

T.C.
ORDU ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YENİLENEBİLİR ENERJİ ANABİLİM DALI

**YENİLENEBİLİR ENERJİ İŞLETMELERİNDE ÖĞRENEN
ÖRGÜT ALGISININ ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ**

DİNÇER ÇALIK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORDU2019

TEZ ONAY

Dinçer ÇALIK tarafından hazırlanan “**YENİLENEBİLİR ENERJİ İŞLETMELERİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISININ ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 09.12.2019 tarihinde yapılmış ve jüri tarafından oy birliği ile Ordu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü YENİLENEBİLİR ENERJİ ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman
Doç. Dr. Sema YİĞİT

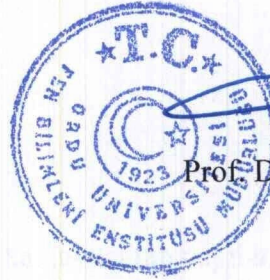
Jüri Üyeleri

Danışman
Doç. Dr. Sema YİĞİT
İşletme Bölümü, Ordu Üniversitesi İ.İ.B.F
Üye
Dr. Öğr. Üyesi Yasemin HANCIOĞLU
İşletme Bölümü, Ordu Üniversitesi İ.İ.B.F
Üye
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet MUMCU
Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü,
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

İmza

.....
.....
.....

02/01/2020 tarihinde enstitüye teslim edilen bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun 13/01/2020 tarih ve 2020/12... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Selahattin MADEN

TEZ BİLDİRİMİ

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan ve kullanılan intihal tespit programının sonuçlarına göre; bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin içerdiği yenilik ve sonuçların başka bir yerden alınmadığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.


DİNÇER ÇALIK

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZET

YENİLENEBİLİR ENERJİ İŞLETMELERİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISININ ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ

DİNÇER ÇALIK

ORDU ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YENİLENEBİLİR ENERJİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ, 63 SAYFA

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. SEMA YİĞİT

Bu araştırmada yenilebilir enerji kaynaklarına dönüşüm sürecinde enerji işletmelerinde öğrenme yönelimi algısının iç girişimcilğe etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma, Balıkesir bölgesinde faaliyet gösteren enerji şirketleri üzerinden yapılmıştır. Araştırmada SPSS analiz programı kullanılmış olup, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler neticesinde, İç girişimcilikte elde edilen 3 boyut (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ve özerklik) çok önemlidir. Demografik değişkenlerden yaşın, yenilikçilik ve özerklik boyutunda anlamlı bir etki yaptığı görülürken, risk alma ve proaktiflik de yaş ve çalışma süresi boyutunda anlamlı bir etki yapmaktadır. Bunun yanı sıra demografik değişkenler kontrol altına alındıktan sonra, sürekli öğrenmenin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik üzerinde, paylaşımcı sistemlerin yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik üzerinde, güçlendirilmiş çalışanların risk alma ve proaktiflik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İç Girişimcilik, Öğrenme Yönelimi, Özerklik, Risk alma ve Proaktiflik, Yenilenebilir Enerji, Yenilikçilik.

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION PERCEPTION ON INTRAPRENEURSHIP IN RENEWABLE ENERGY COMPANIES

DİNÇER ÇALIK

**ORDU UNIVERSITY INSTITUTE OF NATURAL AND APPLIED
SCIENCES**

RENEWABLE ENERGY

MASTER THESIS, 63 PAGES

SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. SEMA YİĞİT

In this study, it is aimed to investigate the effect of learning organization perceptions to the intrapreneurship. The research was conducted on energy companies operating in Balıkesir region. SPSS analysis program was used in the study and correlation and hierarchical regression analyzes were performed. As a result of the analyzes, the three dimensions (innovation, risk taking and proactivity and autonomy) obtained in internal entrepreneurship are very important. While demographic variables had a significant effect on age, innovation and autonomy, risk taking, and proactivity had a significant effect on age and working time. Furthermore, after controlling demographic variables, it is seen that continuous learning influences innovation, risk taking and proactivity, sharing systems influence innovation, risk taking and proactivity and autonomy, and strengthened employees influence risk taking and proactivity.

Keywords: Autonomy, Innovation, Intrapreneurship, Learning Organization, Renewable Energy, Risk Taking and Proactivity.

TEŞEKKÜR

Çalıőmalarım süresince her zaman bilgi ve birikimleriyle bana yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Sema YİĞİT' e içten teőekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli aileme yürekten teőekkürlerimi sunarım.

Çalıőmalarım boyunca destek ve yardımlarını aldığım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Alperen YİĞİT' e, değerli arkadaşlarım Sait Ümit ÜNAL ve Fatih ALİYAZICIOĞLU' na teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEZ BİLDİRİMİ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
TEŞEKKÜR	IV
ŞEKİL LİSTESİ	VI
ÇİZELGE LİSTESİ	VII
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ	IX
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1 Girişimcilik Kavramı	4
2.2 Örgüt İçi Girişimcilik Kavramı	6
2.2.1 Örgüt İçi Girişimciliğin Tanımı	6
2.2.2 Bağımsız Girişimci ve Örgüt İçi Girişimci Farklılıkları	7
2.2.3 Örgütler Açısından İç Girişimcilik.....	10
2.2.4 Örgüt İçi Girişimciliğin Boyutları.....	14
2.2.4.1 Yenilikçilik.....	14
2.2.4.2 Proaktiflik.....	16
2.2.4.3 Risk Alma	16
2.2.4.4 Özerklik.....	17
2.2.5 Örgüt İçi Girişimcilik ve Yenilenebilir Enerji	18
2.3 Öğrenme Yönelimi Kavramı.....	19
2.3.1 Öğrenme Yönelimi Boyutları.....	22
2.3.1.1 Sistem Düşüncesi	22
2.3.1.2 Kişisel Hakimiyet (Ustalık).....	22
2.3.1.3 Zihni Modeller	23
2.3.1.4 Paylaşılan Vizyonun Oluşturulması	24
2.3.1.5 Takım Halinde Öğrenme.....	24
2.3.2 Öğrenme Yönelimi ve Yenilenebilir Enerji	28
2.4 Geleneksel ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları.....	30
3. YÖNTEM	37
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	37
3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları	37
3.3 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	38
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	38
4. BULGULAR ve TARTIŞMA	39
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler	39
4.2. Verilerin Analizi.....	39
4.2.1. Öğrenme Yönelimi Algısı Ölçeği	41
4.2.2. İç Girişimcilik Ölçeği.....	43
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	48
6. KAYNAKLAR	50
EKLER	58
ÖZGEÇMİŞ	63

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 Girişimcilik Süreci.....	4
Şekil 2.2 İç Girişimciliğin Dört Modeli	11
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli	37

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1 Girişimcilik ve İç girişimcilik Arasındaki Farklar	8
Çizelge 2.2 Yönetici, Girişimci ve Örgüt İçi Girişimci Karşılaştırması.....	8
Çizelge 2.3 Yenilenebilir Enerji Kaynak Çeşitleri	31
Çizelge 4.1 Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler.....	41
Çizelge 4.2 Örnekleme İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	42
Çizelge 4.3 Örnekleme İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	43
Çizelge 4.4 ÖğrenmeYönelimi Algısının Faktör Yapısı	45
Çizelge 4.5 İç Girişimcilik Faktör Yapısı.....	47
Çizelge 4.6 Korelasyon.....	48
Çizelge 4.7 Hiyerarşik Regresyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikleri	48
Çizelge 4.8 Hiyerarşik Regresyon Analizi	49

SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

YBÖ	: Yaşam Boyu Öğrenme
YEK	: Yenilenebilir Enerji Kaynakları
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı
α	: Cronbach alfa Katsayısı

EKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
EK 1: Çalışmada kullanılan anket formu.....	63

1.GİRİŞ

Girişimcilik, iç girişimcilik ve öğrenme yönelimi kavramları son yıllarda firmaların gelişimi açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Bu kavramlardan ilki olan girişimciliğe ilişkin yazıda çok sayıda farklı tanıma rastlanabilmektedir. Girişimcilik; daha önce düşünülmemiş ya da var olmasına karşın bir düşüncenin çok farklı yönlerinin ortaya konularak yeni bir şeyin yapılması eylemidir ve bu eylem ancak yenilik yapılarak (Ramachandran ve ark., 2006) ve bu yenilik için de risk alınarak gerçekleştirilebilmektedir (Johnson, 2001). Bağımsız (entrepreneurial) ve örgüt içi (intrapreneurial) girişimciler olmak üzere iki tür girişimciden bahsedilebilir. Girişimcilik denilince ağırlıklı olarak bağımsız girişimcilik anlaşılacakla beraber örgüt içi girişimcilik de son yıllarda önem kazanmaktadır.

Örgüt içi girişimcilik kavramı (*intrapreneurship*) esasen ilgili yazında net bir tanıma sahip değildir. Kurumsal girişimcilik (*corporate entrepreneurship*) ile eş anlamlı olarak kullanılan çalışmalar (Kuratko ve Morris, 2018) olduğu gibi iç girişimciliği kurumsal girişimcilikten farklı olarak gören çalışmalar (Christensen, 2004; Åmo, 2010) da mevcuttur. Her iki kavram da çalıştıkları örgütler için çalışanlar tarafından gerçekleştirilen girişimciliği ifade etmek üzere kullanıldığından bu çalışmada da eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

Çalışmada örgüt içi girişimciliğe değinilmeden önce kavramın iyi anlaşılması için girişimcilik kavramına yer verilmesi uygun olacaktır. Bu yüzden çalışmada öncelikle girişimcilik kavramı, ardından iç girişimcilik kavramı sonrasında ise uygulama bölümünde iç girişimcilik kavramı ile ilişkilendirilecek olan öğrenme yönelimi kavramına yer verilecek ve bir kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır.

Çalışma enerji işletmelerindeki çalışanlardan elde edilen verilerle yapılmıştır. Elektrik enerjisi yaşamımızı ve gelişimimizi sürdürebilmemiz açısından çok önemli bir yere sahiptir nitekim son yıllarda kullandığımız cihazların mekanik sistemlerden elektrikle çalışan cihazlara dönüşmesi, elektrikli araçların kullanımı ve nüfusun artması elektrik tüketimini de hızla artırmıştır.

Elektrik enerjisinin tüketimindeki artış üretiminde de artışa neden olmuş ve elektrik enerjisi üretim yöntemlerinin gözden geçirilmesini zorunlu kılmıştır. Hidroelektrik, termik gibi geleneksel elektrik enerjisi üretim kaynaklarına ek olarak

rüzgâr, güneş, dalga enerjisi gibi farklı kaynaklardan enerji üretimi de yapılmaya başlanmıştır.

Belirli miktarda rezervleri olması nedeniyle zaman içerisinde tükenecek olmaları, karbon emisyonları dolayısıyla küresel ısınma ve olumsuz iklim değişikliklerine yol açmaları, coğrafi ve teknik açılardan bu kaynaklarla daha fazla üretim yapılmasının ekonomik olmayışı gibi nedenlerle geleneksel elektrik enerjisi üretim kaynakları ile elektrik enerjisinin üretimi uzun vade de sürdürülebilir görünmemektedir. Bu kaynaklar kullanılarak elektrik enerjisi üretimi sürecinde önemli miktarda sera gazı açığa çıkmaktadır. Bu süreçte açığa çıkan sera gazları günümüzde ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bu nedenle, fosil temelli kaynaklardan yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş zorunlu hale gelmiştir.

Yenilenebilir enerji kaynakları, sürekli yenilenebilen ve faydalanılırken asla tükenmeyen enerji kaynağını ifade etmektedir (Nada ve Alrikabi, 2014). Bu kaynaklar ise temelde rüzgâr, güneş, su, gelgit hareketi, jeotermal ısıdan oluşmaktadır. Üretim birimleri olarak bu kaynaklar rüzgâr türbinleri, konsantre ve modüler güneş santralleri, hidroelektrik santraller, gel-git (med-cezir) santralleri ile elektrik enerjisine çevrilmektedir. Bu kapsamda, yenilenebilir enerji kaynakları yeni bir enerji üretim potansiyeli olarak karşımıza çıkmakta ve çevreye daha az zararlı etkileri ile de hâlihazırdaki geleneksel üretim kaynaklarına önemli bir alternatif olmaktadır.

Geleneksel enerji üretim kaynaklarından yenilenebilir enerji üretim kaynaklarına dönüşümün daha hızla yapılabilmesi ise bu yeni teknolojilerdeki gelişime bağlı olmakla birlikte, yenilenebilir enerji üretim firmalarının yetişmiş insan gücü, üretimdeki verimlilikleri, bilgi birikimleri gibi bileşenlere doğrudan bağlıdır. Bu nedenle de geleneksel enerji üretim teknolojilerini kullanan firmaların yenilenebilir enerji üretim teknolojilerine geçiş yapmalarında bu yeni teknolojilerle ilgili bakış açısına sahip olmaları, bu teknolojileri kurumsal ve bireysel temelde öğrenmeye açık olmaları önemlidir.

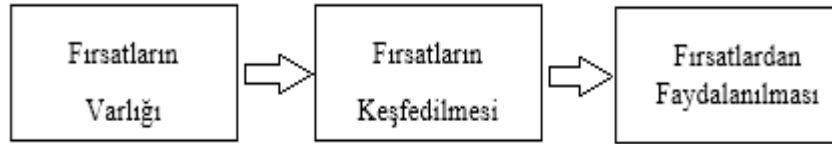
Yenilenebilir enerji kaynaklarından üretim teknolojileri çok yeni olduğundan kullanılan araç ve yöntemler de çok yenidir. Yenilenebilir enerji kaynaklarına dönüşümde esas gelişme, bu işletme ya da örgütlerde çalışan teknik personelin geçiş sürecine yalnızca teknik bir eleman ya da mühendis gözüyle değil aynı zamanda iç

girişimcilik ve öğrenme kavramlarını da iyi kavrayıp benimsedikleri durumda sağlanabilecektir. Bu bağlamda, yenilenebilir enerji kaynaklarına dönüşüm sürecinde enerji işletmelerinde öğrenme yönelimi algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi araştırılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1 Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik kavramı son yıllarda örgütler açısından gittikçe daha önemli bir kavram haline gelmiştir. Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal alanlarda sürekli ve hızlı gelişmeler ve değişimler örgütlerin yeniliklere açık olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Örgütlerin yenilik yapamamaları rekabet avantajlarını ve örgüt verimliliğini kaybetmelerine (Drucker, 1998) neden olmakta, neticede bu durum örgütleri daha fazla girişimci davranarak, girişimci özellikleri yüksek olan çalışanları istihdam etmeye aynı zamanda çalışanların girişimcilik özelliklerini geliştirebilecekleri bir ortam oluşturmaya yönlendirmektedir.



Şekil 2.1 Girişimcilik Süreci

Girişimcilik sosyal yaşama da yaşam kalitesini iyileştirme, ilerlemeyi başarma, yaşamı zenginleştirme gibi yönlerden önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak bunun için girişimciliğin sosyal rolünün de anlaşılması ve girişimciliğin sosyal çarpanı gibi kavramlarla netleştirilmesi gerekmektedir (Zahra ve Wright, 2016).

Başta ABD olmak üzere tüm ülkeler için girişimcilik endüstrinin her dalında önemlidir. Girişimcilik özellikle üç alan için önemlidir (Özkan ve ark., 2003):

- Yenilikçilik-icat yapma potansiyeli,
- Yeni işletmelerin doğması-büyümesi,
- Yeni iş alanları yaratmadır.

Girişimcilerin nasıl özelliklere sahip olması gerektiği konusunda literatürde farklı kavramlar olmakla beraber birçoğu örtüşmektedir. Bunlar (Frederic ve ark., 2016):

Kararlı ve azimli olmak: Başarıya olan adanmışlık ve fırsata odaklanma, engelleri ve aksaklıkları giderebilir.

Başarma ihtiyacına sahip olmak: Girişimciler, içsel olarak rekabet etme, kendilerine dayatılmış standartlara karşı üstün olma ve zorlu hedefler koyup bu hedeflere ulaşma istekleri tarafından yönlendirilen bireylerdir.

Fırsat yönelimli olmak: Girişimciler kaynaklara, yapıya veya stratejilere değil daha çok fırsatlara odaklanırlar.

Problem çözücü olmak: Girişimciler zor durumlardan korkmazlar. Özgüvenleri ve genel iyimserlikleri, imkansızlığın biraz daha uzun sürdüğü görüşüne sahip olmalarını sağlar.

Geribildirim almayı istemek: Etkili girişimciler genellikle hızlı öğrenenler olarak tanımlanır. Ancak, birçok insandan farklı olarak, ne kadar iyi yaptıklarını ve performanslarını nasıl artıracıklarını bilmek konusunda güçlü bir istek duyarlar.

İçsel kontrole sahip olmak: Başarılı girişimciler kendilerine inanırlar. Girişimlerinin başarısının veya başarısızlığının kader, şans veya benzeri güçler tarafından yönetileceğine inanmazlar.

Belirsizliği tolere etmek: Girişimciler özellikle yeni işe başlarken belirsizlikle karşı karşıyadırlar. Yine de başarılı girişimciler, belirsizliğin değişkenliğini ve heyecanını sürdürür ve genellikle belirsizliğe karşı toleransı yüksektirler. İş güvenliği ve emeklilik genellikle onlar için önemli değildir.

Hesaplanmış risk almak: Başarılı girişimciler pek tabii körü körüne risk alan kişiler değildir ve eğer bir girişime katılmaya karar verirlerse, bunu çok hesaplanmış, dikkatlice düşünülmüş bir şekilde yaparlar.

Başarısızlığı tolere etmek: Girişimciler başarısızlığı bir öğrenme deneyimi olarak kullanırlar ve genellikle başarısızlığa karşı yüksek tolerans gösterirler. Başarılı bir girişimci olmanın yinelenmeli, deneme yanılma niteliği, öğrenme sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilir.

Yüksek bir enerjiye sahip olmak: Olağanüstü iş yükleri ve girişimcilerin karşılaştıkları stresli durumlar enerjik olmayı zorunlu hale getirir.

Yaratıcı ve yenilikçi olmak: Girişimciler fırsatları görür mevcut düşünce kalıplarından farklı olanı düşünür.

Vizyon sahibi olmak: Girişimciler nereye gitmek istediklerini bilir. İşlerinin neler olabileceğine dair bir vizyon veya fikirleri vardır.

Tutkulu olmak: Tutku yoğun uyarılma ve enerji sağlayarak güçlü duyguları besler ve girişimcinin yüksek performans göstermesi için ihtiyacı olan enerjiyi ve odaklanmayı sağlar.

Takım oluşturabilmek: Tanınma ve özerklik arzusu, girişimcinin güçlü bir girişimci ekibi oluşturma arzusunu engellemez. Başarılı girişimciler, girişimin büyümesini ve gelişmesini yönetmeye yardımcı olan yüksek nitelikli, iyi motive olmuş ekiplere sahip olmalıdır.

Girişimcileri motive eden kaynaklar genel olarak aşağıda sıralanmaktadır (Özkan ve ark., 2003):

- Kendi kendinin patronu olma isteği,
- Mevcut iş seçeneklerinin verdiği maddi-manevi kazanımlardan daha fazlasına ulaşma isteği,
- Kendi geleceğini kendi karar ve çabaları ile şekillendirme isteği,
- Bağımsız ya da esnek bir iş ortamına sahip olma isteği,
- İş fırsatlarını değerlendirme isteğidir.

2.2 Örgüt İçi Girişimcilik Kavramı

2.2.1 Örgüt İçi Girişimciliğin Tanımı

Örgüt içi girişimcilik, bir işletme için zaten var olan ve işletmenin sahip olduğu iç kaynakları değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Antoncic ve Zorn, 2004). Ayrıca örgüt içi girişimcilik, genel kabul görmüş şekliyle, performans ve büyüme amacıyla çevredeki fırsatları değerlendirerek risk alma, inovasyon, proaktivite ve agresif rekabetçiliğe yönelik işletme düzeyindeki eğilim ve davranışların bütünüdür (Miller ve Friesen, 1978). Literatürdeki tanımlar incelendiğinde, örgüt içi girişimcilik için değişimi yaratma, yenilik yapma ve bir anlamda statükoyu kabul etmeme olgularının ana etkenler olduğu görülmektedir.

Örgüt içi girişimcilik yenilikçilik yapılan, fırsatlara odaklanarak değerlendirilen, gerektiğinde ve yeterince risk alınan bir süreç olarak düşünülmekte ve bu kavramların birleşik bir yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle gelişmekte olan ülkeler için inovasyon terimi çok yaygın kullanılırken buna karşın örgüt içi girişimcilik çok bilinmemektedir. Türkiye’de örgüt içi girişimcilik boyutlarını uygulayan işletme sayısı da oldukça azdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, kültürel ve eğitimsel farklılıkların işletmeler ve çalışanlar üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar yaratıcı olma arzusundan uzak durmaktadırlar ve bu şekilde terfi edebileceklerini düşünmektedirler. Şirketler, çalışanlarını bu şekilde yenilikçiliğe önem vermeksizin terfi ettirmektedirler. Ancak, yine de bazı şirketler çalışanlarına bu trendi aşma fırsatı sunmakta ve onlara yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik projeleri yapma fırsatı vermektedirler (Çingitaş ve Satı, 2015).

2.2.2 Bağımsız Girişimci ve Örgüt İçi Girişimci Farklılıkları

Bağımsız girişimci ve örgüt içi girişimci arasında yenilikçilik, risk alma, değişim odaklılık, fırsatlara odaklanma ve yaratıcılık gibi konularda birçok benzerlik olduğu (Luchsinger ve Bagby, 1987; Herron, 1992; Geisler, 1993; Johnson ve Hayes, 1996; Drucker, 1998; Daft, 2005; Hisrich ve ark., 2005; Hitt ve ark., 2005 belirtilmesine karşın, başta örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler olmak üzere, bu iki tür girişimci arasında birçok farklılık da bulunmaktadır (Hisrich ve ark., 2005).

Bağımsız girişimci, belirli miktarda bir riske girerek sahip olduğu sermayeyle iş, mal ya da hizmet üretmeye çalışan kişiler olarak belirtilmektedir (Luchsinger ve Bagby, 1987; Hisrich ve ark., 2005; Esposito, 2006).

Örgüt içi girişimci ise, mevcut ihtiyacı tespit ederek bunları giderirken bir yandan da var olan durumu sorgulayıp yenilikler yapan (Maranville, 1992), gerektiğinde bunları değiştiren ya da kaldıran bir örgüt elemanı (Diedre ve ark., 1997; Hewison ve Badger, 2006) olarak nitelendirilmektedir.

Literatürde yer alan bu farklar daha genel başlıklarıyla Çizelge 2.1.’de gösterilmiştir.

Çizelge 2.1 Girişimci ve Örgüt İçi Girişimci Arasındaki Farklar (Co ve ark., 2006)

Girişimci	Örgüt İçi girişimci
Girişimcinin kendi işletmesi vardır	Mevcut bir işletmede çalışır
Girişimci teşebbüsü kurma ile ilgili tüm riskleri ve karı üstlenir.	İşletme yeni ürün sunma ile ilgili riskleri ve bu yenilikten elde edilen karı üstlenebilir.
Girişimci işletmenin ve inovasyonun sahibidir	İşletme girişimcinin inovasyonun sahibidir.
İşletme başarısız olursa sorumlusu girişimcidir.	İşletme başarısızlığı tolere edebilir.
Girişimci yeni iş kurma aşamasında gereken kaynakları sağlamak zorundadır.	Çalıştığı işletmenin kaynağını kullanır.
Girişimci işletmesi ile ilgili tüm kararları verir.	Karar verme otoritesi sınırlıdır. İşletmedeki yöneticiler kararları verebilir ya da kararlara müdahale edebilir.

İç girişimcilerin bağımsız girişimcilerden farkı işletme kaynaklarına daha kolay ulaşabilir olmalarıdır. Bu durum iç girişimcilere fayda sağlarken diğer taraftan işletmedeki diğer bireyleri harekete geçirmeleri gerekmektedir. Yani, iç girişimciler, bağımsız girişimcilere göre, sürekli değişen teknolojik değişimlere daha yatkın ve bu olanaklardan daha kolay yararlanabilmekte iken diğer taraftan yaşamakta oldukları temel zorluk, örgüt içindeki diğer kişilerin de yenilik üretmede iç girişimci yapıda olmalarını sağlamak zorunda olmalarıdır (Hisrich ve ark., 2005).

Girişimci ve girişimci olmayan örgütler ve bu örgütlerin çalışanları arasında bazı yapısal farklılıklar bulunmaktadır. Temel olarak iç girişimci bir birey ya da personelin bu yapıda olmayan bir personele göre daha yüksek performans göstermesi gerekmektedir. Çünkü bu özelliklere sahip olmayan bir yönetici ya da çalışanın gerekli örgüt desteğini ya da motivasyonu sağlaması beklenemez. Bu nedenle, ancak yüksek motivasyona sahip ve başarılı yönetici ya da çalışanlar girişimci olabilirler ya da girişimcilik davranışlarını gösterebilirler (Kuratko ve Goldsby, 2004). Ayrıca, girişimci yapıya sahip çalışanların önemli bir özelliği ve diğer çalışanlardan farkı değişime önem vermeleri ve değişimi ön planda tutmalarıdır (Maranville, 1992). Girişimci çalışanlar, mevcut yapı ve uygulamalarla sistemin yürümeyeceğini buna bağlı olarak da değişim ve yenilikçilik yapılması gerektiğini düşünürken; sıradan çalışanlar genellikle, var olan yapı içerisinde risk almaksızın ve yenilik yapmaksızın çözüm olabileceğine inanmaktadırlar. Çizelge 2.2’de ayrıca yönetici, girişimci ve

örgüt içi girişimcilerin motivasyon, faaliyet, hata ve başarısızlıklar, aile geçmişi, sorun çözme tarzı gibi farklı yönlerden geniş bir karşılaştırılması verilmiştir.

Çizelge 2.2 Yönetici, Girişimci ve Örgüt İçi Girişimci Karşılaştırılması

	Yönetici	Girişimci	Örgüt İçi Girişimci
Temel motivasyon faktörleri	Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri	Bağımsızlık, yaratıcılık fırsatı ve para	Örgütsel kaynaklara ulaşmada bağımsızlık ve örgütsel ödüller
Faaliyet	Doğrudan katılımdan çok, yetki verme ve yönlendirme eğilimi	Doğrudan katılım	Yetki vermekten çok doğrudan katılım
Statüye Yönelik Tutum	Statü sembollerine yoğunlaşmış	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerine yoğunlaşmamış, özgürlük arzusunda
Risk durumu	Risk almaktan kaçınır	Makul riski üstlenir.	Makul riski üstlenir.
Hata ve başarısızlıklar	Hata ve başarısızlıktan kaçma çabası	Hata ve başarısızlıkların üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projeleri gözden uzak tutma eğilimi
Kararlar	Genellikle üstleri ile fikir birliği içerisinde	Hayallerini gerçekleştirir.	Hayale ulaşmak için başkalarını ikna edebilir
Aile geçmişi	Genellikle büyük organizasyonlarda çalışmış aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri
Başkaları ile ilişki	Temelde hiyerarşik	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı
Sorun çözme tarzı	Sistem içinde sorun çözme	Büyük sorunların çözümünden kaçma	Sistem içinde sorun çözme

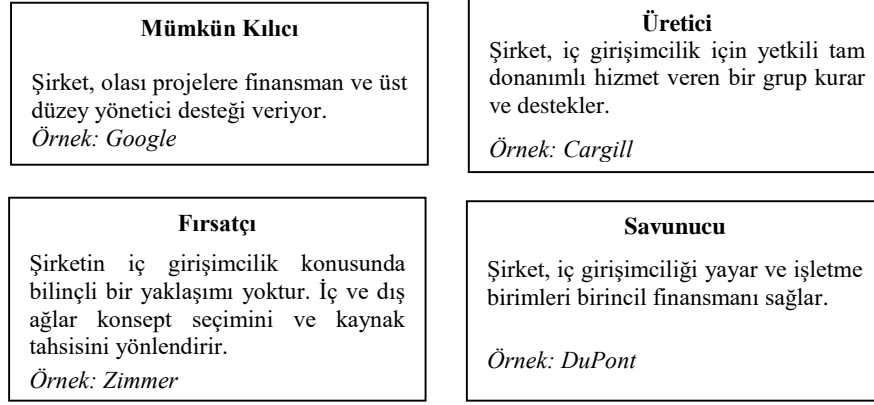
Geleneksel yönetici organizasyonu, konum arama, kollama ve güçlendirme yeri olarak görürken, girişimci yükselme yeri olarak görür. Bunun yanında iç girişimci, organizasyon sistemini tamamen kabul etmez ama onu yönetmeyi de öğrenir. Girişimci, alıcıları ve kendini memnun etmeye çalışırken, idareciler kuruluş içindeki daha üst yönetimdekileri memnun etmeye çalışır. Ana isteklendirme etkenleri tarafından bakıldığında, serbest bırakma girişimciyi isteklendirirken, makam mevki yükseltme yöneticiyi isteklendiren etkenlerdir. İç girişimci ise özgürlük ve örgütsel kaynaklara sahip olmak ister (Yıldız, 2007).

2.2.3 Örgütler Açısından İç Girişimcilik

Bireylerin örgüt içi girişimci yapılarını ortaya koyabilmeleri için örgütlerin de iç girişimci özellikte olmaları önemlidir çünkü örgüt içi girişimcilik, bir işletme ya da organizasyonda yer alan çalışan kişilerin kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görebilmeleri ile bağlantılıdır. Günümüzün hızla değişen şartlarında yavaş ve hantal kalan işletmeler, yenilik üretemeyen risk alamayan organizasyonlar rekabette geride kalmaya mahkûmdurlar. Özellikle örgüt yapısı büyüdükçe örgüt içi girişimci yapı da yavaşlamaktadır. Bu nedenle kurumların da çalışanlarını örgüt içi girişimci yapılarını kaybetmeden desteklemesi ve organizasyonun bireylere kendi yetenek ve katkılarını sağlayabilecek şartları sunması gerekmektedir (Muzyka ve ark., 1995). Bu şartlar yönetimin çalışanların yanında olduğunu göstermesi, kazanılan başarılar için ödüllendirme sisteminin olması, yeni fikir ve denemelerin teşvik edilmesi gibi bireyleri kapsayıcı ve motive edici unsurlardır. İç girişimcilik ilkelerine sahip bir işletme dinamik ve gelişen bir yapıdır. İç girişimci bireylerin geleneksel çalışan ve girişimcilerden en temel farkı çalışılan ortam ve işletmeyi daha geniş bir perspektifte ele alarak benimsemeleridir. Ayrıca, iş ekosistemi içerisinde stratejik düşünme ve iç girişimci yapı da ayrıntılı şekilde ele alınmalıdır ve bunun için farklı modeller oluşturulmaya çalışılmaktadır (Zahra ve Nambisan, 2012).

İç girişimcilik kavramlarının eksik olduğu işletmeler gelişemez, rekabet güçlerini zamanla kaybedebilir hatta bu dinamiklerin olmaması zamanla işletmenin iflasına neden olabilir. İç girişimcilik genellikle, organizasyonun piyasada ki devamlı yarışan konumunu güçlendirmek ve değerini artırmak için, organizasyonun gerçek işleri haricindeki eylemlere fikir yürütmektir. (Nielsen ve ark., 1985).

Örgütler pek tabii iç girişimciliği teşvik etmek istemektedirler. Wolcott ve Lippitz, 2010 örgütlerin teşvik etme yöntemlerini dört model çerçevesinde ele almışlardır.



Şekil 2.2 İç Girişimciliğin Dört Modeli (Wolcott ve Lippitz, 2010)

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere her model, iç girişimciliği teşvik etmenin farklı bir yolunu temsil etmekte ve her modelin altında bu teşvik yolunu benimseyen dünya çapında faaliyet gösteren işletme örnekleri yer almaktadır.

Örgütler iç girişimciliği desteklemek istemelerine rağmen bazı engeller de bulunmaktadır (Kuratko ve Montagno, 1990). Bunlar:

- İşlem zorlukları,
- Planlamadaki yetersizlik,
- İşletmelerin gerçekçi olmayan beklentilere sahip olması,
- Yetersiz destek,
- Pazarı okuyamamak olarak sıralanabilir.

Ayrıca, diğer bazı engelleri de şu şekilde sıralamak mümkündür (Westfall, 1969; Kuratko ve Goldsby, 2004; Hisrich ve ark., 2005; Seshadri ve Tripathy, 2006; Easley ve Longenecker, 2006; Markovska, 2008):

- Üst yönetimin tutarsız istekleri,
- Girişimcilik yeteneğinin olmaması,
- Sınırlı yönetim kaynaklarının olması,
- Yenilikçiliğin yüksek bir maliyetinin olacağına inanılması,
- Çalışanların yeni fikirlerin cezalandırıldığını düşünmeleri ve bunun sonucunda iç girişimci ve yenilikçi davranışları bırakmaları,

- Çalışanların sürekli değiştirilmesi, işletmelerin hatayı Kabul etmek istememeleri,
- İşletmelerin riskten kaçınmak istemeleri ve kalıplaşmış işletme geleneklerinden vazgeçememeleri,
- Ödül mekanizmasının çalışmaması, yetersiz olması ya da söz verildiği halde yeterince bu sözlerin tutulmaması,
- İşletme departmanları arasındaki uyumsuzluklar, işletme politikalarının kötü olması,
- Yöneticilerin işletmenin belirli bir departmanın ağırlık vererek o kısmı önemsemeleri, işletmenin bütünlüğünü gözden kaçırmaları,
- Eski düşünce tarzlarından vazgeçememe,
- Örgüt yapısında alt kısımlarda çalışanların üst yönetime bir türlü ulaşamaması ve önemsenmeme güdüsü ile çalışanların yenilikçi ve iş girişimci davranışlardan vazgeçmesi,
- Yeni fikirlerin uygulanmasında aşırı kuralcı davranışlar ve bürokratik engellerin olması iç girişimci davranışları engelleyebilecektir,
- Yöneticilerin çalışanlara yenilik yapma konusunda yetki vermelerine rağmen gerekli altyapıyı sağlamamaları,
- Deney için fon yetersizliği,
- Zayıf iletişim sonucunda iç girişimcinin devamlı bilgi alma isteği ve ihtiyacının karşılanamaması,
- Günlük mesainin de dışında zaman yetersizliği bulunması,
- Üst yönetimin gerçekten destek vermeyişi,
- Yöneticilerin sürekli maliyet kısıtlayıcı önlemler uygulamak istemesi, bunun sonucunda çalışanların koruma duygusu ile yaratıcılık ve yenilikçiliklerini azaltmaları,
- Mevcut durumu korumak isteyen, değişimden hoşlanmayan çalışanların bulunması,

- Yeni fikirleri olan örgüt çalışanlarının olması gereken konumlarına getirilmemesi ve değer verilmemesi

İç girişimciliği geliştirmek için de yapılabilecek bazı yollar şu şekilde verilmiştir (Luchsinger ve Bagby, 1987; Duncan ve ark., 1988; Hitt ve ark., 2005):

- Üst yönetim sürekli iç girişimciliğin ve yenilikçiliğin önemli olduğundan bahsetmeli ve bunun için sürekli kaynak oluşturmalarıdır,
- Departmanlar içerisinde ve arasında iletişim ve koordinasyon geliştirilmeli, departmanlar birbirlerinin işlerini hızlandırmalarıdır,
- Hedefler oluşturulurken yenilikçilik ve yaratıcılık ön planda tutulmalıdır,
- Kalıplaşmış bürokratik yapılanmadan yenilikçi ve girişimci aynı zamanda hata yapılmasına da imkân veren bir çalışma kültürüne ve ortamına geçiş yapılmalıdır,
- Ödül sistemi tutarlı olmalı ve yenilikçilik yapmaya imkân verecek şekilde olmalıdır,
- İşletmenin her katmanındaki çalışanların güçlendirildiği bir yapı oluşturulmalıdır,
- Çalışanların örgüt içi girişimcilik özellikleri artırılmalıdır,
- Üst yönetim etik değerleri ön plana alarak da çalışanların yönlendirilebileceğinin farkında olmalıdır,
- İşletmede yatay ve dikey iletişim kanalları sürekli açık olmalı ve çalışanlar hata yapmayı içselleştirerek buradan çözüm üretebilmelidirler,
- İşletmenin misyon ve vizyonu net bir biçimde tanımlanmış olmalıdır,
- İç girişimsel faaliyetler üst yönetim ya da yöneticiler tarafından teşvik edilmelidir,
- Yenilikçi düşüncenin hâkim olduğu, kalıplaşmış bürokratik yapıdan uzak bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır,

- Süreç planlaması yapılmalı, böylece çalışanların fikirlerini geliştirebilmesinin önü açılmalı ve bu yönde karar alabilmelerine olanak sağlanmalıdır,
- Çalışanlar arasında iç girişimcilik ve yenilikçi davranışlar teşvik edilmelidir,
- Ödüllendirme sistemi, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci düşünce ve faaliyetleri ödüllendirecek yapıda olmalıdır.

2.2.4 Örgüt İçi Girişimciliğin Boyutları

Örgüt içi girişimciler çok farklı kişisel özelliklere sahip olabilirler ve bu konuda farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin, iç girişimcilerin, yenilikçi Herron, 1992; Geisler, 1993; Drucker, 1998; Daft, 2005; Hisrich ve ark., 2005; Hitt ve ark., 2005), risk alan Geisler, 1993; Johnson ve Hayes, 1996; Drucker, 1998; Hisrich ve ark., 2005; Hitt ve ark., 2005; Zhao ve ark., 2005 Hewison ve Badger, 2006), değişim odaklı (Luchsinger ve Bagby, 1987; Herron, 1992; Hisrich ve ark., 2005; Hitt ve ark., 2005), fırsatlara odaklanmış (Hitt ve ark., 2005; Corbett ve Hmieleski, 2017) ve yaratıcı (Daft, 2005; Hitt ve ark., 2005; Hewison ve Badger, 2006) oldukları belirtilmiştir.

Örgüt içi girişimcilik boyutlarına bakıldığında, bu boyutların birbirini tamamladığı ve iç içe yapıda olduğu da görülebilir. Örneğin, değişim odaklılık beraberinde yenilikçiliği de getirmektedir. Bu çalışmada, bu niteliklerin hepsinden bahsetmek yerine, bunların arasında en çok benimsenen, yenilikçilik, risk alma ve proatifik ve rekabetçi agresiflik nitelikleri üzerinde durulmuştur. Bu sebeple bu dört niteliğin ne anlama geldiğini açıklamak doğru olacaktır.

2.2.4.1 Yenilikçilik

İç girişimcilik boyutları ve kişilik özellikleri içerisinde yazında neredeyse tüm araştırmacıların kabul ettiği boyut yenilikçilik boyutudur. Yenilikçilik, yazında “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Peters ve Waterman, 1982; Kitchell, 1995; Arslan, 2001). Yenilikçiliğe örgütlerde bakıldığında, pazara yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarlara açılma ya da yeni pazarların oluşması, yeni bir üretim yönteminin uygulanması olarak gerçekleşebilmektedir. Yenilikçilik organizasyonların var olan ürünlerine ek değerler

katarak karlılıklarını arttırma, diğer organizasyonlarla farklılık yaratma ve pazardaki hızlı değişime ayak uydurma ve rekabet avantajını eline geçirebilme açısından işletmeler için olmazsa olmaz bir kavramdır. Yenilikçilik yeni üretilecek ürünlerin yanı sıra yeni fikirleri de kapsamaktadır. Bu nedenle ürün ve üretim süreçlerinde teknolojik liderlik, yaratıcılık ve yenilik yapma denemeleri yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır (Lyon ve ark., 2000). Yenilikçi işletmeler yeni fikir ve denemelere açık olmalıdırlar. Bir ürün ya da işte yenilikçi modelde temel odak noktası, bu ürün ya da işin düşük gelirli nüfusun ya da insanların hayatlarını nasıl iyileştiriyor olduğudur. Diğer taraftan bu geliştirilen modelin yenilikçi olabilmesi için müşteri, girişimci ve çalışanların bu modelde etkilerinin olup olmadığına bakılmaktadır (Halme ve ark., 2012).

Yenilikçilik, iç girişimci üretimin en önemli etkenlerinden birisidir ve diğer rakiplerinin gerisinde kalmamak ve varlığını devam ettirebilmek için yenilik yapma ve farklı düşünmek zorundadır. Özellikle gelişimin hızlı olduğu sektörlerde iç girişimci ruh daha çok önem kazanmaktadır. İç girişimcilik halihazırdaki durağanlaşmış işletmelerin yeniden canlandırılmasında değerli bir araç olarak görülmektedir (Dunlap ve ark., 2010).

İç girişimcilik benzer işletmelerden yenilik yaparak bir ürün üretme çabası olduğundan iç girişimci yapıya sahip işletmeler iç pazarların yanında dış pazarlarda da kuvvetli şekilde var olabilmektedirler. İç girişimcilik yapısal olarak yenilikçilik, risk alma ya da proaktiflik kavramlarını gerektirmesine karşın yalnızca bu kavramlarla tam olarak açıklanamamaktadır. İç girişimci ruh bu kavramların yanı sıra başarıya yönelimli, yaratıcı ve değişim motivasyonu olan bir yapıdır (Zhao, 2005).

Yenilikçilik temelli bir ekonominin üç ana özelliği yaratıcılık, yenilikçilik değeri ve yüksek beceriler olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla, iç girişimcilik yenilikçiliği oluşturan en üst düzey kavram olarak görülebilir (Zakaria ve Shamsuddin, 2012).

Özellikle bu organizasyonların girişimcilerinin yenilikçi olmaları ve düşünce düzeyinde yenilikleri çalışır duruma getirmeleri, hızla gelişen organizasyonların gelişme aşamalarında büyük öneme sahiptir. (İrmiş ve Özdemir, 2011). Bu faaliyetler örgütlere sadece kar sağlamayıp, daha farklı katkıları da olmaktadır (Diedre ve ark.,

1997). Yenilikçi olma, işletmelere olduğu kadar, yöneticilere ve çalışanlara da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. İç girişimci yöneticiler, yenilikçiliği örgütsel bir güç olarak görmektedirler (Geisler, 1993).

2.2.4.2 Proaktiflik

İç girişimcilikle ilgili diğer önemli bir unsur proaktifliktir. Proaktiflik, rakipleri takip etmekten ziyade yeni ürün ve hizmetlerin, işletme teknolojilerinin ve yönetim teknolojileri gibi anahtar iş alanlarında organizasyonların liderlik yapması olarak tanımlanabilir (Antoncic ve Hisrich, 2003). Proaktiflik, işletmenin elindeki avantajları rekabet koşulları içerisinde piyasaya sürmesi, uygulamaya koyması böylelikle her zaman rakip işletmelere göre önde olması durumudur. Bu ise ancak kendi endüstri ya da şirketleri içerisinde yenilikleri uygulama, oluşturma ve araştırmaya karşı işletme ya da organizasyonun istekli olması ile gerçekleşebilir (Entebang ve ark., 2010).

Proaktiflik, yeni ürün ve hizmetleri başlatarak piyasa fırsatlarından yararlanma konusunda işletmenin bu fırsatlarını bulma eğilimini ölçmektedir (Rauch ve ark., 2009). Proaktif yapı, ilk hareket eden olma avantajı ile işletmelere avantaj sağlamaktadır (Rahman ve ark., 2016).

Proaktif olmak aynı zamanda işletmenin pazar rekabetinde daha önce karar alması nedeniyle karlılığını arttırabilir (Lechner ve Gudmundsson, 2014).

2.2.4.3 Risk Alma

Risk alma ve fırsatlara odaklanma birbirleri ile bağlantılı kavramlardır. Zira, bazı fırsatları değerlendirebilmek için sınırlı ya da belirli miktarda risk almak gerekebilir. Örneğin, iç girişimci yöneticilerin fırsatları değerlendirebilmek için gerektiğinde, üzerinde fazla yoğunlaştıkları planlarda, hatta izlemlerinde çekinmeden değişiklik yapabilecekleri söylenebilir. (Hitt ve ark., 2005). Risk alma, sonuçları belirli olmayan projeler için kaynakların büyük bir yüzdesinin harcanması, bilinmeyen pazarlara girilmesi olarak tanımlanabilir (Lyon ve ark., 2000). İşletmeler risk almaları sonucunda yeni pazarlarda yeni ürün ve fırsatlar yakalayabilirler ancak başarılı olabilmeleri için işletmede girişimci ruh hâkim olmalıdır. İşletmenin yönetici ve çalışanları risk alma konusunda istekli olmalıdırlar (Alipour ve ark., 2011).

İşletmelerin risk alabilir yapıda olması büyük kazançlar sağlayabilmektedir nitekim finansal getirilerin yüzde 85'i risk sermayesi yatırımlarının sadece yüzde 10'undan gelebilmektedir (Sahlman, 2010).

Örgütler üç çeşit risk alabilmektedirler. Bunlar (Dess ve Lumpkin, 2005):

- **İş Riski:** Başarılı olup olunmayacağı ya da neticesi tam görülmeden girişim yapmadır. Farklı Pazar arayışları ya da kanıtlanmamış teknolojik alanlarda iş kurma ile ilişkilendirilebilir.
- **Finansal Risk:** İşletmenin büyümek için kaynaklarının büyük bir parçasını bağlaması veya yüksek oranda borçlanmasıdır. Stok maliyetleri finansal risk ile ilişkilendirilebilir.
- **Personel Riski:** Üst yöneticilerin bütün işletmeyi etkilemeleri ve kararlarının kariyerleri için önemli sorun olabilmesi ihtimalidir. Sadece dikkatli bir şekilde yönetilen riskler rekabetçi avantaj sağlar.

Yönetsel risk alma, stratejik yönetimin kritik bir yönüdür. Rekabet avantajını ve performansını geliştirmek için, yöneticilerin genellikle belirsiz bir ortamda risk almaları gerekir (Hoskisson, ve ark., 2017).

Yöneticiler fırsatları yakalamak gerektiğinde, mali sınırları bir miktar gevşetebilir ve böyle bir riski göze alabilirler (Hitt ve ark., 2005). Yapılacak her yenilik başarı sağlamayabilir hatta durumu daha da kötü hale getirebilir. Ancak yenilik yapmak için yöneticilerin olumsuz durumlarda karşılaşacakları yaptırımları da göz önüne alarak risk alıp fırsatları değerlendiriyor olmaları yenilik yapabilmeleri için önemli bir koşuldur.

2.2.4.4 Özerklik

Özerklik, kişinin veya topluluğun bir düşüncesi veyahut ta ileri görüş sunma ve uygulama onu başarmasında özgür olarak eyleme geçmesi manasına gelmektedir. (Lumpkin ve Dess, 1996). Özerklik çalışanların kendi işlerini yaparken karar almada serbestliğe sahip olmalarıdır. Örgütler çalışanlarına özerklik konusunda imkan vermeli ve çalışanlar yenilikçi yapıya geçiş yaparlarken yaptıkları hataları eleştirmekten kaçınmalıdırlar (Hornsby ve ark., 1993). Örgütlerin özerklik ile iç girişimciliği geliştirebilmeleri iki yöntemle olabilmektedir. Bunlar (Dess ve Lumpkin, 2005);

- Bağımsız düşünce ve eylemlerin yapılmasına destek veren grupların olması: Bağımsız iş fikirleri geliştirerek yönetici ve iş görenlere yardımcı olmak için sıradan uygulamaları bir tarafa koymak böylece yeni fikirler hakkında yaratıcı düşünmeyi geliştirmek ve beyin fırtınası yapmayı cesaretlendirmek,
- İş birimlerini girişimciliği başlatmayı canlandırmak için yeniden düzenlemek: İç girişimciliği cesaretlendirmek için işletmeler yeni fikirlerin canlanmasına yardımcı olmak için bağımsız “think tank” yaratmaktan daha öteye gitmelidirler.

2.2.5 Örgüt İçi Girişimcilik ve Yenilenebilir Enerji

Örgüt içi girişimciliğin boyutlarını yenilenebilir enerji sektörü açısından ele alan çalışmalar çok sınırlıdır ve bazıları şunlardır:

Meijer ve ark., (2007) yeni ortaya çıkan yenilenebilir enerji türlerinin iç girişimcilik üzerine olan etkilerini Hollanda'daki bir biyogaz tesisi örneği ile incelemişler ve deneysel sonuçların teknolojik, politik ve kaynak belirsizliğinin işletmelerin yenilenebilir enerji konusundaki iç girişimciliklerini etkileyen en önemli parametreler olduğunu tespit etmişlerdir.

Balcı, (2011) eko-girişimcilik teorik çerçeve adlı çalışmasında iç girişimcilik hakkında temel tanımları vererek şirketlerin enerji ve enerji atıklarının değerlendirilmesine bakış açıları, çevre ve enerji ile iç girişimcilik ilişkisini incelemiştir. Enerji işletmelerinde ekolojik iç girişimciliği etkileyen faktörler ve eko-iç girişimciliğin neden geliştirilmesi gerektiği konuları üzerinde durmuştur.

Gabriel, (2016) gelişen ülkelerdeki yenilenebilir enerji müteşebbislerinin zorlukları nelerdir adlı çalışmasında yenilenebilir enerji konusunda müteşebbislerin en çok finansal kaynaklara ulaşmadaki sıkıntılar, yenilenebilir enerji teknolojilerinin fiyatları ya da maliyet, tecrübeli işçi eksikliği, fiziki altyapının yeterince gelişmemesi, yükümlü işletmelerin etkisi, yetersiz hükümet ya da siyasi destek olmak üzere 6 maddeden etkilendiklerini belirtmiş ve bu maddelerin ayrıntılı analizini yapmıştır. Ayrıca çalışmada bu konuda gelecekte oluşabilecek bazı fırsatlardan da bahsedilmiştir.

Kim ve ark., (2018) Güney Kore'deki enerji sisteminde yenilenebilir enerjinin genişlemesini proaktiflik yönüyle ele almış ve bu kapsamda hükümetin nasıl proaktif adımlar atması gerektiği ile ilgili analizler yapmışlardır.

2.3 Öğrenme Yönelimi Kavramı

Sürekli ve artan bir ivme ile teknolojik gelişme ve yeniliklerin yaşanması, sadece teknolojik gelişmelerin değil, bunların yanında kültürel ve siyasal değişimlerin sert uluslararası rekabette belirleyici olması, değişim ve dönüşümün her an hızlanması içinde olduğumuz bu çağın en önemli özellikleridir. Küçük ölçekli işletmelerde dahi yaşanan gelişme ve değişimler birbirleri ile olan yoğun etkileşimler nedeniyle tüm sistemi kısa süre zarfında etkilemektedir. Tüm bu gelişmeler dünyada, ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel askeri, idari vb. alanlarda devamlı yeni oluşumlara zorlamaktadır (Braham, 1998). Böyle bir yapı içerisinde, eski ve alışlagelmiş yapıya sahip örgütlerin tutunabilmeleri zorlaşmakta hatta orta vadede imkânsız hale gelebilmektedir. Bunun neticesinde ise öğrenme kapasitesinin artırılması, öğrenmenin hızlandırılması ve esnekleştirilmesi adeta bir zorunluluk oluşturmaktadır.

Peter M. Senge öğrenme yönelimi kavramının oluşumunda ve şekillenmesinde önemli katkıları olan bir araştırmacıdır. Öğrenme yönelimi ile ilgili yazına kattığı en önemli çalışma öğrenen örgütlerin, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan ileri görüş, birlikte öğrenme ve sistem düşüncesi olmak üzere beş temel faktöre hayati şekilde sahip olmaları gerektiğidir (Senge, 1990).

Kişisel ustalık, kişilerin vizyonlarını devamlı olarak genişletmeleri, daha derin ve vizyoner düşünmeleri, enerjilerini yoğunlaştırmaları, kararlı ve sabırlı şekilde gelişim sağlamaları ve gerçeklerin nesnel olarak algılanması ve görülmesini ifade etmektedir. Zihni modeller, kişilerin kendilerini başkaları ya da dış etkenlerden gelecek bilgi ve tavsiyelere açık tutarak bunları geliştirdikleri düşünce yolları ya da sistemlerine uygulaması bu şekilde geliştirmesi ve analiz yapmasıdır (Senge, 1990).

Öğrenme yönelimi kavramı yaşanan olaylar, değişimlerden ders çıkarılması, bu sonuçları örgütün gelişiminde değişen şartlarla birlikte kullanabilmesi olarak düşünülebilir. Öğrenen örgüt, sürekli gelişen ve yenilenen özelliğe sahip dinamik bir yapıdır. Ancak bu şekilde örgüt hayatın akışı içerisinde canlı ve gelişen bir yapıda kalabilir (Senge, 1990).

Örgütsel öğrenme ayrıca örgütlerin deneyimlerinden kazandıkları ile bu deneyimleri somutlaştırmak için zihinsel modeller oluşturması olarak da tanımlanmıştır (McGill ve Slocum, 1993).

Öğrenen örgüt olmak için işletmeler “sistemik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilgi aktarımı” olmak üzere beş alanda kendisini geliştirmelidir. Ayrıca, örgütsel öğrenme için potansiyel davranışlarını değiştirerek davranışlarını iyileştirmesi gerekmektedir (Garvin, 1999).

Araştırmacılar uzun zamandır öğrenme yönelimi kavramının tam olarak anlaşılmadığını belirterek daha net ve anlaşılır bir tanım yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. (Garvin, 1993; Jones ve Hendry, 1994; Jacobs, 1995; Burgoyne, 1999; Örtengren, 2004) kendi disiplinlerine uygun olarak çeşitli tanımlar yapmışlardır. Örneğin Braham, (1998), öğrenen örgütü “öğrenmeye öncelik veren”; (Pedler ve ark.,1991) ise “tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüt” olarak tanımlamışlardır.

Bu kapsamda, hızlı öğrenen örgütlerin iş yaşamında avantajlı konuma geçecekleri söylenebilir. Bunun nedeni gelişim ve yenilenmeye bu tür örgütlerin sağladıkları hızlı adaptasyon yeteneğidir. Bu tür örgütler kendi alanlarında daha fazla bilgiye sahip olacaklarından çalışanları ve iş birlikçileri ile de daha verimli ve uyumlu ilişkiler kurabileceklerdir. Elde edindikleri bilgiler esnek, hızlı ve güçlü olmalarını sağlarken aynı zamanda değişimlere de daha kolay ve çabuk adapte olabileceklerdir.

Öğrenme yönelimi yazınına bakıldığında kavramın çoğunlukla düşünce kapsamında irdelendiği (Argyris ve Schön, 1978; Senge, 1990; Huber, 1991), uygulama ya da pratik bir yöntemin sunulmadığı görülmektedir. Ancak, öğrenme yönelimi kavramı ve boyutları yalnızca düşünce seviyesinde değil bir yöntem ya da yol haritası olarak da netleştirilmeli böylece öğrenen örgüt yapısının nasıl oluşacağı ve gelişeceği soruları karşılık bulmalıdır. Bu nedenle öğrenme yönelimi kavram ve boyutlarını düşünce boyutunda ele alan araştırmacıların yanı sıra uygulamalı olarak da çalışan araştırmacıların incelenmesi önemli bir husustur.

Öğrenme yönelimi kavramı hakkında uygulamalı araştırmalar da yapan araştırmacılardan biri olan (Garvin, 1993), öğrenen örgütü “bilgiyi yaratma, elde etme

ve transfer etmede uzmanlaşan; örgütsel davranışlarını yeni bilgi ve inançlar yansıtacak şekilde değiştirmiş örgüt” olarak tanımlar. Öğrenen örgüte ulaşmak için sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlarla tecrübe kazanma, kendi tecrübelerinden ve geçmişinden öğrenen, diğerlerinin tecrübe ve başarılı uygulamalarından öğrenme ve bilgiyi örgüt içerisinde hızla ve etkin bir şekilde yayma olarak isimlendirilebilecek beş adımdan oluşan bir yol izlenebilir (Garvin G. , 1993).

Dibella ve Nevis, (1998) öğrenme yöneliminin oluşturulmasında üç aşamalı bir döngü önerirler. Bu döngüde önce bilgi elde edilir, daha sonra bu bilgi yayılır ve son olarak kullanılır. Döngünün tamamlanması ile öğrenme gerçekleşir.

Watkins & Marsick, (1993) ise, birleştirici bir öğrenme yönelimi modeli ortaya koymuşlardır. Watkins ve Marsick’e göre öğrenen örgüt “sürekli öğrenen, kendisini sürekli değiştiren örgüttür ve bu örgütte öğrenme, yapılan işle paralel olarak yapılan ve işe entegre edilmiş, sürekli ve stratejik bir süreçtir”. Böyle bir örgütte öğrenme, bir sistemin entelektüel sermayesini oluşturan bilgiyi yaratmaya ve yönetmeye yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde gerçekleştirilen öğrenme faaliyetlerine bakıldığında, değişimin ana belirleyici konuma geldiği çevresel konumlarda, kuruluşların mevcudiyetini devam ettirebilmeleri ve yüksek düzeyde bir başarı göstermeleri her şeyden önce çevresel değişimleri idrak etmelerine ve toplu olarak çevresel değişikliklere uygun yenilikler geliştirebilmelerine bağlıdır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).

Yeni ekonomi, bilgi ve yenilikçilik üzerine kurulu bir ekonomi olması sebebiyle, günümüzde öğrenme günlük rutin bir hale gelmiş ve bu gelişmeler, kişilere ve işletmelere etkili olabilmeleri için öğrenme sorumluluğu ve zorunluluğu vermiştir (Tapscott, 1998; Khandekar ve Anuradha, 2006). Bu zorunluluk, örgütleri hayatta kalabilmek için değişmeye ve yeni yollar öğrenmeye yönlendirmiştir. Öğrenme, çevresel değişimlerin izlenmesi kadar içsel ilişkilerin yönlendirilmesi sürecini de kapsamaktadır (Schein, 2004). Bu kapsamda çalışanların, öğrenme ve gelişme için teşvik edilmesi, devamlı öğrenmeyi sağlayacak kültürel ve yapısal ortamlar oluşturulması, bilginin ön planda olması için gereklidir. (Atak ve Atik, 2007).

Örgütte öğrenme yönelimi konusunda liderlik yapmak hiyerarşik pozisyonla karıştırılmamalıdır. Herkes lider olabilir ancak gerçek lider insanlar lideri takip

ettiklerinde ve lider tecrübelerini paylaşıp kılavuzluk yaptığında olabilir. Öğrenme yöneliminde liderlik yapıldığında çalışanlar konuma değil projelere yönlendirilmelidir. Güç paylaşımı yapılmalı, diğer çalışanların düşünceleri de kabul edilmelidir. Bu yapılırken çalışanlara da güvenilmelidir. Bilinçli, sürekli ve genel olarak varsayımlar, yöntemler ve tarzlar yeniden incelenmeli ve başkalarından geribildirim alınmalıdır (Day ve ark., 1999).

2.3.1 Öğrenme Yönelimi Boyutları

2.3.1.1 Sistem Düşüncesi

Bu düzen, parça parça değil de bütün hadiseleri toplu olarak net bir şekilde görme imkânı sunarak bunları etkin bir biçimde nasıl değiştirilebileceğini görmeye imkân sağlar. Sistem fikri, birbiriyle bağlantılı olan eylemlerin görünmeyen ilişkilerini görme ve etkilerini anlaşılabilir hale getirme maharetinin geliştirilmesi gerekliliğine açıklık getirir. Ayrıca bu düzen, diğer öğrenme yönelimi disiplinlerini birleştirme özelliğine sahiptir (Basım ve ark., 2009).

Senge, 1990'ye göre iş ve diğer insan çabaları da sistem düşüncesine girer. Çünkü, onlar da birbirleriyle etkilerini tam olarak ortaya çıkarmak için yıllar süren, birbiriyle ilişkili eylemlerin görünmez bağları ile bağlanmışlardır. Bunlar, işin kendisinin bir parçası olduğu için, değişimin bütün şeklinin görülmesi iki kat daha zor olmaktadır. Çünkü insanlar, sistemin yalıtılmış kısımlarının anlık görüntülerine odaklanma eğilimindedir ve en derin sorunların neden hiç çözümediğini merak etmektedirler. Sistem düşüncesi, son elli yılda geliştirilen, tüm kalıpları daha net hale getirmek ve bunları nasıl etkili bir şekilde değiştirebileceğimizi görmemize yardımcı olmak için geliştirilen bir bilgi ve araç gövdesi olan kavramsal bir çerçevedir. Görüşler son derece sezgiseldir. Küçük çocuklarla yapılan deneyler ise onların sistem düşüncesini çok hızlı bir şekilde öğrendiklerini göstermiştir.

2.3.1.2 Kişisel Hâkimiyet (Ustalık)

Bireysel beceri, birey bazında görme, eylemleri değerlendirebilme becerisine devamlı olarak anlamlandırma, güçleri birleştirme, bu durumda sabredebilme ve eylemleri realist bir biçimde bağımsız olarak görme düzenidir.

Ustalık, insanlar ya da olaylar üzerinde baskınlık kazanmayı önerebilir. Ancak ustalık ayrıca özel bir yeterlilik seviyesi anlamına da gelebilir. Yüksek seviyede kişisel

ustalığa sahip insanlar, kendileri için en derinden önemli olan sonuçları tutarlı bir şekilde anlayabilirler, aslında bir sanatçıya, bir sanat eserine yaklaşırken hayatlarına yaklaşırlar. Bunu kendi yaşam boyu öğrenmelerine bağlı kalarak yaparlar. Kişisel ustalık, kişisel vizyonumuzu sürekli olarak netleştirmek ve derinleştirmek, enerjilerimize odaklanmak, sabır geliştirmek ve gerçeği objektif olarak görmek disiplini (Senge, 1990).

2.3.1.3 Zihni Modeller

Bu düzen, organize olmuş, uzun vadeli, gelişime açık duygu, inanç ve davranış eğilimlerinin genel adıdır. Örgütte çalışan bireylerin zihni modelleri, onların dünyaya nasıl anlam yükledikleri ve gelecekte hangi anlamı vereceklerini tanımlamak açısından önemlidir.

“Zihinsel modeller”, derinlemesine kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta dünyayı nasıl anladığımızı ve nasıl harekete geçeceğimizi etkileyen görüntüler ve hatta resimlerdir. Sıklıkla, zihinsel modellerimizin veya davranışlarımız üzerindeki etkilerinin bilinçli olarak farkında değilizdir. Örneğin, bir iş arkadaşının zarif bir şekilde giyindiğini fark edebilir ve kendimize “O bir kulübe aittir” diyebiliriz. Şevkle giyinen biri hakkında, "Başkalarının ne düşündüğünü umursamıyor" şeklinde hissedebiliriz. Yeni pazarlara ya da modası geçmiş örgütsel uygulamalara ilişkin birçok görüş, zekice yapılandırılmış zihinsel modellerle çelişkili oldukları için uygulamaya geçememektedir. Örgütsel öğrenmeyi hızlandırmanın avantajlarını anlayan ilk büyük kuruluşlardan biri olan Royal Dutch / Shell, bu yaygınlaşmaya, yaygın zihinsel modellerin, özellikle de yaygın olarak paylaşılanların etkisinin ne kadar yaygın olduğunu keşfettiğinde gelmiştir. Shell'in, 1970'lerde ve 1980'lerde dünya petrol ticaretinin dramatik değişimleri ve tahmin edilemezliği ile başa çıkma konusundaki olağanüstü başarısı, büyük ölçüde yöneticilerinin zihinsel modelleriyle uyumu öğrenmeleri ile gerçekleşmiştir. 1970'lerin başında Shell, en büyük yedi petrol şirketinin en zayıfıydı; 1980'lerin sonunda en güçlüsü olmuştu. Zihinsel modellerle çalışmak, aynayı kendi içimize çevirmekle başlar ve dünyadaki iç resimlerimizi açığa çıkarmayı, onları yüzeye çıkarmayı ve titizlikle incelemeye tabi tutmayı öğrenmekle neticelenir. Aynı zamanda, zihinsel modeller, insanların kendi düşüncelerini etkili bir şekilde ortaya koydukları sorgulama ve savunuculuğu dengeleyen ve bu düşünceleri

başkalarının etkisine açık kılan "öğrenici" konuşmalar yapma yeteneğini de içermektedir (Senge, 1990).

2.3.1.4 Paylaşılan Vizyonun Oluşturulması

Bu düzen örgütün tüm çalışanları tarafından ortak anlam yükledikleri bir vizyonun oluşturulmasıyla ilgilidir. Ortak vizyon, örgüt bireyleri tarafından benimsenmiş, öğrenme için gerekli odaklanma ve enerjiyi sağlayan ve örgüt için hayati bir öneme sahip olan idealidir. Paylaşılan vizyon, geleceğe ait paylaşılan bir tablonun ortaya konulması ve tüm çalışanların ortak inanç ve değerler etrafında birleşerek kendilerini örgüte adanmalarını ve katılımcı olmalarının sağlanmasıdır. Paylaşılan vizyon kavramı dahilinde, örgüt dâhilinde kabul gören ortak bir vizyonun mevcudiyeti, öğrenmeye yönelik bir odaklanmayı da beraberinde getirmektedir. Nitekim örgüt genelinde paylaşılmış ortak bir vizyon olmaksızın örgütün üyeleri tarafından gerçekleştirilen öğrenme, pek de anlamlı olmayacaktır (Calantone ve ark., 2002). İşletmeler ortak bir vizyona sahip olmalı, güçlü bir takım ruhu ve amaç birliği tesis edilmeli ve örgütü geleceğe doğru ilerletmek için çalışanlar kendilerini bu amaca adanmışlardır (Şimşek, 2002). İşletmelerin gelişebilmeleri ve öğrenme yönelimlerini arttırabilmeleri için aynı hedefler için aynı yönde hareket etmeli ve geleceği bu şekilde görmelidirler (İbicioğlu ve Avcı, 2005).

2.3.1.5 Takım Halinde Öğrenme

Örgüt içinde kişisel bilgi birikimlerinin tüm takımla uyumlu şekilde geliştirilmesi, bu konudaki çatışmaların engellenmesidir. Sistem düşüncesi ise, birbirleri ile bağlantılı olan ayrık faaliyetleri ve öğrenme yönelimi disiplinlerini bir araya getirme kavramıdır. İşletmeler, sürdürülebilir enerjide yeni prototiplerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi sürecini iş birliği içinde organize etmeyi öğrenmelidirler (Bossink, 2017).

Takım halinde öğrenmede temel öğrenme birimini takımlar oluşturmakta ve organizasyonun öğrenmesinin de takımlar öğrendikçe gelişebilecektir. Takımların öğrenmeleri konusunda 8 aşamalı bir sürece yer verilmektedir (Lick, 2006):

- Takım sinerjisi oluşturma
- Takım içinde karşılıklı mentörlüğü besleme
- Öğrenme kaynaklarından yararlanma,

- Bilgiyi birleştirme ve potansiyel çözümler oluşturma,
- Potansiyel çözümler uygulama ve bulguları paylaşma,
- Bulguları değerlendirme ve yeni çözümler üretme,
- İstenilen sonuçlar elde edilene kadar tekrarlama ve
- Takım sinerjisini ve karşılıklı mentörlüğü tekrar kontrol etmedir.

Takım halinde öğrenmenin başarılı olabilmesi, takımın paylaşılan bir vizyona sahip olması, takımın öğrenmeye açık ve ortak takım üyelerinin takımın amaçlarını kabullenmeleri, örgüt içerisinde ödüllendirme olması, saygı sevgi ortamı içerisinde güçlü diyalog kurulabilmesi ile bağlantılıdır. Bununla ilgili olarak, takım düzeyinde öğrenme esas olarak, takım üyeleri, takım ortamı, örgütün yapısı ve yöneticilerin rolü şeklinde dört ana kısımda ele alınmaktadır (İnce ve ark., 2004), (Töremen ve Pekince, 2011). Bunlar,

Takım Üyeleri için;

- Öğrenmeye karşı istekli olma
- Birbirlerine saygı duyma
- Düşüncelerini serbestçe dile getirebilme

Takım ortamı için;

- Takım sinerjisi
- Sağlıklı iletişim
- Takımda paylaşılan vizyon
- Takım amaçlarının açık ve net olması

Örgüt yapısı için;

- Geleneksel örgütten takım temelli modele geçme
- Üyelerin görevlerinin tanımlanması
- Sağlıklı örgüt kültürü

Yöneticilerin rolü için;

- Üst düzey yöneticilerin takımlara verdiği destek
- Kaynakların kullanımı
- Performans hedefleri

- Ödüllendirme sistemi şeklinde verilmektedir.

Ayrıca, takım halinde öğrenmeyi engelleyen bazı durumlarda bulunmaktadır (Decuyper ve ark., 2010). Bunlar ise şu şekilde verilebilir:

- Grup düşüncesi: Takımın benimsediği değerler, paylaşılan ortak fikirlerin dışında kalan düşünce, tutum ve davranışların yanlış olarak değerlendirilmesi,
- Sorumluluğun dağılması: Öğrenmede sorumluluğun takım içerisinde paylaştırılmasına rağmen iş için tamamı için hiçbir takım üyesinin sorumluluk almak istememesi,
- Baskın lider anlayışı: Lider veya onun düşünceleri tarafından takım içindeki görüş ve ifadelerin bastırılması,
- Abilene paradoksu: Takımdaki üyelerin gerçek düşüncelerini açıklayamaması ve bunun sonucunda takım üyelerinin katılmadığı bir kararın alınması,
- Serbest hareket etme: Takım üyelerinin bilinçli olarak takım çalışmalarına aktif olarak katılmayıp diğer üyelerin başarılarından istifade etmesi,
- Takım başıboşluğu: Takım üyelerinin, kendi görevlerine göre takım görevlerinde daha az gayretli olmaları
- Çatışma kızdırma: Takım düşüncesinin tersi bir durum ifade edilmekte, aşırı çeşitlilik ile takım içinde çatışma tırmandırılmasıdır.

Liderler ya da yöneticiler öğrenme yönelimi kavramını geliştirmek için tavsiye edilen 500 ipucundan, öğrenmede stratejik düşünce için aşağıda sıralanan 10 adımı bilmelidirler. Bunlar (Day ve ark., 1999);

- Vizyondan stratejilerin takip edilmesi,
Hedefe ulaşmak için önce büyük fikre ihtiyaç vardır. Bu nedenle, vizyon 'niçin' strateji 'ne' kelimeleri olmalıdır,
- İlk önce herkesten fikir alınması,
Vizyondan memnun iseniz ve herkesin güven duyduğuna inanıyorsanız, o zaman bu konuda ne yapabileceklerini düşündüklerini sormalısınız. Herkes bir vizyon geliştirmek konusunda iş yapabilir.

- Stratejik düşüncenin nüfuz etmesine izin verin. Stratejik düşünmek için acele edilmemelidir. Aciliyet duygusu genellikle ortaya çıkmaktadır, çünkü stratejik düşünce planlama veya bütçeleme ile karıştırılmaktadır,
- Seçimlerle ilgilenin, yönlendirme ile ilgilenmeyin.
İnsanların ne zaman değil ne yapmak istediklerini kabul ederek insanları gelecekleriyle ilgili seçimler yapmalarını teşvik edin.
- Çıktılara değil sonuçlara odaklanın.
Stratejik düşünme, ne olmak istediğinizle ilgilidir, Sonuç, 'müşterilerimizin yüzde 80'i ikinci kez geri dönüyor'; çıktı, 'müşterilerimizin %80'i müşteri memnuniyeti anketimize geri döndü' şeklinde olacaktır.
- Girdileri yok sayın.
Bir giriş ölçüsü, bir sürece hangi kaynakların uygulandığının bir yansımasıdır. Bunlar, örneğin, personel sayısını, para miktarını, saat sayısını vb. içerebilir. Bunlar, sonuçlara odaklanmış olan daha geniş düşünceye bağlı kalması gereken operasyonel detaylardır. Girişler kolayca değişebilir; sonuçları değiştirmek daha zordur.
- Güç paylaşılmalıdır.
Güç, bir kimsenin konumundan değil, başkalarından saygı alarak kazandıkları etkiden doğmalıdır. Stratejik fırsat pencereleri herkese açılarak, herkesin işi stratejik olarak düşünülmelidir. Başkalarının eylemlerini ve kararlarını kabul ederek, onlar güçlendirilmelidir.
- Bilgisizlik kabul edilmelidir.
Üst düzey bir yöneticinin "Bilmiyorum" dediğini duymak, özgürleştirici ve güçlendirici bir duygudur. Hiç kimsenin tüm cevaplara sahip olmadığını anlamak insanların stratejik düşünme için enerjilerini yakalamayı kolaylaştırmaktadır. Hayatta çok az kesin neticeler olduğundan örgütün geleceği hakkında kesin düşüncelere sahip olmak da bu tür bir düşünce tarzına uymaz.
- Zen yürüyüşüne çıkıp tam da, büyük resim, dış ve iç bakış açılarından iyi bir şekilde kavrandığına karar verildiğinde, açık havada dolaşın ve aynı anda beş duyunuza konsantre olmaya çalışın. Böylece, yalnız başına, herhangi bir zamanda etrafta neler olup bittiğinin tam olarak bilinmediği hatırlanmış olur.

2.3.2 Öğrenme Yönelimi ve Yenilenebilir Enerji

Yenilenebilir enerji alanındaki hızlı gelişmeler ve teknolojik yenilikler yenilenebilir enerji işletmelerinin de kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmakta ve bu açıdan öğrenme kavramı yenilenebilir enerji işletmeleri için açısından önem kazanmaktadır. Bu işletmeler özellikle yaşam boyu öğrenme (YBÖ) konseptini de geliştirmek zorundadırlar. Bu alandaki handikap ve adaptasyon güçlüğü, yenilenebilir enerji alanının çok hızlı gelişmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, 10 yıl önce güneş paneli verimlilikleri ve panel teknolojisindeki ilerleme çok hızlıdır. İlk zamanlar, kaba silikon yapılar olan paneller günümüzde sürülebilir boya şeklinde dahi imal edilebilir seviyeye gelmiştir. Aynı durum diğer yenilenebilir enerji türleri için de söylenebilir. Bu durumda yenilenebilir enerji şirketleri için öğrenme yönelimi olmazsa olmaz bir kavram haline gelmektedir. Şirketlerin ve şirket çalışanlarının öğrenme yönelimleri ve YBÖ kavramını içselleştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla enerji sektöründeki çalışanların öğrenme yönelimlerinin tespit edilmesi sürekli gelişim açısından önem kazanmaktadır. Öğrenme yönelimine ait kavramlar ve öğrenme yöneliminin gerekliliği personele benimsetilmeli ve farklı parametreler kullanılarak yapılacak analizlerle enerji şirketlerinin öğrenme düzeyleri tespit edilmelidir.

Yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş sürecinde işletmelerde öğrenme yönelimi açısından; Yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretiminin ve teknolojisinin gelişimi göz önüne alındığında, bu alanda faaliyet gösteren işletmelerde öğrenmeye kapalı durağan bir yapıda olmaları nedeniyle işletmenin gelişmesi gerçekleştirilemeyecektir. Uygulamada ancak bu öğrenme yönelimi kavramını benimsemiş işletmeler ayakta kalabilecek ve günümüz rekabet ortamına uyum sağlayabilecektir. İşletme çalışanları her ne kadar girişimci yapıda olsalar da bilgi paylaşımı, öğrenme isteği ve şeffaflık yoksa gelişme sağlanamayacaktır. Bu nedenle iç girişimcilik ve öğrenme yönelimi kavramları bir arada değerlendirilmelidir.

İşletmelerin değişen pazar şartları ve rekabet koşulları altında kendilerini bu koşullara uyumlu hale getirebilmeleri için yeni fikirlere ve projelere ihtiyaçları vardır. Bu yenilikler ise işletme içerisindeki yeniliklere açık girişimci kişilerin desteklenmesi ile sağlanabilir ancak işletme içerisinde iç girişimci düşüncelerin ortaya çıkabilmesi ise ancak işletme faaliyet alanları ile ilgili olarak sürekli bir öğrenme sürecinin sağlanması ile başarılabilir. Nitekim çalışmalar öğrenme sürekliliği ve

organizasyonunun iç girişimciliği destekleyip artırdığı ve işletme performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Alipour ve ark., 2011).

YEK'e geçiş sürecinde işletmelerdeki iç girişimcilik ve öğrenme yönelimi ilişkisi ancak bu kavramlarla ilgili ölçeklerin ayrı ayrı oluşturularak güvenilirlik analizi gibi analizlerin yapılması ile değerlendirilebilir (Sarıkaya ve ark., 2016).

Öğrenme yönelimi kavramlarının yenilenebilir enerji işletmeleri kapsamında etkileri ile ilgili sınırlı çalışma bulunmaktadır.

Christiansson, (1995) Yenilenebilir Enerji Teknolojilerinin Öğrenme Eğrileri ve Yayılımı adlı ön rapor çalışmasında, öğrenme eğrileri ve öğrenme indeksinin tanımını yapmış rüzgâr ve güneş enerjisinden elektrik üretiminin enerji üretimine katılmasının öğrenme üzerine etkilerini incelemiştir. Öğrenme indeksinin organizasyonel öğrenme ve saha tecrübesi geliştirilerek arttırılabileceğini vurgulamıştır. Rüzgâr ve güneş enerjilerinin sisteme katkısı ve öğrenme ile ilgili senaryolarla ilgili değerlendirmeler yapmıştır.

Kobos ve ark., (2006) Amerika'da rüzgâr ve güneş enerjisi için işletmelerin teknolojik öğrenme gelişimlerini incelemiştir. Öğrenme gelişimlerini uygulayarak ve araştırarak öğrenme şeklinde iki kısımda ele almıştır. Bireysel, enstitü ve organizasyonel öğrenme arasındaki dinamik süreç hakkında bilgi vererek 2000-2020 yılları için toplam kurulu güçle uygulayarak öğrenme ve araştırarak öğrenme faktörlerinin ilişkilerini analiz etmiştir.

Nisar ve ark., (2013) elektrik üretim santralleri ve yenilenebilir enerji üretim işletmelerinin teknolojiye adaptasyonları, stratejik olarak kalıplaşmışlık ve örgütsel öğrenme durumlarını ele almışlardır. İberdrola ve Enel yenilenebilir enerji üretim tesisleri için değerlendirmeler yapmışlar, yenilenebilir enerji işletmelerindeki çekirdek kapasitelerinin halen gelişme aşamasında olduğunu ve bu gelişiminde örgütsel öğrenme süreçleri ile çok yakın bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Öğrenme yönelimine ait bu boyutların etkileri birçok alanda araştırılmış olmasına rağmen, yenilenebilir enerji işletmelerinde öğrenme yönelimi kavramlarının muhtemel etkilerine değinilmemiştir. Günümüzde önemli bir süreç olarak görülen öğrenme yönelimi kavramının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının

yenilenebilir enerji işletmelerinde iç girişimci davranışları nasıl etkilediği konusu herhangi bir araştırmaya konu edilmemiştir.

Yazında var olduğu düşünülen bu boşluktan hareketle, bu çalışmada, yenilenebilir enerji işletmelerindeki çalışanların çalıştıkları işletmelerle ilgili öğrenme yönelimi algılarının iç girişimcilik davranışlarını nasıl etkilediği incelenerek hem yönetim yazınına katkı sağlanmaya hem de yenilenebilir enerji işletmelerine yönelik bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Yenilenebilir elektrik enerjisi kaynaklarından üretim yapan işletme çalışanlarının yenilenebilir enerjiye dönüşüm aşamasında yaşamakta oldukları sorunlar ve süreçler, iç girişimcilik ve öğrenme yönelimi ölçekleri ile ele alınmış, işletmelerin mevcut durumu ortaya konmuş ve işletmelerin bu süreçte yapması ve önem vermesi gereken alan ve çalışmalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın temel amacı yenilenebilir enerji işletmelerinde iç girişimcilik ile çalışanların öğrenme yönelimi algıları arasındaki etkileşimi tespit ederek, “Çalışanların örgütleri hakkındaki algıları öğrenme yönelimi yönünde arttıkça, örgüt içi girişimci davranışları da artar?” şeklindeki araştırma sorusunun test edilmesidir.

2.4 Geleneksel ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları

Belli bir rezerve sahip ve bu nedenle tüketim miktarına bağlı olarak zaman içerisinde tükenmesi söz konusu olan türdeki kaynaklar geleneksel enerji kaynakları olarak adlandırılmaktadır. Bu kaynaklardan elektrik enerjisi üretim süreci, kaynakta bulunan potansiyel enerjinin ısı enerjisine dönüşümü şeklinde olmakta ve bu süreçte de önemli miktarda sera gazı açığa çıkmaktadır.

Geleneksel enerji üretim kaynakları termik santraller, doğalgaz çevrim santralleri, fueloil ya da dizel santraller ve nükleer santrallerden oluşmaktadır. Termik santraller enerji kaynağı olarak kömür kullanmakta ve her ne kadar temiz üretim teknolojileri ile üretim yapılmaya çalışılsa da tam anlamı ile başarılamamaktadır. Diğer taraftan, doğalgaz, dizel ve nükleer santraller hammaddesi dışa bağımlı santrallerdir ve bunlarda da termik santrallere benzer üretim süreçleri söz konusudur.

Sanayi devrimi ile üretim miktarının nüfus artışına bağlı olarak artması geleneksel enerji kaynaklarından enerji üretimini de arttırmış ve üretim sürecinde açığa çıkan sera gazları kompanze edilemez boyutlara ulaşmıştır. Bu nedenle, fosil temelli kaynaklardan yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş zorunlu hale gelmiştir.

Çizelge 2.3'te Yenilenebilir enerji kaynaklarının kaynak veya yakıt türüne göre çeşitleri verilmiştir.

Çizelge 2.3 Yenilenebilir Enerji Kaynak Çeşitleri

Yenilenebilir Enerji Kaynakları	Kaynak veya Yakıtı
Güneş Enerjisi	Güneş
Rüzgâr Enerjisi	Rüzgâr
Dalga Enerjisi	Okyanus ve Denizler
Biyokütle Enerjisi	Biyolojik Artıklar
Jeotermal Enerji	Yer altı Suları
Hidrolik Enerji	Nehirler
Hidrojen Enerjisi	Su ve Hidroksitler

Güneş, rüzgâr, dalga (gel-git), su (hidrolik), jeotermal, biyokütle, hidrojen yenilenebilir enerjiyi oluşturan temel maddelerdir. Bu kaynaklara bakıldığında süreklilikleri olan ve çevreye oldukça az miktarda zarar verdikleri söylenebilir.

Dalga enerjisi dışında, yenilenebilir enerji kaynaklarının temel hammaddesi güneştir. Diğer enerji türleri doğrudan ya da dolaylı olarak güneş enerjisi ile bağlantılıdır. Güneş enerjisi ilk olarak ısı enerjisi şeklinde su ısıtma amaçlı olarak konut ve seralarda kullanılmış, günümüzde ise teknolojinin de ilerlemesi ile aydınlatma amaçlı olarak konutlarda, ticari ve endüstriyel amaçlarla da sanayide elektrik enerjisi şeklinde kullanımı yaygınlaşmıştır. Güneş enerjisinin özellikleri (Anonim, Enerji, 2018):

- Yakıt problemi yoktur,
- İşletmesi kolaydır,
- Mekanik yıpranma azdır ve bakıma oldukça az ihtiyaç duyulur,
- Modüler yapısı ile istenilen miktarda üretim yapılabilir,
- Çevreye saygılı ve bozucu etkisi az olan bir yenilenebilir enerji türüdür,

Teknik olarak ise güneş enerjisi (Varınca ve Varank, 2005):

- Tüketim noktalarına yakın tesis edilebilir olduğundan dolayı hat kayıplarını azaltır,
- Gerilim düşümü nedeniyle oluşabilecek arızaları önler,
- Enerji kalitesini artırır,
- Özellikle tüketimin yüksek olduğu yaz aylarında tepe yüklerin karşılanmasında faydalıdır.

Diğer bir yenilenebilir enerji kaynağı sudur. Sudaki potansiyel enerji yüksekten akıtılarak öncelikle kinetik enerjiye ardından generator, türbin gibi çeşitli mekanizmalar yardımıyla elektrik enerjisine dönüştürülmektedir (TMMOB, 2011). Hidroelektrik santrallerin avantajları (Anonim, 2016)

- Barajların önüne yapılan setler sayesinde ani sel baskınlarına karşı koyması,
- Erozyonu önlemeleri,
- Sadece elektrik üretimi değil aynı zamanda çevresinde bulunan tarım arazilerinin su ihtiyacını karşılaması,
- İnşaatın yerli imkanlarla yapılabilmesi,
- Santralin çevresinde yaşayan insanlara istihdam sağlaması,
- Suyun zamanla kendini yenileyebilen bir kaynak olması nedeniyle sera gazı salınımını azaltırlar,

Ancak hidroelektrik santrallerin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yüksekliklerinin fazla olması,
- Su kalitesi ve orman örtüsünü bozucu olmaları,
- Nehirlerin akışlarına engel olmaları,
- Suların yükselmesi ile akarsu kenarına kurulu olan yerleşim yerlerinin taşınması,
- Yapımı sırasında ulaşımı sağlamak için ağaçların kesilmesi,

Gelişmiş ülkelerde hidroelektrik potansiyelin çoğu kullanımda iken Asya, Latin Amerika ve Afrika gibi kıtalarda halen önemli miktarda hidroelektrik potansiyel mevcuttur (Gökdemir ve ark., 2012).

Rüzgârlar, Güneş'in atmosfere homojen olmayan şekilde ısı yayması, yeryüzü şekillerindeki farklılıklar ve Dünyanın eksenini etrafındaki dönüşü nedeniyle oluşmaktadır. Bu değişimler hava akımlarını meydana getirmekte ve oluşan bu hava akımlarının da kinetik enerjiye dönüştürülmesi sonucu rüzgâr enerjisi yoluyla elektrik enerjisi elde edilmektedir. Rüzgâr enerjisinin genel özellikleri (Anonim, Enerji, 2018):

- Atmosferde bol ve serbest miktarda bulunmaktadır,

- Temiz ve yoğunluğu düşüktür,
- Bakım ve işletme maliyetleri düşüktür,
- Kırsal kesimlerde elektrik ağını geliştirmektedir,
- Sera gazlarının neden olduğu ısınma etkisi yok denecek kadar azdır,
- Enerjisinin depolanması, başka bir enerjiye çevrilmesiyle gerçekleşmektedir,
- İstihdam ve bölgesel kalkınma sağlayarak işsizliğin azalmasına sağlamaktadır. Ülkemizde rüzgâr türbin ve kulelerini üreten ve üretebilecek sanayi olduğu düşünüldüğünde hem bu yapım için hem de yapım aşamasında, inşaat faaliyetleri yöredeki insanlara iş imkânı sağlamaktadır.
- Kırsal kesimde kurulan rüzgâr türbinleri arazi için ödenen satın alma veya kira bedelleriyle yöredeki insanlar için ciddi bir ekonomik katkı sağlamaktadır.
- Yerli kaynak kullanımı olacağından, ithale dayalı olan diğer fosil yakıtların (doğalgaz ve ikincil ithal kömür ve petrol ürünleri) tümüne karşı temin güvenliği avantajına sahip olduğu bilinmekte ve yakıt maliyeti bulunmamaktadır.
- Değişen yakıt ve enerji fiyatlarından etkilenme riski sıfırdır şeklinde verilebilir.

Rüzgâr enerjisinden faydalanma düşüncesi ilk olarak gemilerde ve tahıl öğütme, su çıkarma gibi işlerde ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişmesi ile artık günümüzde rüzgâr enerjisinden ağırlıklı olarak elektrik enerjisi üretiminde yararlanılmaktadır. Türkiye ve Dünyada en hızlı gelişime sahip olan yenilenebilir enerji türlerinden olan rüzgâr enerjisi sabit alım garantisi dışında başka destek sistemlerinin de geliştirilmesi ile daha da yaygınlaşacaktır (Karık ve ark., 2015).

Hidrojen enerjisi, yüksek potansiyelli ve gelişmiş üretim şekline sahip yenilenebilir enerji kaynaklarından birisidir. Hidrojen enerjisinin avantajları (Şenaktaş, 2005) :

- Hidrojen yenilenebilir enerji kaynakları da dâhil olmak üzere su, fosil yakıtlar ve biyokütle gibi herhangi bir enerji kaynağı kullanılarak üretilir,
- İyi bir enerji taşıyıcısı özelliğine sahiptir,
- Kolay ve güvenli olarak taşınabilir ve taşıma esnasında enerji kaybı çok azdır,
- Karbon içermez, ekonomik ve hafiftir,
- Kolaylıkla elektrik enerjisine dönüştürülebilmektedir,
- Yakıt pilleri kullanılarak depolanabilir, böylece oksijeni havadan temin ederek içerisindeki hidrojenle elektrik enerjisi üretilir,
- Son kullanımda hidrojen kullanılacak enerji şekline dönüşürken en yüksek verime sahiptir. Hidrojen fosil yakıtlardan %39 daha verimlidir. Kısaca hidrojen birincil enerji kaynaklarını korur.
- Hidrojen diğer yakıtlardan farklı güvenlik ekipmanı ve prosedürü gerektirse de onlardan daha fazla tehlikeli değildir. Hidrojen güvenlik sıralamasında propan ve metanın (doğalgaz) arasındadır. Yangın tehlikesi ve zehirlilik dikkate alındığında hidrojen en güvenilir yakıttır.
- Çevresel hasarlar ve yüksek kullanma verimi dikkate alındığında solar hidrojen enerji sistemleri en düşük etkin maliyete sahiptir (Ün, 2005)

Hidrojen enerjisi ile ilgili en büyük dezavantaj üretimde kullanılan malzemelerin daha maliyetli oluşudur. Ancak kütle üretimle bu maliyetler de zamanla azaltılabilecektir (İder, 2003).

Dalga enerjisi, ayın Dünya ile konumunun değişmesi sonucu kıyılarıdaki suyun gelip gitme (gel-git) hareketi sonucunda oluşan yenilenebilir enerji türüdür. Teknolojik altyapısının gelişmesi ile en önemli yenilenebilir enerji kaynaklarından birisi olacağı düşünülmektedir. Dalga enerjisinin avantajları (Ün, 2003; Sağlam ve Uyar, 2005):

- Temiz ve sonsuz bir yenilenebilir enerji kaynağıdır. Denize bıraktığı hiçbir fiziksel, kimyasal ve organik kirleticisi yoktur. Ancak sistemlerin inşası sırasında bir miktar salınım açığa çıkmaktadır.

- Dalga enerji sistemleri durgun su oluştururlar ve böylece kano ve dalma gibi su sporları yapılabilir.
- Birçok ülkede denizlerdeki canlıların saklanabileceği ve üreyebileceği yerler oluşturmak için ekonomik ömrü dolmuş gemiler batırılarak, barınaklar oluşturmaktadır. Dalga enerji sistemleri çeşitli deniz canlıları için yapay bir habitat oluşturur ve deniz içinde değişik türdeki canlı nüfusunun gelişmesini destekleyebilir.
- Ayrıca, fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltacak yüksek bir potansiyele sahiptir ve aynı zamanda çevresel olarak daha zararsızdır.
- Deniz üzerinde kurulduğu için tarım alanlarının korunmasını sağlar, ormanların kesilmesini önleyerek ekolojik dengeye olumlu yönde katkı sağlar.
- Küresel ısınmayı azaltır,
- İstihdama katkı sağlar,
- Elektrik şebekelerine uzak bölgelerde kurulabilir,
- Tuzlu suyu tatlı suya çevirip pompalar

Marmara denizi dışında kıyı şeridi uzunluğu 8200 km'yi bulan Türkiye'de bu enerji türü zamanla önemini daha da arttıracaktır.

Biyokütle enerjisi, tahta odun gibi eskiden beri yakılarak ısı enerjisi şeklinde kullanılan kaynakların yanı sıra tarım ve ormancılık atıkları, endüstriyel ve şehirsel atıklardan ısı enerjisi elde edilip bunun da türbinler yoluyla elektrik enerjisine dönüştürüldüğü yenilenebilir enerji türüdür. Biyokütle enerjisinin avantajları (Bayraç ve zarıslan, 2018):

- Hem enerjinin geri dönüşümü hem de bir yandan da yeni bitkilerin yetiştirilmesi dolayısıyla karbon salınımı oldukça düşüktür,
- Her ölçekte enerji üretimine uygundur,
- Düşük NO_x ve SO₂ salınımlarına sahiptir,
- Asit yağmurlarına neden olmaz,
- Atmosferdeki CO₂ dengesinin sağlanmasıya katkı verir,
- Depolanabilirdir ve üretim teknolojisi gelişmiştir,

Biyokütle enerjisi, son yıllarda dünyada yaygın kullanılan yenilenebilir enerji kaynakları arasında yer almaktadır. Türkiye'nin enerji talebini karşılamada sorun yaşaması ve uzun süredir yüksek oranda enerji ithalatında dışa bağımlı olması, alternatif enerji kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Özellikle Türkiye'de tarımsal potansiyelin yüksek olmasından dolayı, biyokütle enerjisinin söz konusu enerji sorunlarının çözümüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Bayraç ve Özarslan, 2018).

Jeotermal enerji, yerkabuğunun derinliklerindeki çatlaklardan sızan ısı enerjisi ile su kaynaklarının bir araya geldiği bölgelerde oluşan karbon salınımı neredeyse sıfır olan bir yenilenebilir enerji üretim şeklidir. Jeotermal enerji,

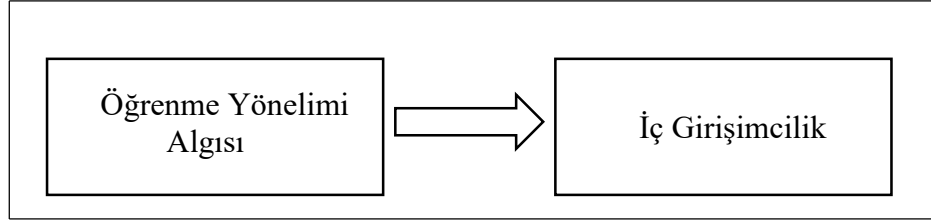
- Sağlık sektörünün yanı sıra bu alandaki ekipman üretim teknolojisinin gelişmesiyle beraber seracılık ve elektrik enerjisi üretiminde de kullanılabilir,
- Kombine ısı ve elektrik enerjisine uygun bir kaynak olması nedeniyle de önemlidir. Bu enerji türü ile hem konut, otel vb. yerler ısıtılabilen hem de elektrik enerjisi üretimi yapılabilir. Ancak jeotermal enerjide halen ısıtma ağırlıklı bir kullanım söz konusudur (Küleççi, 2009).

Jeotermal enerjide son dönemde önemli gelişmeler yaşanmakla birlikte, jeotermal enerji potansiyelinin devlet destekli yatırımlarla desteklenmesi, nitelikli personel ihtiyacının üniversitelerin ilgili programları ile karşılanması, enerji üretim stratejisinin hazırlanmasında jeotermal kaynaklarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Zaim ve Çavşı, 2018).

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı yenilenebilir enerji işletmelerinde çalışanların öğrenme yönelimi algılarının iç girişimciliğin boyutları olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik alt boyutları ile ilişkisini araştırmaktır.



Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H₁: Çalışanların öğrenme yönelimi algısının iç girişimcilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İşletmeler çalışanlarının iç girişimcilik davranışları göstermelerini arzu ederler. İç girişimcilik davranışı gösteren çalışan bu davranışı sonucunda muhtemel bir yeniliğe ön ayak olur. Yenilik ise hiç şüphesiz işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarına neden olacaktır. İç girişimcilik davranışı gösterecek çalışanların hemen hemen her konuda yeni davranış ya da çözüm üretecek, gerektiğinde risk alabilecek veya ortaya çıkan fırsatları değerlendirecek kişiler olması beklendiğinden bu süreç bireysel faktörler kadar bazı örgütsel faktörlerin de etki edeceği düşünülmektedir (Basım ve ark., 2009). Bu çalışmada da ele alınacak öğrenme yönelimi algısı ise olan söz konusu örgütsel faktörlerden biridir. Bireylerin öğrenme yönelimi algıları yükseldikçe iç girişimcilik eğilimlerinin artması beklenmektedir.

3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamındaki sınırlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Araştırmanın Balıkesir bölgesinde yenilenebilir enerji alanında faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde yapılması kapsam yönünden sınırlılık olarak ifade edilebilir.

- Araştırma çerçevesinde hazırlanan anketi cevaplayan çalışanların doğru ve yansız olarak anketi cevaplandıkları kabul edilmiştir. Ancak anketi cevaplandıranların sosyal beğenirlik etkisiyle vermiş olabilecekleri cevaplar kullanan anket yöntemi açısından araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Bu problem her bir değişkeni birden fazla soruyla ölçüp bunların ortalamasını almak suretiyle aşılına çalışılmıştır.

3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Balıkesir bölgesinde yenilenebilir enerji alanında faaliyet gösteren işletme çalışanlarını kapsamaktadır. Bölgede çalışanların sayısı işletmelerden alınan bilgiler neticesinde 437 olduğu saptanmıştır. 211 kişiden geri dönüş alınmış olup özensiz doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra araştırma 203 kişiden alınan verilerle yürütülmüştür. Araştırmaya işçi sınıfı dâhil edilmemiş olup örnekleme yönetici konumundaki personel oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış olup, kullanılan anket formları EK-1’ de sunulmuştur. Söz konusu anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde çalışanların iç girişimcilik eğilimlerini ölçmeye yönelik sorular üçüncü bölümde ise yine çalışanların öğrenme yönelimi algılarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan ifadeler ise “5” “kesinlikle katılıyorum”dan “1” “kesinlikle katılmıyorum”a uzanan 5’li ölçek içerisinde verilmiştir.

Araştırmada, kişilerin öğrenme yönelimi algılarını ölçmek maksadıyla “Öğrenme Yönelimi Algısı Ölçeği” ve kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki girişimcilik davranışlarını ölçmek için “İç Girişimcilik Ölçeği” kullanılmıştır.

Öğrenme yönelimi algısı ölçeği Basım ve ark., (2009) tarafından yapılan çalışmadan iç girişimcilik ölçeği ise Durmaz, (2011) tarafından yapılan doktora tezinden alınmıştır.

4. BULGULAR ve TARTIŞMA

4.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Balıkesir bölgesinde yenilebilir enerji alanında faaliyet gösteren işletme örneğine ilişkin demografik bilgiler Çizelge 4.1’de sunulmuştur.

Çizelge 4.1 Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Değişken		Oran	Adet
Cinsiyet	Kadın	%27	54
	Erkek	%73	149
Yaş	25 ve altı	%13	27
	26-35 arası	%75	152
	36-45 arası	%11	22
	45 ve üzeri	%1	2
Medeni Durum	Evli	%36,5	74
	Bekar	%63,5	129
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	%35,5	72
	Lisans	%55	111
	Lisans Üstü	%9,5	20
	1 yıldan az	%13	27
Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	%39	78
	4-6 yıl arası	%37	75
	7-9 yıl arası	%7	15
	10 yıl ve üzeri	%4	8

Çizelge 4.1’e göre katılımcıların çoğu erkek olup 26-35 yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcılar %55 oranında lisans eğitimi almışlar ve çoğunlukla bekârdırlar. Ayrıca önemli bir kısmı 1 ila 6 yıl arasında çalışma süresine sahiptirler.

4.2 Verilerin Analizi

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri aşağıda açıklandığı gibi yapılmıştır.

Güvenilirlik Analizi:

Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach alfa katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği yorumu yapılır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018).

Bu araştırmada Cronbach Alfa Modeli kullanılmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan k adet sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır.

Ağırlıklı standart değişim ortalamasını ifade eder ve bir ölçekteki k sorunun varyanslarının genel varyansa oranlamasını ile elde edilir.

Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Buna göre öğrenme yönelimi algısının anketinin Cronbach Alfa katsayısı 0.982, iç girişimcilik algısının anketinin Cronbach Alfa katsayısı 21 örnek için Çizelge 4.2’de görüldüğü gibi 0.932 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa ile yapılan güvenilirlik sonuçlarındaki kanıya göre 0.70 ten büyük olarak kabul edildiğinden bu anketin güvenilir olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.2 Örneklem İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach Alpha Değeri	Örneklem Sayısı
İç Girişimcilik	0.932	21
Öğrenme Yönelimi	0.982	43

Faktör Analizi:

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yüzey geçerliliği, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılabilir (Sekaran, 2003).

Faktör analizinde önemli bir basamak da, boyutlarda yer alan her bir ifadenin faktör yüklerinin belirtilmesidir. İlgili yazın (Balcı, 2001; Büyüköztürk, 2003) incelendiğinde araştırma türünden türüne değişse de, genelde söz konusu bu yüklerin en az 0.50 olması önerilmektedir.

Verilen faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve BartlettSphericity testi ile incelenebilir. KMO’nun 0.60’dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO değerinin 0.50’den aşağı olması kabul edilemez olarak nitelendirilirken, 0.50-0.59 Zayıf; 0.60-0.69 Orta; 0.70-0.79 İyi; 0.80-0.89 Çok İyi ve 0.90-0.99 Mükemmel olarak nitelendirilir (Kalaycı, 2009). Araştırmada öğrenme yönelimi algısının KMO değeri 0,958 olup, iç girişimciliğin KMO değeri 0.939 ‘dur. Programdan elde edilen örneklem ilişkin faktör analizi sonuçları Çizelge 4.3’de verilmiştir.

Çizelge 4.3 Örnekleme İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.939
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	3564.775
df	210
Sig.	0.000

4.2.1 Öğrenme Yönelimi Algısı Ölçeği

Araştırmada çalışanların öğrenme yönelimi algılamalarını belirleyebilmek için Basım ve ark., (2009) tarafından geliştirilen “Öğrenme Yönelimi Algısı” anketi kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 7 boyutta 43 ifade yer almaktadır. Bu boyutlar:

- Sürekli öğrenme
- Diyalog ve araştırma
- Takım halinde öğrenme
- Paylaşımçı sistemler
- Güçlendirilmiş çalışanlar
- Sistemlerarası bağlantı ve
- Destekleyici liderliktir.

Ölçek, 5'li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılacak tüm ölçeklerin, geçerlik ve güvenilirlik analizleri bu araştırmada da gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda yazında 7 olan faktör sayısı, araştırmamızda da 7 olarak bulunmuştur. Ancak 7 faktörlü grupta 2 ve 3. boyutun faktör yükleri düşük olduğundan 8-19 arasındaki sorular çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmış ve 5 faktörlü sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde KMO örneklem yeterlilik değeri 0.958 ($p < 0.001$) olarak tespit edilmiş ve sorular 5 faktör altında toplanmıştır.

Çalışma sonucunda ulaşılan güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa=0,917) olup, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, öğrenme yönelimi algısı ölçeği 5 boyutlu 31 madde ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. Öğrenme yönelimi algısı ölçeğine ilişkin faktör yapısı Çizelge 4.4'de sunulmuştur.

Çalışma sonucundan özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktörlü tablo elde edilmiştir. Ulaşılan güvenilirlik değeri (Cronbach alfa=0.958) olup ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Elde edilen 5 faktörün açıklanan varyans yüzdeleri sırasıyla; paylaşımcı sistemler boyutunun %55.857 sürekli öğrenme boyutunun %7.770, destekleyici liderlik boyutunun %6.306, güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun %4.267, sistemler arası bağlantı boyutunun %3.038 olarak tespit edilmiştir. Açıklanan birikimli varyans yüzdesi %77.247'dir.

Çizelge 4.4 Öğrenme Yönelimi Algısının Faktör Yapısı

	Faktörler				
	Paylaşımcı Sistemler	Sürekli Öğrenme	Destekleyici Liderlik	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemler Arası Bağlantı
Öğr.Örg 29	0.989				
Öğr.Örg 28	0.918				
Öğr.Örg 30	0.891				
Öğr.Örg 27	0.817				
Öğr.Örg 31	0.807				
Öğr.Örg 26	0.797				
Öğr.Örg 5		0.866			
Öğr.Örg 2		0.794			
Öğr.Örg 3		0.759			
Öğr.Örg 6		0.747			
Öğr.Örg 1		0.746			
Öğr.Örg 4		0.733			
Öğr.Örg 7		0.724			
Öğr.Örg 41			0.852		
Öğr.Örg 43			0.841		
Öğr.Örg 38			0.833		
Öğr.Örg 39			0.82		
Öğr.Örg 40			0.811		
Öğr.Örg 42			0.734		
Öğr.Örg 24				-0.985	
Öğr.Örg 23				-0.901	
Öğr.Örg 22				-0.875	
Öğr.Örg 21				-0.816	
Öğr.Örg 20				-0.804	
Öğr.Örg 25				-0.801	
Öğr.Örg 33					0.869
Öğr.Örg 35					0.786
Öğr.Örg 36					0.769
Öğr.Örg 32					0.765
Öğr.Örg 34					0.753
Öğr.Örg 37					0.74

4.2.2 İç Girişimcilik Ölçeği

Araştırmanın ikinci değişkeni olan iç girişimcilik seviyesini tespit etmek için öncelikle, yazın taraması yapılmış ve işletme içi girişimcilik konusunda yaygın ve geçerli bir ölçek bulunamamıştır. Örgüt içi girişimcilik için Durmaz'ın (2011) çalışmasından yararlanılmış ve iç girişimciliğin boyutları yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ile özerklik olarak belirlenmiştir. Ölçek, 5'li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin, geçerlik ve güvenilirlik analizleri bu araştırmada da gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde verilerin daha iyi yorumlanması için varimax eksen döndürmesi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı da (Cronbach Alfa= 0.932) yüksek seviyededir. Bu sonuçlar ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde KMO örneklem yeterlilik değeri 0.939 ($p < 0.001$) olarak tespit edilmiş ve sorular Çizelge 4.5'te verildiği gibi 3 faktör altında toplanmıştır.

Elde edilen 3 faktörün açıklanan varyans yüzdeleri sırasıyla; yenilikçilik boyutunun %44.306 risk alma ve proaktiflik boyutunun %18.345, özerklik boyutunun %5.700, olarak tespit edilmiştir. Açıklanan birikimli varyans yüzdesi %68.352'dir.

Çizelge 4.5 İç Girişimcilik Faktör Yapısı

	Faktör		
	Yenilikçilik	Risk alma ve Proaktiflik	Özerklik
İçGir 11	.940		
İçGir 12	.860		
İçGir 10	.835		
İçGir 15	.743		
İçGir 13	.728		
İçGir 9	.727		
İçGir 6	.711		
İçGir 7	.709		
İçGir 14	.708		
İçGir 8	.691		
İçGir 21		-.963	

Çizelge 4.5 İç Girişimcilik Faktör Yapısı (devamı)

	Faktör		
	Yenilikçilik	Risk alma ve Proaktiflik	Özerklik
İçGir 20		-.928	
İçGir 19		-.894	
İçGir 18		-.735	
İçGir 16		-.717	
İçGir 17		-.712	
İçGir 1			-.931
İçGir 3			-.833
İçGir 2			-.786
İçGir 4			-.761
İçGir 5			-.756

Çizelge 4.6 Korelasyon

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
Yenilikçilik	4.60	0.54	0.917							
Risk alma ve Proaktiflik	4.11	0.69	0.685*	0.946						
Özerklik	2.53	0.87	0.173*	0.302*	0.93					
Sürekli Öğrenme	3.90	0.84	0.489*	0.57*	0.221*	0.95				
Paylaşımçı Sistemler	3.84	0.90	0.57*	0.723*	0.362*	0.599*	0.97			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	3.90	0.89	0.527*	0.669*	0.305*	0.573*	0.728*	0.95		
Sistemler Arası Bağlantı	3.90	0.86	0.503*	0.662*	0.31*	0.598*	0.757*	0.754*	0.95	
Destekleyici Liderlik	3.82	0.81	0.48*	0.57*	0.19*	0.48*	0.60*	0.65*	0.58*	0.95

NOT: Cronbach alfa güvenirlik katsayıları koyu olarak verilmiştir.

*p<0,01

Çizelge 4.7’de hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Çizelge 4.7 Hiyerarşik Regresyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
Yenilikçilik	4.60	.54	203
Risk Alma ve Proaktiflik	4.11	.69	203
Özerklik	2.53	.87	203
Sürekli Öğrenme	3.90	.86	203
Paylaşımçı Sistemler	3,84	.90	203
Güçlendirilmiş Çalışanlar	3.90	.89	203
Sistemler Arası Bağlantı	3.90	.86	203
Destekleyici Liderlik	3.82	.81	203
Yaş	30.48	4.840	203
Çalışma Süresi	2.50	.951	203

Çizelge 4.8 Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Yenilikçilik		Risk Alma ve Proaktiflik		Özerklik	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Adım 1		0.06		0.10		0.12
Yaş	0.31**		0.39**		0.36**	
Çalışma Süresi	0.10		-0.18**		0.00	
Adım 2		0.34		0.60		0.18
Sürekli Öğrenme	0.18**		0.14**		0,00	
Paylaşımçı Sistemler	0.25**		0.33**		0.23**	
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0.12		0.17**		0.09	
Sistemler Arası Bağlantı	0.00		0.10		0.06	
Destekleyici Liderlik	0.15		0.12		0.09	

**p<0.05

Veriler, veri değerlendirme araçları bölümünde ifade edilen ölçekler ile yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir durumu ve statü gibi çeşitli demografik değişkenlerin yer aldığı EK-1 de sunulan anket formu kullanılarak toplanmıştır.

Anket uygulanırken gerek üst düzeyde ve gerekse uygulama düzeyinde anketin amacı, önemi ve bilimsel yönü üzerinde durulmuş ve anket sonuçlarının gizli kalacağı yönünde katılımcılara güven verilmiştir. Anketin uygulanma süresi 20-30 dakika arasında olup ortalama 25 dakika düzeyinde gerçekleşmiştir.

Cevaplanan anketin her sayfasına bir sıra numarası verilmiş olup, SPSS 22.0 programına verileri girilmiştir. Veri girişinin ardından bağımsız 2 araştırmacı tarafından anketlere verilen cevaplar sistem üzerinden ve kâğıda çıktı alınarak 2 kez kontrol edilmiş, hatalar ve eksiklikler düzeltilmiştir.

Araştırma sonuçlarının doğru ifade edilebilmesi açısından, elde edilen verilerin ne şekilde çözümleneceği ve hangi çözümlene tekniklerinin kullanılacağı çok önemlidir. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmanın amacına göre istatistiksel süreç de farklılık kazanacaktır. Bir araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ya da tanımlayıcı (betimsel) analizler yapılması gerekebilir. Bu genel amaçların sonraki aşamasında, eğer ilişki araştırılmak isteniyorsa, grupların karşılaştırılması veya değişkenler arasındaki ilişki gücünün belirlenmesi; eğer tanımlayıcı analizler yapılacaksa, verilerin özetlenmesi sağlanmalıdır. Grupların karşılaştırması, gruplar arasında (tek grup karşılaştırması, iki grup arası karşılaştırması, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma) değişkenlere (bağımlı/bağımsız) bakış açısından istatistiksel anlamda farklar olup olmadığını belirlemeye yöneliktir ve bu amaca ulaşmak için “farklılıkları bulmaya yönelik anlam çıkarıcı analiz teknikleri” kullanılır. ANOVA söz konusu tekniklere örnek verilebilir. Diğer yandan iki değişken arasında bağlantı olup olmadığını belirlemek, eğer bağlantı var ise bu bağlantının derecesini belirlemek amacıyla “bağlantıları tetkik etmek için anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden faydalanır.

Örgüt içi girişimcilik boyutlarını açıklamada hangi öğrenme yönelimi boyutunun daha etkili olduğunu ortaya koymak üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Çizelge 4.8). Regresyon analizinde yaş ve çalışma süresi değişkenleri birinci adımda girilerek kontrol altına alınmış, ardından öğrenme yönelimi boyutlarının etkilerine bakılmıştır.

Ankete katılan çalışanların öğrenme yönelimi algısı boyutlarına ilişkin değer ortalamaları sırasıyla sürekli öğrenme 3.90 (ss 0.84), paylaşımcı sistemler 3.84 (ss 0.90), güçlendirilmiş çalışanlar 3.90 (ss 0.89), sistemler arası bağlantı 3.90 (ss 0.86), destekleyici liderlik 3.82 (ss 0.81) şeklindedir. İç girişimcilik boyutlarına ilişkin değer ortalamaları ise yenilikçilik 4.60 (ss 0.54), risk alma ve proaktiflik 4.11 (ss 0.69), özerklik 2.53 (ss 0.87) şeklinde gerçekleşmiştir.

Çizelge 4.8’de görüleceği üzere katılımcıların örgüt içi girişimciliğini açıklamada demografik değişkenlerden yaş, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ve özerklik boyutunda anlamlı bir etki yapmaktayken, çalışma süresi sadece risk alma ve proaktiflik boyutunda anlamlı bir etki yapmaktadır. Bunun yanında demografik değişkenler kontrol altına alındıktan sonra, öğrenme yönelimi boyutlarının örgüt içi girişimciliğe etkisine bakıldığında ise sürekli öğrenmenin yenilikçilik ($\beta=0.18$; $p<0.05$), risk alma ve proaktiflik ($\beta=0.14$; $p<0.05$) üzerinde, paylaşımcı sistemlerin yenilikçilik ($\beta=0.25$; $p<0.05$), risk alma ve proaktiflik ($\beta=0.33$), özerklik ($\beta=0.23$) üzerinde, güçlendirilmiş çalışanların risk alma ve proaktiflik (0.17) boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutlarının ise örgüt içi girişimciliği açıklamada bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre öğrenme yönelimi algısının alt boyutlarından bir kısmının iç girişimciliğe etkisinin olup, bir kısmının etkisinin olmamasından dolayı H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada enerji işletmelerinde öğrenme yönelimi algısının iç girişimciliğe etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen korelasyon sonuçları, öğrenme yönelimi algısı boyutları ile örgüt içi girişimcilik davranışları arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanlar kendilerini gayet yenilikçi ve risk alabilen, proaktif kişiler olarak görmektedir. Ancak çalışanlar işletmelerde aynı düzeyde özerkliğe sahip olmadıklarını düşünmektedirler. İç girişimciliğin yenilikçilik ve risk alma boyutunun kendi aralarında aynı yönlü yüksek düzeyde ilişkisi mevcutken, bu iki boyutun iç girişimciliğin özerklik boyutu ile olan ilişkisi zayıf çıkmıştır. Bu sonuca çalışanların işletmede daha zayıf özerklik hissetmelerinin neden olduğu söylenebilir. Öğrenme yönelimi algısının alt boyutlarına bakacak olursak her bir boyutu birbiri ile iyi düzeyde ilişkisi olduğu görülmektedir.

İlk olarak yaş ve çalışma süresinin iç girişimciliğe olan etkisine baktığımızda yaşın iç girişimciliği 3 alt boyutuna da etki ettiğini görüyoruz. Çalışmada katılımcıların yaşları arttıkça daha yenilikçi davranış sergiledikleri, daha çok risk alabildikleri ve özerkliğe daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Çalışma süresi ise iç girişimciliğin risk alma ve proaktiflik alt boyutuna negatif etki etmiştir. Yani çalışma süreleri arttıkça çalışanlar daha az risk almak istemekte ve proaktiflikten uzaklaşmaktadırlar.

Bununla birlikte çalışmada yaş ve çalışma süresi değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınarak, her bir öğrenme yönelimi algısı boyutunun iç girişimcilik boyutlarına olan bağımsız katkılarını öğrenmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre özellikle öğrenme yönelimi algısının 3 boyutu çalışmada ön plana çıkmıştır. Bunlar sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler ve güçlendirilmiş çalışanlardır. Özellikle paylaşımcı sistemler iç girişimciliğin her 3 alt boyutuna da anlamlı ve pozitif etki etmektedir. İşletmenin çalışanların bilgiye ulaşmalarına yardımcı olması, kurum içi öğrenmeyi kolaylaştırması ve bilginin ilgili kişilerle rahatça paylaşılabilmesi çalışanların daha fazla yenilikçi olabilmelerini, daha fazla risk alabilmelerini ve daha bağımsız hareket edebilmelerini sağlar.

Öğrenme yönelimi algısının sürekli öğrenme boyutu da iç girişimciliğin yenilikçilik ile risk alma ve proaktiflik boyutunu pozitif etkilemiştir. İşletmenin çalışanlarına kendilerini geliştirmesi için destek vermesi, onlara öğrenme için zaman sunması, öğrenmeyi ödüllendirmesi pek tabii ki yenilikçi davranışı olumlu etkiler. Sürekli öğrenmek çalışanların riskleri daha iyi algılamalarına yardımcı olur ve çalışanları daha proaktif davranışa yönlendirir.

Güçlendirilmiş çalışanlar boyutu da iç girişimciliğin risk alma ve proaktiflik boyutunu olumlu etkilemektedir. Bilgi kaynaklarına kolayca ulaşan ve kendini geliştiren, donanımlı çalışanlar daha cesaretli kararlar alabilir. Gelecekteki muhtemel olabilecekleri daha iyi analiz edip proaktif davranış sergileyebilirler.

Çalışmada öğrenme yönelimi algısının sistemler arası bağlantı boyutu ile destekleyici liderlik boyutunun iç girişimciliğe anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bunda işletmelerin iç girişimciliği destekleyen sistemli bir organizasyona sahip olmayışı ve üst düzey yöneticilerin çalışanların daha girişimci olmalarına yönelik yeterli destek sunmamaları sebep olmuş olabilir.

Bu çalışmada tüm Türkiye’de faaliyet gösteren yenilebilir enerji şirketleri ve çalışanları hedef alınsa da, zaman ve maddi olanaksızlıklardan dolayı çalışma evreni sadece Balıkesir bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Geniş zamanlı ve daha kapsamlı çalışma alanı oluşturularak enerji sektörü için bir genelleme yapılabilir. Aynı zamanda ileri dönemlerde farklı sektörlerdeki çalışanları da kapsayan çalışmaların yapılması durumunda işletmelerdeki öğrenme yönelimi algısının iç girişimcilik faaliyetlerine olan etkisini daha iyi anlamamız mümkün olacaktır.

6. KAYNAKLAR

- Alipour, F., Idris, K., & Karimi, R. (2011). Knowledge creation and transfer: Role of learning organization. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 61-67.
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: Mediation role of intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4), 547-555.
- Åmo, B. W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144-158.
- Anonim, (2011). *Enerji*. Enerji Web Sitesi: <https://www.enerji.gen.tr/ruzgar-enerjisi.html>.
- Anonim, (2012). *Enerji*. Enerji Web Sitesi: <https://www.enerji.gen.tr/ruzgar-enerjisi.html>.
- Anonim, (2016). *Enerji İşleri Genel Müdürlüğü*. Yenilenebilir Enerji: <http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/hidrolik.aspx>.
- Anonim, (2018). *Enerji*. Enerji Web Sitesi: <https://www.enerji.gen.tr/ruzgar-enerjisi.html>.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2003). *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B., & Zorn, O. (2004). *Managing Global Transitions*, 2(1), 5-14.
- Arslan, M. (2001). S. Güney içinde, *Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknik ve ilkeleri*. Ankara, Türkiye: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, F. (2011). Girişimciliğe ekolojik yaklaşım: Eko girişimcilik teorik çerçeve. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 187-206.
- Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 64(3), 34-35.
- Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 27-44.

- Bayraç, H. N., & Özarlan, B. (2018). Biyokütle Enerjisi ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Ampirik Bir Analizi: Türkiye Örneği. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* (17), 1-17.
- Bossink, B. (2017). Demonstrating sustainable energy: A review based model of sustainable energy demonstration projects. *Renewable Sustainable Energy Reviews*, 77, 1349-1362.
- Braham, J. (1998). *Creating a learning organization*. California: Kogan Page.
- Burgoyne, J. (1999). Design of the times. *People management*, 5(11), 39-44.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Veri analizi el kitabı*. Ankara, Türkiye: Pegem Yayıncılık.
- Calantone, R., Cavusgil, T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 515-524.
- Christensen, K. S. (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. *Int. J. Management Enterprise Development*, 1(4), 301-315.
- Christiansson, L. (1995). *Diffusion and Learning Curves of Renewable Energy Technologies*. Laxenburg: IIASA Working Paper.
- Co, M. J., Groenewald, J., Mitchell, B., Zyl, J. v., Visser, K., Train, W., & Emanuel, B. (2006). *Fresh Perspectives: Entrepreneurship*. Cape Town: Pearson.
- Corbett, A., & Hmieleski, K. (2017). How corporate entrepreneurs think: Cognition, context, and entrepreneurial scripts. *Academy Of Management Proceedings*, 2005(1), D1-D6.
- Çalışır, F., Gümüşsoy, Ç., & Güzelsoy, E. (2013). Impacts of learning orientation on product innovation performance. *The learning organization*, 20(3), 176-194.
- Çingitaş, Y., & Satı, Z. (2015). Economic and social benefits that can be obtained by a combination of innovation and corporate entrepreneurship activities in Turkish companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1129-1137.
- Daft, R. (2005). *The Leadership Experience*. Canada: Thomson South-Western College Publishing.
- Day, A., Peters, J., & Race, P. (1999). *500 Tips For Developing A Learning Organization*. London: Kogan Page.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Bossche, P. V. (2010). Grasping The Dynamic Complexity of Team Learning: An Integrative Model for Effective Team Learning in Organisations. *Educational Research Review*, 1-23.
- Deprez, J., Leroy, H., & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.

- Diaz, F., & Rodriguez, A. (2003). Locus of Control, and Values of Community Entrepreneurs. *Social Behavior and Personality*, 31(8), 739-748.
- Dibella, A., & Nevis, E. (1998). *How Organizations Learn?* San Francisco, USA.
- Diedre, E., Joe, J. M., & Sadri, G. (1997). An empirical comparison of entrepreneurs and employees: Implications for innovation. *Creativity Research Journal*, 10(1), 45-49.
- Drucker, P. F. (1998). *The Discipline of Innovation*, *Harvard Business Review*.
http://ogsp.typepad.com/focus_or_die_ogsp/files/drucker_1985_the_discipline_of_innovation.pdf adresinden alınmıştır
- Duncan, J., Ginter, P., Rucks, A., & Jacobs, D. (1988). Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16-21.
- Dunlap, H., Kotabe, M., & Mudambi, R. (2010). A story of breakthrough vs. incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 106-127.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcili üzerine etkisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Easley, D. T., & Longenecker, C. (2006). Gateways to Intrapreneurship. *Industrial Management*, 48(1), 9-14.
- Entebang, H., Harrison, T., & Run, C. D. (2010). Entrepreneurial orientation of public enterprises in Malaysia. *Business Strategy Series*, 11(2), 75-77.
- Esposito, J. (2006). You're the Boss. *Career World*, 34(6), 6-10.
- Frederic, H., O'Connor, A., & Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship*. Sydney: Cengage Learning .
- Gabriel, C. (2016). What is challenging renewable energy entrepreneurs in developing countries? *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 64, 362-371.
- Garvin, D. (1999). *Öğrenen bir örgüt yaratmak*. (B. Bulut, Çev.) İstanbul: Mess Yayınları.
- Garvin, G. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Geisler, E. (1993). Middle managers as internal corporate entrepreneurs: An unfolding agenda. *Interfaces*, 23(6), 52-63.
- Gökdemir, M., Kömürcü, M., & Evcimen, T. (2012). Türkiye'de Hidroelektrik Enerji ve HES Uygulamalarına Genel Bakış. *Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi*, 471, 18-26.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743-784.

- Herron, L. (1992). Cultivating corporate entrepreneurs. *Human Resource Planning*, 3-14.
- Hewison, A., & Badger, F. (2006). Taking the initiative: Nurse intrapreneurs in the NHS. *Nursing Management-UK*, 13(3), 14-19.
- Hisrich, R. D., Peters, M., & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*. New York, USA: McGraw Hill.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2001). *Entrepreneurship*. Singapore, Singapore: McGraw Hill.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship International Edition* (Cilt Sixth Edition). New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2005). *Management*. New Jersey, USA: McGraw-Hill Inc.
- Hornsby, J., Naffziger, D., Kuratko, D., & Montagno, R. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory and Practice, Winter*, 29-37.
- Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- İbicioğlu, H., & Avcı, U. (2005). Örgütsel öğrenmede paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 14, 157-166.
- İder, S. (2003). Hidrojen Enerji Sistemi. *TMMOB Metalurji Mühendisleri Odası Dergisi*, 101-105.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İrmiş, A., & Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve yenilik ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 135-161.
- Jimenez, J., Navarro, C., & Juan, G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708.
- Johnson, D. (2001). What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organizations. *Industrial Commercial Training*, 33(4), 135-140.
- Johnson, T., & Hayes, C. (1996). Wanted: Entrepreneurial skills. *Black Enterprise*, 26(9), 62-63.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (4. Baskı b.). Ankara, Türkiye: Asil yayın dağıtım.
- Karık, F., Sözen, A., & İskender, Ü. (2015). Türkiye’de rüzgar enerjisinde mevcut durum. *Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 1/2, 219-234.
- Kaufmann, P., Welsh, D., & Bushmarin, N. (1995). Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), 43-56.

- Khandekar, A., & Anuradha, S. (2006). Organizational learning and performance. *Education + Training, 48*(8-9), 682-692.
- Kim, S., Lee, H., Kim, H., Jang, D., Kim, J., Hur, J., & Hur, K. (2018). Improvement in policy and proactive interconnection procedure for renewable energy expansion in South Korea. *Renewable and Sustainable Energy Reviews, 98*, 150-162.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(3), 195-205.
- Kobos, H., Erickson, P., & Drennen, E. (2006). Technological learning and renewable energy costs: Implications for US renewable energy policy. *Energy Policy, 34*(13), 1546-1658.
- Kuratko, D., & Montagno, R. (1990). The Intrapreneurial Spirit. *Training&Development Journal, 51*.
- Kuratko, D. F., & Goldsby, M. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics, 55*, 13-30.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy, 1*(1), 42-60.
- Külekçi, Ö. C. (2009). Yenilenebilir Enerji Kaynakları Arasında Jeotermal Enerjinin Yeri ve Türkiye Açısından Önemi. *Ankara Üniversitesi Çevre Bilimleri Dergisi, 2*(2), 83-91.
- Lechner, C., & Gudmundsson, V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal, 32*(1), 36-60.
- Lick, D. (2006). A New Perspective On Organizational Learning: Creating Learning Teams, Evaluation and Program Planning. *Evaluation and Program Planning, 88-96*.
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons and Contrasts. *SAM Advanced Management Journal, 52*(3), 10-13.
- Luchsinger, V., & Bagby, R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *Advanced Management Journal, 52*(3), 10-13.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135-172.

- Lyon, D., Lumpkin, G., & Dess, G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Hitt, M.A., Black, J., & Porter, L. W. (2005). *Management International Edition*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Maranville, S. (1992). Entrepreneurship in the business curriculum. *Journal of Education for Business*, 68(1), 27-31.
- Markovska, M. (2008). Intrapreneurship-Way of Work in Organizations for Improvement of Working Quality. *International Scientific Conference Business and Management*, 372-377.
- McGill, M., & Slocum, J. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, 67-79.
- Meijer, I., Hekkert, M., & Koppenjan, J. (2007). The influence of perceived uncertainty on entrepreneurial action in emerging renewable energy technology; biomass gasification projects in the Netherlands. *Energy Policy*, 35(11), 5836-5854.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Muzyka, D., Koning, A., & Churchill, N. (1995). On transformation and adaptation: Building the entrepreneurial corporation. *European Management Journal*, 13(4), 346-362.
- Nada, K., & Alrikabi, M. A. (2014). Renewable Energy Types. *Journal of Clean Energy Technologies*, 2(1), 61-64.
- Nielsen, R., Peters, M. P., & Hisrich, R. (1985). Intrapreneurship strategy for internal market corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181-189.
- Nisar, A., Ruiz, F., & Palacios, M. (2013). Organisational learning, strategic rigidity and technology adoption: Implications for electric utilities and renewable energy firms. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 22, 438-445.
- Özdevecioğlu, M., & Biçkes., M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.
- Özkan, Ş., Gündoğdu, F., & H. Aksu, S. E. (2003). Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerinde Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(4), 145-172.
- Pandey, J., & Tewary, N. (1979). Locus of control and achievement values of entrepreneurs. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 107-111.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York, USA: Profile Books Inc.
- Rahman, A., Civelek, M., & Kozubíková, L. (2016). Proactiveness, competitive aggressiveness and autonomy: A comparative study from the Czech republic. *Equilibrium*, 11(3), 631-650.

- Ramachandran, K., Devarajan, T., & Ray, S. (2006). Corporate Entrepreneurship: How? *Vikalpa*, 31(1), 85-97.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, F. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rumelt, R. P. (2005). Theory, Strategy and Entrepreneurship . S. A. Alvarez, R. Agarwal, & O. Sorenson içinde, *Handbook of Entrepreneurship Research* (s. 11-32). New York: Springer.
- Sağlam, M., & Uyar, T. S. (2005). Dalga Enerjisi ve Türkiye'nin Dalga Enerjisi Teknik Potansiyeli. *Yeksem, III.Yenilenebilir Enerji Kaynakları Sempozyumu*, (s. 275-279).
- Sahlman, W. (2010). Risk and reward in venture capital. *Harvard Business School Note*, 811(36), 1-37.
- Sarıkaya, M., Kök, S., & Babacan, S. (2016). Öğrenen Örgütün İç Girişimcilik Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *7th International Conference On Eurasian Economies*, (s. 181-189). Kaposvar.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th Edition b.). New York, USA: John Wiley & Sons.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York, USA: Doubleday.
- Seshadri, D., & Tripathy, A. (2006). Innovation Through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17-29.
- Shane, S., & Eckhard, J. (2005). The Individual-Opportunity Nexus. Z. J. Acs, & D. B. Audretsch içinde, *Handbook Of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction* (s. 161-194). New York: Springer.
- Sinkula, J., Baker, W., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1992). *Management*. USA: Prentice Hall Inc.
- Şenaktaş, B. (2005, Temmuz). Hidrojen Enerjisi, Üretimi Ve Uygulamaları. 1-178. Denizli, Türkiye: Pamukkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifleri Kobi'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tapscott, D. (1998). *Dijital Ekonomi*. İstanbul: Koç Sistem Yayınları.
- TMMOB. (2011). *Tmmob Hidroelektrik Santraller Raporu*. Ankara: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği.
- Töremen, F., & Pekince, D. (2011). Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 389-406.

- Ün, Ü. (2005). *21.Yüzyılın Enerjisi Hidrojen*. <http://www.arşiv.emo.org.tr>.
- Ün, Ü. T. (2003). Dalga Enerjisi: Teknolojisi, Ekonomisi, Çevresel Etkisi ve Dünyadaki Durumu. *II. Yenilenebilir Enerji Kaynakları Sempozyumu*. İzmir: Elektrik Mühendisleri Odası.
- Varınca, K. B., & Varank, G. (2005). Güneş Kaynaklı Farklı Enerji Üretim Sistemlerinde Çevresel Etkilerin Kıyaslanması ve Çözüm Önerileri ”, Yıldız Teknik Üniversitesi Çevre Mühendisliği Bölümü,. *Güneş Enerjisi Sistemleri Sempozyumu ve Sergisi*, (s. 148-160). İçel.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco, USA.
- Westfall, S. L. (1969). Stimulating Corporate Entrepreneurship in U.S. Industry. *Academy of Management Journal*, 235-246.
- Williamson, J., Lounsbury, J., & Han, L. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.
- Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2010). *Grow From Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*. New York: McGraw-Hill .
- Yıldız, S. (2007). Girişimcilik. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 14-28.
- Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). *Business Horizons*, 55(4), 610-629.
- Zahra, S., & Wright, M. (2016). Understanding the Social Role of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(4), 610-629.
- Zaim, A., & Çavşı, H. (2018). Türkiye’deki Jeotermal Enerji Santrallerinin Durumu. *Mühendis ve Makina*, 59(691), 45-58.
- Zakaria, Z., & Shamsuddin, S. (2012). Empirical Evidence on the Relationship between Stock Market Volatility and Macroeconomics Volatility in Malaysia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(2), 61-71.
- Zhao, F. (2005). Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 25-41.
- Zhao, H., Seibert, S., & Hills, G. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

EKLER

EK 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Aşağıdaki ifadelerle ilgili lütfen size uygun olan seçeneği belirtiniz						
1	Cinsiyetiniz	Kadın			Erkek	
2	Medeni Durumunuz	Evli			Bekar	
3	Yaşınız					
4	Eğitim Durumunuz	Lise ve altı	Önlisans		Lisans	Lisansüstü
5	Bu İşletmede Çalışma Süreniz (Yıl)	1yıldan az	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve daha fazla
6	Göreviniz					

Aşağıdaki ifadelerle ilgili lütfen size uygun olan seçeneği işaret koyarak belirtiniz		(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	1	2	3	4	5
3	İşimle ilgili yeni birşeyler yapmak için çabalarım.	1	2	3	4	5
4	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
5	Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	1	2	3	4	5
6	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için fırsat olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
7	İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarımı (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.	1	2	3	4	5
8	Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
9	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
10	Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.	1	2	3	4	5


11	Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım.	1	2	3	4	5
12	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etme yerine onların önünde olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
13	Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14	İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.	1	2	3	4	5
15	İş yerimde yeni uygulama, ürün, Teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
16	İş hayatında diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.	1	2	3	4	5
17	Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
18	Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	1	2	3	4	5
19	Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.	1	2	3	4	5
20	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.	1	2	3	4	5
21	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standard işletme prosedür ve kurallarımı devre dışı bırakabilirim.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelerle ilgili lütfen size uygun olan seçeneği işaret koyarak belirtiniz		(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.	1	2	3	4	5
11	Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar, birbirine saygılıdır.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamını sağlamak için zamanını harcar.	1	2	3	4	5
14	Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestine sahiptir.	1	2	3	4	5
15	Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.	1	2	3	4	5
16	Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.	1	2	3	4	5
17	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.	1	2	3	4	5
18	Bölüm/departmanlar, Bölüm/departmanlarca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler. *	1	2	3	4	5
19	Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.	1	2	3	4	5

20	Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	1	2	3	4	5
21	Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolay ve hızla verir.	1	2	3	4	5
22	Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veritabanı tutar.	1	2	3	4	5
23	Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.	1	2	3	4	5
24	Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
25	Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.	1	2	3	4	5
26	Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	1	2	3	4	5
27	Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	1	2	3	4	5
28	Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
29	Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
30	Kurumum, Kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	1	2	3	4	5
31	Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.	1	2	3	4	5
32	Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	1	2	3	4	5
33	Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
34	Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini kara noktalarına getirmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
35	Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
36	Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.	1	2	3	4	5
37	Kurumum, çalışanları bir problem çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
38	Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle destekler.	1	2	3	4	5
39	Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.	1	2	3	4	5
40	Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.	1	2	3	4	5
41	Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
42	Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.	1	2	3	4	5
43	Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Dinçer ÇALIK
Doğum Yeri	Zonguldak
Doğum Tarihi	13.04.1985
Uyruğu	<input checked="" type="checkbox"/> T.C. <input type="checkbox"/> Diğer:
Telefon	05368166606
E-Posta Adresi	dincercalik@hotmail.com



Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Lefke Avrupa Üniversitesi
Fakülte	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	Bilgisayar ve Enformasyon Sistemleri
Mezuniyet Yılı	06.07.2010
Yüksek Lisans	
Üniversite	Ordu Üniversitesi
Enstitü Adı	Fen Bilimleri Enstitüsü
Anabilim Dalı	Yenilenebilir Enerji Anabilim Dalı