

Kurumsal Girişimciliğin Öncül ve Sonuçları Üzerine Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma¹

Metin Ocak^a

H. Nejat Basım^b

Öz: Bu çalışma, son yıllarda başarılı örgütlerin önemli bir ögesi olarak kabul edilen kurumsal girişimcilik davranışlarının bazı öncülleri ile sonuçlarını bir yapısal eşitlik modeli içinde tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla İstanbul Sanayi Odasına üye firmalarda çeşitli kademelerde çalışan 411 yöneticiden anket tekniği ile toplanan veriler yapısal eşitlik modeli yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan yapısal eşitlik modeli analizi neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde, kurumsal girişimciliğin öncülleri olan çevre, örgüt büyüklüğü ve örgüt yapısı değişkenlerinin örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca, kurumsal girişimcilik davranışlarının algısal örgüt performansı değişkenini yordadığı ortaya konulmuştur. Bunların yanı sıra değişkenler arası ikili ilişkiler incelendiğinde, yapısal eşitlik modeli çerçevesinde ortaya konan ilişkiler genel olarak desteklenmiştir. Tüm bulgular değerlendirildiğinde, örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarını merkeze alan çevre, örgüt yapısı ile örgüt büyüklüğünü öncül olarak kabul eden ve örgüt performansını sonuç değişkeni olarak irdeleyen bir modelin oluşturulabileceği belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen tüm sonuçlar alan yazını bulguları ışığında tartışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Girişimcilik, Çevre, Örgüt Yapısı, Örgüt Büyüklüğü, Algılanan Örgüt Performansı

JEL Sınıflandırması: L22, L25, L26

An Empirical Research on the Antecedents and Consequences of Corporate Entrepreneurship in Turkish Industry Companies

Abstract: This study was conducted to explore some antecedents and the consequences of corporate entrepreneurship which is an important factor of successful organizations in a structural equation model. For this purpose, a field study was executed on 411 managers who work in different firms which are members of Istanbul Chamber of Industry Organization. The structural equation modeling was used for analyzing the data. Results showed that the antecedents of corporate entrepreneurship those environment, organizational size and structure had significant effects on corporate entrepreneurship behaviors. In addition to this, it was found that corporate entrepreneurship behaviors had significant effects on perceptual organizational performance. Thus, with the help of correlations between the variables, the equation model was generally supported. With the examination of all results, it was found that it is possible to form a model in which the corporate entrepreneurship behaviors are in the center; environment, organizational size and structure are the antecedents and organizational performance is the consequence of Corporate Entrepreneurship. All these results were discussed in the light of the findings in the literature.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Environment, Organizational Structure, Organizational Size, Perceptual Organizational Performance

JEL Classification: L22, L25, L26

^aPhD., Turkish Land Forces, Canakkale, Turkiye metinocak71@hotmail.com

^bProf. Dr., Başkent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Ankara, Turkiye, nbasim@baskent.edu.tr

1. Giriş

Girişimcinin ekonomideki kilit rolünün farkına varıldığı ve ekonomik gelişmenin mimari olarak görüldüğü tarihten bugüne kadar girişimci ve girişimcilik konuları hep ilgi odağı olmuştur. Başlangıçta bağımsız girişimci için birçok fırsatların olduğu ekonomik düzen, son yıllarda güçlü örgütlerin varlığı ve bu örgütlerin mevcut rakipleri ile kıyasıya mücadele ettiği, pazarlara küçük oyuncuların giremediği bir düzene dönüşmüştür. Bu paralelde örgüt düzeyinde girişimcilik çalışmaları gelişmeye başlamıştır. Ancak örgüt düzeyinde girişimciliği örgütlerin yöneticileri veya çalışanlarının bireysel girişimciliğinde gören yaklaşım, kıyasıya rekabetin olduğu bir düzende başarının açıklayıcısı olamamıştır. Yeni arayışlar girişimciliği örgütte kurumsallaştırmanın, diğer bir deyişle örgütteki birey, grup ve yöneticilerin girişimcilik gayretlerini örgütlemeye yöneltmiştir. Yazında kurumsal girişimcilik olarak ifade edilen bu süreç rekabetin üst düzeyde olduğu bir ortamda örgütlerin hayatta kalmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve üst düzey performansa ulaşmalarının yollarından biri olarak görülmektedir.

Örgütlerde kurumsal girişimcilik davranışlarının ortaya çıkması bazı çevresel, örgütsel ve bireysel faktörlerin varlığına bağlıdır. Örneğin, yenilikçi projelerin ortaya çıkmasını engelleyecek merkezleşme eğiliminin yüksek olduğu bir örgüt yapısına sahip aile şirketlerinde çalışanlar çok sınırlı özerkliğe sahip olacağından kurumsal girişimcilik davranışlarının oluşması çok mümkün değildir. Yine örgütlerin içinde bulunduğu çevre; teknolojik fırsatların az olduğu, yeni ürünlere talebin ve rekabetin olmadığı bir ortam ise örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları sergilemesi beklenemez. Dolayısıyla örgütler için son derece önemli olan kurumsal girişimcilik davranışlarının ortaya çıkarılabilmesi için bazı öncüllerin ve onların sonuçlarına ilişkin faktörlerin bilinmesi ve yönetilmesi önem arz etmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarını anlamaya yönelik bazı öncüller ve sonuçlarını kapsayan bir modelin kurulması ve bu modelin Türk sanayi firmaları üzerinde test edilmesidir. Bu amaca yönelik olarak içerikte öncelikle yazında tanımı ve davranışsal boyutları konusunda fikir birliği bulunmayan kurumsal girişimcilik ile benzer tanımlar (iç girişimcilik, dış girişimcilik, şirket girişimciliği, girişimcilik yönelimi vb.) ile davranışsal boyutları arasındaki farklılıklar ve ortak yönler birleştirici bir yaklaşımla ele alınacaktır. Müteakiben örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarını anlamaya yönelik olarak bazı öncüller ve sonuçlarını kapsayan bir model geliştirilerek Türk sanayi firmaları üzerinde test edilecektir. Böylece kurumsal girişimcilik tanım ve boyutlarına ilişkin kuramsal katkılar sağlanması, ayrıca araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimlerin ortaya konulması ve modelin test edilmesi ile Türk sanayi firmalarına yönelik öneriler getirilmesi hedeflenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Kavramsal çerçeve kapsamında; kurumsal girişimcilik, örgüt performansı, çevre, örgüt yapısı ve örgüt büyüklüğü konularına değinilmiştir.

2.1. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik son 40 yılda gelişerek örgütlerin yenilik yaratma gayretlerinin ortaya çıkmasını sağlayan bir strateji haline gelmiştir (Kuratko, Hornsby ve Hayton, 2015: 245). İngilizce “Corporate Entrepreneurship” olarak ifade edilen kurumsal girişimcilik olgusunda “Corporate” tüzel kişilik başka bir deyişle, bir kurum veya şirket anlamına gelirken, “Entrepreneurship” bir alana girme sürecini, daha geniş kabulüyle girişimcilik sürecini ifade etmektedir (Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008: 1391). Bu tanımdan hareketle kurumsal girişimcilik birey düzeyinde girişimcilik yaklaşımını benimseyen Rutherford ve Holt’un (2004) mikro yaklaşımından ziyade Gartner (1990) tarafından oluşturulan ve girişimciliği birey, oluşturma süreci, örgüt ile çevre bileşenlerinin birleşimi olarak gören makro yaklaşımı esas almaktadır.

Uluslararası yazında örgüt düzeyinde yapılan girişimcilik çalışmaları incelendiğinde kurumsal girişimcilik “Corporate Entrepreneurship” (Jennings ve Lumpkin, 1989; Zahra, 1991; Covin ve Slevin, 1991; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002) etiketinin yanında iç girişimcilik “Intrapreneurship” (Pinchot, 1985; Antoncic ve Hisrich, 2001), dış girişimcilik “Exopreneurship” (Chang, 1998), şirket girişimciliği “Corporate Venturing” (Gartner, 1985), şirket içi girişimcilik “Internal Corporate Entrepreneurship” (Jones ve Butler, 1992),

girişimcilik eğilimi “Entrepreneurial Orientation” (Lumpkin ve Dess, 1996; 2001) gibi farklı isimlendirmelerin kullanıldığı görülmektedir.

Benzer durum özellikle 2010’lu yıllardan sonra oldukça hızlanan ulusal yazında da söz konusudur. Ulusal yazında örgüt düzeyinde yapılan girişimcilik çalışmaları incelendiğinde kurumsal girişimcilik (Fiş, 2009; Şanal, 2011; Özer, 2011; Erkocaoğlan, 2012; Altınbaş, 2013; Kurtuldu, 2014; Üstün, 2015) etiketinin yanında iç girişimcilik (Ağca, 2005; Göçmen, 2007; Kızıloğlu, 2011; Samur, 2011; Arslan, 2012; Arat, 2013; Kaplan, 2013; Kanbur, 2015; Berk, 2016; Hevesli, 2016), şirket girişimciliği (Eren, 2006; Gümüş, 2014), şirket içi girişimcilik (Tuncer, 2002; Yazıcıoğlu, Sökmen ve Sökmen, 2011; Yaşlıoğlu ve Aydınlik, 2013), girişimcilik eğilimi (Koçoğlu, 2012; Beğendik, 2013; Kula, 2013; Doğan, 2013; Kılıçkaya, 2016; Ekici, 2016), firma girişimciliği (Demiroğlu, 2007) gibi isimlendirmelerin kullanıldığı görülmektedir.

Söz konusu tanımlar bazı kaynaklarda (Antoncic, 2007; Wood, Holt, Reed ve Hudgens, 2008; Wang ve Zhang, 2009; Eren, 2006; Samur, 2011; Koçoğlu, 2012; Arat, 2013; Gümüş, 2014) eş anlamlı kabul edilirken kimi kaynaklarda (Chang, 1998; 2000; Morris ve Kuratko, 2002; Christensen, 2004; Erkocaoğlan, 2012; Üstün, 2015; Berk, 2016) aralarındaki birtakım farklılıklardan bahsedilmektedir. Bu kavramlardan şirket girişimciliği örgütlerin toplam girişimcilik davranışlarını ifade etmekte ve kurumsal girişimcilik ile eş anlamlı kullanılmaktadır (Maes, 2003: 26). Ulusal yazında yapılan çalışmalarda bu durum açıkça görülmektedir (Eren, 2006; Gümüş, 2014). Şirket içi girişimcilik ise bir örgüt içindeki girişimcilik davranışını ifade etmekte (Jones ve Butler, 1992: 734) ve ulusal yazında yapılan çalışmalarda da iç girişimcilik ile eş anlamlı kullanılmaktadır (Tuncer, 2002; Yazıcıoğlu vd., 2011; Yaşlıoğlu ve Aydınlik, 2013). Girişimcilik eğilimi ise yeni bir girişim başlatmak için süreç, uygulama ve karar verme faaliyetleriyle ilgili niyeti ifade etmekte (Lumpkin ve Dess, 1996: 136) ve girişimcilik davranışının güçlü bir belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır (Doğan, 2013: 51). Genel olarak bir tutum olarak görülen girişimcilik eğiliminin girişimci bir eylemde bulunabilmek için bir yönelimi ifade ettiği ancak yönelimin davranışa dönüşmediği sürece örgütlerin girişimci olduğundan bahsedilemeyeceği belirtilmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 51).

Şirket içi girişimcilik kavramı ile eş anlamlı kullanılan iç girişimcilik kavramı ise birbiri yerine kullanılmış şirket girişimciliği, girişimcilik yönelimi ve kurumsal girişimcilikten tamamen farklıdır. Pinchot (1985) iç girişimciliği bir örgüt içerisindeki girişimcilik olarak tanımlamış ve fikirlerini kârlı somut ürünlere dönüştüren örgütlerdeki bireyleri iç girişimci olarak adlandırmıştır. Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990) ise bu tanımlı geliştirerek örgütlerde faaliyet gösteren bireysel girişimcilerin bir yeniliği örgüt düzeyine taşınması olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca, iç girişimcileri destekleyecek örgütsel faktörler üzerinde durmuşlardır. Dolayısıyla iç girişimcilik örgütte çalışanların girişimci davranışlarının aşağıdan yukarıya doğru destekleyici örgüt iklimi ile tüm örgüte yayılmasıdır (Antoncic, 2001, 497). Bununla birlikte iç girişimcilik süreci örgütün kaynakları kullanılarak gerçekleştirilmektedir (Chang, 1998; 190).

Genel olarak iç girişimcilik ile ilgili olarak üç yaklaşım görülmektedir (Ağca, 2005: 61). Bunlar örgüt içerisindeki bireysel girişimciler, ikincisi iç girişimciliğin kurumsallaştırılması, üçüncüsü ise kurumsal bir strateji olarak ele alınmasıdır. Söz konusu üç yaklaşım ulusal yazında yapılan çalışmaları da etkilemiştir. İç girişimcilik bazı çalışmalarda (Ağca, 2005; Göçmen, 2007; Samur, 2011; Arslan, 2012; Arat, 2013; Kaplan, 2013) kurumsal düzeyde bazı çalışmalarda birey düzeyinde (Kızıloğlu, 2011; Kanbur, 2015; Berk, 2016; Hevesli, 2016) ele alınmıştır. Bu çalışmalarda da iç girişimcilik genel olarak kurumsal girişimcilik ile eş anlamlı kabul edilmiştir. Hâlbuki kurumsal girişimcilik kavramı; örgüt içindeki sadece bireylerin değil aynı zamanda grup ve yönetim kademesinin bilinçli ve uyumlu girişimcilik faaliyetlerinin toplamını ifade etmekte ve çift yönlü bir süreci kapsamaktadır. Ayrıca kurumsal girişimcilik örgüt içi veya dışı kaynaklarla gerçekleştirilebilmektedir.

Kurumsal girişimciliğin tanımındaki mutabık kalınmaması durumu kurumsal girişimciliği oluşturan boyutlar konusunda da benzerdir. Kurumsal girişimcilik boyutlarının sınıflandırmasında en az iki akım görülmektedir. Bunlardan birinci akım yeni iş girişimi başlatma, yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutlarının ele alındığı kurumsal girişimcilik yaklaşımıdır (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1995; 1996; Morris, Kuratko ve Jeffrey, 2011). Diğer akım ise yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, özerklik ve rekabetçi saldırganlık boyutlarını esas alan girişimci eğilim (Miller ve Friesen, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996) ya da girişimci duruş (Covin ve Slevin, 1986; 1991) yaklaşımıdır. Zahra (1995: 234) yeni iş girişimi başlatma, yenilikçilik ve stratejik yenilenme

boyutlarının yazında çalışılan diğer boyutları (risk alma, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık) da kapsadığını ifade etmektedir. Özerklik boyutu ise örgüt düzeyinden ziyade birey düzeyinde girişimciliği ölçmeye yönelik bir boyut olarak görülmekte ve yeni iş girişimi başlatma boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499).

Kurumsal girişimciliğin boyutlarından yenilikçilik, bir örgütün yeni ürün yaratması, başarılı bir şekilde pazara sunması yeteneği, örgütsel yenilikleri ile ilgili taahhüdü olarak ifade edilmektedir (Zahra ve Garvis, 2000: 471). Yeni iş girişimi başlatma boyutu özerk veya yarı özerk varlıklar, bölüm ve örgütlerin oluşturulması üzerine yoğunlaşmaktadır (Zehir ve Eren, 2007: 170). Stratejik yenilenme boyutu ise örgütün üzerine inşa edildiği fikirlerin tekrar yenilenmesi suretiyle örgütün dönüştürülmesi, stratejinin tekrar oluşturulması, yeniden örgütlenme ve örgütsel değişim üzerine odaklanmaktadır (Zahra, 1993b: 321). Üç boyutla ilgili gayretlerin tümü örgütlerde kurumsal, bölümsel, fonksiyonel ve proje seviyesinde ortaya çıkmakta ve örgütlerin performanslarına olumlu katkı sağlamaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Antoncic ve Hisrich, 2004).

Kurumsal girişimcilik ile ilgili yerli ve yabancı yazında yapılan bazı çalışmalarda birçok öncül değişken üzerinde odaklanılmıştır. Söz konusu çalışmalarda kullanılan öncül değişkenler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Yabancı ve Yerli Yazında Kurumsal Girişimciliğin Öncülleri Üzerine Yapılan Çalışmalar

YAZARLAR	ÖNCÜLLER
Uluslararası Çalışmalar	
Guth ve Ginsberg (1990)	Çevre, Lider, Strateji, Yapı, Özdeğerler
Covin ve Slevin (1991)	Çevre, Strateji, Üst Yönetim Değerleri, Kaynaklar ve Yetenekler, Örgüt Kültürü ve Yapısı
Zahra (1991)	Çevre, Strateji, Tarama, Resmi İletişim, Yapı, Örgütsel Değerler
Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno (1993)	Bireysel Özellikler, Yönetimsel Destek, Özerklik, Ödüllendirme, Zaman, Örgüt Yapısı
Zahra (1993b)	Çevre
Antoncic ve Hisrich (2001)	Çevre, İletişim, Kontrol, Tarama, Örgütsel Destek, Değerler
Antoncic ve Hisrich (2004)	Çevre, Örgütsel Destek, Kontrol, Ortaklık Sayısı
Rutherford ve Holt, (2004)	Bireysel Özellikler, Süreç, Örgütsel Özellikler
Kearney, Hisrich ve Roche (2007)	Çevre, Yapı, Karar Verme, Kontrol, Ödüllendirme
Ulusal Çalışmalar	
Erkocaoğlu (2005)	Örgüt Yapısı, Pazar Yönelimi
Eren (2006)	Çevre, Müşteri ve Öğrenme Odaklılık
Demiroğlu (2007)	Dış ve İç Çevre
Fiş (2009)	Çevre, Örgütsel Kültür, Örgütsel Destek, Girişimcilik Yönelimi
Samur (2011)	Yönetimin Desteği, Tahsis Edilen Zaman, Yönetimsel Özgürlük ve Özerklik, Etkin Bir Ödül Sistemi, Riski Özümseyebilme, Yenilikçilik
Şanal (2011)- Sözbilen (2012)	Kurumsallaşma
Kurtuldu (2014)	Çevre, Yönetim Desteği
Üstün (2015)	Örgütsel Sıklık, Esneklik

Antončić ve Hisrich (2004: 521) ile Özdemirci (2011: 612) kurumsal girişimciliğin öncüllerini genel olarak çevresel ve örgütsel değişkenler olarak sınıflandırmaktadırlar. Bu değişkenlerden çevre örgütün dışında, örgütün başarısını potansiyel olarak etkileyebilecek tüm kurum ve güçleri ifade etmektedir. Çevrenin en önemli özelliği değişim hızı, belirsizlik ve karmaşıklığıdır. Doğal olarak çevredeki değişimlere hızlı yanıt verebilmek için girişimci örgütlerin yapıları esnek ve hızlı karar vermeye uygun olmalıdır (Covin ve Slevin, 1991: 18). Örgüt yapısı ile birlikte örgütün büyüklüğü de örgütlerde kurumsal girişimcilik davranışlarının ortaya çıkmasını etkileyen önemli bir değişkendir. Thornberry (2003: 333) küçük firmaların büyük firmalara kıyasla daha fırsatçı, daha hızlı geliştirme ve üretme özelliklerine sahip olduklarına dikkat çekerek daha girişimci olduklarına vurgu yapmıştır. Yazında kurumsal girişimciliğin öncülleri olarak çevre, örgüt yapısı ve örgüt büyüklüğünün birlikte alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Söz konusu üç değişkenin çalışmamız kapsamında birlikte ele alınmasıyla bir yandan etkili ve verimli yönetim organizasyonlarının modellerinin keşfedilmesi, diğer yandan da Türkiye örneğinde kurumsal girişimciliğin dinamiklerinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

2.2. Örgüt Performansı

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Mimir, 2008: 44). Performans değerlendirme ise yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyeti olarak birey ve örgüt düzeyinde ele alınmaktadır. Örgüt düzeyinde performans değerlendirme örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir.

1990'lı yıllarda genelde örgüt performansının belirleyicisi olarak geçmiş verilere dayanan finansal ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir. Son yıllarda ise örgüt performansının ölçülmesinde sadece geleneksel ölçüm yöntemlerinin kullanılmasına büyük eleştiri yapılmaktadır. Eleştirinin ana nedeni ise örgütlerde maddi ve fiziksel varlıkların öneminin maddi olmayan ve entelektüel varlıklara doğru kaymasıdır. Geleneksel performans ölçüm yöntemleri bu varlıkları ölçme ve raporlamada yetersiz kalmaktadır. Birçok örgütte defter değeri ile pazar değeri arasındaki farklılık bunun en önemli göstergesidir (Erkuş, 2004: 304).

Finansal performansa dayalı ölçüm sistemlerinin yetersizlikleri çok boyutlu performans değerlendirme sistemlerini gündeme getirmiştir (Ağca ve Tunçer, 2006: 173). Bunlardan birisi de Balanced Scorecard (BSC) yöntemidir. Bu yöntemde Kaplan ve Norton (1996) dört boyutta örgüt performansını tanımlamaktadırlar. Bunlar; finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Bu yaklaşıma göre; örgütlerin öğrenme ve gelişmeleri sonucunda iç süreçlerini çok daha etkili ve verimli olarak gerçekleştirecekleri, etkili ve verimli örgüt içi süreçlerin ise müşterilerin tatminini ve gelişen satışlar sonucunda finansal başarısını artıracığı ileri sürülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 412).

2.3. Çevre

Örgütün çevresi; tüm organik varlıklarda olduğu gibi, kendi hayat ve gelişmesine etki eden, tüm içsel ve dışsal unsurlar ile etkiler bütünüdür. Günümüzde örgütlerin çevre ile olan ilişkileri, örgütün ulusal boyutlarını aşmış, uluslararası nitelik bile kazanabilmektedir. Örgüt büyüyüp geliştikçe, çevre ile olan ilişkileri, daha karmaşık, daha da yoğun hale gelmekte ve çok yönlü olarak artmaktadır (Naktiyok, 1999: 8).

Çevrenin hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda yazında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Çevre ile ilgili birçok görüş Dess ve Beard'in (1984) cömertlik, karmaşıklık ve dinamizm boyutlarını içeren üç boyutlu yapısını dikkate almıştır (Fiş, 2009: 80). Miller ve Friesen (1983) yaptıkları çalışmada çevre boyutlarını dinamizm, saldırganlık ve heterojenlik, Jauhari (2005) dinamizm, çalkantı ve heterojenlik olarak ele almıştır. Antončić ve Hisrich (2004) ise yaptıkları çalışmada çevre boyutlarını dinamizm, teknolojik fırsatlar, sektörel büyüklük ve yeni ürün talepleri olarak dört boyutta ele almışlardır. Ağca ve Kurt (2007) bu boyutları genel olarak cömertlik, saldırganlık ve heterojenlik olarak sınıflandırmışlardır.

Zehir ve Eren'in (2007: 712) belirttiği üzere çevre birçok boyut ile ifade edilebilmektedir. Bu nedenle, çevre analizinde diğerlerine nazaran örgütlerle daha çok alakalı bazı çevresel faktörlerin ele alınması doğru olacaktır. Zahra (1996) özellikle iki boyutun örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarını etkilediğini söylemektedir. Bunlar; çevresel cömertlik ve saldırganlık boyutlarıdır. Çevresel cömertlik sanayide yenilenme fırsatlarının zenginliğini yansıtmaktadır (Kearney vd., 2007: 306). Çevresel saldırganlık ise örgütlerin ana sanayi alanındaki çok yönlü, büyük ve yoğun rekabeti göstermektedir (Miller ve Friesen, 1983: 223).

2.4. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı bir örgüt için temeldir ve örgütün hiyerarşik kademelenmesi, kontrol alanları, roller ve pozisyonları, bütünleşme ve problem çözme süreçlerini kapsamaktadır (Ledbetter, 2003: 10). Yapı, aynı zamanda, fonksiyon, ürün, matris vb. esaslara göre oluşan örgütün bölümleri veya iş birimlerine göre de tanımlanmıştır (Erkocaoğlu, 2005: 30).

Örgüt yapısının boyutları üzerinde evrensel bir anlaşma sağlanamamıştır. Jennings ve Lumpkin (1989) yaptıkları çalışmada örgüt yapısı ile ilgili üç boyut tanımlamışlardır. Bunlar; merkezileşme eğilimi, uzmanlaşma ve bütünleşme boyutlarıdır. Frederickson (1986) yaptığı çalışmada örgütsel yapı kurmanın öğelerini genel anlamda birçok yazar tarafından kabul edilen karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme eğilimi olarak ifade etmiştir. Gibson'da (1994) örgüt yapısını yine bu üç boyutta incelemiştir. Birçok yazar ise girişimcilik araştırmalarında örgüt yapısı boyutları olarak merkezileşme ve biçimselleşme eğilimi boyutlarını kullanılmışlardır (Goosen, Coning ve Smit, 2002; Karacaoğlu, Bayrakdaroğlu ve San, 2013). Merkezileşme eğilimi gücün örgüt içinde dağılımını ifade etmektedir. Biçimselleşme eğilimi ise örgütteki iş yapış şeklini daha tahmin edilebilir hale getirmek amacıyla standartlaşma ve düzenlemeleri kapsamaktadır.

2.5. Örgüt Büyüklüğü

Yazında örgüt büyüklüğünü belirtmek üzere çalışan sayısı, ciro ve öz kaynaklar kullanılmaktadır. Pinchot (1985) kurumsal girişimciliği büyük örgütler içindeki girişimcilik olarak ele almıştır. Antoncic ve Hisrich (2001: 496) ise kurumsal girişimciliğin sadece büyük örgütler için değil küçük ve orta ölçekli örgütler için de önemli ve uygulanabilir olduğunu ifade etmektedirler.

2.6. Kurumsal Girişimcilik ve Öncülleri (Çevre, Örgüt Yapısı ve Örgüt Büyüklüğü) Arasındaki İlişkiler

Araştırma değişkenlerimizden çevre; sanayi örgütlerini çevreleyen ve bu örgütlerin başarısını doğrudan etkileyebileceği düşünülen yoğun rekabetin yaşandığı saldırgan ile diğer bir uçta yer alan fırsatların bol olduğu cömert bir çevreyi ifade etmektedir. Yapılan çalışmalarda çevrenin cömertlik ve saldırganlık boyutlarının örgütlerde girişimci davranışların ortaya çıkmasını ve performansın artmasını sağlayacak şekilde düşük merkezileşme, biçimselleşme eğilimlerine sahip ve küçük bir örgüt yapısına neden olduğu ifade edilmektedir (Zahra, 1993b; Covin ve Slevin, 1991; Barringer ve Bluedorn, 1999; Kearney vd., 2007; Demiroğlu, 2007; Osborn ve Marion, 2009; Şanal, 2011).

Kuratko ve arkadaşları (1990) örgüt yapısı ile kurumsal girişimcilik arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Goosen ve arkadaşları (2002: 22) girişimci örgütlerin düşük merkezileşme, düşük biçimselleşme eğilimine sahip yapıda olması gerektiğini söylemişlerdir. Jennings ve Lumpkin (1989) örgütlerin merkezileşme eğiliminin kurumsal girişimcilik ile ters ilişkili olduğunu, Covin ve Slevin (1991) ise biçimselleşme ve merkezileşme eğilimleri ile kurumsal girişimcilik arasında ters bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Örgüt büyüklüğü ve kurumsal girişimcilik etkileşimine yönelik yapılan birçok çalışmada ise örgüt büyüklüğünün örgütün kurumsal girişimcilik davranışlarını olumsuz etkilediği ifade edilirken (Zahra, 1995; Luo, Zhou ve Liu, 2005), Kacperczyk (2012) iç girişimciliğe yönelen örgütlerde aynı yönlü bir etkileşim tespit etmiştir. Burns (2013), bir çalışmada küçük firmaların büyük firmalara oranla çalışan başına 2,4 kat daha fazla yenilik ürettiğini tespit edildiğini belirtmektedir. Yazında örgüt büyüklüğü ile örgüt yapısı ve bunların çevreye uyumu sonucunda üst düzey performansa ulaşılacağı düşüncesiyle birçok çalışma yapılmıştır. Ancak örgüt büyüklüğü ve örgüt yapısı etkileşiminde karışık sonuçlar elde edilmiştir. Genel olarak yazarlar örgüt büyüklüğündeki değişimin, örgütlerin merkezileşme ve biçimselleşme eğilimlerinde bir değişim

gerçekleştireceğini ifade etmektedirler (Zahra, 1995; Keçecioğlu, 2008; Koçel, 2010). Örgüt büyüklüğü ve örgüt performansı arasındaki etkileşimi ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmalarda ise örgüt büyüklüğünün örgüt performansına olumlu bir katkısı olduğu ifade edilmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990; Charles, 2001).

2.7. Kurumsal Girişimcilik ve Sonuçları (Finansal Performans, Müşteri Memnuniyeti, İç Süreçler, Öğrenme ve Gelişme) Arasındaki İlişkiler

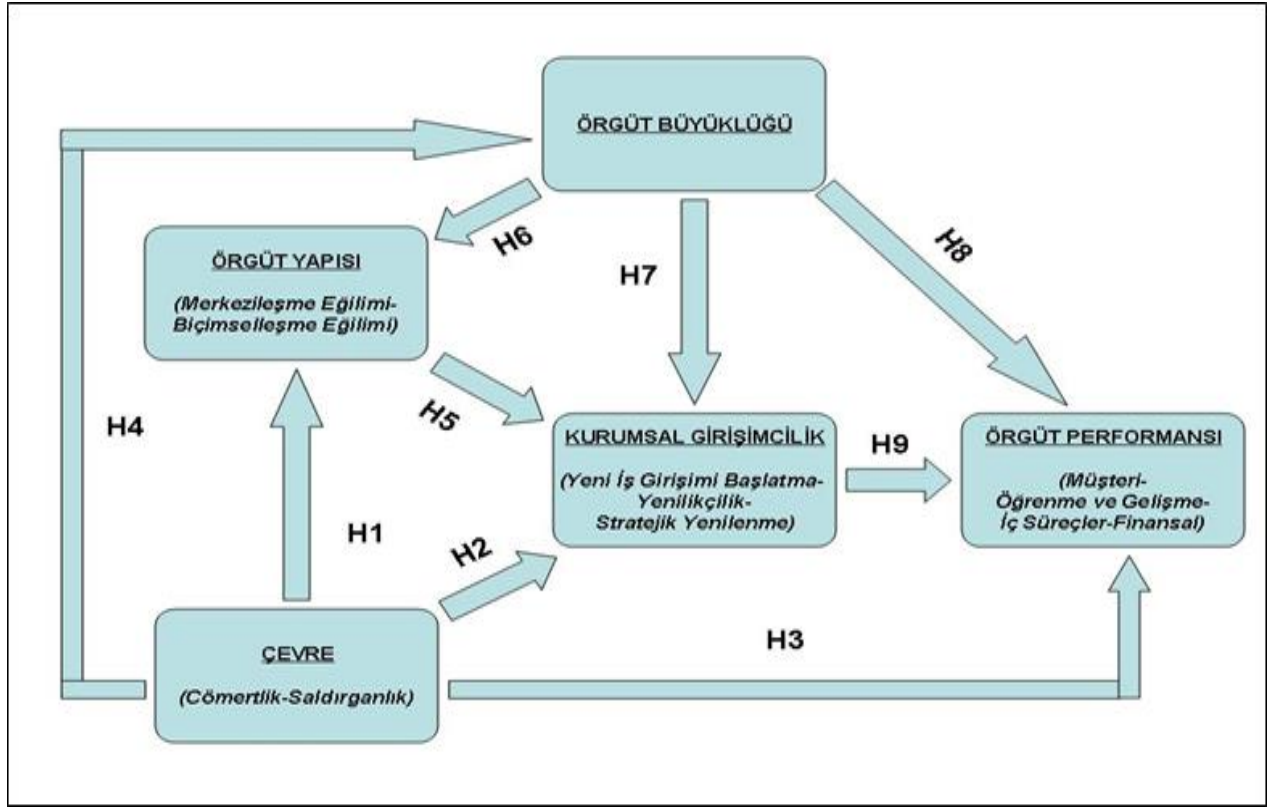
Wang ve Zhang (2009: 16) kurumsal girişimciliğin örgüt performansına olumlu etki ettiğini kanıtlamak ve keşfetmek için yapılan çalışmalarda karışık bulgular elde edildiğini, farklı sonuçların nedeninin ise araştırmacıların seçtikleri farklı ölçeklerden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Kurumsal girişimcilik finansal performans arasındaki ilişkilere yönelik yapılan birçok çalışmada (Zahra, 1993b; Zahra ve Covin, 1995) kurumsal girişimciliğin örgütün büyümesi ve kârlılığı ile aynı yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve kurumsal girişimciliğin ufak örgütlerin büyümesinin iyi bir tahmincisi olduğu belirtilmiştir. Bazı yazarlar (Bostjan ve Scarlat, 2008; Antoncic ve Prodan, 2008) Slovenya ve ABD'deki değişik büyüklükteki örgütler üzerine yaptıkları çalışmalarda kurumsal girişimcilik ile örgütlerin büyümesi ve kârlılığı arasında aynı yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Zhang, Yonggui, Zhong ve Qingxiao (2006: 102) girişimciliğin büyüme ve finansal performans üzerine kısa dönemli değil uzun dönemli etkileri olduğunu söylemektedirler. Antoncic ve Hisrich (2001: 504) ise kurumsal girişimcilik etkinliklerine yönelen örgütlerin diğer örgütlere nazaran daha yüksek büyüme ve kârlılık elde etmeyi başardıklarını ifade etmektedirler.

Kurumsal girişimcilik müşteri memnuniyeti ilişkisine yönelik olarak Eliasson ve Psilander (2000: 1) girişimciliğin müşteri memnuniyetinden ayrı çalışamayacağını, Ramachandran, Devarajan ve Ray (2006: 86) ise girişimcilik güdüsünün örgütlerde müşteri memnuniyetsizliğini tanımlamak ve bu memnuniyetsizliği giderecek çözümler geliştirmek için ısrarlı bir şekilde sürdürülmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Hills (1996: 6) ise konunun önemine vurgu yapmak için girişimciliğin özünde pazar odaklı olduğunu, örgütteki herkes için müşteri odaklı olmanın bir yaşam biçimi olduğunu ve örgütün yaşamını sürdürmesi için müşteri memnuniyetini sağlayacak pazar stratejilerini uygulamanın kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Dees'e (1998: 3) göre girişimcilikte değer yaratmak ve değer yaratmak içinde müşteri memnuniyeti önemlidir. Nematı, Khan ve İftikhar (2010) ise çalışmalarında kurumsal girişimciliğin alt boyutları ile müşteri memnuniyeti arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler.

İç süreçler boyutu örgütlerin ürün geliştirme, satın alma, üretim, teknoloji, pazarlama ve satış alanlarındaki yeteneklerini ifade etmektedir. Guth ve Ginsberg (1990: 6) kurumsal girişimciliğin stratejik yenilenme boyutunun örgütün üzerine kurulduğu ana fikirlerin ve iç süreçlerinin sürekli değişim ve dönüşümünü ifade ettiğini ve yeni yeteneklerin elde edilmesini sağladığını belirtmektedirler. Covin ve Slevin (1991: 14) ile Kuratko ve arkadaşları (1990: 51) örgütün girişimciliği ile iç süreçlerinin ilişkili olduğunu, Zahra (1993a: 15) ise kurumsal girişimciliğin finansal olmayan sonuçlarından en önemlisinin örgütün iç süreçleri ile ilgili yeteneklerin geliştirilmesi olduğunu ifade etmektedirler.

Hayton (2005: 21) kurumsal girişimciliğin bireysel çaba, yaratıcılık ve paylaşım tarafından yönlendirilen örgütsel öğrenmeyi de kapsadığını ifade etmektedir. Göztepe'ye (2009: 51) göre örgüt içinde bilgi paylaşımı ve öğrenme davranışlarının geliştirilmesi örgütlerin ürün ve hizmet üretim süreçlerinin gelişmesine, dolayısıyla örgüt performansına olumlu etki etmektedir. Alegre ve Chiva'da (2009) yaptıkları çalışmalarda kurumsal girişimcilik ve örgütsel öğrenme seviyesi arasında aynı yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Toplamda 13237 firma ve 43 bağımsız çalışmayı kapsayan bir meta analizi sonucunda da stratejik yenilenme, yenilikçilik ve yeni iş girişi başlatma boyutlarının subjektif ve objektif örgüt performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. (Bierwerth, Schwens, Isidor ve Kabst, 2015). Buraya kadar ifade edilen kuramsal gerekçeler ışığında Şekil 1'de gösterilen araştırma modeli kurgulanmıştır. Model temel olarak beş ana değişkenden oluşmaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Kuramsal gerekçeler ışığında oluşturulan modelden yola çıkarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez1: Örgütlerin içinde buldukları çevrelerinin örgütlerin yapısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez2: Örgütlerin içinde buldukları çevrelerinin örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez3: Örgütlerin içinde buldukları çevrelerinin örgütlerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez4: Örgütlerin içinde buldukları çevrelerinin örgütlerin büyüklüğü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez5: Örgütlerin yapılarının kurumsal girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez6: Örgütlerin büyüklüklerinin yapıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez7: Örgütlerin büyüklüklerinin kurumsal girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez8: Örgütlerin büyüklüklerinin performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez9: Örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarının performansları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3. Yöntem

Araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, geçerlilik ve güvenilirlik ile kullanılan istatistikî yöntemler çalışmanın yöntemi bağlamında açıklanmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul Sanayi Odası'na (İSO) üye firmalardır. Araştırmanın İSO'ya üye firmalar üzerinde yapılmasının nedeni bu firmaların üretimden satışa kadar birçok ölçüt doğrultusunda Türkiye'de üstün performans göstermiş olmalarından kaynaklanmaktadır. İSO'ya üye toplam 13093 sanayi firmasının olduğu, odadan temin edilen veri tabanından tespit edilmiştir. Araştırmanın örnekleme ise evreni temsil edecek nitelikte, üye firmalardan rastlantısal olarak seçilen 411 farklı firmadır. Araştırmada, bu firmalarda çalışan ve firma adına cevap verebilecek 411 yöneticiden elektronik anket formu ile toplanan veriler kullanılmıştır. 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile 378 kişiden oluşan bir örneklemin yaklaşık 25.000 kişilik bir evreni temsil edebileceği ifade edilmektedir (Şeşen, 2010). Buradan hareketle, araştırma örnekleminin (411>378) yeterli olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan firmalar ve sorulara cevap veren yöneticilere ilişkin demografik bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur. Araştırmaya katılan firmalar ve yöneticilere ilişkin tüm oranlar genel olarak göz önüne alındığında, örneklemin İSO'ya üye sanayi firmalarını dengeli bir şekilde temsil ettiği değerlendirilmektedir.

Tablo 2. Örneklem Ait Demografik Bilgiler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI	YÜZDE
FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ	Küçük Boy (1-49 personel)	226	% 55
	Orta Boy (50-249 personel)	83	% 20,2
	Büyük Boy (>250 personel)	102	% 24,8
YÖNETİCİLERİN GÖREVİ	Yönetim Krl.Bşk./Genel Müdür/CEO vb.	168	% 40,9
	Başkan Yard./Genel Müdür Yard./Direktör vb.	81	% 19,7
	İnsan Kaynakları/Personel/İdari İşler Müdürü vb.	61	% 14,8
	Diğer Müdür	101	% 24,6
CİNSİYET	Erkek	327	% 79,6
	Kadın	84	% 20,4
MEVCUT POZİSYONDA GÖREV SÜRESİ	1-4 yıl	99	% 24,1
	5-8 yıl	106	% 25,8
	9-12 yıl	85	% 20,7
	13 yıl üzeri	121	% 29,4

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda örgütlerin son üç yıl içindeki kurumsal girişimcilik davranışlarını ölçmek üzere Zahra (1996) tarafından kullanılan üç boyutlu (yenilikçilik, yeni iş girişimi başlatma ve strateji yenileme) 14 maddelik 5'li Likert tipi Kurumsal Girişimcilik Ölçeği (KGÖ), örgüt yapısının ölçülmesinde Chelariu, Brashear, Osmonbekov ve Zait (2008) tarafından kullanılan iki boyutlu (merkezleşme ve biçimselleşme) 10 maddelik 5'li Likert tipi Örgüt Yapısı Ölçeği (ÖYÖ), çevrenin ölçülmesinde Zahra (1993b) tarafından kullanılan iki boyutlu (cömertlik ve saldırganlık) 25 maddelik 5'li Likert tipi Çevre Ölçeği'nden (ÇÖ) istifade edilmiştir. Örgüt performansının ölçülmesinde ise örgütlerin gelecekte değer yaratma potansiyelini de ortaya çıkarmak amacıyla finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutları birlikte ele alınmıştır. Bu bağlamda 17 maddelik 5'li Likert tipi Algılanan Örgüt Performansı Ölçeği (AÖPÖ) BSC (Kaplan ve Norton, 1996) ölçüm yönteminden esinlenerek ve yazında yapılan diğer çalışmalar dikkate alınarak yazarlar tarafından derlenmiştir (Bekmezci, 2008; Antoncic ve Hisrich, 2001; Ağca ve Kandemir, 2008). Örgüt büyüklüğü olarak çalışan sayısı esas alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler Ocak (2014) tarafından yapılan çalışmada yer almaktadır.

3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çalışmamızda ölçeklerin geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), güvenilirliği için ise güvenilirlik analizi yapılmıştır. DFA'da dört ayrı model test edilmiştir. Her dört ölçekte de birinci düzey çok faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Söz konusu dört değişkenin DFA sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Ölçeklerin DFA Sonuçları

MODEL	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
AÖPÖ Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	275,005*	103	2,670	0,064	0,960	0,927
KGÖ Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	97,60*	54	1,807	0,044	0,98	0,96
ÖYÖ Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	47,03*	22	2,14	0,053	0,98	0,98
ÇÖ Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	456,54*	208	2,11	0,054	0,95	0,92

*p<0,01

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi.

KGÖ'nün yapılan güvenilirlik analizi sonucunda boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0,85; 0,77 ve 0,84 toplam için ise 0,87 bulunmuştur. AÖPÖ'nün güvenilirlik değerleri de alt boyutlar için sırasıyla 0,83; 0,79; 0,78 ve 0,91 ölçeğin toplamı için ise 0,92 olarak hesaplanmıştır. ÖYÖ'nün güvenilirlik değerleri alt boyutlar için sırasıyla 0,91 ve 0,71 ölçeğin toplamı için ise 0,81 olarak hesaplanmıştır. ÇÖ'nün güvenilirlik değerleri alt boyutlar için sırasıyla 0,88 ve 0,82 ölçeğin toplamı için ise 0,89 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Veriler, IBM SPSS (21.0) ve AMOS (21.0) programları yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Öncelikle tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Kuramsal olarak kurgulanan modeldeki değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin gücünü ve anlamlı olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yol analizi yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmada örgüt performansı, kurumsal girişimcilik, örgüt yapısı ve çevre değişkenlerine ait betimleyici istatistikler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

DEĞİŞKEN	TOPLAM	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
Örgüt Performansı					
<u>Öğrenme ve Gelişme</u>	411	1	5	3,27	0,93
<u>Müşteri</u>	411	1	5	2,98	0,89
<u>İç Süreçler</u>	411	1	5	3,52	0,83
<u>Finansal Performans</u>	411	1	5	2,96	0,93
Kurumsal Girişimcilik					
<u>Yenilikçilik</u>	411	1	5	2,87	1,05
<u>Yeni İş Girişimi Başlatma</u>	411	1	5	1,95	0,82
<u>Stratejik Yenilenme</u>	411	1	5	3,17	1,00
Örgüt Yapısı					
<u>Merkezileşme Eğilimi</u>	411	1	5	2,99	1,06
<u>Biçimselleşme Eğilimi</u>	411	1	5	3,41	0,84
Çevre					
<u>Çevresel Cömertlik</u>	411	1	5	3,23	0,71
<u>Çevresel Saldırganlık</u>	411	1	5	3,11	0,59

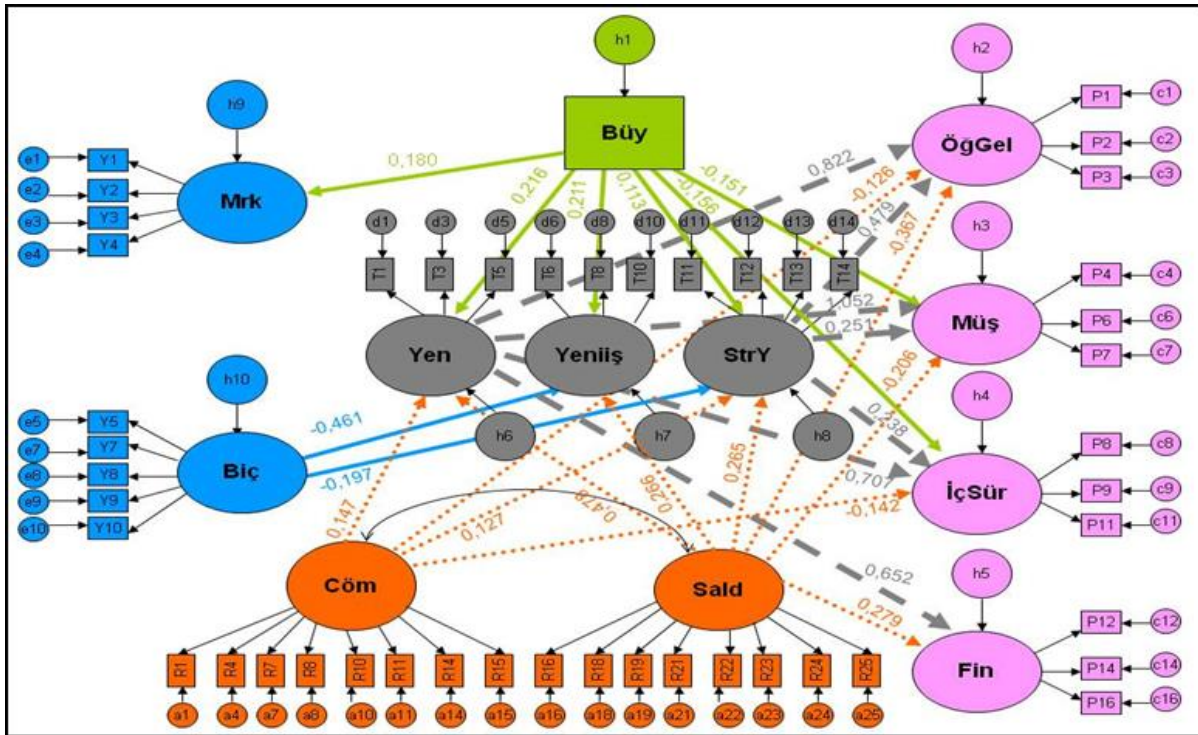
Tablo 4'te elde edilen bulgular incelendiğinde, örgütlerin son üç yıldaki kurumsal girişimcilik davranışları genelde orta noktaya yakın ve iki boyutta orta noktanın üzerindedir. Örgüt performansı, örgütün yapısı ve çevre boyutlarının tümünün puan ortalamaları ise orta noktanın üzerindedir.

Tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini hem doğrusal hem de dolaylı olarak daha açık şekilde ortaya koyabilmek ve bu kapsamda kurumsal girişimciliği merkeze alan YEM modelimizi verilerin doğrulayıp doğrulamadığını test etmek maksadıyla yol analizi yapılmıştır. Model AMOS 21.0 programında çizilirken çevre, örgüt yapısı, kurumsal girişimcilik ve örgüt performansı boyutları birer gizil değişken, örgüt büyüklüğü ise bir gözlenebilen değişken olarak ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konurken ise çevre boyutları; modeldeki tüm değişkenleri etkileyen birer faktör olarak, örgüt yapısı boyutları; kurumsal girişimcilik boyutlarını etkileyen değişken olarak, örgüt büyüklüğü; örgüt yapısı, kurumsal girişimcilik ve örgüt

performansını etkileyen değişken olarak, kurumsal girişimcilik boyutları ise; hem öncül değişkenlerden etkilenen hem de örgüt performansını etkileyen faktörler olarak değerlendirilmiştir.

Model ilk test edildiğinde $\Delta\chi^2 = 5815.4$ $\chi^2/sd = 3.053$, RMSEA= 0.71 CFI= 0.717 ve IFI= 0.719 uyum iyiliği değerleri tespit edilmiştir. Modelin test edilmesinden sonra ortaya çıkan değişkenler modifikasyon (düzeltme) indeksleri incelendiğinde, bazı düzeltmelerin yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Aynı boyut içerisinde ve düzeltme değeri olarak modele en yüksek katkıyı sağlayan düzeltmeler (Bollen ve Lennox, 1991) yapıldıktan, bazı maddeler [ÖYÖ’de 1 (6’ncı madde), KGÖ’de 2 (2,4,7 ve 9’uncu maddeler), AÖPÖ’de 5 (5, 10, 13, 15, 17’nci maddeler), ÇÖ’den 9 madde (2, 3, 5, 6, 9, 12, 13, 17, 20’nci maddeler)] modelden çıkarıldıktan sonra regresyon ağırlıkları dikkate alınarak istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler ($p > 0,05$) modelden çıkartılmıştır. Modelden çıkarılan maddeler aynı boyut altında yer alan “Yeni ürünler için pazar talebi artmaktadır.” ile “Yeni ürünler için birçok fırsat vardır.” veya “Dünya standartlarında Ar-Ge faaliyetlerini sürdürmüştür.” ile “Rakiplerinden çok daha fazla patent/ tescilli marka elde etmiştir.” gibi birbirinin yerine kullanılabilmesi ve aynı anlama gelmiş olabileceği değerlendirilen maddelerdir. Modelin son hali Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modelinin Son Hali



Mrk=Merkezileşme Eğilimi, Biç=Biçimselleşme Eğilimi, Cöm=Cömertlik, Sald=Saldırganlık, Yen=Yenilikçilik, Yeniş=Yeni İş Girişimi Başlatma, StrY=Stratejik Yenilenme, ÖgGel=Öğrenme ve Gelişme, Müş=Müşteri, İçSür=İç Süreçler, Fin=Finansal.

Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen YEM uyum değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 5’te görülmektedir. Bu kapsamda Tablo 5’te sunulan indeksler değerlendirildiğinde modelin bazı indekslerde iyi uyum bazılarında ise kabul edilebilir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Ki-kare değerinin anlamlı çıkmasının ise örneklemin büyüklüğünden kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 78).

Tablo 5. Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	IFI
Model-1	1789,650*	1042	1,718	0,042	0,92	0,92

*p<0,01

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; IFI= Incremental Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi.

Anlamli ilişkileri gösteren modeldeki değişkenler arası ilişkilere ait değerler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Regresyon Ağırlıkları (Anlamli İlişkiler)

	Test Edilen Yol	Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	P
Yen	<--- Cöm	,147	,055	2,652	*
StrY	<--- Cöm	,127	,050	2,523	*
Yeniış	<--- Sald	,266	,070	3,771	**
Yen	<--- Sald	,478	,103	4,644	**
StrY	<--- Sald	,265	,081	3,287	**
ÖğGel	<--- Cöm	-,126	,058	-2,170	*
İçSür	<--- Cöm	-,142	,048	-2,974	**
ÖğGel	<--- Sald	-,377	,108	-3,500	**
Müş	<--- Sald	-,206	,094	-2,184	*
Fin	<--- Sald	,279	,100	2,782	**
ÖğGel	<--- Yen	,822	,119	6,918	**
Müş	<--- Yen	1,052	,142	7,415	**
İçSür	<--- Yen	,707	,105	6,705	**
Fin	<--- Yen	,652	,105	6,207	**
ÖğGel	<--- StrY	,479	,086	5,576	**
Müş	<--- StrY	,251	,068	3,669	**
İçSür	<--- StrY	,238	,067	3,544	**
Yen	<--- Büyüklük	,216	,046	4,664	**
Yeniış	<--- Büyüklük	,211	,045	4,675	**
StrY	<--- Büyüklük	,113	,037	3,083	**
Müş	<--- Büyüklük	-,151	,045	-3,350	**
İçSür	<--- Büyüklük	-,156	,042	-3,676	**
Mrk	<--- Büyüklük	,180	,064	2,828	**
Yeniış	<--- Biç	-,461	,130	-3,557	**
StrY	<--- Biç	-,197	,091	-2,169	*

*p<0,05

**p<0,01

Modeldeki anlamli ilişkiler ışığında 2, 3, 5, 8 ve 9’uncu hipotezler değişkenlerin sadece alt boyutları kapsamında etkileşim tespit edildiğinden kısmen, 7’nci hipotez değişkenlerin tüm alt boyutları kapsamında etkileşim tespit edildiğinden tamamen desteklenmiş, değişkenlerin hiçbir alt boyutundan etkileşim tespit edilemediğinden 1, 4, 6’nci hipotezler ise ret edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

İSO'ya üye 13093 firmanın 411'inden elde edilen verilere göre söz konusu firmaların örgüt yapıları incelendiğinde örgütlerin merkezileşme ve biçimselleşme eğilimlerinin ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu, diğer bir deyişle mekanik bir örgüt yapısına yakın oldukları görülmektedir. Söz konusu örgütler içinde buldukları çevreyi ortalamanın üzerinde değişimin, fırsatların ve rekabetin yoğun olduğu bir çevre olarak tasvir etmişlerdir.

Söz konusu firmaların araştırmalarının ana değişkeni olan kurumsal girişimcilik davranışları konusunda son üç yılda; öncelikle stratejilerini, örgütlerini gözden geçirdikleri ve örgütsel değişime odaklandıkları, ikinci sırada ortalamanın üzerinde yenilikçiğe yöneldikleri görülmektedir. Bu firmaların otonom veya yarı otonom varlıklar oluşturulması ise son üç yılda ortalamanın altında tercih edilen bir davranış olmuştur.

Örgütlerin performansı incelendiğinde son üç yılda kendilerini rakiplerine kıyasla iç süreçler, öğrenme ve gelişme, müşteri ve finansal boyutları sırasıyla ortalamanın üzerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Elde edilen bu sonuçların; firmaların örgüt içi süreçleri, öğrenme ve gelişmeleri sonucunda daha etkili ve verimli olarak gerçekleştirebilecekleri, etkili verimli iç süreçlerin ise müşteri tatminini ve sonuç olarak finansal performansı artıracağını esas alan BSC'nin temel yaklaşımı ile örtüştüğü değerlendirilmektedir. Türkiye'nin sanayi altyapı ve üretiminin önemli bir bölümünü oluşturan İSO'ya üye firmalardan elde edilen verilere göre sanayi firmalarının henüz iç süreçlerini geliştirme, öğrenme aşamasında olduğu, dolayısıyla firmaların yaşamlarını devam ettirmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve ortalamanın üzerinde getiri sağlamak amacıyla yenilikçilik ve yeni iş girişimi başlatmaktan ziyade stratejik yenilenme davranışına yöneldikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçta İSO'ya üye sanayi firmalarının henüz gelişme ve dönüşüm aşamasında olduğunun bir göstergesidir. Söz konusu firmaların yenilikçilik ve yeni iş girişim başlatma davranışlarının geliştirilmesinin firmaların rekabet gücünü artırabileceği ve örgüt performansına olumlu etkiler yapacağı kıymetlendirilmektedir.

Araştırma modeli kapsamında yapılan yol analizi sonuçları değerlendirildiğinde çevre boyutlarının örgütlerin kurumsal girişimcilik davranış boyutları ve örgüt performansı üzerinde tespit edilen olumlu etkileri yazın ile uyumludur (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993b; 1995; 1996; Lumpkin ve Dess, 1996; Kearney vd., 2007; Demiroğlu, 2007; Şanal, 2011). Çevrenin saldırganlık boyutu ile örgütlerin yeni iş girişimi başlatma, müşteri, öğrenme ve gelişme performansı arasında bir etkileşim tespit edilememiştir. Bunun muhtemel nedeni olarak saldırgan çevrelerde örgütlerin ihtiyatlı davranmaları, müşteri, öğrenme ve gelişme performanslarından ziyade hayatta kalmayı sağlayacak finansal başarı ve iç süreçlerine odaklanmaları düşünülmüştür. Diğer taraftan araştırmamız kapsamında çevre boyutlarının örgütlerin yapısı ve büyüklüğü üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir. Bu bulgunun muhtemel nedeninin ülkemizdeki firmaların % 90'ının aile şirketi olması ve geleneksel örgüt yapıları ile yönetilmelerinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür (Ankara Sanayi Odası, 2005). Şanal'ın (2011) bulguları da bu doğrultudadır.

Birçok yazar düşük merkezileşme ve biçimselleşme eğilimlerine sahip örgütlerde kurumsal girişimcilik davranışının olumlu yönde etkilendiğini ifade etmişlerdir (Guth ve Ginsberg, 1990; Hornsby vd., 1993; Antoncic ve Hisrich, 2001; 2004; Rutherford ve Holt, 2004; Kearney vd., 2007; Barringer ve Bluedorn, 1999; Osborn ve Marion, 2009). Yazınla uyumlu olarak yüksek biçimselleşme eğilimine sahip örgütlerin yeni iş girişimi başlatmaktan kaçındıkları ve yenilik yapamadıkları tespit edilmiştir. Ancak İSO'ya üye örgütlerde son üç yılda yenilikçilik ve stratejik yenilenme davranışları orta noktanın üzerinde gerçekleşmesine rağmen örgüt yapısı boyutlarının buna fazla katkı sağlamadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, İSO'ya üye sanayi örgütlerinde kurumsal girişimcilik davranışlarının araştırmamız kapsamında olmayan diğer örgütsel değişkenlerin (örgütsel değerler, iletişim, liderlik, ödüllendirme vb.) katkısı ile ortaya çıkmış olabileceği düşünülmüştür (Covin ve Slevin, 1991; Guth ve Ginsberg, 1990; Hornsby vd., 1993; Antoncic ve Hisrich, 2001; 2004, Rutherford ve Holt, 2004).

Örgütlerin büyüklüğü arttıkça örgütlerde merkezileşme ve biçimselleşme eğilimlerinin değişmesi beklenmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 141; Keçecioglu, 2008: 196). Çalışmamızda örgüt büyüklüğünün örgüt yapısını etkilememesinin muhtemel nedeninin ülkemizdeki firmaların % 90'ının aile şirketi olması ve

geleneksel örgüt yapıları ile yönetilmelerinden (Ankara Sanayi Odası, 2005) kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür. Yerli yazında Şanal'ın (2011) bulguları da bu doğrultudadır.

Yazından farklı olarak (Zahra, 1995; Antoncic ve Hisrich, 2001; Luo vd., 2005) örgüt büyüklüğünün örgütün kurumsal girişimcilik davranışlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Kacperczyk (2012: 489) kurumsal girişimciliğin alt setlerinden olan iç girişimcilğe yönelen örgütlerde örgüt büyüklüğü ile aynı yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu paralelde İSO'ya üye firmalarda kurumsal girişimciliğin örgütün iç kaynakları kullanılarak gerçekleştirildiği değerlendirilmektedir. İç girişimcilğe yönelen firmalar başarılı olamama riskini tek başlarına üstlenmiş olmaktadır (Chang, 2000). Bu kapsamda finansal olarak zaten çok güçlü olmayan İSO'ya üye firmaların dış girişimcilğe yönelerek riski paylaşımlarının varlıklarını sürdürmeleri için önemli olabileceği öngörülmektedir. Zahra'nın (1996: 1716) ifade ettiği gibi büyük örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışlarını gerçekleştirebilecek kaynaklara küçük örgütlere nazaran daha kolay ulaşabilmeleri bulgunun diğer bir sebebi olarak görülmektedir. Diğer taraftan örgüt büyüklüğü ve performans arasında tespit edilen aynı yönlü etkileşim yazın ile uyumludur (Guth ve Ginsberg, 1990; Charles, 2001). Örgüt büyüklüğü ile iç süreçler ve müşteri performansı arasında ise bir etkileşim tespit edilememiştir. Büyük örgütlerin öz güvenleri nedeniyle son üç yılda bu iki boyutta standartların üzerinde olduklarını düşünerek finansal başarıya odaklanmış olabilecekleri bulgunun nedeni olarak düşünülmüştür.

Kurumsal girişimcilik boyutlarının örgüt performansı boyutları üzerindeki olumlu etkiler yazın ile uyumludur (Bostjan ve Scarlet, 2008; Antoncic ve Prodan, 2008; Alegre ve Chiva, 2009; Zahra, Filatotchev ve Wright, 2009; Nematı vd., 2010). Yeni iş girişimi başlatma boyutunun ise örgütlerin öğrenme ve gelişme performanslarına bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Son üç yılda zaten ortalamanın altında yeni iş girişimi başlatma davranışı gerçekleştiren İSO'ya üye firmaların bu davranıştan kaynaklı öğrenme ve gelişmeyle ilişkili bir sonuç sağlayamaması normal bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada, değişkenler arası ilişkileri daha açık şekilde ortaya çıkarmak üzere bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Model, öncül değişkenlerin sonuç değişkenleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini de içermiştir. Yapısal eşitlik modeli bir bütün olarak ele alındığında, genellikle değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Araştırmadaki model, öncelikle çevre boyutlarının örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Özellikle çevresel saldırganlığın kurumsal girişimciliğin her üç boyutunu güçlü bir şekilde etkilemesi dikkat çekicidir. Bu sonuçlar özellikle rekabetin fazla fırsatların ve kaynakların az olduğu çevrelerin örgütlerin yenilikçilik, yeni iş girişimi başlatma ve stratejik yenilenme eylemlerini desteklediğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra örgüt büyüklüğünün kurumsal girişimciliğin üç boyutu üzerindeki yüksek etkisi de modelin ortaya koyduğu önemli bulgulardan birisidir.

Modelin ortaya koyduğu bir diğer sonuç ise örgüt yapısının biçimselleşme boyutunun örgütlerin yeni iş girişimi başlatma ve stratejik yenilenme davranışlarını etkilemesidir. Bu kapsamda örgütlerin biçimselleşme eğilimi arttıkça örgütlerin yeni iş girişimi başlatma ve stratejik yenilenme davranışlarının azaldığı görülmektedir. Ayrıca örgüt büyüklüğünün örgütün merkezileşme eğilimini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla örgüt büyüklüğü arttıkça örgütteki karar mekanizmaları örgütün üst kademelerine doğru hareket etmektedir.

Örgüt performansına olan etkiler incelendiğinde örgütlerin yenilikçilik ve stratejik yenilenme davranışlarının örgüt performansının boyutları üzerine olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Yenilikçilik davranışının dört boyut ile stratejik yenilenmeye nazaran daha güçlü bir etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Örgüt büyüklüğünün örgüt performansının müşteri ve iç süreçler, çevresel cömertliğin öğrenme ve gelişme ile iç süreçler, çevresel saldırganlığın öğrenme ve gelişme ile müşteri performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu olumsuz etkinin aynı anda tüm değişkenlerin girildiği yol analizinde alt boyutlar arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkabilecek baskılayıcı etkilerden kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür (Maassen ve Bakker, 2001). Sonuç olarak modelimizin İSO'ya üye sanayi firmalarında test edilmesiyle modelin genel olarak iyi uyum sağladığı görülmektedir. Buradan hareketle çevre, örgüt yapısı ve örgüt büyüklüğünün örgütün kurumsal girişimcilik davranışlarının birer öncülü oldukları,

kurumsal girişimciliğin davranışsal boyutlarından özellikle yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutlarının örgüt performansının dört boyutunun öncülü oldukları söylenebilir.

Hiç şüphesiz yapılan araştırmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bunların başında toplanan verilerin kesitsel olarak tek bir zamanda ve tek bir anket formu ile toplanmasının getirebileceği sınırlamalar sayılabilir. Ayrıca araştırmanın örnekleme ISO'ya üye 411 sanayi firmasıdır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı ISO'ya üye 411 sanayi firması ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler, örgütlerdeki yöneticilere yöneltilen firmalarına yönelik değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda yöneticilerin algısına dayanmaktadır. Bu nedenle sonuçlar değerlendirilirken tüm değişkenlerin aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından cevaplandırıldığı göz önüne alınarak sosyal beğenilirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği dikkate alınmalıdır.

Son Notlar

1. Çalışmanın bir kısmı III. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresinde sunulmuştur.

Kaynaklar

- Ağca, V. (2005). İç girişimcilik yapısı ve firma performansına etkileri: Denizli tekstil sektöründeki firmalarda bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir Balanced Scorecard uygulaması. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, VIII, 1.
- Ağca, V., & Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 83-112.
- Ağca, V., & Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi, 10, 3.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2009). Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Altınbaş, Z. (2013). Kurumsal girişimcilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Mücevherat sektöründe bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Altuntaş, G., & Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39, 1, 50-74.
- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. Journal of Business Venturing, 16, 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. Journal of Management Development, 23, 6, 518-550.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. Industrial Management & Data Systems, 107, 3, 309-325.
- Antoncic, B., & Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. ScienceDirect, 28, 257-265.
- Ankara Sanayi Odası (ASO), (2005). Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik. Ankara.
- Arat, G. (2013). İşletmelerde örgütsel değişim ve iç girişimcilik ilişkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Arslan, E.T. (2012). İnovasyon ile iç girişimcilik etkileşimi: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Ayyıldız, H., & Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli üzerine kavramsal bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11, 1, 63-84.
- Barringer, B.R., & Bluedorn, A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal, 20, 421-444.

- Beğendik, B. (2013). Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecine etki eden girişimcilik yönelimi boyutları ve girişimci özellikleri. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bekmezci, M. (2008). Türk işletmelerinin Balanced Scorecard yöntemi açısından altyapı uygunluğunun değerlendirilmesi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Berk, U. (2016). İç girişimcilik davranışında örgüt içi sosyal ağların rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255-278.
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110, 305-314.
- Bostjan, A., & Scarlat, C. (2008). Corporate entrepreneurship performance: Slovenia and Romania. *Management*, 3, 15-38.
- Bulut, Ç., Fiş, A.M., Aktan, B., & Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3, 1389-1416.
- Burns, P. (2013). *Corporate entrepreneurship, innovation and strategy in large organizations*. 3. Edition, New York: Palgrave Macmillan.
- Chang, J. (1998). Model of corporate entrepreneurship: Intrapreneurship and exopreneurship. *Borneo Review*, 9, 2, 187-213.
- Chang, J. (2000). Model of corporate entrepreneurship: Intrapreneurship and exopreneurship. *International Journal of Entrepreneurship*, 4, 187-213.
- Charles, H.C. (2001). Organizational size, flexibility and performance: A system approach. http://www.systemdynamics.org/conferences/2001/papers/Han_1.pdf (Erişim Tarihi, 20 Ocak 2014).
- Chelariu, C., Brashear, T.G., Osmonbekov, T., & Zait, A. (2008). Entrepreneurial propensity in a transition economy: Exploring micro-level and meso-level cultural antecedents. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23, 6, 405-415.
- Christensen, K.S. (2004). Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*, 8, 3, 305-322.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 628-639.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- Dees, G.J. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Entrepreneur in Residence Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*.
- Demiroğlu, Y. (2007). Firma davranışı olarak girişimcilik. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Dess, G., & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Doğan, N. (2013). Türkiye’de girişimcilik eğilimi: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Ekici, E. (2016). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimini belirlemede planlanmış davranışlar teorisi ve girişimcilik eğitiminin rolü. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Eliasson, G., & Psilander, K. (2000). *Entrepreneurship in customer satisfaction*. Draft Version.
- Eren, M.Ş. (2006). Şirket girişimciliğine etki eden faktörler ve şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.
- Erkocaoğlu, E. (2005). Örgüt yapısı ve pazar yöneliminin kurumsal girişimciliğe etkisi üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Erkocaoğlu, E. (2012). Gelişmekte olan piyasalarda sermaye türlerinin kurumsal girişimcilik yoluyla firma performansına etkisi: İMKB’ye kote firmalar üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.

- Erkuş, H. (2004). Geleneksel raporlama yöntemlerinin yeni ekonomi karşısındaki durumunun irdelenmesi ve entelektüel sermayenin raporlanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 2, 303-324.
- Fiş, A.M. (2009). Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance. Sabancı Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Fredrickson, J.W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11, 2, 280-297.
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 4, 696-706.
- Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- Gibson, D.E. (1994). Humor consulting: Laughs for power and profit in organizations. *International Journal of Humor Research*, 7, 403-428.
- Goosen, C.J., Coning, T.J., & Smit, E.V.D. (2002). Corporate entrepreneurship and financial performance: The role of management. *S.Afr.J.Bus.Management*, 33.
- Göçmen, S. (2007). İşletmelerde girişimcilik özelliğini destekleyen faktörler: İç girişimcilik. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Göztepe, H. (2009). Öğrenen organizasyon dinamiklerinin toplam kalite yönetimi, inovasyon ve organizasyon performansına etkileri. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Guth, W.D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Gümüş, H.Ö. (2014). İşletmelerde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve şirket girişimciliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Hevesli, T.T. (2016). Paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik üzerine etkileri: Konya gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde bir araştırma. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Hills, G.E. (1999). An inaugural commentary for the journal of research in marketing and entrepreneurship. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 1, 1, 5-7.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Jauhari, V. (2005). Corporate entrepreneurship—A framework for competitiveness. Institute for International Management & Technology. 3rd International Conference on Globalization & Competitiveness, India.
- Jennings, D.F., & Lumpkin, J.R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15, 3, 485-502.
- Jones, R.G., & Butler J.E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18, 4, 733.
- Kacperczyk, A.J. (2012). Opportunity structures in established firms: Entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds. *Administrative Science Quarterly*, 57, 484-521.
- Kanbur, E. (2015). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tokat.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, A. (2013). Otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

- Karacaoğlu, K., Bayraktaroğlu, A., & San, F.B. (2013). The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms. *International Business Research*, 6.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2007). Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: A conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*, 15, 3, 275-299.
- Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt büyüklüğünün örgüt yapısına olan etkileri üzerine çok boyutlu yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 2, 179-207.
- Kızıoğlu, M. (2011). İç girişimcilik olgusunun yenilik yapabilme becerisine etkisi: Gaziantep'te faaliyet gösteren yenilikçi örgütlerde bir uygulama. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.*
- Kılıçkaya, G. (2016). Yoğun rekabet ortamlarında öğrenme yeteneği, girişimcilik yönelimi ve yenilik performansı ilişkisi. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koçoğlu, M. (2012). Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgüt desteği, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.*
- Kula, S.D. (2013). Girişimci üniversite kavramı ve Türkiye'deki üniversitelerin girişimcilik eğilimi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.*
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assesment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Bus Econ*, 45, 245-253.
- Kurtuldu, A. (2014). Sağlık işletmelerinde kurumsal girişimcilik ve performans etkisi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.*
- Ledbetter, R. (2003). Organizational structure: Influencing factors and impact in the grand prairie fire department. An Applied Research Project.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 2, 135-172.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Luo, X., Zhou, L., & Liu, S.S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: An integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58, 277-284.
- Maassen, G.H., & Bakker, A.B. (2001). Suppressor variables in path models definitions and interpretations. *Sociological Methods & Research*, 30, 2, 241-270.
- Maes, J. (2003). The search for corporate entrepreneurship: A clarification of the concept and its measures. *Katholieke Universiteit Organisation Studies Working Paper.*
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mimir, M. (2008). Liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarına etkisi üzerine bir araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.*
- Morris, M.H., & Kuratko, D.F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.
- Morris, M.H., Kuratko, D.H., & Jeffrey, G.C. (2011). *Corporate entrepreneurship & Innovation*. Student Edition.
- Naktiyok, A. (1999). Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.*
- Nemati, A.R., Khan, K., & Iftikhar, M. (2010). Impact of innovation on customer satisfaction and brand loyalty, a study of mobile phones users in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 16, 2.
- Ocak, M. (2014). Bazı öncülleri ve sonuçları bağlamında kurumsal girişimcilik: Görgül bir araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.*
- Osborn, N., & Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20, 191-206.

- Özdemirci, A. (2011). Corporate entrepreneurship and strategy process: A performance based research on Istanbul market. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 611–626.
- Özer, Ö. (2011). Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper & Row, New York.
- Ramachandran, K., Devarajan, T.P., & Ray, S. (2006). Corporate entrepreneurs: How?. *VIKALPA*, 31, 1.
- Rutherford, M.W., & Holt, D.T. (2004). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 3, 429-446.
- Samur, S.B. (2011). The mediating role of innovative work behaviors between intrapreneurial climate and organizational innovativeness: An empirical study. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şanal, M. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Thornberry, N.E. (2003). Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs. *The Journal of Management Development*, 22, 4, 329.
- Tuncer, D. (2002). İşe cezbolma durumu ve şirket içi girişimcilik davranışı üzerine bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Üstün, F. (2015). Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Wang, Y., & Zhang, X. (2009). Operationalization of corporate entrepreneurship and its performance implications in China: An empirical study. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1, 1, 8-20.
- Wood, C.C., Holt, D.T., Reed, T.S., & Hudgens, B.J. (2008). Perceptions of corporate entrepreneurship in air force organizations: Antecedents and outcomes. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21, 117-132.
- Yaşlıoğlu, M., & Aydınlik, A.Ü. (2013). Kıdemli aile işletmelerinde kurum içi girişimciliği etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42, 2, 171-180.
- Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A., & Sökmen, A. (2011). Şirket içi girişimcilik: Adana'daki sanayi kuruluş yöneticileri üzerine bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 273-283.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S.A. (1993a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 5–21.
- Zahra, S.A. (1993b). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.
- Zahra, S.A., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship- company performance relationship in established firms: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1713-1735.
- Zahra, S.A., & Garvis, D.M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- Zahra, S.A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24, 248-260.
- Zehir, C., & Eren, M.Ş. (2007). Örgütsel faktörlerin kurumsal girişimcilik ve iş performansı üzerine etkileri: Türk otomotiv sektörü üzerine bir alan araştırması. *Journal of American Academy of Business*, 10, 2.

Zhang, X., Yonggui, W., Zhong, Y., & Qingxiao, W. (2006). How corporate entrepreneurship impacts market performance: A disaggregated approach based on evidence from China. International Conference on Management of Innovation and Technology.

This Page Intentionally Left Blank