

PAZAR YÖNELİMİ, GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE İŞ KARMAŞIKLIĞI İLE ÖĞRENME YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

Prof. Dr. Ali E. Akgün¹, Prof. Dr. Halit Keskin², Dr. Ayşe Günsel³, Bülent
Sakarya⁴

Özet: *Bu çalışmada girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi, iş karmaşıklığı ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişkileri açıklamak ve girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi ve iş karmaşıklığının öğrenme yönelimi üzerindeki etkilerini araştırmak üzere bütünsel bir model geliştirilmektedir. Girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkilere dair çok sayıda çalışmanın varlığına rağmen; ilgili literatür incelendiğinde iş karmaşıklığı ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkilere dair bir boşluğun mevcut olduğu görülmektedir. Bu araştırma, iş karmaşıklığını da araştırma modeline dâhil ederek benzer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Önerilen hipotezleri test etmek amacı ile Gebze ve Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 65 firma üzerinde bir uygulamaya gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel davranış literatürüne önemli katkılar sağlamaktadır. Birinci olarak bulgular; hem iş karmaşıklığı hem de girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimi üzerindeki pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte çalışma bulguları, iş karmaşıklığının öğrenme yönelimi üzerindeki etkisinin girişimcilik yöneliminin etkisinden daha güçlü olduğunu da ortaya koymaktadır. Nihayetinde de çalışma sonuçları, -pazar yöneliminin öğrenme yönelimi üzerindeki etkisinin iş karmaşıklığı ve girişimcilik yönelimi tarafından gölgelenmesi sebebiyle- ülkemiz firmalarının pazar yönelimi olgusuna gereken hassasiyeti gösteremedikleri gerçeğini gözler önüne sermektedir.*

Anahtar kelimeler: *Pazar yönelimi, müşteri yönelimi, öğrenme yönelimi, girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığı.*

¹ Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, aakgun@gyte.edu.tr

² Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, keskin@gyte.edu.tr

³ Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, agunsel@gyte.edu.tr

⁴ Gensan Balıkesir A.Ş., bsakarya@hotmail.com

1.GİRİŞ

Karmaşa ve belirsizliğin damgasını vurduğu günümüz iş dünyasında işletmelerin üstesinden gelmeleri gereken temel sorunlardan biri de rekabetçiliklerini korumak olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme, ekonominin temelleri ile birlikte firmaların iş yapma tarzlarını da değiştirmektedir. En büyüğünden küçüğüne, işletmeler artık sadece yerel rakipleriyle değil uluslararası firmalarla ile de rekabet etmek durumundadır. İş dünyasındaki aktörlerin sayısı gitgide artmakta; önlerine geçmişe nazaran çok daha fazla sayıda alternatif çıkan müşterilerin de marka bağlılıkları düşmekte; sonuç olarak rekabetin kuralları kökten değişmektedir. Bu yeni koşullarda işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve rekabetçiliklerini arttırabilmeleri; pazar odaklı, öğrenmeye açık ve girişimci bir yaklaşım sergilemeleri ile yakından ilişkilidir (Calantone vd. , 2002: 515; Slater ve Narver, 2000: 64; Morgan ve Turnell, 2003: 256). Nitekim öğrenme yönelimi, pazar yönelimi ve girişimcilik yönelimi kavramlarının çok çeşitli disiplinden araştırmacıların ve iş dünyasından yöneticilerin ilgi alanına girdiği, bu kavramlar üzerinde ayrıntılı bilimsel çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir.

Pazar yönelimi, pazar odaklı bir yaklaşımın örgüt genelinde kabul görmesi ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun bir pazarlama anlayışının yaratılmasını sağlamakta; bu şekliyle üstün bir performans ve uzun dönemli başarının olmazsa olmaz bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Ellinger vd., 2008: 356; Borges vd., 2008; Zhou vd., 2008). Bu nedenle müşterilerin temel bir kaynak teşkil ettiği pazar yönelimi kavramı ve pazar yöneliminin performans üzerine olan etkileri, yönetim ve pazarlama literatürü açısından zengin bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir (Mason vd., 2006: 141-142).

Pazar yönelimi ile yakından ilişkili bir kavram da öğrenme yönelimidir. İlgili literatür incelendiğinde öğrenme yönelimi üzerine gerçekleştirilen çok sayıda çalışmanın varlığına rastlanmaktadır (Jeffrey, 2008; Calantone vd., 2002 gibi). Örneğin rekabet avantajı teorisi, örgütsel öğrenmeyi, belirsizliğin hüküm sürdüğü dinamik çevrelerde firmaların rekabet avantajı sağlayabilecekleri hayati bir kaynak olarak ele almaktadır. Hatta Liu, Luo ve Shi`ye (2002) göre rakiplerden daha hızlı öğrenebilme yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajı için yegâne kaynaktır.

Pazar ve öğrenme ile ilişkili bir başka güncel kavram da şirket girişimciliğidir. Şirket girişimciliğinin başta yönetim disiplini olmak üzere çeşitli alanlarda gerçekleştirilen araştırmalarda kapsamlı bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Şirket girişimciliği; yenilikçilik, risk alma ve geleceği öngörebilme üzerine odaklanmakta; bu haliyle öğrenme yönelimi açısından da büyük bir önem taşımaktadır (Li vd., 2008). Şirket girişimciliğinin üstlendiği bu hayati rol, mevcut literatürde de karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Liu vd. (2002), Çin`de kamu işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında müşteri yönelimi ve girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimi üzerine olan

etkilerini test etmekte; Slater ve Narver (1995) ise girişimcilik yönelimi ve müşteri yönelimi ile öğrenme yönelimi arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerinde durmaktadır. Bu çalışmada ise bahsedilen değişkenlerle birlikte iş karmaşıklığı da araştırma modeline dâhil edilmektedir. Özellikle de gelişen teknolojinin etkisiyle iş tanımları her geçen gün değişerek işin karmaşıklık seviyesi yükselmekte; iş görenler ise bu karmaşaya bağlı olarak daha fazla öğrenme ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadır.

Bu çalışmada pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığı kavramları öncelikle literatür taraması ile incelenmekte; bu kavramlar arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik bir model geliştirilmekte ve araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak test edilmektedir.

2.LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Pazar Yönelimi

Pazar yönelimi, en basit şekliyle, örgütün pazar odaklı bir anlayış içersinde müşteriler ve rakiplere dair mevcut bilgi tabanını genişletmeyi ve pazardaki olası değişimleri önceden tahmin etmeyi bir öncelik olarak benimsemesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Ellinger vd., 2008: 354). Böylesi bir yaklaşım, örgütlere, rakiplerine nazaran üstün bir konum sağlamaktadır (Zhou vd., 2008).

Pazar yönelimi, özünde örgütsel bir değer sistemi olarak bilgi paylaşımı için güçlü bir altyapı sağlamaktadır. Müşteriler ve rakiplere dair mevcut bilgi tabanını genişletmek ve pazardaki olası değişimleri önceden tahmin etmek; örgütlere, faaliyette rakiplerine nazaran üstün bir konum sunmaktadır (Mason vd., 2006: 143). Böylesi önemli bir kavram olan pazar yöneliminin tanımına dair tam anlamıyla bir fikir birliği henüz sağlanamamış olsa da; literatürde iki temel yaklaşımın hâkimiyeti görülmektedir. Bu iki yaklaşım, pazar yönelimini iki farklı noktadan tanımlamaktadır. Bu iki yaklaşımdan ilkinin oluşturan Kohli ve Jaworski (1990: 5), pazar yönelimi kavramını, pazarlama kavramının uygulamaya geçirilmesi olarak görmekte iken; Narver ve Slater (1990: 22) pazar yönelimini müşteri ihtiyaçlarını anlama yönünde firmaya üstünlük sağlayan kültürel bir boyut olarak tanımlamaktadır. Pazar temelli bakış açılarında Kohli ve Jaworski (1990: 5), pazar yöneliminin, müşteriler ve rakipler hakkındaki enformasyonu geliştirmedeki dışsal vurgusu nedeniyle, gelişen müşteri ihtiyaçlarını sezinlemek ve yenilikçi ürünler ve hizmetler yoluyla firmalara bu ihtiyaçları karşılamak yönünde bir üstünlük sağladığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, özellikle pazarlama alanındaki uzmanlar arasında kabul görmektedir.

Diğer yandan Narver ve Slater (1990), pazar yönelimini, müşterilere ilişkin değerlerin örgütün tüm kademelerince benimsenerek örgüt kültürünün bir boyutu haline gelmesi olarak tanımlamakta, böylece pazar yönelimini kültürel bir değişken olarak ele almaktadır. Bununla birlikte Heiens (2000: 2), pazar

yöneliminin örgütün gelişimi ve karlılığı açısından da üstlendiği rolün altını çizmektedir.

Pazar yönelimi ile yakından ilişkili bir kavram da müşteri yönelimidir. Müşteri yönelimi, müşteri ihtiyaçları ve tatmininin örgütün öncelikleri arasında yer aldığını belirten inançlar setini temsil etmektedir (Deshpande vd., 2000: 353). En basit şekliyle müşteri yönelimi; müşteriler hakkında yeni bilgilerin elde edilmesi ve bunların kullanılması olarak tanımlanabilmektedir. Müşteri yönelimi, müşterilerden gelen bilginin organizasyon için kullanılması, müşteri ihtiyaçlarına ulaşmak için yeni stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejileri müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre düzenlenmesidir (Zhou, 2008). Narver ve Slater (1990: 25-26) ise müşteri yönelimini; daha etkin ve verimli bir örgütün meydana getirilmesi için, müşterilere daha çok önem verilmesini sağlayacak gerekli uygulama ve düzenlemelerin gerçekleştirilmesi olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi ve bu doğrultuda stratejilerin belirlenmesi ise uzun dönemli bir planlama ve yatırım gerektirmektedir ki müşteri yönelimi anlayışının benimsenerek uygulamaya geçmesi uzun dönemli bir süreçtir. Müşteri yönelimi kavramı, temel olarak örgüt ve müşteriler arasındaki dinamik ilişkiler (pazardaki rakipler ve içsel paydaşlar gibi) yani pazar üzerine odaklanmaktadır. Bu açıdan Deshpande vd. (2000: 355) müşteri yönelimi ve pazar yöneliminin birbirlerinin yerine kullanılabilir kavramlar olduğunu ifade etmektedir.

Çok yönlü bir kavram olmasına ve işletmelere geniş bir vizyon sağlamasına karşın pazar yöneliminin yeteriz kaldığı durumlar da söz konusudur. Örneğin, birçok işletme için önemli bir tehlike kendilerini pazar yönelimli olarak algılamalarıdır. Bu tehlike aslında onların mevcut müşterileri ve rakipleriyle ilgili pazar bilgisi edinme yönünde yeterince odaklanamamalarının bir sonucu olup; gelişen pazarlar veya rakipler göz ardı edilmektedir (Zhou vd., 2008). Üstelik Slater ve Narver'a (2000: 73) göre pazar yönelimi uygulamaları, örgütlerin sadece müşteri ihtiyaçlarına odaklanmalarıyla da sınırlı kalabilmektedir. Böylesi kısıtlı bir odaklanma da örgütlerde sadece tek-döngülü (adaptive) öğrenmeye yol açmaktadır. Bu durum, pazar yönelimli örgütlerin geleneksel olmayan rakiplerinden gelen tehditleri zamanında fark edememeleri tehlikesini de beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak, tek başına pazar yöneliminin mevcudiyeti sadece geleneksel sınırlar içinde öğrenmeye yol açabilmektedir. Daha yüksek seviyede bir öğrenme ihtiyacı ile birlikte bir diğer güncel kavram olarak öğrenme yönelimi karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Yönelimi

Öğrenme, bireyleri yeni yaklaşımlar geliştirme, yeni bilgi edinme ve onu paylaşma yönünde kesintisiz çaba göstermeye yönlendiren bir süreçtir (Liu vd., 2002: 368). Koffman ve Senge (1993: 8) öğrenmeyi bireyi o zamana dek gerçekleştiremediği bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü olarak tanımlayarak onu bilgi edinmekten ayırmaktadır.

Bazı teorisyenler ise öğrenmeyi, düşünce ve eylem arasında bir köprü kurarak tanımlamaktadır. Yine Argyris (1991: 101), öğrenmenin ancak yeni bir bilginin farklı bir forma dönüştürülmesi sonucunda meydana gelebileceği görüşünü savunmaktadır. Bu noktadan öğrenme, bireylerin davranışlarında etkinliği sağlamak için hem fiili hem de kavramsal kapasitelerini arttırmaları olarak da kavramsallaştırılabilmektedir (Morgan ve Turnell, 2003: 256; Jeffrey, 2008). Burada öğrenmenin iki seviyesi karşımıza çıkmaktadır: tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme. Tek döngülü öğrenme kapsamında, temel normlar değişmesizin sadece davranışlar üzerinde bir değişim meydana gelmektedir. Daha düşük seviyede gerçekleşen bu öğrenme türü; kalıcılıktan uzak olup örgütün belirli bir bölüm ya da departmanını etkilemektedir. Örneğin spesifik bir durum ya da soruna dair sebeplerin anlaşılması, tek döngülü öğrenmeye bir örnek teşkil etmektedir.

Öğrenmenin bir üst seviyesi olan çift döngülü öğrenmede ise sadece faaliyet ve davranışlar değil; davranışların temelini oluşturan norm, değer ve kabullerin değişimi söz konusudur (Sadler-Smith vd., 2001: 142). Diğer bir deyişle çift döngülü öğrenme, örgütün temel varsayım ve kabullerinin sorgulandığı ve yeniden şekillendirildiği stratejik bir öğrenme sürecini ifade etmektedir. Tek döngülü öğrenmenin kısa dönemli ve geçici yapısına karşın; çift döngülü öğrenme uzun dönemli ve kalıcı bir nitelikte karşımıza çıkmaktadır. Her iki öğrenme türü de örgütsel etkinlik ve başarıya katkıda bulunmakla birlikte; mevcut literatür çift döngülü öğrenmenin tek döngülü öğrenmeye kıyasla örgütsel etkinlik ve başarı açısından daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Hitt vd., 2000: 234).

Öğrenme, özünde bireysel bir süreçtir. Ancak yoğun rekabet ve teknolojik değişimin damgasını vurduğu küresel iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, ancak örgütsel seviyede gerçekleşen bir öğrenme süreci ile mümkün hale gelmektedir. Örgütsel öğrenme en basit şekliyle, örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini arttırmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlayan hayati bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Chen vd., 2003: 74). Ancak temelde bireyler aracılığı ile gerçekleşen bir süreç olsa da; örgütsel öğrenmenin örgüt üyelerinin öğrenmelerinin kümülatif toplamından ibaret kabul edilmesi büyük bir hata olacaktır. Örgütlerin canlılar gibi beyinleri ve sinir sistemleri olmasa da; bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireylerin kişilik, alışkanlık ve inançlarını geliştirmeleri gibi, örgütler de kendi görüş ve ideolojilerini geliştirmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütü meydana getiren üyelerin keşif, icat ve değerlemelerinin örgütün ortak zihinsel modelleri ile bütünleşmesi sonucu meydana gelmektedir (Ghosh, 2004). Bu noktada örgütsel öğrenme de aynı bireysel öğrenme gibi tek döngülü ve çift döngülü olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Tek döngülü öğrenme, kurulu çalışma ve problem çözme düzenini desteklerken uzun dönemde çalışma düzeninde belirgin bir değişime neden olmamaktadır. Bunun aksine çift döngülü öğrenme ise örgütün çevresindeki

değişimlere karşı gösterdiği davranışları ve karar verme mekanizmasını sorgulayarak yeniden yapılanma sürecini beraberinde getirmekte ve yeni çalışma yöntemlerinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır.

Örgütsel bir seviyede öğrenme ihtiyacı, öğrenme yönelimi kavramını da beraberinde getirmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneğini oluşturan ilk gösterge olarak öğrenme yönelimi; bilgi yaratma, dağıtma ve kullanma yeteneğini tanımlayan bir örgütsel değerler çerçevesini ifade etmektedir (Hult vd., 2001: 179). Diğer bir deyişle öğrenme yönelimi, rekabet avantajı elde etmek için örgüt dâhilinde bilginin üretilmesi ve kullanılmasına yönelik faaliyetler bütünü olarak da tanımlanabilmektedir. Bu faaliyetler; rakiplerden daha üstün ürünler üretmek üzere müşteri ihtiyaçları, pazar değişimleri ve rakiplerin faaliyetleri hakkındaki enformasyonun elde edilmesi ve paylaşılmasını da içermektedir (Calantone vd., 2002: 519). Rekabetin hızla artması ve enformasyon teknolojilerinin yükselişi ile birlikte öğrenme yönelimi, sürdürülebilir rekabet avantajı için temel unsurlardan biri haline gelmektedir (Jiménez-Jiménez ve Cegarra-Navarr, 2007: 694).

Öğrenme yönelimi: (1) öğrenmeye bağlılık (2) açık fikirlilik (3) ortak vizyon gibi değerlerle bütünleşmiş bir kavramdır. Bu değerler, bireylerin neden sonuç ilişkilerini, görünen ile görünenin altında yatanları, inançları ve rutinleri anlama; öğrenmeyi motive eden bir görev ve yönelim duygusu paylaşma ihtiyacı hissetmesi yoluyla örgüt kültürüne katkıda bulunmakta; dolayısıyla literatürde öğrenme yönelimi örgütsel kültürün önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Calantone vd., 2002, s. 516; Emden vd., 2005: 885).

Öğrenmeye Bağlılık: Öğrenmeye bağlılık, bir örgütün öğrenmeye atfettiği değeri ortaya koymaktadır. Öğrenmeye bağlılık seviyesi yüksek olan bir örgüt, öğrenmeyi bir yatırım olarak görmektedir. Bununla birlikte öğrenmeye bağlılık, uzun dönemli stratejik bir yaklaşımın ifadesidir (Calantone vd., 2001: 516).

Ortak Vizyon: Örgüt dâhilinde kabul gören ortak bir vizyonun mevcudiyeti, öğrenmeye yönelik bir odaklanmayı da beraberinde getirmektedir. Nitekim örgüt genelince paylaşılmış ortak bir vizyon olmaksızın örgütün üyeleri tarafından gerçekleştirilen öğrenme, pek de anlamlı olmayacaktır (Calantone vd., 2001: 516).

Açık Görüşlülük: Açık görüşlülük, örgütün yeni fikir ve uygulamaları benimsemeye istekli olması durumunu ifade etmektedir. Günümüzde firmalar, hızla değişen teknoloji ve düzensiz pazarlarla yüzleşmek; dolayısıyla da yeni görüş, yaklaşım ve uygulamaları benimsemeye ve paylaşmaya açık olmak zorundadır (Calantone vd., 2001: 517).

Öğrenme yönelimi, enformasyon teknolojilerinin yükselişi de dikkate alındığında pazardaki ve rakiplerin faaliyetlerindeki değişikliklere dair bilgi edinmeyi ve edinilen bu bilginin nasıl yorumlanacağını, paylaşılacağını ve

geliştirileceğini etkilemektedir (Hurley ve Hult, 1998: 45). Dolayısıyla öğrenme yönelimi; etkin bir bilgi transferi süreci için gerekli alt yapıyı oluşturmaktadır.

Öğrenme yönelimi yüksek düzeyde öğrenme ile birlikte (çift-döngülü ve proaktif öğrenme gibi) gelen örgütsel bir niteliktir. Bu öğrenme tipi, nihayetinde davranışlarda bir değişimle sonuçlanarak zihinsel modeller ve örgütsel normların değişmesine yol açmaktadır. Böylesi bir öğrenme ile örgüt; hedeflerini, doğasını ve kendisini çevreleyen değer ve inançları yeniden değerlendirmektedir. Bununla birlikte çift-döngülü öğrenme, örgütlerin modası geçmiş pazar bilgisi ve normlarını unutmalarını (unlearning) sağlamakta ve aynı zamanda yeni enformasyona ön yargıyla bakmaya neden olan algısal filtreleri de ortadan kaldırmaktadır. Bu öğrenme şekli firmalara sürekli iyileştirme imkânı sağlamanın yanında onlara aynı zamanda radikal yenilikler yapma fırsatı da vermektedir. Bu açıdan pazar yönelimi, pazar enformasyonunu işleme faaliyetlerine yön veriyor ve önceliklendiriyor iken, öğrenme yönelimi çift-döngülü öğrenmeyi ön plana getirmektedir. Bu nedenle pazar yönelimi bilgi-üretici davranışlar, öğrenme yönelimi ise bilgi-sorgulayıcı değerler ile temsil edilmektedir (Sinkula ve Baker, 1999: 416-417).

2.3.Pazar Yönelimi ve Öğrenme Yönelimi İlişkisi

Pazarlama literatüründe öğrenme yönelimi örgütsel kültürün önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Emden vd., 2005: 887). Örneğin, Sinkula vd. (1997: 306), öğrenme yönelimini, işletmenin yeni bilgi yaratma eğilimini etkilemekte olan temel örgütsel değer olarak kavramsallaştırmaktadır. Pazar odaklı örgütler, pazara dair bilginin edinilmesi, geliştirilmesine, güncelleştirilmesine ve müşteri açısından yüksek değer oluşturan yeteneklerin geliştirilmesine önem vermektedir ki bu bilgi ve yeteneklerle ilgili süreçleri örgütsel öğrenmeyi de meydana getirmektedir. Buna paralel olarak Narver ve Slater (1990: 27), öğrenme yönelimi ile pazar yöneliminin arasında pozitif ilişki olduğu yönünde görüş bildirmektedir

Celuch vd. (2002), konu üzerine yaptıkları çalışmalarında, yöneticilerin algıladıkları pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi seviyelerini incelenmektedir. Anket sonuçları, pazar yönelimini güçlü olarak hisseden yöneticilerin görev aldığı firmalarda pazarlama yeteneklerinin, global yeteneklerinin ve üst yönetici yeteneklerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğunu göstermektedir. Sözü geçen bu çalışmada global yetenekler, yöneticinin global ihtiyaçlar hakkında bilgi edinerek müşterilere yönelik bir farkındalık geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Global yetenekler, yöneticinin bilgi edinme yetenekleri ile doğru orantılı olarak gelişmekte ve örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır. İlâveten çalışma sonuçları, öğrenme yönelimini güçlü olarak algılayan yöneticilerin sistemli bilgi edinme yeteneklerinin, üst yönetici kabiliyetlerinin ve değişimlere karşı kendilerini geliştirme yeteneklerinin diğer şirket yöneticilerine nazaran daha üst seviyelerde olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla;

Hipotez 1: Pazar yönelimi ile öğrenme yönelimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2.4. Girişimcilik Yönelimi

Liu vd. (2002: 368), girişimciliği, deneyim ve öğrenmeye ilişkin bir kavram olarak ele almaktadır. Örgütsel açıdan baktığımızda girişimcilik; örgütsel risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik sürecini temsil etmektedir (Hughes ve Morgan, 2006: 653). Bu unsurlara teker teker baktığımızda yenilikçilik; yaratıcı ve yeni çözümler peşinde koşmayı, yeni ürün ve hizmetler geliştirmeyi ve yeni teknoloji kaynaklarını kullanmayı içermektedir (Li vd., 2008). Risk alma ise örgütün mevcut kaynaklarının fırsatları değerlendirmek üzere kullanmasını ifade etmekte olup; başarısızlık ihtimali de her zaman mevcuttur. Girişimci örgütlerin, olası riskleri değerlendirebilmek ve yönetebilmek üzere geçerli stratejilere sahip olmaları gerekmektedir. Proaktiflik ise pazarda rakiplerden daha üstün süreçlere ve hizmet kalitesine sahip olmayı ve aynı zamanda yeni ürünlerin kontrol ve uygulanmasına imkan veren tutum ve yetenekleri içermektedir (Liu vd., 2002: 368; Kuivalainen vd., 2007: 255).

Bu haliyle girişimcilik; pazar yöneliminde çok da belirgin olmayan yenilik, risk alma ve rekabet gücü kavramlarını öne çıkartmaktadır. Bununla birlikte girişimcilik, rekabet avantajı sağlamak için yeni ürünlerin pazara sunulmasına veya daha önce hizmet verilmeyen farklı pazar bölümlerinin belirlenmesine de katkıda bulunmaktadır (Hughes ve Morgan, 2006: 653). Bu açıdan, pratikte pazar yönelimi ve girişimcilik yöneliminin birbirini tamamladığını söylemek de mümkündür (Slater ve Narver, 2000: 70).

Girişimcilik; risk alabilme ve başarısızlıklara hoşgörü ile yaklaşabilme, bürokrasiye direnç, proaktiflik ve yenilikçilik gibi özellikleri bünyesinde barındıran değerleri içermektedir. Girişimsel bu değerler; a) bilgi edinimi, b) öğrenme için temel varsayımlar ve c) değişime adaptasyonu da beraberinde getirdiğinden örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Slater ve Narver, 2000: 70; Liu vd., 2008: 369). Buna paralel olarak mevcut literatür incelendiğinde de girişimcilik ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkiyi ele almakta olan çok sayıda çalışmanın varlığına rastlanmaktadır. Örneğin Liu, Dubinsky ve Shi (2000), ilgili keşifsel çalışmalarında, şirket girişimciliğinin belirsiz ve hızla değişen bir çevrede yeni ürün sunma ve yeni pazarlara girme kapasitesini geliştiren örgütsel seviyede bir öğrenme yönelimine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla;

Hipotez 2: Girişimcilik yönelimi ile öğrenme yönelimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2.5. İş Karmaşıklığı

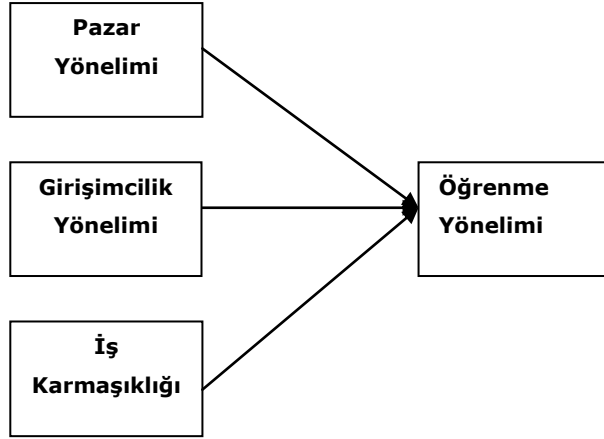
İş görenlerin motivasyon ve yaratıcılıkları üzerinde önemli etkiye sahip bir faktör olarak karşımıza çıkan iş karmaşıklığı, söz konusu işin çok çeşitli alanlarda yetenek ve deneyim birikimi, işbirliği ve koordinasyon gerektirmesi

olarak tanımlanmaktadır (Sadler-Smith vd., 2001: 154). Bununla birlikte karmaşık olarak ifade edilen iş ve görevlerde çok sayıda hedef ve bu hedeflere ulaşmak için de alternatif yollar mevcuttur. İşin başlangıç noktasından arzu edilen çıktının gerçekleştirilmesine dek çok sayıda stratejinin uygulanması gerekmektedir. Son olarak da iş karmaşıklığından bahsederken çevresel belirsizlik ve zaman baskısının mevcudiyeti de göz ardı edilmemelidir.

Baera vd. (2003: 572), iş karmaşıklığını; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri besleme unsurları ile tanımlamaktadır. Bu unsurları teker teker ele aldığımızda; i-) *Beceri Çeşitliliği*, çalışanların farklı yeteneklerini kullanmasını gerektiren görev farklılıklarını ifade etmektedir. ii-) *Görev Kimliği*, işgörenin kendisini yaptığı işle özdeşleştirmesini ifade etmekte olup; iş zenginleştirme çabalarının büyük bir kısmı, bu boyut üzerinde yoğunlaşmaktadır. iii-) *Görevin önemi*, işin diğer insanlar üzerinde etkisini işgören algıları ile ifade etmektedir. Burada temel nokta, işgörenlerin örgütlerinde ya da içinde yaşadıkları toplumda önem ifade eden bir iş yaptıklarına inanmalarıdır. iv-) *Otonomi*, iş görenin kendi işi ile ilgili sahip olduğu bağımsızlık seviyesini göstermektedir. Örneğin müşteri temsilcileri, çoğunlukla temas kurma ve bunları geliştirmede belirli bir özerkliğe sahiptir. v-) *Geri besleme*, işgörenlerin performansları ve iş görme metotları ile ilgili olarak bilgilendirilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, yaşamlarının önemli bir bölümünü işlerine ayırdıkları için ne ölçüde başarılı olduklarını belirlemek isterler. Üstelik kesintisiz öğrenme yönünde bir ihtiyaç da hissederler. Geri besleme burada karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde iş karmaşıklığı üzerine gerçekleştirilen çok sayıda çalışmanın varlığına rastlanmaktadır. Özellikle iş tasarımı alanındaki yapılan analizler, daha karmaşık nitelikteki işlerde çalışan iş görenlerin tatmin ve motivasyon seviyelerinin diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Vegt vd. (2000) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada iş karmaşıklığının takım çalışması üzerindeki etkisi çeşitli yönleri ile incelenmekte ve iş karmaşıklığı ile iş tatmini ve iş yükümlülüğü arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır. İş karmaşıklığı ve yaratıcılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak ise, işin karmaşıklık seviyesinin yaratıcılığı tahmin etmede kullanılabilecek önemli bir gösterge olduğu görülmektedir (Baer vd., 2003: 572). Sadler-Smith vd.'nin (2001) İngiltere'de gerçekleştirdiği bir diğer araştırma da öğrenme yönelimi ile iş karmaşıklığı arasındaki ilişkinin varlığını destekler şekilde sonuçlanmaktadır. Nitekim iş karmaşıklığı, beraberinde iş görenlerin iş ile ilgili olarak yeni şeyler öğrenme ve yeni yöntemler geliştirmeleri yönünde bir ihtiyacı da getirmektedir (Sadler-Smith vd., 2001: 147). Dolayısıyla;

Hipotez 3: İş karmaşıklığı ile öğrenme yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 1. Teorik Model

3. METODOLOJİ

3.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Bu çalışmada; girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi ve iş karmaşıklığı ile öğrenme yönelimleri arasındaki ilişkilerin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomiye sahip bir ülkede ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. İlgili hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların düşünceleri, 1-5 Likert tipi tutum ölçeği (1= kesinlikle katılıyorum'dan, 5=kesinlikle katılmıyorum'a) kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket soruları daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış, güvenilirlik ve geçerliliği ispatlanmış olan sorulardır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan adapte edildiği için; öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş; ardından da Türkçe'ye çevrilmiş olan anket soruları tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğunun da onaylanması ile anket son şeklini almıştır. Aşağıda anketi oluşturan ölçeklerin kaynakları verilmektedir.

Pazar yönelimi: Bu çalışmada pazar yönelimini ölçmek amacıyla Deshpande ve Farley'den (1998) adapte edilen 4 soruluk pazar yönelimi ölçeği kullanılmıştır.

Öğrenme yönelimi: Öğrenme yönelimini ölçmek amacıyla Sinkula vd.'nden (1997) uyarlanan on soruluk öğrenme yönelimi ölçeği kullanılmıştır.

Girişimcilik yönelimi: Girişimcilik yönelimi Smart ve Conant'dan (1994) uyarlanan beş soru kullanılarak ölçülmektedir.

İş karmaşıklığı: İş karmaşıklığı, Carroll'dan (1998) uyarlanan dört soru kullanılarak ölçülmektedir.

3.2. Örneklemin Oluşturulması ve Verilerin Toplanması

Örneklem kitlesi, Gebze ve İstanbul bölgesinde konumlanmış olan 500 adet firmadan oluşmaktadır. Bu firmaların seçimindeki temel kistas, kolay erişilebilirlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle bu firmaların genel müdürleriyle telefonda irtibat kurularak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. İletişime geçilen 250 firmadan 127'si çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Anketleri doldurmak üzere her bir firmadan örgütün faaliyetleri, finansal durumu, kültürü ve çalışanları hakkında yeterli bilgiye sahip bir katılımcı talep edilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcıya cevaplarının isimsiz olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile aralarında bir bağlantı kurulmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. Katılımcıların anketlerin anonim olarak değerlendirileceği konusunda bilgilendirilmeleri, onların bir misilleme korkusu olmaksızın işbirliğine gitme yönündeki motivasyonlarını arttırmıştır. Bununla birlikte katılımcılara doğru ve yanlış cevap diye bir kavram olmadığı bilgisi verilerek onlardan soruları olabildiğince dürüst ve açık sözlü cevaplamaları istendi. İlaveten bağımsız değişken ile ölçüt değişkenin ilişkili değilmiş gibi görünmesini sağlamak amacıyla bir öykü de geliştirilmiştir. Bu prosedürler bireylerin endişelerini azaltarak, onların cevaplarını sosyal olarak uyumlu, ılımlı yada yazarların onların cevaplamalarını beklediklerini düşündükleri şekilde düzenleme eğilimlerini düşürmektedir (Podsakoff vd., 2003).

Ankete katılmayı kabul eden firmalar ile elektronik posta (e-mail), mektup ve yüzyüze görüşme gibi araçlardan faydalanılarak iletişime geçilmiştir. Sonuç olarak çalışmamıza katılmayı kabul eden 127 adet firmadan 65'inden geri dönüş sağlanmış olup; bu anket verileri istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının %26 olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla analize sokulabilecek örneklemimiz 65 firma olarak belirlenmiştir.

Örneklemimizdeki katılımcılar; işletme sahibi veya ortağı (20%); orta düzey yönetici (45%); üst düzey yöneticilerden (35%) oluşmaktaydı. Çalışmamıza dâhil olan firmaların %32'sini küçük işletmeler; %19'unu orta büyüklükteki işletmeler %49'unu da büyük işletmeler oluşturmaktadır. Bu çalışmaya; makine ve imalat (55%); hizmet (45%) endüstrileri dâhil edilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Karakteristikleri

	Sıklık	Oran (%)
Sektör		
Makine ve İmalat	29	55
Hizmet	36	45
Toplam	65	100
İşletme büyüklüğü		
Küçük Ölçekli (Çalışan sayısı 50'den az)	21	% 32
Orta Ölçekli (Çalışan sayısı 50-150 arası)	12	% 19
Büyük İşletme (Çalışan Sayısı 150'den fazla)	32	% 49
Toplam	65	100
Katılımcının pozisyonu		
Sahip/İşleme ortağı	13	20
Üst düzey yönetici	23	35
Orta düzey yönetici	29	45
Toplam	65	100

3.3. Geçerlik ve Güvenilirlik

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerini keşifsel faktör analizi (EFA) ve Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanarak değerlendirilmiştir. Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği değerlendirilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir. Tüm anketler (N=65), SPSS 13.0 kullanarak dört değişkenin tamamını (23 anket sorusu) da bir EFA modeli dâhilinde incelenmiştir. Tablo 2`de görüleceği üzere faktör analizi sonuçları faktör analizi dâhilinde her bir faktör altındaki soruların 0,50 üzerinde bir yükleme ile kendi faktörü altında toplandıklarını görülmekte, böylece her bir sorunun o faktörle ifade edilen değişkeni ölçtüğünü ispatlanmaktadır. Bu faktörler sırasıyla; pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığı olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 2. Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Pazar Yönelimi				
Müşteri memnuniyetini sıkça ve sistematik olarak ölçeriz.	.820			
Müşteri ihtiyaçları için rutin veya düzenli ölçülerimiz vardır.	.738			
Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmeleri için nihai tüketicilerimize en az yılda bir kez anket uygularız.	.869			
Müşteri memnuniyeti ile ilgili veriler düzenli olarak tüm şirket birimlerine dağıtılır.	.759			
Öğrenme Yönelimi				
Yöneticilerimiz, rekabet avantajı yaratmada anahtarın, yeni bilgi ve/veya yetenekler edinme kabiliyetimiz olduğunda hemfikirdirler.		.686		
Bu şirketin en temel değerleri gelişmenin anahtarı olan öğrenmeyi içerir.		.794		
Şirketimizde öğrenmenin masraf değil yatırım olduğu inancı vardır.		.839		
Şirketimizde öğrenme, örgütsel devamlılığı garantileyen ticari bir gereklilik olarak görülmektedir.		.844		
Şirketimizde ortak bir amaç vardır.		.756		
Tüm seviye, görev ve bölümlerde şirket vizyonumuzla ilgili görüş birliği vardır.		.805		
Tüm çalışanlar bu organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışırlar.		.834		
Çalışanlar, şirket yönünü belirlemede kendilerini etkin birer birey olarak görürler.		.748		
Müşterilerimiz hakkında sahip olduğumuz ortak varsayımların eleştirisini ve sorgulamasını yapmaktan çekinmeyiz.		.743		
Şirketimizde çalışanlar şunun farkına varmışlardır ki; piyasa ile ilgili algılar sabit olmamalı sürekli gözden geçirilmelidir.		.731		
Girişimcilik Yönelimi				
Rakiplerimize kıyasla, şirketimizin risk alma eğilimi daha fazladır.			.519	
Rakiplerimize kıyasla, şirketimizin stratejik plan faaliyetleri üzerinde daha fazla çalışma eğilimi var.			.670	
Rakiplerimize kıyasla, şirketimiz müşteri istek ve ihtiyaçlarını tanımlamada daha yeteneklidir.			.841	
Rakiplerimize kıyasla, firmamızın vizyonunu gerçekleştirme konusundaki azmi daha büyüktür.			.800	
Rakiplerimize oranla, şirketimiz fırsatları tanıma konusunda daha yeteneklidir.			.798	
İş Karmaşıklığı				
Çalışanlar yeni şeyler öğrenmeye devam ederler.				.794
Çalışanlar pek çok farklı şey yapar.				.777
Yapılan işler yüksek seviyede beceri gerektirir.				.740
Yaratıcılık işin gereğidir.				.679

Tablo 3`de gösterildiği üzere değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach`ın alfası kullanılmıştır. Cronbach alfa testi, katılımcıların sorulara verdikleri cevapların iç tutarlılığını ortaya koymaktadır. Alfa değerleri tabloda çaprazlama parantez içinde verilmektedir. Pazar yönelimi için alfa 0,85; öğrenme yönelimi için 0,93; girişimcilik yönelimi için 0,76 ve iş karmaşıklığı için de 0,75 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler Nunnally`nin (1978) 0,70 olarak kabul ettiği sınır değerinin üzerindedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, anketlerin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 3: Korelasyon, ortalama, standart sapma ve alfa değerleri

	Ort.	St. Sapma	Pazar yönelimi	Öğrenme Yönelimi	Girişimcilik Yönelimi	İş Karmaşıklığı
Pazar Yönelimi	3,69	,8717	$\alpha=0,85$			
Öğrenme Yönelimi	4,11	,6421	,346**	$\alpha=0,93$		
Girişimcilik Yönelimi	3,89	,6490	,471**	,531**	$\alpha=0,76$	
İş Karmaşıklığı	3,95	,6763	,326**	,646**	,610**	$\alpha=0,75$

** .01 düzeyinde anlamlı

* .05 düzeyinde anlamlı

Bununla birlikte tablo 3`de dört değişken arasındaki karşılıklı ilişkilere dair Pearson korelasyon katsayıları verilmektedir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden birisidir. Korelasyon analizi sonuçları, tüm değişkenler arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, değişkenler arasındaki en güçlü korelasyonun iş karmaşıklığı ile öğrenme yönelimi arasındaki gerçekleştiğini göstermektedir. Bunu ise iş karmaşıklığı ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki takip etmektedir. Korelasyon analizindeki diğer bir önemli bulgu ise iş karmaşıklığı ile öğrenme yönelimi arasındaki karşılıklı etkileşimin, girişimcilik yönelimi ile öğrenme yönelimi arasındakinden daha güçlü olduğunun ortaya çıkmasıdır.

İlaveten tablo 3`de modelimizde yer alan değişkenlere dair ortalama ve standart sapma değerleri de verilmektedir. Değişkenlere ait ortalamalar değerlendirildiğinde öğrenme yönelimi, en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak karşımıza çıkmakta; bunu iş karmaşıklığı ve girişimcilik yönelimi takip etmektedir. En düşük ortalama ise pazar yöneliminde görülmektedir. Bu sonuç, firmalarımızda pazar yöneliminin öneminin yeterince anlaşılmadığını göstermektedir. Bununla birlikte öğrenme yöneliminin sergilediği yüksek ortalama da ankete katılan firmaların öğrenme odaklı bir anlayış sergilediklerini ortaya koymaktadır.

3.4. Hipotez Testleri

Önerilen hipotezleri test etmek amacıyla SPSS istatistik programı kullanılarak regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 4'de geliştirilen modeldeki ilişkileri test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizleri verilmektedir. Regresyon analizi aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla uygulanan analiz türüdür. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesi ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirmesi nedeniyle korelasyon analizinden daha üstün bir nitelik taşımaktadır.

Tablo 4. Regresyon Analizi

	Pazar Yönelimi	Girişimcilik Yönelimi	İş Karmaşıklığı	R ²	F	Sig.
1	,124	,473**	--	,29	12,892	,000
2	--	,218*	,513**	,44	25,080	,000
3	,152	--	,597**	,43	24,150	,000
4	,098	,175	,507**	,46	16,955	,000

Bağımlı değişken: Öğrenme Yönelimi

** .01 düzeyinde anlamlı

* .05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4'de de gösterildiği üzere bu araştırmada gerçekleştirilen regresyon analizlerinde öğrenme yönelimi bağımlı değişken olarak alınmakta; bağımsız değişkenler pazar yönelimi, girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığı ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkiler hem ikili gruplar halinde hem de toplu olarak incelenmektedir. Bu şekilde dört adet regresyon modeli kurulmaktadır.

Birinci regresyon modelinde pazar yönelimi ve girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimi üzerindeki toplu etkileri araştırılmaktadır. Model bir bütün olarak anlamlı olup (F= 12,892, sig < 0,01); öğrenme yönelimi üzerindeki değişimin %29'unu açıklamaktadır. Bağımsız değişkenler teker teker incelendiğinde ise girişimcilik yöneliminin pazar yönelimi üzerinde (β : 0,473, p<0,01) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken; pazar yönelimi ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkinin varlığına dair kanıt sağlanamamaktadır.

İkinci regresyon modelinde ise girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığının öğrenme yönelimi üzerine olan toplu etkileri incelenmektedir. Model bir bütün olarak anlamlı olup (F= 25,080, sig < 0,01); öğrenme yönelimi üzerindeki değişimin %44'ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenler teker teker ele alındığında ise hem girişimcilik yönelimi (β : 0,218, p<0,05) hem de iş karmaşıklığı (β : 0,513, p<0,01) ile öğrenme yönelimi arasındaki anlamlı ve

pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Beta katsayılarına bakıldığında ise ($0,513 > 0,218$) iş karmaşıklığının öğrenme yönelimi üzerindeki etkisinin girişimcilik yönelimininkinden daha güçlü olduğu görülmektedir.

Üçüncü regresyon modeli kapsamında pazar yönelimi ve iş karmaşıklığının birlikte öğrenme yönelimi üzerine olan etkileri araştırılmaktadır. Model bir bütün olarak anlamlı olup ($F= 24,150$, $sig < 0,01$); öğrenme yönelimi üzerindeki değişimin %43'ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenler teker teker incelendiğinde ise iş karmaşıklığının öğrenme yönelimi üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinin varlığı ($\beta: 0,597$, $p<0,01$) desteklenirken pazar yöneliminin öğrenme yönelimi üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Dördüncü ve son regresyon modelinde ise pazar yönelimi, girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığının tümünün öğrenme yönelimi üzerine olan etkileri incelenmektedir. Model bir bütün olarak anlamlı olup ($F= 16,955$, $sig < 0,01$); öğrenme yönelimi üzerindeki değişimin %46'sını açıklamaktadır. Bağımsız değişkenler teker teker incelendiğinde ise iş karmaşıklığının öğrenme yönelimi üzerindeki pozitif ve anlamlı bir etkiye ($\beta:0,507$, $p<0,01$) sahip iken; pazar yönelimi ve girişimcilik yönelimi ile öğrenme yönelimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır. Bu sonuçlar, pazar yönelimi ve girişimcilik yönelimi ile öğrenme yönelimi arasında herhangi bir ilişki olmadığı anlamına gelmekten öte; iş karmaşıklığı, pazar yönelimi ve girişimcilik yöneliminin aralarındaki anlamlı kovaryans dikkate alındığında-pazar ve girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimini iş karmaşıklığı üzerinden etkilediği şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu nedenle sonuçlar, H3'ü tamamen desteklemekte iken; H1 ve H2 kısmen desteklenmektedir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, hem araştırmacılar hem de yöneticiler için pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığı arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunularak literatüre katkıda bulunmaktadır. Nitelik günümüz akademik camiası ve iş dünyasında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin pazar odaklı, öğrenmeye açık ve girişimci bir yaklaşım sergilemeleri ile gerçekleşebileceği görüşü kabul görmektedir. Buna paralel olarak pazar yönelimi, girişimcilik yönelimi ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişkilere dair çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışma, pazar yönelimi, girişimcilik yönelimi ve öğrenme yönelimine ilave olarak iş karmaşıklığının etkisini de modele dâhil ettiğinden, orijinal bir nitelik taşımaktadır.

Çalışma bulguları, öncelikle işin karmaşıklık seviyesinin öğrenme yönelimi açısından taşıdığı önemi vurgulamaktadır. Bu sonuç; iş ve sorumlulukların gerektirdiği beceri, yetenek, işbirliği ve koordinasyon seviyesindeki artışın; öğrenme ihtiyacını da beraberinde getirdiği savını desteklemekte; böylece literatüre de paralel bir yaklaşım sergilemektedir. Örneğin Sadler-Smith vd.'nin (2001) öğrenme yönelimi ile iş karmaşıklığı arasında ilişkileri inceleyen araştırmaları da benzer şekilde sonuçlanmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında iş karmaşıklığının öğrenme yönelimi üzerindeki karşımıza çıkan belirgin etkisi, gelecek araştırmalara da ışık tutacak niteliktedir.

İlaveten sonuçlar girişimcilik yöneliminin de öğrenme yönelimi üzerinde etkili olduğunu; ancak iş karmaşıklığının girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimi üzerindeki etkisini gölgelediğini göstermektedir. Aslında iş tatmini, yaratıcılık ve motivasyon ile yakından ilişkili bir olgu olarak iş karmaşıklığı; girişimcilikten çok da uzak olmadığından böylesi bir gölgeleme etkisi de literatüre pek de ters düşmemektedir. Gelecekte bu konu üzerinde çalışacak araştırmacıların iş karmaşıklığı ve girişimcilik yönelimi ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkileri incelerken iş karmaşıklığının aracı rolünü de araştırmalarında fayda vardır.

İlginç bir şekilde analiz sonuçları, pazar yönelimi ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkiyi destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Bu sonucu anlayabilmek için değişkenlere ait ortalamalara bakmakta fayda vardır. Değişkenlere ait ortalamalar dikkate alındığında katılımcıların pazar yönelimine yeteri kadar önem vermedikleri ortaya çıkmaktadır. Aslında şiddetli bir rekabetin hüküm sürdüğü günümüzün, karmaşık ve değişken çevre koşullarında firmaların müşteri değeri yaratarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için pazar yönelimine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Ancak elde edilen bulgular firmalarımızın pazar odaklılık seviyelerinin hiç de yüksek olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, ne yazık ki ülkemiz firmalarının, çevresel değişim ve karmaşıklıkla hızla arttığı bilgi çağında, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını gerektiği ölçüde dikkate almadığı, rakiplerin ise kapasite ve stratejileri hakkında yeterli bilgiyi toplayamadığını ortaya koymaktadır. Böylesi bir eksiklik, pazar yönelimi ile öğrenme yönelimi arasında öngörülen ilişkinin sürpriz bir şekilde karşımıza çıkmamasının altında yatan temel etmenlerden biri olabilir. Bununla birlikte çalışmamıza katılan firmaların %51'lik dilimi küçük ve orta ölçekli firmalardan oluşmaktadır. Küçük ve orta ölçekli firmaların müşteri memnuniyetini sistematik olarak ölçebilecek sistemlerinin olmaması, bu bulgulara ulaşmamızın bir başka nedenini teşkil edebilir.

Bu çalışmada, sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir kısım metodolojik kısıtlar mevcuttur. Öncelikle araştırma, spesifik bir ulusal bağlamda, gelişmekte olan bir ekonomiye ve doğu ile batı arasında bir geçiş niteliğindeki kültüre sahip bir ülkenin firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçları değerlendirirken farklı sosyo-ekonomik yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği olasılığı göz ardı edilmemelidir. İkinci olarak örnekleme değerlendirirken sektörel bir ayrıma gidilmemiştir. Oysa öğrenme yönelimi, girişimcilik yönelimi, iş karmaşıklığı ve pazar yönelimi arasındaki ilişkiler; farklı sektörlerde farklı bir yapıda şekillenebilir. Son olarak da örneklem boyutunun (N=65) nispeten çok da büyük değildir; daha büyük bir örneklemin temsil yeteneği daha yüksek olabilir.

Sonuç olarak baktığımızda bu çalışma, gelişmekte olan bir ekonomiye ve doğu ile batı arasındaki geçiş niteliği taşıyan bir kültüre sahip bir ülkede girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığının öğrenme yönelimi üzerindeki etkilerini göstererek literatüre katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte bu sonuçlar işletme yöneticilerinin örgüt dâhilinde müşteri odaklı ve girişimci bir kültür oluşturmalarının; öğrenmeyi kolaylaştıran bir ortam yaratmalarının ve iş tanımlarını çalışanlara otonomi sağlayarak onların yaratıcı potansiyellerinden istifade edecek şekilde geliştirmelerinin önemini ortaya koymaktadır.

Karmaşa ve belirsizliğin, rekabetin kurallarını yeniden şekillendirdiği küresel iş dünyası açısından öğrenme yönelimi, pazar yönelimi, girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığı gibi kavramlar gelecek araştırmalar için önemli bir potansiyele sahiptir. Gelecekte konu üzerinde çalışmalarda bulunacak araştırmacıların;

i-) örneklem sayısını artırarak ülke genelinde daha geniş ve homojen bir örnekleme ulaşmalarının

ii-) endüstriyel ayrıma giderek öğrenme yönelimi, pazar yönelimi, girişimcilik yönelimi ve iş karmaşıklığı arasındaki ilişkileri farklı sektörlerde karşılaştırmalarının ve

iii-) örgüt kültürü, örgüt yapısı gibi yeni değişkenleri de model dahil etmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Achrol, R. S.** (1991) Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, 55, 77-93.
- Anthony, W. P.** (1996) *Strategic Human Resource Management*, Harcourt Brace ve Company, Second Edition.
- Argyris, C.** (1994) Good communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 72, 77-86.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M.** (1999) The Synergistic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of Academic Marketing Science*, 27, 411-427.
- Barrow, J.W.** (1993) Does total quality management equal organizational learning?. *Quality Progress*, July.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y.** (2002) Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Campion, M.A., Medsker, G.J. ve Higgs, C.A.** (1993) Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups, *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Carroll, J.** (1998) Organizational Learning Activities in High-Hazard Industries: The Logic underlying Self-Analysis, *Journal of Management Studies*, 35(6), 699-717.

- Champoux** , J. (1996) *Organizational Behavior, Integrating – Individuals, Groups and Process*, By West Publishing Company.
- Covin**, J. G. ve **Slevin**, D. P. (1991) A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- Daft**, R. F. (1994) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Editions, Sixth Edition.
- Davis**, D., **Morris**, M. ve **Allen**, J. (1991) Perceived Environmental Turbulence and its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (1), 43-51.
- Day**, G. S. (1994) Continuous Learning About Markets, *California Management Review*, 36, 9-31.
- Deshpande**, R., **Farley**, J.U. ve **Webster**, Jr.F.E. (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Deshpande**, R., **Farley**, J.U. ve **Webster** Jr.,F.E. (2000) Triad Lessons: generalizing results on high performance firms in five business –to-business markets, *International Journal of Research in Marketing*, 17, 353-362.
- Fiol**, C.M. ve **Lyles**, M.A. (1985) Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Gibson**, J., **Ivancevich**, J. ve **Donnelly**, J. (1997) *Organizations*, Richard D. Irwin, Ninth Edition.
- Hamel**, G. ve **Prahalad**, C. K. (1991) Corporate Imagination and Expeditionary Marketing, *Harvard Business Review*, 69, 81-92.
- Hayes**, R.H. ve **Wheelright**, S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Huber**, G. P. (1991) Organizational Learning: The Contributing Processes and literatures, *Organization Science*, 2, 88-115.
- Kohli**, A. K. ve **Jaworski**, B. J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Liu**, S. **Dubinsky**, A. J. ve **Shi**, Y. (2000) Change to Survive: China' s New satate-Owned enterprise, *An International Journal of Business, and Social Policy*, 12(2), 87-97.
- Lukas**, B. A.; **Hult**, G. T. M. ve **Ferrell**, O. C. (1996) A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels, *Journal of Business Research*, 36(3), 233-244.
- Miller**, D. ve **Friesen**, P. H. (1982) Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: two Models of Strategic Momentum, *Strategic management Journal*, 3, 1-25.

- Moorman**, C. ve **Miner**, A. S. (1998) Organizational Improvisation and Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Morris**, H. ve **Paul**, G. W. (1987) The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- Nunnally**, J. C. (1978) *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Robbins**, S. P., (1994) *Management*, Prentice-Hall International Inc., Fourth Edition.
- Sadler-Smith**, E., **Spicer**, D. P. ve **Chaston**, I. (2001) Learning Orientations and Growth in Smaller Firms, *Long Range Planning*, 34, 139-158.
- Sean**, R.V., (2000) *A Path Analysis of Gender, Race, and Job Complexity as Determinants of Intention to look for Work*, Department of Management and Marketing, University of Wyoming, Laramie, Wyoming, USA.
- Sinkula**, J. M. (1994) Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58, 35-45.
- Sinkula**, J. ve **Baker**, W. E. (1999) The Synergistics Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing*, 27(4), 411-427.
- Sinkula**, J., **Baker**, W. E., ve **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.
- Slater**, S. F. ve **Narver**, J. C. (1995), Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Smart**, D. T. ve **Conant**, J. S. (1994) Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance, *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 18-28.
- Tsang**, E. (1997) Organisational Learning and the Learning Organisation: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research, *Human Relations*, 50(1).
- Vegt**, G., **Emans**, B. ve **Vliert**, V. (2000) Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity, *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 50-67.
- Webster**, F. E., Jr. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 1-17.
- Morgan** R. E. and **Turnell** C. R. (2003) Market-based Organizational Learning and Market Performance Gains, *British Journal of Management*, 14(3), 255 - 274.
- Ellinger** A.E., **Ketchen** D.J. Jr., **Hult** G. T. M., **Elmadağ** A. B. ve **Richey** R. G. Jr. (2008) Market orientation, employee development practices and performance in logistics service provider firms, *Industrial Marketing Management*, 37, 353-366.

- Borges M.**, Hoppen N. ve Luce F. B. (2008) Information technology impact on market orientation in e-business, *Journal of Business Research* press on line.
- Zhou K. Z.**, Brown J. R. ve Dev C. S. (2008) Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective, *Journal of Business Research*, press on line.
- Mason, K.**, Doyle, P., ve Wong, V. (2006) Market orientation and quasi-integration: Adding value through relationships, *Industrial Marketing Management*, 35(2), 140–155.
- Li Y.**, Huang J. ve Tsai M. (2008) Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, *Industrial Marketing Management* press on line.
- Heiens R.A.** (2000) Market Orientation: Toward an Integrated Framework, *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1), Available: <http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf>
- Liu S. S.**, Luo X. ve Shi Y. (2002) Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study, *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367-382.
- Hughes M.** ve Morgan R. E. (2007) Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661.
- Kuivalainen O.**, Sundqvist S. ve Servais P. (2007) Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance, *Journal of World Business*, 42, 253–267.
- Narver J. C.** ve Slater S. F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Koffman F.** ve Senge P. M. (1993) Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
- Argyris, C.** (1991) Teaching Smart People How to Learn, *Reflections* 4(2).
- Jeffrey L.M.** (2008) Learning orientations: Diversity in higher education, *Learning and Individual Differences*, press on line.
- Hitt M.A.**, Ireland R. D. ve Lee H. (2000) Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay, *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 231-246.
- Emden Z.**, Yaprak A. ve Cavusgil S.T. (2005) Learning from experience in international alliances: antecedents and firm performance implications, *Journal of Business Research*, 58(7), 883-892.
- Chen, J. Q.**, Lee, T. E., Zhang, R. ve Zhang Y. J. (2003) Systems Requirements for Organizational Learning, *Communications of the ACM*, 46(12), 73-78.
- Ghosh, A.**, (2004), "Learning in Strategic Alliances: A Vygotskian Perspective", *The Learning Organization*, 11(4/5), 302-311.

- Jimenez-Jimenez** J.G. ve Cegarra-Navarro D., (2007), "The performance effects of organizational learning and market orientation", *Industrial Marketing Management*, 36(6). 694-708.
- Hurley**, R.F., ve Hult, G.T. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62, 42– 54.
- Celuch**, K. G., Kasouf C. J. and Peruvemba V., (2002), "The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities", *Industrial Marketing Management*, 31(6), September, 545-554.
- Baer**, M., Oldham, G. R., ve Cummings, A., (2003), "Rewarding creativity: When does it really matter?", *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 569-586.