

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme kültürünün çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma

The effect of perceived organisational support and organisational learning culture on employee creativity and entrepreneurial intention: A study on SMEs

Mihriban Cindiloğlu Demirel¹ 

Öz

¹ Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Çorum, Türkiye, mihribancindiloglu@hitit.edu.tr

ORCID: 0000-0002-3530-2215

Bu araştırmanın amacı algılanan örgütsel destek ile örgütsel öğrenme kültürünün çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkilerini KOBİ'ler bağlamında incelemektir. Araştırmanın evrenini Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Veriler hibrit veri toplama yöntemi (yüz yüze, online) kullanılarak elde edilmiş ve analizler 358 katılımcıdan toplanan veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış; değişkenler arası ilişkiler ise yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Yapısal model bulgularına göre algılanan örgütsel destek, çalışan yaratıcılığını ve girişimcilik niyetini pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir. Benzer şekilde örgütsel öğrenme kültürü de çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahiptir. Ayrıca örgütsel öğrenme kültürünün hem yaratıcılık hem de girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin, algılanan örgütsel desteğe kıyasla daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları, KOBİ'lerde çalışanların yaratıcı ve girişimci yönelimlerini artırmak için destekleyici uygulamaların yanı sıra öğrenmeyi teşvik eden örgüt kültürünün geliştirilmesinin kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Öğrenme Kültürü, Çalışan Yaratıcılığı, Girişimcilik Niyeti, KOBİ

İel Kodları: L26, M10, M12, M14

Başvuru/Submitted: 27/03/2026

1. Revizyon/ 1th Revised: 27/05/2026

2. Revizyon/ 2nd Revised: 1/06/2026

Kabul/Accepted: 6/06/2026

Yayın/Online Published: 25/06/2026

Abstract

This study aims to examine the effects of perceived organisational support and organisational learning culture on employee creativity and entrepreneurial intention in the context of SMEs. The study's population consists of SMEs operating in the Organised Industrial Zone. Data were collected using a hybrid method (face-to-face and online), and analyses were conducted based on data from 358 participants. To assess the validity and reliability of the scales, exploratory and confirmatory factor analyses were performed, and the relationships among the variables were tested using structural equation modelling. Correlation results indicated significant, positive associations among all variables. The findings reveal that perceived organisational support has a positive and significant effect on both employee creativity and entrepreneurial intention. Similarly, organisational learning culture positively and significantly influences employee creativity and entrepreneurial intention. Moreover, organisational learning culture has stronger effects on both outcomes than perceived organisational support. The results suggest that, in SMEs, fostering a learning-oriented culture alongside supportive practices is essential to enhance employees' creative and entrepreneurial orientations.

Keywords: Perceived Organisational Support, Organisational Learning Culture, Employee Creativity, Entrepreneurial Intention, SME

İel Codes: L26, M10, M12, M14

Atıf/Citation: Cindiloğlu Demirel, M. (2026), Algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme kültürünün çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma, bmij (2026) 14 (2): 948-962, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v14i2.2761>

Extended Abstract

The effect of perceived organisational support and organisational learning culture on employee creativity and entrepreneurial intention: A study on SMEs

Literature

Research subject

In an increasingly competitive and uncertain business environment, organisations seek to achieve sustainable competitive advantage by leveraging employees' creativity and entrepreneurial spirit. Prior research consistently emphasises that these capacities are not solely determined by individual characteristics, but are substantially shaped by organisational conditions and contextual factors. Within this framework, perceived organisational support (POS) and organisational learning culture (OLC) have emerged as central constructs in the organisational behaviour literature. POS refers to employees' perceptions regarding the extent to which their organisation values their contributions and cares about their well-being, and it is theoretically grounded in social exchange theory (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002). In contrast, OLC, rooted in learning organisation theory, reflects organisational practices and norms that encourage continuous learning, knowledge sharing, experimentation, and collective development (Senge, 1990; Marsick & Watkins, 2003). Together, these organisational mechanisms constitute critical antecedents of innovation-oriented employee behaviours and organisational adaptability.

Although previous studies have examined the effects of organisational support and learning culture on various employee attitudes and behaviours, empirical research that simultaneously investigates their effects on employee creativity and entrepreneurial intention, particularly within the context of small and medium-sized enterprises (SMEs), remains limited. Given SMEs' strong dependence on human capital and their heightened need for adaptability and innovation under resource constraints, examining these relationships is especially salient. Accordingly, this study seeks to address this gap by analysing the effects of POS and OLC on employee creativity and entrepreneurial intention within a single structural framework and by providing empirical evidence from SMEs operating in Türkiye.

Research purpose and importance

While existing research has largely examined the effects of organisational support and learning culture independently, relatively little attention has been paid to their joint influence on creativity and entrepreneurial intention, especially in SME settings. Considering the strategic importance of creative and entrepreneurial employees for SMEs' survival and growth, a comprehensive understanding of how organisational support and learning culture jointly shape these outcomes is of considerable theoretical and practical relevance. By integrating these constructs within a unified model, this study aims to provide a more holistic explanation of innovative and entrepreneurial employee outcomes.

Contribution of the article to the literature

This study contributes to the literature in three important ways. First, it simultaneously examines perceived organisational support and organisational learning culture within a single structural model. Second, it compares the relative effects of these two organisational factors on employee creativity and entrepreneurial intention. Third, it offers empirical evidence from SMEs operating in an organised industrial zone in Türkiye, thereby enriching the literature with context-specific insights from an emerging economy. The findings extend organisational behaviour and entrepreneurship research by underscoring the dominant role of learning-oriented organisational cultures in fostering creative and entrepreneurial orientations among employees.

Design and method

Research type

This study adopts an applied quantitative research design with a causal orientation, aiming to test hypothesised relationships among the study variables.

Research problems

The study addresses the following research problems:

Does perceived organisational support positively influence employee creativity and entrepreneurial intention?

Does organisational learning culture positively influence employee creativity and entrepreneurial intention?

These research problems are examined using a structural equation modelling approach to identify direct relationships among the constructs.

Data collection method

Data were collected from employees working in SMEs in the Organised Industrial Zone using a hybrid survey method comprising face-to-face interviews and computer-assisted web interviewing (CAWI) between February 22, 2026 and March 19, 2026. Due to access limitations, convenience sampling was employed. A total of 358 valid questionnaires were included in the final analysis.

Quantitative analysis

Exploratory and confirmatory factor analyses were conducted to establish construct validity and reliability. The hypothesised relationships were tested using structural equation modelling (SEM). All statistical analyses were performed using SPSS and AMOS. Model fit indices and standardised path coefficients were examined to assess the adequacy of both the measurement and structural models.

Research model

The proposed research model examines the direct effects of perceived organisational support and organisational learning culture on employee creativity and entrepreneurial intention. The model assumes that organisational context variables directly influence employees' innovative and entrepreneurial orientations.

Research hypotheses

H1: Perceived organisational support positively affects employee creativity.

H2: Perceived organisational support positively affects entrepreneurial intention.

H3: Organisational learning culture positively affects employee creativity.

H4: Organisational learning culture positively affects entrepreneurial intention.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

The SEM results indicate that all hypothesised relationships are positive and statistically significant. Both perceived organisational support and organisational learning culture exert significant effects on employee creativity and entrepreneurial intention. Overall, the model demonstrates satisfactory goodness-of-fit indices, supporting the robustness of the proposed structural relationships.

Hypothesis test results

The empirical findings support all four hypotheses. Notably, organisational learning culture exhibits stronger effects on both employee creativity and entrepreneurial intention than perceived organisational support. This result highlights the central role of learning-oriented organisational environments in shaping innovative and entrepreneurial employee outcomes.

Discussing the findings with the literature

The findings are consistent with social exchange theory, which posits that employees reciprocate supportive organisational practices with positive attitudes and behaviours (Rhoades & Eisenberger, 2002). Moreover, the stronger impact of organisational learning culture aligns with learning organisation theory, which emphasises that environments that foster continuous learning and knowledge sharing are particularly conducive to creativity and entrepreneurial behaviour (Senge, 1990; Marsick & Watkins, 2003). The results also corroborate prior empirical studies demonstrating the positive role of learning culture in enhancing creativity and proactive behaviours (Joo et al., 2014; Yoon et al., 2010).

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

This study demonstrates that both perceived organisational support and organisational learning culture are significant predictors of employee creativity and entrepreneurial intention in SMEs. Importantly, organisational learning culture emerges as the more influential determinant, suggesting that learning-oriented organisational environments play a critical role in fostering innovative and entrepreneurial orientations.

Suggestions based on results

From a practical perspective, SME managers are encouraged to strengthen learning-oriented practices, promote knowledge sharing, support initiative-taking, and create organisational environments that value continuous development alongside supportive human resource practices. Investments in structured learning systems and collaborative knowledge creation may further enhance employees' creative and entrepreneurial capacities.

Limitations of the article

Despite its contributions, this study has several limitations. It is restricted to SMEs operating in a single organised industrial zone and relies on cross-sectional, self-reported data. Future research may employ longitudinal designs, utilise more diverse samples, and examine potential mediating or moderating mechanisms, such as leadership styles, psychological empowerment, motivation, or organisational climate, to further clarify the underlying processes.

Giriş

Küresel rekabetin yoğunlaşması, teknolojik dönüşümün hızlanması ve müşteri beklentilerinin çeşitlenmesi, işletmelerin yalnızca maliyet ve verimlilik odaklı yaklaşımlarla sürdürülebilir başarı elde etmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin rekabet üstünlüğünü koruyabilmesi, çalışanların yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarabilmesine ve yeni fikirleri fırsata dönüştürmeye yönelik girişimci bir yönelim geliştirebilmesine bağlıdır. Özellikle belirsizliğin ve değişimin yüksek olduğu günümüz iş ortamında, çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti; işletmelerin yenilik kapasitesini güçlendiren ve örgütsel performansı destekleyen kritik çıktılar arasında değerlendirilmektedir (Abdullah, 2026; Luc vd., 2026).

Çalışanların yaratıcı davranışlar sergilemesi ve girişimcilik niyetini geliştirmesi, yalnızca bireysel özelliklerle açıklanabilecek bir süreç değildir. Bu süreçte örgütsel ortamın sunduğu destekleyici koşullar, yönetsel uygulamalar ve örgüt kültürü belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün kendilerine değer verdiği ve iyi oluşlarını önemsendiği yönündeki algısını ifade eden önemli bir kavramdır (Polatçı, 2015). Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temeli sosyal mübadele kuramına dayanmakta; çalışan-örgüt ilişkisinin karşılıklılık ve yükümlülükler çerçevesinde şekillendiği varsayılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Yürür, 2019). Örgütsel destek algısı güçlendikçe çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarının artacağı, örgütte daha güçlü bir bağ kuracağı ve bunun sonucunda örgüt yararına davranışlar sergileme eğilimlerinin yükseleceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda algılanan örgütsel desteğin, çalışanların üretkenlik, yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitesini artırması beklenmektedir.

Yaratıcılık, örgütsel bağlamda çalışanların yeni, özgün ve örgüt açısından yararlı fikirler üretme kapasitesi olarak tanımlanmakta ve bu kapasitenin ortaya çıkmasında çalışma ortamının destekleyici niteliği vurgulanmaktadır. Çalışanların fikirlerini ifade edebildiği, psikolojik güvenliğin sağlandığı ve katılımcı bir iklimin bulunduğu örgütlerde yaratıcılığın daha güçlü biçimde ortaya çıkacağı öne sürülmektedir (Amabile, 1988; Amabile vd., 1996; Ciby ve Dominic, 2026). Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin, çalışanların içsel motivasyonunu ve yaratıcı sürece katılımını artırarak yaratıcılığı güçlendirebileceği düşünülmektedir. Benzer biçimde destekleyici örgüt yapılarının, çalışanların yalnızca yaratıcı fikir üretmesini değil; aynı zamanda bu fikirleri hayata geçirme konusunda daha istekli davranmasını sağlayarak girişimcilik niyetini de desteklemesi beklenmektedir.

Diğer yandan işletmelerin yaratıcı ve girişimci çıktıları artırabilmesi, yalnızca destekleyici uygulamalarla sınırlı değildir. Bu noktada örgütsel öğrenme kültürü, işletmelerin bilgi üretme, paylaşma ve öğrenmeyi kurumsal bir yetkinliğe dönüştürme kapasitesini yansıtan önemli bir örgütsel faktör olarak öne çıkmaktadır. Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlerin çevresel değişime uyum sağlama ve bu değişimi fırsata dönüştürebilme yeteneğinin öğrenme süreçleriyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Song vd., 2009). Öğrenmeyi teşvik eden örgütlerde bilgi paylaşımının artması, sorgulama ve deneme-yanılma süreçlerinin desteklenmesi, çalışanların farklı bakış açıları geliştirmesine ve daha yaratıcı çözümler üretmesine imkân tanımaktadır (Yang vd., 2004). Bu nedenle örgütsel öğrenme kültürünün, çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif etkiler yaratacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca öğrenme kültürü güçlü olan örgütlerde çalışanların fırsatları daha erken fark edebilmesi, proaktif davranabilmesi ve inisiyatif alma eğilimlerinin artması nedeniyle girişimcilik niyetinin de güçlenmesi beklenmektedir.

Bu çalışma, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme kültürünün çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkilerini KOBİ bağlamında aynı yapısal model içerisinde bütüncül biçimde inceleyerek literatüre katkı sunmaya amaçlamaktadır. Mevcut araştırmalar, bu değişkenleri çoğunlukla ayrı modeller üzerinden ele almakta; özellikle KOBİ'lerde örgütsel destek ve öğrenme kültürünün yaratıcı ve girişimci çıktılar üzerindeki eşzamanlı ve karşılaştırmalı etkilerini test eden çalışmalar sınırlıdır. Bu yönüyle araştırma, örgütsel destek ve öğrenme temelli örgütsel koşulların çalışanların yaratıcı davranışları ile girişimcilik niyeti üzerindeki belirleyici rolünü ampirik bulgularla ortaya koymakta ve yöneticilere, yalnızca destekleyici uygulamaların değil, aynı zamanda öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültürünün geliştirilmesinin önemine ilişkin pratik çıkarımlar sunmaktadır.

Kavramsal çerçeve

Algılanan örgütsel destek, çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti ilişkisi

Örgütsel destek algısı, çalışanın hem işine hem de örgütüne karşı olumlu duygular geliştirmesi ve örgütüyle duygusal bağ kurması açısından kritik bir kavramdır (Cindiloğlu Demirer ve Polatçı, 2019). Kavramın kuramsal temeli sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır (Blau, 1964). Sosyal mübadele kuramı çalışan-örgüt ilişkisinin karşılıklılık ve yükümlülükler üzerinden şekillendiğini savunmaktadır

(Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sosyal mübadelenin tarafları çalışanla ilk yöneticisi arasındaki ikili ilişkideki mübadeleyi konu alan lider-üye mübadelesidir. Diğerisi ise çalışanın örgütüyle olan mübadele ilişkilerine odaklanan psikolojik sözleşme ve örgütsel destek kavramlarıdır (Yürür, 2019). Örgütsel destek kavramına göre çalışanlar, örgütün kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını örgütü bir bütün olarak değerlendirerek algılar; bu değerlendirme sonucunda örgütün katkılarını ne ölçüde takdir ettiği ve çalışanların iyi oluşuna ne derece önem verdiği ile ilişkin genel bir inanç geliştirirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu çerçevede algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütün kendisine değer verdiği ve refahını önemseydiği yönündeki algısını ifade etmektedir (Polatçı, 2015). Benzer biçimde algılanan örgütsel destek; yalnızca işle ilgili kaynak ve bilgi sağlama gibi araçsal ihtiyaçları değil, aynı zamanda saygı, onaylanma ve aidiyet gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları da karşılayan örgüt temelli bir destek mekanizması olarak ele alınmaktadır (İplik vd., 2015). Kuramsal beklentiye paralel olarak, algılanan örgütsel desteğin çalışan tutum ve çıktıları üzerinde anlamlı sonuçları bulunmaktadır. Örneğin, Cindiloğlu Demirer ve Polatçı'nın banka çalışanları örnekleminde yürüttükleri çalışmada, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde pozitif etkisi raporlanmıştır (2019). Bu bulgular, örgütsel desteğin çalışanların örgüt ile ilişkilerini daha olumlu değerlendirmesine ve karşılıklılık normu doğrultusunda daha yüksek bağlılık ve olumlu tutumlar geliştirmesine zemin hazırladığı görüşüyle uyumludur (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu çerçevede, çalışanların örgüt ile kurdukları destek temelli ilişkinin yalnızca tutumsal sonuçlar üzerinde değil, aynı zamanda bireysel üretkenlik, yenilik ve yaratıcılık kapasitesi üzerinde de belirleyici olabileceği değerlendirilmektedir.

Yaratıcılık, örgütsel bağlamda bireylerin yeni, özgün ve örgüt açısından yararlı fikirler üretme kapasitesi olarak tanımlanmakta; bu kapasitenin ortaya çıkmasında bireysel yetkinlikler kadar çalışma ortamının sunduğu destekleyici koşulların da belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Amabile, 1988; Amabile vd., 1996). Amabile'nin örgütlerde yaratıcılık ve yenilik modeline göre yaratıcılık; bireysel yetkinlikler, içsel motivasyon ve destekleyici iş çevresinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır (1988). Çalışma ortamında özerklik, katılımcılık ve psikolojik güvenliğin sağlanması, çalışanların yaratıcı fikirlerini ifade etmelerini kolaylaştırmaktadır (Amabile vd., 1996). Nitekim Zhou ve George (2001), çalışanların düşüncelerini dile getirebildikleri ve görüşlerinin dikkate alındığı örgütlerde yaratıcılık düzeyinin arttığını belirtmektedir (Zhou ve George, 2001). Benzer biçimde, güçlendirici liderlik, içsel motivasyon ve yaratıcı süreçlere katılımın çalışan yaratıcılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığı ampirik olarak ortaya konmuştur (Zhang ve Bartol, 2010). Türkiye bağlamında da yaratıcılık, örgütsel davranış literatüründe bireysel özelliklerle birlikte örgütsel iklim ve destekleyici yönetim uygulamaları çerçevesinde ele alınmakta; uygun örgütsel koşulların yaratıcı davranışı teşvik ettiği vurgulanmaktadır (Özkalp vd., 2006; Bıyıkbeyi ve Sağiroğlu, 2025). Örgütsel bağlamın yaratıcılığı desteklemesi halinde, bireysel yaratıcılığın daha yüksek düzeyde ortaya çıkacağı; özellikle sosyal çevre ve iş ortamı desteklerinin yaratıcılık için gerekli bileşenlerden biri olduğu vurgulanmaktadır (Amabile, 2012). Ampirik çalışmalar da algılanan örgütsel desteğin yaratıcı işe katılım üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir (Zhou ve George, 2001; Soyalm vd., 2016). Bu kuramsal ve ampirik açıklamalar doğrultusunda geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H₁: *Örgütsel destek algısının çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Örgütsel destek algısı, yalnızca yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını değil, aynı zamanda bu fikirlerin girişimci davranışlara dönüşmesini de kolaylaştırmaktadır. Öğrenme odaklı örgütlerde çalışanlar, yeni fırsatları tanıma, risk alma ve inisiyatif kullanma konusunda daha istekli davranmaktadır. Bilginin sistematik olarak öğrenildiği ve uygulamaya aktarıldığı örgütlerde, çalışanlar belirsizlik karşısında daha proaktif tutumlar sergileyebilmekte ve girişimci davranışlar geliştirebilmektedir (Covin ve Slevin, 1991).

Girişimcilik davranışı, örgütsel bağlamda çalışanların mevcut süreçleri sorgulayarak yeni fırsatlar yaratma, yenilikçi çözümler geliştirme ve bu çözümleri hayata geçirmek için inisiyatif alma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Covin ve Slevin, 1989; Kuratko vd., 2004). Bu davranış biçimi, yalnızca yeni fikirlerin üretilmesini değil, aynı zamanda bu fikirlerin risk üstlenilerek uygulanmasını ve örgüt için değer yaratacak sonuçlara dönüştürülmesini de içermektedir (Hornsby vd., 2002). Dolayısıyla girişimcilik davranışı, öğrenme, yenilik ve proaktiflik unsurlarını bünyesinde barındıran dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Marangoz, 2016).

Özellikle KOBİ'ler açısından örgütsel destek kültürü, kurumsal girişimciliğin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlarına destek olmaya açık örgüt yapıları, çalışanların çevresel değişimleri daha hızlı algılamalarına ve bu değişimlere yenilikçi çözümler üretmelerine imkân tanımaktadır. Literatürde algılanan örgütsel destek ile girişimcilik davranışı arasında pozitif ilişkiler ortaya koyan çalışma bulunsada (Zahra vd., 1999), genellikle iç girişimcilik kavramı üzerine

yoğunlaştığı da görülmektedir (Kanbur, 2016; Cez Özer ve Göksel, 2024). Bu kuramsal ve ampirik açıklamalar doğrultusunda geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H₂: *Örgütsel destek algısının çalışanların girişimcilik niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Örgütsel öğrenme kültürü, çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti ilişkisi

Bilgi temelli ekonomi ve hızlı teknolojik gelişmelerin etkisiyle örgütler, yoğun rekabet koşulları ve sürekli değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Bu dinamik çevrede sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerin yalnızca mevcut bilgiyi kullanmaları yeterli görülmemekte; aynı zamanda yeni bilgi üretme, paylaşma ve bu bilgiyi yenilikçi uygulamalara dönüştürme kapasitesine sahip olmaları beklenmektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin rekabet gücünü büyük ölçüde öğrenme yoluyla geliştirebilecekleri varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin, öğrenmeyi teşvik eden bir kültür geliştirerek değişime uyum sağlayabilmeleri ve yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Örgütsel öğrenme kültürü, bireysel bilgi ve insan sermayesinin stratejik değerinin farkında olan örgütlerin, çalışanların sürekli öğrenme ve gelişimini destekleyen bir ortam yaratmasını ifade etmektedir (Song vd., 2009).

Öğrenen örgüt kavramı, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama ve bu değişimleri fırsata dönüştürebilme kapasitesiyle yakından ilişkilidir. Bu çerçevede öğrenen örgüt, üyelerinin bireysel ve kolektif öğrenmesini teşvik eden; çevresel değişimlere uyum sağlama, kendini dönüştürme ve sürekli iyileştirme kapasitesine sahip bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Senge, 1990). Yang ve arkadaşlarına (2004) göre öğrenen örgüt, öğrenmeyi süreklilik arz eden bir süreç olarak benimseyen ve bu sayede değişen koşullara uyum sağlayabilen örgüttür. Bu tür örgütlerde öğrenme, yalnızca bireysel bir faaliyet olmaktan çıkarak örgütsel bir yetkinliğe dönüşmekte ve örgüt genelinde davranışsal ve performans çıktılarının şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Senge (1990), modern örgütlerde öğrenmenin yalnızca bireysel düzeyde gerçekleşmesinin yeterli olmadığını; öğrenmenin örgütün tüm seviyelerine yayılan bir kapasite olarak geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda öğrenen örgütlerin sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme olmak üzere beş temel bileşen üzerinden yapılandığı ifade edilmektedir (Senge, 1990). Bu bileşenler, örgütlerde öğrenme kültürünün kurumsallaşmasını sağlayarak bilginin paylaşılmasını, sorgulanmasını ve uygulamaya aktarılmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel öğrenme kültürünün çok düzeyli yapısı, Watkins ve Marsick (1993), Marsick ve Watkins (1997, 2003) ve Marsick (2013) tarafından ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Watkins ve Marsick'e (1993) göre örgütsel öğrenme; bireysel öğrenme ve sorgulama, takım halinde öğrenme ve işbirliği ile sistem bağlantısı, güçlendirme ve liderliği kapsayan örgütsel düzey olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu yaklaşım, öğrenmenin yalnızca bireylerin bilgi edinmesiyle sınırlı olmadığını; öğrenmenin örgütsel yapılar ve yönetsel süreçlere entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yang'a (2003) göre özellikle sistem bağlantısı ve liderlik boyutları, örgütsel öğrenmenin örgütsel çıktılara yansımada kritik bir rol üstlenmektedir. Yine Marsick ve Watkins'in (1997, 2003) geliştirdiği "informal ve tesadüfi öğrenme" yaklaşımı öğrenmenin büyük ölçüde deneyim, sosyal etkileşim ve bağlamsal faktörler yoluyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin öğrenme süreçlerinde algılarının, değerlerinin ve önceki deneyimlerinin belirleyici olduğunu; bu bireysel öğrenmelerin zamanla örgütsel öğrenme kültürünü beslediğini göstermektedir.

Örgütsel öğrenme kültürü, yaratıcılığın ortaya çıkması için elverişli bir zemin sunmaktadır. Öğrenmeyi teşvik eden örgütlerde bilgi paylaşımı, sorgulama ve deneme-yanılma süreçlerinin desteklenmesi, çalışanların farklı bakış açıları geliştirmelerine ve yeni, özgün fikirler üretmelerine olanak tanımaktadır. Literatürde örgütsel öğrenme kültürünün yaratıcılık üzerinde pozitif etkiler yarattığını ortaya koyan ampirik bulgulara rastlanmaktadır (Joo, 2007; Yoon vd., 2010; Joo vd., 2014; Akgunduz vd., 2018). Örneğin örgütsel öğrenme kültürünün yaratıcılık, proaktiflik, lider-üye etkileşimi ve iş özerkliği ile anlamlı ilişkiler içinde olduğu gösterilmiştir (Joo vd., 2014). Benzer şekilde öğrenme odaklı örgüt yapılarının, takım performansı ve bilgi oluşturma süreçleri aracılığıyla yaratıcılığı desteklediği belirtilmektedir (Yoon vd., 2010).

Örgütsel öğrenme kültürü, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasının ötesinde, bu fikirlerin örgüt içinde uygulanarak girişimci davranışlara dönüşmesini de destekleyen bir bağlam sunmaktadır. Kurumsal girişimcilik literatüründe girişimci davranışların; fırsatları tanıma, yenilikçi uygulamalar geliştirme, proaktiflik ve belirli ölçüde risk alma eğilimleriyle karakterize edildiği belirtilmektedir (Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Marangoz, 2016). Öğrenmeye açık örgütlerde bilgi üretimi, bilgi paylaşımı ve deneyimlerden öğrenmenin teşvik edilmesi, çalışanların çevresel fırsatları daha erken fark etmelerine ve bu fırsatlara yönelik inisiyatif almalarına olanak tanımaktadır.

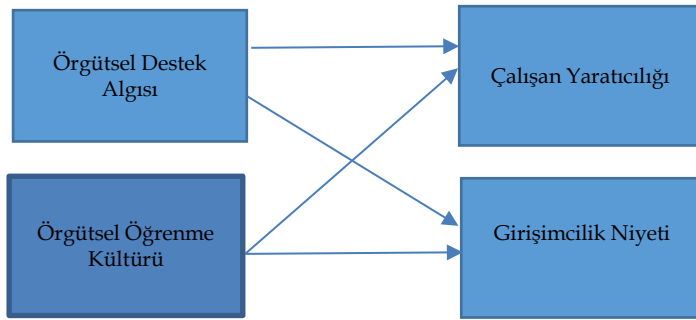
Bu bağlamda Zahra ve arkadaşları (1999), kurumsal girişimcilik çerçevesinde bilgi üretimi ve bilgi yayılımı süreçlerini ele alarak, bu süreçlerin örgütlerin girişimcilik kapasitesini geliştirmede önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. Benzer biçimde Crossan ve arkadaşları (1999), öğrenmenin bireysel sezgiden başlayarak grup ve örgüt düzeyine yayılan bir süreç olduğunu; bu sürecin yenilikçi ve girişimci davranışların kurumsallaşmasına zemin hazırladığını belirtmektedir. Ayrıca Ireland ve arkadaşları (2003), örgütsel öğrenme ve bilgiye dayalı yetkinliklerin kurumsal girişimciliğin sürdürülebilirliği açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme kültürünün girişimci davranışların ortaya çıkması ve süreklilik kazanması için önemli bir altyapı sunduğu görülmektedir.

Bu kuramsal ve ampirik çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₃: Örgütsel öğrenme kültürünün çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Örgütsel öğrenme kültürünün çalışanların girişimcilik niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Literatür çalışması sonucunda kurulan model aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmanın yöntemi

Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Çorum İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren “küçük ve orta ölçek” tanımlarına uyan KOBİ’ler oluşturmaktadır. KOBİ tanımı için Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı’nın (KOSGEB) KOBİ olmak için belirlemiş olduğu kriterler değerlendirilmiştir (KOSGEB, 2025). Elde edilen bilgilere göre bu bölgede toplamda 164 işletme aktif olarak faaliyet göstermektedir (Çorum Ticaret ve Sanayi Odası, 2025). Araştırmanın evreni yaklaşık 5000 bireyden oluşmaktadır. Gürbüz ve Şahin’e (2014) göre bu büyüklükteki bir evren için %95 güven düzeyinde 357, %99 güven düzeyinde ise 587 katılımcıdan oluşan bir örneklem büyüklüğü evreni temsil etmek için yeterli kabul edilmektedir. Ayrıca Kozak’a (2014) göre popülasyonun heterojen dağılım gösterdiği varsayımı altında %95 güven düzeyinde 384 katılımcıdan oluşan bir örneklem araştırmalar için yeterli görülmektedir. Araştırmada popülasyona ulaşmadaki güçlükler nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Veriler 25.02.2026–19.03.2026 tarihleri arasında hibrit veri toplama yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu kapsamda yüz yüze anket yöntemi ile birlikte bilgisayar destekli web anketi (Computer Assisted Web Interviewing – CAWI) tekniklerinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler Excel ve SPSS paket programlarına aktarılmış, hatalı ve eksik anket formları ayıklandıktan sonra analizler 358 geçerli anket verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Hitit Üniversitesi Etik Kurul Komisyonunun 25 Şubat 2026 tarihinde gerçekleştirdiği toplantısında 2026-0042 başvuru numaralı araştırma için etik kurul onayı alınmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde araştırma örnekleminin %26,5 (95) kadın, %73,5’i (263) erkektir. Yaş ortalaması 34.28’dir ve yaşlar 19 ile 65 arasında dağılmaktadır. Araştırmaya katılanların %68,2’si (244) evli, %49,2’si (176) lisans mezunu, %32,1’i (115) 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahiptir. %46,1’inin (165) yöneticilik görevi bulunmaktadır. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz, sorusuna ise %49,7’si (178) 0-5 yıl olarak cevap vermiştir.

Veri toplama araçları

Araştırmada kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği”; ikinci bölümde “Örgütsel Öğrenme Kültürü Ölçeği”; üçüncü bölümünde “Çalışan

Yaratıcılığı Ölçeği", dördüncü bölümde "Girişimcilik Niyeti Ölçeği" ve beşinci bölümde ise katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular oluşturmaktadır. Ölçeklerin tamamında 5'li Likert kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli ve faktör analizleri uygulanmadan önce, temel istatistiksel varsayımların sağlanıp sağlanmadığını doğrulamak amacıyla bir dizi ön analiz gerçekleştirilmiştir. Öncelikle veri seti eksik değerler açısından incelenmiştir. Ardından veri bütünlüğünü sağlamak amacıyla tek değişkenli ve çok değişkenli aykırı değer taraması yapılmıştır. Tek değişkenli aykırı değerler, standartlaştırılmış z-skorları kullanılarak belirlenerek ve ± 4.0 eşiklerinin dışında kalan gözlemler analiz dışında bırakılmıştır (Hayes, 2022; Tabachnick ve Fidell, 2019). Bu işlem sonucunda uç gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Çok değişkenli aykırı değerleri belirlemek için Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmış ve kritik eşik değerini ($p < 0.001$) aşan gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Böylece 390 anketten elde edilen veri seti, eksik ve aykırı gözlemlerin çıkarılması sonucunda 358'e düşmüştür. Son olarak veri dağılımının normalliği çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) indeksleri incelenerek değerlendirilmiştir. Tüm değişkenlerin ± 1.5 kabul edilebilir aralığında olduğu belirlenmiş ve normallikten anlamlı bir sapma olmadığı görülmüştür.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Algılanan örgütsel destek düzeyini belirlemek için Eisenberger ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 8 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte sorular "Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir." ve "Çalıştığım kurum fırsat bulursa çıkarları için beni kullanabilir (ters)." şeklindedir. Örgütsel Destek Ölçeği'nin faktör yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz öncesinde verinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmiştir. KMO değeri 0,925, Bartlett χ^2 (df) değeri 1128,423, Bartlett p değeri $< 0,001$ olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,925 olması örneklemin faktör analizi için mükemmel düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı olması ($p < 0,001$), değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özdeğer 4,340 ve açıklanan varyans 54,255 (%), kümülatif değeri ise 54,255 (%) olarak bulgulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 8 maddenin faktör yükleri 0,656 ve 0,786 arasında olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleri 0,40 eşik değerinin üzerindedir. Bu bulgu, ölçeğin tek faktörlü yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Elde edilen tek faktörlü yapı, AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA sonuçları kabul edilebilir bir uyum (Çokluk vd., 2014) göstermiştir ($\chi^2=24$, $df=20$, $\chi^2/df=1,2$, $p<0,001$, GFI=0,98, CFI=0,99, NFI=0,97, TLI=0,99, AGFI=0,97, RMSEA=0,072). AVE değeri 0,49'dur, CR değeri 0,90'a ulaşarak ölçeğin yakınsak geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamıştır. Fornell ve Larcker (1981), AVE 0,50'nin altına düşse bile, bileşik güvenilirlik (CR) yeterince yüksekse ($\geq 0,60-0,70$) yakınsak geçerliliğin yine kabul edilebilir sayılabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Hair ve arkadaşları (2010, 2014, 2019), davranış bilimleri araştırmalarında, yüksek CR ile birlikte 0,40'ın üzerindeki AVE değerlerinin kabul edilebilir olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, 0,49'luk AVE değeri, yüksek CR ile birlikte geçerlilik açısından yeterli kabul edilir. Özellikle, psikoloji ve örgütsel davranış araştırmalarındaki birçok ölçek 0,40-0,49 aralığında AVE değerleri verir, ancak CR değerleri genellikle 0,80 ile 0,90 arasında olduğu için literatürde kabul edilir (Peng ve Lai, 2012).

Örgütsel Öğrenme Kültürü Ölçeği: Örgütsel öğrenme kültürü düzeyini belirlemek için Marsick ve Watkins'in (2003) çalışmalarındaki örgütsel öğrenme kültürü boyutlarından uyarlanan 7 ifade kullanılmıştır. Ölçekte sorular, "Çalıştığım kurumda, çalışanlar öğrenmeye teşvik edilir." ve "Çalıştığım kurum, çalışanlara inisiyatif alma fırsatı tanır." şeklindedir. Örgütsel Öğrenme Kültürü Ölçeği'nin faktör yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,915, Bartlett χ^2 (df) değeri 976,802, Bartlett p değeri $< 0,001$ olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,915 olması örneklemin faktör analizi için çok iyi düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı olması ($p < 0,001$), değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Özdeğer 3,931 ve açıklanan varyans 56,150 (%), kümülatif değeri ise 56,150 (%) olarak bulgulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 7 maddenin faktör yükleri 0,628 ve 0,792 arasında olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleri 0,40 eşik değerinin üzerindedir. Bu bulgu, ölçeğin tek faktörlü yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Elde edilen tek faktörlü yapı, AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA sonuçları kabul edilebilir bir uyum göstermiştir ($\chi^2=10,06$, $df=14$, $\chi^2/df=0,719$, $p<0,001$, GFI=0,99, CFI=0,99, NFI=0,99, TLI=0,99, AGFI=0,98, RMSEA=0,001). AVE değeri 0,49'dur; CR değeri 0,87'ye ulaşarak ölçeğin yakınsak geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamıştır (AVE ve CR değerleri ile ilgili literatür desteği yukarıdaki örgütsel destek ölçeğinde açıklandığı için bu ve diğer ölçekler için tekrar açıklanmayacaktır).

Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği: Çalışan yaratıcılığı düzeyini belirlemek için Zhou ve George (2001) tarafından geliştirilen 13 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte sorular, "Çalıştığım kurumda yeni

teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve/veya ürünleri araştırırım.” ve “Çalıştığım kurumda yeni fikirlerin uygulanması için gerekli plan ve programları geliştirebilirim.” şeklindedir. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği’nin faktör yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,958, Bartlett χ^2 (df) değeri 2119,361, Bartlett p değeri < 0,001 olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,958 olması örneklemin faktör analizi için çok iyi düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı olması ($p < 0,001$), değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özdeğer 6,636 ve açıklanan varyans 51,046 (%), kümülatif değeri ise 51,046 (%) olarak bulgulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 13 maddenin faktör yüklerinin 0,657 ile 0,753 arasında olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleri 0,40 eşik değerinin üzerindedir. Bu bulgu, ölçeğin tek faktörlü yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Elde edilen tek faktörlü yapı, AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA sonuçları kabul edilebilir bir uyum göstermiştir ($\chi^2=92,831$, $df=65$, $\chi^2/df=1,428$, $p<0,001$, $GFI=0,96$, $CFI=0,98$, $NFI=0,95$, $TLI=0,98$, $AGFI=0,94$, $RMSEA=0,035$). AVE değeri 0,47’dir; CR değeri 0,92’ye ulaşarak ölçeğin yakınsak geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamıştır.

Girişimcilik Niyeti Ölçeği: Girişimcilik eğilimini belirlemek için Liñán ve Chen (2009) tarafından geliştirilen 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte sorular, “Gelecekte iş kurma konusunda kararlıyım” ve Profesyonel olarak hedefim bir girişimci olmaktır” şeklindedir. Girişimcilik Niyeti Ölçeği’nin faktör yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,883, Bartlett χ^2 (df) değeri 707,742, Bartlett p değeri < 0,001 olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,883 olması örneklemin faktör analizi için yüksek düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı olması ($p < 0,001$), değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özdeğer 3,315 ve açıklanan varyans 55,25 (%), kümülatif değeri ise 55,25 (%) olarak bulgulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 6 maddenin faktör yükleri 0,742 ve 0,813 arasında olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerin faktör yükleri 0,40 eşik değerinin üzerindedir. Bu bulgu, ölçeğin tek faktörlü yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Elde edilen tek faktörlü yapı, AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA sonuçları kabul edilebilir bir uyum göstermiştir ($\chi^2=2,652$, $df=9$, $\chi^2/df=0,295$, $p<0,001$, $GFI=0,99$, $CFI=0,99$, $NFI=0,99$, $TLI=0,99$, $AGFI=0,99$, $RMSEA=0,001$). AVE değeri 0,46’dır, CR değeri 0,83’e ulaşarak ölçeğin yakınsak geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamıştır.

Bulgular

Tablo 1’de ilgili araştırma modelindeki değişkenler arasındaki korelasyonlar sunulmaktadır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizleri SPSS ve AMOS paket programlarında yapılmıştır. Öncelikle araştırmada yer alan değişkenlerin korelasyon katsayı değerlerine bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4
1. Algılanan Örgütsel Destek	(0,87 ^a)			
2. Öğrenen Örgüt Kültürü	0,531 ^{**b}	(0,86 ^a)		
3. Çalışan Yaratıcılığı	0,553 ^{**b}	0,589 ^{**b}	(0,92 ^a)	
4. Girişimcilik Niyeti	0,511 ^{**b}	0,563 ^{**b}	0,606 ^{**b}	(0,83 ^a)

$p < .05$, $p < .01$., ^(a) Cronbach’s α güvenirlik katsayısıdır. ^(b) Pearson korelasyon katsayısıdır.

Tablo 1 incelendiğinde, tüm değişkenler arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Bu bulgu, değişkenlerin birbirini aynı yönde desteklediğini göstermektedir. Algılanan örgütsel destek, hem öğrenen örgüt kültürü ($r=0,531$), hem çalışan yaratıcılığı ($r=0,553$) hem de girişimcilik niyeti ($r=0,511$) ile orta düzeyde pozitif ilişkilidir. Öğrenen örgüt kültürü, çalışan yaratıcılığı ($r=0,589$) ve girişimcilik niyeti ($r=0,563$) ile orta düzeyde güçlü pozitif ilişki göstermektedir. En yüksek ilişki çalışan yaratıcılığı ile girişimcilik niyeti arasında görülmüştür ($r = 0,606$). Bu durum, yaratıcılık düzeyi arttıkça girişimcilik niyetinin de artma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek, öğrenen örgüt kültürünün çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkilerini bütüncül bir bakış ile incelemek amacıyla geliştirilmiş olan araştırma modeli için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Bu aşamada araştırmadan elde edilmiş veriler ile modelin bir bütün olarak uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. AMOS paket programı ile yapılan yapısal eşitlik modelinin nihai hali Şekil 2’de görülmektedir.

$t = 7,204$; $p < 0,001$). Buna göre, örgütsel öğrenme kültürü, çalışanların girişimcilik eğilimini artıran güçlü bir belirleyici olup H4 hipotezi desteklenmektedir (H4: Örgütsel öğrenme kültürünün çalışanların girişimcilik niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır). Genel olarak katsayılar karşılaştırıldığında, örgütsel öğrenme kültürünün etkilerinin hem yaratıcılık ($\beta = 0,526$) hem de girişimcilik eğilimi ($\beta = 0,545$) üzerinde, örgütsel destek algısına kıyasla daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların yaratıcı ve girişimci davranışlarını artırmada sadece destekleyici uygulamaların değil, aynı zamanda kurumsal düzeyde öğrenmeyi teşvik eden bir kültürün kritik rol oynadığını göstermektedir.

Tartışma ve sonuç

Bu araştırma, KOBİ'lerde algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme kültürünün çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, örgütsel destek ve öğrenme kültürünün çalışanların yaratıcı davranışları ile girişimcilik niyetini pozitif yönde etkileyip etkilemediği sorularına yanıt aranmıştır. Bulgular, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiş; algılanan örgütsel destek ile örgütsel öğrenme kültürünün hem çalışan yaratıcılığını hem de girişimcilik niyetini pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlarını güçlendirdiğini vurgulayan sosyal mübadele yaklaşımıyla uyumludur (Blau, 1964; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu çerçevede örgüt tarafından değer gördüğünü ve önemsendiğini düşünen çalışanların, daha yüksek motivasyonla yeni fikir üretmeye ve inisiyatif almaya yöneldiği değerlendirilebilir. Nitekim algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığı ile ilişkisini açıklayan bulgular, örgütsel bağlamın yaratıcılığı desteklediğini savunan yaklaşımı desteklemektedir (Amabile, 1988; Amabile vd., 1996). Ayrıca algılanan örgütsel desteğin girişimcilik niyeti üzerindeki pozitif etkisi, örgüt içinde çalışanların fırsatları değerlendirme, risk alma ve proaktif davranış geliştirme eğilimlerini güçlendiren koşullardan biri olarak örgütsel desteğin önemini ortaya koymaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Zahra vd., 1999).

Araştırmada örgütsel öğrenme kültürünün hem yaratıcılık hem de girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin, algılanan örgütsel desteğe kıyasla daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, KOBİ'lerde sürdürülebilir rekabet avantajı için yalnızca destekleyici uygulamaların değil; öğrenmeyi kurumsallaştıran kültürel mekanizmaların da kritik olduğunu göstermektedir. KOBİ'lerin daha esnek örgütsel yapıya sahip olması, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin daha doğrudan gerçekleşmesi ve bilgi paylaşım süreçlerinin daha hızlı ilerlemesi, örgütsel destek ve öğrenme kültürünün çalışan davranışları üzerindeki etkisini daha görünür hale getirmiş olabilir. Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlerin değişime uyum sağlayabilmesi ve yenilik kapasitesini artırabilmesi için öğrenme süreçlerini sistematik biçimde işletmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Senge, 1990). Öğrenme kültürünün güçlü olduğu örgütlerde bilgi paylaşımı, takım halinde öğrenme ve sorgulayıcı düşünme ortamı gelişmekte; bu da çalışanların daha yaratıcı ve girişimci yönelimler göstermesine katkı sağlamaktadır (Yang vd., 2004; Marsick ve Watkins, 2003). Bu doğrultuda, öğrenme kültürünün çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi, öğrenmenin yenilikçi düşünceyi ve yaratıcı problem çözmeyle destekleyen bir zemin oluşturduğu görüşüyle tutarlıdır (Joo vd., 2014; Yoon vd., 2010). Benzer şekilde örgütsel öğrenme kültürünün girişimcilik niyeti üzerindeki güçlü etkisi, kurumsal girişimcilik literatüründe öğrenme ve bilgi üretiminin girişimci davranışların sürekliliğini desteklediğine yönelik açıklamalarla uyum göstermektedir (Crossan vd., 1999; Ireland vd., 2003).

Sonuç olarak bu araştırma, KOBİ'lerde çalışanların yaratıcı ve girişimci yönelimlerini güçlendirmek için örgütsel destek algısının artırılmasının önemli olduğunu; ancak daha güçlü etki açısından öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültürünün inşa edilmesinin kritik bir kaldıraç sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, KOBİ yöneticilerinin hem çalışanlara yönelik destekleyici uygulamaları geliştirmesi hem de öğrenmeyi sürekli hale getiren sistem ve süreçleri kurumsallaştırması gerektiğine işaret etmektedir.

Sınırlılıklar ve gelecek çalışmalara öneriler

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma, Çorum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile sınırlıdır. Bu durum, bulguların farklı sektörler ve farklı bölgelerdeki işletmelere genellenmesini kısıtlayabilir. İkinci olarak veriler kesitsel (cross-sectional) tasarımla toplanmıştır. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiler nedensellik düzeyinde yorumlanırken dikkatli olunmalıdır. Üçüncü olarak çalışmada kullanılan ölçümler öz-bildirim (self-report) temellidir. Bu yaklaşım, ortak yöntem yanlılığı (common method bias) riskini artırmaktadır.

Gelecek araştırmalarda farklı iller ve sektörleri kapsayan daha geniş örneklemelerle modelin test edilmesi önerilmektedir. Ayrıca boylamsal tasarımlar kullanılarak örgütsel destek ve öğrenme kültüründeki değişimlerin yaratıcılık ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkileri zaman içinde

incelenebilir. Bununla birlikte, örgütsel destek ve öğrenme kültürü ile çıktı değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe bağlılık, içsel motivasyon, psikolojik güçlendirme veya lider-üye etkileşimi gibi aracılı/değiştirici mekanizmaların test edilmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilir (Zhang ve Bartol, 2010; Joo vd., 2014).

Teoriye katkıları

Bu araştırma, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme kültürünün çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerindeki etkilerini aynı model içerisinde bütüncül biçimde test ederek literatüre katkı sunmaktadır. Çalışma, sosyal mübadele kuramı çerçevesinde örgütsel destek algısının yalnızca tutumsal çıktılarla sınırlı kalmayıp yaratıcılık ve girişimcilik niyeti gibi davranışsal ve stratejik çıktılarla da ilişkili olduğunu göstermektedir (Blau, 1964; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ayrıca öğrenen örgüt yaklaşımının, çalışanların yaratıcılık ve girişimcilik niyeti gibi yenilik odaklı sonuçlar üzerindeki açıklayıcı gücünü desteklemektedir (Senge, 1990; Marsick ve Watkins, 2003).

Bununla birlikte araştırma, örgütsel öğrenme kültürünün etkilerinin örgütsel destek algısına kıyasla daha güçlü olduğunu ortaya koyarak, KOBİ'lerde öğrenme temelli kültürel altyapının yenilikçi çıktılar açısından belirleyici olabileceğine ilişkin teorik bir çıkarım üretmektedir. Bu yönüyle çalışma, örgütsel destek ve öğrenme kültürünü aynı çerçevede ele alarak, yaratıcı ve girişimci çıktıları açıklamada tamamlayıcı bir kuramsal bakış sunmaktadır.

Uygulamaya katkıları

Araştırma bulguları, KOBİ yöneticileri açısından önemli uygulama önerileri sunmaktadır. Öncelikle çalışanların örgütsel destek algısını artırmaya yönelik uygulamalar (adil yönetim, takdir mekanizmaları, çalışan görüşlerinin dikkate alınması, gelişim fırsatları ve güvenli iletişim ortamı) çalışan yaratıcılığı ve girişimcilik niyeti üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların örgüt tarafından değer gördüğü ve önemsendiği algısını güçlendiren insan kaynakları politikalarını sistematik biçimde geliştirmesi önemlidir.

İkinci olarak bulgular, örgütsel öğrenme kültürünün etkisinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda KOBİ'lerde öğrenmeyi teşvik eden bir kültür oluşturmak için bilgi paylaşım sistemlerinin kurulması, ekip içi öğrenme toplantılarının düzenlenmesi, hatalardan öğrenmeye izin veren bir iklimin desteklenmesi ve çalışanların inisiyatif almasının teşvik edilmesi önerilebilir (Marsick ve Watkins, 2003; Yang vd., 2004). Ayrıca liderlerin sürekli öğrenmeyi modelleyen bir yaklaşım sergilemesi, öğrenme kültürünün kurumsallaşmasını kolaylaştıracaktır (Senge, 1990). Sonuç olarak KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitesini güçlendirmesi için destekleyici uygulamalar ile öğrenme kültürünü birlikte yönetmesi kritik görünmektedir.

Hakem Değerlendirmesi/ Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması/ Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek/ Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı/ Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı Hitit Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 25/02/2026 tarih ve 2026-04 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval for this study was obtained from the Ethics Committee of Hitit University on 25/02/2026 with decision number 2026-04.

Kaynakça / References

- Abdullah, I. A. (2026). Enhancing SME performance: An integrated PLS-SEM and DEMATEL approach to entrepreneurial orientation, intellectual capital, and innovation product. *Discover Applied Sciences*, 8, 593. <https://doi.org/10.1007/s42452-026-08556-7>
- Akgunduz, Y., Alkan, C. ve Gök, Ö. A. (2018). Perceived organisational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organisations. *Research in Organisational Behavior*, 10, 123-167. <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=669842>
- Amabile, T. M. (2012). *Componential theory of creativity* (Working Paper No. 12-096). Harvard Business School.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., ve Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Bıyıkbeyi, T., ve Sağıroğlu, M. İ. (2025). Bireysel Yaratıcılığın Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi (TAOM2024)*, 48-60. <https://izlik.org/JA26CG34LK>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cez Özer, G. ve Göksel, A. (2024). Örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek ve iç girişimcilik niyeti üzerine etkisinin araştırılması: bir kamu kurumu örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(4), 2962-2980. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.24.12.2524>
- Ciby, M. A., ve Dominic, E. (2026). Nurturing creative involvement at work: Role of psychological safety and happiness at work. *Acta Psychologica*, 262, 106105. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106105>
- Cindiloğlu Demirer, M., ve Polatçı, S. (2019). Örgütsel-sosyal destek ile duygusal zekanın iş ve yaşam tatmini üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 381-399. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.493177>
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://www.jstor.org/stable/2486395>
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25. <https://doi.org/10.1177/1042258791016001>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., ve White, R. E. (1999). An organisational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi.
- Çorum Ticaret ve Sanayi Odası. (2025, 10 Aralık). *Çorum Ticaret ve Sanayi Odası*. <https://www.ctso.org.tr/>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived organisational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., ve Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v6i2.134>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis a regression-based approach (3rd ed.). The Guilford Press.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., ve Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., ve Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- İplik, E., İplik, F., ve Efeoğlu, İ. E. (2015). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (12), 109-122. <https://doi.org/10.18092/ijeas.33461>
- Joo, B. K. (2007). The impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in Korean firms (Publication No. 3263468) [Doctoral dissertation, University of Minnesota]. ProQuest Dissertations ve Theses Global.
- Joo B.-K., Yang B. ve McLean G. N. (2014). Employee creativity: The effects of perceived learning culture, leader-member exchange quality, job autonomy, and proactivity. *Human Resource Development International*, 17(3), 297-317. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.896126>
- Kanbur, E. (2016). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *KAÜİİBFD* 7(14), 443-460. <https://izlik.org/JA44FS57MG>
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB). (2025, 11 Ekim). *KOBİ tanımı güncellendi: Daha fazla işletme kamu desteklerinden yararlanabilecek*. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/9276/kobi-tanimi-guncellendi-daha-fazla-isletme-kamu-desteklerinden-yararlanabilecek>
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Detay Yayıncılık.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., ve Hornsby, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behavior among managers: A review of theory, research, and practice. In J. A. Katz ve D. A. Shepherd (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (Vol. 7, pp. 7-45). Elsevier/JAI Press: Oxford. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(04\)07002-3](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(04)07002-3)
- Liñán, F., ve Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x>
- Luc, P. T., An, N. T., ve Hiep, N. X. (2026). Impact of organisational culture on innovation performance in nascent social enterprises through entrepreneurial orientation. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23939575261442602>
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Marangoz, M. (2016). *Girişimcilik*, Beta.
- Marsick, V. J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127-132. <https://doi.org/10.1177/1523422313475984>
- Marsick V. J. ve 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. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Marsick, J. V., ve Watkins, E. K. (1997). Lessons from informal and incidental learning. In J. Burgoyne, M. Reynolds (Eds.) *Lessons from informal and incidental learning* (pp. 295-311). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446250488.n18>
- Özkalp, E., Kirel, Ç. ve Cengiz, A. A. (2006). Kültür ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi: örnek bir fabrika uygulaması. *Öneri*, 7(25), 17-28. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.677296>
- Peng, L., ve Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.06.002>

- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve Sosyal Destek Algılarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş ve Evlilik Tatmininin Aracılık Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44. <https://izlik.org/JA76HL44PR>
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organisational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation*. Doubleday.
- Song, J. H., Joo, B.-K., ve Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organisation questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20007>
- Soyalın, M., Kerse, G., ve Karabey, C. N. (2016, May 30-June 03). Algılanan örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracı rolü. 2nd International Congress on Economics and Business (s. 1354-1362). Saraybosna, Bosna-Hersek.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Watkins, K. E., ve Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organisation: Lessons in the art and science of systemic change*. CA: Jossey-Bass.
- Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002003>
- Yang, B., Watkins, K. E., ve Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organisation: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>
- Yoon, S. W., Song, J. H., Lim, D. H., ve Joo, B.-K. (2010). Structural determinants of team performance: The mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge creation. *Human Resource Development International*, 13(3), 249-264. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.483815>
- Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. In S. Yürür (Ed.), *Örgütsel davranış kuramları* (pp. 245-279). Beta.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., ve Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169-189. <https://doi.org/10.1177/104225879902300310>
- Zhang, X., ve Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhou, J., ve George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.2307/3069410>