rakiplerinden üstün olabilmek hem değişken piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek adına mevcut işgörenlerini girişimsel faaliyetler konusunda motive etmektedir. Bu sayede, örgüt içinde ve yararlı olabilecek yeni fikirlerin oluşması ve gelişmesi sağlanmaktadır. İşgörenler de bu amaçla kendilerini özgür ve bağımsız çalışma ile ve belirli miktarlarda riskleri de alarak hareket etmektedirler. Edinilen her yeni bilgi ve kazanımın bireysel ağlar sayesinde örgüt içinde yayılması da önem arz etmektedir.

4.13.6. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Demografik Özellikler İçin Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Bu kısımda örgüt içi girişimcilik değişkeni, örgüt içi girişimcilik alt boyutlarından bireysel ağları genişletme ve özerklik ile demografik değişkenlerden eğitim durumu arasındaki farklılık belirtilmiştir.

Tablo 41: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	x^2	Sig.
Örgüt içi girişimcilik	Eğitim durumu	10,565	0,014
Bireysel ağları genişletme	Eğitim durumu	11,097	0,011
Özerklik	Eğitim durumu	11,147	0,011

Çoklu karşılaştırma sonucu farkın nerden kaynaklandığını belirlemek için ikili karşılaştırma aşağıda yapılmıştır.

Tablo 42: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Eğitim durumu	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
Örgüt içi girişimcilik	İlköğretim Lise	281,57 312,41	-2,184	0,029
Örgüt içi girişimcilik	İlköğretim Önlisans	169,09 200,24	-2,330	0,020
Örgüt içi girişimcilik	İlköğretim Lisans	157,10 192,29	-2,347	0,019
Bireysel ağları genişletme	İlköğretim Önlisans	168,73 201,63	-2,483	0,013
Bireysel ağları genişletme	İlköğretim Lisans	156,95 193,22	-2,440	0,015
Özerklik	İlköğretim Lise	280,51 313,34	-2,329	0,020
Özerklik	İlköğretim Önlisans	169,63 198,16	-2,138	0,033
Özerklik	İlköğretim Lisans	156,59 195,42	-2,594	0,009

Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları ile demografik özelliklerden eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgüt içi girişimcilik düzeylerinin ve özerklik düzeylerinin, ilköğretim mezunu katılımcılara kıyasla lise mezunu katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Yine aynı şekilde örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, bireysel ağları genişletme düzeylerinin ve özerklik düzeylerinin ilköğretim mezunu katılımcılara kıyasla önlisans mezunu katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, bireysel ağları genişletme düzeylerinin ve özerklik düzeylerinin ilköğretim mezunu katılımcılara kıyasla lisans mezunu katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Sonuç olarak işgörenlerin eğitim düzeylerindeki artış, örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde de artışa neden

olmaktadır. Belirli ve yüksek düzeylerdeki eğitim almış işgörenlerin girişimsel faaliyetler, bağımsız karar verme ve özgür çalışma, girişim ve hareketlerini güvence altına almak adına bireysel ağlarını genişleterek riskten kaçınması doğaldır. Risk alma her zaman göze alınabilecek bir konu olmadığı için artan eğitim seviyelerinde risk almadan kaçınma görülmektedir. Risk alma, iç girişimin olmazsa olmazı gibi görünse de örgüt ve işgören için olası zararlı sonuçları da bulunabilmektedir. Bunlar idari veya para cezası, maaştan kesme veya işten çıkarmaya kadar uzanabileceği için risk alma boyutu minimum düzeylerde kalmaktadır.

Tablo 43: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	x^2	Sig.
Bireysel ağları genişletme	Kurumdaki çalışma süresi	8,006	0,046

Son olarak, örgüt içi girişimcilik alt boyutlarından bireysel ağları genişletme ile demografik değişkenlerden kurumdaki çalışma süresi arasındaki farklılık test edilmiştir. Çoklu karşılaştırma sonucu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için ikili karşılaştırma aşağıda yapılmıştır.

Tablo 44: Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Mann-Whitney U Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Z	Sig.
	Kurumdaki çalışma süresi			
Bireysel ağları genişletme	1 yıl ve altı	200,27	-1,989	0,047
	2 - 5 yıl arası	224,11		
Bireysel ağları genişletme	2 - 5 yıl arası	229,94	-2,589	0,010
	6 - 10 yıl arası	198,73		

Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları ile demografik özelliklerden bulunulan kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Her iki sonuca göre bireysel ağları genişletme düzeylerinin 2-5 yıl arası çalışanlarda daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise işgörenin çalıştığı kurum ile tam kaynaşma ve bütünleşme yaşadığı dönemin olması, işgörenin bireysel ve sosyal olarak kendine bir çevre kazandırması ve dolayısıyla yeni ağlar kurup mevcut ağları genişletmesi söylenebilir. Bu sayede fikir alışverişi artarak bilgi akışı gelişmekte ve girişimsel beceriler de artabilmektedir. Buna

sosyal sermaye de denilebilir. Bu sayede işgören hem kendini güvende hissetmekte, hem de girişimsel faaliyetleri için bilgi alışverişi için ortam sağlamaktadır.

Yapılan testlerde örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları ile demografik özelliklerden yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeni olarak işgörenlerdeki iç girişimsel faaliyetlerin herhangi bir yaş grubunda değil, her yaş aralığındaki işgörenlerde görülebileceği söylenebilir.

Araştırma kapsamında belirlenmiş olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla anket verilerinden elde edilen değerler yardımıyla tekstil ve otomotiv sektöründeki işgörenlerin örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik düzeyleri, bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi ve birbiri üzerindeki etkileri, aynı zamanda bu değişkenler ile işgörenlerin sosyo-demografik değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 45: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Araştırmanın Hipotezleri	Sonuç
H1: "Örgütsel öğrenmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır."	Doğrulandı
H2: "Eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır."	Doğrulandı
H3: "Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır."	Doğrulandı
H4: "Örgütsel öğrenme ve alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir."	Kısmen doğrulandı
H5: "Eleştirel düşünme ve alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir."	Kısmen doğrulandı
H6: "Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir."	Kısmen doğrulandı

Araştırma konusu olan "örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimciliğe etkisi" kapsamında test edilmek amacıyla hipotezler belirlenmiştir. Bu hipotezler belirlenirken araştırma konusunun bağımsız değişkenlerini oluşturan örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme ile bağımlı değişkeni oluşturan örgüt içi girişimcilik değişkenleri arasında, öncelikle ilk

bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin bağımlı değişken olan örgüt içi girişimcilik üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Ardından ikinci bağımsız değişken olan eleştirel düşünmenin bağımlı değişken olan örgüt içi girişimcilik üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Son olarak da araştırmanın asıl konusunu oluşturan örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Yine araştırma konusundaki bu üç değişkenin araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşma gösterip göstermediği de incelemeye dahil edilmiştir. Ardından yapılan analiz ve testler yardımıyla araştırma öncesi belirlenen hipotezlerin doğrulandığı görülmektedir.

4.14. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmaya tekstil sektöründen ve otomotiv sektöründen 712 çalışan katılım sağlamıştır. Elde edilen veriler yardımıyla araştırma kapsamında kullanılan ölçekler için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve örgütsel öğrenme ölçeği "Örgüt içi bilgi paylaşımı", "Paylaşılan vizyon" ve "Öğrenmeye olan kararlılık" olarak, eleştirel düşünme ölçeği "Bilişsel olgunluk", "Yenilikçilik" ve "Katılım" olarak ve örgüt içi girişimcilik ölçeği "Risk alma", "Bireysel ağları genişletme" ve "Özerklik" olarak üçer faktör altında toplanmışlardır. Ardından bu ölçekler için güvenirlik testleri yapılmış ve örgütsel öğrenme ölçeği (0,943), eleştirel düşünme ölçeği (0,966), örgüt içi girişimcilik ölçeği (0,945) ve anketin tamamı (0,973) yüksek güvenirlik değerleri sağlamıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlere ait sosyo-demografik değişkenler cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çalışılan sektör ve kurumdaki çalışma süresi bilgilerinden oluşmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların; % 49,3'ü kadın ve % 50,7'si erkek; % 72,8'i evli ve % 27,2'si bekar; % 52,4'ü tekstil sektöründe ve % 47,6'sı otomotiv sektöründe; % 39'u ilköğretim, %44,5'i lise, % 10,1'i önlisans ve % 6,3'ü lisans mezunu; kurumdaki çalışma

sürelerinde % 25,4'ü 1 yıl ve 1 yıldan az, % 34,6'sı 2 ve 5 yıl arası, % 26,1'i 6 ve 10 yıl arası ve % 13,9'u 11 yıl ve üzeri çalışmakta; yaş aralıklarında ise % 14,2'si 25 yaş ve altında, % 22,2'si 26 ile 30 yaş arasında, % 18'i 31 ile 35 yaş arasında, % 20,5'i 36 ile 40 yaş arasında, % 14,6'sı 41 ile 45 yaş arasında ve % 10,5'i 46 yaş ve üzerindedir.

Katılımcıların yaş durumlarına bakıldığında en düşük yaş 19 iken en yüksek yaş 60 olarak görülmektedir ve katılımcıların yaş ortalaması 34,8 olarak bulunmuştur. Yine aynı şekilde katılımcıların bulundukları kurumdaki çalışma sürelerinde en düşük süre 4 ay, yani 1 yıldan az iken en yüksek süre 24 yıl olarak görülmektedir ve çalışma süresi ortalaması 5,4 yıl olarak bulunmuştur. Ardından araştırma kapsamında belirlenen hipotezler için gerekli testler yapılmış ve elde edilen sonuçlar belirtilmiştir.

H1: "Örgütsel öğrenmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre, örgütsel öğrenme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin varlığı tespit edilerek regresyon katsayısının 0.59 olduğu görülmektedir. Bu değer, örgütsel öğrenmedeki bir puanlık artışın örgüt içi girişimcilikte 0.59 puanlık bir artışa yol açacağını ifade etmektedir.

H2: "Eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin varlığı bulunarak regresyon katsayısının 0.81 olduğu görülmektedir. Bu değer, eleştirel düşünmedeki bir puanlık artışın örgüt içi girişimcilikte 0.81 puanlık bir artışa yol açacağını ifade etmektedir.

H3: "Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre, örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasında istatistiksel olarak

anlamlı, pozitif yönde ve doğrudan bir ilişkinin olduğu ve regresyon katsayısının örgütsel öğrenme için 0.21 ve eleştirel düşünme için 0.70 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme birlikte ele alındığında, örgüt içi girişimciliğin % 72'lik kısmını açıklamaktadır.

H4: "Örgütsel öğrenme ve alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir." hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Buna göre;

- Örgütsel öğrenme, öğrenmeye olan kararlılık ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin, demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı ve örgütsel öğrenme, öğrenmeye olan kararlılık ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin erkek katılımcılarda daha fazla olduğu saptanmıştır.
- Örgütsel öğrenme ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin, demografik özelliklerden medeni durum değişkenine göre farklılaştığı ve örgütsel öğrenme ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin bekar katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir.
- Örgütsel öğrenme, öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin, demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkenine göre farklılaştığı ve örgütsel öğrenme, öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin otomotiv sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu bulunmuştur.
- Öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin, demografik özelliklerden yaş aralığı değişkenine göre farklılaştığı ve öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin 36-40 yaş arası çalışanlarda daha fazla olduğu görülmektedir.
- Örgütsel öğrenme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.
- Örgütsel öğrenme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden kurumdaki çalışma süresi değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

H5: "Eleştirel düşünme ve alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir." hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Buna göre;

- Eleştirel düşünme, katılım ve bilişsel olgunluk düzeylerinin, demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı ve eleştirel düşünme, katılım ve bilişsel olgunluk düzeylerinin erkek katılımcılarda daha fazla olduğu belirlenmiştir.
- Eleştirel düşünme, katılım, yenilikçilik ve bilişsel olgunluk düzeylerinin, demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkenine göre farklılaştığı ve eleştirel düşünme, katılım, yenilikçilik ve bilişsel olgunluk düzeylerinin otomotiv sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir.
- Eleştirel düşünme, katılım ve bilişsel olgunluk düzeylerinin, demografik özelliklerden eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı ve eleştirel düşünme, katılım ve bilişsel olgunluk düzeylerinin eğitim seviyesindeki artış ile paralel arttığı görülmektedir.
- Eleştirel düşünme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.
- Eleştirel düşünme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.
- Eleştirel düşünme ve alt boyutları ile demografik özelliklerden yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

H6: "Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir." hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Buna göre;

- Örgüt içi girişimcilik, özerklik ve risk alma düzeylerinin, demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı ve örgüt içi girişimcilik, özerklik ve risk alma düzeylerinin erkek katılımcılarda daha fazla olduğu saptanmıştır.
- Örgüt içi girişimcilik, özerklik ve risk alma düzeylerinin, demografik özelliklerden medeni durum değişkenine göre farklılaştığı ve örgüt içi

girişimcilik, özerklik ve risk alma düzeylerinin bekar katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir.

- Örgüt içi girişimcilik, bireysel ağları genişletme, özerklik ve risk alma düzeylerinin, demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkenine göre farklılaştığı ve örgüt içi girişimcilik, bireysel ağları genişletme, özerklik ve risk alma düzeylerinin otomotiv sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu bulunmuştur.
- Örgüt içi girişimcilik, bireysel ağları genişletme ve özerklik düzeylerinin, demografik özelliklerden eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı ve örgüt içi girişimcilik, bireysel ağları genişletme ve özerklik düzeylerinin eğitim seviyesindeki artış ile paralel arttığı görülmektedir.
- Bireysel ağları genişletme düzeylerinin, demografik özelliklerden kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı ve bireysel ağları genişletme düzeylerinin 2-5 yıl arası çalışanlarda daha fazla olduğu söylenebilir.
- Örgüt içi girişimcilik ve alt boyutları ile demografik özelliklerden yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmanın araştırma kısmında Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlere anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler yardımıyla yapılan analizler sonrasında araştırma kapsamında belirlenen hipotezler test edilmiş ve bulunan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Örgütsel öğrenme ile örgüt içi girişimcilik arasında pozitif yönde, anlamlı ve doğrudan bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun anlamı örgütteki işgörenlerin öğrenme düzeylerinde yaşanan her artışın aynı zamanda örgüt içi girişimcilik düzeylerinde de artışa yol açacağıdır. Dolayısıyla işgörenlerin örgütteki öğrenme yetenek ve becerindeki olumlu gelişim, öğrenme konusundaki kararlılıkları ve azimleri, elde ettikleri bilgi ve beceriyi örgüt içinde paylaşmaları, örgüt içinde ortak bir vizyon geliştirmeleri buna paralel olarak işgörenlerin iç girişimcilik becerilerinde artış sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme düzeylerindeki bu artışın, işgörenlerin örgüt içi girişimcilik faaliyetleri olan özerklik, risk alma ve bireysel ağları genişletme konularında gelişmelerine katkı sağladığı söylenebilir. Benzer şekilde Kılıçkaya (2016), öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğunu, Safari, Azizi ve Ziapour (2016), öğrenmeyle girişimcilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve öğrenmenin varlığının, girişimciliğin gelişmesine yol açtığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde Sarıkaya, Kök ve Babacan (2016), öğrenen örgütün iç girişimcilik davranışında etkisinin olduğunu ve öğrenen örgüt olma düzeyinin iç girişimcilik düzeyini arttırdığını belirtmişlerdir. Solmaz (2016), öğrenme yönelimi ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, Yılmaz ve Görmüş (2012), örgütsel öğrenme ile girişimcilik arasında pozitif yönde ilişki olduğunu, An vd, (2017), öğrenme yöneliminin örgüt içi girişimciliği olumlu yönde etkilediğini, Ergün (2019) ve Seymen (2017), öğrenen örgütün iç girişimcilik üzerine etkisinin anlamlı ve pozitif olduğunu tespit etmişlerdir.

Nielsen (2015), örgütsel öğrenme ve bilginin örgüt içi girişimcilik biçimleriyle sonuçlandığını ve iç girişimciliğin bir öğrenme süreci olduğunu belirtmiştir. Toksöz (2015), öğrenen örgütler olgusunun iç girişimciliği olumlu etkilediğini, Martin-Rojas, Garcia-Morales ve Bolivar-Ramos (2013), örgütsel öğrenmenin iç girişimcilik üzerinde olumlu etkisi ve ilişkisinin olduğunu, örgütsel öğrenme sürecinin iç girişimciliği geliştirecek yapısal bilgilerin edinilmesini sağladığını belirtilmişlerdir. Basım, Şeşen ve Meydan (2009), öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimci davranışlarında anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerin olduğunu, Oyarce (2009) ise, iç girişimcilik ve örgütsel öğrenmenin örgütlerin üretim seviyesini arttırdığını ve çalışanların belirsiz durumlarla karşılaşmaya hazırlıklı olduklarını, iç girişimciliğin örgütsel öğrenmeye bağlı olduğunu ve iç girişimcinin örgütün öğrenme sürecini arttırdığını, iç girişimciliğe sahip kişilerin örgütte radikal değişiklikler yaratmak istediklerini saptamıştır. Liu, Luo ve Shi (2002), örgütsel öğrenme faaliyetlerinin içsel girişimcilik ile olumlu yönde ilişkilerinin olduğunu ve öğrenmenin içsel girişimciliği etkilediğini, Honig (2001), öğrenme ile iç girişimcilik arasında bir ilişki olduğunu, Çiftçi, Hırlak ve Doğan (2018), örgütsel öğrenme ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve çalışanların risk alma, özerklik, bireysel ağları genişletme gibi iç girişimcilik davranışları üzerinde olumlu yönde bir etki yaratabileceğini tespit etmişlerdir.

Eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasında pozitif yönde, anlamlı ve doğrudan bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun anlamı örgütteki işgörenlerin eleştirel düşünme düzeylerinde yaşanan her artışın aynı zamanda örgüt içi girişimcilik düzeylerinde de artışa yol açacağıdır. Dolayısıyla işgörenlerin eleştirel düşünme becerilerindeki olumlu artış, bilişsel olarak gelişimleri, yeni bilgilere açık olmaları, problem çözme, analitik düşünme, karar vermede alternatifleri belirleyebilme, akıl yürütme, yargıya varma, farklı bakış açıları elde etme gibi olgulardaki her gelişim buna paralel olarak işgörenlerin iç girişimcilik becerilerinde artış sağlamaktadır. Eleştirel düşünme düzeylerindeki bu artışın, işgörenlerin örgüt içi girişimcilik faaliyetleri olan özerklik, risk alma ve bireysel ağları genişletme konularında gelişmelerine katkı sağladığı söylenebilir.

Bu sonuca paralel olarak Kırbaşlar ve Özsoy-Güneş (2015), eleştirel düşünme yeteneklerinin girişimcilik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ve girişimcilik yeteneklerini arttırdığını, Akdemir ve Yavuz (2018), eleştirel düşünme eğilimleri arttıkça bireysel girişimcilik algılarının arttığını, Akdemir (2019), yüksek girişimcilik özellikleri taşıyanların aynı zamanda eleştirel düşünme düzeyleri de yüksek kişiler olduklarını belirtmişlerdir. Agboeze, Onu ve Ugwoke (2013), girişimcilik gelişimi için eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesinin önemli olduğu, Gözübüyük (2019) ise, eleştirel düşünmenin girişimciliğin önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme ile örgüt içi girişimcilik arasında pozitif yönde, anlamlı ve doğrudan bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmanın asıl konusunu oluşturan örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin, örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisi incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünme düzeylerinde yaşanan artışların, paralel olarak örgüt içi girişimcilik düzeylerinde de artışa yol açtığı görülmüştür. Dolayısıyla işgörenlerin örgütteki öğrenme yetenek ve becerindeki olumlu gelişim, öğrenme konusundaki kararlılıkları ve azimleri, elde ettikleri bilgi ve beceriyi örgüt içinde paylaşmaları, örgüt içinde ortak bir vizyon geliştirmeleri, eleştirel düşünme becerilerindeki olumlu artış, bilişsel olarak gelişimleri, yeni bilgilere açık olmaları, problem çözme, analitik düşünme, karar vermede alternatifleri belirleyebilme, akıl yürütme, yargıya varma, farklı bakış açıları elde etme gibi olgulardaki her gelişim buna paralel olarak işgörenlerin iç girişimcilik becerilerinde artış sağlamaktadır. Aynı zamanda bu artışın, işgörenlerin örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde, özerklik, risk alma ve bireysel ağları genişletme konularında gelişmelerine katkı sağladığı söylenebilir.

Örgütsel öğrenme, öğrenmeye olan kararlılık ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin, demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Örgütsel öğrenme düzeylerinin, öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin erkek katılımcılarda daha

fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeninin Türk toplumunda erkeğin çalışmakla yükümlü olmasından kaynaklanan ve bu nedenle işini benimseyerek işletmedeki mevcut konumunu korumak istemesi, öğrendiği ve elde ettiği bilgiyi örgüt içinde paylaşmaya hevesli olması, öğrenmeye ve yeni bilgi beceriler elde etmeye kararlı oluşu düşünülebilir. Erkek işgörenlerin öğrenme konusunda yönetici veya liderlerinin desteğini daha fazla hissettikleri, diğer işgörenlerle edinilen bilgiyi paylaşma konusunda daha girişken oldukları da ifade edilebilir. Buna karşılık Ünlü (2019), Karabetyan (2019), Seymen (2017), örgütsel öğrenme ile cinsiyet açısından bir farklılık olmadığını, hepsinin aynı bakış açısı altında cevap verdiklerini saptamıştır. Ürü (2009) ise, kadınların öğrenme düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğunu saptamış ve bu sonucu, kadınların bireysel öğrenme düzeylerinin ve eğitimde öğrendikleri bilgi ve becerileri işlerinde uygulamaları sonucunda performanslarının artacağına dair inançlarının yüksek olmasına bağlamıştır. Benzer şekilde Akan (2017), kadınların erkeklere oranla örgütteki bilgiyi daha iyi analiz edip yorumladıklarını ve kadınların erkeklere oranla örgütlerinde daha fazla öğrenme kültürüne sahip olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel öğrenme ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin, demografik özelliklerden medeni durum değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Örgütsel öğrenme düzeylerinin ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin bekar katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni evli katılımcıların işlerinin yanı sıra düşünmeleri gereken birden çok sorumluluklarının olması, bu yüzden ev, aile, eş, çocuk, geçim gibi unsurlar arasında kalması, ancak bekar katılımcıların işlerine odaklandıklarında evli katılımcılara kıyasla daha az sorumluluklarının olması söylenebilir. Aynı zamanda örgüt içi bilgi paylaşımının gerçekleşebilmesi için bulunulan örgüt, ekip veya grup içerisinde iletişimin güçlü olması, diğer işgörenlerle diyalog halinde olunması da gerekmektedir. Bilgi paylaşımının ve aktarımının en büyük yardımcısı iletişim kurmadır. Dolayısıyla bekar işgörenlerin örgüt veya grup içerisinde daha fazla iletişime önem verdikleri de ileri sürülebilir. Buna karşılık Seymen (2017), örgütsel öğrenmenin medeni

durum açısından bir farklılık göstermediğini, Ünlü (2019) ise, evlilerin öğrenmeye olan bağlılıklarının bekârlara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Örgütsel öğrenme, öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin, demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Örgütsel öğrenme düzeylerinin, öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin, paylaşılan vizyon düzeylerinin ve örgüt içi bilgi paylaşımı düzeylerinin otomotiv sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Otomotiv sektörünün hızla gelişen teknoloji ile beraber ilerleme kaydetmesinden dolayı, işgörenlerin de bu doğrultuda daha yavaş gelişmelerin yaşandığı tekstil sektörüne oranla öğrenmeye odaklandıkları söylenebilir. Ayrıca otomotiv sektörünün dinamik yapısı daha fazla bilgi edinmeyi, yeni ve güncel verileri öğrenmeyi gerekli kıldığı için bu doğrultuda gerek yöneticilerin gerekse de işgörenlerin ortak bir amaç doğrultusunda belirli bir vizyon paylaşarak hareket ettikleri, üst yönetimin de öğrenme konusundaki kararlı ve net tavrı ile işgörenleri desteklemesi, işgörenlerin de motive bir şekilde çalışarak edindikleri bilgiyi paylaşmaktan çekinmedikleri belirtilebilir. Örgüt yönetici ve liderlerinin öğrenme olgusuna önem vermeleri, işgörenleri öğrenme ve bilgi edinme konusunda destekleyip teşvik etmeleri, bu konudaki kararlı tutumları bu sonucu doğurmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde edinilen bir bilgi, beceri veya deneyimin diğer çalışanlar ile paylaşılması ve bu verinin problem çözme gibi kritik noktalarda kullanılması da önemlidir. Bu sonuca benzer şekilde İpçioğlu ve Kahya (2016), otomotiv sektöründe bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını belirtmişlerdir.

Öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin, demografik özelliklerden yaş aralığı değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Öğrenmeye olan kararlılık düzeylerinin 36-40 yaş arası çalışanlarda daha fazla olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu yaş aralığındaki işgörenlerin hem yaşları gereği öğrenmeye açık olmaları, hem sektörde diğer yaş grubuna göre daha deneyimli olmaları hem de

belirli yaştan sonra yeni iş bulabilmenin zorluğu ve endişesi nedeniyle, kendilerinden küçük yaş gruplarına göre öğrenmeye odaklandıkları belirtilebilir. Aynı zamanda üst yönetimin, müdür, amir, şef, lider gibi yöneticilerin öğrenme konusundaki destekleyici tutumunu en fazla bu yaş gurubunun hissettiği söylenebilir. Ürü (2009), yaş arttıkça örgütsel öğrenme düzeyinin arttığı, eğitimlerde öğrenilen bilgi ve edinilen yeni becerilerin iş ortamında uygulama ve iş yapış biçimlerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Karabetyan (2019), öğrenmeye olan bağlılık boyutunun 34-41 yaş aralığında daha fazla olduğunu, Ünlü (2019), öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon, örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun 30-39 yaş aralığında daha fazla olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Seymen (2017), 25-34 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinin, yaşı küçük olanlara göre daha yüksek olduğunu ve bunun, örgütte sürekli öğrenme, yetiştirme, güçlendirme, bilgi paylaşımı gibi konularda gerekli desteği diğer çalışanlara göre daha fazla aldıklarından kaynaklandığını belirtmektedir.

Eleştirel düşünme, katılım ve bilişsel olgunluk düzeylerinin, demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Eleştirel düşünme düzeylerinin, katılım düzeylerinin ve bilişsel olgunluk düzeylerinin erkek katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeninin erkek katılımcıların çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili olarak daha fazla akıl yürütme, farklı bakış açıları yakalama, problem çözme ve yargıya varma konularında objektif davranmaları ifade edilebilir. Pehlivan (2017), erkek işgörenlerin eleştirel düşünme düzeylerinin daha fazla olduğunu belirtmektedir. Buna karşılık Işık (2019), Kuyucu (2019), cinsiyet ile eleştirel düşünme becerileri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını, eleştirel düşünme eğiliminin öğrenilebilen bir beceri olduğunu ve kadın ve erkeğin benzer şekilde öğrenebileceğini saptamışlardır. Karakuş (2019), Akdemir (2019), Dalak (2019) ise, kadınlarının eleştirel düşünme standartlarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu, bunun, kadınların günlük hayatlarında yapacağı işlerin üstesinden gelebilmek için eleştirel düşünmeye erkeklerden daha fazla yönelmesinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Karakuş (2019), kadınların kendi

hayatlarının kontrolünü kazanmada diğer kişilere daha az bağlı olmak için eleştirel düşünmeye erkeklerden daha fazla yöneldiklerini, kadınların erkeklerden daha fazla eleştirel düşünmeye sahip olmalarının, erkeklerin farklı bakış açılarına, kadınlardan daha az yönelmelerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Bununla birlikte Akdemir (2019), kadınların erkeklere göre daha sistematik düşünceye sahip olmaları sonucu eleştirel düşünme özelliklerinin ortaya çıktığını, Dalak (2019) ise, kadınların hem iş hayatlarında hem de özel hayatlarında daha fazla zorluk ve sorunla karşı karşıya kalmalarının sonucu olarak yüksek eleştirel düşünme eğilimi gösterdiklerini ileri sürmektedirler.

Eleştirel düşünme, katılım, yenilikçilik ve bilişsel olgunluk düzeylerinin, demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Eleştirel düşünme düzeylerinin, katılım düzeylerinin, yenilikçilik düzeylerinin ve bilişsel olgunluk düzeylerinin otomotiv sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni otomotiv sektörünün tekstil sektörüne oranla daha hızlı gelişmesi, teknolojik yeniliklere daha açık olup bunlara daha hızlı uyum sağlaması ve dolayısıyla bu işgörenlerin de mevcut konumlarını korumak için aynı şekilde davranmalarından kaynaklanabilir. Otomotiv sektörünün sürekli gelişimi de işgörenler açısından karar verme, akıl yürütme, yeni fikirler üretme, karşılaşılan bir problemin çözümü için alternatifler belirleyebilme, entelektüel meraka sahip olmayı da beraberinde getirmektedir.

Eleştirel düşünme, katılım ve bilişsel olgunluk düzeylerinin, demografik özelliklerden eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Eleştirel düşünme düzeylerinin, katılım düzeylerinin ve bilişsel olgunluk düzeylerinin eğitim seviyesindeki artış ile paralel arttığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak belirli eğitim seviyesine sahip işgörenlerin karar verme, yargıya varma, objektif davranma, mantık yürütme gibi becerilerinin yüksek olması söylenebilir. Bu sonucu destekler nitelikte, Sarıoğlu (2009), Yuva (2011), Yıldırım (2014), Açıkgöz (2015), Dalak (2019), Işık (2019), Akdemir (2019) işgörenlerin eleştirel

düşünme eğilimlerinin eğitim seviyesindeki artış ile paralel olduğunu, eleştirel düşünme eğilimlerinin eğitim durumu arttıkça arttığını ifade etmişlerdir.

Örgüt içi girişimcilik, özerklik ve risk alma düzeylerinin, demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, özerklik düzeylerinin ve risk alma düzeylerinin erkek katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedenleri olarak erkek işgörenlerin yeni iş girişimine ve girişimcilik faaliyetlerine yatkın olmaları, bağımsız çalışma, bağımsız karar verme ve hareket etme, özgür olma isteklerinin fazla oluşu ve risk almaya meyilli olmaları sayılabilir. Örgüt içi girişimcilik için risk alma olgusu vazgeçilmezdir. Her bir yeni girişim olası riskleri de beraberinde getirmektedir. İşgörenler için önemli olan bu riskin optimum yani makul kabul edilebilir seviyelerde olması gerekliliğidir. Bu sonuçla paralel olarak, Ekingen (2019), iç girişimcilik, risk alma ve özerklik boyutlarında erkek çalışanların puanlarının daha yüksek olduğunu, Gözübüyük (2019), erkek katılımcıların girişimcilik puanlarının daha yüksek olduğunu, Durmaz (2011), erkek çalışanların daha fazla iç girişimci olma eğiliminde olduklarını, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla risk almaya istekli ve özerk olduğunu, kadın çalışanların daha az iç girişimci, özerk ve riskten kaçınma davranışı içinde bulunmalarının toplumsal olarak kadına hak ettiği değerin verilmemesi ve kadınların iş dışında ailevi sorumluluklarının erkek çalışanlara göre daha fazla olması olduğunu ifade etmektedir. Şeşen (2010), erkeklerin daha fazla risk alabilen, bireysel ağları genişletme yönünde davranan, toplulukçu bir yapıda olduğunu ve bunun nedeninin Türk toplumundaki baskın erkek rolü ile ilişkili olabileceğini, erkeklerin öne çıkan hakim pozisyonları, iş yaşamında daha fazla risk alabilmelerini sağladığını, özerklik bakımından ise toplumsal kültürel değer boyutlarından güç mesafesi ve ataerkillik ile ilişkisi olduğunu, toplumdaki baskın erkek egemen rol dağılımının özerkliği arttırdığını belirtmektedir. Buna karşılık Akdemir (2019), Arslanoğlu (2018), Berk (2016), cinsiyetin iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını, bunun nedeninin, kadınların her birimde en az erkekler kadar etkin olmaları ve önemli görevlerde bulunmaları olduğunu

ileri sürmektedirler. Yıldız (2019) ise, kadın yöneticilerin erkeklere göre daha yüksek düzeyde iç girişimcilik eğiliminde olduklarını, Seymen (2017), kadınların proaktif davranış düzeylerinin, erkeklere göre yüksek olduğunu saptayarak, kadınların erkeklere göre daha cesur davranarak, stratejik faaliyetlere önem verdiklerini ve öngörüleri sayesinde fırsatları fark edip proaktif davrandıklarını ileri sürmektedir.

Örgüt içi girişimcilik, özerklik ve risk alma düzeylerinin, demografik özelliklerden medeni durum değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, özerklik düzeylerinin ve risk alma düzeylerinin bekar katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Evli katılımcıların sorumlu oldukları eş, aile gibi kavramlar nedeniyle girişimcilik niyetlerinin olumsuz sonuçlar doğurması endişesi veya birden fazla sorumluluk üstlendikleri için, bekar katılımcılarda bu kavramların daha fazla görüldüğü söylenebilir. Aynı zamanda kurulu bir örgüt içinde de olsa bağımsız ve özgür kararlar alma, uygulama, olası riskli durumları göze alarak girişimsel faaliyetlerde bulunmaya, bekar işgörenlerin daha fazla eğilimi olduğu belirtilebilir. Basım, Şeşen ve Meydan (2009), bir çalışanın yaptığı işlerde kabul edilebilir riskler almasının Türk toplumunun önemli bir bileşeni olan güç mesafesi kültürel boyutunu öne çıkardığını ve örgüt içi girişimciliğin risk alma boyutunun en önemli tahmin edicisi olarak görüldüğünü ifade etmektedirler. Buna karşılık Arslanoğlu (2018) ve Durmaz (2011), çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin bekârlar ile evliler arasında anlamlı bir fark oluşturmadığını, Seymen (2017) ise, evlilerin stratejik yenilenme düzeylerinin, bekârlara göre daha yüksek olduğunu, evlilerin bekârlara göre kaynakları örgütleme, yaratıcılık ve yenilik konularında daha yetenekli olduklarını belirtmektedir.

Örgüt içi girişimcilik, bireysel ağları genişletme, özerklik ve risk alma düzeylerinin, demografik özelliklerden çalışılan sektör değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, bireysel ağları genişletme düzeylerinin, özerklik düzeylerinin ve risk alma düzeylerinin otomotiv

sektöründeki katılımcılarda daha fazla olduğu söylenebilir. Otomotiv sektörünün sürekli ilerlemesi, büyümesi ve canlı kalması, otomotiv sektöründe bulunan işgörenlerin de girişimcilik faaliyetleri, özerk olma istekleri, risk alma eğilimleri, bireysel ve sosyal ağları genişletme niyetlerinin fazla olması doğal görülebilir. Son derece dinamik bir yapıya sahip olan otomotiv sektörü, hem rakiplerinden üstün olabilmek hem değişken piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek adına, mevcut işgörenlerini girişimsel faaliyetler konusunda motive etmektedir. Bu sayede örgüt içinde yararlı olabilecek yeni fikirlerin oluşması ve gelişmesi sağlanmaktadır. İşgörenler de bu amaçla kendilerini özgür ve bağımsız çalışma ile ve belirli miktarlarda riskleri de alarak hareket etmektedirler. Edinilen her yeni bilgi ve kazanımın bireysel ağlar sayesinde örgüt içinde yayılması da önem arz etmektedir. İçerli, Yıldırım ve Demirel (2011), hem tekstil hem de otomotiv sektörlerinde diğer sektörlere göre iç girişimcilik faaliyetlerinin yüksek seviyede olduğunu, tekstil ve otomotiv sektörü çalışanlarının iç girişimcilik ruhuna sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Karcıoğlu ve Kaygın (2013), otomotiv sektöründe girişimciliğe yüksek düzeyde önem verildiğini, Onay ve Çavuşoğlu (2010) ise, otomotiv sektörünün iç girişimciliği daha iyi açıkladığını ve tüm örgüt üyelerinin risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsediğini, böylece çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçeceklerini ve çevredeki değişimlerden yararlanabileceklerini ifade etmektedirler.

Örgüt içi girişimcilik, bireysel ağları genişletme ve özerklik düzeylerinin, demografik özelliklerden eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Örgüt içi girişimcilik düzeylerinin, bireysel ağları genişletme düzeylerinin ve özerklik düzeylerinin eğitim seviyesindeki artış ile paralel arttığı görülmektedir. Belirli ve yüksek düzeylerdeki eğitim almış işgörenlerin girişimsel faaliyetler, bağımsız karar verme ve özgür çalışma, girişim hareketlerini güvence altına almak adına bireysel ağlarını genişleterek riskten kaçınması doğaldır. Risk alma her zaman göze alınabilecek bir konu olmadığı için artan eğitim seviyelerinde risk almadan kaçınma görülmektedir. Risk alma, iç girişimin olmazsa olmazı görünse de örgüt ve işgören için olası zararlı sonuçları

bulunabilmektedir. Bunlar idari veya para cezası, maaştan kesme veya işten çıkarmaya kadar uzanabileceği için risk alma boyutu minimum düzeylerde kalmaktadır. Ekingen (2019), Arslanoğlu (2018), Akdemir (2019), Berk (2016) eğitim düzeyi artıkça iç girişimciliğin arttığını, eğitim düzeyinin iç girişimciliği etkileyen bir faktör olduğunu ve Berk (2016), bilgi, beceri ve bilişsel sermayenin, eğitim seviyesi ile birlikte arttığını ifade etmektedir. Bu karşılık Durmaz (2011), Kanbur (2015), Ergün (2019) ise, iç girişimciliğin çalışanların eğitim durumu ile anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamışlardır.

Bireysel ağları genişletme düzeylerinin, demografik özelliklerden kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Bireysel ağları genişletme düzeylerinin 2-5 yıl arası çalışanlarda daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise işgörenin çalıştığı kurum ile tam kaynaşma ve bütünleşme yaşadığı dönemin olması, işgörenin bireysel ve sosyal olarak kendine bir çevre kazandırması ve dolayısıyla yeni ağlar kurup mevcut ağları genişletmesi söylenebilir. Bu sayede fikir alışverişi artarak bilgi akışı gelişmekte ve girişimsel beceriler de artabilmektedir. Buna sosyal sermaye de denilebilir. Bu sayede işgören hem kendini güvende hissetmekte hem de girişimsel faaliyetleri için bilgi alışverişi için ortam sağlamaktadır. Benzer şekilde Ekingen (2019), çalışma süresi 4-7 yıl arasında olan çalışanların iç girişimcilik puanlarının daha yüksek olduğunu, Akdemir (2019), 8-12 yıl arasındaki, mesleğinin ortalarında bulunan çalışanların girişimcilik özelliklerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Ergün (2019) ise, 7-9 yıl çalışma deneyimine sahip çalışanlarda iç girişimciliğin daha fazla olduğunu, bu çalışanların dış çevre ile iletişim kurma yeteneği, örgütsel öğrenme kapasitesi, katılımcı karar verme ve risk almaya eğilimli olma özelliklerinin iç girişimcilik yeteneklerini daha fazla geliştirdiğini ifade etmektedir. Şeşen (2010), bireyin bir kurum içindeki çalışma süresi arttıkça daha fazla kişi tanımasını ve bunun bireysel sosyal ağını genişlettiğini, çalışma sürelerindeki artışın bireysel ağları genişletme davranışlarını arttırdığını belirtmektedir. Berk (2016), çalışma süresinin artması ile iş tecrübesinin ve sosyal sermayenin artacağını, iş görme yeteneklerinin gelişeceğini, zamanla artan

iletişim ağları ve kaynaklara erişim kolaylığı ile fırsatları görme konusunda daha avantajlı olunacağını ve risk alma konusunda daha cesaretli olunabileceğini ifade etmektedir. Buna karşılık Kanbur (2015) ve Seymen (2017), çalışma süresi ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmektedirler, ancak Seymen (2017), çalışanların örgütte girişimsel faaliyetleri gerçekleştirilebilecek yenilikçi fikir üretme becerisi ve mevcut sorunlara kalıcı çözümler üretebilecek belli bir deneyime sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara bakıldığında, örgütsel öğrenme yönelimleri günümüz işletmeleri açısından önem arz etmektedir. Bunun için işgören ve yöneticilerin ortak bir amaç doğrultusunda öğrenmeye önem vermeleri ve bunu sürdürmeleri için paylaşılan bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin karar verme konusunda güçlendirilmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede işgörenler, öğrenme eylemini emir olarak değil kendi istekleri olarak algılayıp öğrenmeye açık hale gelebilirler. Örgütsel öğrenmenin oluşturulması için, yönetici ve liderlerin örgüt içindeki öğrenme faaliyetlerini desteklemeleri, bu konuda öncülük yapmaları ve öğrenme konusunda kararlı bir şekilde davranmaları gerekmektedir. Öğrenme olgusuna karşı net tavır sergilemeleri, duyarlı olmaları, öğrenme ortamı sağlamaları; öğrenme konusunda örgütün ve yönetimin kararlılığını ifade etmektedir. Bu sayede öğrenme süreklilik kazanabilir. Örgüt içi bilgi paylaşımı ile bilgi, deneyim ve fikir gibi unsurlar anlamlı bir hale getirilerek problem çözmede, işletme ve üretim faaliyetlerinde veya karar alma süreçlerinde kullanılabilir.

Bunun için işletmeler, öğrenme olgusunu rekabet avantajı sağlama, örgütün devamlılığı ve örgütün gelişimi için temel unsur olarak düşünmeli ve işgörenlerin eğitimi için yapılan harcamaları gider olarak değil yatırım olarak görmelidirler. Bununla birlikte yöneticiler ile işgörenler arasında sürekli bir diyalog ve bilgi akışı olmalı ve bu sayede tüm işgörenlerin kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görebilecekleri bir amaç birliği yaratılmalıdır. Ayrıca üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini vurgulamalı,

işgörenlerin edindikleri deneyimleri paylaşmaları için ortam yaratmalı ve aynı şekilde örgütün başarısız faaliyetlerini de analiz ederek sonuçları örgüt geneli ile paylaşmalıdır.

İşgörenlerin eleştirel düşünme becerileri edinebilmesi, örgütlere rekabet avantajı yaratmaktadır. Katılım eğilimi yüksek işgörenler, problem çözme ve yargıya varma konularında hem akıl yürütme yeteneklerini kullanmakta hem de iletişim kurma çabası içindedirler. Bilişsel olgunluk düzeyi yüksek işgörenler, başka fikirlere açık olma, yargıya varma veya problem çözmede farklı bakış açıları ile objektif düşünme eğilimindedirler. Yenilikçi olma eğilimi yüksek işgörenler ise, yeni bilgi edinmek için araştırma, sorgulama ve mevcut bilgiyi geliştirme çabasındadırlar. Bunun için işgörenler, yeni fikirlere açık olmalı, kendileriyle aynı fikirde olmayanların fikirlerini dikkate almalı ve kendi fikirleriyle çelişen yeni bir bilgi edindikleri zaman fikirlerini değiştirebilmelidirler. İşgörenler, bir problemi çözmek için sahip oldukları bilgileri kullanabilmeli, problemin doğru yanıtını bulmak için bildikleri yolların dışına çıkabilmeli ve önyargılarının kararlarını etkilemesine izin vermemelidirler.

İşgörenlerin örgüt içi girişimcilik eğilimlerinin ortaya çıkarılması, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri bakımından önemlidir. Bu sayede yeni ürün veya hizmet geliştirme ya da mevcut bilgi, süreç, ürün veya hizmet yenilenmesi yaşanmaktadır. Örgüt içi girişimcilik açısından özerklik olgusu ile işgörenlerin bağımsız şekilde kendi fikir ve düşüncelerini eyleme dönüştürmeleri, kendilerini özgür hissetmeleri, yetkileri korkmadan kullanmaları, kararları baskı altında olmadan almaları önemlidir. Aynı zamanda girişimciliğin de ruhunda olan risk alma ile faaliyet sonunda oluşacak zararı göze almak gerekmektedir. İşgörenlerin örgüt içerisinde bireysel ağları genişletmeleri sayesinde oluşan sosyal çevreleri yardımıyla edinilen bilgileri riski azaltmak için kullanmalarını, güvene dayalı ilişkiler kurmalarını, teknik bilgiler paylaşmalarını, kaynaklara kolay ve hızlı erişmelerini, oluşan fırsatlardan haberdar olmalarını ve bilgi akışını kontrol ederek güç kazanmalarını sağlamaktadır.

İşgörenler, iş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmeli, fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları ve standart prosedürleri aşmak gibi bazı riskleri göze almalı ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri için zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmamalıdırlar. İşgörenler, sosyal ağlarındaki kişilerle sürekli iletişim halinde olmalı, sosyal ağlarına dahil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmamalı ve yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için sosyal ağılarını kullanmalıdırlar. Üst yönetim de, işgörenlere yetki vererek yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmalı, işgörenleri yenilikçi olma konusunda motive etmeli ve gerekli şartlarda işgörenlere çalışmalarında özgürlük tanımalıdır.

Tüm bu koşullar göz önüne alındığında örgüt içindeki yönetici, müdür, amir, şef veya lider konumundaki üst yönetim; öğrenme, yeni bilgi edinme, edinilen bilgileri örgüt içinde paylaşma ve bilgiyi örgütün amaçları doğrultusunda kullanma konularında işgörenlere destek olmalı, onları teşvik etmeli ve özendirmelidir. Ayrıca iş süreçlerindeki konulara işgörenlerin eleştirel yaklaşabilmeleri, olaylara farklı bakış açılarıyla bakabilmeleri ve objektif kararlar alabilmeleri, problemlerin çözümünde alternatifler üreterek uygulayabilmeleri önemlidir. Örgüt içi girişimcilik eğilimi olan işgörenlerin işletmeye katkı sağlayacağı düşünülerek üst yönetimin karar verme ve sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, risk alma ve bağımsız hareket etme konularında kolaylık göstermeleri, hatta olumlu girişimsel sonuçlar için işgörenleri ödüllendirmeleri gerekmektedir. Bu sayede diğer işgörenlerin de motivasyonu artarak girişimsel konularda teşvik edilip özendirilmiş olacaklardır.

Sonuç olarak, işletmelerin çalışanlarını, öğrenme, öğrendiklerini uygulayabilme ve paylaşma, eleştirme, sorgulama ve yenilik yaratma konularında teşvik ve motive etmeleri, bu konuda kendileri de örnek olarak, kalıcı bir örgüt kültürü oluşturmaları, örgütsel öğrenme ve eleştirel düşünmenin örgüt stratejisinin vazgeçilmez bir parçası olduğunu vurgulamaları gerekmektedir. Bununla birlikte, örgüt içi girişimsel faaliyetleri arttıracak ortamlar oluşturulmalı ve işgörenlere risk

alma ve özerklik konusunda destek olunmalıdır. Ayrıca örgüt içinde veya yönetimsel uygulamalarda örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve iç girişimcilik faaliyetlerini engelleyici unsurlar varsa ortadan kaldırılmalıdır. Bu araştırmanın literatüre olan katkısı, ilk kez örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik kavramlarının bir arada ele alınıp incelenerek literatürdeki boşluğun doldurulmasıdır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, otomotiv ve tekstil sektörlerinde bu üç kavramın birbirlerinden olumlu şekilde etkilenmesi ve birlikte artış eğilimi göstermesi bakımından, rekabet avantajı açısından örgütler tarafından ilgilenilmesi gereken yönetimsel konulardan oldukları görülmektedir.

Gelecekte bu çalışmanın konusu ile ilgili yapılacak araştırmalarda, araştırma kısmında işgörenlerin değerlendirmelerinin yanı sıra üst yönetimin, yöneticilerin, müdürlerin, amirlerin, birim şeflerinin veya liderlerin de görüşleri alınabilir. Bu kapsamda örgütün ve yönetimin öğrenme olgusuna, işgörenlerin eleştirel becerilerine ve işgörenlerin iç girişimsel faaliyetlerine karşı tavrı, tutumu, teşvik etmesi, motive etmesi, desteklemesi, örnek olması, ödüllendirmesi, örgüt kültürü oluşturarak bu tür faaliyetleri bir amaç etrafında ele alıp vizyon oluşturması veya aksi şekilde yasaklaması, engel olması, cezalandırması gibi unsurlar da incelenebilir. Bu sayede farklı sonuçlar elde edilebilir. Bununla birlikte örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme ve örgüt içi girişimcilik faaliyetleri ve becerileri, bulunulan sektöre göre de değişiklik gösterebilir. Bu çalışma kapsamında tekstil ve otomotiv sektöründeki işgörenler baz alınmış ve araştırmada Marmara Bölgesi ile sınırlı kalınmıştır. İleriki araştırmalarda farklı sektörlerdeki işgörenlerin ele alınması ve farklı bölgelerde yapılacak araştırmalar, farklı sonuçlar doğurabilir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, Gizem, "Hemşirelerin Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin ve Profesyonellik Davranışlarının Belirlenmesi", Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015.

Açışlı, Sibel, "Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğrenme Stilleri İle Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi", *İlköğretim Online Dergisi,* 15(1), 2016, 273-285.

Agboeze, Matthias U., Francis Madueke Onu, and Ernest O. Ugwoke, "Enhancement of Critical Thinking Skills of Vocational and Adult Education Students for Entrepreneurship Development in Nigeria", *Journal of Education and Practice,* 4(17), 2013, 116-123.

Ağca, Veysel ve Durmuş Yörük, "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 8(2), 2006, 155-173.

Ağca, Veysel ve Mustafa Kurt, "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 2007, 83-112.

Akan, Betül, "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2017.

Akça, Nazan Kılıç ve Sultan Taşçı, "Hemşirelik Eğitimi ve Eleştirel Düşünme", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 2009, 187-195.

Akdemir, Elif ve Özlem Yavuz, "Öğrencilerin Eleştirel Düşünme Becerileri, Teknolojiye Yönelik Eğilimleri ve Bireysel Girişimcilik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Turkish Studies Educational Sciences,*13(27), 2018, 73-85.

Akdemir, Mert, "Coğrafya Öğretmenlerinin Girişimcilik Özellikleri İle Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi", Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Akdoğan, Asuman ve Ayşe Cingöz, "İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma", *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86 Kongreler Dizisi: 11, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi,* 25-27 Mayıs 2006, Bişkek, 49-64.

Akgemci, Tahir ve Hasan Kürşat Güleş*, İşletmelerde Stratejik Yönetim,* 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010.

Akgün, Funda, "Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü Strateji Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Aksu, Gökhan, Mehmet Taha Eser ve Cem Oktay Güzeller, *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları,* 1. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2017.

Alamur, Bayram, "Olgun Örgütlerde İç Girişimciliğin Canlandırılmasında Örgütsel Zekâ'nın Rolü", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2016.

Alipour, Farhad, Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi, "Intrapreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors", *Journal of American Science,* 7(11), 2011, 141-150.

Alipour, Farhad, Khairuddin Idris, Ismi Arif Ismail, Jegak Anak Uli, and Roohangiz Karimi, "Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Intrapreneurship", *European Journal of Social Sciences,* 21(4), 2011, 547- 555.

Altındiş, Selma ve Veysel Ağca, "Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 26, 2011, 45-61.

An, Wenwen, Xinglu Zhao, Zhi Cao, Jianqi Zhang, and Heng Liu, "How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship: The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation", *Journal of Product Innovation Management*, 2017, 1-17.

Antoncic, Bostjan and Robert D. Hisrich, "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing,* 16, 2001, 495-527.

Argyris, Chris and Donald A. Schön, *Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective,* Addison-Wesley Publishing Company, Inc. United States of America, 1978.

Armstrong, Michael, *Human Resource Management Practice,* Tenth Edition, Cambridge University Press, Great Britain, 2006a.

Armstrong, Michael, *Strategic Human Resource Management,* Third Edition, Thomson-Shore, Philadelphia, 2006b.

Arslan, Elif Türkan, "İnovasyon İle İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2012.

Arslan, Ramazan ve Kübra Demirci, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 2015, 24-38.

Arslanoğlu, Ali, "İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü", Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2018.

Atak, Metin ve İlhan Atik, "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 2007, 63-70.

Atak, Metin, "Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri", *"İş, güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 2011, 155-176.

Avcı, Umut, "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans

İlişkisine Yönelik İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2005.

Avcı, Umut, "Öğrenme Yönelimliliğin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 2009, 121-138.

Aybek, Birsel, Abdullah Çetin ve Fatma Başarır, "Fen ve Teknoloji Ders Kitabının Eleştirel Düşünme Standartları Doğrultusunda Analiz Edilmesi", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi,* 3(1), 2014, 313-325.

Aydoğan, Enver, Fatih Orhan, Ümit Naldöken, Umut Beylik ve Kadir Aksay, "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 2011, 191-213.

Bahar, Emel, *İşletme Becerileri Grup Çalışması,* 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

Bashir, Jibran and Sara Afzal, "Adding Intrapreneurial Role in HR Business Partner Model: (An Extension in the HR Business Partner Model)", *Munich Personal RePEc Archive*, 2009, 2-14.

Basım, H. Nejat ve Harun Şeşen, "Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(3), 2008, 49-64.

Basım, H. Nejat ve Harun Şeşen, "Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 2009, 41-60.

Basım, H. Nejat, Cem Harun Meydan ve Harun Şeşen, "Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı İle İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma", *İşletme ve Finans Dergisi,* 24(274), 2009, 79-99.

Basım, Nejat, Harun Şeşen ve Cem Harun Meydan, "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(3), 2009, 27-44.

Bayrak, Beyza Karadeniz, "Öğretmen Adaylarının Bilgi Okuryazarlık Düzeyleri ve Eleştirel Düşünme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", *The Journal Of Academic Social Science Studies,* 25(1), 2014, 439-456.

Beauregard, Nancy, Louise Lemyre, and Jacques Barrette, "The Domains of Organizational Learning Practices: An Agency-Structure Perspective", *Societies,* 5, 2015, 713-733.

Bell, Robin and Mark Loon, "The Impact of Critical Thinking Disposition on Learning Using Business Simulations", *The International Journal of Management Education,* 13, 2015, 362-370.

Berk, Uğur, "İç Girişimcilik Davranışında Örgüt İçi Sosyal Ağların Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2016.

Beşoluk, Şenol ve İsmail Önder, "Öğretmen Adaylarının Öğrenme Yaklaşımları, Öğrenme Stilleri ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi", *İlköğretim Online Dergisi,* 9(2), 2010, 679-693.

Boonstra, Jaap J., *Dynamics of Organizational Change and Learning,* John Wiley & Sons Ltd, England, 2004.

Bostancı, Hüseyin ve Aykut Ekiyor, "Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi,* 1(1), 2015, 37-51.

Bowell, Tracy and Gary Kemp, *Critical Thinking - A Concise Guide*, Second Edition, Routledge, United States of America, 2005.

Bozkurt, Öznur, "Yenilikçi Bir Faaliyet Olarak İç Girişimciliğin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sakarya İli İmalat Sanayi Üzerine Bir Alan Araştırması", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2009.

Bökeoğlu, Omay Çokluk ve Kürşad Yılmaz, "Üniversite Öğrencilerinin Eleştirel Düşünmeye Yönelik Tutumları İle Araştırma Kaygıları Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,* 41, 2005, 47-67.

Brown, Keith and Lynne Rutter, *Critical Thinking for Social Work*, Second Edition, Learning Matters Ltd., United Kingdom, 2008.

Browne, M. Neil and Stuart M. Keeley, *Asking the Right Questions*, Eighth Edition, Pearson Education, United States of America, 2007.

Browne, M. Neil and Stuart M. Keeley, *Asking the Right Questions - A Guide to Critical Thinking,* Twelfth Edition, Pearson Education, United States of America, 2018.

Bulut, Çağrı, Ahmet Murat Fiş, Bora Aktan ve Senem Yılmaz, "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(10), 2008, 1389-1416.

Busch, Peter, *Tacit Knowledge in Organizational Learning,* IGI Publishing, United States of America, 2008.

Cadar, Otilia and Daniel Badulescu, "Entrepreneur, Entrepreneurship and Intrapreneurship. A Literature Review", *Munich Personal RePEc Archive,* 2015, 658-664.

Calantone, Roger J. S., Tamer Cavusgil, and Yushan Zhao, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management,* 31, 2002, 515-524.

Caldwell, Raymond, "Leadership and Learning: a Critical Reexamination of Senge's Learning Organization", *Syst Pract Action Res,* 25, 2012, 39-55.

Caroselli, Marlene, *50 Activities for Developing Critical Thinking Skills*, HRD Press, Massachusetts, 2009.

Cetin, Fatih, "Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü", *Business and Economics Research Dergisi,* 2(3), 2011, 69-85.

Ceylan, Adnan ve Fatma Zehra Savi, "Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* 29, 2003, 151-175.

Chen, Chung-Jen and Jing-Wen Huang, "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance - The Mediating Role of Knowledge Management Capacity", *Journal of Business Research,* 62, 2009, 104-114.

Cingöz, Ayşe, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma",

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2011.

Cohen, Marvin S., Eduardo Salas and Sharon L. Riedel, *Critical Thinking: Challenges, Possibilities, And Purpose,* Directorate for Information Operations and Reports, Washington, 2002.

Colakoglu, Sidika N. and Sally A. Sledge, "The Development Of Critical Thinking Skills Through A Service-Learning Oriented Entrepreneurship Course", *Journal Of Entrepreneurship Education,* 16, 2013, 115- 124.

Cottrell, Stella, *Critical Thinking Skills - Developing Effective Analysis and Argument,* First Edition, Palcrave Macmillan, United States of America, 2005.

Çakır, Recep ve Erman Yükseltürk, "Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 18(2), 2010, 501-512.

Çakmakyapan, Serkan, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Çelik, H. Eray ve Veysel Yılmaz, *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Temel Kavramlar - Uygulamalar - Programlama)*, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2016.

Çemberci, Murat, "Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri", *Akademik Araştırmalar Dergisi,* 57, 2013, 95-120.

Çiçek, Mukaddes ve Atılhan Naktiyok, "Stratejik Düşünmenin İşlemcileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme: Türkiye Örneği", *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi,* 1(1), 2013, 39-61.

Çiçek, Mukaddes, "Stratejik Düşüncenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2011.

Çiftçi, Gamze Ebru, Bengü Hırlak ve Lütfi Doğan, "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma", *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 2018, 230-244.

Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları,* 4. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2016.

Dalak, Osman, "Öğretmenlerin Eleştirel Düşünce Eğilimlerinin Araştırılması ve Karşılaştırılması (Giresun İli Örneği)", Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Demirel, Yavuz, "Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", *Akademik Bakış Dergisi,* 14, 2008, 1-22.

Derin, Neslihan ve Erkan T. Demirel, "Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 3(2), 2011, 255-264.

Dess, Gregory G., vd., "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Management,* 29(3), 2003, 351-378.

Doğanay, Ahmet ve Rojda Yağcı, "İlköğretim Beşinci Sınıf Sosyal Bilgiler Öğretiminde Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Becerilerini Geliştirmek İçin Uyguladıkları Etkinliklerin Değerlendirilmesi", *e-Journal of New World Sciences Academy,* 6(2), 2011, 1679-1702.

Doğanay, Ahmet, Mükerrem Akbulut Taş ve Şule Erden, "Üniversite Öğrencilerinin Bir Güncel Tartışmalı Konu Bağlamında Eleştirel Düşünme Becerilerinin Değerlendirilmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,* 52, 2007, 511-546.

Drummond, Colin K., "Team-Based Learning To Enhance Critical Thinking Skills in Entrepreneurship Education", *Journal of Entrepreneurship Education,* 15, 2012, 57-63.

DuBrin, Andrew, *Leadership: Research Findings, Practice and Skills,* Sixth Edition, South-Western Cengage Learning Nelson Education, Canada, 2010.

Durmaz, Irmak, "Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2011.

Duron, Robert, Barbara Limbach and Wendy Waugh, "Critical Thinking Framework For Any Discipline", *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education,* 17(2), 2006, 160-166.

Easterby-Smith, Mark and Marjorie A. Lyles, *Handbook Of Organizational Learning And Knowledge Management,* Second Edition, John Wiley & Sons, United Kingdom, 2011.

Edmonds, Michael, Jennifer A. Hull, Erika L. Janik and Keli Rylance, *History & Critical Thinking*, Wisconsin Historical Society, the United States, 2005.

Egan, Toby Marshall, "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research", *Advances in Developing Human Resources,* 7(2), 2005, 160-181.

Ekingen, Erhan, "İç Girişimcilik ve Örgütsel Faktörlerin Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Uygulama", Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşleme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2019.

Emir, Serap, "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Eleştirel Düşünme Eğilimleri", *İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi,* 17(1), 2012, 34-57.

Epstein, Richard L. and Carolyn Kernberger, *Critical Thinking,* Third Edition, Thomson Wadsworth, Canada, 2006.

Eren, Erol ve Hülya Gündüz, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5, 2002, 65-84.

Ergün, Bekir, "Öğrenen Organizasyonun İç Girişimciliğe Etkisi: Lojistik Sektörü Üzerine Bir Uygulama", Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Erigüç, Gülsün ve Pınar Yalçın Balçık, "Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 2007, 75-106.

Ersoy, Esen ve Neşe Başer, "İlköğretim İkinci Kademede Eleştirel Düşünmenin Yeri", *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 2(1), 2011, 1-10.

Ertaş, Hülya, "Okul Dışı Etkinliklerle Desteklenen Eleştirel Düşünme Öğretiminin, Eleştirel Düşünme Eğilimine ve Fizik Dersine Yönelik Tutuma Etkisi", Hacettepe Üniversitesi Ortaöğretim Fen ve Matematik Alanlar Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2012.

Facione, Peter A., *Critical Thinking: What It is and Why it Counts,* The California Academic Press, California, 2011.

Fornell, Claes and David F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research,* 18(1), 1981, 39-50.

Gawke, Jason C., Marjan J. Gorgievski, and Arnold B. Bakker, "Personal Costs and Benefits of Employee Intrapreneurship: Disentangling the Employee Intrapreneurship, Well-Being, and Job Performance Relationship", *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 2018, 508-519.

George, Jennifer M. and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior,* 6th Edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2012.

Gill, Stephen J., *Organizational Learning,* HRD Press, United States of America, 2000.

Glasberg, Ronald and Katrin Ouerghemi, "Innovation in Human Resources", *2nd International Conference on Economics, Business and Management,* Singapore, 22, 2011, 7-11.

Goldsmith, Marshall, Howard Morgan, and Alexander J. Ogg, *Leading Organizational Learning: Harnessing The Power Of Knowledge,* First Edition, John Wiley & Sons, Inc., United States, 2004.

Görker, Nuray, "Dönüştürücü Liderlik Tarzı İle Girişim ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2017.

Gözübüyük, Durdane, "Yaratıcı, Eleştirel ve Yansıtıcı Düşünmenin Girişimcilik Becerisi Üzerine Etkisi", Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yaşam Boyu Öğrenme Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Gündoğdu, Hakan, "Eleştirel Düşünme ve Eleştirel Düşünme Öğretimine Dair Bazı Yanılgılar", *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 2009, 57-74.

Gündoğdu, Mehmet Çağrı, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Firma İçi Girişimcilik ve Yeniliğe Etkileri", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2013.

Güngör, Gündüz ve Cevat Celep, "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt içi Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Entelektüel Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 12(3), 2016, 932-947.

Gürel, Esra Burcu Bulgurcu, "İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6, 2012, 56-75.

Gürel, Esra Burcu Bulgurcu, "Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü ve Türkiye'de İSO 500'de Firma Performansının

Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2010.

Gürkaynak, İpek, Füsun Üstel ve Sami Gülgöz, *Eleştirel Düşünme,* 3. Baskı, Eğitim Reformu Girişimi, Artpres, İstanbul, 2008.

Güven, Meral ve Dilruba Kürüm, "Öğrenme Stilleri ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişkiye Genel Bir Bakış", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6-9 Temmuz 2004, 1-15.

Güven, Meral ve Dilruba Kürüm, "Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri ile Eleştirel Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişki (Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma)", *İlköğretim Online Dergisi*, 7(1), 2008, 53-70.

Halpern, Diane F., *Thought and Knowledge - An Introduction to Critical Thinking*, Fifth Edition, Psychology Press, United States of America, 2014.

Honig, Benson, "Learning Strategies and Resources for Entrepreneurs and Intrapreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice,* 2001, 21-35.

Hooper, Daire, Joseph Coughlan, and Michael R. Mullen, "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *The Electronic Journal of Business Research Methods,* 6(1), 2008, 53-60.

Irani, Tracy, Rick Rudd, Maria Gallo, John Ricketts, Curtis Friedel, and Emily Bisdorf-Rhoades, "UF/EMI Critical Thinking Instrumentation Manual", *Gainesville, University of Florida*, 2007.

Işık, Birkan, "Eleştirel Düşünme Eğilimi: Çalışanlar ve Yöneticiler Üzerine Karma Bir Araştırma", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019.

İbicioğlu, Hasan ve Umut Avcı, "Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi", *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi,* 14, 2005, 157-166.

İbrahimoğlu, Nurettin ve Özlem Yaşar Uğurlu, "Kobi'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 31(1), 2013, 103-126.

İçerli, Leyla, Mehmet Halit Yıldırım ve Yavuz Demirel, "Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 3(2), 2011, 177-187.

İlhan, Mustafa ve Bayram Çetin, LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi,* 5(2), 2014, 26-42.

İpçioğlu, İsa ve Dilek Kahya, "Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 3(25), 2016, 179-204.

Jaskyte, Kristina and Audrone Kisieliene, "Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations", *Voluntas,* 17, 2006, 133-141.

Jiménez-Barrionuevo, M. Magdalena, Luis M. Molina, and Víctor J. García-Morales, "Combined Influence of Absorptive Capacity and Corporate Entrepreneurship on Performance", *Sustainability,* 11(3034), 2019, 1-26.

Jong, Jeroen de and Sander Wennekers, *Intrapreneurship - Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour,* SCALES-initiative, Netherlands, 2008.

Kahkha, Abolghasem Oviesy, Ahmad Kahrazeh, and Hamed Armesh, "Corporate Entrepreneurship and Firm Performance Important Role of Small and Medium Enterprise", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* 4(6), 2014, 8-25.

Kalkan, Veli Denizhan, "Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 2006, 86-103.

Kanai, Kazuyori, "Corporate Entrepreneurship and Organizational Learning", *Journal of Hokkaido University,* 21, 1992, 123-137.

Kanbay, Yalçın, Özgür Aslan, Elif Işık ve Nurhayat Kılıç, "Hemşirelik Lisans Öğrencilerinin Problem Çözme ve Eleştirel Düşünme Becerileri", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 2013, 244-251.

Kanbur, Engin, "Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü", Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2015.

Kansikas, Juha and Linda Murphy, "Students' Perceptions on Intrapreneurship Education - Prerequisites for Learning Organisations", *International Journal of Learning and Change,* 4(1), 2010, 49-63.

Kapu, Hüsnü ve Meryem Aybas, "Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(15), 2008, 80-100.

Karabetyan, Lina, "Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama", İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2019.

Karadüz, Adnan, "Dil Becerileri ve Eleştirel Düşünme", *Turkish Studies*, 5(3), 2010, 1566-1593.

Karahan, Atila ve Hüseyin Yılmaz, "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14(25), 2011, 136-156.

Karakuş, Aylin, "Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Bireysel Girişimcilik Algıları İle Eleştirel Düşünme Standartları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Karcıoğlu, Fatih ve Erdoğan Kaygın, "Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 4(5), 2013, 99-111.

Karcıoğlu, Fatih ve Erdoğan Kaygın, "Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 27(3), 2013, 1-20.

Kartal, Bilhan, *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı, Eskişehir, 2013.

Katz, Jerome A. and Dean A. Shepherd, *Corporate Entrepreneurship,* Elsevier Ltd., United Kingdom, 2004.

Kaya, Esma Ülkü ve Muhammet Düşükcan, "İşgören Yaratıcılığını Etkileyen Bireysel ve Mesleksel Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 17(1), 2007, 201-224.

Kayhan, Necati, *21. Yüzyılda Japonya'da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemindeki Değişim*, Türkiye Haber-İş Sendikası Baskı, Ankara, 2009.

Khine, Myint Swe, *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice,* Sense Publishers, The Netherlands, 2013.

Kılıç, Hülya Ertaş ve Ahmet İlhan Şen, "UF/EMI Eleştirel Düşünme Eğilimi Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması", *Eğitim ve Bilim,* 39(176), 2014, 1-12.

Kılıçkaya, Gökçe, "Yoğun Rekabet Ortamlarında Öğrenme Yeteneği, Girişimcilik Yönelimi ve Yenilik Performansı İlişkisi", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016.

Kırbaşlar, Merve and Zeliha Özsoy-Güneş, "The Effect of Critical Thinking Disposition on Entrepreneurship Levels: a Study on Future Teachers", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 2015, 199-207.

Kırel, Ayşe Çiğdem ve Ozan Ağlargöz, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2013.

Kırmızı, Fatma Susar, Aslıhan Fenli ve Demet Kasap, "Sınıf Öğretmeni Adaylarının Eleştirel Düşünme Eğilimleri İle Okuma Alışkanlıklarına Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki", *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 3(1), 2014, 354-367.

Kim, Tae-Yeol, Alice H. Y. Hon and Deog-Ro Lee, "Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity", Creativity Research Journal, 22(1), 2010, 37-45.

Kirby, Gary R., Jeffery R. Goodpaster, and Marvin Levine, *Critical Thinking*, Second Edition, Pearson Custom Publishing, United States of America, 1999.

Koç, Özcan, "Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Koç, Umut, "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 2009, 151-165.

Korkmaz, Özgen, "Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilim ve Düzeyleri", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 2009, 1-13.

Kozak, Meryem Akoğlan ve Esra Gül Yılmaz, "Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 2010, 85-97.

Kozlowski, Steve W. J. and Eduardo Salas, *Learning, Training, and Development in Organizations,* Routledge: Taylor & Francis Group, United States of America, 2010.

Kuabara, Paula Suemi Souza and Adriana Roseli Wünsch Takahashi, "Organizational Learning, Practices Of Diversity, And Ceremonialism: A Study Proposal In The Multinationals Context", *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 2017, 169-201.

Kuratko, Donald F., "Corporate Entrepreneurship", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2), 2007, 151-203.

Kurfiss, Joanne Gainen, *Critical Thinking: Theory, Research, Practice, and Possibilities,* ASHE-ERIC Association for the Study of Higher Education, United States of America, 1988.

Kuyucu, Ebru Güzel, "Akademisyenlerin Eleştirel Düşünme Düzeyleri İle Örgütün Etik İklimine İlişkin Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Lipshitz, Raanan, Victor J. Friedman, and Micha Popper, *Demystifying organizational learning,* Sage Publications Inc., United Kingdom, 2007.

Liu, Sandra S., Xueming Luo and Yi-Zheng Shi, "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: an Empirical Study", *International Journal of Research in Marketing*, 19, 2002, 367-382.

Lorcu, Fatma, *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.

Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, 12th Edition, McGraw Hill, Singapore, 2011.

Martin-Rojas, Rodrigo, Victor J. Garcia-Morales and Maria Teresa Bolivar-Ramos, "Influence of Technological Support, Skills and Competencies, and Learning on Corporate Entrepreneurship in European Technology Firms", *Technovation*, 33, 2013, 417-430.

Mason, Mark, *Critical Thinking and Learning*, First Edition, Blackwell Publishing, United States of America, 2008.

McAdam, Rodney and John McClelland, "Sources of New Product Ideas and Creativity Practices in the Uk Textile Industry", *Technovation*, 22, 2002, 113-121.

Meydan, Cem Harun, "Adalet Algısı - İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 36, 2010, 195-222.

Meydan, Cem Harun, "İş Tatmini ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 20(1), 2011, 25-40.

Moingeon, Bertrand and Amy Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, SAGE Publications, London, 1996.

Moon, Jennifer, *Critical Thinking - An exploration of theory and practice*, First Edition, Routledge, United States of America, 2008.

Moore, Brooke Noel and Richard Parker, *Critical Thinking*, 9th Edition, McGraw-Hill, United States of America, 2009.

Moore, David T., *Critical Thinking and Intelligence Analysis*, Second Edition, National Defense Intelligence College, Washington, 2007.

Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, 16. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008.

Naktiyok, Atılhan ve Mukaddes Çiçek, "Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 28(2), 2014, 157-178.

Naktiyok, Atılhan ve Sabahat Bayrak Kök, "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,* 8(2), 2006, 77-96.

Naktiyok, Serkan ve Ömer Faruk İşcan, "Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarında Bir Öncül Olarak Örgütsel Öğrenmenin Rolü", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 5(7), 2014, 19-38.

Nielsen, Jelena Eric, "Corporate Entrepreneurship, Organizational Learning and Knowledge Implementation", *Economic Horizons*, 17(3), 2015, 199-214.

Noruzi, Mohammad Reza and Jose G. Vargas Hernandez, "Critical Thinking in the Workplace: Characteristics, and Some Assessment Tests", *3rd International Conference on Information and Financial Engineering, Singapore,* 12, 2011, 295-298.

Novella, Steven, *Your Deceptive Mind: A Scientific Guide To Critical Thinking Skills,* The Great Courses The Teaching Company, Virginia, 2012.

Nyhan, Barry, Peter Cressey, Massimo Tomassini, Michael Kelleher, and Rob Poell, *Facing Up To The Learning Organisation Challenge,* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Belgium, 2003.

O'Connor, Bridget N., Michael Bronner, and Chester Delaney, *Learning at Work: How to Support Individual and Organizational Learning,* HRD Press, United States of America, 2007.

Ocak, Metin, "Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2014.

Onay, Meltem ve Selin Çavuşoğlu, "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* 17(1), 2010, 47-67.

Ouedraogo, Alidou, "Managing Innovation, Human Resource and Corporate Governance In Technological Smes: Lessons From Case Studies In Canada", *Problems and Perspectives In Management,* 6: 2, 2008, 57-63.

Oyarce, Carlos Eduardo Molina, "Environmental Hostility, Individual Learning, and Intrapreneurship as Predictors of Organizational Learning: A Study

Applied to Two Selected Mining Companies in Chile a Dissertation", Texas A&M University, Theses of Doctor of Philosophy, 2009.

Öğüt, Adem, Hasan Bülbül ve Nahit Yılmaz, "Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi", *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86 Kongreler Dizisi: 11, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi,* 25-27 Mayıs 2006, Bişkek, 83-89.

Öneren, Melahat, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 2008, 163-178.

Parker, Simon C., *Intrapreneurship or Entrepreneurship?*, IZA, Germany, 2009.

Paul, Richard and Linda Elder, *Critical & Creative Thinking*, The Foundation for Critical Thinking Press, the United States, 2008a.

Paul, Richard and Linda Elder, *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*, Fifth Edition, Foundation for Critical Thinking Press, United States of America, 2008b.

Pehlivan, Gamze, "Eleştirel Düşünce Düzeyi İle Problem Çözme Becerisi Arasındaki İlişki: Sağlık Turizmine Hizmet Veren Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017.

Pettinger, Richard, *the Learning Organization*, First Edition, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.

Ramachandran, Kavil, T.P. Devarajan, and Sougata Ray, "Corporate Entrepreneurship: How?", *Vikalpa,* 31(1), 2006, 85-97.

Retna, Kala S., "The Learning Organisation: A School's Journey Towards Critical and Creative Thinking", The Asia Pacific-Education Researcher, 16(2), 2007, 127-142.

Ricci, Frederick A., "Cultivating Critical Thinking Within Organizations", *Proceedings of International Conference on Social Sciences and Humanities, Istanbul,* 2014, 67-74.

Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior,* 14th Edition, Pearson Education Inc., England, 2011.

Rudinow, Joel and Vincent E. Barry, *Invitation to Critical Thinking,* Sixth Edition, Thomson Wadsworth, United States of America, 2008.

Safari, Sana, Seyyed Mohsen Azizi, and Arash Ziapour, "Investigation of Relationship Between Learning University Dimensions and Intrapreneurship", *Mediterranean Journal of Social Sciences,* 7(3), 2016, 27-31.

Salmon, Merrilee H., *Introduction to Logic and Critical Thinking,* Sixth Edition, Wadsworth Cengage Learning, the United States of America, 2013.

Sambrook, Sally and Clair Roberts, "Corporate Entrepreneurship And Organizational Learning: A Review Of The Literature And The Development Of A Conceptual Framework", *Strategic Change,* 14, 2005, 141-155.

Sarder, Russell, *Building an Innovative Learning Organization: A Framework To Build a Smarter Workforce, Adapt To Change, and Drive Growth,* John Wiley & Sons, Inc., Usa, 2016.

Sarıkaya, Mehtap, Sabahat Bayrak Kök ve Sümeyra Babacan, "Öğrenen Örgütün İç Girişimcilik Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *International Conference On Eurasian Economies,* 2016, 181-189.

Sarıoğlu, Öznur, "Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Çalışan Yoğun Bakım ve Servis Hemşirelerinin Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin Karşılaştırılması", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Sathe, Vijay, *Corporate Entrepreneurship - Top Managers and New Business Creation,* Cambridge University Press, United Kingdom, 2003.

Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger, and Hans Müller, Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research,* 8(2), 2003, 23-74.

Schreiber, James B., Frances K. Stage, Jamie King, Amaury Nora, and Elizabeth A. Barlow, "Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review", *The Journal of Educational Research,* 99(6), 2006, 323-337.

Seçer, İsmail, *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi - Analiz ve Raporlaştırma*, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2017.

Seferoğlu, S. Sadi ve Cenk Akbıyık, "Eleştirel Düşünme ve Öğretimi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 2006, 193-200.

Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*, First Edition, Printed in Currency Doubleday, the United States of America, 1990.

Seymen, Sedat, "Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017.

Solmaz, Hüseyin, "Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2016.

Şeşen, Harun, "Öncülleri ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2010.

Şimşek, Ömer Faruk, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları)*, 1. Baskı, Ekinoks, Ankara, 2007.

Taleff, Michael J., *Critical Thinking for Addiction Professionals,* Springer Publishing Company, Inc., United States of America, 2006.

Tan, Fatma Zehra, "Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım", *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi,* 2(2), 2014, 188-217.

Tanyel, Ferruh, "Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayi İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2013.

Taşcı, Deniz ve Umut Koç, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 2007, 373-382.

Thompson, Claudette, "Critical Thinking Across The Curriculum: Process Over Output", *International Journal of Humanities and Social Science,* 1(9), 2011, 1-7.

Tittle, Peg, *Critical Thinking - An Appeal to Reason,* First Edition, Routledge, United States of America, 2011.

Toksöz, Seray, "Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma", Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2015.

Toylan, Nilüfer Vatansever ve Esra Aydın Göktepe, "Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 2010, 61-68.

Töremen, Fatih ve Dilek Pekince, "Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 2011, 389-406.

Turan, Selahattin, Engin Karadağ ve Fatih Bektaş, "Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 17(4), 2011, 627-638.

Turgut, Hakan, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 6(3), 2014, 29-62.

Tutar, Hasan, *Kriz ve Stres Yönetimi*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.

Uittenbogaard, Boaz, Lute Broens, and Aard J. Groen, "Towards a Guideline for Design of a Corporate Entrepreneurship Function for Business Development in Medium-Sized Technology-Based Companies", *Creativity and Innovation Management,* 14(3), 2005, 258-271.

Uzuntarla, Yasin, Necmettin Cihangiroğlu, Abdulkadir Teke ve Uğur Uğrak, "Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 2015, 189-208.

Ünlü, Ümit Şükrü, "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2019.

Ürper, Yılmaz, *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2013.

Ürü, Fahriye Oben, "Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (İSO 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma)", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2009.

Üstün, Ferda, "Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2015.

Vicdan, Nurten ve Zeynep Özer, "Yoğun Bakım Hemşirelerinde Önemli Bir Özellik: Eleştirel Düşünme", *Türk Kardiyol Dern Kardiyovasküler Hemşirelik Dergisi*, 1(2), 2011, 7-11.

Wolcott, Robert C. and Michael J. Lippitz, "The Four Models of Corporate Entrepreneurship", *Mit Sloan Management Review*, 49(1), 2007, 75-82.

Wolcott, Robert C. and Michael J. Lippitz, *Grow From Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation,* The McGraw-Hill Companies, United States of America, 2010.

Yalçın, Bahar ve Canan Ay, "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 2011, 15-36.

Yaşar, Okan, *Davranışsal Karar Verme, Düşünme, Problem Çözme,* Detay Yayıncılık, Ankara, 2016.

Yaşlıoğlu, Murat ve Arzu Ülgen Aydınlık, "Kıdemli Aile İşletmelerinde Kurum İçi Girişimciliği Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 42(2), 2013, 171-180

Yeniçeri, Özcan ve Yavuz Demirel, "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 12(9), 2007, 221-234.

Yıldırım, Ebru, "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi,* 12(9), 2007, 109-120.

Yıldırım, Halil İbrahim ve Önder Şensoy, "İlköğretim 7. Sınıf Öğrencilerinin Eleştirel Düşünme Eğilimi Üzerine Eleştirel Düşünme Becerilerini

Temel Alan Fen Öğretiminin Etkisi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 2011, 523-540.

Yıldırım, Tuğba Öztürk, "Yönetici Hemşirelerin Eleştirel Düşünme Becerileri İle Araştırma Kullanım Engelleri ve Kolaylaştırıcılarına İlişkin Algıları", Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014.

Yılmaz, Hüseyin ve Alparslan Şahin Görmüş, "Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", *Yaşar Üniversitesi Dergisi,* 26(7), 2012, 4483-4504.

Yıldız, İbrahim, "İç Girişimcilik İle Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişkide Stratejik Bilincin Rolü", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, 2019.

Yuva, Elif, "Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Hemşirelerinin Eleştirel Düşünme Eğilim Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.

Ek 1: Ölçek İzinleri

Re: doktora tez hk.

Umut Avci [umutavcis@googlemail.com]

Kime: HAKAN GÖKGÖZ

13 Kasım 2017 Pazartesi 17:

Sevgili Hakan,

Tezde ölçeğin geçerlemesini kendim yaptım.
17 ifadenin tamamını Ar-Ge (R&D) hariç ankette kullandım.
Ancak, sonrasında bazı ifadelerin tarzında otelcilik sektörünün özelliğine göre değişiklikler yaptım.

Kaynak göstererek ölçekten yararlanabilirisin.

Re: tez için izin hk.

Hülya ERTAŞ KILIÇ [ertashulya@gmail.com]

Kime: HAKAN GÖKGÖZ

07 Kasım 2017 Salı 20:

Merhaba Hakan Bey,
Uyarlamış olduğumuz UF/EMI Eleştirel Düşünme Eğilim Ölçeğini" tabii ki de tezinizde kullanbilirsiniz.

iyi çalışmalar dilerim...

Yrd. Doç. Dr. Hülya ERTAŞ KILIÇ

Aksaray Üniversitesi
Eğitim Fak. Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Böl.
Fen Bilgisi Eğitimi ABD

Re: tez için izin hk.

Harun ŞEŞEN [harunsesen@gmail.com]

Kime: HAKAN GÖKGÖZ

06 Kasım 2017 Pazartesi 17:

sayın gökgöz elbette faydalanabilirsiniz.
tezinizde başarılar ve kolaylıklar.
(eğer tez sizde yoksa haber verin lütfen...)

Doç. Dr. Harun ŞEŞEN
Lefke Avrupa Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Ek 2: Etik Kurul Onayı



T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2018/06
KARAR NO: 2018.06.01

Karar Tarihi: 22.06.2018

Akademik danışmanlığını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR'ın yaptığı Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Programı Öğrencisi Hakan GÖKGÖZ tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda değerlendirilmek üzere gönderilen "Örgütsel Öğrenme ve Eleştirel Düşünmenin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof.Dr. Yüksel BAYRAK
Üye
Fen Fakültesi Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Ali Muhammet BAYRAKTAROĞLU
Üye
Güzel Sanatlar Fak. Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Doç. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Yılmaz ÇAKICI
Üye
Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enst. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Doç. Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi Öğr. Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Sağlık Bilimler Fak. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Levent UĞGAN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Özcan AYGÜN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Esma MIHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Ek 3: Anket Formu

Bu anket çalışması, Trakya Üniversitesinde yürütülen doktora tez çalışmasına veri elde edebilmek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup, herhangi bir ticari kurum veya kuruluşla paylaşılmayacak ve çalışmada işletmenin adı kesinlikle belirtilmeyecektir.

1. Cinsiyetiniz Kadın( ) Erkek( )
2. Medeni durumunuz Evli( ) Bekar( )
3. Eğitim düzeyiniz İlköğretim( ) Lise( ) Önlisans( ) Lisans( ) Lisansüstü( )
4. Yaşınız……
5. Bu işletmedeki toplam çalışma yılınız……
6. Görev yaptığınız sektör Tekstil( ) Otomotiv( )

Örgütsel Öğrenme	**Cümlelerdeki ifadelere katılma düzeyinize göre kutulara X işareti koyunuz.**	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1.	İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında "öğrenme" temel unsur olarak görülmektedir.					
2.	İşletmemizin gelişiminde "öğrenme" kilit faktör olarak görülmektedir.					
3.	İşletmemizde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.					
4.	İşletmemizde "öğrenme", firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.					
5.	İşletmemizde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.					
6.	İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
7.	Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.					
8.	Tüm çalışanlar kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.					
9.	Müşteri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.					
10.	İşletme olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.					
11.	İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.					
12.	İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.					
13.	İşletmemizin yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.					
14.	İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşırız.					
15.	İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.					
16.	İşletmemizde üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgular.					
17.	Biz deneyimlerimizi paylaşmak için **çok az** çaba harcarız.					

Eleştirel Düşünme	Cümlelerdeki ifadelere katılma düzeyinize göre kutulara X işareti koyunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Problemleri çözmek için fırsatlar ararım.					
2.	Pek çok konuya ilgi duyarım.					
3.	Çok çeşitli konuları birbiriyle ilişkilendirebilirim.					
4.	Zor sorulara cevap aramaktan hoşlanırım.					
5.	İyi bir problem çözücüyüm.					
6.	Sorunları çözerken mantıklı bir sonuca ulaşabileceğimden eminim.					
7.	Çeşitli sorunları çözmek için sahip olduğum bilgileri kullanabilirim.					
8.	Anlatmak istediğimi açık ve net bir şekilde ortaya koyabilirim.					
9.	Bir çözümü açıklamaya çalışırken doğru sorular sorarım.					
10.	Sorunları açık ve net bir şekilde ortaya koyarım.					
11.	Bir konuda doğruyu elde edene kadar, o konu üzerinde çalışmaya devam ederim.					
12.	Benimle aynı fikirde olmasalar bile başkalarının fikirlerini dikkatlice dinlerim.					
13.	Sahip olduğum fikirlerle çelişen yeni bir bilgi verildiği zaman fikrimi değiştirebilirim.					
14.	Önyargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermeden, gerçekleri gözönünde bulundurmaya çalışırım.					
15.	Fikirlerime katılmayan insanlarla da iyi geçinebilirim.					
16.	Önyargılarımın düşüncelerimi etkiliyor olabileceğini gözönünde bulundururum.					
17.	Problemlere birden fazla çözüm yolu bulmaya çalışırım.					
18.	Bir karara varırken pek çok soru sorarım.					
19.	Çoğu problemin birden çok çözüm yolu olduğuna inanırım.					
20.	Pek çok konu hakkında bilgi edinmekten hoşlanırım.					
21.	Bir öğrenme ortamındayken, pek çok soru sorarım.					
22.	Bir konu hakkında iyi bilgilendirilmiş olmak önemlidir.					
23.	Problem çözmeyi severim.					
24.	İşte olmadığım zamanlarda bile öğrenmekten hoşlanırım.					
25.	Doğruya ulaşmak bana rahatsızlık verse bile bunun için çabalarım.					
26.	Problemin doğru yanıtını bulmak için bildiğim yolların dışına çıkarım.					

Örgüt İçi Girişimcilik	Cümlelerdeki ifadelere katılma düzeyinize göre kutulara X işareti koyunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.					
2.	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.					
3.	Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.					
4.	Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.					
5.	Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.					
6.	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, gelişmelerden önde olmaya çalışırım.					
7.	Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.					
8.	İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.					
9.	Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					
10.	Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.					
11.	Çalışanlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.					
12.	Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.					
13.	Yenilikçi olma hususunda yöneticim tarafından motive edilirim.					
14.	Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					
15.	Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.					
16.	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.					
17.	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.					
18.	Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.					
19.	Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.					
20.	Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.					
21.	Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım.					
22.	Sosyal ağıma dahil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.					