

ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISININ ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ: KAMUDA BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Nejat Basım
Başkent Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Harun Şeşen
Kara Harp Okulu
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü

Cem Harun Meydan
Kara Harp Okulu
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü



Özet

Bu çalışmada Ankara'da Bakanlıklara bağlı çeşitli kurumlarda görev yapan 167 kamu çalışanın, görev yaptıkları kurumla ilgili öğrenen örgüt algılarının; yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma alt boyutları ile ele alınan örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, öğrenen örgüt algısı alt boyutlarından takım halinde öğrenme, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderliğin örgüt içi girişimci davranışlarla anlamlı ve aynı yönlü ilişkileri olduğu görülmüş ve elde edilen diğer bulgular tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt içi girişimcilik, yenilikçilik, risk alma, fırsatlara odaklanma, öğrenen örgüt.

The Effect of Learning Organization Perception on Intrapreneurship: A Study in the Public Sector

Abstract

In this study, the relationship between learning organization perceptions and intrapreneurship attitudes in dimensions of innovativeness, risk taking and focusing on opportunities of 167 public sector employees was investigated. When the findings were evaluated, it was found that team learning, systems connection and supportive leadership dimensions of learning organization perception have significant and positive relationship with intrapreneurial attitudes. Furthermore, implications of the findings are discussed.

Keywords: Intrapreneurship, innovativeness, risk-taking, focusing on opportunities, learning organization.

Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma

1. GİRİŞ

Örgütler açısından son zamanlarda önemi gittikçe artan kavramlardan birisi de girişimciliktir. Politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda meydana gelen hızlı değişimler, örgütlerin sürekli yenilik yapmasını gerektirmektedir. Yenilik yapamayan örgütlerin rekabet avantajlarını dolayısıyla örgütsel etkililiklerini kaybetmeleri (Drucker, 1998), organizasyonları girişimci davranmaya, girişimci özelliği yüksek çalışanları bulup istihdam etmeye ve örgüt içinde girişimciliği destekleyecek bir örgütsel ortamı tesis etmeye yöneltmektedir.

Günümüzde artık örgüt içi girişimcilik, özel şirketler için olduğu kadar kamu kurum ve kuruluşları için de büyük önem arz etmektedir. Zira örgüt içi girişimcilik niteliğine haiz çalışanlar, organizasyonların değişme ve gelişmesinde kritik rol oynamaktadır. Bu noktada girişimcilik davranışları sergileyecek ve bu süreçte rol üstlenecek çalışanların uygun bir örgüt iklimi içinde bulunmaları önemli bir örgütsel gereklilik gibi gözükmektedir. Bu bağlamda öğrenmeyi ve araştırmayı sürekli destekleyen, kişilerin takım halinde öğrenmelerini sağlamaya çalışan, bilgiyi örgüt içinde paylaşan ve tüm bu süreçleri destekleyici bir liderlikle yürüten yapılarıyla öğrenen örgütler, örgüt içi girişimci davranışları kolaylaştırmada uygun bir zemin sağlayabilecektir.

Örgütsel yazında girişimciliği etkileyen faktörlerin, genel olarak kişisel ve çevresel faktörler olarak ayrıldığı görülmekte; bu bağlamda, başarı güdüsü, kontrol odağı ya da öz yeterlilik kişisel faktörler; iletişim yeteneği, iş tatmini veya örgüt kültürü gibi değişkenler de çevresel faktörler içerisinde sayılabilmektedir. Bu değişkenlerin birçoğunun girişimcilik üzerindeki etkileri araştırılmış olmasına rağmen, örgüt iklimini biçimlendiren öğrenen örgüt algısının muhtemel etkilerine hiç odaklanılmamıştır. Yazında var olduğu

düşünülen bu boşluktan hareketle, bu çalışmada, çalışanların çalıştıkları örgütle ilgili öğrenen örgüt algılarının iç girişimcilik davranışlarını nasıl etkilediği incelenerek, hem yönetim yazınına katkı sağlanmaya hem de yöneticilere yönelik bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bağımsız Girişimcilik ve Örgüt İçi Girişimcilik

Yazında girişimcilik için birçok tanıma rastlanabilmekte ve bu bağlamda girişimciler bağımsız (entrepreneurial) ve örgüt içi (intrapreneurial) girişimciler olarak ikiye ayrılabilir. Bu ayrımda bağımsız girişimcinin öne çıkan niteliği, mal ya da hizmet üretmek üzere elindeki sermayeyi belirli bir riski göze alarak yatırıma dönüştürmesi (Esposito, 2006; Hisrich vd., 2005; Luchsinger/Bagby, 1987) olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi girişimci ise, bir ihtiyacı görüp, onu gidermek için yeni bir şey yaratmaya gayret sarf eden bir yönetici ya da işgören (Maranville, 1992) veya her konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilmiş fikir ve uygulamaları sorgulayan, değiştiren ya da reddeden bir örgüt elemanı (Diedre vd., 1997; Hewison/Badger, 2006) olarak nitelenmektedir.

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

Bu çalışmanın odaklandığı örgüt içi girişimciler, bağımsız girişimcilerle karşılaştırıldığında, kaynaklara daha kolay ulaşabilmekte ve varolan teknolojik olanaklardan daha kolay yararlanabilmektedirler. Ancak bu noktadaki temel zorluk, örgüt içi girişimcilerin, yenilikleri gerçekleştirmede örgütteki diğer kişileri harekete geçirmek zorunda olmalarında yatmaktadır (Hisrich vd., 2005).

Yazında örgüt içi girişimcilik ile ilgili birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Örneğin, bir tanımda örgüt içi girişimciler “bir ihtiyacı görüp, o ihtiyacı giderecek bir şey yaratan çalışanlar” (Maranville, 1992: 30) olarak ifade edilmektedir. Bir diğer tanımda ise, örgüt içi girişimcilerin “her konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilmiş fikirleri değiştiren ya da reddeden yaratıcı düşünürler” (Diedre vd., 1997: 45) oldukları belirtilmektedir. Görüldüğü gibi, girişimciliğin tanımında değişimi yaratma, yenilik yapma ve bir anlamda statükoyu kabul etmeme olguları yer almaktadır.

Girişimci örgütler ile girişimci olmayanlar arasında çeşitli farklar bulunduğu gibi, sıradan bir çalışan ile girişimci niteliklere sahip bir çalışan arasında da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Temel olarak, bir örgüt içi girişimcinin öncelikle ortalamanın üzerinde performansa sahip olması gerekmektedir. Zira, performansı kötü olan bir çalışanın yapmayı planladığı yenilikler için gereken örgütsel desteği sağlayabilmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla, örgütlerde ancak yüksek motivasyonlu ve başarılı çalışanlar girişimci davranışlarda bulunmaktadırlar (Kuratko/Goldsby, 2004). Bunun yanında girişimci çalışanları diğer çalışanlardan ayıran özelliklerden biri de, girişimci olanların değişimi ön plana çıkarmalarıdır (Maranville, 1992). Girişimci bir çalışan, mevcut uygulamalarla sistemin yürümeyeceğini düşünürken; sıradan bir çalışan çoğunlukla, mevcut şartlar içerisinde çözüm arayışlarına yönelmektedir.

Girişimcilerin taşıdıkları kişilik özellikleri ile ilgili birçok farklı görüş bulunmaktadır. Değişik araştırmacılar tarafından girişimcilerin, *yenilikçi* (Daft, 2005; Drucker, 1998; Geisler, 1993; Herron, 1992; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005), *risk alan* (Drucker, 1998; Geisler, 1993; Hewison/Badger, 2006; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005; Johnson/Hayes, 1996; Zhao vd., 2005), *değişim odaklı* (Herron, 1992; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005; Luchsinger/Bagby, 1987), *fırsatlara odaklanmış* (Corbett/Hmieleski, 2005; Hitt vd., 2005) ve *yaratıcı* (Daft, 2005; Hitt vd., 2005; Hewison/Badger, 2006) oldukları belirtilmiştir.

Anılan özellikler incelendiğinde bazı noktaların örtüştüğü, örneğin değişime odaklı olmanın, aynı zamanda yenilikçi olmayı da gerektirdiği görülmektedir. Bu çalışmada bu özelliklerin tamamını ele almak yerine, bunlardan, üzerinde en fazla görüş birliğine varılmış olan *yenilikçilik*, *risk alma* ve *fırsatlara odaklanma* boyutları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda bu üç kavramın ne ifade ettiğinin kısaca açıklanması uygun olacaktır.

Girişimcilerin sahip olduğu düşünülen kişilik özellikleri arasında üzerinde en fazla uzlaşıya varılmış olanı yenilikçiliktir. Yenilikçilik, yazında “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2001; Kitchell, 1995; Peters/Waterman, 1982). Örgütlerde yenilikçilik, yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarların açılması, yeni bir üretim yönteminin uygulanması olarak ortaya çıkabilmektedir. Anılan faaliyetler, örgütlere salt kar avantajından daha fazla katkı sağlamaktadır (Diedre vd., 1997). Yenilikçi olma, işletmelere olduğu kadar, yöneticilere ve çalışanlara da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Konuya ilişkin olarak Geisler (1993), girişimci davranışlar sergileyen yöneticilerin yenilikçiliği, örgütsel güçlerinin bir unsuru olarak değerlendirdiklerini belirlemiştir.

Risk alma ve fırsatlara odaklanma, her ne kadar birbirinden farklı kavramlar gibi görünseler de, aslında birbirleri ile ilişkili oldukları değerlendirilebilir. Girişimci yöneticilerin sürekli fırsatlara odaklanmış olmaları, bazı durumlarda bu fırsatları değerlendirebilmek için hesaplı risk almalarını gerektirebilir. Örneğin, girişimci yöneticilerin fırsatları değerlendirebilmek için gerektiğinde, üzerinde çok çalıştıkları planlarda, hatta stratejilerinde değişiklik yapmaktan kaçınmayacakları söylenebilir (Hitt vd., 2005). Bunun yanında, eğer fırsatları değerlendirebilmek için mali sınırlamaları bir miktar aşmak gerekiyorsa, girişimci yöneticilerin bu riski de göze alabilmeleri beklenmektedir (Hitt vd., 2005). Her yenilik başarı ile sonuçlanmamakta ve bazı yeni uygulamalar, örgütlerde çeşitli sorunlara yol açarak, durumun eskisinden de kötü olmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda, girişimci çalışanların çeşitli yaptırımlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu şartlar altında girişimci çalışanların, bir ölçüde risk alabiliyor ve fırsatları değerlendirebiliyor olması, örgütsel boyutta yenilik yapmanın adeta bir ön şartı gibidir.

Daha önce yapılmış olan birçok çalışmada örgüt içi girişimciliğin *vicdanlılık* (Daft, 2005), *başarı güdüsü* (Daft, 2005; Pandey/Tewary, 1979), *iletişim yeteneği* (Hitt vd., 2005), *öz yeterlilik* (Zhao vd., 2005) ve *kontrol odağı* (Diaz/Rodriguez, 2003; Herron, 1992; Kaufmann vd., 1995) gibi farklı örgütsel ve psikolojik faktörlerle ilişkisi araştırılmıştır. Ancak, günümüzde önemli bir süreç olarak görülen öğrenen örgüte dönüşümün çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının örgüt içi girişimci davranışlarını nasıl etkilediği konusu herhangi bir araştırmaya konu edilmemiştir.

2.2. Öğrenen Örgütler ve İç Girişimcilik

Öğrenen örgüt kavramı ile bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ifade edilmektedir. Tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olarak (Senge, 1996) da düşünülebilir. Bir başka deyişle bu kavram, örgütün canlı olmasını yani nefes almasını, hayatın içinde olmasını ifade etmektedir.

İçinde bulunduğumuz dönem hızlı teknolojik ilerlemelerin, kültürel ve politik değişimlerin ve şiddetli uluslararası rekabetin yaşandığı bir değişim ve dönüşüm çağıdır. Dünya büyük bir sistem olarak kabul edildiğinde, dünyayı oluşturan bir alt sistemdeki herhangi bir değişim ve gelişme, kısa süre içinde diğer bütün alt sistemleri etkisi altına almaktadır. Bu yüzden dünyada ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel, askeri, idari vb. alanlarda sürekli yeniden yapılanmalar meydana gelmektedir (Braham, 1998: 6). Böyle bir ortamda

örgütlerin eski yapılarını muhafaza etmeleri mümkün görünmemekte, öğrenme kapasitesi, hızı ve esnekliği yüksek yeni anlayışların geliştirilmesi adeta bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yıllar boyunca birçok araştırmacı “öğrenen örgüt” kavramının anlaşılmadığından yakınmış, açık ve net bir tanımlamaya ihtiyaç olduğunu vurgulayarak (Burgoyne, 1999; Garvin, 1993; Jacobs, 1995; Jones/Hendry, 1994; Örténblad, 2004) kendi disiplinlerine uygun olarak çeşitli tanımlar yapmışlardır. Örneğin Braham (1998: 9), öğrenen örgütü “öğrenmeye öncelik veren”; Pedler ve diğerleri (1991) ise “tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüt” olarak tanımlamışlardır.

Bu kapsamda, doğal olarak, daha hızlı öğrenen örgütler, hızlı adaptasyon becerileriyle, küresel iş dünyasında belirgin stratejik avantajlar elde edebileceklerdir. Bu tür örgütler daha fazla bilgi edinecek, esnek, hızlı ve güçlü olacak, değişen çevre koşullarına süratle uyum sağlayarak hem çalışanlarını hem de paydaşlarını daha fazla memnun edeceklerdir.

Öğrenen örgüt kavramının şekillendirilmesinde hiç şüphesiz Peter M. Senge'nin büyük bir rolü vardır. Senge (1996) öğrenen örgütlerin, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olmak üzere hayati önem taşıyan beş temel disipline sahip olmaları gerektiğini belirtir. Kişisel ustalık, kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma ve derinleştirme, enerjiyi odaklama, sabır ve kararlılığı geliştirme ve gerçekliğin nesnel olarak görülmesidir. Zihni modeller, kişinin kendi düşünce yollarını ve analiz yöntemlerini oluştururken, başkalarından gelecek etkilere ve önerilere kendisini daha açık hale getirmesidir. Paylaşılan vizyon, geleceğe ait paylaşılan bir tablonun ortaya konulması ve tüm çalışanların ortak inanç ve değerler etrafında birleşerek kendilerini örgüte adamalarının ve katılımcı olmalarının sağlanmasıdır. Takım halinde öğrenme, örgüt içinde kişisel veya takım olarak öğrenmeyi engelleyici çatışma, savunma ve diğer olumsuz etkileşim kalıplarının etkisinin yok edilmesi, bu konuda beceri ve alışkanlıkların geliştirilmesidir. Son olarak sistem düşüncesi ise, birbiriyle ilişkisi olan faaliyetler arasındaki görünmeyen bağlantıları görebilme ve birbirlerine yaptıkları etkileri anlaşılabilir hale getirme becerisinin geliştirilmesidir ve öğrenen örgüt disiplinlerini bir araya getirme niteliği taşımaktadır.

Öğrenen örgüt ile ilgili yazın incelendiğinde Argris ve Schön (1978), Senge (1996) ve Huber (1991) gibi araştırmacıların konuya olan ilgilerinin daha çok düşünce boyutunda kaldığı, uygulamalı bir araştırma sonucu ya da bir yol haritasının sunulmadığı görülmektedir. Ancak, öğrenen örgüt kavramının sadece düşünsel olarak kavranması, bir öğrenen örgütün nasıl oluşturulabileceği sorusuna cevap verememektedir. Bu nedenle öğrenen örgüt yazınının temelinin

oluşturan düşünürlerin yanı sıra, öğrenen bir örgütün nasıl oluşturulabileceğine dair yol haritası çizen ya da uygulamalı çalışmalar yapan araştırmacıların da incelenmesi gerekli olmaktadır.

Bu araştırmacılarından biri olan Garvin (1993), öğrenen örgütü “bilgiyi yaratma, elde etme ve transfer etmede uzmanlaşmış; örgütsel davranışlarını yeni bilgi ve inançlarını yansıtacak şekilde değiştirmiş örgüt” olarak tanımlar. Garvin’e göre öğrenen örgüte ulaşmak için sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlarla tecrübe kazanma, kendi tecrübelerinden ve geçmişinden öğrenme, diğerlerinin tecrübe ve başarılı uygulamalarından öğrenme ve bilgiyi örgüt içerisinde hızla ve etkin bir şekilde yayma olarak isimlendirilebilecek beş adımdan oluşan bir yol izlenebilir.

DiBella ve Nevis (1998) öğrenen örgüt oluşturmada 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 ve Marsick (1993) ise, birleştirici bir öğrenen örgüt 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.

Yukarıda da belirtildiği gibi örgüt içi girişimcilik, yenilikçilik içeren, kişilerin fırsatlara odaklanarak risk alabilmesini gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Hemen hemen her konuda yeni davranış ya da çözüm üretecek, gerektiğinde risk alabilecek veya ortaya çıkan fırsatları süratle değerlendirebilecek bir kişinin ise örgütsel ortamdan etkileneceği muhakkaktır. Konuyla ilgili yazın incelendiğinde örgüt içi girişimciliğin kişisel bazı faktörlerin yanında örgütsel ortamdan etkilendiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın temel amacı örgüt içi girişimcilik ile çalışanların öğrenen örgüt algıları arasındaki etkileşimi ortaya koymaktır. Bu amaca hizmet etmek üzere çalışmamızda, “Çalışanların örgütleri hakkındaki algıları öğrenen örgüt yönünde arttıkça, örgüt içi girişimci davranışları artar mı?” şeklindeki araştırma sorusu test edilecektir.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırmaya, çeşitli Bakanlıklar ve bunların bağlı/ilgili kuruluşlarında görev yapan 167 çalışan katılmıştır. Katılımcıların yaşları 25 ile 42 yıl arasında ($Ort_{yaş} = 35.28$, $s = 4.48$); kurumda çalışma süreleri ise 2 ile 22 yıl arasında

değişmektedir ($Ort_{\text{çalyılı}} = 11.75, s = 4.66$). Katılımcıların %21'i (n=35) ön lisans, %54'ü (n=90) lisans ve %25'i (n=42) de yüksek lisans derecesine sahiptir. Örneklemin tamamı orta kademe yönetici olarak çalışmakta olup; veriler, hazırlanan ölçüm aracının, yüz yüze iletişimle katılımcılara uygulanması ile elde edilmiştir.

3.2. Ölçüm Araçları

Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği

Araştırma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve tükenmişlik düzeyleri ile girişimcilik özelliklerini ölçmek üzere iki ayrı ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların girişimcilik özellikleri Tokat (2007) tarafından geliştirilen bir ölçekle ölçülmüştür. Tokat (2007) çalışmasında öncelikle ölçeği yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma olarak adlandırılan üç boyutlu olarak tasarlamış, ancak yaptığı keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeği yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma adı altında iki boyutlu olarak kullanmıştır. Ölçekte “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım”, “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum” ya da “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim” gibi 12 ifade yer almakta ve katılımcılara altılı Likert tipinde, belirtilen davranışları hangi sıklıkta (1-Hiçbir zaman; 6-Her zaman) yaptıkları sorulmaktadır. Tokat (2007), çalışmasında ölçeğin toplam güvenilirliğini (Cronbach alfa) .87 olarak belirtmiştir. Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin toplam güvenilirliği .86 olarak hesaplanmıştır.

Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi

Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilmiş olan Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-ÖÖBA) bu maksada hizmet etmesi için tasarlanmıştır. ÖÖBA, yedi temel boyut ve iki de anahtar sonuçları gösteren yardımcı boyut olmak üzere dokuz boyutlu bir ankettir. Bu çalışmada amaca uygun olarak, sadece temel boyutları ölçen ve yedi boyuttan oluşan ilk bölüm kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Basım ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmış ve elde edilen bulgular İngilizce olarak yayımlanmıştır. Anılan ölçeğin Türkçe versiyonu bu çalışmanın ekinde sunulmuştur.

ÖÖBA'yı oluşturan yedi boyut şu şekildedir: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik. Sürekli öğrenme boyutunda yedi, diğer boyutlarda altışar madde olmak üzere ankette toplam 43 madde bulunmaktadır. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda

katıldıklarını 6'lı Likert tipi ölçek üzerinde, “hiçbir zaman (1)” ile “her zaman (6)” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmektedir. Örgütte her bir boyutun en üst değere yaklaşmış olması, öğrenen örgüt yapısının var olduğunu göstermektedir. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda ölçek boyutlarının güvenilirlik değerlerinin .84 ile .92 arasında değiştiği rapor edilmiştir (Basım/Şeşen, 2007; Basım vd., 2007). Bu çalışmada da güvenilirlik değerleri .82 ile .91 arasında değişmiştir.

Ölçeklerin Geçerliliği

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. ÖÖBA'nın yedi boyutlu yapısının var olup olmadığını ölçmek üzere yedi faktörlü bir model test edilmiştir. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği (ÖİĞÖ)'nde ise Tokat'ın (2007) ve Korkmazıyrek ve arkadaşlarının (2008) bulguları değerlendirilerek iki faktörlü (yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma) ve üç faktörlü (yenilikçilik, risk alma, fırsatlara odaklanma) modeller ayrı ayrı test edilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek / Model	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	RFI	IFI	GFI
Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi	198.99*	70	2.84	0.10	0.92	0.79	0.88	0.91
Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği								
İki faktörlü model	223.14*	51	4.37	0.12	0.81	0.64	0.74	0.85
Üç faktörlü model	160.63*	54	2.97	0.09	0.91	0.77	0.89	0.92

NOT: RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; RFI = Relative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI = Goodness of Fit Index

* $p < .001$.

Tablo-1'de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ÖÖBA'nın yedi faktörlü yapısı doğrulanmış; ÖİĞÖ'nün ise üç faktörlü modelinin iki faktörlüye nazaran daha iyi indeks değerleri verdiği görülmüştür. Buradan hareketle çalışmada, ÖİĞÖ'nün üç boyutlu olarak kullanılması benimsenmiştir.

Tablo 2: Boyutlar Arası Korelasyonlar, Güvenirlik Katsayıları ve Betimleyici İstatistikler

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sürekli Öğrenme	3,94	0,88	(.90)									
2. Diyalog ve Araştırma	4,03	0,94	.70**	(.82)								
3. Takım Halinde Öğrenme	3,66	1,04	.65**	.69**	(.84)							
4. Paylaşımçı Sistemler	3,74	1,11	.64**	.66**	.78**	(.88)						
5. Güçlendirilmiş Çalışanlar	3,80	1,09	.54**	.63**	.76**	.76**	(.83)					
6. Sistemler Arası Bağlantı	3,87	1,06	.57**	.59**	.75**	.73**	.85**	(.86)				
7. Destekleyici Liderlik	4,20	1,04	.61**	.62**	.75**	.74**	.76**	.81**	(.91)			
8. Yenilikçilik	5,16	0,57	.10	.12	.18**	.13*	.11	.06	.14*	(.79)		
9. Risk alma	3,95	1,03	-.10	-.05	-.06	-.04	-.03	-.08	-.01	.21**	(.75)	
10. Fırsatlara odaklanma	4,57	0,78	.06	.09	.18**	.11	.14*	.09	.11	.67**	.17**	(.78)

NOT: Cronbach alfa güvenirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

** p<0.01 *p<0.05 N=(213)

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenen örgüt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları sırasıyla şu şekilde olmuştur: Sürekli öğrenme 3,94 (ss=0,88), diyalog ve araştırma 4,03 (ss=0,94), takım halinde öğrenme 3,66 (1,04), paylaşımçı sistemler 3,74 (ss=1,11), güçlendirilmiş çalışanlar 3,80 (ss=1,09), sistemler arası bağlantı 3,87 (ss=1,06) ve destekleyici liderlik 4,20 (1,04) (Tablo 2). Benzer şekilde, yenilikçilik puan ortalamaları 5,16 (ss=0,57), risk alma puan ortalamaları 3,95 (ss=1,03) ve fırsatlara odaklanma puan ortalamaları ise 4,57 (ss=0,78)'dir.

Alt ölçeklerden alınan puanların birbirleriyle olan korelasyonları Tablo 2'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yenilikçilik puanları ile takım halinde öğrenme (r=0.18, p<0.01), paylaşımçı sistemler (r=0.13, p<0.05) ve destekleyici liderlik (r=0.14, p<0.05) puan ortalamaları arasında; fırsatlara odaklanma ile takım halinde öğrenme (r=0.18, p<0.01) ve güçlendirilmiş çalışanlar (r=0.14, p<0.05) puan ortalamaları arasında düşük

korelasyon görülürken; risk alma boyutu ile hiçbir öğrenen örgüt boyutunun ilişkili olmaması dikkat çekicidir.

Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Yenilikçilik		Risk Alma		Fırsatlara Odaklanma	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Adım 1		.03		.01		.01
Yaş	-.18		-.12		-.17	
Çalışma Süresi	.24*		.15		.16	
Adım 2		.07		.04		.04
Sürekli Öğrenme	-.01		-.11		.01	
Diyalog ve Araştırma	-.01		.16		-.07	
Takım Halinde Öğrenme	.22*		-.11		.27*	
Paylaşımçı Sistemler	.01		.01		-.07	
Güçlendirilmiş Çalışanlar	.04		-.06		.16	
Sistemler Arası Bağlantı	-.28*		.01		-.17	
Destekleyici Liderlik	.16		.23*		.01	
F	2,173*		1,751*		1,649*	

* $p < 0.05$

Örgüt içi girişimcilik boyutlarını açıklamada hangi öğrenen örgüt boyutunun daha etkili olduğunu ortaya koymak üzere ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3). Regresyon analizinde yaş ve çalışma süresi değişkenleri birinci adımda girilerek kontrol altına alınmış, ardından öğrenen örgüt boyutlarının etkilerine bakılmıştır.

Tablo 3’de de görüleceği üzere katılımcıların örgüt içi girişimciliğini açıklamada demografik değişkenlerden bir tek çalışma süresi, yenilikçilik boyutunda anlamlı bir etki yapmaktadır. Bunun yanında demografik değişkenler kontrol altına alındıktan sonra, öğrenen örgüt boyutlarının örgüt içi girişimcilğe etkisine bakıldığında ise takım halinde öğrenmenin yenilikçilik ($\beta = .22$; $p < .05$) ve fırsatlara odaklanma ($\beta = .27$; $p < .05$) üzerinde; sistemler arası

bağlantının yenilikçilik ($\beta=-.28$; $p<.05$) ve destekleyici liderliğin de risk alma ($\beta=.23$; $p<.05$) üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu üç boyut dışındaki öğrenen örgüt boyutlarının ise örgüt içi girişimci davranışlar üzerinde ilave bir varyans açıklayamadığı gözükmektedir.

Bu sonuçlar katılımcıların, örgütlerini öğrenen örgüt olarak değerlendirmediklerini; kendilerini yüksek düzeyde yenilikçi ve fırsatlara odaklanabilen bireyler olarak gördüklerini ve risk alma konusunda diğer örgüt içi girişimci davranışlara oranla daha isteksiz bulduklarını ortaya koymaktadır.

Ayrıca elde edilen bu bulgular, örgüt içi girişimcilik konusunda takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar ve destekleyici liderlik boyutlarının etkili olduğunu göstermektedir. Öğrenen örgüt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise tüm boyutlar arasında orta ve yüksek derecede korelasyon olduğu görülmektedir. Örgüt içi girişimcilik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiye bakıldığında ise, genel beklentiden farklı olarak, yenilikçilik ile risk alma arasında yüksek bir ilişki görülürken, bu iki boyutun fırsatlara odaklanma ile ilişkisi oldukça düşüktür. Oysaki birçok araştırmada risk alma ile fırsatlara odaklanma birbirleri ile çok ilgili iki faktör olarak değerlendirilmiş (Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005); hatta bazı araştırmalarda (Tokat, 2007) bu iki boyut tek bir faktör altında incelenmiştir. Şu halde araştırma bulguları bu iki boyutun birbirlerinden farklı olduğu bulgusunu desteklemektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, örgütlerin uyum, değişme ve gelişme yetenekleri açısından önemli olan ve bu bağlamda örgütler tarafından istenen ve desteklenen örgüt içi girişimci davranışların, örgütün öğrenen örgüt olma seviyesi ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen korelasyon sonuçları, bazı öğrenen örgüt boyutları ile örgüt içi girişimci davranışlar arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle öğrenen örgütün takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler ve destekleyici liderlik boyutları bu karşılıklı ilişkide ön plana çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra, demografik değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınarak, her bir öğrenen örgüt boyutunun örgüt içi girişimci davranış boyutlarına olan bağımsız katkılarını görmek amacıyla yaptığımız regresyon analizi bulguları da bu üç boyutu ön plana çıkarmaktadır. Elde edilen regresyon bulguları yenilikçiliğin takım halinde öğrenme ve sistemler arası bağlantı algıları ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgunun en önemli nedeninin kültürel toplulukçuluk (Hofstede, 1984) olabileceği düşünülmektedir. Aynı

takım içerisinde birbirinden sürekli olarak bir şeyler öğrenen bireyler, bu bilgilerin üniteler arasında dağılması ile yenilikçi davranışlar için bir zemin kazanmaktadırlar. Burada aynı grup içinde bulunmanın yarattığı sinerji, kişilere yenilikçi fikirler doğrultusunda destek sağlayabilmektedir.

Risk alma davranışı konusunda ise destekleyici liderlik ön plana çıkmaktadır. Aslında bu bulgu yazınla de son derece uyumludur. Bir çalışanın yaptığı işlerde kabul edilebilir riskler alması, bu risklerin büyük oranda yönetim ve lider tarafından onaylanabilir olmasını gerektirir. Örgüt içerisinde liderinden yaptığı iş konusunda her türlü desteği aldığına inanan çalışanlar da, diğerlerine nazaran daha fazla risk alabilmektedirler. Bu anlamda Türk toplumunun önemli bir bileşeni olan güç mesafesi kültürel boyutu risk almada öne çıkmakta, destekleyici liderlik, örgüt içi girişimciliğin risk alma boyutunun en önemli tahmin edicisi olarak gözükmektedir.

Ayrıca araştırmanın yapıldığı Türk kamu kültürünün özellikleri de düşünüldüğünde, risk almanın destekleyici liderlikle yüksek ilişki içerisinde olması, beklenen bir sonuç gibi durmaktadır. Özen (1996), Türk kamu kültürü üzerine yaptığı araştırmasında bürokrasideki yönetsel değerlerin yetkecilik, benmerkezcilik, adanmacılık ve pragmatizm olarak adlandırdığı boyutlar çerçevesinde biçimlendiğini belirtmiştir. Buradan hareketle, Türk kamu görevlilerinin içinde buldukları örgütsel ortam özelliklerinin (terfi ve performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme sistemleri, kayırmacılık, siyasal yozlaşma vb.) de risk alma konusunda lider desteği alma beklentisini artıracağı düşünülebilir.

Fırsatlara odaklanma boyutu da takım halinde öğrenmenin en önemli yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçiliğe benzer şekilde, fırsatlara odaklanmada da kolektivist anlayış önemli bir etken olarak gözükmektedir. Takım halinde öğrenen ve bu öğrenme sürecinde içerisinde bulunduğu gruptan hem bilişsel hem de duygusal destek gören bireyler, iş hayatında karşılımları çıkan fırsatları daha kolay fark etmekte ve bu fırsatlara daha kolay yönelebilmektedirler.

Elde edilen bu bulgular, örgüt içi girişimciliğin çevresel faktörlerden bağımsız olmadığını, bireylerin örgüt iklimi konusundaki algılarının, örgüt içi girişimci davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Ancak böyle bir çevresel faktörün yanında, hem örgütsel hem de toplumsal kültürün de, farklı bir çevresel faktör olarak bu tür davranışlar üzerinde etkisi olabileceğini değerlendirmekteyiz. Bu noktadan hareket edecek olursak, örgüt içi girişimci davranışlar üzerine farklı kültürleri karşılaştıran ve bu karşılaştırma sürecinde daha farklı çevresel değişkenlerin etkilerine odaklanan çalışmalara ihtiyaç olduğunu düşünmekteyiz.

Bu bulguların yanında çalışmamızın bazı sınırlılıklar içerdiğini de belirtmeliyiz. Bu sınırlılıklardan ilki elde edilen sonuçların genelleştirilmesi ile ilgilidir. Zira araştırmada kullanılan örneklem yalnızca kamu çalışanlarını kapsamıştır. Özel sektörde çalışan kişilerin hem öğrenen örgüt algılarının hem de örgüt içi girişimci davranışları kamudan farklı bazı özellikler gösterebilecektir. Dolayısıyla, örneklem grubunun daha geniş tutulduğu ve farklılaştırıldığı karşılaştırmalı çalışmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkânı sağlayabilecektir. Bir diğer sınırlılık ise bu araştırmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş bir araştırma olmasıdır. Katılımcıların örgüt içi girişimci davranışları kişilerin kendi değerlendirmelerine dayanan bir anketle ölçülmüştür. Ancak ileride yapılacak uzun dönemli ve kişilerin örgüt içi girişimci davranışlarını (örneğin yılda ürettiği yeni fikir sayısı, süreç düzeltici teklif miktarı vb.) gözlemleyerek ölçen araştırmalar, konunun daha iyi anlaşılmasına ve farklı yorumlar yapılabilmesine yardımcı olabilecektir.

Kaynakça

- ARGYRIS, C./SCHÖN, D. A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Massachusetts: Addison-Wesley).
- ARSLAN, M. (2001), "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları," GÜNEY, S. (ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım): 25-44.
- BASIM, N./ŞEŞEN, H. (2007), "Transformation to a Learning Organization: A Comparative Study on Textile Industry in Turkey," *İktisat İşletme ve Finans*, 21/251: 114-122.
- BASIM, N./ŞEŞEN, H./KORKMAZYÜREK, H. (2007), "A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Learning Organization Questionnaire," *World Applied Sciences Journal*, 2/4: 368-374.
- BRAHAM, J. B. (1996), *Creating a Learning Organization* (California: Kogan Page).
- BURGOYNE, J. (1999), "Design of the Times," *People Management*, 5/11: 39-44.
- CORBETT, A. C./HMIELESKI, K. M. (2005), "How Corporate Entrepreneurs Think: Cognition, Context, and Entrepreneurial Scripts", *Academy of Management Best Conference Paper*, D1-D7.
- DAFT, R. L. (2005), *The Leadership Experience* (Canada: Thomson South-Western College Publishing).
- DIAZ, F./RODRIGUEZ, A. (2003), "Locus of Control, nAch and Values of Community Entrepreneurs," *Social Behavior and Personality*, 31/8: 739-748.
- DIBELLA, A./NEVIS, E. C. (1998), *How Organizations Learn?* (San Francisco: Jossey-Bass).
- DIEDRE, E. 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. (1986), *Sonuç İçin Yönetim* (İstanbul: İnkılâp Kitabevi) (Çev.: Bülent Toksöz).
- ESPOSITO, J. C. (2006), "You're the Boss," *Career World*, 34/6: 6-10.
- GARVIN, D. A. (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.
- HERRON, L. (1992), "Cultivating Corporate Entrepreneurs," *Human Resource Planning*, 15/4: 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. P./SHEPHERD, D. A. (2005), *Entrepreneurship* (New York: McGraw-Hill).
- HITT, M. A./BLACK, J. S./PORTER, L. W. (2005), *Management* (New Jersey: Pearson Prentice-Hall).
- HOFSTEDE, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Abridged Edition) (Newbury Park: Sage Publications).
- HUBER, G. P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures," *Organization Science*, 2/1: 88-112.
- JACOBS, R. L. (1995), "Impressions About The Learning Organizations: What Is To See Behind The Curtain," *Human Resource Development Quarterly*, 6/2: 119-122.
- JOHNSON, T. L./HAYES, C. (1996), "Wanted: Entrepreneurial Skills," *Black Enterprise*, 26/9: 62-63.
- JONES, A. M./HENDRY, C. (1995), "The Learning Organization: Adult Learning And Organizational Transformation," *British Journal of Management*, 5/2: 153-162.
- KAUFMANN, P. J./WELSH, D. H. B./BUSHMARIN, N. V. (1995), "Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20/1: 43-56.
- 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.
- KORKMAZYÜREK, H./TOKAT, A. O./BASIM, H. N. (2008), "Örgüt İçi Girişimcilik Bağlamında Yenilikçilik, Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma Tutumları: Karşılaştırmalı Bir Çalışma," *İktisat İşletme ve Finans*, 23/263: 70-81.
- KURATKO, D. F./GOLDSBY, M. G. (2004), "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship," *Journal of Business Ethics*, 55: 13-30.
- LUCHSINGER, V./BAGBY D. R. (1987), "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts," *SAM Advanced Management Journal*, 52/3: 10-13.
- MARANVILLE, S. (1992), "Entrepreneurship in the Business Curriculum," *Journal of Education for Business*, 68/1: 27-31.
- ORTENBLAD, A. (2004), "The Learning Organization: Towards An Integrated Model," *The Learning Organization*, 11/2: 129-144.
- PANDEY, J./TEWARY, N. B. (1979), "Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs," *Journal of Occupational Psychology*, 52: 107-111.
- PEDLER, M./BURGOYNE, J./BOYDELL, T. (1991), *The Learning Company* (New York: McGraw-Hill).
- PETERS, T. J./WATERMAN, R. H. (1982), *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row).
- SENGE, P. M. (1990), *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday).
- TOKAT, A.O. (2007), *Öz Yeterlilik Algısının Performans ve Girişimciliğe Etkisi: Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) (Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü).
- WATKINS, K./MARSICK, V. (1997), *Dimensions of The Learning Organization Questionnaire* [survey] (Warwick, RI: Partners for the Learning Organization).
- WATKINS, K./MARSICK, V. (1993), *Sculpting The Learning Organization* (San Francisco: Jossey-Bass).
- ZHAO, H./SEIBERT, S. E./HILLS, G. E. (2005), "The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions," *Journal of Applied Psychology*, 90/6: 1265-1272.

EK – A: Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (ÖÖBA)

Görev yaptığım kurumda (şirkette / firmada)...

a. Sürekli Öğrenme

1. Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır
2. Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir
3. Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur
4. Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür
5. Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir
6. Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür
7. Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir

b. Diyalog ve Araştırma

1. Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir
2. Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler
3. Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir
4. Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar
5. Çalışanlar, birbirine saygılıdır
6. Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar

c. Takım Halinde Öğrenme

1. Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir
2. Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır
3. Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır
4. Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere yada grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler
5. Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler
6. Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir

d. Paylaşımçı Sistemler

1. Kurumum, öneri sistemleri yada çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar
 2. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir
 3. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar
 4. Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar
 5. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar
 6. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar
- e. Güçlendirilmiş Çalışanlar
1. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar
 2. Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar
 3. Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder
 4. Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar
 5. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler
 6. Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar
- f. Sistemler Arası Bağlantı
1. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder
 2. Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder
 3. Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder
 4. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur
 5. Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır
 6. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder
- g. Destekleyici Liderlik
1. Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler

2. Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır
3. Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir
4. Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir
5. Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar
6. Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar