

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERDE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ
BENİMSEME DÜZEYİNİ ETKİLEYEN ORGANİZASYONEL
FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra ÇALIŞKAN

Enstitü Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Erman COŞKUN

MAYIS - 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ


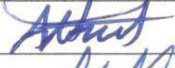

KOBİ'LERDE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ BENİMSEME DÜZEYİNİ
ETKİLEYEN ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra ÇALIŞKAN

Enstitü Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri

"Bu tez 27.05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. ERMAN COŞKUN	BAŞARILI	
Prof. Dr. Aykut Hamit Ron	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZSAHİN	BAŞARILI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Kübra ÇALIŞKAN
Öğrenci Numarası	:	Y166054005
Enstitü Anabilim Dalı	:	Yönetim Bilişim Sistemleri
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	KOBİ'lerde Organizasyonel Özellikler ve Girişimcilik Oryantasyonunun Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Benimseme Düzeyine Etkisi: Sakarya Üniversitesi Teknokent Örneği
Benzerlik Oranı	:	%9

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

09/05/2019
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof.Dr. Erman COŞKUN

Tarih: 09/05/2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KOBİ'LERDE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ BENİMSENMESİ	4
1.1 KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi	4
1.2 KOBİ'lerde BİT Benimsenmesi	5
1.2.1 KOBİ'lerde BİT Benimsenmesinin Sağladığı Yararlar	6
1.2.2 KOBİ'lerde BİT Benimsenmesi Önündeki Engeller	10
1.3 BİT Benimsenmesine Etki Eden Faktörler	13
BÖLÜM 2: KOBİ'LERDE ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER	21
2.1 Organizasyonel Faktörler	21
2.1.1 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği	21
2.1.2 Organizasyonel Yapı.....	33
2.1.3 Girişimcilik Oryantasyonu.....	36
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	47
3.1 Araştırma Modeli	47
3.1.1 Araştırma Modelinin Boyutları ve Hipotezler	47
3.2 Anket Formunun Hazırlanması	52
3.3 Araştırma Evreni ve Örneklem.....	54
3.4 Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi	54
BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR	56
4.1 Örnekleme İlişkin Betimsel İstatistikler	56
4.2 Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler	57
4.3 Faktör Analizi.....	58
4.4 Güvenilirlik Analizi.....	64

4.5	Regresyon Analizi	65
4.5.1	Temel Boyutlara İlişkin Regresyon Analizi	65
4.5.2	Alt Boyutlara İlişkin Regresyon Analizi	67
4.6	Hipotez Sonuçları	71
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		71
KAYNAKÇA		75
EKLER.....		93
ÖZGEÇMİŞ.....		99

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AB	: Avrupa Birliği
B2B	: İşletmeden İşletmeye E-Ticaret
B2C	: İşletmeden Tüketiciye E-Ticaret
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BS	: Bilişim Sistemleri
BT	: Bilgi Teknolojileri
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
İK	: İnsan Kaynakları
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SPSS	: Statistical Packages for Social Sciences
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
VİF	: Varyans Büyütme Faktörü

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Ölçeklerine Göre Girişimler.....	4
Tablo 2 BİT Benimsemenin Sağladığı Yararlara İlişkin Önceki Çalışmalar	9
Tablo 3 BİT Benimsemesi Önündeki Engellere İlişkin Önceki Çalışmalar.....	12
Tablo 4 Organizasyonel Öğrenme Oryantasyonu	25
Tablo 5 Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramlarına İlişkin Tanımlar	27
Tablo 6 Organizasyonel Öğrenme Ölçeklerinin Özeti	29
Tablo 7 Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Boyutları: Literatüre Genel Bakış	31
Tablo 8 İlgili Yazından Seçilmiş Girişimcilik Oryantasyonu Tanımları	36
Tablo 9 Girişimcilik Oryantasyonu Üzerine Temel Çalışmalar	40
Tablo 10 Girişimcilik Oryantasyonu Boyutları.....	42
Tablo 11 Bağımlı Değişkenin Alt Boyutlar Arası Korelasyonu	49
Tablo 12 Çalışmada Bağımlı Değişken Olarak Kullanılan Ölçüm Aracı	52
Tablo 13 Çalışmada Bağımsız Değişken Olarak Kullanılan Ölçüm Araçları.....	53
Tablo 14 Katılımcıların Yaş ve Cinsiyete Göre Dağılımı	56
Tablo 15 Katılımcı KOBİ'lerin Ölçeklere Göre Dağılımı	56
Tablo 16 Bağımlı Değişkene İlişkin Betimsel İstatistikler	57
Tablo 17 Bağımsız Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler	57
Tablo 18 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Boyutu için KMO ve Barlett Testi	59
Tablo 19 Organizasyonel Yapı Boyutu için KMO ve Barlett Testi	59
Tablo 20 Girişimcilik Oryantasyonu Boyutu için KMO ve Barlett Testi	59
Tablo 21 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Boyutu için Açıklanan Toplam Varyans.....	60
Tablo 22 Organizasyonel Yapı Boyutu için Açıklanan Toplam Varyans.....	61
Tablo 23 Girişimcilik Oryantasyonu Boyutu için Açıklanan Toplam Varyans.....	61
Tablo 24 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Boyutu için Döndürülmüş Faktör Matrisi	62
Tablo 25 Organizasyonel Yapı Boyutu için Döndürülmüş Faktör Matrisi	63
Tablo 26 Girişimcilik Oryantasyonu Boyutu için Döndürülmüş Faktör Matrisi	63
Tablo 27 Güvenilirlik Analizi	64
Tablo 28 Modelin Temel Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi.....	65
Tablo 29 Modelin Temel Boyutlarına İlişkin Parametre Tahminleri	66

Tablo 30 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi	67
Tablo 31 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutlarına İlişkin Parametre Tahminleri	68
Tablo 32 Organizasyonel Yapı Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi.....	69
Tablo 33 Organizasyonel Yapı Alt Boyutlarına İlişkin Parametre Tahminleri.....	69
Tablo 34 Girişimcilik Oryantasyonu Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi.....	70
Tablo 35 Girişimcilik Oryantasyonu Alt Boyutlarına İlişkin Parametre Tahminleri.....	70
Tablo 36 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	71

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: KOBİ'lerde BİT Benimsenmesine Etki Eden Faktörler.....	15
Şekil 2: Küçük İşletmelerde BT Benimsenmesine Etki Eden Faktörler	15
Şekil 3: Araştırma Modeli	47

Tezin Başlığı: KOBİ’lerde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Benimseme Düzeyini Etkileyen Organizasyonel Faktörler Üzerine Bir Çalışma

Tezin Yazarı: Kübra ÇALIŞKAN **Danışman:** Prof. Dr. Erman COŞKUN

Kabul Tarihi: 27/05/2019

Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 93 sf. + 6 (ek)

Anabilimdalı: Yönetim Bilişim Sistemleri

Küresel çaptaki gelişim ve değişimin meydana getirdiği evrilme, günümüzde meslekleri, çalışma alanlarını ve iş yapma biçimlerini etkiler durumdadır. Bu etkiden payını alan ve çalışmada ilgilenilen örneklem grubu, ülkelerin ekonomilerinde kritik konuma sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir (KOBİ). Gelişmekte olan ülkeler kategorisinde bulunan Türkiye’de, KOBİ’lerin gelişimleri, ilerlemeleri yakalayacak girişimlerde bulunmaları ve böylece ekonomiye katkı sağlamaları oldukça önemlidir. KOBİ’lerin gelişmişlik seviyelerinde, küreselleşmenin de gerekliliği olan ‘bilgi altyapısı’nın önemi ve etkisi büyüktür. Bilişim ve iletişim teknolojileri (BİT); firmaların çağı yakalamaları, yeni oluşan iş fırsatlarını değerlendirmeleri ve ülkelerin ekonomik gelişimleri için gerekli hale gelmiştir. Ekonomiye yön veren KOBİ’lerin ve ilerlemeyi sağlayacak olan BİT’nin artan önemi, yıllar içerisinde bu konu ile ilgili çalışmalarını beraberinde getirmiştir. Ancak ülkemizde, bu konu ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Dolayısıyla, Türk organizasyon kültürüne sahip ve teknolojik gelişmelere karşı esnekliği sorgulanacak olan KOBİ’ler ile yapılacak olan BİT benimsenmesi ile ilgili çalışmaların hem bilimsel hem sosyoekonomik katkılar sağlayacağı öngörülmüştür. Çalışmada elde edilen veriler, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcılardan nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket aracılığıyla toplanmıştır. Anket, organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu ölçeklerinden oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacı, organizasyonel öğrenme yeteneği (yönetimsel bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme ile bilgi aktarımı ve entegrasyon), organizasyonel yapı (merkezileşme, biçimselleşme ve bütünleşme) ve girişimcilik oryantasyonunun (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, yoğun rekabetçilik ve özerklik) BİT benimseme üzerindeki etkisini belirlemektir. 76 aktif KOBİ’de elde edilen veriler Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında, frekans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar, sadece organizasyonel öğrenme yeteneğinin BİT benimsemeyi anlamlı ve güçlü bir şekilde etkilediğini, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonunun BİT benimseme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, alt boyutlardan yönetimsel bağlılık, bilgi aktarımı ve entegrasyon, bütünleşme, risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik değişkenleri BİT benimsenmesini açıklayabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ), Girişimcilik Oryantasyonu, Organizasyonel Yapı, Organizasyonel Öğrenme Yeteneği

Title of the Thesis: A Study on the Organizational Factors Affecting the Level of Adoption of Information and Communication Technologies in SMEs	
Author: Kübra ÇALIŞKAN	Supervisor: Prof. Dr. Erman COŞKUN
Date: 27/05/2019	Nu. of pages: viii (pre text) + 93 p. + 6 (App.)
Department: Management Information Systems	
<p>Evolution, which has been brought about by global development and change, affects today's professions, fields of work and ways of doing business. In the study, the sample group is Small and Medium Enterprises (SMEs), which have a critical position in the economies of countries. In Turkey that developing countries category, the development of SMEs, for take initiatives and to contribute to the economy is very important. The importance of IT infrastructure, which is the necessity of globalization, has a great effect on the level of development of SMEs. Information and Communication Technologies (ICT) has become necessary for to evaluate newly emerging business opportunities and for economic development of countries. The increasing importance of the SMEs that guide the economy and the ICT that ensure the progress has led to the work on this issue over the years. However, studies on this subject are limited in our country. Therefore, it is predicted that the studies on the adoption of ICT with SMEs that have a Turkish organization culture and which will be questioned for their flexibility against technological developments will provide both scientific and socioeconomic contributions. The data obtained in the study were collected through questionnaire which is one of the quantitative data collection methods. The questionnaire consists of organizational learning ability, organizational structure and entrepreneurship orientation scales. The aim of this study is to determine the effect of organizational learning capability (managerial commitment, system perspective, openness and experimentation and knowledge transfer and integration), organizational structure (centralization, formalization and integration) and entrepreneurship orientation (risk taking, innovation, proactiveness, competitive aggressiveness and autonomy) on ICT adoption. Data obtained from 76 active SMEs were analyzed by using SPSS 21 package program. In this study, frequency analysis, factor analysis and multiple regression analyzes were performed. The results show that only organizational learning ability affects the adoption of ICT significantly and strongly, but that organizational structure and entrepreneurship orientation has no significant effect on ICT adoption. However, the variables of managerial commitment, knowledge transfer and integration, integration, risk taking, innovation and proactivity can explain the adoption of ICT.</p>	
Keywords: Information and Communication Technology (ICT), Small and Medium Sized Enterprise (SME), Entrepreneurship Orientation, Organizational Structure, Organizational Learning Capability	

GİRİŞ

Ekonomik küreselleşme, global pazarlarda rekabet edebilmek ve hayatta kalmak için birçok firmayı değişmeye, dönüşmeye, yeni iş stratejileri geliştirmeye ve yeni teknolojiler kullanmaya zorlamıştır (Caldeira ve Ward, 2001). Bu durum, özellikle KOBİ'lerde (Küçük veya Orta Büyüklükteki İşletme) etkisini göstermektedir. Yeni ekonomi endüstrileri ve firmaları, bünyelerinde bu yeni teknolojilerin yaygınlaştırılması sonucu hızla gelişir (Giotopoulos vd., 2017). Bu sebeple, KOBİ'lerde BİT benimsenmesi önceleri az odaklanılan bir konuyken (Grandon ve Pearson, 2004) günümüzde daha fazla ele alınmaktadır.

KOBİ'ler ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Bu önem, KOBİ'lerin gelişim süreçlerini daha kritik hale getirmektedir. Bulduğumuz zaman diliminde yeniliklerin, değişimlerin ve ilerlemelerin çok hızlı olması, ekonomide etkisi olan aktörleri bu hıza uymaya zorlamaktadır. Bu aktörlerden biri olan KOBİ'ler, rekabet şartlarında ayakta kalmak hatta bir adım ileride olabilmek için küresel dünyada yadsınamaz öneme sahip olan bilişim altyapısından yararlanmak durumundadır.

Mevcut fırsatları yakalamak, belki yeni fırsatlar yaratmak ve değişen, dönüşen veya yeni oluşan mesleklere adapte olmak, internet ve bilişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde benimsenmesi ve kullanılması ile gerçekleşecektir. Bu nedenle BİT benimsenmesi konusu uzun yıllardır araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Ancak, önceki araştırmaların çoğu büyük kuruluşlarda bilgi teknolojileri (BT) benimsenmesine odaklanmıştır (Ghobakhloo vd., 2011). Dolayısıyla, büyük kuruluşların yanı sıra KOBİ'lerde BİT benimsenmesi bir hayli önem kazanmıştır. KOBİ'lerde BİT benimsenmesi sürecini daha iyi anlamak için benimsemeye etki eden faktörleri incelemek de bir o kadar önemlidir.

Çalışmanın birinci bölümünde, KOBİ'lerde BİT'nin benimsenmesi ile ilgili faktörlerin bir çerçeve içerisinde sınıflandırılarak sunulması, kurumların, yöneticilerin ve dış danışmanların, 'BİT benimseme faktörleri'ni daha iyi anlayabilmelerine yardımcı olabileceği (Ghobakhloo vd., 2012) için, ilgili yazına dayanılarak KOBİ'lerin ekonomideki yeri ve önemi ile birlikte BİT benimsemelerine etki eden faktörlere, bu faktörleri benimsemelerinin sağladığı yararları ve benimsemeleri önündeki engellere yer verilmiştir. İkinci bölümde, organizasyonel faktörler olan organizasyonel öğrenme

yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu kavramları ve bu kavramlara ait alt boyutlar ile ilgili yazın incelemesi sunulmuştur. Organizasyonel öğrenme yeteneğinin alt boyutları olarak yönetsel bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme ile bilgi aktarımı ve entegrasyon; organizasyonel yapının alt boyutları olarak biçimselleşme, merkezileşme ve bütünleşme; girişimcilik oryantasyonunun alt boyutları olarak ise, risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, yoğun rekabetçilik ve özerklik ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, araştırma metodolojisi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, verilere ait istatistiki analizler yapılmış ve bulgular yorumlanmıştır. Son bölümde ise, bahsedilen faktörlerin KOBİ'lerde BİT benimsenmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuç bölümünde, araştırma bulgularından bahsedilmiş, gelecek çalışmalar için öneriler verilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, BİT benimsenmesini ülke ekonomilerinde kritik bir yere ve öneme sahip olan KOBİ'ler çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu kapsamda çalışmanın temel problemi ve alt sorular şu şekilde belirlenmiştir:

Araştırmanın temel problemi: "BİT benimsenmesini etkileyen organizasyonel faktörler nelerdir?"

Araştırma sorusu 1: "Organizasyonel öğrenme yeteneğinin KOBİ'lerde BİT benimsenmesi üzerinde bir etkisi var mıdır?"

Araştırma sorusu 2: "Organizasyonel yapının KOBİ'lerde BİT benimsenmesi üzerinde bir etkisi var mıdır?"

Araştırma sorusu 3: "Girişimcilik oryantasyonunun KOBİ'lerde BİT benimsenmesi üzerinde bir etkisi var mıdır?"

Bu çalışmanın amacı, organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonunun Türkiye'deki KOBİ'lerde BİT benimsenmesi üzerine olan etkisini araştırmaktır.

Araştırmanın Önemi

Türkiye'de KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,9'unu, toplam yatırımların ise %50'sini oluşturmaktadır (TOBB, 2018). Gelişmekte olan ülkeler kategorisinde

bulunan Türkiye’de ekonomik açıdan önemli ve sayıca üstün olan KOBİ’ler ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça önemlidir.

KOBİ’ler, rekabet edebilirliklerini, verimliliklerini ve kârlılıklarını desteklemek için ekonomik büyümeye önemli derecede katkı sağlama potansiyeline sahip olan BİT’ni benimsemektedir (Taylor, 2015). BİT benimsenmesi, KOBİ’lerin de içinde olduğu birçok alanda önemli bir çalışma konusudur (Ghobakhloo vd., 2012). KOBİ’lerin BİT’ni nasıl değerlendirdiği ve benimsediği konusunda daha fazla fikir sahibi olmak gerekmektedir (Taylor, 2015). Bu sebeple, çalışmada ortaya konulacak bilgilerin ve elde edilecek sonuçların hem akademik açıdan hem de pratikte ekonomik açıdan kıymetli olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında, organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenlerini kapsayan bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış olup ankette yer alan ifadeler 5’li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında karma anket yöntemi kullanılarak karşılıklı görüşmeler ve internet ortamından olmak üzere toplam 101 anket elde edilmiştir. Geçersiz anketlerin elenmesi sonucunda analizler, amaçlı örnekleme yöntemi ile ulaşılan 76 anket ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. Betimsel istatistikleri ortaya koymak amacıyla frekans analizleri, yararlanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin öngörülen sayıda boyuta ayrılıp ayrılmayacağını ölçmek amacıyla faktör analizi ve çalışma kapsamında ifade edilen araştırma problemi ve alt sorulara cevap vermek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 1: KOBİ'LERDE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ BENİMSENMESİ

1.1 KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Girişim, birinci derecede karar alma özerkliğini kullanarak mal veya hizmet üreten ve bir veya daha fazla faaliyette bulunabilen organizasyon biçimi olarak tanımlanır (TÜİK, 2016).

Bir girişim olarak KOBİ'lere ait resmi bir tanım yoktur (Ashrafi ve Murtaza, 2008). En yaygın şekilde, 0-250 çalışana sahip firmalar (DTI, 2006) olarak tanımlanan KOBİ'ler, ülkemizde ilgili mevzuat gereği çalışan sayısı 250'den az olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan girişim (TÜİK, 2016) olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Birliği (AB) tanımına göre ise girişimler Tablo 1'deki gibidir:

Tablo 1
Ölçeklerine Göre Girişimler

Girişimler	Çalışan Sayısı
Mikro Ölçekli İşletmeler	1-9 arası
Küçük Ölçekli İşletmeler	10-49 arası
Orta Ölçekli İşletmeler	50-249 arası
Büyük Ölçekli İşletmeler	250'den fazla

Kaynak: TÜİK, 2016

KOBİ'ler küresel çapta baskın bir iş organizasyonu türü olup ülkeye bağlı olarak iş nüfusunun % 95 ila % 99'unu oluşturur (Clarke vd. 2009). Türkiye'de KOBİ Stratejisi Eylem Planı 2015-2018 verilerine göre KOBİ'ler, toplam girişim sayısının %99,9'unu, toplam yatırımların %50'sini, çalışan sayısı içerisindeki payın %75,8'ini, üretim değerindeki payın %56,2'sini, toplam satışların ve satın alışların %65,5'ini, ithalatın %39,9'unu ve ihracatın %59,2'sini karşılamaktadır (TOBB, 2018). Bu oranlar, KOBİ'lerin bir ülkenin ekonomisinde büyük öneme sahip olduğunu ortaya koyar niteliktedir.

Güçlü bir stratejik araç olan KOBİ'ler (Barba-Sánchez, Martínez-Ruiz ve Jiménez-Zarco, 2007), hiçbir ülkenin ekonomik kalkınmasında göz ardı edilemez (Apulu ve Ige, 2011). KOBİ'lerin istihdam yaratma, yoksulluğun azaltılması, ulusal ekonomik

büyüme ve ekonomik istikrar sağlamada önemli bir etkiye sahip olduğu evrensel olarak kabul edilmektedir (Lange vd., 2000; Beyene, 2002; Ashrafi ve Murtaza, 2008; Ghobakhloo vd., 2011; AlBar ve Hoque, 2017). KOBİ'ler çoğu ülkede (özellikle gelişmekte olan ülkelerde) ekonominin dinamik ve önemli bir bölümünü (Matthews, 2007; AlBar ve Hoque, 2017), girişimciliğin ve yeni iş fikirlerinin ortaya çıkması için bir faaliyet alanı, kayda değer bir Gayrisafi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) payı ve iş kaynağı (Ashrafi ve Murtaza, 2008) oluşturur. Bununla birlikte KOBİ'ler firmalara teknolojik ilerleme sağlar ve onların rekabetçi güçlerini artırır (Ghobakhloo vd., 2011). KOBİ'ler, ekonomik büyümede oldukça önemli bir role sahiptir (Ashrafi ve Murtaza, 2008).

1.2 KOBİ'lerde BİT Benimsenmesi

Bilgi toplumunda ve günümüz piyasasında, firmaların ayakta kalması ve başarılı olması için rekabet avantajları geliştirmeleri gerekir (Barba-Sánchez vd., 2007). Artık büyük kuruluşlar da KOBİ'ler de rekabetçi konumlarını güçlendirmenin ve üretkenliklerini artırmanın yollarını aramaktadırlar (Premkumar, 2003). Bu konuda BİT'nin gerekliliği yadsınamazdır. Artık her türden kuruluş BİT kullanmaktadır (Ashrafi ve Murtaza, 2008). BİT, çok çeşitli yazılım, donanım, telekomünikasyon ve bilgi yönetimi teknikleri, uygulamaları ve cihazlarını ifade eder (Taylor, 2015).

KOBİ'lerin hayatta kalmaları yeterli ve yoğun BİT kullanımına bağlıdır (Barba-Sánchez vd., 2007). BİT, KOBİ'ler için hayati öneme sahiptir (Apulu ve Ige, 2011) ve firmaların günlük faaliyetlerinde kritik bir araç haline gelmiştir (Premkumar, 2003). İş dünyası BİT'nden derinden etkilenir (Alam ve Noor, 2009). Dolayısıyla, iş nüfusunun neredeyse tamamını oluşturan (Clarke vd. 2009) KOBİ'ler de bu etkiden payını alır. Yoğunlaştırılmış rekabet baskısı ve küresel pazara girme zorunluluğu nedeniyle ve önemli faydalarından yararlanmak için KOBİ'ler giderek daha fazla BT kullanmaktadır (Ghobakhloo vd., 2011).

Mevcut bilgi temelli ekonomide, KOBİ'lerin rekabetçi gücünü artıracak hizmetler sunmalarına imkân tanıyan süreçleri benimsemeleri önemlidir (Apulu ve Ige, 2011). KOBİ'ler, BT'nin etkin bir şekilde uygulanması için, ihtiyaç duydukları şeyi tam olarak anlamalı ve işlerinde BT'nin avantajlarını kullanabilmelidir (Ghobakhloo vd., 2011). BİT'nin önemli bir rol oynayabileceği görüşü KOBİ yönetimi tarafından da

benimsenmelidir (Fink ve Disterer, 2006). KOBİ'lerin BİT'leri daha hızlı bir şekilde benimsemeleri için teşvik edilmeleri esastır (Taylor, 2015).

KOBİ'lerin esnekliği ve uyarlanabilirliği, küreselleşmenin getirilerinden faydalanmak için temel belirleyicidir. BİT benimsenmesi ve kullanımı, teknoloji geliştirme, yenilikçilik, rekabetçilik ve verimliliğin en önemli unsurudur (Lal ve Peedoly, 2006). BİT, KOBİ'lere büyük avantaj ve yararlar sağlar (AlBar ve Hoque, 2017). KOBİ'lerin BİT'ne karşı esnek tutumları, BİT'nin avantajlardan yoksun olmamaları açısından önemlidir.

BİT'nin KOBİ'lere en iyi şekilde nasıl katkıda bulunabileceğini tam olarak anlamak için, başarılı entegrasyonu mümkün kılan veya engelleyen faktörleri dikkate almak önemli (Matthews, 2007) olup bu faktörlerin incelenmesi gerekir.

1.2.1 KOBİ'lerde BİT Benimsenmesinin Sağladığı Yararlar

Teknolojik değişiklikler firmalar tarafından göz ardı edildiğinde önemli bir tehdit olabilirken; öngörüldüğünde ve uygun şekilde benimsendiğinde değerli fırsatlar haline gelebilir (Skoko vd., 2006). BİT, iş süreçleri konusunda devrim yaratmıştır (Duan vd., 2002) ve mevcut iş ortamında kilit bir rol oynamaktadır (Hoque vd., 2016). Pek çok faydası nedeniyle KOBİ'ler işlerini desteklemek için BT uygulamalarını benimsemeye çalışmaktadır (Ghobakhloo vd., 2012). BİT, genel olarak ülke ekonomilerinin ve özellikle de KOBİ'lerin hayatta kalması ve büyümesi için kritik bir etkiye sahiptir (Hoque vd., 2016). BİT çoğu ülkede ekonomik kalkınmayı mümkün kılmaktadır (Ssewanyana ve Busler, 2007).

KOBİ'lerin performanslarıyla ilgili daha verimli kararlar almalarına yardımcı olma konusunda BİT, önemli bir potansiyele sahiptir. Bu ancak, KOBİ'lerin BİT'ni daha etkin kullanımı ve iş süreçlerine daha iyi entegre etmesi yoluyla gerçekleşebilir (Barba-Sánchez vd., 2007).

BİT, KOBİ'ler tarafından etkin bir şekilde benimsendiğinde, büyümelerini ve rekabet edebilirliklerini olumlu yönde etkileyebilecek kritik bir araçtır (Barba-Sánchez vd., 2007; Clarke vd. 2009; Peñalba vd., 2015). BİT, KOBİ'lere rekabetçi güç sağlayarak (Hoque vd., 2016) onların büyük firmalarla rekabet edebilmelerini sağlar (AlBar ve Hoque, 2017; Molinillo ve Japutra, 2017). Bu nedenle KOBİ'ler BT'ne önemli

miktarda yatırım yapmaktadırlar (Premkumar, 2003). Harindranath ve diğeri (2008) ve Windrum ve Berranger (2003), yaptıkları çalışmalarda dört farklı sektörde (gıda, taşımacılık ve lojistik, medya, internet) faaliyet gösteren firmaların, BİT'ni müşterilere verilen yanıt süresini iyileştirme ve rakiplerine ayak uydurabilme konularında önemli ve yardımcı olarak gördüğünü ortaya koymuştur. Ashrafi ve Murtaza (2008) da Umman'daki 51 KOBİ'yi inceledikleri çalışmada benzer şekilde, BİT'nin daha iyi ve hızlı müşteri hizmeti sunmak ve rekabetin gerisinde kalmamak için kullanılmakta olduğunu ifade etmiştir.

BİT'nin faydaları, bilişim, verimlilik, uluslararasılaşma ve büyüme açısından özellikle KOBİ'lerde oldukça tatminkârdır (Giotopoulos vd., 2017). BİT benimsenmesi, yerel KOBİ'lerin uluslararası pazara katılmalarını sağlamıştır (AlBar ve Hoque, 2017). Yeni BT'nin kabul edilmesi, BT kullanımı ve ticarileşmesi küresel çapta yaygınlaştıkça yeni iş fırsatları ve faydalar sağlar (Ghobakhloo vd., 2012). BİT benimsenmesinin KOBİ'lere daha etkin, verimli ve rekabetçi olmaları için birçok potansiyel fayda sağladığı yaygın olarak kabul edilmektedir (Fink ve Disterer, 2006; Lal ve Peedoly, 2006; Barba-Sánchez vd., 2007). BİT benimsenmesi, KOBİ'lerin inovasyon seviyesinin gelişmesine (Peñalba vd., 2015) ve performanslarının artmasına (Molinillo ve Japutra, 2017) olanak sağlar. Bununla birlikte, kârlılığa katkıda bulunarak ve operasyonların mikro seviyeden orta seviyeye evrimi için temeller sağlayarak önemli bir rol oynar (Matthews, 2007).

BT araçları, doğru zamanda doğru türde bilgi sağlamak için gerekli altyapıyı sağlayarak KOBİ'lere önemli ölçüde yardımcı olmaktadır (Ghobakhloo vd., 2011). Bhagwat ve Sharma (2007), BİT'nin KOBİ'lere hem tedarik zinciri ortakları ve kurumlar arası iş operasyonları arasında entegrasyon sağlayacağını hem de KOBİ'lerin daha rekabetçi olmalarına yardımcı olan kritik bilgiler sağlayabileceğini ifade eder. Dünyada KOBİ'ler, maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak için BİT kullanmaktadır (Ashrafi ve Murtaza, 2008; AlBar ve Hoque, 2017). Ticari işlemlerde verimlilik artışı ve etkinlik BİT kullanımından elde edilen faydalar arasındadır (Lal ve Peedoly, 2006).

Barba-Sánchez ve diğeri (2007) göre, BİT firma içi ve firmalar arası faaliyetlerde birçok avantaj sağlamaktadır:

- Firma içindeki bilgi yönetimini geliştirmek;
- İşlem maliyetlerini düşürebilmek;
- İşletmeden işletmeye (B2B) ve işletmeden tüketiciye (B2C) olan işlemlerin hızını ve güvenilirliğini artırabilmek;
- Mevcut ve yeni müşteriler için dış iletişimi ve hizmet kalitesini iyileştirmek;
- Çeşitli küresel bilgi kaynaklarına erişim sağlamak;
- Pazarlama karar süreçlerini kolaylaştıran önemli rekabet bilgisinin ve tüketiciyle ilgili bilgilerin toplanmasını kolaylaştırmak;
- Verimliliği artırabilmek;
- Büyüme olanaklarını güçlendirebilmek;
- Ticari işbirliğini, ticari ilişkileri, bilginin kalitesini ve yayılımını iyileştirebilmek.

Sin Tan ve diğerlerine (2010) göre ise BİT benimsenmesinin en yaygın yararları arasında şunlar yer alır:

- Müşteriler ve tedarikçiler ile iletişimde düşük işletme maliyeti;
- Daha iyi iletişim yoluyla tedarikçiler tarafından malların teslimatında artan hız;
- Değer zincirinde firmaların daha iyi koordinasyonu yoluyla verimlilik artışı;
- Ticaret ortakları arasında daha yakın çalışma ilişkisi;
- Müşterileri ile etkili iletişim aracı;
- İşletmeyi yeni iş fırsatlarına açan daha büyük piyasa riski;
- Müşteriler ve tedarikçiler ile bilgi alışverişini geliştirerek pazar bilgi ve bilgisine daha fazla erişim;
- İşletmeleri yönetme ve organize etmenin yeni yollarını kolaylaştırma açısından gelecekteki bir araç olarak görmek.

Tablo 2**BİT Benimsemenin Sağladığı Yararlara İlişkin Önceki Çalışmalar**

Yazar(lar)	BİT Benimsemenin Sağladığı Yararlar
Walczuch vd. (2000)	<ol style="list-style-type: none">1. Mesafeyle ilgili engellerin ortadan kalkması2. Geliştirilmiş firma imajı3. Tüm dünyada sürekli reklam4. Artan satışlar5. Bilgi toplamanın etkinliği6. Daha fazla müşteri hizmeti7. Artan müşteri memnuniyeti8. Uluslararası pazarlara ulaşma imkânı9. İş ortamının daha iyi bilinmesi10. Konum genelinde bilginin kullanılabilirliği11. Müşteriler ile ilgili daha iyi bilgi sağlama12. Artan verimlilik13. Daha iyi tedarikçi hizmetleri ve desteği14. Daha hızlı ve/veya daha esnek malzeme teslimatı15. Tedarikçiler edinmede daha düşük maliyet
Khatibi vd. (2003)	<ol style="list-style-type: none">1. Artan gelir2. Düşük işletme maliyeti3. Artan müşteri hizmetleri4. Tedarikçilerle ilişkilerde verimlilik artışı5. Artan bilgi akışı6. Geliştirilmiş marka imajı7. Artan müşteri sadakati ve elde tutma8. Geliştirilmiş iş süreci akışı
Jones vd. (2003)	<ol style="list-style-type: none">1. Maliyet tasarrufu2. Zaman tasarrufu3. Geliştirilmiş bağlantı4. Kalite iyileştirmeleri5. Stratejik iyileştirmeler6. Yeni pazarlara erişim
Yeung vd. (2003)	<ol style="list-style-type: none">1. Müşterilerle gelişmiş bilgi alışverişi2. Geliştirilmiş müşteri hizmetleri3. Geliştirilmiş müşteri sadakati ve elde tutma4. Tedarikçilerle daha iyi bilgi alışverişi5. Web tabanlı satın alma yoluyla düşük maliyet6. Uluslararası pazarlara maruz kalma7. Firma bilgilerinin korunma maliyetinin düşürülmesi
Alam vd. (2005)	<ol style="list-style-type: none">1. Küresel pazara ulaşabilme2. Zaman engellerinin olmaması3. Geliştirilmiş görüntü4. Düşük maliyetli iletişim5. Müşteriler ve tedarikçiler ile doğrudan bağlantılar6. Gelecekteki iş araçları

Kaynak: Sin Tan, K., Choy Chong, S., Lin, B. & Cyril Eze, U. (2010). Internet-based ICT Adoption among SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(1), 31-32.

Tablo 2, BİT benimsenmesinin sağladığı yararlar konusunda önceki çalışmaların bir özetini sunmaktadır. Buna göre, BİT'nin yaygın olarak kabul edilen yararları arasında müşteri ve tedarikçi ilişkilerini iyileştirme, zaman ve mekân bağımsızlığı sağlama ve düşük maliyet yer almaktadır.

1.2.2 KOBİ'lerde BİT Benimsenmesi Önündeki Engeller

KOBİ'ler BİT benimseme konusundaki çeşitli zorluklardan dolayı BİT'nin faydalarından tam anlamıyla yararlanamamaktadır. Gelişen BİT, KOBİ'ler için büyük bir zorluk olmuştur (Clarke vd., 2009).

Küçük girişimlerin, firmaların bulunduğu ve faaliyet gösterdiği piyasanın sürekli değişim içinde olduğunu göz önüne almaları önemlidir (Barba-Sánchez vd., 2007). Küçük işletme girişimleri için BT benimsenmesi ciddi bir sorundur ve bu firmaların içinde buldukları durumlar büyük firmalardan farklıdır (Baek ve Lee, 2001). Büyük ölçekli firmalar yoğun küresel rekabetin dinamikleriyle başa çıkma yeteneğine sahipken KOBİ'ler çoğu zaman yeniliğin benimsenmesi sürecinde zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Tektaş, 2008). KOBİ'ler, BT'nin başarılı bir şekilde benimsenmesini etkileyebilecek engelleri ve sorunları dikkate almak zorundadır (Ghobakhloo vd., 2011).

Sınırlı insan ve finansal kaynağı nedeniyle KOBİ'lerde BİT benimsenme süreci büyük firmalarınkinden oldukça farklıdır (Ghobakhloo vd., 2012; Wanyoike, 2013; Giotopoulos vd., 2017). KOBİ'ler, BİT benimsenme sürecine yavaş tepki vermektedir (Houghton ve Winklhofer, 2004).

KOBİ'lerde BİT beceri ve bilgi eksikliği, karşılaşılan en büyük zorluklardan biridir (Duan vd., 2002; Windrum ve Berranger 2003). Kapurubandara ve diğerleri (2006), gelişmekte olan bir ülkede KOBİ'lerin BİT benimsemesini engelleyen faktörleri iç (mülk sahibi özellikleri, firma özellikleri, yatırım maliyeti ve getirisi) ve dış (ülke altyapısı -teknolojik ve ekonomik-, sosyal, kültürel, politik ve yasal engeller) engeller olarak sınıflandırmıştır. Ssewanyana ve Busler (2007), firmaların BİT'nin

performanslarına katkısını takdir ettiğini; ancak yüksek donanım, yazılım, internet ve BİT uzmanlarının maliyeti gibi olumsuz faktörlerin, ilerlemelerinin önündeki engeller olduğunu ifade etmektedir.

Yüksek BİT maliyetleri, KOBİ'lerde BİT benimsenmesi önündeki en büyük engellerden biri olarak literatürde yaygın olarak kabul edilmiştir (Windrum ve Berranger 2003; Kapurubandara vd., 2006; Lal ve Peedoly, 2006; Skoko vd., 2006; Ssewanyana ve Busler, 2007; Ashrafi ve Murtaza, 2008; Tan ve Eze, 2008). KOBİ'lerin çok azı BİT yatırımlarını risk olarak yapmakta, çoğu ise elde ettikleri kârlar sayesinde yapmaktadır (Windrum ve Berranger, 2003).

Lal ve Peedoly (2006), BİT yayılmasında iletişimin maliyeti, türü ve hızı, internet hızı ve ilgili maliyetler, fiziksel ve teknolojik altyapı ve eğitimli işgücünün varlığı gibi engellerin varlığından söz etmiştir. Ashrafi ve Murtaza (2008), iç yetenek eksikliği, uygun BİT uygulamaları hakkındaki bilgi eksikliği, geçmişte yaşanan kötü deneyimler, hükümet düzenlemeleri ve KOBİ'ler için BİT eğitimi gerekliliğinin, BİT benimsenmesi önündeki en büyük engeller arasında olduğunu ileri sürmüştür. Öğrenme imkânlarının olmaması, BİT'nin kabul edilmesinde temel engellerden biridir. Bu durum, küreselleşmenin gerekliliklerine ayak uydurmak için KOBİ'ler açısından önemli sıkıntıları ortaya çıkarmaktadır (Skoko vd., 2006). Güvenlik de KOBİ'lerde BİT benimsenmesi önündeki engellerden biridir (Tan ve Eze, 2008).

Sin Tan ve diğerlerine (2010) göre, BİT benimsenmesinin önündeki engeller arasında şunlar yer almaktadır:

- KOBİ'lerin elde edilecek finansal faydalara ikna olmaması;
- İşletmenin e-ticaret sistemini geliştirmek ve sürdürmek için nitelikli BT personelinin eksikliği;
- Şirkette uygun bir ağ altyapısının mevcut olmaması;
- Yüksek BT ekipman ve kurulum maliyeti;
- Pahalı yazılım fiyatları;
- Yatırım maliyetleri ile yatırım getirisi arasındaki dengesizlik;

- BİT kabulünü çevreleyen yasal sorunların belirsizliği;
- BİT güvenliğine ilişkin korku ve endişeler.

Tablo 3

BİT Benimsemesi Önündeki Engellere İlişkin Önceki Çalışmalar

Yazar(lar)	BİT Benimsenmesi Önündeki Engeller
Khatibi vd. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mali ve ticari faydalara ikna olmamak 2. Bilgi ve e-ticaret anlayışı eksikliği 3. Kural ve düzenlemelere ilişkin belirsizlikler 4. Ticari faaliyetlerde yaygın olarak kullanılmayan bilgisayar teknolojisi 5. Güvenlik ve mahremiyet endişesi 6. E-ticaret sistemini idare edecek kalifiye eleman eksikliği 7. Pek çok müşteri ve/veya tedarikçinin internet erişiminin olmaması 8. İnternet kanalının mevcut fiziksel kanallarla çakışması 9. E-ticaret sisteminin yüksek kurulum maliyeti 10. Değişen teknolojiye ayak uydurmak 11. E-ticaret kullanımında zihniyet değişimi
Jones vd. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mali kaynak eksikliği ve yüksek maliyet 2. E-ticaret sistemini sürdürmek için gereken zaman ve işin yetersizliği 3. Yetersiz eğitim ve/veya yardımların bilgisi 4. E-ticaret sisteminin nasıl uygulanacağı konusunda belirsizlikler 5. BT uzmanlığı/becerileri/eğitimi/personeli eksikliği 6. Güvenlikle ilgili korku ve endişeler 7. Rekabet 8. E-ticaretin işletmeye uygulanabilirliği 9. Yasal konular 10. Kültür ve altyapı engelleri 11. Müşteriler ve tedarikçiler tarafından düşük kullanım 12. Hiyerarşik işlem yönetimi 13. Yönetim vizyonu eksikliği
Yeung vd. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elektronik ödeme ve veri gizliliği 2. Kalite güvencesi ve tescilli şartlar 3. İnsan ve sermaye kaynakları 4. Sürücü ve inisiyatif eksikliği ve değişim konusunda isteksizlik

Kaynak: Sin Tan, K., Choy Chong, S., Lin, B. & Cyril Eze, U. (2010). Internet-based ICT Adoption among SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(1), 31-32.

Tablo 3, literatürde yazarlar tarafından ortaya koyulmuş olan BİT benimsenmesi önündeki engellerin bir listesini sunar. Buna göre, en yaygın engeller arasında güvenlik endişeleri, bilgi ve kaynak eksikliği, teknik yetersizlikler ve maliyet vardır.

1.3 BİT Benimsenmesine Etki Eden Faktörler

BİT benimsenmesine yönelik karar ve süreçler basit değildir ve firma kaynakları, stratejik yönlendirme, organizasyon ve iş ortamı ile ilgili çok çeşitli faktörlere bağlıdır (Giotopoulos vd., 2017). Literatürde KOBİ'lerde BİT benimsenmesine etki eden birçok faktör olduğu ortaya koyulmuş ve bu faktörlere ait farklı sınıflandırmalara gidilmiştir.

Ssewanyana ve Busler (2007), Uganda'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren 110 firmada BİT benimsenmesi ve kullanılmasının kapsamını inceledikleri çalışmada BİT'nin gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar tarafından benimsenmesi ve kullanılmasının gelişmiş ülkelerdekiyle aynı kalıbı izlediğini ancak diğer gelişmekte olan ülkeler gibi Uganda'da da BİT kullanımının henüz bebeklik aşamasında olduğunu ortaya koymuştur. Gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların sadece kullanım ve benimseme düzeyleri açısından gelişmiş ülkelere göre farklılık gösterdiğini ileri sürmüşlerdir.

Windrum ve Berranger (2003), İngiltere'de ekonomik açıdan önemli sektörlerdeki (gıda, ulaştırma ve lojistik, medya ve internet) 378 KOBİ'nin BİT kullanım durumunu ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, BİT'nin benimsenmesi yönünde bir eğilim olduğunu, ancak bu konuda tasarlanan politika araçları konusunda bir farkındalık olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Shiels ve diğerleri (2003), BİT'nin KOBİ'ler tarafından benimsenmesi ve kullanılmasında firma ve sanayi sektörü özelliklerinin katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Ghobakhloo ve diğerleri (2011), KOBİ'lerde BT benimsenmesi süreciyle ilgili faktörleri sınıflandırmak için entegre bir çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçeve KOBİ'lerde BT benimsenmesini iç ve dış faktörler olarak 2'ye ayırır:

1. İç faktörler; teknolojik bağlam ve organizasyonel (firma büyüklüğü ve kapsamı, yönetim yapısı ve iç kaynaklar) bağlam
2. Dış faktörler; firma endüstrisi, rakipler ve hükümetle olan ilişkiler

Lal ve Peedoly (2006), çalışmalarında yeni teknolojilerin benimsenmesinin birbirinden bağımsız pek çok faktör tarafından etkilenebileceğini söyleyerek bu faktörlerin; firma sahibinin girişimcilik yetenekleri, yeni teknolojinin potansiyel faydaları, etkin kullanım için öğrenme fırsatları, yeni teknolojilerin karşılanabilirliği ve rekabet ortamı olabileceğini belirtmiştir.

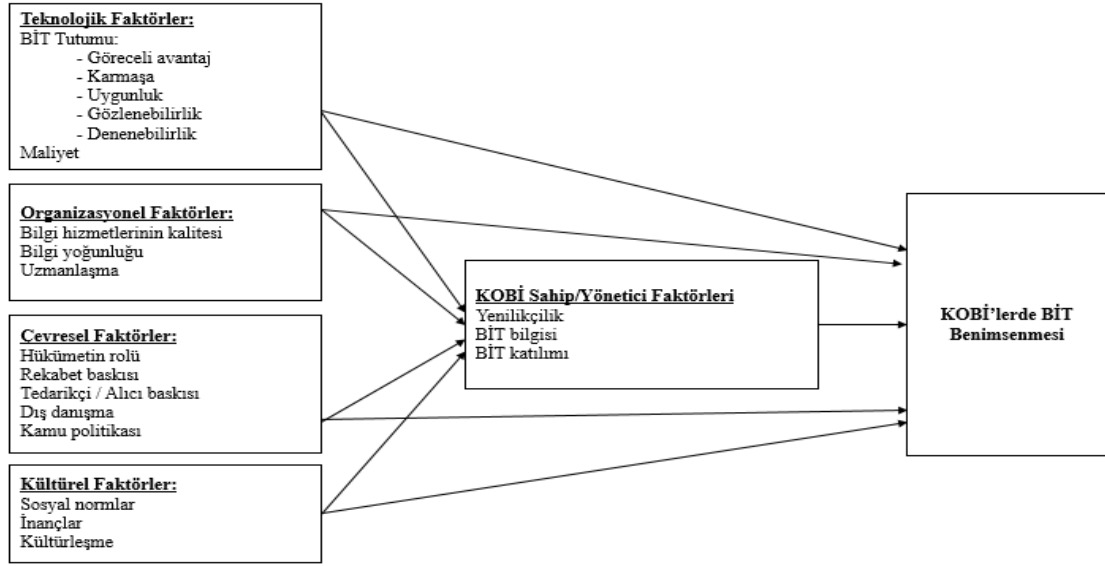
Skoko ve diğerleri (2006), Avustralya ve Hırvat KOBİ'leri üzerinde yaptıkları çalışmada KOBİ'lerde BİT benimsenmesini etkileyen faktörleri; teknolojik, organizasyonel, çevresel ve bireysel olmak üzere dört kategoriye ayırmışlardır. Windrum ve Berranger (2002), çalışmalarında BİT'nin KOBİ'lerde benimsenmesini etkileyen faktörleri organizasyonel özellikler, organizasyonel eylem, sistem özellikleri, iç uzmanlık ve dış uzmanlık olarak beş ana sınıfa ayırmıştır. Windrum ve Berranger (2003), sonraki çalışmalarında ise bu faktörleri; kritik iç ve dış iş etkileyiciler, sahibin rolü, emilim kapasitesi, firma boyutu ve iş etkinliği olarak belirlemişlerdir.

Skoko ve diğerleri (2006), Rashid ve Al-Qirim'e (2001) dayanarak geliştirdikleri çalışmada şu şekilde bir sınıflandırmaya gitmişlerdir:

1. Teknolojik (göreceli avantaj, karmaşıklık, uyumluluk, maliyet ve görüntü)
2. Organizasyonel (firma boyutu, BT sistemlerinin ve yeteneklerinin kalitesi, bilgi yoğunluğu, uzmanlık ve üst yönetim desteği)
3. Çevresel [rekabet (Thong ve Yap, 1996), rekabetçi baskı (Premkumar ve Roberts, 1999), tedarikçi baskısı, kamu politikası ve hükümetin rolü]
4. Bireysel (yöneticinin bireysel özellikleri (Poon ve Swatman, 1999); eğitim, yaş, tecrübe, psikolojik özellikler)
5. Müdürün yenilikçiliği ve bilgisi
6. Personelin bilgisi
7. Hükümet politikasının destekleyici faktörleri

Elbeltagi ve diğerleri (2013) de benzer şekilde, çalışmalarında Rashid ve Al-Qirim (2001) çerçevesinde geliştirdikleri modele göre (bkz: Şekil 1) bu faktörleri; teknolojik,

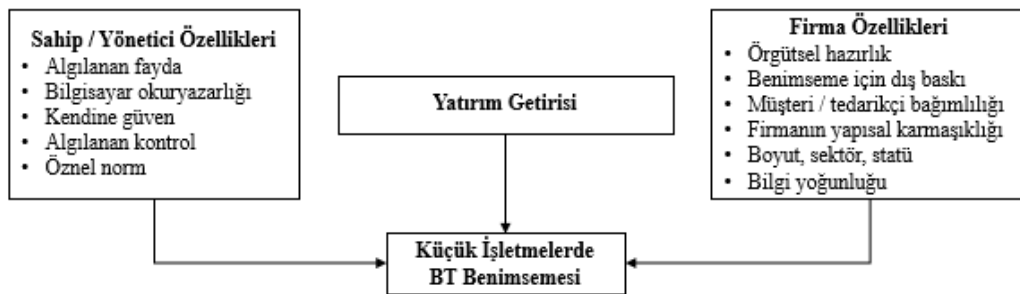
kültürel, çevresel ve organizasyonel faktörler olarak tanımlamış ve firma sahibi/yöneticisinin BİT benimseme üzerindeki rolüne odaklanmışlardır.



Şekil 1: KOBİ'lerde BİT Benimsenmesine Etki Eden Faktörler

Kaynak: Elbeltagi, I., Al Sharji, Y., Hardaker, G. & Elsetouhi, A. (2013). The Role of The Owner-Manager in SMEs' Adoption of Information and Communication Technology in The United Arab Emirates. *Journal of Global Information Management*, 21(2), 29.

Akkeren ve Cavaye (1999), küçük firmaları inceledikleri çalışmalarında BT benimsenmesini etkileyen birçok farklı faktör tanımlandığını ve bu faktörlerin iki ana kategoriye ayrılabilceğini belirtmiştir. Şekil 2, bu faktörleri göstermektedir.



Şekil 2: Küçük İşletmelerde BT Benimsenmesine Etki Eden Faktörler

Kaynak: Akkeren, J. V. & Cavaye, A. L. (1999). Factors Affecting Entry-Level Internet Technology Adoption by Small Business in Australia: An Empirical Study. *Journal of Systems and Information Technology*, 3(2), 1074.

Premkumar ve Roberts (1999), çalışmalarında çeşitli iletişim teknolojilerinin kullanım durumunu ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) bulunan kırsal topluluklardaki küçük işletmelerde bu teknolojilerin benimsenmesini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, inovasyon, örgütsel ve çevresel özellikler olmak üzere 3 kategori altında 10 bağımsız değişken içeren bir araştırma modeli öne sürmüşlerdir. Araştırma sonucunda, göreceli üstünlüğün, üst yönetim desteğinin, organizasyonel büyüklüğün, dış baskının ve rekabet baskısının benimsenmenin önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Göreceli avantaj, uyumluluk, karmaşıklık, gözlemlenebilirlik ve güvenlik benimsenmeyi etkileyen önemli faktörler arasındadır (Tan ve Eze, 2008). BİT benimsenmesi için faydaların yatırım ve bakım maliyetlerinden daha ağır basması gerekir (Barba-Sánchez vd., 2007).

Baek ve Lee (2001), çalışmalarında küçük işletmelerin internet teknolojileri benimsenmesine etki eden faktörleri araştırmıştır. Geliştirdikleri davranışsal inovasyon kabul modeli ile küçük işletme ortamında BT kullanımı faktörlerinin (göreceli avantajı, uyumluluk, kullanım kolaylığı, bilgisayar öz yeterliliği, firmanın finansal boşluğu, firmanın yenilikçiliği ve BT imajı) dört internet teknolojisinin (e-posta, işletme ana sayfası, e-satış ve e-tedarik) benimsenmesi üzerindeki etkilerini test etmişlerdir. Seminer ortamında şirketlerinde en üst düzey karar verici olan dört farklı sektördeki (cihaz, elektronik, mobilya ve hobi) 71 küçük işletme sahibi/yöneticisinden veri toplamış, analizler sonucunda tüm bu faktörlerin benimsenme davranışı ile ilişkili olduğunu ve farklı teknolojiler arasında farklı benimsenme davranış kalıplarının ortaya çıktığını ortaya koymuşlardır.

Marcati ve diğerlerine (2008) göre, girişimcilerin yenilikçiliği ve kişiliği KOBİ'lerde yeniliklerin benimsenmesinde ana rol oynamaktadır. Lal ve Peedoly (2006), BİT kullanan KOBİ'leri diğerlerinden ayıran en önemli unsurların iletişim maliyeti, üretkenlikte artış ve teknolojik işbirliği olduğunu öne sürmüştür.

Giotopoulos ve diğerleri (2017), KOBİ'lerde BİT benimsenmesini firmaların BİT kullanma niyetleri, BİT uygulamaları, internet entegrasyonları, e-satışları ve e-tedarikleri olmak üzere beş gösterge ile 91 Yunan KOBİ'sinden elde edilen verilerle ölçmüşlerdir. Çalışma kapsamında, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) ve inovasyon

faaliyetleri, araştırma projeleri veya işbirliklerine katılmanın, firmaların teknolojik yetenekleri ve insan sermayelerinin, vizyoner lider varlığının, merkezi olmayan bir organizasyon şeması kurmanın KOBİ'lerde BİT benimseme olasılığını arttırdığını ifade etmişlerdir.

Alonso-Almeida ve Llach (2013), 405 seyahat acentesinde BİT'nin firmanın insan kaynakları (İK) ve örgütsel performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve bu değişikliklerin rekabet gücü üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Çalışma sonucunda BİT'nin, firmanın İK ve örgütsel performansını artırarak firma rekabetçiliğine olumlu yönde katkı yaptığı ortaya koyulmuştur.

Tan ve Eze (2008), Malezya'daki KOBİ'ler arasında internet tabanlı BİT faktörlerini ve benimseme kalıplarını incelemişlerdir. 406 KOBİ sahibi/yöneticisinden elde ettikleri veriler sonucunda KOBİ'lerde internet tabanlı BİT benimsenmesinin, yeni iş fırsatları ve pazar bilgisine erişim sağladığını ortaya koymuşlardır.

Lopez-Nicolas ve Soto-Acosta (2010), BİT benimsenmesinin ve kullanılmasının organizasyonel öğrenme üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yaklaşık 300 İspanyol KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada, BİT'nin bilgi yaratmadaki dört süreç üzerinde (sosyalleşme, dışsallaştırma, birleşme ve içselleştirme) olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Alam ve Noor (2009), çalışmalarında Malezya'daki KOBİ'lerin BİT benimseme niyetini ve BİT kullanımlarını etkileyen faktörleri araştırmak için BİT benimsenmesi ile beş faktör (algılanan faydalar, algılanan maliyet, BİT bilgisi, dış baskı ve devlet desteği) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 180 firmadan elde ettikleri verilerle yaptıkları analizler sonucunda, algılanan fayda, BİT bilgi ve becerisi ve devlet desteği faktörlerinin BİT benimsemesi için önemli unsurlar olduğu; ancak algılanan maliyet ve dış baskı faktörlerinin önemsiz olduğu ortaya koyulmuştur.

Matthews (2007), BİT'nin başarılı bir şekilde yayılmasında çevresel, teknik ve insan faktörlerinin etkili olduğunu belirtmiştir. Büyüme doğrudan BİT kullanımına bağlamak çok cazip ancak tehlikelidir. Erişim ve altyapı, BİT'in benimsenmesinin ana öncüleri olsa da, kendi başlarına yararları garanti edemezler.

Tektaş ve diğerleri (2008), BİT benimseme kapasitesinin KOBİ'lerde inovasyon kullanımını artırıp artırmadığını araştırmak amacıyla İstanbul Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) bulunan bir KOBİ örneğinin inovasyon farkındalığı ve kullanım seviyelerini ölçmektedir. Çalışma sonucunda, sadece BİT benimseme kapasitesinin inovasyon kullanımıyla doğrudan bağlantılı olduğu ve bir inovasyon türünü kullanan KOBİ'nin diğer inovasyon türlerini de kullanmasının muhtemel olduğunu ortaya koyulmuştur.

Zorn ve diğerleri (2010), yaptıkları çalışmada organizasyonel, çevresel ve kurumsal faktörlerin Yeni Zelanda'daki kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda BİT benimseme ve kullanımına etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, BİT benimseyen ve kullananlar firmaların, öz algılamaya sahip, çevreyi tarayan ve gördükleri liderleri taklit eden liderlere ve BİT uzmanlığına sahip kurumsal karar vericilere sahip olma eğiliminde oldukları ortaya koyulmuştur.

Fink ve Disterer (2006), KOBİ'lerin BİT kullanımında hem makro hem de mikro düzeydeki olayları incelemek amacıyla, nitel vaka çalışması yöntemini benimseyerek yarı yapılandırılmış ve yerinde görüşmeler ile Avustralya ve Almanya'da bulunan çeşitli endüstrilerdeki 8 firmayı incelemiştir. Çalışmada, kullanılan boyutlar (etkileşimler, çevre, bağlantılar ve kimlikler) boyunca bilişim faaliyetlerinin aşılması mikro ve küçük ölçekli işletmeler için düşük, orta ölçekli işletmeler için ise daha yüksek olmuştur. Buna göre; BİT'nin mikro ölçekli işletmelerde sadece dış çevre ile etkileşimi kolaylaştıracak sistemler şeklinde ortaya çıktığını, küçük ölçekli işletmelerin BİT kullanımına katkıda bulunan kişisel etkileşimlere oldukça güvenmekte olduğunu, orta ölçekli işletmelerde ise BİT'nin hem çevre ile hem de iç etkileşimlerde daha yaygın olarak kullanılmakta olduğunu ortaya koymuşlardır.

Sunday (2018), KOBİ'lerde BİT benimsenmesinin dinamik sürecini incelemek amacıyla İngiltere'de yöneticiler, devlet kurumları, KOBİ danışmanları ve BT satıcıları ile yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirerek, BİT'nin tek seferlik bir etkinlik olmadığını, doğada dinamik ve etkileşimli olduğunu ve BİT benimsemeyi etkileyen faktörlerin bir aşamadan diğerine farklılaştığını gösteren bir çerçeve geliştirmiştir. Buna göre, geliştirilmiş BİT uygulamaları kabul edilme süreci, küçük işletme bağlamında bir kereye mahsus bir olay değil, bunun yerine anlaşılır, sürekli, etkileşimli ve dinamik bir süreçtir.

AlBar ve Hoque (2017), teknolojik (göreceli avantaj, uyumluluk ve karmaşıklık), çevresel (düzenleyici ortam ve rekabetçi ortam), organizasyonel (üst yönetim desteği ve organizasyonel kültür) ve bireysel (firma sahibi/yöneticinin yenilikçiliği ve BİT bilgisi) faktörlerin BİT benimsenmesine etkisini araştırmıştır. Göreceli avantajların, üst yönetim desteğinin, organizasyonel kültürün, düzenleyici ortamın, firma sahibi/yöneticisi yenilikçiliğinin ve BİT bilgisinin KOBİ'ler tarafından BİT benimsenmesi ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu, ancak uyumluluk, karmaşıklık ve rekabetçi ortam ile BİT benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.

Nguyen (2009), çalışmasında KOBİ'lerde BT benimseme konusunda çeşitli veritabanlarından derlediği vaka çalışmalarını içeren ve farklı perspektiflere dayanan kavramsal bir çerçeve önermiştir. Yazar, BT benimsenmesi üzerindeki etkileri organizasyonel (kültür, üst yönetim, çalışanlar, firmanın emici kapasitesi), ağ oluşturma (ağ ilişkisi, bilgi ve öğrenme), dış uzmanlık (tecrübe ve öneri) ve BT yetenekleri (yeterlik, yetenek, kapasite) olmak üzere dört ana sınıfa ayırmıştır.

Peñalba ve diğerleri (2015), Panama'da 615 mikro ölçekli KOBİ'de BT ve iletişim arasındaki mevcut etkileri inovasyon düzeyinde analiz etmiş ve BİT'nin firmaların yenilik faaliyetlerinde önemli ve olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. BT ve iletişimin benimsenmesinin yüksek bir inovasyon seviyesine katkıda bulunduğu, ancak firma büyüklüğü ve yaşının Panama'daki KOBİ'lerin inovasyon derecesine etki etmediği ortaya koyulmuştur.

Caldeira ve Ward (2001), araştırmalarını bilişim sistemleri (BS) ve BT'nin benimsenmesi ve kullanılması konusundaki göreceli başarı seviyelerinin (başarısız, yeterli olandan az, yeterli ve başarılı) açıklamasını yapmak için tasarlamışlardır. İncelenen 12 firmadan elde edilen veriler ile yapılan analizler sonucunda, BS ve BT benimseme (sadece idari sistemler, çekirdek üretimi süreçler, entegre çekirdek süreçler, dış bütünleşme) ve başarı seviyelerini etkilediği ortaya çıkan kritik ve ikincil olmak üzere toplam 15 faktörü tanımlamışlardır.

Göreceli BS ve BT başarısını açıklayan gibi görünen kritik faktörler:

- BS/BT yeterlikleri;

- Yönetimin BS/BT'nin benimsenmesi ve kullanılması konusundaki tutumları.

BT'nin benimsenmesi ve kullanımı için önemli olan, ancak BT başarısını elde etmede kritik olmayan ikincil faktörler:

- Firmada finansal kaynakların mevcudiyeti;
- Kullanıcıların nitelikleri;
- Piyasada mevcut olan yazılımın kalitesi;
- Mevcut BS / BT harici uzmanlığının ve hizmetlerinin kalitesi;
- Uygulanacak BS / BT türü;
- BS / BT hedeflerinin tanımı;
- BS / BT'nin kabul edilme zamanı.
- Kullanıcı tutumları;
- Firma üyeleri arasındaki güç ilişkileri;
- BS / BT satıcılarının desteği;
- BS / BT'yi benimseme konusunda iş baskısı;
- BS / BT eğitiminin mevcudiyeti;
- BS / BT geliştirme sürecinde yer alan kişilerin profili.

Hashim (2007), Malezya'daki 383 KOBİ sahibinin BİT becerilerinin ve benimsenmesinin derecesini incelediği araştırmada, KOBİ sahiplerinin BİT beceri seviyeleri ve kullanımlarının düşük olduğunu, bununla birlikte BİT benimsenmesinin zor olduğunu düşündükleri için BİT kullanımının düşük ve yavaş olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, BİT benimsemesinin belirleyicilerinden biri BİT becerileridir ve KOBİ sahiplerinin BİT becerileri ortalamanın altında olduğunda nadiren BİT kullanır, BİT benimsemeyi zor bulur ve benimseme sürecine geç kalırlar.

BÖLÜM 2: KOBİ'LERDE ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER

2.1 Organizasyonel Faktörler

Bu bölümde organizasyonel faktörler içerisinde yer alan organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu kavramları ele alınmıştır.

2.1.1 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği

Rekabet, organizasyonlarda öğrenme yeteneği gerektirmektedir (Prieto ve Revilla, 2005). DeGeus (1988) ve Dickson (1992), rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneğinin sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı olabileceğini ifade etmiştir. Dinamik ortamlarda rekabet eden tüm firmalar öğrenme sürecini takip etmelidir (Slater ve Narver, 1995). “Öğrenme, işletmelerin faaliyet ve kültürleri ile ilgili rutinleri oluşturma, düzenleme ve işgücü becerilerini geliştirerek organizasyonel verimliliği artırma yollarıdır” (Dodgson, 1993: 377). Öğrenme; etkileşimli, birbirine bağımlı bir sürecin sonucudur (Marsick ve Watkins, 2003) ve deneme sonuçlarının arandığı, araştırıldığı ve kurum içinde dağıtıldığı bir ortam gerektirir (Nadler vd., 1992). Öğrenme, biliş ve davranıştaki bir değişim sürecidir (Crossan vd., 1995). En genel anlamda organizasyonel öğrenme ise, davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya içgörülerin geliştirilmesidir (Fiol ve Lyles 1985; Huber 1991; Sinkula 1994; Slater ve Narver, 1995). Organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyon yapısı içinde işleyen davranış temelli bir süreçtir (Hult ve Ferrell, 1997).

Chiva ve diğerleri (2006), organizasyonların nasıl öğrendiğiyle ilgili olarak birey ve sosyal bakış açısının iki temel açıklama olduğunu söylemişlerdir:

- Bireysel görüş, öğrenmeyi bireysel bir fenomen olarak görür ve organizasyonların bireyler aracılığıyla öğrendiklerini ifade eder.
- Sosyal görüş, öğrenmeyi sosyal bir fenomen olarak kabul eder ve organizasyonların topluluklar ve gruplar yoluyla öğrendiğini ileri sürer.

Chiva ve diğerleri (2007), sonraki çalışmalarında organizasyonel öğrenme ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde iki temel bakış açısının varlığından bahsetmişlerdir:

- İlk bakış açısı; belirli bir organizasyonel öğrenme sürecinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ölçer. Organizasyonel öğrenme sürecinin her bir

aşaması ölçeğin boyutları olarak kabul edilir. Huber (1991), Crossan vd. (1999), Bontis vd. (2002) veya Tippins ve Sohi (2003) bu ölçüm perspektifinin seçkin örnekleridir.

- İkinci bakış açısı; organizasyonun öğrenme yeteneğine sahip olup olmadığını ölçer. Organizasyonel öğrenmenin temel kolaylaştırıcıları boyut olarak kabul edilir. Bu ölçekler temel olarak öğrenen organizasyon literatürüne dayanmaktadır. Pedler vd. (1997), Goh ve Richards (1997) veya Jerez-Go'mez vd. (2005) bu perspektifin kayda değer örnekleridir.

Benzer ve yakından ilgili olan "organizasyonel öğrenme" ve "öğrenen organizasyon" kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılır. Ancak, organizasyonel öğrenme, bir organizasyonda gerçekleşen belirli etkinlik türlerini tanımlamak için kullanılan bir kavramken öğrenen organizasyon, kendi içinde belirli bir organizasyon türüne atıfta bulunur (Jerez-Go'mez vd., 2005). Organizasyonel öğrenme, öğrenme süreci ve öğrenen organizasyon yapısı olarak ilişkili fakat farklı iki kavramın bir fonksiyonudur (Hult vd., 2000).

'Öğrenen organizasyon' kavramı, Teylor'ın bilgi aktarımının fabrikadaki performans ve verimlilik artışı üzerindeki olumlu etkisini keşfettiği 1900 yılında ortaya koyuldu. Yine de Cyert ve March (1963), organizasyonel bir fenomen olarak öğrenmeyi ifade eden, öğrenmeyi ve organizasyonu bir araya getiren ve organizasyonel öğrenme ifadesini literatüre kazandıran ilk bilim insanlarıdır (Templeton vd., 2002; Tohidi vd., 2012). Öğrenen organizasyon, tüm organizasyonların gelişmesi ve başarılı olması için önemli bir yeterlilik olarak görülmektedir (Tohidi vd., 2012).

"Örgütsel öğrenmeyi üst seviyelere çıkarmak için yapıları ve stratejileri yapılandıran firmalar öğrenen organizasyonlardır" (Dodgson, 1993: 377). "Bir öğrenen organizasyon, bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma ve yeni bilgiyi yansıtmak için davranışını değiştirme becerisi olan bir organizasyondur" (Garvin, 1993).

Organizasyonların, öğrenmenin gerçekleşmesini teşvik etmek ve sağlamak için gerekli koşulları yaratması gerekir. Bir öğrenen organizasyonun geliştirilmesi, liderlerin organizasyonun bir öğrenme modunda çalışması için gerekli iç gereksinimleri belirlemeye yönelik bilinçli müdahalesidir (Goh ve Richards, 1997).

1990'dan bu yana organizasyonel öğrenme kavramının karmaşık ve çok boyutlu olduğu genel olarak kabul görmüştür (Jerez-Go'mez vd., 2005). Slater ve Narver (1994) da organizasyonel öğrenmeyi, farklı bilişsel düzeylerde meydana gelen, çok sayıda alt işlemi kapsayan karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamıştır. Organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel öğrenme sürecini kolaylaştıran veya bir organizasyonun öğrenmesine izin veren organizasyonel ve yönetsel özellikler olarak tanımlanır (DiBella vd., 1996; Goh ve Richards, 1997; Hult ve Ferrell, 1997; Yeung vd., 1999; Chiva ve Alegre, 2008). Organizasyonel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeli olan ve firmanın zenginlik yaratmasına yardımcı olacak yeni bilgilerin geliştirilmesidir (Ireland vd., 2001). Slater ve Narver (1994), bu tür bir öğrenmenin “yeni bilgi üretme veya edinme konusunda ustalaşan ancak bu bilgiyi kendi faaliyetlerine uygulayamayan organizasyonların yanı sıra davranışı yeni bilgilerden dolayı olarak etkilenebilecek organizasyonları da ortadan kaldıracakını” iddia etmiştir (: 2).

Organizasyonel öğrenme, çalışanların sık sık iş değiştirebileceği veya bildiklerini biriktirebileceği işyerinde özellikle önemlidir (Marsick ve Watkins, 2003). Organizasyonel öğrenmenin rekabet avantajı elde etmedeki aracı rolü önemli ölçüde dikkat çekmektedir (Hult, 1998; Hult vd., 2000). Bir çalışanın organizasyonel öğrenmesi, organizasyonda bulunan diğer üyelerce bilinen şeylere bağlıdır ve bu ortak bilgi tabanından sağlanır (Simon, 1991). Organizasyonel öğrenme, organizasyon içinde hızlı bilgi aktarımı yoluyla gerçekleşir (Ireland vd., 2001).

Bir organizasyonun öğrenme yeteneğinin yüksek olduğunu söyleyebilmek için; yönetsel bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme ile bilgi aktarımı ve entegrasyon boyutlarının her birinde yüksek derecede öğrenme göstermelidir. Bu boyutlar daha önce bir organizasyonun öğrenmesi için gerekli ana unsurlar olarak belirtilen tüm hususları bünyesinde toplar (Jerez-Go'mez vd., 2005).

Organizasyonel düzeyde en önemli şey, öğrenmenin kolektif bir deneyim olmasıdır. Bireylerin öğrenmesi, organizasyonun değişmesi için gerekli ancak yeterli değildir (Marsick ve Watkins, 2003).

Jerez-Go'mez ve diğerleri (2005), çalışmalarında organizasyonel öğrenme kavramının çok boyutlu doğasına uygun bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamıştır. Kimya

endüstrisinden 111 İspanyol üretici firmanın organizasyonel öğrenme yeteneğini ölçtükleri çalışmada, ölçeğin geçerliliği ile ilgili sağladığı kanıtlar sayesinde gelecekteki çalışmalarda bu aracın kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Ölçek ifadeleri, Hult ve Ferrell (1997) ve Goh ve Richards'ın (1997) çalışmalarında yer alan ifadelerden ve Oswald ve diğerlerinin (1994) önerdiği ölçek (sistem perspektifi) kullanılarak ve uyarlanarak üretildi. Analiz edilen dört boyut çalışan katılımı, ekip çalışması, işbirliği ve katılımın önemini vurgulamaktadır (Jerez-Go'mez vd., 2005).

Chiva ve diğerleri (2006), öğrenmeye yönelik boyutların kapsamlı bir analizine dayanarak, öğrenmenin organizasyonel yeteneği için bir ölçek önermektedir. Diyalog ve katılımcı karar verme boyutlarından ve 14 maddeden oluşan ölçüm aracı, İspanya seramik kaplama malzemeleri sektöründeki 8 firmadan alınan verilerle doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak doğrulanmıştır.

Chiva ve diğerleri (2006), organizasyonel öğrenme yeteneğini dikkate alarak duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla 8 İspanyol seramik karo üreticisinde atölye çalışanlarına anket uyguladıkları çalışmada, duygusal zekânın iş doyumundaki etkilerini belirlemede organizasyonel öğrenme yeteneğinin önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Pérez López ve diğerleri (2005), organizasyonel öğrenmenin firma performansını etkileme derecesini ölçmek amacıyla, sanayi ve hizmet sektörlerinden 195 İspanyol firmayı incelemiştir. Organizasyonel öğrenmeyi değerlendirmek için, öğrenmenin çok boyutlu karakterini tanımlayan dört boyuta (bilgi edinimi, dağıtımı, yorumlaması ve organizasyonel hafıza) sahip bir ölçek geliştirmişlerdir.

Tohidi ve diğerleri (2012), çalışmalarında organizasyonel öğrenmenin inovasyonu nasıl etkilediğini 18 İranlı seramik karo üreticisi üzerinden incelemiştir. Organizasyonel öğrenme yeteneğini ölçmek için, beş boyut (yönetmelik bağıllık ve güçlendirme, dış çevre ile etkileşim ve açıklık, bilgi aktarımı ve entegrasyon, risk alma ve deneyimleme) olmak üzere 23 ifadeden oluşan bir model önermiş ve bu beş boyutun varlığını analizler ile desteklemiştir. Bununla birlikte, organizasyonel öğrenme yeteneğinin inovasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu da ifade edilmiştir.

Tablo 4, yazarlar tarafından ortaya koyulan organizasyonel öğrenme oryantasyonu yapılarını sunmaktadır.

Tablo 4
Organizasyonel Öğrenme Oryantasyonu

Yazar(lar)	Tasvir	Öğrenme Oryantasyonu
Day (1991, 1994)	Öğrenme Süreçleri	1. Açık fikirli soruşturma 2. Yorumlama yeteneği 3. Erişilebilir hafıza
Galer ve Van Der Heijden (1992)	Öğrenme Kontrol Listesi	1. Öğrenme kültürü 2. Açıklık 3. Tecrübe özgürlüğü 4. Öğrenmeye bağlılık 5. Planlama ve eylemde yakınlık 6. Ders alınması 7. Karşılıklı güven 8. Faaliyetlerin koordinasyonu
McKee (1992); Norman (1985)	Öğrenme Becerileri	1. Kişilerarası beceriler 2. Analitik beceriler 3. Organizasyon becerileri 4. Ekolojik beceriler
Senge (1990)	Öğrenme Disiplinleri	1. Kişisel ustalık 2. Zihinsel modeller 3. Paylaşılan vizyon 4. Takım öğrenmesi 5. Düşünce sistemleri
Sinkula (1994)	Öğrenmenin Temelleri	1. Paylaşılan vizyon 2. Aksiyomları öğrenme 3. Çapraz fonksiyonel ekip çalışması 4. Açık fikirlilik 5. Tecrübe paylaşımı
Slater ve Narver (1994, 1995)	Öğrenme Elemanları	1. Girişimcilik 2. Kolaylaştırıcı liderlik 3. Organik yapı 4. Merkezi olmayan stratejik planlama 5. Pazar yönü
Tobin (1993)	Öğrenmenin Temelleri	1. Görünür liderlik 2. Düşünme okuryazarlığı 3. İşlevsel miyopluk 4. Öğrenme ekipleri 5. İşveren olarak yöneticiler
Wick ve Leon (1993)	Öğrenme Elemanları	1. Tanımlanmış vizyon 2. Ölçülebilir eylem planı 3. Bilgi paylaşımı 4. Yaratıcılık 5. Uygulama yeteneği

Kaynak: Hult, G. T. M. & Ferrell, O. C. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 100.

Prieto ve Revilla (2005), 1064 İspanyol firmasına anket uyguladıkları çalışmalarında elde ettikleri verilerin sonucunda, firmaların teknolojik ve insan sistemleri arasında bir uyum yaratması gerektiğini vurgulamışlardır. Anket 3 bölüm, 9 alt boyut oluşmakta ve toplam 44 ifade içermektedir:

1. Bilgi stokları; Bireysel seviyede bilgi, Grup düzeyinde bilgi ve Organizasyon düzeyinde bilgi
2. Bilgi akışı; Keşif ve Kullanma
3. Bilgi Yönetimi; Bilişim Teknolojileri, Yaratıcılık, Yenilik ve Güven

Bontis ve diğerleri (2002), öğrenme kavramını 3 boyut olarak ele almıştır:

- Bireysel Seviyede Öğrenme: Bireysel yetkinlik, yetenek ve gerekli işleri yapma motivasyonu
- Grup Seviyesinde Öğrenme: Grup dinamikleri ve ortak anlayışın gelişimi
- Organizasyon Seviyesinde Öğrenme: Rekabetçi ortam göz önüne alındığında, sistemler, yapı, strateji, prosedürler ve kültür dâhil insan dışı öğrenme depoları arasındaki uyum

Tablo 5, organizasyonel öğrenme kavramına ilişkin çeşitli bakış açılarını bir arada sunar.

Tablo 5
Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramlarına İlişkin Tanımlar

Yazar(lar)	Tanım
Argyris ve Schön (1978)	Organizasyonel öğrenme, hataları tespit etme ve düzeltme sürecidir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Organizasyonel öğrenme, organizasyonlardaki insanların ortak deneyimlerinden türetilmiş ortak anlamların oluşturulmasıdır.
Daft ve Weick (1984)	Organizasyonel öğrenme, organizasyonun eylemi ile çevre arasındaki ilişkiler hakkındaki bilgidir.
Day (1994)	Organizasyonel öğrenme, açık fikirli sorgulama, bilgilendirilmiş yorumlar ve erişilebilir hafıza süreçlerinden oluşur.
Fiol ve Lyles (1985)	Organizasyonel öğrenme, eylemleri daha iyi bilgi ve anlayışla geliştirme süreci anlamına gelir.
Garvin (1993)	Bir öğrenen organizasyon, bilgiyi yaratma, edinme ve aktarmada ve yeni bilgiyi ve içgörülerini yansıtmak için davranışını değiştirmede yetenekli bir organizasyondur.
Huber (1991)	Bir firma, bilginin işlenmesi yoluyla potansiyel davranışlarının kapsamının değişip değişmediğini öğrenir.
Kim (1993)	Organizasyonel öğrenme, etkili önlem almak için organizasyon kapasitesini artırmak olarak tanımlanır.
Lee vd. (1992)	Organizasyonel öğrenme süreci, bireylerin eylemlerinin çevre ile organizasyonel etkileşime yol açtığı döngüsel bir süreç olarak görülmektedir.
Levinthal ve March (1993)	Organizasyonel öğrenme, dinamik bilgi eğilimleri karşısında yeni bilgiler geliştirmek ve mevcut yetkinliklerden yararlanmak için rekabetçi hedefleri dengeleme problemiyle baş eder.
Levitt ve March (1988)	Organizasyonlar, geçmişten elde edilen çıkarımları davranışları yönlendiren rutinelere kodlayarak öğrenir.
Marquardt (1996)	Öğrenen organizasyon, güçlü ve kollektif olarak öğrenen ve sürekli olarak bilgiyi daha iyi toplamak, yönetmek ve kullanmak için kendini dönüştüren organizasyondur.
Meyer-Dohm (1992)	Organizasyonel öğrenme, deneyimin kuruluşun temel amacına ulaşmak için erişip kullandığı paylaşılan bilgiye dönüştürülmesidir.
Miller (1996)	Öğrenme karar vermektir. Öğrenme organizasyonel bilgiyi artırır, karar vermeye ihtiyaç yoktur ve eylemden çok önce veya çok sonra gerçekleşebilir.
Mills ve Friesen (1992)	Bir öğrenen organizasyon kaliteyi artırmak, müşteri veya tedarikçi ilişkilerini geliştirmek veya iş stratejisini daha etkin bir şekilde uygulamak ve kârlılığını sürdürmenin nihai hedefi ile iç inovasyonu sürdürür.
Senge (1990)	Öğrenen organizasyonlar, insanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve geniş kapsamlı düşünme kalıplarının beslendiği, ortak isteklerin serbest bırakıldığı ve insanların birlikte nasıl öğrenileceğini sürekli öğrendiği organizasyonlardır.

Slater ve Narver (1995)	Organizasyonel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya içgörülerin geliştirilmesidir.
Schwandt ve Marquardt (2000)	Organizasyonel öğrenme, insanlar, onların eylemleri, sembolleri ve organizasyon içindeki süreçler arasındaki karmaşık ilişkiyi temsil eder.
Stata (1989)	Organizasyonel öğrenme, inovasyonun gerçekleştiği temel süreçtir. Aslında, bireylerin ve kuruluşların öğrenme hızlarının -özellikle bilgi yoğun sektörlerde- tek sürdürülebilir rekabet avantajı olabileceğini savunuyorum.
DiBella vd. (1996)	Organizasyonel öğrenme, bir organizasyon içindeki deneyime dayalı performansı sürdürme veya geliştirme kapasitesi veya sürecidir.
Tomas vd. (1997)	Satın almada küresel organizasyonel öğrenme süreci, bir kuruluşun, satın alma ağının çeşitli bölümlerinde geliştirilen bilgi ve uzmanlığı dünya çapındaki diğer tüm bölümlere aktarma ve bütünleştirme becerisini ifade eder.
Jerez-Gomez vd. (2005)	Bir organizasyonun yeteneği olarak organizasyonel öğrenme; bilgiyi işlemek, başka bir deyişle bilgiyi oluşturmak, elde etmek, aktarmak, entegre etmek ve performansını artırmak amacıyla yeni bilişsel durumu yansıtacak şekilde davranışını değiştirmektir.
Chiva ve Alegre (2007)	Organizasyonel öğrenme, genel olarak organizasyonel öğrenme sürecini kolaylaştıran veya bir organizasyonun öğrenmesine izin veren örgütsel ve yönetsel özellikler olarak kabul edilen 'organizasyonel öğrenme yeteneği' ve 'organizasyonların öğrendiği bir süreç' olarak tanımlanır.
Lin (2008)	Organizasyonel öğrenme, bir firma içindeki organizasyonel hafızanın edinilmesine, erişilmesine ve gözden geçirilmesine olanak sağlayan kapasite ve süreçleri ifade eder.

Kaynak: Bontis, N., Crossan, M. M. & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 439; Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M. & Mandegari, M. (2012). Organizational Learning Measurement and the Effect on Firm Innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 222.

Kritik önemi nedeniyle firmalarda organizasyonel öğrenme yeteneğini değerlendirmek için geçerli bir ölçüm aracı bulmak büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, zayıflıkların ve fırsatların tespiti, firmaların mevcut hızlı değişen ortamdaki konumlarını iyileştirebilir (Tohidi vd., 2012).

Chiva ve diğerleri (2007), örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek adına bir ölçüm aracı geliştirip doğrulamak amacıyla çalışmalarında literatürde en çok vurgulanan faktörler olarak kabul edilen beş temel boyuta (risk alma, deney, diyalog, dış çevre ile etkileşim ve katılımcı karar verme) sahip bir anket uygulamışlardır.

Tablo 6, organizasyonel öğrenmeyi ölçmek için kullanılan araçlar ve bu araçların kimlere uygulandığı ile ilgili bilgileri sunmaktadır.

Tablo 6
Organizasyonel Öğrenme Ölçeklerinin Özeti

Yazar(lar)	Organizasyonel Öğrenme Ölçüm Araçları	İfade Sayısı	Amaç	Kavramsal Arka Plan
Goh ve Richards (1997)	Organizasyonel öğrenme anket ölçeği: 4 kuruluştan 632 kişiye uygulanmıştır.	21	Yetenek	Öğrenen Organizasyon
Hult ve Ferrell (1997)	Organizasyonel öğrenme kapasitesi ölçeği: 346 stratejik iş birimine uygulanmıştır.	23	Yetenek	Öğrenen Organizasyon
Pedler vd. (1997)	Öğrenen organizasyon anketi: denetimlere yöneliktir.	55	Yetenek	Öğrenen Organizasyon
Tannenbaum (1997)	Öğrenme ortamı anketi: 7 kuruluştan 500 kişiye uygulanmıştır.	69	Yetenek	Bireysel Öğrenme
Hult (1998)	Organizasyonel öğrenme kapasitesi ölçeği: 346 stratejik iş birimine uygulanmıştır.	17	Yetenek	Öğrenen Organizasyon
Hurley ve Hult (1998)	Öğrenme ve gelişme: 56 kuruluştan 9.648 kişiye uygulanmıştır.	4	Yetenek	Bireysel Öğrenme
Hult vd. (2000)	Organizasyonel öğrenme kapasitesi ölçeği: 555 stratejik iş birimine uygulanmıştır.	17	Yetenek	Öğrenen Organizasyon
Watkins ve Marsick (2003)	Öğrenen organizasyon anketinin boyutları: farklı organizasyonlardan 191 yönetici ve İK geliştiricisine uygulanmıştır.	43	Yetenek	Öğrenen Organizasyon
Jerez-Go'mez vd. (2005)	Organizasyonel öğrenme ölçeği: Kimya endüstrisinden 111 İspanyol firmaya uygulanmıştır.	16	Yetenek	Öğrenen Organizasyon
Bontis vd. (2002)	Stratejik öğrenme değerlendirme haritası: 32 kuruluştan 480 kişiye uygulanmıştır.	23	Süreç	Crossan vd. (1999)
Templeton vd. (2002)	Organizasyonel öğrenme yapısı için ölçek: 119 firmaya uygulanmıştır.	31	Süreç	Huber (1991)
Tippins ve Sohi (2003)	Organizasyonel öğrenme: 271 kuruluşa uygulanmıştır.	29	Süreç	Slater ve Narver (1995); Huber (1991)

Kaynak: Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability Among the Workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 230.

Organizasyonel öğrenme, yenilikçiliğe, rekabetçiliğe ve ekonomik sonuçlara olumlu katkıda bulunur. Birçok kurumda üst düzey yöneticiler, öğrenmeyi geliştirmenin önemine inanmaktadır (Pérez López vd., 2005).

Crossan ve diğerleri (1995), tümevarımsal bir yaklaşımla organizasyonel öğrenme araştırmacılarının varsayımlarını ortaya koyarak bakış açılarını farklılaştıran 3 boyutu belirlemiştir:

1. Analiz Birimi - Bireysel, Grup, Organizasyon ve Organizasyonlar Arası [organizasyonel öğrenme yeteneği çok seviyelidir (Tohidi vd., 2012: 221).]
2. Bilişsel / Davranışsal Vurgu
3. Öğrenme - Performans İlişkisi

Çoğu araştırmacı, organizasyonel öğrenmenin farklı yönlerini vurgular; bazıları bilişsel olarak bireysel seviyeye odaklanırken, diğerleri davranışsal olarak grup seviyesine odaklanmıştır. Öğrenme ve performans arasında dolaylı bir bağlantı vardır. Tüm öğrenmeler gelişmiş performansa yol açmaz ve aslında başarısızlık da öğrenmeyi sağlayabilir (Crossan, vd., 1995).

Organizasyonel öğrenme yeteneği çok disiplinlidir. Araştırmacılar öğrenmeyi; psikolojik (Cyert ve March, 1963; Daft ve Weick, 1984), sosyolojik (Nelson ve Winter, 1982; Levitt ve March; 1988), örgütsel teori (Cangelosi ve Dill, 1965; Senge, 1990; Huber, 1991) veya stratejik bakış açısı (Grant, 1996; Lei vd., 1996, 1999) gibi farklı bakış açılarından ele almışlardır (Jerez-Gomez vd., 2005).

Tablo 7, ilgili yazında önerilen temel öğrenme kümelerini ortaya koymaktadır.

Tablo 7
Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Boyutları: Literatüre Genel Bakış

Yazar(lar)	Temel
Garvin (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problem çözme 2. Deneyimleme 3. Tecrübelerden ve tarihten öğrenmek 4. Başkalarının en iyi uygulamalarından öğrenme 5. Firma içinde bilgi ve becerilerin etkin biçimde aktarılması
Nevis vd. (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. İç ve dış ortamda bilgi toplama uygulamaları 2. Öğrenmeyi motive etmek için performans boşluklarının bilinci 3. Öğrenmenin ihtiyaçlarını ve sonuçlarını belirleyen temel faktörleri ölçmek için harcanan çaba 4. Deney desteği 5. Açıklığın iklimi 6. Sürekli eğitim 7. Adaptasyona izin veren çeşitli yöntem, prosedür ve sistemler 8. Yeni fikirleri ilerletmek için her seviyede birden fazla taraftar 9. İlgili liderlik 10. Yaygın hesap verebilirliğe yol açan organizasyonel birimlerin karşılıklı bağımlılığı
Goh (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misyon ve vizyonun netliği 2. Liderlik taahhüdü ve güçlendirilmesi 3. Deneyimleme ve ödüller 4. Etkili bilgi aktarımı 5. Takım çalışması ve problem çözme
Chiva ve Delorme (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deneyimleme 2. Risk alma 3. Dış çevre ile etkileşim 4. Diyalog 5. Katılımcı karar verme
Jerez-Gomez vd. (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetsel bağlılık 2. Sistem perspektifi 3. Açıklık ve deneyimleme 4. Bilgi aktarımı ve entegrasyon
Abu Khadra ve Rawabdeh (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Öğrenme ve bilgi paylaşımı 2. Vizyon ve strateji 3. Ödüller ve tanıma 4. Kıyaslama 5. Eğitim 6. Firma performansı
Lin (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetsel bağlılık 2. Sistem oryantasyonu 3. Bilgi edinme 4. Bilgi yayma

Kaynak: Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M. & Mandegari, M. (2012). Organizational Learning Measurement and the Effect on Firm Innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 224.

2.1.1.1 Yönetsel Bağlılık

Eğer bir yönetici öğrenmenin organizasyonun geliştirilmesinde kritik bir rol olduğuna inanıyorsa, çabaları öğrenmeyi kolaylaştırmak ve çalışanın bilgi yaratma, edinme ve aktarmada yer almasını sağlamak olacaktır. Destekleyici ve katılımcı bir kültürel ortam oluşturmak için yönetici, çalışanın teşvik riskini alarak, yeni bir fikir edinerek ve karar vermeye ve problem çözmeye katılarak öğrenme taahhüdünü geliştirmelidir. Sonuç olarak, yönetsel bağlılığın ve yetkilendirmenin organizasyonel öğrenmeye yardımcı ve kolaylaştırıcı olması beklenir (Tohidi vd., 2012).

2.1.1.2 Sistem Perspektifi

Grant (1996), firma entegrasyonunun başarısı, ortak bir dilin varlığına ve tüm organizasyon üyelerinin ortak vizyonuna (sistem perspektifi) bağlıdır (Jerez-Go'mez vd., 2005).

2.1.1.3 Açıklık ve Deneyimleme

Organizasyonların deneyimlerden öğrenmesi için, yeni fikir ve önerileri denemeleri gerekir. Deneyimleme, yaratıcı öğrenme için önemli bir kaynaktır. Bu boyut, öğrenmek ve terfi etmek isteyen, eğitmeye devam eden ve içeriden veya dışarıdan yeni fikirleri destekleyen çalışanları içerir (Tohidi vd., 2012).

2.1.1.4 Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon

Bilgi aktarımı; tartışma, diyalog, iletişim ve kişiler arası etkileşimle, bireysel düzeyde edinilen bilginin içsel olarak yayılması anlamına gelir (Jerez-Gomez vd., 2005). Dolayısıyla, diyalog, tartışma, ekip çalışması ve çalışanların iletişimi bilgi aktarımında yararlıdır. İletişim, organizasyonel problemler ve organizasyon içindeki işlevsel ve yapısal sınırlar arasında fırsat transferi ile ilgili bilgiler sağlar. Bireylerin bilgi ve deneyimlerinin aktarılması, toplanması ve etkileşimi organizasyonlarda korunan bir grup bilgi oluşturur ve diğerleri bunu kullanabilir (Tohidi vd., 2012).

Organizasyonel öğrenmenin etkin bir şekilde gelişmesini sağlamak için, bireysel düzeyde edinilen ve yaratılan bilgilerin organizasyona aktarılması ve entegre edilmesi gerekir (Huber, 1991).

2.1.2 Organizasyonel Yapı

Organizasyonel yapı anlayışı, ilk kez Hage ve Aiken (1967) tarafından kurulmuş ve “bir kurumda politikalar, prosedürler ve kurallarla ilgili olarak yürütülen uygulamalar” olarak tanımlanmıştır (Johari vd., 2010: 91).

Organizasyonel yapı, birçok çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmasına rağmen, literatürde bu kavramı ölçerken hangi boyutların dâhil edileceği ile ilgili bir fikir birliği yoktur. Bu kavram çeşitli ölçeklerle değerlendirilmiştir (Johari vd., 2010).

Chen ve Huang (2007), organizasyon yapısını beş temel boyutta (uzmanlaşma, standartlaştırma, biçimselleşme, merkezileşme ve yapılandırma) tanımlamış, standartlaştırma, merkezileşme ve bütünleşme olmak üzere 3 boyut halinde uyarlamıştır. Çalışmaları, 3 boyutun da uygun şekilde yapılandırıldığını ortaya koymuştur. Johari ve diğerleri (2010), çalışmalarında Hage ve Aiken'den (1967) uyarladıkları dört alt ölçek (karar verme, yetki hiyerarşisi, iş standardizasyonu ve kural gözlemi) ve 16 ifadeden oluşan organizasyonel yapı ölçeğini kullanmışlardır. Johari ve diğerleri (2011), sonraki çalışmalarında uyarladıkları bu ölçeğin Malayca versiyonunu kullanarak organizasyonel yapının psikometrik özelliklerini incelemiş ve organizasyonel yapının önerilen boyutlar ile ölçülebildiğini desteklemişlerdir. Schminke ve diğerleri (2000) ise, çalışmalarında organizasyonel yapı kavramını 3 boyut ile (merkezileşme, biçimselleşme ve organizasyon büyüklüğü) ölçmüştür.

Organizasyonel yapı kavramı yazarlarca farklı boyutlarla tanımlansa da genellikle biçimselleşme, merkezileşme ve bütünleşme olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmaktadır (Germain, 1996; Sciulli, 1998; Andrews ve Kacmar, 2001; Robbins ve Decenzo, 2001; Chen ve Huang, 2007). Organizasyonel yapının 3 temel boyutu olduğu konusunda uzlaşmalar ve bu boyutların önemi konusunda gelişen bir fikir birliği vardır: (1) merkezileşme, (2) uzmanlık ve (3) biçimselleşme (Child, 1974; Sathe, 1978; Cunningham ve Rivera, 2001).

Biçimselleşme ve merkezileşme, organizasyonel yapının iki önemli özelliğidir (Hage ve Aiken, 1967). Organizasyon yapısının özellikleri daha az merkezileşmiş, daha az örgünleşmiş ve daha fazla bütünleşmişse, organizasyon üyeleri arasındaki sosyal etkileşim daha elverişli olur. Bu nedenle organizasyonlar yapılarını daha az resmi,

daha az merkezi ve daha fazla bütünleşmiş olacak şekilde tasarlamalıdır (Chen ve Huang, 2007).

2.1.2.1 Merkezileşme

Merkezileşme kavramı birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Merkezileşme derecesi, gücün konular arasında nasıl dağıtıldığıdır. Bir başka deyişle, farklı pozisyonlardaki çalışanlar arasında dağıtılan güç miktarıyla ilgilidir ve iki boyuttan oluşur (Johari vd., 2010: 91): Karar verme ve yetki hiyerarşisi. Merkezileşme; firmayı etkileyen kararları verme yetkisi ile ilgilidir (Pugh vd., 1968: 76). Merkezileşme, bir organizasyondaki güç veya otorite toplanmasını ifade eder (Schminke vd., 2000: 296).

Üst düzey yöneticiler alt düzeylerde bulunan çalışanlardan hiç girdi almadan veya çok az girdi alarak firma için önemli kararlar alıyorsa merkezileşmenin var olduğu söylenir (Nasurdin vd., 2006). Yüksek düzeyde merkezileşmiş firmalar, çalışanların sınırlı bir özerkliğe sahip olması nedeniyle düşük düzeyde esnekliğe sahiptir (Sohi vd., 1996; Nasurdin vd., 2006).

Oldukça merkezileşmiş kuruluşlarda güç, çok az insan tarafından kullanılırken merkezi olmayan kuruluşlarda çalışanların çoğu tarafından paylaşılır. Merkezileşmiş organizasyonlar, karar alma süreçlerinde düşük katılıma ve yüksek yetki hiyerarşisine sahiptir. Merkezileşmiş organizasyonlarda koordinasyon ve problem çözme, hiyerarşinin üst seviyelerinde gerçekleşir. Yüksek düzeyde merkezileşmiş organizasyonların, düşük öz yönetime sahip ekipleri etkin bir şekilde uygulama olasılıkları daha yüksektir, çünkü çalışanların çok az yetkisi vardır (Tata ve Prasad, 2004).

Merkezileşme ile biçimselleşme arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, bir organizasyon ne kadar fazla örgünleşmişse o kadar az merkezileşmiş demektir (Pugh vd., 1969).

2.1.2.2 Biçimselleşme

Literatürde biçimselleşme kavramı ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Pugh ve diğerlerine (1968) göre biçimselleşme; “kuralların, prosedürlerin, talimatların ve iletişimin firma içinde ne ölçüde tanımlandığı”nı ifade eder (: 75). Benzer şekilde, Robbins ve Decenzo (2001) ile Andrews ve Kacmar (2001) da biçimselleşmeyi, kurum

içindeki işlerin ne derece standartlaştırıldığı ve çalışan davranışlarının kurallar ve prosedürlerle ne ölçüde yönlendirildiği olarak ifade eder. Diğer bir deyişle, biçimselleşme, bir organizasyonda kuralların kullanımını temsil eder (Hage ve Aiken, 1967). Hage ve Aiken (1967), biçimselleşmeyi “firma kuralları ve düzenlemelerine aykırı bir girişimde bulunmamalarını garanti etmek için çalışanların ne derece denetlendiğini ölçmek” olarak tanımlamıştır.

Büyük organizasyonlar küçük olan organizasyonlardan daha fazla biçimselleşme eğilimindedir (Pugh vd., 1969). Çoğu kuruluşun yapısının temel bir niteliği biçimselleşmedir (Nasurdin vd., 2006).

Oldukça biçimlendirilmiş organizasyonlarda, kararın nasıl verildiğini veya belirli bir durumda hangi sonuçların alınacağını belirleme konusunda çok az esneklik vardır (Schminke vd., 2000). Bu tür organizasyonların açık iş tanımları, kuralları ve iş süreçleriyle ilgili açıkça tanımlanmış prosedürleri vardır (Bidault ve Cummings, 1994). Bir iş yüksek oranda biçimlendirilmişse, o zaman bu işi yapan bireyin ne yapılması, ne zaman yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda az inisiyatifi vardır (Nasurdin vd., 2006).

İlgili yazın incelemesi, yüksek düzeyde biçimlendirilmiş organizasyonların düşük öz yönetime sahip ekipleri etkin bir şekilde uygulama olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Daha az biçimlendirilmiş organizasyonlar, aksine, öz yönetim düzeyine sahip ekiplerin tam yetki ve sorumluluk alanlarını kullanmalarına ve görevlerini yerine getirmelerine izin verir. Daha az biçimlendirilmiş organizasyonlarda ekip üyeleri, daha fazla özgürlüğe sahiptir (Sivadas ve Dwyer, 2000) ve sayısız ayrıntılı kural ve yönetmeliğe uymak zorunda kalmadan karar verme esnekliğine sahip olabilirler (Tata ve Prasad, 2004).

2.1.2.3 Bütünleşme

Bütünleşme, bir organizasyonun çeşitli alt bölümlerinin birbiriyle nasıl bağlantılı çalıştığını ifade eder (Germain, 1996; Sciulli, 1998). Bir organizasyondaki çalışanlar, iş ve problem çözme konusunda en geniş bilgi birikimine erişebilmelidir. Bütünleştirici iş yapısı, çalışanların meslektaşlarından öğrenmeleri için fırsatlar sağlar (Chen ve Huang, 2007). Bu nedenle, bir organizasyonun bölümleri bütünleşmiş olmalıdır.

2.1.3 Girişimcilik Oryantasyonu

Girişimcilik terimini ilk kez Cantillon (1734) kullanmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Girişimcilik oryantasyonu, yeni girişimlerin peşinde koşan firmaların düşünce tarzına uyan ve girişimcilik faaliyetlerini araştırmak için faydalı bir yapı sağlayan bir terimdir (Lumpkin ve Dess, 2015). Girişimcilik oryantasyonunun ilk tanımı Miller tarafından yapılmıştır: “Girişimci bir firma, ürün pazarında inovasyon yapan, biraz riskli girişimlerde bulunan, ‘proaktif’ yeniliklerle ortaya çıkan ve rakipleri yenmek için baskılayan firmadır” (1983: 771). Miller (1983), girişimci firmaların inovasyon peşinde olan, yoğun bir şekilde yeni pazarlara giren ve yeni fırsatların stratejik ve finansal riskini kabul eden firmalar olduğunu öne sürerek strateji yapımına yönelik girişimci bir yaklaşımı kavramsallaştırmıştır.

Girişimcilik oryantasyonu, firmaların amaçlarını yerine getirmek, vizyonlarını sürdürmek ve rekabetçi avantaj(lar) oluşturmak için kullandıkları firma düzeyinde bir strateji oluşturma süreci olarak görülebilir (Lumpkin ve Dess, 2015). Morris ve Paul (1987), girişimcilik oryantasyonunu üst yönetimin hesaplanmış riskleri alma, yenilikçi ve proaktif olma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Knight (1997) ise, girişimcilik oryantasyonunu firmanın stratejik amaçlarına ve performans hedeflerine ulaşmak için risk alma, yenilikçi ve proaktif olma eğilimi olarak tanımlar.

Tablo 8, girişimcilik oryantasyonu kavramına ilişkin tanımların bir özetini sunmaktadır.

Tablo 8

İlgili Yazından Seçilmiş Girişimcilik Oryantasyonu Tanımları

Yazar(lar)	Girişimcilik Oryantasyonu Tanımları
Mintzberg (1973)	“Girişimcilik tarzında, strateji oluşturma ve yeni fırsatlar için aktif arayışın yanı sıra belirsizlik karşısında ileriye doğru çarpıcı atılımlar hâkimdir” (: 45).
Khandwalla (1976/1977)	“Girişimcilik tarzı, cesur, riskli, girişken bir şekilde karar verme ile karakterizedir” (: 25).
Miller ve Friesen (1982)	“Girişimcilik tarzı, ürün piyasası stratejilerinde ciddi riskler alırken cesurca ve düzenli olarak yenilik yapan firmalar için geçerlidir” (: 5).
Miller (1983)	“Girişimci bir firma, ürün pazarında inovasyon yapan, biraz riskli girişimlerde bulunan ve ilk olarak “proaktif” yeniliklerle ortaya çıkan firmadır” (: 771).

Morris ve Paul (1987)	“Girişimci firma, risk unsuru içeren proaktif ve yenilikçi stratejileri vurgulayan karar verme normlarına sahip bir firmadır” (: 249).
Covin ve Slevin (1988)	“Girişimci firmalar, üst düzey yöneticilerin girişimcilik yönetimi tarzına sahip olduğu firmalardır” (: 218).
Merz ve Sauber (1995)	“...girişimcilik oryantasyonu, firmanın seçtiği ürün pazarındaki proaktiflik derecesi ve inovasyon yaratma istekliliği olarak tanımlanmaktadır” (: 554).
Lumpkin ve Dess (1996)	“Girişimcilik oryantasyonu, özerk davranma eğilimi, yenilik yapma ve risk alma istekliliği, rakiplere karşı girişken ve pazar fırsatına göre proaktif olma eğilimi boyutlarından biri veya birkaçı ile karakterize edilen ve pazara yeni girişlere yol açan süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetlerini ifade eder” (: 136-137).
Zahra ve Neubaum (1998)	“Girişimcilik oryantasyonu, bir firmanın radikal inovasyonu, proaktif stratejik eylemi ve belirsiz sonuçları olan projelere yönelik ortaya çıkan risk alma faaliyetlerinin toplamıdır” (: 124).
Voss, Voss ve Moorman (2005)	“... girişimcilik oryantasyonunu, organizasyonda veya pazarda değişime yol açan davranışlarda [risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve yoğun rekabetçiliğini yansıtan] bulunmak için firma düzeyinde bir eğilim olarak tanımlarız” (: 1134, [] eklendi).
Avlonitis ve Salavou (2007)	“Girişimcilik oryantasyonu, firmaların rekabet ortamını avantaja dönüştürmek için proaktif ve yoğun girişimlerde bulunmalarını sağlayan yönetsel bir yeteneği yansıtan örgütsel bir fenomendir” (: 567).
Cools ve Van den Broeck (2007/2008)	“Girişimcilik oryantasyonu, üst yönetimin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma ile ilgili stratejisini ifade eder” (: 27).
Pearce vd. (2010)	“Girişimcilik oryantasyonu, yenilikçilik, proaktiflik, yoğun rekabetçilik, risk alma ve özerklik niteliklerine sahip, farklı ancak ilişkili bir dizi davranış olarak kavramsallaştırılmıştır” (: 219).

Kaynak: Covin, J. G. & Wales, W. J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 679.

Literatürde birçok çalışma, girişimcilik oryantasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkiye (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996; Hughes ve Morgan, 2007; Amin, 2015; Kantur, 2016) odaklanmış olup genellikle girişimcilik oryantasyonunun güçlü performans ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür.

Girişimcilik oryantasyonunu ölçmek için en yaygın kullanılan araştırma araçları, Covin ve Slevin’in (1989) de ortaya koyduğu gibi firma düzeyinde ölçeklerdir (Lumpkin ve Dess, 2015). Miller (1983), girişimcilik oryantasyonunun risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarından oluştuğunu ve bir girişimcilik firmasının bu 3 stratejik bileşeni aynı anda ve aynı derecede sergilemesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Lumpkin ve Dess (1996), bu boyutlara ek iki boyut (yoğun rekabetçilik ve özerklik) daha tanımlayarak girişimcilik oryantasyonu yapısının çok boyutlu doğasını açıklamaya çalışmıştır. Miller'ın (1983) tanımına dayanan araştırma araçları, girişimcilik firmalarının tehditlere nasıl tepki verdiği ölçütlerini içermemektedir. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik oryantasyonunun bu yönünü yansıtmak için yoğun rekabetçilik boyutunu eklemiştir (Lumpkin ve Dess, 2015). Hughes ve Morgan (2007) ise, girişimcilik oryantasyonu yapısını Lumpkin ve Dess'in (1996) çalışmasında belirlenen haliyle beş boyut olarak (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, yoğun rekabet gücü ve özerklik) ele almıştır.

Yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları, bir firmanın girişimcilik oryantasyonunu nitelendirir. Bir firmada bu boyutlardan herhangi biri tamamen mevcut değilse, o firmanın girişimcilik seviyesi düşük kabul edilir (Miller, 2011).

Stetz ve diğerleri (2000) ile Kreiser ve diğerleri (2002), girişimcilik oryantasyonunun alt boyutlarının pek çok durumda bağımsız olarak değişme eğiliminde olduğunu bulmuşlardır. Bu durum çeşitli girişimcilik oryantasyonu birleşimlerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2015).

Literatürde girişimcilik oryantasyonunun boyutluluğuyla ilgili bazı tartışmalar vardır (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimcilik oryantasyonu yapısı, temelde yaygın olarak iki ana kavramsallaştırmaya sahiptir (Covin ve Lumpkin, 2011; George ve Marino, 2011; Kantur, 2016). Bazı araştırmacılar girişimcilik oryantasyonunun tek boyutlu bir yapı olduğunu savunmakta (Miller ve Friesen, 1982; Covin ve Slevin, 1989; Knight, 2000); bazıları ise risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, yoğun rekabetçilik ve özerkliğin bağımsız boyutlar olarak değerlendirildiği çok boyutlu bir yapı olduğunu savunmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Her iki kavramsallaştırma da savunulabilir. Girişimcilik oryantasyonunun iki kavramsallaştırması tutarsız ya da karşıt değildir. Yalnızca farklı olgulara odaklanırlar ama her ikisi de çalışmaya uygundur (Covin ve Wales, 2018).

Rauch ve diğerleri (2009), girişimcilik oryantasyonunun farklı boyutlarının (inovasyon, risk alma ve proaktiflik) eşit öneme sahip olduğunu ifade ederek tek boyutlu kavramsallaştırmanın kullanımını desteklemektedir. Buna göre, girişimcilik

oryantasyonu risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik boyutları ile tek boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Sayırsız yazar, girişimcilik oryantasyonunu yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile ölçmüştür (Wiklund ve Shepherd, 2005; Li vd., 2008; George ve Marino, 2011; Kreiser vd., 2013).

Girişimcilik oryantasyonunun üçüncü bir kavramsallaştırması yakın zamanda Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby ve Eshima (2015) tarafından geliştirilmiştir. “Yeniden kavramsallaştırma” altında, girişimci davranışlar [yenilikçilik ve proaktiflik ile ilgili] ve bütünlük içinde riske yönelik yönetsel tutum, firma düzeyinde girişimcilik oryantasyonunun kavramsal alanını oluşturur (: 1580). Burada tek boyutlu yapı perspektifine göre temel bir fark, girişimcilik oryantasyonunun iki boyuta (girişimci bir davranış boyutu ve risk boyutuna yönelik yönetsel bir tutum) sahip olması ve girişimcilik oryantasyonunun bu boyutların bütünlüğü ile temsil edildiği şeklinde anlaşılmasıdır (Covin ve Wales, 2018).

Kantur (2016), dört farklı sektörden 118 firma ile gerçekleştirdiği çalışmada, stratejik girişimciliğin, girişimcilik oryantasyonu ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Wong (2012), girişimcilik oryantasyonunun üç boyutunun (risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik), ürün avantajı ve yeni ürün başarısı üzerindeki etkilerini Çin'de bulunan elektronik imalat sektöründeki 244 firma üzerinde incelemiştir. Li, Liu ve Zhao (2006), çalışmalarında girişimcilik oryantasyonu kavramını, Atuahene-Gima ve Ko (2001) ile Lumpkin ve Dess'in (1996) çalışmalarında sunulan ölçeğe dayanarak beş ifade ile ölçmüşlerdir.

Covin ve Slevin (1988), çalışmalarında organizasyon yapısının üst yönetimin girişimci oryantasyonu ile finansal performansı arasındaki ilişkinin etkisini incelemek amacı ile risk alma, inovasyon ve proaktifliğin girişimci stil öğelerini değerlendiren 6 maddelik bir ölçek kullanmıştır. Ölçeğin maddelerini Khandwalla (1977) ile Miller ve Friesen (1978, 1982, 1983) tarafından geliştirilen araçlardan uyarlamışlardır. Araştırma sonucunda, girişimci bir üst yönetim tarzının, organik olarak yapılandırılmış firmaların performansı üzerinde olumlu, mekanik olarak yapılandırılmış firmaların performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Hong ve diğeri (2013), piyasa oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonunun yeni ürün performansı üzerindeki rolünü araştıran kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Girişimcilik oryantasyonu için ölçek ifadelerini, ölçeğini Miller'ın (1983) çalışmasına dayandıran Covin ve Slevin'in (1991) çalışmasından almışlardır. Kore'de imalat sektörü ve BT hizmetlerinde bulunan 471 KOBİ'nin CEO veya üst düzey yöneticilerine uyguladıkları ankete dayanarak, piyasa oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonunun yeni ürün performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Amin (2015), elektronik ve elektrik sektöründen toplam 200 KOBİ ve yiyecek ve içecek endüstrilerinden 250 KOBİ üzerinde girişimcilik oryantasyonu ve öğrenme oryantasyonunun performansa etkisini yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları ile ölçmüştür. Araştırma sonucunda hem girişimcilik oryantasyonu boyutları hem öğrenme oryantasyonu ile KOBİ performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Becherer ve Maurer (1997), girişimcilik oryantasyonu için Covin ve Slevin'dan (1989) uyarılma bir ölçek kullanmış ve anketlerini 683 küçük ölçekli işletmenin başkanına uygulamışlardır.

Tablo 9'da, literatürde girişimcilik oryantasyonu üzerine yapılmış temel çalışmalar ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 9
Girişimcilik Oryantasyonu Üzerine Temel Çalışmalar

Yazar(lar)	Boyutlar	Örneklem	İstatistiksel Analiz	İfade Sayısı	Çalışma Sonucu
Miller ve Friesen (1982)	İnovasyon Risk Alma	52 Kanadalı firma	Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	5	Girişimci firmalar muhafazakâr firmalardan daha fazla ürün inovasyonu sergileyeceklerdir.
Miller (1983)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	52 Kanadalı firma	Hipotez Testi Varyans Analizi	7	Girişimciliğin belirleyicileri organizasyon türünden etkilenir.
Miller ve Friesen (1983)	Analiz İnovasyon	50 Kanadalı firma; 36 ABD firması	Korelasyon Analizi Hipotez Testi	10	Başarılı firmalarda girişimcilik oryantasyonu ile çevre arasındaki ilişki daha güçlüdür.
Covin ve Slevin (1988)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	80 ABD üretim ve hizmet firması	Moderatörlü Regresyon Analizi	6	Girişimcilik oryantasyonu ve organizasyonel yapı, firma performansını

					belirlemek için birbirini etkiler.
Covin ve Slevin (1989)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	161 ABD üretim firması	Moderatörlü Regresyon Analizi	9	Performans, girişimcilik oryantasyonu, yapı ve çevre arasındaki uyumla ilgilidir.
Miles ve Arnold (1991)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	169 ABD üretim firması	Faktör Analizi Korelasyon Analizi Ki-Kare	9	Pazarlama ve oryantasyon ile girişimcilik oryantasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Miles, Arnold ve Thompson (1993)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	169 ABD firması	Korelasyon Analizi	9	Çevresel düşmanlık ve girişimcilik oryantasyonu negatif yönde ilişkilidir.
Naman ve Slevin (1993)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	82 ABD üretim firması	Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	9	Girişimcilik oryantasyonu, yapı ve strateji arasındaki 'uyum', performansla pozitif olarak ilişkilidir.
Zahra ve Covin (1995)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	3 örneklem (24, 39 ve 45 ABD firması)	Regresyon Analizi	9	Girişimcilik oryantasyonunun finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
Lumpkin ve Dess (1996)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik Özerklik Yoğun Rekabetçilik	-	-	-	Girişimcilik oryantasyonunun boyutları birbirinden bağımsız olarak değişebilir.
Becherer ve Maurer (1997)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	147 ABD firması	Korelasyon Analizi Moderatörlü Regresyon Analizi	9	Girişimcilik oryantasyonu-pazarlama oryantasyonu ilişkisi çevresel faktörler tarafından yönetilir.
Dickson ve Weaver (1997)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	433 Norveç üretim firması	Lojistik Regresyon	8	Girişimcilik oryantasyonu, algılanan çevresel belirsizlik ve ittifak kullanımı arasındaki ilişkiyi denetler.
Knight (1997)	İnovasyon Proaktiflik	258 Kanadalı firma	Faktör Analizi Korelasyon Analizi	8	Covin ve Slevin'in girişimcilik oryantasyonu ölçeği yüksek kültürlerarası güvenilirliğe ve geçerliliğe sahiptir.

Zahra ve Neubaum (1998)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	228 ABD firması	Regresyon Analizi	7	Yeni girişimler, olumsuz çevresel koşullar altında yüksek düzeyde girişimcilik oryantasyonu sergileyecektir.
Barringer ve Bluedorn (1999)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	169 ABD üretim firması	Hiyerarşik Regresyon Analizi	9	Kurumsal girişimcilik ile stratejik yönetim uygulamaları arasında olumlu bir ilişki vardır.
Wiklund (1999)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	132 İsveç firması	Regresyon Analizi	8	Girişimcilik oryantasyonu ve performans arasındaki pozitif ilişki zamanla artar.
Zahra ve Garvis (2000)	İnovasyon Risk Alma Proaktiflik	98 ABD şirketi	Moderatörlü Regresyon Analizi	7	Düşmanlık, uluslararası kurumsal girişimcilik ile performans arasındaki ilişkiyi denetler.

Kaynak: Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 75-77.

Tablo 10'da, çalışma kapsamında incelenen girişimcilik oryantasyonu boyutlarına ilişkin açıklamalar sunulmuştur.

Tablo 10
Girişimcilik Oryantasyonu Boyutları

Boyutlar	Açıklamalar
Yenilikçilik	Yeni ürün ve hizmetlerin yanı sıra yeni süreçlerin geliştirilmesine de yönelik deneysel ve yaratıcı süreçlerle birlikte inovasyon getirme isteği
Proaktiflik	Gelecekteki talebi öngörme fırsatını yakalamak isteyen bir pazar lideri için ileriye dönük bir bakış açısı
Risk Alma	Muhtemel sonuçlar hakkında kesin bilgi olmadan karar vermek ve harekete geçmek
Yoğun Rekabetçilik	Endüstri rakiplerini geride bırakmak için yoğun bir çaba; Rekabetçi bir pazardaki pozisyonu iyileştirmeyi veya bir tehdidin üstesinden gelmeyi amaçlayan savaştı bir duruş
Özerklik	Bir iş kavramı veya vizyonu ortaya koymak ve tamamlanmasını sağlamak amacıyla bir kişi veya ekip tarafından yapılan bağımsız eylem

Kaynak: Arshad, A. S. & Rasli, A. (2017). Entrepreneurial Orientation of Technology-Based SMEs in Malaysia. *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference*, 24. [Lumpkin ve Dess (1996) temelinde hazırlanmıştır.]

2.1.3.1 Risk Alma

Franco ve Haase (2013), risk almayı girilimcilik oryantasyonunun önemli bir boyutu olarak tanımlamaktadır (Amin, 2015).

Risk alma, olası sonuçlarla ilgili olarak yüksek düzeyde belirsizlik içeren projeleri, faaliyetleri ve çözümleri uygulamak için kaynak sağlama isteğini (Lumpkin ve Dess, 1996), bilinmeyene girerek cesurca harekete geçmeyi (Lumpkin ve Dess, 2015) ve faaliyetteki olağan riski kabullenmeyi (Hughes ve Morgan, 2007) ifade eder. Bir başka deyişle, risk alma hata ve hata olasılığı içerir (Tohidi vd., 2012).

Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilikle ilgili firma düzeyinde risk almanın etkili bir şekilde ölçülebilir hale getirilmesinin gelecekteki çalışmalar için bir alan olmaya devam edeceğini ifade etmiştir.

Miller'ın (1983) girişimcilik oryantasyonu yaklaşımına dayanan, firma düzeyinde risk almayı ölçen, firmaya riskli projelerde bulunma eğilimlerini ve yöneticilerin firma hedeflerine ulaşmak için cesaretli ve temkinli davranış tercihlerini sorarak risk seviyesini ölçen, iyi kabul edilmiş ve yaygın olarak kullanılan bir ölçek vardır. Wong (2012) ise risk alma kavramını, bir firmanın yüksek getirili ve riskli projelere olan eğilimi, kâr yapma olanakları bulma eğilimi ve istenen hedeflere ulaşılması karşılığında risk almayı teşvik etmesi ile ölçmüştür.

Amin (2015), girişimcilerin makul ve dengeli risklere sahip olmalarının önemli olduğunu belirtmiştir. Risk almaya karşı esneklik, bir firmayı harekete geçirir ve belirsizliği benimsemesini sağlar (Hughes ve Morgan, 2007).

Gartner (1988) ile Morris ve diğerleri (2011), girişimcilik oryantasyonu seviyesi yüksek olan firmaların, riskleri yenilik ve değer yaratma fırsatı olarak görme eğiliminde olduklarını ifade etmiştir (Wong, 2012).

2.1.3.2 Yenilikçilik

Yenilikçilik, girişimcilik oryantasyonunun en eski ve en çok tartışılan boyutudur (Wong, 2012). Schumpeter (1934, 1942), girişimcilik sürecinde yeniliğin rolünü vurgulayan ilk kişiler arasındaydı (Lumpkin ve Dess, 1996). Yenilikçiliğin girişimcilik

oryantasyonunu oluşturan önemli bir bileşen olmasının nedeni, firmaların yeni fırsatların peşinde koşmalarının bir yolu olması ile ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Yenilikçilik, bir firmanın yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirler, yenilikler, deneyler ve yaratıcı süreçlerle ilgilenme ve destekleme eğilimini yansıtır. Yenilikçilik, mevcut teknolojilerden veya uygulamalardan ayrılmak ve mevcut teknolojinin ötesine geçmek için temel bir istekliliği temsil eder (Kimberly, 1981). (Lumpkin ve Dess, 1996).

Yenilikçilik, ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde yaratıcılığı ve deneyi, teknolojik liderliği, yenilikçiliği ve Ar-Ge'yi benimseme ve destekleme yönünde bir yatkınlığı ifade eder (Hughes ve Morgan, 2007; Lumpkin ve Dess, 2015).

KOBİ'lerin yeni ekonomide küresel rekabet piyasasının dinamikleriyle başa çıkabilmesi için, BİT'nin yenilikçi yetenekleri geliştirmedeki faydaları konusunda KOBİ'lerde daha fazla farkındalık yaratılması gerekir (Tektaş, 2008). Yenilikçiliği benimseyen bir firma, yeni fikirlerin üretilmesini teşvik eder ve çalışanlarının düşünce farklılıklarını destekler (Pérez-Luño vd., 2011; Wong, 2012).

2.1.3.3 Proaktiflik

Proaktiflik terimi, Webster'ın Dokuzuncu Yeni Üniversite Sözlüğü'nde (1991: 937) "gelecekteki problemleri, ihtiyaçları veya değişiklikleri öngörmek için hareket etmek" olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Proaktiflik, girişimcilik oryantasyonu için çok önemli olabilir, çünkü yenilikçi bir faaliyetin de eşlik ettiği ileriye dönük bir bakış açısına sahiptir (Lumpkin ve Dess, 1996). Proaktiflik, fırsat arayan ileriye dönük bir bakış açısıdır (Lumpkin ve Dess, 2015). Bir firmanın eski kalıplardan uzak durmaya ve yeni fırsatlara yönelmeye hazır olduğunu ifade eder. Bu doğrultuda, yenilikçilik ve risk alma kavramlarını da bünyesinde barındırır (Lumpkin ve Dess, 1996; Dess ve Lumpkin, 2005; Wong, 2012).

Proaktiflik, firmaların yeni koşullara uygun davranma konusundaki duyarlılığını ve eğilimini artırarak firmalara rakiplerinden bir adım önde olma avantajı sağlar (Hughes ve Morgan, 2007). Lumpkin ve Dess (1996), proaktifliğin kavramsal karşılığının pasiflik olduğunu, yani pazardaki fırsatları değerlendirme veya önderlik etme konusunda kayıtsızlık veya yetersizlik olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre proaktif

bir firma, takipçiden çok liderdir ve ilk yapan olmasa bile her zaman yeni fırsatları değerlendirmek için isteklidir.

Proaktifliğin amacı, kısa vadede ilk hamle avantajını sağlamak, uzun vadede ise pazar ortamının yönünü şekillendirmektir (Hughes ve Morgan, 2007).

2.1.3.4 Yoğun Rekabetçilik

Yoğun rekabetçilik, girişimcilik oryantasyonunun önemli bir bileşenidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Proaktifliğin aksine, sürekli bir rakip değerlendirmesi yapar. Böylece firma kendi güçlü yönlerinden ve rakiplerin zayıflıklarından yararlanma avantajına sahip olur (Hughes, Morgan, 2007).

Yoğun rekabetçilik, firmaların rekabet avantajı elde etmek için rakipleriyle nasıl ilişki kurduklarını, yani pazarda mevcut olan eğilim ve taleplere nasıl tepki verdiklerini (Lumpkin ve Dess, 1996) ve rakiplerinden daha iyi performans gösterme çabalarının yoğunluğunu ifade eden bir terimdir (Lumpkin ve Dess, 2015).

Yeni girişimlerin kurulan firmalardan daha başarısız olma ihtimalinin yüksek olması nedeniyle birçok yazar, atılgan bir duruşun ve yoğun rekabetin piyasaya yeni girenlerin hayatta kalabilmesi ve başarısı için kritik öneme sahip olduğunu savunmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

2.1.3.5 Özerklik

Bağımsız hareket etme özgürlüğü, girişimcilik oryantasyonunun çok önemli bir boyutudur. Yeni girişimleri ilerletmek için bağımsız bir ruh gereklidir. Bu nedenle, özerklik kavramı, girişimcilik yöneliminin kilit bir boyutudur (Lumpkin ve Dess, 1996). Özerkliğin girişimcilik oryantasyonu yapısının temel bir unsuru olduğu düşünülmektedir (Lumpkin ve Dess, 2015).

Özerklik genel olarak, fırsatların peşinde koşma ve kendini idare etme yeteneği anlamına gelir. Bir birey veya ekibin bir fikir/vizyon ortaya koyma ve onu tamamlama konusunda kısıtlamalardan arındırılmış bağımsız eylemini ifade eder (Lumpkin ve Dess, 1996).

Özerklik, girişimci liderler veya yeni bir girişime yönelik ekipler tarafından yürütülen bağımsız bir eylemdir (Lumpkin ve Dess, 2015).

Miller (1983), en girişimci firmaların en özerk liderlere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Küçük firmalarda, yüksek düzeyde girişimcilik faaliyeti, güçlü merkezi otoriteyi sürdüren, ortaya çıkan teknoloji ve pazarların farkında olarak firmanın bilgi lideri olarak görev yapan yöneticilerle ilişkilendirilmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Yöneticiler özerklik kurarak, çalışanlarına onların etkili bir şekilde performans gösterme yeteneklerine güvendiklerini göstermektedir. Özerklik, çalışanları değişime direnç göstermemeye ve girişimci faaliyetlerde aktif olmaya teşvik eder (Hughes ve Morgan, 2007).

Artan rekabet baskısı altında, daha geniş becerilere, uzmanlığa ve iş sorumluluklarına sahip bilgi çalışanları daha fazla özerkliğe ve öz düzenlemeye ihtiyaç duyacaktır (Chen ve Huang, 2007).

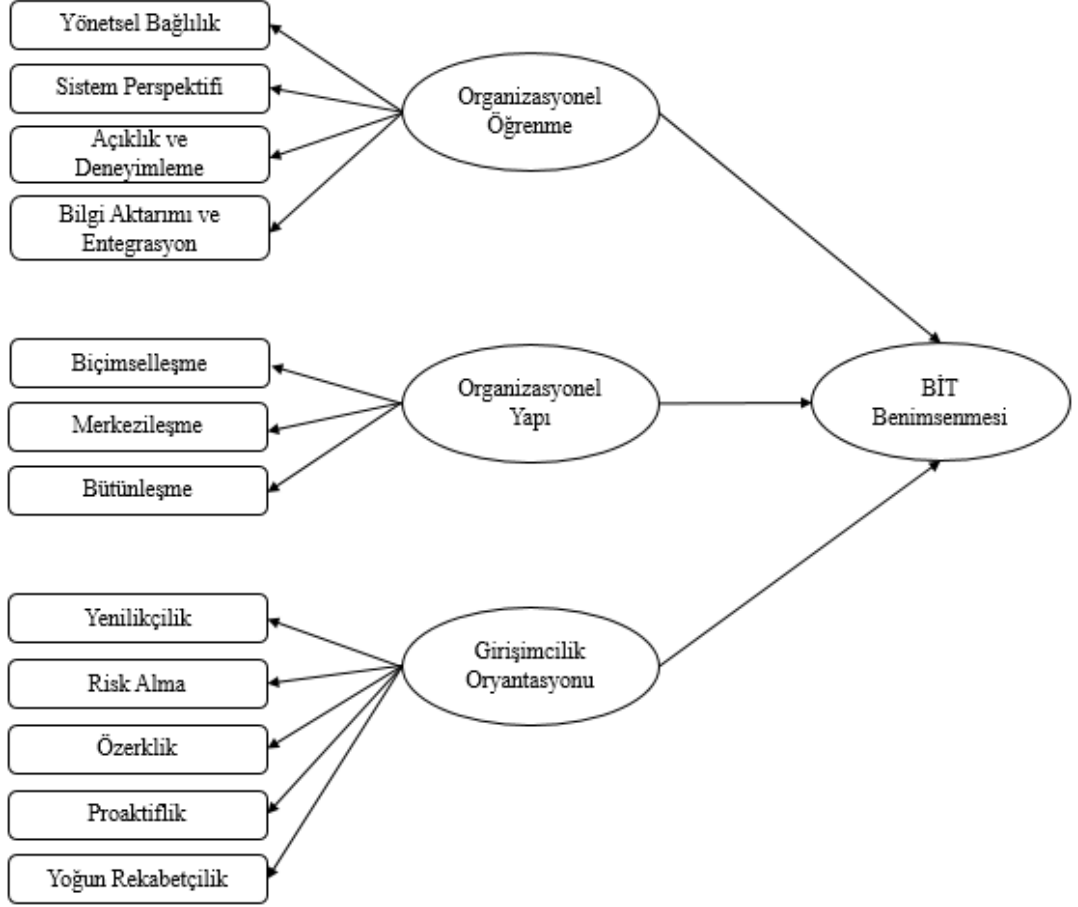
Bireyler, hangi eylemlerin gerekli olduğunu ve bunların nasıl yürütüleceğini belirleme konusunda özgürlüğe, bağımsızlığa ve takdir yetkisine sahip olduğunda, karar alma sürecinde girdi sağlama ve fikirlerini daha fazla iletme fırsatına sahip olduklarından, ortaya çıkan kararı kabul edeceklerdir (Yap vd., 1998; Chen ve Huang, 2007).

Bir organizasyonda üyeler ne kadar fazla özerkliğe sahipse o kadar fazla sorumluluk hissedeceklerdir (Janz vd., 1997; Spreitzer, 1995; Chen ve Huang, 2007).

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1 Araştırma Modeli

KOBİ'lerde BİT benimsenmesine etki eden faktörleri inceleyen bu çalışmada, bahsedilen faktörler arasından seçilen organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonunun BİT benimsenmesi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Şekil 3'teki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Bu bölümde araştırma modelinde yer alan boyutlar ve alt boyutlar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1.1 Araştırma Modelinin Boyutları ve Hipotezler

Araştırma modelini oluşturan değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler, önceki araştırmalar kaynak alınarak hazırlanmıştır. KOBİ'lerde BİT benimsenmesine etki eden faktörlerin sunulduğu araştırma modelinin daha iyi anlaşılması ve yorumlanması

için ilgili faktörlerin alt boyutları ve neyi ölçmeyi amaçladıkları açıklanmıştır. Bu çalışma, bahsedilen boyutları ölçmek için yaygın olarak kullanılan ölçeklerin Türkçe versiyonunu sunmakta ve ölçme araçlarının farklı kültürlerdeki faydasını test etmektedir.

3.1.1.1 BİT Benimsenmesi

KOBİ'lerde BİT benimsenmesini ölçmek amacıyla kullanılan ölçüm aracı için, Giotopoulos ve diğerlerinin (2017) çalışması rehber alınmıştır. Buna göre, BİT benimsemesi firmaların BİT kullanma niyeti, BİT altyapısının kullanılabilirliği ve internet ve e-ticaret kullanımının yoğunluğu ile ilgili bir dizi değişkenle ölçülmektedir. Bu değişkenlerin neyi ölçmeyi amaçladıkları ve nasıl ölçtükleri, rehber alınan çalışmadan hareketle (Giotopoulos vd., 2017) açıklanmıştır:

BİT Niyeti: Bu değişken, firmanın BİT'ni kurmak için belirli faaliyetleri ne ölçüde uyguladığı veya uygulamak istediği anlamına gelir ve ilgili eylem ve niyetin bulunmadığı durumlardan (1), bir firmanın yeni BİT benimsenmesinde öncü olduğu durumlara (7) kadar ölçeklendirilmiştir.

BİT Altyapısı: Bu değişken, BİT kaynaklarının sayısını (bilgi kaynakları yönetim sistemi, bilgi sistemleri yöneticisi, bilgisayar odası, bilgi sistemleri için güvenlik yedekleme) ölçer ve BİT kaynaklarının yokluğu (1) ile tüm ilgili BİT kaynaklarının mevcut olması (5) arasında ölçeklendirilmiştir.

İnternet Entegrasyonu: Bu değişken, internet kullanımı tarafından desteklenen işletme fonksiyonlarının sayısını gösterir ve hiçbir fonksiyonun desteklenmemesi (1) ile 6'dan fazla fonksiyonun desteklenmesi (7) arasında ölçeklendirilmiştir.

E-Satış: Bu değişken, çevrimiçi satışın toplam ciroya oranı ile ölçülür ve elektronik satışın olmaması durumundan (1), elektronik satışların toplam cironun % 60'ından fazlasını temsil ettiği durumlara (7) kadar ölçeklendirilmiştir.

E-Tedarik: Bu değişken, elektronik alımların toplam alımlara oranı ile ölçülür ve elektronik alımın olmaması durumundan (1), elektronik alımların toplam alımların % 60'ından fazlasını temsil ettiği durumlara (7) ölçeklendirilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin BİT benimsemeye etkisini ölçmek amacıyla kullanılan ‘BİT benimseme’ ölçeği, ölçme aracının alındığı çalışma kapsamında yukarıda açıklanan beş BİT benimseme ölçüsüne karşılık kurulan denklemlerin tahminine dayanan ekonometrik analiz ile ölçülmüş ve farklı BİT benimseme biçimlerine ilişkin olasılıklar üzerindeki etkileri tahmin etmek için probit regresyon modeli ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada ise, bağımsız değişkenlerin BİT benimsemeye etkisini ölçmek için ‘BİT niyeti’ (1. soru) bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Kalan dört sorunun ilk soruyu ‘destekleyici sorular’ olduğu ve bu nedenle araştırma modelinde ortaya koyulan ilişkiyi ölçmek adına bu soruyu kullanmanın yeterli olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda, ilk soru ile destekleyici sorular (BİT altyapısı, internet entegrasyonu, e-satış, e-tedarik) arasındaki korelasyon ilişkisi ortaya koyulmuştur. Tablo 11’de Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı kullanılarak incelenen BİT niyeti ile destekleyici sorular arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 11
Bağımlı Değişkenin Alt Boyutlar Arası Korelasyonu

		BİT Niyeti	Destekleyici Sorular
	Pearson Korelasyon	1	
BİT Niyeti	p (2-tailed)		
Destekleyici Sorular	Pearson Korelasyon	,636**	1
	p (2-tailed)	,000	

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Yapılan analizlere göre, iki değişken arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon ($,636, p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, BİT niyetinin yüksek düzeyleri destekleyici soruların yüksek düzeyleri ilgilidir.

3.1.1.2 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği

“Öğrenme, işletmelerin faaliyet ve kültürleri ile ilgili rutinleri oluşturma, düzenleme ve işgücü becerilerini geliştirerek organizasyonel verimliliği artırma yollarıdır” (Dodgson, 1993: 377). Organizasyonel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeli olan ve firmanın zenginlik yaratmasına yardımcı olacak yeni bilgilerin geliştirilmesidir (Ireland vd., 2001). Organizasyonel öğrenme yeteneği ise, organizasyonel öğrenme

sürecini kolaylaştıran veya bir örgütün öğrenmesine izin veren organizasyonel ve yönetsel özellikler olarak tanımlanır (DiBella vd., 1996; Goh ve Richards, 1997; Hult ve Ferrell, 1997; Yeung vd., 1999; Chiva ve Alegre, 2008).

Organizasyonel öğrenme, yenilikçiliğe, rekabetçiliğe ve ekonomik sonuçlara olumlu katkıda bulunur (Pérez López vd., 2005) ve çalışanların sık sık iş değiştirebileceği veya bildiklerini biriktirebileceği işyerinde özellikle önemlidir (Marsick ve Watkins, 2003). Kritik önemi nedeniyle firmalarda organizasyonel öğrenme yeteneğini değerlendirmek için geçerli bir ölçüm aracı bulmak büyük bir öneme sahiptir (Tohidi vd., 2012).

Jerez-Go'mez ve diğerleri (2005), bir organizasyonun öğrenme yeteneğinin yüksek olması için; yönetsel bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme ile bilgi aktarımı ve entegrasyon boyutlarının her birinde yüksek derecede öğrenme göstermesi gerektiğini ve bu boyutların bir organizasyonun öğrenmesi için gerekli temel unsurlar olarak belirtilen tüm hususları topladığını savunmaktadır.

BT, organizasyonlar tarafından desteklenen temel bilgi yönetimi girişimlerinden biridir (Prieto ve Revilla, 2005). Firmaların organizasyonel öğrenme yeteneği, BİT benimsemeleri üzerinde etkili olabilir. Bu görüşten hareketle araştırma hipotezi ve alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Organizasyonel öğrenme yeteneğinin KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1a: Yönetsel bağlılığın KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1b: Sistem perspektifinin KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1c: Açıklık ve deneyimlemenin KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1d: Bilgi aktarımı ve entegrasyonun KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

3.1.1.3 Organizasyonel Yapı

Organizasyonel yapı anlayışı, ilk kez Hage ve Aiken (1967) tarafından kurulmuş ve “bir kurumda politikalar, prosedürler ve kurallarla ilgili olarak yürütülen uygulamalar” olarak tanımlanmıştır (Johari vd., 2010: 91). Organizasyonel yapı genellikle biçimselleşme, merkezileşme ve entegrasyon olarak üç alt boyuta ayrılır (Andrews ve Kacmar, 2001; Germain, 1996; Robbins ve Decenzo, 2001; Sciulli, 1998; Chen ve Huang, 2007). Biçimselleşme ve merkezileşme, organizasyonel yapının iki önemli özelliğidir (Hage ve Aiken, 1967).

Organizasyon yapısının özellikleri daha az merkezileşmiş, daha az biçimselleşmiş ve daha fazla bütünleşmişse, organizasyon üyeleri arasındaki sosyal etkileşim daha elverişli olur. Bu nedenle organizasyonlar yapılarını daha az resmi, daha az merkezi ve daha fazla bütünleşmiş olacak şekilde tasarlamalıdır (Chen ve Huang, 2007).

Firmalar tarafından BİT benimsenmesi organizasyonel yapı faktöründen etkilenebilir. Organizasyonel yapıyı oluşturan ilgili üç alt boyutun ikisinin negatif birinin pozitif yönlü bir etkisi olduğu iddia edildiğinden dolayı H2 ana hipotezi ve alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H2: Organizasyonel yapı KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde etkilidir.

H2a: Biçimselleşmiş organizasyon yapısının KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H2b: Merkezileşmiş organizasyon yapısının KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H2c: Bütünleşmiş organizasyon yapısının KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

3.1.1.4 Girişimcilik Oryantasyonu

Girişimcilik oryantasyonunun ilk tanımı Miller tarafından yapılmıştır: “Girişimci bir firma, ürün pazarında inovasyon yapan, biraz riskli girişimlerde bulunan, ilk olarak “proaktif” yeniliklerle ortaya çıkan ve rakipleri yenmek için baskılayan firmadır” (1983: 771). Miller (1983), bir girişimcilik firmasının risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik bileşenlerinin üçünün de aynı derecede eşzamanlılıkta sergilemesi

gerektiğini ortaya koymuştur. Lumpkin ve Dess (1996) ise bu boyutlara iki ek boyut (yoğun rekabet gücü ve özerklik) daha tanımlayarak genişletmeye gitmiştir. Hughes ve Morgan (2007) da girişimcilik oryantasyonu yapısını Lumpkin ve Dess'in (1996) çalışmasında belirlenen haliyle beş boyutta (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, yoğun rekabet gücü ve özerklik) ele almıştır.

Girişimcilik oryantasyonu, yeni girişimlerin peşinde koşan firmaların düşünce tarzına uyar ve girişimcilik faaliyetlerini araştırmak için faydalı yapı sağlar (Lumpkin ve Dess, 2015). Bir firmanın girişimcilik oryantasyonunun yüksek olması, BİT benimsemesini etkileyebilir. Bu bağlamda araştırma hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H3: Girişimcilik oryantasyonunun KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3_a: Risk almanın KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3_b: Yenilikçiliğin KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3_c: Proaktifliğin KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3_a: Yoğun rekabetçiliğin KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3_c: Özerkliğin KOBİ'lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

3.2 Anket Formunun Hazırlanması

Çalışma kapsamında oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların kendileri ve çalıştıkları firma ile ilgili demografik sorular almaktadır. İkinci bölümde BİT benimsenmesine ilişkin sorular yer almaktadır. Tablo 12'de bu ölçüm aracına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 12

Çalışmada Bağımlı Değişken Olarak Kullanılan Ölçüm Aracı

Temel Boyut	Alt Boyutlar	Soru Sayısı	Kaynak
BİT Benimsenmesi	1. BİT Niyeti	1	Giotopoulos vd. (2017)
	2. BİT Altyapısı	1	
	3. İnternet Entegrasyonu	1	
	4. E-Satış	1	
	5. E-Tedarik	1	

Anketin üçüncü bölümünde ise, organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu boyutlarını ölçmeye yönelik ölçekler yer almaktadır. Bu bölümdeki ifadeler 5’li Likert tipi ölçeğine göre yapıların ölçülmesi için kullanılan ifadeler beş puanlık Likert tipi ölçeğe göre [“Kesinlikle katılmıyorum”dan (1) “Kesinlikle katılıyorum”a (5)] düzenlenmiştir. İlgili ölçüm araçlarına ilişkin temel boyutlar, alt boyutlar, ifade sayıları ve yararlanılan kaynaklar Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13

Çalışmada Bağımsız Değişken Olarak Kullanılan Ölçüm Araçları

Temel Boyutlar	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Kaynaklar
Organizasyonel Öğrenme Yeteneği	Yönetsel Bağlılık	5	Jerez-Go’mez vd. (2005)
	Sistem Perspektifi	3	
	Açıklık ve Deneyimleme	4	
	Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	4	
Organizasyonel Yapı	Biçimselleşme	3	Chen ve Huang (2007)
	Merkezileşme	3	
	Bütünleşme	2	
Girişimcilik Oryantasyonu	Risk Alma	3	Lumpkin ve Dess (1996); Hughes ve Morgan (2007)
	Yenilikçilik	3	
	Proaktiflik	3	
	Yoğun Rekabetçilik	3	
	Özerklik	6	

Organizasyonel öğrenme yeteneği boyutu için kullanılan ölçek, bazı ölçek ifadelerini Goh ve Richards (1997), Hult ve Ferrell (1997) ve Oswald ve diğerlerinin (1994) çalışmalarından uyarlayarak oluşturan, bazı ifadeleri ise ilgili literatür taraması sonucunda üreten Jerez-Go’mez ve diğerlerinin (2005) çalışmasına dayanmaktadır.

Çalışma kapsamında organizasyonel yapı boyutu için kullanılan ölçek, alt boyutları Germain (1996) ve Andrews ve Kacmar (2001) gibi çalışmalardan yola çıkarak uyarlayan Chen ve Huang’a (2007) dayanmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan girişimcilik oryantasyonu boyutu için, Hughes ve Morgan’ın (2007) çalışması kaynak alınmıştır. Hughes ve Morgan (2007), ölçek geliştirmede Lumpkin ve Dess’in (1996) çalışmasını rehber olarak kullanmış; risk alma ölçeği Barringer ve Bluedorn (1999), Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002), Morgan ve Strong (2003) ve Hult ve Ketchen’dan (2001) (bazı ifadeler); yenilikçilik ölçeği

çoğunlukla Calantone ve diğerlerinden (2002); proaktiflik ölçeği Bateman ve Crant (1993), Hult ve Ketchen (2001) ve Morgan ve Strong'dan (2003); yoğun rekabetçilik ölçeği Lumpkin ve Dess'ten (2001); özerklik ölçeği Engel (1970), Hornsby vd. (2002) ve Spreitzer'dan (1995) elde edilmiştir.

Çalışmada yararlanılan ölçeklerde yer alan ifadeler alan uzmanları tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve uygunluğu kontrol edilmiştir.

3.3 Araştırma Evreni ve Örneklem

Çalışma kapsamında Türkiye'deki KOBİ'ler hedef kitleyi oluşturmaktadır. Örneklem, olasılığa dayalı olmayan (tesadüfi) örneklem seçim tekniklerinden biri olan amaçlı (kasti) örnekleme ile seçilmiştir.

Amaçlı örnekleme tekniği ile ilgili literatürdeki bazı tanımlar şöyledir:

- “Amaçlı örnekleme, bir araştırma çalışmasının sorularını yanıtlamaya ilişkin belirli amaçlara dayalı birimler (örneğin, bireyler, bireyler grupları, kurumlar) seçmektir” (Teddlie ve Yu, 2007: 77).
- “Amaçlı örnekleme, belirli ortamların, kişilerin veya olayların sağlayabileceği ve diğer seçeneklerden elde edilemeyecek olan önemli bilgiler için kasıtlı olarak seçtikleri bir örnekleme türüdür” (Maxwell, 1997: 87).
- “Amaçlı örnekleme, rastgele yerine belirli bir amaca dayanarak belirli birimleri veya durumları seçmeyi içerir” (Tashakkori ve Teddlie, 2003: 713).
- “Amaçlı örnekleme tekniği, katılımcının sahip olduğu nitelikler nedeniyle araştırmacının kasıtlı bir seçimidir ve temel teorilere ya da belirli sayıda katılımcıya ihtiyaç duymayan, rastgele olmayan bir tekniktir” (Etikan, 2016: 2).

3.4 Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi

Çalışmada nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Karma anket yöntemi uygulanarak anketlerin yaklaşık %71'i karşılıklı görüşmeler ile %29'u ise internet ortamında online olarak toplanmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 21 istatistiksel analiz programında analiz edilmiştir. 20 Mart - 8 Nisan 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama sürecinde toplamda 101 adet anket

elde edilmiştir. Elde edilen anketlerin 24'ü KOBİ kapsamı dışında olması (250'den fazla çalışana sahip), 1'i tamamlanmaması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamış, sonuç olarak analizler 76 anket ile gerçekleştirilmiştir.

Frekans analizi gerçekleştirilerek örnekleme ilişkin betimsel istatistikler elde edilmiştir. Yararlanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin öngörülen sayıda boyuta ayrılıp ayrılmayacağını ölçmek amacıyla faktör analizi; organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenlerinin KOBİ'lerin BİT benimsemeleri üzerinde etkisi olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bağımlı değişken olan BİT benimsemeyi oluşturan beş sorunun (bkz: Tablo 12), BİT niyetini ölçen ilk sorusu ile BİT altyapısı, internet entegrasyonu, e-satış ve e-ticareti ölçen dört soru arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Bunun amacı, BİT benimsenmesini ölçmek için BİT niyetini ölçmenin yeterli olup olmadığını ortaya koymaktır.

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

4.1 Örneklem İlişkin Betimsel İstatistikler

Katılımcıların yaş ve cinsiyete göre dağılımları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14
Katılımcıların Yaş ve Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet		Yüzde	Toplam
	Kadın	Erkek		
Yaş				
30 veya altı	13	19	42,1	32
31-40	3	18	27,6	21
41-50	0	9	11,8	9
51-60	0	12	15,8	12
61 veya üzeri	0	2	2,6	2
Toplam	16	60		76
Yüzde	21,1	78,9		

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların %78,9’unun erkek, %21,1’i kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında ise katılımcıların %42,1’inin 30 veya altında bir yaşa sahip olduğu ve bunu %27,6 ile 31-40 yaş aralığının takip ettiği görülmektedir. Bu istatistiklere göre, katılımcıların çoğunluğunun erkek ve orta yaşın altında olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 15, anket çalışmasına katılan KOBİ’lerin ölçeklerine göre sınıflandırılmış halini göstermektedir.

Tablo 15
Katılımcı KOBİ’lerin Ölçeklere Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
Mikro Ölçekli	30	39,5	39,5	39,5
Küçük Ölçekli	23	30,3	30,3	69,7
Orta Ölçekli	23	30,3	30,3	100,0
Toplam	76	100,0	100,0	

Tablo 15 incelendiğinde firmaların %39,5’inin mikro ölçekli (10’ dan az çalışanı olan), %30,3’ünün küçük ölçekli (10-49 çalışanı olan) ve %30,3’ünün orta ölçekli (50-249

çalışanı olan) firmalardan oluştuğu görülmektedir. Buradan hareketle örneklemin firma ölçeklerine göre dağılım oranlarının dengeli olduğu ifade edilebilir.

4.2 Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 16, araştırma modelini oluşturan bağımlı değişkene ilişkin vermektedir.

Tablo 16
Bağımlı Değişkene İlişkin Betimsel İstatistikler

		Girişim	Kaynak	Fonksiyon	E-Satış	E-Tedarik
N	Geçerli	76	76	76	76	76
	Kayıp	0	0	0	0	0
Ortalama		4,60	3,24	6,03	2,13	4,05
Medyan		5,00	3,00	6,50	1,00	4,00
Std. Sapma		1,265	1,295	1,275	1,969	1,883
Varyans		1,600	1,676	1,626	3,876	3,544
Skewness (Çarpıklık)		0,26	-,55	-5,35	5,86	-,27
Kurtosis (Basıklık)		0,06	-1,97	4,14	2,26	-1,87

Tablo 16 incelendiğinde, e-satış dışında bağımsız değişkeni oluşturan tüm alt boyutların ortalama puanların ölçeğin derecelendirme orta kesme noktası olan 3,00'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, katılımcıların Likert tipi ölçek üzerinden verdikleri yanıtların dört boyutta olumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 17'de araştırma modelini oluşturan bağımsız değişkenlere ilişkin veriler özetlenmiştir.

Tablo 17
Bağımsız Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	İfade Sayısı	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Org. Öğrenme Y.	76	16	2,00	4,50	3,7052	,40938	,168	-5,25	7,89
Org. Yapı	76	8	2,25	5,00	3,7615	,51848	,269	-1,88	0,70
Girişimcilik Ory.	76	18	1,83	4,78	3,5621	,61034	,373	-3,36	1,22
Geçerli N	76								
Kayıp N	0								

Tablo 17 incelendiğinde, tüm değişkenlere ait ortalama puanların ölçeğin derecelendirme orta kesme noktası olan 3,00'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu

değerler, katılımcıların Likert tipi ölçek üzerinden verdikleri yanıtların tüm boyutlarda olumlu olduğunu göstermektedir.

Çarpıklık (skewness), dağılımın ‘simetrisi’; basıklık (kurtosis) ise dağılımın ‘sivriliği’ ile ilgilidir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin 0 olması, verilerin mükemmel derecede normal dağıldığı anlamına gelir (Pallant, 2017). Buna göre, organizasyonel öğrenme yeteneği değişkeninin çarpıklık değeri $-5,25 < 0$ olduğu için sola çarpık, basıklık değeri $7,89 > 0$ olduğu için dağılımın oldukça sivri olduğu yorumu yapılabilir. Organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenleri de benzer şekilde sola çarpık ve sivri bir dağılım göstermektedir.

Kline (2015), çarpıklık değerinin $-3,0$ ile $+3,0$ arasında, basıklık değerinin ise $-1,0$ ile $+1,0$ arasında olması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu ifadeye göre, bağımsız değişkenler normal dağılım göstermemektedir.

4.3 Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli bir istatistik tekniğidir (Kalaycı, 2005). Diğer bir deyişle, faktör analizi, çok sayıda ilgili değişkeni çoklu regresyon analizi gibi analizlerde kullanmadan önce daha yönetilebilir sayıya indirmek için kullanılır (Pallant, 2017).

Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirirken örneklem büyüklüğünün dikkate alınması gerekir. Bu konuda yazarlar arasında çok az fikir birliği olmasına rağmen genel kanı örneklemin ne kadar büyükse o kadar iyi olacağı yönündedir (Pallant, 2017). Ancak, Tabachnick ve Fidell (2013), faktör analizi çözümlerinin yüksek yüke sahip değişkenleri ($,80$ 'in üzerinde) içermesi durumunda, daha küçük örneklemelerin de yeterli olabileceğini ifade etmektedir.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçümü (Kaiser, 1970/1974) kullanılırken; değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) (Bartlett, 1954) kullanılmaktadır. Faktör analizinin uygun olarak değerlendirilmesi için, Bartlett testinin anlamlı olması ($p < 0,05$) gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Örneklem büyüklüğünün uygun olarak

kabul edilebilmesi için KMO değerinin 0,5'in üzerinde olması gerekirken (Hair vd., 2005), bu değer 1'e yaklaşması mükemmel olarak değerlendirilir (Kaiser, 1974; Pett, 2003; Kalaycı, 2014). Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre ise, iyi bir faktör analizi için KMO değerinin 0,6'nın üzerinde olması gerekmektedir.

Aşağıda organizasyonel öğrenme yeteneği (Tablo 18), organizasyonel yapı (Tablo 19) ve girişimcilik oryantasyonu (Tablo 20) boyutlarına ilişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18

Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Boyutu için KMO ve Barlett Testi

KMO Örneklem Yeterlilik Değeri		,808
	Yaklaşık Ki-Kare	215,698
Barlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi (df)	66
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	,000

Tablo 18'e göre, Barlett Küresellik Testinin istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000$) ve KMO değerinin ($,808$) ise mükemmel yakın olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 19

Organizasyonel Yapı Boyutu için KMO ve Barlett Testi

KMO Örneklem Yeterlilik Değeri		,636
	Yaklaşık Ki-Kare	181,383
Barlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi (df)	21
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	,000

Tablo 19'a göre, Barlett Küresellik Testinin istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000$) ve KMO değerinin ($,636$) ise iyi bir faktör analizi için geçerli olan düzeyin (Tabachnick ve Fidell, 2013) üzerinde olduğu söylenebilir.

Tablo 20

Girişimcilik Oryantasyonu Boyutu için KMO ve Barlett Testi

KMO Örneklem Yeterlilik Değeri		,805
	Yaklaşık Ki-Kare	776,202
Barlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi (df)	120
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	,000

Tablo 20'ye göre, Barlett Küresellik Testinin istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000$) ve KMO değerinin ($,805$) ise mükemmel yakın olduğu ifade edilebilir.

Temelde yatan faktörlerin sayısını belirlemek için yaygın olarak kullanılan bazı faktör çıkarma teknikleri vardır (Pallant, 2017): Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis-PCA), İmaj Faktör Analizi, Maksimum Olasılık Faktör Analizi, Alfa Faktör Analizi, Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler Analizi, ve Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Analizi. Bu çalışmada, faktörlerin belirlenmesinde en sık kullanılan yöntem olan (Nakip, 2003; Pallant, 2017) Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. PCA yönteminde birinci temel bileşen toplam varyansa en çok miktarda katılımı sağlarken, diğer bileşenler giderek azalan miktarlarda katılım sağlarlar (Cengiz ve Kılınç, 2007).

Uygun faktör sayısını belirlemede kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Hair vd., 2010; Pallant, 2017): Kaiser Kriteri, Catell Yamaç Testi ve Horn Paralel Analizi. Bu çalışmada kullanılan Kaiser'ın (1970) öz değer varyans yöntemine göre, bir faktörün açıklanan varyansına bakılır ve öz değer katsayısının 1'den büyük olması gerektiği ifade edilir. Jolliffe (2002), ise öz değer katsayısının 0,70'e kadar inmesinin daha uygun olacağını belirtmiştir. Bir faktörün öz değeri, bu faktör tarafından açıklanan toplam varyansın miktarını temsil eder (Pallant, 2017). Tablo 21, 22 ve 23, çalışma kapsamında incelenen faktörlere ait özdeğer ve açıklanan varyans oranlarını vermektedir.

Tablo 21

Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Boyutu için Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans Oranı %	Kümülatif Varyans %
1	3,854	22,475	22,475
2	1,547	18,947	41,422
3	1,270	14,174	55,596

Tablo 21 incelendiğinde, yapılan temel bileşenler analizi sonucunda organizasyonel öğrenme yeteneği boyutuna ait tüm alt boyutların öz değerlerinin 1'den yüksek hesaplandığı ve ilgili 3 faktörün toplam varyansın %55,5'ini açıkladığı görülmektedir. Bu oranın, çok boyutlu ölçeklerde %50'den fazla olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Buna göre, sonuçlar bu öneriyi desteklemektedir.

Tablo 22
Organizasyonel Yapı Boyutu için Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans Oranı %	Kümülatif Varyans %
1	2,852	31,073	31,073
2	1,710	25,238	56,311
3	,852	21,027	77,338

Tablo 22, organizasyonel yapı boyutu için hesaplanan öz değer katsayılarının ikisinin 1'den büyük olduğunu, kalan bir tanesinin ise Jolliffe'in (2002) belirttiği gibi 0,70'ten büyük olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, ölçme aracının söz konusu değişkenleri %77,3 oranında temsil yeteneğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçme modelinde yer alan bu faktörlerin, söz konusu yapıları temsil etme konusunda yeterli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 23
Girişimcilik Oryantasyonu Boyutu için Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans Oranı %	Kümülatif Varyans %
1	6,765	19,025	19,025
2	2,240	17,190	36,215
3	1,819	16,676	52,891
4	,885	13,791	66,682
5	,808	11,550	78,232

Tablo 23 incelendiğinde, temel bileşen analizinin girişimcilik oryantasyonu boyutu için 1'in üzerinde öz değere sahip olan üç adet faktörün varlığını ortaya koyduğu, diğer iki adet faktörün ise Jolliffe'in (2002) belirttiği gibi 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, söz konusu değişkenlerin toplam varyansı %78,2 oranında temsil yeteneğine sahip olduğu ve ölçme modelinde yer alan ilgili faktörlerin, söz konusu yapıları temsil etme konusunda yeterli olduğu ifade edilebilir.

Faktör analizinde ortaya çıkan faktör yüklerinin daha kolay yorumlanabilecek hale getirilmesi için döndürme işleminden yararlanılmaktadır (Nunnally, 1967). Bu çalışmada, döndürme yöntemlerinden en yaygın kullanılan yöntem olan (Hair vd.,

2005) ve her bir faktör üzerinde yüksek yüklere sahip olan değişkenlerin sayısını minimuma indirmeye çalışan (Pallant, 2017) Varimax yöntemi kullanılmıştır.

Faktör yükleri, ifadelerin faktörlerle olan ilişkisi (Kline, 1998) olarak tanımlanır ve 0,45'in üzerinde yeterli, 0,55'in üzerinde iyi, 0,63'ün üzerinde çok iyi ve 0,71'in üzerinde ise mükemmel olarak değerlendirilir (Moore ve Benbasat, 1991). Faktör yüklerinin, minimum 0,30 düzeyinde dikkate alındığı görülmektedir (Nunnally, 1967). Bu çalışmada faktör alt kesme noktası 0,50 olarak belirlenmiş ve bu değer altında faktör yüküne sahip ifadeler tabloda gösterilmemiştir.

Tablo 24

Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Boyutu için Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktörler		
	Açıklık ve Deneyimleme	Yöneltsel Bağlılık	Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon
AD2	,841		
AD3	,794		
AD1	,751		
AD4	,705		
YB4		,797	
YB5		,785	
YB1		,644	
YB3		,583	
BAE4			,679
BAE3_R			,673
BAE2			,555

Tablo 24, organizasyonel öğrenme yeteneği için döndürülmüş faktör matrisi tablosunu sunmaktadır. Organizasyonel öğrenme yeteneği boyutu için analize ilk olarak 4 alt boyut 16 ifade ile başlanmıştır. Yöneltsel bağlılık faktörünün altında olması beklenen 1 ifade, bilgi aktarımı ve entegrasyon faktörü altında yüklendiği için analiz dışında bırakılmıştır. Sistem perspektifi alt boyutu, dördüncü faktör olarak ayrılmamış ve diğer üç faktör altında dağılmıştır. Bu nedenle, sistem perspektifi alt boyutuna ait tüm ifadeler analiz dışında bırakılmıştır. Bunların yanı sıra, bilgi aktarımı ve entegrasyona ait 1 ifade faktör yük değeri 0,50'nin altında olması nedeniyle analize dâhil edilmemiştir. Nihai sonuçta 3 alt boyut 11 ifade kalmış ve faktör analizi 5 iterasyonda tamamlanmıştır.

Tablo 25
Organizasyonel Yapı Boyutu için Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktörler		
	Biçimselleşme	Bütünleşme	Merkezileşme
Bİ1	,878		
Bİ2	,836		
Bİ3	,798		
BÜ1		,882	
BÜ2		,878	
M1			,928
M2			,714

Tablo 25, organizasyonel yapı için döndürülmüş faktör matrisi tablosunu sunmaktadır. Organizasyonel yapı boyutu için analize ilk olarak 3 alt boyut 8 ifade ile başlanmıştır. Merkezileşme faktörünün altında yer alması beklenen 1 ifade, bütünleşme faktörü altında yüklendiği için analiz dışında bırakılmıştır. Nihai sonuçta kalan ifadeler, beklendiği gibi 3 faktör altında dağılmış ve faktör analizi 4 iterasyonda tamamlanmıştır.

Tablo 26
Girişimcilik Oryantasyonu Boyutu için Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktörler				
	Özerklik	Yoğun Rekabetçilik	Risk Alma	Yenilikçilik	Proaktiflik
Ö1	,904				
Ö3	,873				
Ö2	,838				
Ö5	,669				
YR1		,834			
YR2		,805			
YR3		,783			
RA1			,892		
RA2			,883		
RA3			,777		
Y3				,837	
Y1				,776	
Y2				,683	
P2					,743
P1					,683
P3					,607

Tablo 26, girişimcilik oryantasyonu için döndürülmüş faktör matrisi tablosunu sunmaktadır. Girişimcilik oryantasyonu boyutu için analize ilk olarak 5 alt boyut 18 ifade ile başlanmıştır. Özerklik faktörü altında olması beklenen 1 ifade yenilikçilik, diğer 1 ifade ise proaktiflik faktörü altında yüklendiği için analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak ölçme aracında 5 alt boyut 16 ifade yer almış ve faktör analizi 6 iterasyonda tamamlanmıştır.

4.4 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir denemenin, testin veya herhangi bir ölçüm yönteminin, tekrarlanan denemelerde aynı sonuçları ne ölçüde verdiği ile ilgilidir (Carmines ve Richard, 1979: 11). Ölçeklerin güvenilirliği konusunda temel olan iç tutarlılık, ölçek maddelerinin birbiriyle ne derece uyumlu oldukları ile ilgilidir. İç tutarlılık tespiti için yaygın olarak Cronbach Alfa değerinden yararlanılır (Pallant, 2017). Bu çalışmada da ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa yönteminden yararlanılmıştır.

Tablo 27, çalışma kapsamında kullanılan alt faktörlere ilişkin ifade sayıları ve Cronbach Alfa değerlerini göstermektedir.

Tablo 27
Güvenilirlik Analizi

	Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Organizasyonel Öğrenme	Yönetsel Bağlılık	4	,708
	Açıklık ve Deneyimleme	4	,819
	Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	3	,412
Organizasyonel Yapı	Merkezileşme	3	,799
	Biçimselleşme	2	,698
	Bütünleşme	2	,773
Girişimcilik Oryantasyonu	Risk Alma	3	,880
	Yenilikçilik	3	,859
	Proaktiflik	3	,787
	Yoğun Rekabetçilik	3	,859
	Özerklik	4	,879
	Genel	34	,924

Özdamar (2004), Cronbach Alfa değeri ,6 ile ,8 arasında olduğunda ölçeğin oldukça güvenilir; ,8 ile 1 arasında olduğunda ise yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmiştir. DeVellis'e (2012) göre, bu değer ,7'nin üzerinde olması beklenir. Diğer bir

deyişle, Cronbach Alfa için ,7'nin üzerindeki değerler kabul edilebilir; ,8'in üzerindeki değerler ise tercih edilmelidir (Pallant, 2017).

Tablo 27'de ilgili Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde, açıklık ve deneyimleme, risk alma, yenilikçilik, yoğun rekabetçilik ve özerklik boyutları yüksek derecede iç tutarlılığa sahipken; yönetsel bağlılık, merkezileşme, biçimselleşme, bütünleşme ve proaktiflik boyutlarının oldukça güvenilir iç tutarlılığa sahip olduğu ifade edilebilir. İncelenen boyutlar arasından yalnızca bilgi aktarımı ve entegrasyon boyutu kabul edilebilir Cronbach Alfa değerinin oldukça altındadır. Bununla birlikte, kullanılan ölçeklerin geneline ait Cronbach Alfa değeri (,924), ilgili ölçeklerin bütün olarak yüksek derecede iç tutarlılığa sahip olduğunun göstergesidir.

4.5 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir dizi bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan bir tekniktir (Pallant, 2017). Regresyon analizi, bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu belirlemeyi ve her bir bağımsız değişkenin ilişkideki önemini değerlendirebilmeyi sağlar (Tabachnick ve Fidell, 2015).

Çalışma kapsamında araştırma modelinde yer alan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Çalışma kapsamında organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu faktörlerinin KOBİ'lerin BİT benimsemesine etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4.5.1 Temel Boyutlara İlişkin Regresyon Analizi

Modelin temel boyutlarına ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28

Modelin Temel Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Durbin-Watson	p
1	,553	,306	,277	2,235	,000

Tablo 28’de yer alan p değeri regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir ($p < 0,05$). Buna göre, bağımsız değişkenlerden en az birinin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır.

Tablodaki R^2 değeri, bağımlı değişkendeki değişimin %30,6’sının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, BİT benimsenmesindeki değişimin %30,6’lık kısmı organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Bu değerler ışığında araştırma modelinin regresyon için anlamlı olduğu ancak açıklama düzeyinin sınırlı olduğu ifade edilebilir. Tablo 29’da araştırma modelinin temel boyutlarına ilişkin parametre tahminleri verilmiştir. Bu değerler, hangi bağımsız değişkenin araştırma modeli için en iyi açıklayıcılığa sahip olduğunu ifade eder.

Tablo 29
Modelin Temel Boyutlarına İlişkin Parametre Tahminleri

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
	β	Std. Hata	β			Tolerans	VIF
(Sabit)	-,343	,766		-,447	,656		
Organizasyonel Öğrenme	,834	,260	,433	3,205	,002	,520	1,922
Organizasyonel Yapı	-,117	,209	-,074	-,559	,578	,538	1,858
Girişimcilik Oryantasyonu	,302	,212	,220	1,425	,158	,398	2,512

Tablo 29’da yer alan p değerlerinin 0,05’ten küçük olması halinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilir. Buna göre, araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerden sadece organizasyonel öğrenme yeteneği ($p < ,002$) bağımlı değişkeni açıklayabilmiştir.

Beta değerleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama durumunu ifade eder. Bağımsız değişkenlerin her biri için söz konusu olan beta değerleri için, onları kıyaslayabilmek adına aynı skalaya dönüştürülmüş olan ‘standartlaştırılmış katsayılar’ sütunundaki değerlere bakılır (Pallant, 2017). Bu değerler arasında olan ,433 değeri, organizasyonel öğrenme yeteneğinin -modeldeki diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol altında tutulduğunda- bağımlı değişkene en güçlü katkıyı

yaptığını ifade eder. Başka bir deyişle, organizasyonel öğrenme yeteneğindeki 1 standart sapmalı artış BİT benimsenmesini ,433 standart sapma artıracaktır.

Organizasyonel öğrenme yeteneği ile BİT benimsenmesi arasında anlamlı ve pozitif (β değeri pozitif katsayılı) bir ilişki vardır. Ancak organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı için ($p>0,05$), bu değişkenlere ait beta değerlerine ilişkin bir yorum yapılamamaktadır.

Tolerans değeri, bağımsız değişkenlerin değişkenliğinin ne kadarının modeldeki diğer bağımsız değişkenler tarafından açıklanmadığını işaret eder. Bu değer 0,10'dan küçükse, diğer değişkenler ile çoklu korelasyonun yüksek olduğu anlamına gelir ve çoklu ortak doğrusallık olasılığına işaret eder (Pallant, 2017). Tüm bağımsız değişkenler için tolerans değeri 0,10'dan büyük olduğu için çoklu ortak doğrusallık önermesi ihlal edilmemiştir.

Varyans Büyütme Faktörü (VIF) değeri ise tolerans değerinin tam tersidir. Bu değer 10'dan büyükse çoklu ortak doğrusallık olasılığını gösterir (Pallant, 2017). Tüm bağımsız değişkenler için VIF değeri 10'dan küçük olduğu için çoklu ortak doğrusallık önermesi ihlal edilmemiştir.

4.5.2 Alt Boyutlara İlişkin Regresyon Analizi

Bu bölümde organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenlerine ilişkin regresyon analizlerine yer verilmiştir.

4.5.2.1 Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

Organizasyonel öğrenme yeteneği değişkenine ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30

Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Durbin-Watson	p
1	,575	,330	,302	2,341	,000

Tablo 30'da görüldüğü üzere regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

Tablodaki R² değeri, bağımlı değişkendeki değişimin %33'ünün organizasyonel öğrenme yeteneği değişkeni tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, BİT benimsemedeki değişimin %33'lük kısmı organizasyonel öğrenme yeteneği değişkeni tarafından tahmin edilebilmektedir.

Tablo 31'de organizasyonel öğrenme yeteneği değişkeninin alt boyutlarına ilişkin parametre tahminleri verilmiştir.

Tablo 31
Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Alt Boyutlarına İlişkin Parametre Tahminleri

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
	β	Std. Hata	β				Tolerans	VIF
(Sabit)	-,276	,655			-,422	,674		
Yönetmel Bağlılık	,495	,136	,388		3,633	,001	,818	1,223
Açıklık ve Deneyimleme	,163	,131	,133		1,246	,217	,817	1,224
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon	,306	,133	,235		2,306	,024	,893	1,120

İlgili bağımsız değişkene ilişkin alt boyutlardan yönetmel bağlılık ve bilgi aktarımı ve entegrasyon değişkenleri bağımlı değişkeni açıklayabilmektedir ($p < 0,05$). Standartlaştırılmış beta değerleri (sırasıyla ,388 ve ,235), yönetmel bağlılık ve bilgi aktarımı ve entegrasyon alt boyutlarının -modeldeki diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol altında tutulduğunda- bağımlı değişkene en güçlü katkıyı yaptığını ifade etmektedir.

Organizasyonel öğrenme yeteneği değişkenine ait alt boyutlar için tolerans değerleri 0,10'dan büyük olduğu için çoklu ortak doğrusallık önermesinin ihlal edilmediği yorumu yapılabilir. Bu sonuç, VIF değerlerinin tüm alt boyutlarda 10'dan küçük olması ile desteklenmektedir.

4.5.2.2 Organizasyonel Yapı Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

Organizasyonel yapı boyutuna ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32
Organizasyonel Yapı Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Durbin-Watson	p
1	,404	,163	,128	2,072	,005

Organizasyonel yapı değişkenine ait alt boyutlara ilişkin regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 32’de yer alan R^2 değeri, bağımlı değişkendeki değişimin %16,3’ünün organizasyonel yapı değişkeni tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, BİT benimsemedeki değişimin %16,3’lük kısmı organizasyonel yapı değişkeni tarafından tahmin edilebilmektedir.

Tablo 33’te organizasyonel yapı boyutunun alt boyutlarına ilişkin parametre tahminleri verilmiştir.

Tablo 33
Organizasyonel Yapı Alt Boyutlarına İlişkin Parametre Tahminleri

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
	β	Std. Hata	β				Tolerans	VIF
(Sabit)	,691	,758			,912	,365		
Biçimselleşme	,085	,118	,080		,718	,475	,928	1,077
Merkezileşme	,018	,134	,017		,134	,894	,747	1,340
Bütünleşme	,566	,186	,373		3,040	,003	,773	1,293

Bağımsız değişkene ait alt boyutlar için tolerans değerleri 0,10’den büyük olduğu için çoklu ortak doğrusallık önermesinin ihlal edilmediği ifade edilebilir. Bu sonuç, VIF değerlerinin tüm alt boyutlar için 10’den küçük olması durumu ile desteklenmektedir.

İlgili bağımsız değişkene ilişkin alt boyutlardan bütünleşme değişkeni bağımlı değişkeni açıklayabilmektedir. Standartlaştırılmış beta değeri olan ,373 değeri, bütünleşme alt boyutunun -modeldeki diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol altında tutulduğunda- bağımlı değişkene en güçlü katkıyı yaptığını ifade eder.

4.5.2.3 Girişimcilik Oryantasyonu Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

Girişimcilik oryantasyonu boyutuna ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34**Girişimcilik Oryantasyonu Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Durbin-Watson	p
1	,596	,355	,309	2,259	,000

Girişimcilik oryantasyonu değişkenine ait alt boyutlara ilişkin regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 34’te yer alan R^2 değeri, bağımlı değişkendeki değişimin %35,5’inin girişimcilik oryantasyonu değişkeni tarafından açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 35’te girişimcilik oryantasyonu boyutunun alt boyutlarına ilişkin parametre tahminleri verilmiştir.

Tablo 35**Girişimcilik Oryantasyonu Alt Boyutlarına İlişkin Parametre Tahminleri**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar β	t	p	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
	β	Std. Hata				Tolerans	VIF
(Sabit)	,829	,500		1,660	,101		
Risk Alma	-,187	,110	-,194	-1,692	,095	,703	1,422
Yenilikçilik	,604	,162	,519	3,725	,000	,475	2,107
Proaktiflik	,296	,148	,279	2,003	,049	,474	2,112
Yoğun Rekabetçilik	-,187	,140	-,185	-1,333	,187	,478	2,091
Özerklik	,152	,103	,162	1,475	,145	,762	1,312

İlgili bağımsız değişkene ilişkin alt boyutlardan sadece yenilikçilik değişkeni bağımlı değişkeni açıklayabilmektedir ($p = ,000$). Standartlaştırılmış beta değeri olan ,519 değeri, yenilikçilik alt boyutunun -modeldeki diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol altında tutulduğunda- bağımlı değişkene en güçlü katkıyı yaptığını ifade eder. Bunun yanı sıra, p değerinin 0,10’dan küçük olması durumunda da istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilir. Buna göre, proaktiflik (0,049) ve risk alma (0,95) alt boyutlarının da bağımlı değişkeni açıklayabildiği ifade edilebilir.

İlgili bağımsız değişkenin alt boyutlarına ait tolerans değerleri 0,10’dan büyük olduğu için çoklu ortak doğrusallık önermesinin ihlal edilmediği ifade edilebilir. Bu sonuç, VIF değerlerinin tüm alt boyutlar için 10’dan küçük olması durumu ile desteklenmektedir.

4.6 Hipotez Sonuçları

Araştırma kapsamında ortaya koyulan hipotezlere ilişkin sonuçlar, gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi bulgularından hareketle Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo 36
Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç	Anlamlılık
H1*: Organizasyonel öğrenme yeteneğinin KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul Edildi	,002****
H1_a: Yönetmel bağılılığın KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul	,001****
H1_c: Açıklık ve deneyimlemenin KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Red	,217
H1_a: Bilgi aktarımı ve entegrasyonun KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul	,024****
H2: Organizasyonel yapı KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde etkilidir.	Kısmen Kabul Edildi	,578
H2_a: Biçimselleşmiş organizasyon yapısının KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Red	,475
H2_b: Merkezileşmiş organizasyon yapısının KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde negatif bir etkisi vardır.	Red	,894
H2_c: Bütünleşmiş organizasyon yapısının KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul	,003****
H3: Girişimcilik oryantasyonunun KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul Edildi	,158
H3_a: Risk almanın KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul	,095**
H3_b: Yenilikçiliğin KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul	,000*****
H3_c: Proaktifliğin KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul	,049****
H3_a: Yoğun rekabetçiliğin KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Red	,187
H3_c: Özerkliğin KOBİ’lerin BİT benimsemesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Red	,145

* Sistem perspektifi alt boyutu faktör analizi aşamasında çıkarıldığı için, H1_b hipotezi test edilmemiştir.

** p<0,10 Sınırdan anlamlılık *** p<0,05 İstatistiksel anlamlılık **** p<0,01 Yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık ***** p<0,001 Çok yüksek istatistiksel anlamlılık.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

BİT günümüzde iş yapılış şeklini tüm firmalar için değiştirmiştir. Büyük ölçekli firmalar bu değişime ayak uydururken KOBİ'ler için durum her zaman böyle değildir. KOBİ'lerin BİT'leri daha hızlı bir şekilde benimsemeleri için teşvik edilmeleri esastır. Tüm gelişmekte olan ülkeler gibi Türkiye'de de KOBİ'ler, gerek sayıları gerekse etki alanları sebebiyle ekonomik büyümede önemli bir konuma sahiptir. Bu önem ve etki alanı istatistiklerle desteklenmektedir. Bu doğrultuda, KOBİ'lerin bahsedilen değişime ayak uydurabilmesi ve hayatta kalabilmesi için günlük faaliyetlerde kritik bir araç haline gelen BİT'ni benimsemeleri ve kullanmaları gerekmektedir. BİT, KOBİ'ler için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, KOBİ'lerde BİT benimsenmesi önemli ve incelenmesi gereken bir konu halinde gelmiştir.

Bu çalışmada, organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenlerinin KOBİ'lerde BİT benimsenme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında, KOBİ'lerde BİT benimsenmeye etki eden faktörlerle ilgili yazın incelenmiş, yapılan çalışmalar ve sonuçlarına yer verilmiş, araştırma modelini oluşturan boyutlar ile ilgili literatür taraması yapılmış, yararlanılan ölçeklere ilişkin faktör analizleri ve temel araştırma problemi ile alt sorulara cevap vermek amacıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna göre, bağımlı değişkendeki %30,6'lık değişim modele dâhil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklanabilmektedir. Başka bir deyişle, BİT benimsenmesindeki değişimin %30,6'lık kısmı organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenleri tarafından tahmin edilebilmektedir. Bu değerler, araştırma modelinin regresyon için anlamlı olduğunu ancak açıklama düzeyinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Alt boyutlara ilişkin yapılan regresyon analizleri, KOBİ'lerin sahip olduğu organizasyonel öğrenme yeteneğinin BİT benimsenme üzerinde anlamlı ($p < ,002$), güçlü ve pozitif ($\beta = ,433$) etkisi olduğunu (araştırma sorusu 1); ancak organizasyonel yapı (araştırma sorusu 2) ve girişimcilik oryantasyonunun (araştırma sorusu 3) KOBİ'lerde BİT benimsenmesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Buna göre, eğer organizasyonlar yüksek derecede öğrenme yeteneğine sahipse BİT benimseme düzeyleri de yüksek olacaktır.

Alt boyutlara bakıldığında ise, organizasyonel öğrenme yeteneğine ilişkin alt boyutlardan yönetsel bağlılık ($p=,001$) ile bilgi aktarımı ve entegrasyon ($p=,024$); organizasyonel yapı değişkenine ilişkin alt boyutlardan yalnızca bütünleşme ($p=,003$); girişimcilik oryantasyonuna ilişkin alt boyutlardan ise risk alma ($p=,095$), yenilikçilik ($p=,000$) ve proaktiflik ($p=,049$) BİT benimsenmesini açıklayabilmektedir. Bu ampirik sonuçlar, yönetsel bağlılık, bilgi aktarımı ve entegrasyon, bütünleşme, risk alma, yenilikçilik ve proaktifliğin BİT benimsenmesi için önemli olduğunu göstermektedir. Pratik bir bakış açısına göre bu çalışma, BİT benimsemek isteyen organizasyonların bu kavramların öneminin farkında olmaları gerektiğini önermekte ve vurgulamaktadır. Organizasyonlar, BİT benimsenmesini artırmak için firma içerisinde entegrasyon sağlamalı, bilgi aktarımını kolaylaştırıcı uygulamaları desteklemeli, fırsatlara karşı açık olmalı ve çalışanlarına destek sağlamalıdır.

Araştırma bulguları, organizasyonların proaktivite ve yenilikçilik uygulamalarına odaklanmaları gerektiği konusunda Hughes ve Morgan'ın (2007) çalışması ile paraleldir. Bu çalışmada girişimcilik oryantasyonu; risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, yoğun rekabetçilik ve özerkliğin bağımsız boyutlar olarak değerlendirildiği çok boyutlu yapı perspektifinden ele alınmıştır. Ancak tek boyutlu yapı perspektifini savunan yazarlar (Miller ve Friesen, 1982; Covin ve Slevin, 1989; Knight, 2000; Rauch vd., 2009) ile benzer şekilde yalnızca risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik boyutları çalışma kapsamında incelenen ilişki bağlamında anlamlı bulunmuştur. Bu doğrultuda çalışmamız, girişimcilik oryantasyonunun kümülatif bir yapı olarak değerlendirilmekten uzaklaşılması konusunda Hughes ve Morgan'ın (2007); her bir girişimcilik oryantasyonu boyutunun eşit derecede değerli veya gerekli olamayacağı konusunda ise Lumpkin ve Dess'in (1996) görüşünü desteklemekte ve girişimcilik oryantasyonu konusunda önceki araştırmalara katkı sağlamaktadır.

Organizasyonel öğrenme yeteneği için doğrulama sürecinde yapılan temel bileşenler analizi, rehber alınan çalışmada (Jerez-Go'mez vd., 2005) belirtilen dört boyutun varlığını desteklememekte; yalnızca yönetsel bağlılık ile bilgi aktarımı ve entegrasyon boyutlarını desteklemektedir.

Chen ve Huang'a (2007) göre organizasyonlar yapılarını daha az resmi, daha az merkezi ve daha fazla bütünleşmiş olacak şekilde tasarlamalıdır. Araştırma doğrultusunda elde edilen sonuçlar, bütünleşme ile ilgili bu görüşü desteklemekle birlikte biçimselleşme ve merkezileşme ile ilgili bir yorum yapılamamaktadır.

Araştırma Kısıtları

Her araştırma belirli kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu çalışmanın da kendi içinde bazı kısıtları söz konusudur.

Çalışma kapsamında sınırlı sayıda KOBİ'ye ulaşılması nedeniyle örneklemin dar kapsamlı olması, büyük bir kısıt oluşturmaktadır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının bu doğrultuda değerlendirilmesi ve genelleştirme konusunda sınırlı etkisinin olduğunun bilincinde olunması gereklidir.

Öneriler

Bu çalışma sınırlı sayıda örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, çalışmanın daha geniş örneklem sayısı ile gerçekleştirilerek reddedilen hipotezlerin sınanması faydalı olabilir. Gelecekte daha fazla örneklem ile yapılacak çalışmaların daha açıklayıcı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel yapı ve girişimcilik oryantasyonu değişkenleri BİT benimseme üzerindeki değişimin %30,6'sını açıklamıştır. Gelecek çalışmalarda organizasyonel kültür, organizasyonel yetenek ve yenilikçilik gibi faktörler eklenerek açıklayıcılığı daha yüksek modeller geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Cantillon, R. (1734). *Essai Sur La Nature Du Commerce En General (Essay on the Nature of General Commerce)*. (Henry Higgs, Trans). London: Macmillan.
- Carmines, E. G. & Richard A. Z. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Cavaleri, S. & Fearon, D. (1996). *Managing in Organizations that Learn*. Cambridge: Blackwell.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Day, G. S. (1991). *Learning about Markets*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 91-117.
- DeGeus, A. P. (1988). *Planning as Learning*. Harvard Business Review, 66(2), 70-74.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development: Theory and Applications* (3. Baskı). Thousand Oaks, California: Sage.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2005). *Multivariate Data Analysis* (6. Baskı). New York: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Jolliffe, I. T. (2002). *Principal Component Analysis* (2. Baskı). New York: Springer Verlag.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (1. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (6. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kim, D. H. (1993). *The Link between Individual and Organizational Learning*. Sloan Management Review, Fall, 37-50.
- Kimberly, J. R. (1981). *Managerial Innovation*. P. C. Nystrom & W. H. Starbuck, (Ed.), *Handbook of Organizational Design* içinde. 1, 84-104. New York: Oxford University Press.

- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Mish, F. (1991). *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*. Springfield, MA: Merriam-Webster.
- Nadler, D., Gerstein, M. & Shaw, R. (1992). *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- M - Baskı, Ankara, 2003
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- Norman, R. (1985). Developing Capabilities for Organizational Learning. J. M. Pennings, (Ed.), *Organizational Strategy and Change* içinde. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pallant, J. (2017). *SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi*. Sibel Balcı & Berat Ahi (Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Pett, M. A., Lackey, N. R. & Sullivan, J. J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis*. Thousand: Sage.
- Robbins, S. P. & Decenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. NJ: Prentice-Hall.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Brothers.

- Schwandt, D. & Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices*. Boca Raton: St Lucie.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency, New York.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). *Market Oriented Isn't Enough: Build a Learning Organization*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 94-103.
- Stetz, P. E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J. D. & Fottler, M. D. (2000). Multidimensionality of Entrepreneurial Firm-Level Processes: Do the Dimensions Covary?, *Frontiers of Entrepreneurship Research 2000* içinde. Wellesley, MA: Babson College.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson: Allyn & Bacon.
- Thong, J. Y. L. & Yap, C. (1996). Information Technology Adoption by Small Business: An Empirical Study. K. Kautz & J. Pries, (Ed.), *Diffusion and Adoption of Information Technology* içinde, 160-75. London: Chapman & Hall.
- Tobin, D. R. (1993). *Re-Educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*. Oliver Wight Publications, Essex Junction, VT.
- Wick, C. W. & Leon, L. S. (1993). *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Windrum, P. & De Berranger, P. (2002). *The Adoption of e-business Technology by SMEs*. Infonomics Research Memorandum Series. Maastricht, MERIT.
- Windrum, P. & De Berranger, P. (2003). *Factors Affecting the Adoption of Intranets and Extranets by Smes: A UK Study*. Research Memorandum. Maastricht, MERIT.

Süreli Yayınlar

- Abu Khadra, M. F. & Rawabdeh, I. A. (2006). Assessment of Development of the Learning Organization Concept in Jordanian Industrial Companies. *The Learning Organization*, 13(5), 455-474. doi:10.1108/09696470610679983
- Akkeren, J. V. & Cavaye, A. L. (1999). Factors Affecting Entry-Level Internet Technology Adoption by Small Business in Australia: An Empirical Study. *Journal of Systems and Information Technology*, 3(2), 1071-1083.
- Alam, S. S. & Noor, M. K. M. (2009). ICT Adoption in Small and Medium Enterprises: An Empirical Evidence of Service Sectors in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 112-125.
- Alam, S.S., Khatibi, A., Ismail, H. & Ahmad, S. (2005). Perceived Benefits of E-commerce Adoption in the Electronic Manufacturing Companies in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 1(3), 188-93.
- AlBar, A. M. & Hoque, M. R. (2017). Factors Affecting the Adoption of Information and Communication Technology in Small and Medium Enterprises: A Perspective from Rural Saudi Arabia. *Information Technology for Development*, 1-24. doi:10.1080/02681102.2017.1390437
- Alonso-Almeida, M. D. M. & Llach, J. (2013). Adoption and Use of Technology in Small Business Environments. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1456-1472. doi:10.1080/02642069.2011.634904
- Amin, M. (2015). The Effect of Entrepreneurship Orientation and Learning Orientation on SMEs' Performance: An SEM-PLS Approach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 215-230. doi:10.1504/jibed.2015.070797
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596. doi:10.1002/smj.2298
- Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among Organizational Politics, Justice and Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Apulu, I. & Ige, E. (2011). Are Nigeria SMEs Effectively Utilizing ICT?. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 207-214.
- Arshad, A. S. & Rasli, A. (2017). Entrepreneurial Orientation of Technology-Based SMEs in Malaysia. *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference*, 23-30. doi:10.1007/978-981-10-6053-3_3
- Ashrafi, R. & Murtaza, M. (2008). Use and Impact of ICT on SMEs in Oman. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 11(3), 125-138.

- Atuahene-Gima, K. & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74. doi:10.1287/orsc.12.1.54.10121
- Avlonitis, G. J. & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575. doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.001
- Barba-Sánchez, V., Martínez-Ruiz, M. P. & Jiménez-Zarco, A. I. (2007). Drivers, Benefits and Challenges of ICT Adoption by Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): A Literature Review. *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), 103-114.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199905)20:5<421::aid-smj30>3.0.co;2-o
- Bartlett, M. S. (1954). A Note on the Multiplying Factors for Various Chi Square Approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(2), Series B, 296-298.
- Becherer, R. C. & Maurer, J. G. (1997). The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 47-58. doi:10.1177/104225879702200103
- Beyene, A. (2002). Enhancing the Competitiveness and Productivity of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Africa: An Analysis of Differential Roles of National Governments through Improved Support Services. *Africa Development*, 27(3), 130- 156.
- Bhagwat, R. & Sharma, M. K. (2007). Information System Architecture: A Framework for a Cluster of Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Production Planning & Control*, 18(4), 283-296. doi:10.1080/09537280701248578
- Bidault, F. & Cummings, T. (1994). Innovating Through Alliances: Expectations and Limitations. *R&D Management*, 24(1), 33-45. doi:10.1111/j.1467-9310.1994.tb00845.x
- Bontis, N., Crossan, M. M. & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469. doi:10.1111/1467-6486.t01-1-00299
- Caldeira, M. M. & Ward, J. M. (2001). Using Resource-Based Theory to Interpret the Successful Adoption and Use of Information Systems and Technology in Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises. *European Journal of Information Systems*, 12(2), 127-141.

- Cangelosi, V. E. & Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203. doi:10.2307/2391412
- Cengiz, D. & Kılınç, B. (2007). Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2), 351-370.
- Chen, C.-J. & Huang, J.-W. (2007). How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management-The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001
- Child, J. (1974). Comments on Reimann and Mansfield's Bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, (19), 247-250.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2008). Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Role of Organizational Learning Capability. *Personnel Review*, 37(6), 680-701. doi:10.1108/00483480810906900
- Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability Among the Workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242. doi:10.1108/01437720710755227
- Clarke, S., Gray, D., Morgan, C., Nelson, C., Paul, L., Shelley, D. & Crooks, S. (2009). ICT in Small and Medium Enterprises. *Strategic Use of Information & Communications Technologies*, 1-25.
- Cools, E. & Van den Broeck, H. (2007/2008). The Hunt for the Heffalump Continues: Can Trait and Cognitive Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 23- 41.
- Covin, J. G. & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234. doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. doi:10.1002/smj.4250100107
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. doi:10.1177/104225879101600102
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x

- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2018). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 1-16. doi:10.1177/1042258718773181
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. & Djurfeldt, L. (1995). Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360. doi:10.1108/eb028835
- Cunningham, G. B. & Rivera, C. A. (2001). Structural Designs within American Intercollegiate Athletic Departments. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(4), 369-390. doi:10.1108/eb028941
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-95. doi:10.5465/amr.1984.4277657
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. doi:10.1177/002224299405800404
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379. doi:10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x
- Dickson, P. H. & Weaver, K. M. (1997). Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use. *Academy of Management Journal*, 20(2), 404-425. doi:10.5465/256888
- Dickson, P. R. (1992). Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing*, 56(1), 69-83. doi:10.1177/002224299205600107
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. doi:10.1177/017084069301400303
- Duan, Y., Mullins, R., Hamblin, D., Stanek, S., Sroka, H., Machado, V. & Joao Araujo, A. (2002). Addressing ICTs Skill Challenges in SMEs: Insights from Three Country Investigations. *Journal of European Industrial Training*, 26(9), 430-441.
- Elbeltagi, I., Al Sharji, Y., Hardaker, G. & Elsetouhi, A. (2013). The Role of The Owner-Manager in SMEs' Adoption of Information and Communication Technology in The United Arab Emirates. *Journal of Global Information Management*, 21(2), 23-50.
- Etikan, I., Musa, S. A. & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. doi:10.11648/j.ajtas.20160501.11
- Fink, D. & Disterer, G. (2006). International Case Studies. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(6), 608-624. doi:10.1108/17410390610708490

- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-13.
- Franco, M. & Haase, H. (2013). Firm Resources and Entrepreneurial Orientation as Determinants for Collaborative Entrepreneurship. *Management Decision*, 51(3), 680-696. doi:10.1108/00251741311309724
- Galer, G. & Van Der Heijden, K. (1992). The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(6), 5-12. doi:10.1108/02634509210018702
- Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. doi:10.1177/104225878801200401
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- George, B. A. & Marino, L. (2011). The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989-1024. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x
- Germain, R. (1996). The Role of Context and Structure in Radical and Incremental Logistics Innovation Adoption. *Journal of Business Research*, 35, 117-127.
- Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S. & Zulkifli, N. (2012). Strategies for Successful Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises. *Information*, 3(1), 36-67. doi:10.3390/info3010036
- Ghobakhloo, M., Sabouri, M. S., Tang, S. H. & Zulkifli, N. (2011). Information Technology Adoption in Small and Medium-Sized Enterprises: An Appraisal of Two Decades Literature. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(7), 53-80.
- Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., Korra, E. & Tsakanikas, A. (2017). What Drives ICT Adoption by SMEs? Evidence from a Large-Scale Survey in Greece. *Journal of Business Research*, 81, 60-69. doi:10.1016/j.jbusres.2017.08.007
- Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583. doi:10.1016/s0263-2373(97)00036-4
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227. doi:10.1108/09696470310476981
- Grandon, E. E. & Pearson, J. M. (2004). Electronic Commerce Adoption: An Empirical Study of Small and Medium US Businesses. *Information & Management*, 42(1), 197-216. doi:10.1016/j.im.2003.12.010

- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387. doi:10.1287/orsc.7.4.375
- Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92. doi:10.2307/2391213
- Harindranath, G., Dyerson, R. & Barnes, D. (2008). ICT Adoption and Use in UK SMEs: a Failure of Initiatives?. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 11(2), 91-96.
- Hashim, J. (2007). Information Communication Technology (ICT) Adoption among SME Owners in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 2(2), 221-240.
- Hong, J., Song, T. H. & Yoo, S. (2013). Paths to Success: How Do Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Produce New Product Success?. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 44-55. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00985.x
- Hoque, M. R., Saif, A. N. M., AlBar, A. M. & Bao, Y. (2016). Adoption of Information and Communication Technology for Development. *Information Development*, 32(4), 986-1000. doi:10.1177/0266666915578202
- Houghton, K. A. & Winklhofer, H. (2004). The Effect of Website and E-commerce Adoption on the Relationship between SMEs and Their Export Intermediaries. *International Small Business Journal*, 22(4), 369-388. doi:10.1177/0266242604044305
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. doi:10.1287/orsc.2.1.88
- Hughes, M. & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. doi:10.1016/j.indmarman.2006.04.003
- Hult, G. T. M. & Ferrell, O. C. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111. doi:10.1016/s0148-2963(96)00232-9
- Hult, G. T. M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29(1), 193-216. doi:10.1111/j.1540-5915.1998.tb01349.x
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Giunipero, L. C. & Nichols, E. L. (2000). Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers. *Decision Sciences*, 31(2), 293-325. doi:10.1111/j.1540-5915.2000.tb01625.x

- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. doi:10.1177/002224299806200303
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49-63. doi:10.5465/ame.2001.4251393
- Janz, B. D., Colquitt, J. A. & Noe, R. A. (1997). Knowledge Worker Team Effectiveness: The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development, and Contextual Support Variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904. doi:10.1111/j.1744-6570.1997.tb01486.x
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.002
- Johari, J., Yahya, K. K. & Omar, A. (2010). Psychometric Properties of Organizational Structure Scale in the Malaysian Public Service Agencies: Preliminary Results *International Journal of Management Studies*, 17(1), 87-106.
- Jones, P., Davies, P. B. & Muir, E. (2003). E-business Barriers to Growth within the SME Sector. *Journal of Systems and Information Technology*, 7(1), 1-25.
- Kaiser, H. F. (1970). A Second Generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kantur, D. (2016). Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation-Performance Link. *Management Decision*, 54(1), 24-43. doi:10.1108/md-11-2014-0660
- Khandwalla, P. N. (1976/1977). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Khatibi, A., Thyagarajan, V. & Seetharaman, A. (2003). E-commerce in Malaysia: Perceived Benefits and Barriers. *Vikalpa*, 28(3), 77-82.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32. doi:10.1509/jimk.8.2.12.19620
- Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225. doi:10.1016/s0883-9026(96)00065-1
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-93. doi:10.1177/104225870202600405

- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F. & Weaver, K. M. (2013). Disaggregating Entrepreneurial Orientation: The Non-Linear Impact of Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking on SME Performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291. doi:10.1007/s11187-012-9460-x
- Lange, T., Ottens, M. & Taylor, A. (2000). SMEs and Barriers to Skills Development: A Scottish Perspective. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 5-11. doi:10.1108/03090590010308219
- Lee, S., Courtney Jr, J. F., & O'Keefe, R. M. (1992). A System of Organizational Learning Using Cognitive Maps. *Omega*, 20(1), 23-36. doi:10.1016/0305-0483(92)90053-a
- Lei, D., Hitt, M. A. & Bettis, R. (1996). Dynamic Core Competences Through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, 22(4), 549-569. doi:10.1016/s0149-2063(96)90024-0
- Lei, D., Slocum, J. W. & Pitts, R. A. (1999). Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24-38. doi:10.1016/s0090-2616(99)90019-0
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. doi:10.1002/smj.4250141009
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338. doi:10.1146/annurev.so.14.080188.001535
- Li, Y., Liu, Y. & Zhao, Y. (2006). The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 336-347. doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.016
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. & Liu, Y. (2008). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133. doi:10.1111/j.1540-627x.2007.00235.x
- Lin, H. (2008). Empirically Testing Innovation Characteristics and Organizational Learning Capabilities in E-Business Implementation Success. *Internet Research*, 18(1), 60-78. doi:10.1108/10662240810849595
- Lopez-Nicolas, C. & Soto-Acosta, P. (2010). Analyzing ICT Adoption and Use Effects on Knowledge Creation: An Empirical Investigation in SMEs. *International Journal of Information Management*, 30(6), 521-528. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.03.004
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.5465/amr.1996.9602161568

- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2015). Entrepreneurial Orientation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4. doi:10.1002/9781118785317.weom030030
- Marcati, A., Guido, G. & Peluso, A. M. (2008). The Role of SME Entrepreneurs' Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations. *Research Policy*, 37(9), 1579-1590. doi:10.1016/j.respol.2008.06.004
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. doi:10.1177/1523422303005002002
- Matthews, P. (2007). ICT Assimilation and SME Expansion. *Journal of International Development*, 19(6), 817-827. doi:10.1002/jid.1401
- McKee, D. O. (1992). An Organizational Learning Approach to Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 9(3), 232-245. doi:10.1111/1540-5885.930232
- Merz, G. R. & Sauber, M. H. (1995). Profiles of Managerial Activities in Small Firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 551-564. doi:10.1002/smj.4250160705
- Miles, M. P. & Arnold, D. R. (1991). The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 49-66. doi:10.1177/104225879101500407
- Miles, M. P., Arnold, D. R. & Thompson, D. L. (1993). The Interrelationship between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4), 12-24.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933. doi:10.1287/mnsc.24.9.921
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25. doi:10.1002/smj.4250030102
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235. doi:10.1002/smj.4250040304
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. doi:10.1287/mnsc.29.7.770
- Miller, D. (1996). A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing The Literature. *Journal of Management*, 22(3), 485-505.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x

- Mills, D. O. & Friesen, B. (1992). The Learning Organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-56.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. doi:10.2307/41164491
- Molinillo, S. & Japutra, A. (2017). Organizational Adoption of Digital Information and Technology: A Theoretical Review. *The Bottom Line*, 30(1), 33-46. doi:10.1108/bl-01-2017-0002
- Moore, G. C. & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222. doi:10.1287/isre.2.3.192
- Morris, M. H. & Paul, G. W. (1987). The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259. doi:10.1016/0883-9026(87)90012-7
- Morris, M. H. Webb, J. W. & Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153. doi:10.1002/smj.4250140205
- Nasurdin, A. M., Ramayah, T. & Chee Beng, Y. (2006). Organizational Structure and Organizational Climate as Potential Predictors of Job Stress: Evidence from Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 16(2), 116-129. doi:10.1108/10569210680000211
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *MOT Sloan Management Review*, 73-85.
- Nguyen, T. H. (2009). Information Technology Adoption in SMEs: An Integrated Framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(2), 162-186. doi:10.1108/13552550910944566
- Pearce II, J. A., Fritz, D. A. & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x
- Peñalba, J. E. M., Guzmán, G. M. & Mojica, E. G. D. (2015). The Effect of Information and Communication Technology in Innovation Level: The Panama SMEs Case. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(2), 124-131. doi:10.30845/jbep
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J. & José Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance.

- Pérez-Luño, A., Wiklund, J. & Cabrera, R. V. (2011). The Dual Nature of Innovative Activity: How Entrepreneurial Orientation Influences Innovation Generation and Adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555-571. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.03.001
- Poon, S. & Swatman, P. (1999). An Exploratory Study of Small Business Internet Commerce Issues. *Information & Management*, 35, 9-18.
- Premkumar, G. & Roberts, M. (1999). Adoption of New Information Technologies in Rural Small Businesses. *Omega, The International Journal Of Management Science*, 27(4), 467-484. doi:10.1016/s0305-0483(98)00071-1
- Premkumar, G. (2003). A Meta-Analysis of Research on Information Technology Implementation in Small Business. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13(2), 91-121. doi:10.1207/s15327744jocel302_2
- Prieto, I. M. & Revilla, E. (2005). Information Technologies and Human Behaviours as Interacting Knowledge Management Enablers. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(3), 175-197. doi:10.1504/ijmcp.2005.008512
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105. doi:10.2307/2391262
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91. doi:10.2307/2391366
- Rashid, M. A. & Al-Qirim, N. A. (2001). E-commerce Technology Adoption Framework by New Zealand Small to Medium Size Enterprises. *Research Letters in the Information and Mathematical Sciences*, 2(1), 63-70.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Sathe, V. (1978). Institutional Versus Questionnaire Measures of Organizational Structure. *Academy of Management Journal*, 21(2), 227-238. doi:10.5465/255756
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304. doi:10.1037/0021-9010.85.2.294
- Sciulli, L. M. (1998). How Organizational Structure Influences Success in Various Types of Innovation. *Journal of Retail Banking Services*, 20(1), 13-18.

- Shiels, H., McIvor, R. & O'Reilly, D. (2003). Understanding the implications of ICT adoption: insights from SMEs. *Logistics Information Management*, 16(5), 312-326. doi:10.1108/09576050310499318
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-34.
- Sin Tan, K., Choy Chong, S., Lin, B. & Cyril Eze, U. (2010). Internet-based ICT Adoption among SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(1), 27-55. doi:10.1108/17410391011008897
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45. doi:10.1177/002224299405800103
- Sivadas, E. & Dwyer, F. R. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49. doi:10.1509/jmkg.64.1.31.17985
- Skoko, H., Krivokapic-Skoko, B., Škare, M. & Ceric, A. (2006). ICT Adoption Policy of Australian and Croatian SMEs. *Managing Global Transitions*, 4(1), 25-40.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. doi:10.1177/002224299505900306
- Sohi, R. S., Smith, D. C. & Ford, N. M. (1996). How Does Sharing a Sales Force between Multiple Divisions Affect Salesperson? *Journal of Academy of Marketing Science*, 24, 195-214.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.5465/256865
- Ssewanyana, J. & Busler, M. (2007). Adoption and Usage of ICT in Developing Countries: Case of Ugandan Firms. *International Journal of Education and Development using ICT*. Open Campus, The University of the West Indies, West Indies, 3(3), 49-59.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Sunday, C. E. (2018). Examining Information and Communication Technology (ICT) Adoption in SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 338-356. doi:10.1108/jeim-12-2014-0125
- Tan, K. S. & Eze, U. C. (2008). An Empirical Study of Internet-Based ICT Adoption among Malaysian SMEs. *Communications of the IBIMA*, 1, 1-12.
- Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies. *Human Resource Management*, 36(4), 437-452. doi:10.1002/(sici)1099-050x(199724)36:4<437::aid-hrm7>3.0.co;2-w

- Tata, J. & Prasad, S. (2004). Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248-265. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/40604457>
- Taylor, P. (2015). The Importance of Information and Communication Technologies (ICTs): An Integration of the Extant Literature on ICT Adoption in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 274-295.
- Teddlie, C. & Yu, F. (2007). Mixed Methods Sampling. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100. doi:10.1177/2345678906292430
- Tektaş, A., Günay, E. N., Karataş, A. & Kuyucu, A. D. (2008). ICT Capability and Innovation Utilization in Turkish SMEs: The Case of Machinery Industry. *Communications of the IBIMA*, 5, 34-41.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R. & Snyder, C. A. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218. doi:10.1080/07421222.2002.11045727
- Tippins, M. J. & Sohi, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?. *Strategic Management Journal*, 24, 745-61.
- Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M. & Mandegari, M. (2012). Organizational Learning Measurement and the Effect on Firm Innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219-245. doi:10.1108/17410391211224390
- Tomas, G., Hult, M. & Ferrell, O.C. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111. doi:10.1016/s0148-2963(96)00232-9
- Voss, Z. G., Voss, G. B. & Moorman, C. (2005). An Empirical Examination of the Complex Relationships Between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132-1150. doi:10.1108/03090560510610761
- Walczuch, R., Braven, G. V. & Lundgren, H. (2000). Internet Adoption Barriers for Small Firms in the Netherlands. *European Management Journal*, 18(5), 561-72.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2003). Summing Up: Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 129-131. doi:10.1177/1523422303005002001
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48. doi:10.1177/104225879902400103
- Wong, S. K-S. (2012). The Influences of Entrepreneurial Orientation on Product Advantage and New Product Success. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(3), 243-262. doi:10.1108/17561391211262175
- Yap, C. M., Foo, S. W., Wong, P. K. & Singh, M. (1998). The Impact of Organizational Characteristics on the Outcome of New Product Development Projects in Singapore-Based Firms. *Singapore Management Review*, 21(1), 25-42.
- Yeung, J. H. Y., Shim, J. P. & Lai, A. Y. K. (2003). Current Progress of E-commerce Adoption: Small and Medium Enterprises in Hong Kong. *Communication of the ACM*, 46(9), 226-32.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. doi:10.1016/0883-9026(94)00004-e
- Zahra, S. A. & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492. doi:10.1016/s0883-9026(99)00036-1
- Zahra, S. A. & Neubaum, D. O. (1998). Environmental Adversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.
- Zahra, S. A. & Neubaum, D. O. (1998). Environmental Diversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.
- Zorn, T. E., Flanagin, A. J., & Shoham, M. D. (2010). Institutional and Noninstitutional Influences on Information and Communication Technology Adoption and Use among Nonprofit Organizations. *Human Communication Research*, 37(1), 1-33. doi:10.1111/j.1468-2958.2010.01387.x

Diğer Yayınlar

- Baek, S. & Lee, J. (2001). Adoption of Internet Technologies in Small Business. Erişim Adresi: http://ijdm.digital.re.kr/issue_1/sbaek.pdfS.
- Chiva, E. & Delorme, S. (2004). The Performance of Motivational Command Agents in a Command Post Training Simulation. Proceedings of the 2004 Conference on Behavior Representation in Modeling and Simulation.
- Chiva, R., Alegre, J. & Lapedra, R. (2006). Development and Validation of an Instrument to Measure Organisational Learning Capability. Conference at the University of Warwick, Coventry.
- DTI (Department of Trade and Industry) (2006). Department of Trade and Industry Departmental Report 2006. [online] Erişim Tarihi: 08 Nisan 2018, Erişim Adresi: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/272285/6826.pdf
- Johari, J., Yahya, K. K. & Omar, A. (2011). The Construct Validity of Organizational Structure Scale: Evidence from Malaysia. Asia-Pacific Business Research Conference.
- Kapurubandara, M. & Lawson, R. (2006). Barriers to Adopting ICT and E-commerce with SMEs in Developing Countries: An Exploratory Study in Sri Lanka. Proceedings of the 2006 Collector Conference on Electronic Commerce. Erişim Tarihi: 14.08.2018, Erişim Adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/0d5b/ffb6dbcddef64b4cd9835f2c182e94094ab2.pdf>
- Lal, K. & Peedoly, A. S. (2006). Small Islands, New Technologies and Globalization: A Case of ICT Adoption by SMEs in Mauritius. (UNU-MERIT Working Papers; No. 005). Maastricht: UNU-MERIT, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology.
- Meyer-Dohm, P. (1992). Human Resources 2020: Structures of the “Learning Company”. Conference Proceedings, Human Resources in Europe at the Dawn of the 21st Century. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği). (2018). KOBİ Stratejisi Eylem Planı 2015-2018 Verileri. Erişim Tarihi: 05.04.2019, Erişim Adresi: <http://www.kobi.org.tr/index.php/bilgibankasi/statistikler>
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2016). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, Erişim Tarihi: 10.06.2018, Erişim Adresi: www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540, 26-45.
- Wanyoike, D. M. (2013). Determinants of Information Communication Technology Adoption by Formal Small Enterprises in Urban Kenya (Doktora Tezi, Jomo Kenyatta Ziraat ve Teknoloji Üniversitesi, Kenya). Erişim Adresi: <http://ir.jkuat.ac.ke/bitstream/handle/123456789/2343/Wanyoike%2C%20Daniel%20Munga%20-%20PhD%20Entrepreneurship-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

EKLER

EK 1: Çalışma Kapsamında Kullanılan Anket Formu

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

30 veya altı 31-40 41-50 51-60 61 veya üzeri

3. Öğrenim durumunuz?

Lise Ön Lisans Yüksekokul
 Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Çalıştığınız firmadaki konumunuz?

Üst Düzey Yönetici (CEO) Başkan Yardımcısı Genel Müdür
 Müdür Yardımcısı Fabrika Müdürü Departman Müdürü
 Koordinatör / Yönetici Danışman Diğer (belirtiniz)

5. Firmanızdaki çalışan sayısı?

10'dan az 10-49 50-99
 100-249 250-500 500+

6. Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör/sektörler?

Adalet ve Güvenlik Kültür, Sanat, Tasarım Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri
 Maden Bilişim Teknolojileri Medya, İletişim, Yayıncılık
 Cam, Çimento, Toprak Metal Çevre
 Otomotiv Eğitim Sağlık ve Sosyal Hizmetler
 Elektrik ve Elektronik Spor ve Rekreasyon Enerji
 Finans Gıda Tarım, Avcılık ve Balıkçılık
 İnşaat İş Yönetimi Tekstil, Hazır Giyim ve Deri
 Ticaret (Satış ve Pazarlama) Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme
 Toplumsal ve Kişisel Hizmetler Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik
 Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri

BÖLÜM 2

Lütfen görev yaptığınız firma için uygun olduğunu düşündüğünüz yanıtları işaretleyiniz.

1. Firmamız yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini benimseme konusunda...

- ...herhangi bir girişimde bulunmaz.
- ...çok sınırlı girişimlerde bulunur.
- ...sınırlı sayıda girişimde bulunur.
- ...orta düzeyde girişimlerde bulunur.
- ...ciddi girişimlerde bulunur.
- ...çok büyük girişimlerde bulunur.
- ...öncüdür.

I. Bilgi Kaynakları Yönetim Sistemi (kurumsal bilgi planlama, uygulama sistemi geliştirme, işletme, son kullanıcı bilgisayarlarının bakımı ve desteği gibi faaliyetler)

II. Bilgi Sistemleri Yöneticisi (bilgi teknolojilerinin planlama, kurulum ve bakım işlemlerinin yönetimi ile departman ekibinin koordinasyonunu sağlamakla sorumlu kişi)

III. Bilgisayar Odası (binanın kalanından ayrılmış, elektronik bilgisayar ve veri işleme ekipmanı içeren)

IV. Bilgi Sistemleri için Güvenlik ve Yedekleme (veri dosyalarının yetkisiz erişim, kullanım, değişim ve imhaya karşı korunması ve kolayca erişim sağlanabilen güvenli bir yerde tutulması)

2. Yukarıdaki bilgi ve iletişim teknolojileri kaynaklarından kaç tanesi firmanızda mevcuttur?

- Hiçbiri Biri İki Üçü Hepsi

I. Bilgi Arama

II. E-Posta

III. Telefonla Çalışma

IV. E-Eğitim

V. Telekonferanslar

VI. Bankacılık İşlemleri

VII. E-Ticaret

VIII. Çevrimiçi Ürün ve Hizmet Kataloğu

IX. E-Faturalama

X. Müşteri Hizmetleri ve Desteği

3. Firmanız yukarıdaki iş fonksiyonlarından kaç tanesinde interneti kullanıyor?

- Hiçbirinde Dört iş fonksiyonunda
- Bir iş fonksiyonunda Beş iş fonksiyonunda
- İki iş fonksiyonunda Altı veya daha fazla iş fonksiyonunda
- Üç iş fonksiyonunda

-Eğer hizmet verilen sektör online satışa uygun değilse lütfen sıfırı işaretleyiniz.-

4. Firmanız internet üzerinden ne kadar ürün satıyor?

(elektronik ortamda yapılan satış miktarının toplam satış miktarına oranı)

- () 0% () % 1'den az () % 1 - % 10 () % 11 - % 19
() % 20 - % 40 () % 41 - % 59 () % 60 - % 100

5. Firmanız internet üzerinden ne kadar ürün siparişi veriyor?

(elektronik ortamdaki tedarik miktarının toplam tedarik miktarına oranı)

- () 0% () % 1'den az () % 1 - % 10 () % 11 - % 19
() % 20 - % 40 () % 41 - % 59 () % 60 - % 100

BÖLÜM 3

Lütfen görev yapmakta olduğunuz firma için aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

ORGANİZASYONEL ÖĞRENME YETENEĞİ	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Yönetmel Bağlılık					
1. Yöneticiler personellerini sık sık önemli karar verme süreçlerine dâhil eder.	()	()	()	()	()
2. Çalışan eğitimi bir yatırımdan ziyade masraf olarak düşünölmektedir.	()	()	()	()	()
3. Firmamızın yönetimi, yeni çevresel koşullara uyum sağlamak ve/veya ayak uydurmak için herhangi bir alanda proaktif olarak değişiklik yapmayı olumlu olarak değerlendirir.	()	()	()	()	()
4. Çalışanların öğrenme ve beceri artırma yeteneği firmamızda önemli bir faktör olarak kabul edilir.	()	()	()	()	()
5. Firmamızda, işe yarayan yenilikçi fikirler ödüllendirilir.	()	()	()	()	()
Sistem Perspektifi					
1. Tüm çalışanlar firmamızın hedefleri hakkında genel bilgi sahibidir.	()	()	()	()	()
2. Firmamızı oluşturan tüm parçalar (departmanlar, bölümler, çalışma ekipleri ve bireyler), genel hedeflerin başarılmasında nasıl katkıda bulunacaklarının bilincindedir.	()	()	()	()	()
3. Firmamızı oluşturan tüm parçalar birbirine bağlıdır ve koordineli bir şekilde birlikte çalışırlar.	()	()	()	()	()
Açıklık ve Deneyimleme					

1. Firmamız iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak deneyimleme ve yenilikçiliği teşvik eder.	()	()	()	()	()
2. Firmamız sektördeki diğer firmaların neler yaptığını takip eder, faydalı ve ilginç olduğuna inandığı uygulamaları ve teknikleri benimser.	()	()	()	()	()
3. Dış unsurların (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları vb.) sağladığı deneyimler ve fikirler firmamızın öğrenme yeteneği için yararlı bir araç olarak kabul edilir.	()	()	()	()	()
4. Firma kültürünün bir parçası da çalışanların görüşlerini ifade edebilmeleri ve görevlerini yerine getirmek için yürürlükte olan prosedür ve yöntemlerle ilgili önerilerde bulunmalarıdır.	()	()	()	()	()
Bilgi Aktarımı ve Entegrasyon					
1. Firmamızda hatalar ve başarısızlıklar her zaman her seviyede tartışılır ve analiz edilir.	()	()	()	()	()
2. Çalışanlar, firma için faydalı olabilecek yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma ve tartışma şansına sahiptir.	()	()	()	()	()
3. Firmamızda takım çalışması olağan çalışma şekli değildir.	()	()	()	()	()
4. Firmamızda, çalışanlar değişse de, geçmişte öğrenilenlerin geçerli kalmasına imkân veren araçlar (kılavuzlar, veritabanları, dosyalar, organizasyon rutinleri vb.) mevcuttur.	()	()	()	()	()
ORGANİZASYONEL YAPI	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Biçimselleşme					
1. Firmamızın çok sayıda açık ve net çalışma kuralları ve politikaları vardır.	()	()	()	()	()
2. Çalışanlar firma tarafından belirlenen açıkça tanımlanmış görev prosedürlerini takip eder.	()	()	()	()	()
3. Firmamız günlük operasyonları kontrol etmede sıkı bir denetim uygulamaktadır.	()	()	()	()	()
Merkezileşme					
1. Çalışanlar işlerini yaparken özerkliğe sahiptir.	()	()	()	()	()
2. Çalışanlar karar alma sürecine katılır.	()	()	()	()	()
3. Çalışanlar birçok farklı kanaldan sorun çözümleri arayabilir.	()	()	()	()	()
Bütünleşme					

1. Firmamızda çalışanlar, kendilerinden alt veya üst düzeyde bulunan kişilerle bilgi ve tecrübe paylaşma fırsatına sahiptir.	()	()	()	()	()
2. Firmamızda çalışanlar, kendileri ile eş düzeyde ve benzer kategorilerde bulunan kişilerle bilgi ve tecrübe paylaşma fırsatına sahiptir.	()	()	()	()	()
GİRİŞİMCİLİK ORYANTASYONU	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Risk Alma					
1. İşimizdeki insanların "risk alan" kişiler olmaları olumlu bir özellik olarak kabul edilir.	()	()	()	()	()
2. İşimizdeki insanlar yeni fikirler ile makul riskler almaya teşvik edilir.	()	()	()	()	()
3. İşimiz fırsatlar için hem keşif hem de deneyimleri teşvik eder.	()	()	()	()	()
Yenilikçilik					
1. Firmamızda aktif olarak iyileştirmeler ve yenilikler ortaya koyarız.	()	()	()	()	()
2. Firmamız çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	()	()	()	()	()
3. Firmamız işleri yapmak için yeni yollar arar.	()	()	()	()	()
Proaktiflik					
1. Her durumda daima inisiyatif almaya çalışırız (örneğin rakiplere karşı, projelerde ve başkalarıyla çalışırken).	()	()	()	()	()
2. Fırsatları belirleme konusunda sürekli iyiye gideriz.	()	()	()	()	()
3. Diğer organizasyonların yanıt verdiği eylemleri biz başlatırız ve öncülük ederiz.	()	()	()	()	()
Yoğun Rekabetçilik					
1. Firmamız oldukça rekabetçidir.	()	()	()	()	()
2. Genel olarak, firmamız rekabet ederken cesur veya girişken bir yaklaşım sergiler.	()	()	()	()	()
3. Rekabeti elimizden gelen en iyi şekilde ortadan kaldırmaya ve üstünlük sağlamaya çalışırız.	()	()	()	()	()
Özerklik					
1. Çalışanların uygun gördükleri şekilde hareket etmesine ve düşünmesine müdahale olmadan izin verilir.	()	()	()	()	()

2. Çalışanlar, görevlerini yerine getirme şekillerinde değişiklik yapmalarına izin veren ve kendilerini teşvik etmelerini sağlayan işleri yaparlar.	()	()	()	()	()
3. Çalışanlara işlerini nasıl yapacakları hakkında kendi başlarına karar verme özgürlüğü ve bağımsızlığı verilir.	()	()	()	()	()
4. Çalışanlara müdahale etmeden iletişim kurma özgürlüğü verilir.	()	()	()	()	()
5. Çalışanlara, işin yararına olduğunu düşündüklerinde, tek başlarına hareket etmeleri için yetki ve sorumluluk verilir.	()	()	()	()	()
6. Çalışanlar tüm önemli bilgilere erişim hakkına sahiptir.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Kübra Çalışkan 1994 yılında İstanbul'da doğdu. Ortaöğretimini Sabri Çalışkan Lisesi'nde, lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2019 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak başladığı görevine devam etmektedir.