

Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama

Dr. Öğr. Üyesi Murat Öztürk

Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama

Dr. Öğr. Üyesi Murat Öztürk



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

☎ +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama

Dr. Öğr. Üyesi Murat Öztürk

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8554-49-6

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1033>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Öztürk, M. (2025). *Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1033>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Bu eser; Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doç. Dr. Musa ŞANAL danışmanlığında Murat ÖZTÜRK tarafından “Kurumsal Girişimciliğın Firma Performansı zerindeki Etkisinde rgtsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü: Adana’da Faaliyet Gösteren KOBİ’ler zerine Bir Araştırma” başlığıyla tamamlanarak 01.06.2021 tarihinde savunulan ve jüri tarafından oybirliğı ile doktora tezi olarak kabul edilen 681693 tez numaralı çalışmadan hareketle yayın haline getirilmiştir.

Ön Söz

Bu kitapta; örgütsel davranış alan yazınında ele alınan “kurumsal girişimcilik”, “firma performansı” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” konuları birlikte ele alınarak araştırma modeli kurulmakta ve bu model KOBİ’ler üzerinde test edilmektedir.

Bu kitap doktora tezimden hareketle yayın haline getirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle doktora tez danışmanlığımı yürüten Sayın Doç. Dr. Musa ŞANAL’a teşekkürlerimi sunarım. Akademik hayata adım attığım ilk günden bu günlere kadar her daim desteğini hissettiğim, kendisini tanımaktan büyük bir onur ve sevinç duyduğum, kalbimde çok özel bir yeri olan değerli hocam, büyüğüm ve rehberim Sayın Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ’a her şey için çok teşekkür ederim.

Son olarak erken diyebileceğimiz bir yaşta vefat eden, birçok yaşanmışlıklarla zihnimde kalıcı izler bırakan, nasihatlarıyla yol gösteren, bana yeni bir ufuk kazandıran dayım Ömer SERT’e her şey için çok teşekkür ederim. Bu kitap sevgili dayım Ömer SERT’e adanmıştır. Her daim kalbimizde olacaksınız. Ruhun şad olsun.

Akademik çevreye ve iş dünyasına faydalı olması dileğiyle...

Dr. Öğr. Üyesi Murat ÖZTÜRK

Hakkari, 2025

İçindekiler

Ön Söz	v
Kısaltmalar	ix
1 Giriş	1
1.1. Problem	5
1.2. Araştırmanın Amacı	7
1.3. Araştırmanın Önemi	8
1.4. Sınırlılıklar	9
1.5. Tanımlar	9
2 Kavramsal Çerçeve	11
2.1. Kurumsal Girişimcilik	11
2.1.1. Girişimcilikten Kurumsal Girişimciliğe Geçiş (Kurumsal Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi)	11
2.1.2. Kurumsal Girişimciliğin Tanımı	21
2.1.3. Kurumsal Girişimcilik Boyutları	25
2.1.4. Kurumsal Girişimciliği Etkileyen Faktörler	36
2.1.5. Kurumsal Girişimcilik Süreci	41
2.1.6. Kurumsal Girişimcilik Modelleri	43
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	55
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi	55
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	58
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	64
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	67
2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	74
2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	79
2.3. Firma Performansı	85
2.3.1. Performans Kavramı ve Gelişimi	85

2.3.2. Firma Performansının Boyutları	92
2.4. Kurumsal Girişimcilik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Firma Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar	109
2.4.1. Kurumsal Girişimcilik-Firma Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar	109
2.4.2. Kurumsal Girişimcilik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar	113
2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Firma Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar	115
2.4.4. Kurumsal Girişimcilik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Firma Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar	120
2.4.5. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	121
2.5. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme	124
2.5.1. KOBİ Tanımı	124
2.5.2. KOBİ'lerin Önemi	130
2.5.3. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları	131
3 Yöntem	133
3.1. Araştırmanın Tasarımı ve Araştırma Desen ve Yöntemlerinin Sınıflandırılması	133
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	135
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	136
3.4. Araştırmanın Ana Evreni	140
3.5. Araştırmanın Örneklem Seçimi	141
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	142
3.6.1. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği	143
3.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	144
3.6.3. Firma Performansı Ölçeği	146
3.7. Verilerin Analiz Yöntemleri	147
4 Bulgular	149
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	149
4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	152
4.2.1. Kurumsal Girişimcilik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	152
4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	155
4.2.3. Firma Performansı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	158
4.2.4. Ortak Yöntem Yanlılığı	160
4.3. Korelasyon Analizi	161
4.4. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi	163

4.4.1. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri	163
4.4.2. Kurumsal Girişimciliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri	165
4.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri	167
4.4.4. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Değişken Rolüne Yönelik Hipotez Testleri	168
4.5. Demografik Faktörler ile Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi	171
4.5.1. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılıklarının T-testi Analizi	171
4.5.2. Değişkenlerin Yaşa Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi	172
4.5.3. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi	175
4.5.4. Değişkenlerin Sektördeki Deneyime Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi	178
4.5.5. Değişkenlerin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi	184
4.5.6. Değişkenlerin İşletmedeki Konuma Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi	187
4.6. Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları	191
5 Sonuç ve Öneriler	193
5.1. Araştırmanın Sonuçları	193
5.1.1. Kurumsal Girişimcilik ile Firma Performansı İlişkisine Yönelik Sonuçlar	194
5.1.2. Kurumsal Girişimcilik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Sonuçlar	195
5.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Firma Performansı İlişkisine Yönelik Sonuçlar	196
5.1.4. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Değişken Rolüne Yönelik Sonuçlar	197
5.1.5. Araştırma Değişkenleri ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar	198
5.2. Tartışma	201
5.3. Öneriler	202
5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	202
5.3.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler	203
Kaynakça	205

Kısaltmalar

KG: Kurumsal Girişimcilik

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

FP: Firma Performansı

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

VGF: Varyans Genişlik Faktörü

Giriş

Küreselleşme, teknolojinin ilerlemesi ve tüm Dünyanın oyun sahası haline gelmesiyle beraber rekabet artmış, firmalar için yaşamını sürdürmek ve kâr elde etmek daha da zorlaşmıştır. Günümüzde organizasyonların hemen hemen hepsi rekabet gücünü korumak ve ayakta kalabilmek için değişmek değişimle başa çıkabilmek, ürünlerinden stratejilerine kadar yeniliği ilke edinmek hatta yeniliğe öncü olmak, makul adımları cesurca atabilmek yani risk almak fırsatları rakiplerinden önce görmek ve bu fırsatları öncül olarak değerlendirmek yani proaktiflik özelliklerini taşımak zorundadır. Bu özellikler kurumsal girişimcilik kavramının temel boyutlarıdır. Günümüzde kurumsal girişimciliğin temel boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları genişlemiş alan yazında firma düzeyinde tanımlanmaya başlamıştır. Artık gelişen ve şiddeti artan yerel ve küresel rekabet ortamında, çevresel değişime uyum sağlayıp başarılı olabilmek için örgüt çapında paylaşılan bir atılımcı ve girişimci ruha ve daha agresif rekabet stratejilerine sahip olmanın önemi gitgide artmakla birlikte yenilik yapmamak, risk almamak ve pasif kalmak artık mevcut durumu korumak için yeterli olmamaktadır (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005). Girişimcilik, firmanın risk alma eğilimi, agresif rekabet etme eğilimi, proaktif yöneticiler, sürekli ve geniş bir şekilde ürün yenilikleri yapma özellikleri ile temsil edilen stratejik duruşun boyutu olarak tanımlanmıştır. Kısaca girişimcilik duruşları olan firmalar risk alan, yenilikçi ve proaktif özellik gösteren firmalardır (Covin ve Slevin, 1991). Girişimciliği firma bazında incelememiz daha uygun olacaktır çünkü girişimcilik etkililiği firma düzeyinde bir olgudur. Bir girişimcinin etkililiği onun firma içindeki performansı ile ölçülebilir (Covin ve Slevin, 1991). Ayrıca girişimcilik organizasyonel ve ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilmekte, organizasyonların ve performansların yeniden

canlanmasına ve iyileşmesine pozitif etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Ağca ve Kurt, 2007).

Kurumsal girişimcilik, büyüklüğü göz önüne alınmadan var olan bir firmanın içerisinde ilerleyen, yeni iş girişimlerine ve yeni ürünler, hizmetler, yönetsel teknikler, stratejiler ve rekabetçi eğilimler gibi diğer yenilikçi aktivitelere ve yönelimlere fırsat oluşturan süreçtir (Zehir, Müceldili ve Zehir, 2012). Yapılan çalışmalar kurumsal girişimciliği bir firmanın yeni yetenekler kazanmasına, performansını geliştirmesine, yeni iş alanlarına girmesine, yerli ve yabancı yeni gelir kaynakları geliştirmesine yardımcı olan girişim ve yenilik aktiviteleri olarak tanımlamıştır (Zehir vd., 2012). Kurumsal girişimcilik firmanın yeterlilik alanını ve ona tekabül eden fırsatları içsel olarak oluşturulmuş ya da elde edilmiş yeni kaynak kombinasyonları aracılığıyla genişletmeyi içerir (Covin ve Slevin, 1991). Kurumsal girişimcilikte amaç, hızla değişen pazar talebine karşı çevredeki fırsatları değere dönüştürebilen, yeni rekabet alanları ortaya çıkartabilen, dinamik, esnek ve inovasyona bağlı bir işletme davranışı oluşturmaktır (Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008). Sürekli yenilik geliştirme ve uluslararası pazarlarda etkili rekabet etme becerisi günümüz rekabet ortamında şirket performansı üzerinde etkisini giderek artıran yetenekler arasında değerlendirilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007). Kurumsal girişimcilik firmalara bu gibi durumlarla başa çıkma becerisi kazandırmaktadır. Günümüzün yoğunluğu ve şiddeti her geçen gün artan rekabet ortamında firmalar, firma yöneticileri değişen koşullara uyum sağlamak zorlanmakta, ortaya çıkan ve çıkabilecek olan fırsatları değerlendirememektedir. Bu da uzun vadede firmaların aleyhine sonuçlar doğurmaktadır. Fırsatları değerlendirmekten kaçınan veya bu tür yeteneklerini zamanla kaybetmiş olan firmalar, şirket girişimciliğini benimsedikleri takdirde stratejik bakışlarını yenileyerek risk alma ve yenilik yapma eğilimlerini artıracaklardır (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005). Kurumsal girişimcilik sadece firma düzeyinde değil bir bütün olarak ekonomiyi de etkileyebilmektedir. Kurumsal girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstrilerin yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007).

Tüm örgütler sayısız işbirliği, yardımseverlik, iyi niyet göstergeleri, öneriler ve özgecilik davranışlarına bağımlı işler içerir. Tanımların ötesinde duran bu davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı diyoruz (Smith, Organ ve Near, 1983). Bir diğer tanımla örgütsel vatandaşlık davranışı ödül vaat edilmeksizin bireylerin yapılacak iş konusunda diğer bireylere gönüllü olarak yardım etmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı iki kriter ile tanımlanmıştır. Birincisi tanımlanmış rol gereklerinin ötesinde gösterilen davranış ikincisi ise örgüt açısından fonksiyonel davranışlardır. (Graham, 1991).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli işbirliğinden gelir. Eğer organizasyonları sistem olarak bir makineye benzetirsek bu makinenin yağı örgütsel vatandaşlık davranışı olacaktır. Bu davranışlar, gelecekte kestirilemeyen belirsizlikler ortamında gerekli olan esnekliği sağlar. Bu kadar dikkat çeken bir kavram olmasının sebebi ise formal olarak yapılacak işlerde insanları güdülemek amacıyla kullanılan motivasyon araçlarının örgütsel vatandaşlık davranışları için kullanılamamasındandır (Smith vd., 1983). Örgütsel vatandaşlık davranışı belirli yollarla olumlu sonuçlara sebebiyet verebilir. Yönetimin ve çalışanların üretkenliği artar, takım veya gruplar içindeki işlerde koordinasyon sağlanır ve organizasyonun dış çevredeki değişime uyum sağlama yeteneği gelişir, buna ek olarak organizasyonun kısıtlı kaynaklarının basit onarım fonksiyonlarına adanması azaltılabilir. (Zehir vd., 2012). Rol tanımlarının ötesinde davranışlar olduğundan tehditle ve yaptırımla zorlanamazlar teşvik sistemi ile de yönetilemezler çünkü direkt olarak bireyin kendi performansını etkilemez, daha çok başkasının performansında gizlidirler ve ölçülmesi oldukça zordur (Smith vd., 1983).

Çeşitli pozisyonlar üzerinde yapılmış olan birçok araştırmanın sonuçlarına göre ekstra rol davranışı yani örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçilik ve spontane davranışlara bağlıdır. Proaktif davranışlar, artan rekabet ve içinde bulunan çevrenin belirsiz olmasından dolayı günümüzde başarıda kritik rol oynamaktadır. Organizasyonlar yeni fikirleri ve değişimi destekleyen bir tutum içinde olurlarsa bu yenilikçilik iklimi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde direkt etki oluşturacaktır. Kurumsal girişimciliğin boyutları olan yaratıcılık ve yenilikçiliğin organizasyon içerisinde istenerek benimsenmesi örgütsel vatandaşlık davranışının önemli boyutlarını oluşturur. Araştırmada girişimcilik eğilimi gösteren şirketlerde finansal performansın artışına ek olarak güçlü bir bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gelişebileceği sonucu tespit edilmiştir (Zehir vd., 2012).

Firma performansı belirli bir zaman sonunda, işletmenin amaçlarını yerine getirme derecesi (İğci, 2008) veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdiği tüm çabaların değerlendirilmesi (Yıldız, 2011) olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre de işletmenin belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması neticesinde, elde edilen başarılar veya kazanımlar şeklinde de ifade edilebilmektedir (Karabağ, 2008).

Firma performansı finansal performans ve finansal olmayan performans şekline iki boyutta incelenecektir. Finansal performans belli bir zaman diliminde organizasyonun günlük faaliyetleri sonucu yeni kaynaklar edinebilme yeteneğidir. Finansal performans iki boyutta ölçülebilir: ilki aktif getiri oranı,

satışların getiri oranı gibi muhasebe verilerine dayalı finansal oranlardır. Bu geleneksel yöntemdir. İkincisi ise firmanın piyasadaki hisse değeridir (Aktan ve Bulut, 2008). Finansal olmayan performans ise örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılar ile ilgili olup çalışan memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005). Firmaların finansal performanslarının yanı sıra insan kaynakları, iç ve dış müşteriler, motivasyon faktörleri, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi finansal olmayan performansları da mevcuttur (Bulut vd., 2008). Örneğin örgütsel vatandaşlık davranışları verimliliği ve performansı birçok şekilde etkileyebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

Kurumsal girişimcilik, rekabet avantajı sağlamak ve bunun sonucunda finansal ödüllere sahip olmada temel etkidir (Covin ve Slevin, 1991). Alan yazında da verilen örnekler göre yeni ürün çıkaran ve yeni teknolojiyi kullanan kurumsal girişimciliği bünyesinde barındıran organizasyonlar yani öncüller genellikle finansal performansı maksimum olanlardır. Öncüller, geliri en yüksek müşteri grubunu hedef alabilir buna göre yüksek fiyat belirleyebilir, piyasa üzerinde kontrolleri oluşur ve dağıtım kanallarına hâkim olabilirler ayrıca ürettikleri ürünler ilk olduklarından piyasa standardı olarak kabul edilebilir (Zahra ve Covin, 1995). Ancak kurumsal girişimciliğin olumlu sonuçlarını performans üzerinde görebilmek için uzun dönemli bakış açısına sahip olunmalıdır (Zahra ve Covin, 1995).

Literatür incelendiğinde birçok çalışmaya konu olan kurumsal girişimciliğin firma performansını artırıcı etkisinin ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde araştırıldığı tespit edilmiştir. Ekonomisi gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de bu tür araştırmanın örnekleri de Aktan ve Bulut (2008), Alpkan vd., (2005) gibi araştırmacılar tarafından verilmiştir. Bu çalışmada Adana’da küçük veya orta ölçekli organizasyonlar üzerinde kurumsal girişimcilik ve performans arasında ilişki kurulmasına rağmen Aktan ve Bulut’un (2008) çalışmasından farklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü de incelenecektir. Gelişmekte olan ülkelerde küreselleşmenin rekabeti arttırıcı etkisi ve sürekli yaşanan finansal krizler gibi dış çevre koşulları, bu ülkeleri girişimci olmak, adaptasyon sağlamak, rekabetçiliklerini korumak adına fırsatları ve tehditleri belirleme konusunda zorlamaktadır (Aktan ve Bulut, 2008).

Çalışmada kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü ilişkisi araştırılacaktır. Kurumsal girişimciliğin başarılı sonuçlar vermesi çalışma da firmanın finansal ve finansal olmayan performansı olumlu yönden etkilemesi olarak ele alındı. Kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında doğrudan ilişki, alan yazında pek çok çalışmayla desteklenirken (Zahra ve Covin, 1995; Antoncic ve Hisrich, 2002; Lee vd.,

2016; Bierwerth vd., 2015; Kreiser vd., 2019; Alpkan vd., 2005; Danışman ve Erkocaoğlu, 2007; Ocak, 2017) bu çalışmada merak edilen ve araştırılacak olan bu doğrudan ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken olarak modele eklenmesinden nasıl etkileneceğidir. Yani bu aracı değişken rolü performansa daha olumlu bir şekilde yansıyacak mıdır? Bu daha önce araştırılmamış bir ilişki olabilir. Çalışmanın farkını ve özgünlüğünü oluşturacak özelliğinin bu olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak alan yazın taramalarında kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasında, kurumsal girişimcilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı arasında ilişkiler saptanmıştır. Bunlara istinaden yapacağımız çalışmada kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolüne bakılacaktır.

Bu çerçevede beş bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde araştırma problemi, amacı, önemi, hipotezler ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde kurumsal girişimcilik kavramı, örgütsel vatandaşlık kavramı ve firma performansı kavramının tanımı yapıldıktan sonra, kurumsal girişimcilik kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ve firma performansı kavramı ile ilgili bilgiler verilmiş ve kurumsal girişimcilik örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bunlara ek olarak, kavramlarla ilgili alan yazın araştırması yapılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, veri toplamada kullanılan ölçekler, analiz metodları ile ilgili bilgilerden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma hipotezleri doğrultusunda elde edilen bulgular açıklanmıştır. Beşinci bölümde ise elde edilen bulgulara göre sonuçlar belirtilmiş ve bu sonuçların alan yazın ile ilişkilendirilmesi yapılarak yorumlar yapılmıştır. Tartışma bölümüne yer verilmiştir. Son olarak da firmalar ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler verilmiş ve çalışmanın ilgili alan yazına katkısı vurgulanmıştır.

1.1. Problem

21.yüzyıl; girişimciliğin önem kazandığı ve rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların girişimciliği vazgeçilmez olarak gördüğü bir zaman dilimi olmaktadır. Girişimci faaliyetler, rakip firmaların piyasada fark etmedikleri fırsatları yakalayan faaliyetler veya fark ederek yakalayıp etkin biçimde kullanamadıkları fırsatları kullanabilme faaliyetleridir. Girişimcilik faaliyetleri, şirket içinde ya da dışında gelişen yaratıcılık, yenileme ve inovasyonu içerir. Bu faaliyetler düzeni oturmuş, yani yerleşmiş bir şirket içinde gerçekleştirilirse ve özellikle bu şirket büyük bir şirket ise kurumsal girişimciliği tarif ediyor demektir (Kuratko, Ireland ve Hornsby, 2001). Girişimcilik; kültürel ve toplumsal çevresi, sektörü, teknolojik çevresi, müşteri ihtiyaç ve istekleri

değişken, yani dinamik bir çevreye sahip olan şirketler için büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde örgütlerin uzun süre rekabetçi kalabilmeleri, performanslarını arttırabilmelerine bağlıdır. Bu küreselleşme süreci örgütleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Firmalar artan rekabet ortamında uzun vadeli firma amacı olan piyasa değerini maksimize etmek için, kendilerini orta ve kısa vadede bu hedeflere götürecek başarı kriterlerini belirlemek ve bu kriterleri nasıl elde edip yöneteceğini belirlemek zorundadırlar. Artan rekabet ortamı, örgüt içinde iş görenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve iş görene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, iş görenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak iş görenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Kurumsal girişimcilik ve firma performansı kavramları günümüzde firmaların pazar paylarını arttırmak ve rakiplerinden öne geçmek için dikkat etmesi gereken önemli unsurlardır. Firmalar için çok önemli olan bu kavramlarla ilgili alan yazında bilim insanları tarafından yoğun bir şekilde araştırma yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. Alan yazın araştırmasında kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde çok sayıda çalışma mevcuttur (Zahra ve Covin, 1995; Antoncic ve Hisrich, 2002; Lee vd., 2016; Bierwerth vd., 2015; Kreiser vd., 2019; Alpan vd., 2005; Danışman ve Erkocaoğlu, 2007; Ocak, 2017). Aynı şekilde kurumsal girişimcilik örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ile ilgili çok sayıda çalışma mevcuttur (Zhang vd., 2008; Li vd., 2010; Khaola Sephelone, 2013; Zehir vd., 2012; Yılmaz vd., 2019; Zehir vd., 2019). Ancak alan yazında kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolüne ilişkin çalışmalar yetersizdir. İlgili alan yazın incelenerek kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolüne yönelik bir model önermenin alan yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir. Önerilen modelin ampirik olarak test edilmesiyle kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünün anlaşılmasında önem arz etmesi gerekçesiyle araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Bu bağlamda, araştırma problemi; kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü belirten kavramsal bir çerçevenin belirtilmesi ve bu çerçeveye ilişkin kavramsal bir modelin önerilmesi oluşturmaktadır. Kavramlar arasındaki ilişkileri daha iyi yorumlayabilmek için demografik faktörler ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına da bakılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılması düşünülen çalışmada kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken rolü incelenecektir. Alan yazın taramalarında kurumsal girişimciliğin firma performansı etkisi üzerine çok sayıda çalışma olmasına karşın (Alpkan vd., 2005; Ağca ve Kurt, 2007; Zehir vd., 2012; Zahra ve Garvis, 2000; Covin ve Slevin, 1991), örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken rolü üzerine çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu çalışmanın alanda böyle bir boşluğu doldurması planlanmaktadır. Bu bağlamda yapılacak olan çalışmanın amacı alana katkı sağlamaktır. Uygulayıcılara ise karşılaştıkları sorunlarda nasıl davranmaları ile ilgili çözüm önerileri sunmaktır.

Çalışmanın birinci amacı kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. İkinci amacı ise kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Böylece firmalar için rekabetin ve sürekliliğin vazgeçilmez bir unsuru olan performansı etkileyecek olan değişkenler arasındaki ilişkileri kurumsal girişimcilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında değerlendirme fırsatı bulacağız.

Çalışmanın üçüncü amacı örgütsel vatandaşlık davranışının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu amacın başlıca nedeni alan yazında bu iki değişken arasındaki ilişkiye dair güçlü bir altyapının olması ve uygulamada çok çeşitli faydalarının olması sebebiyledir.

Çalışmanın dördüncü ve son amacı ise kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken rolünü incelemektir. Bunda alan yazında kurumsal girişimcilik ve firma performansı ile, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı üzerinde çok sayıda çalışma olmasına karşın, kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken rolü üzerine çalışmaların yok denecek kadar az olmasıdır. Bu çalışma bu yönüyle alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bunlara ek olarak medeni durum, yaş, eğitim durumu, iş yerindeki pozisyon gibi demografik değişkenlerin kurumsal girişimcilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı ile ne tür bir ilişkisi olduğunu anlamaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada yanıtları aranan sorular şunlardır:

1. Kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Kurumsal girişimcilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken rolü var mıdır?
5. Araştırma değişkenleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Firmalar doğası gereği kâr elde etmek zorundadır. Kâr elde edemeyen firmaların uzun vade de ayakta kalması günümüzde artık imkansızdır. Bu bağlamda firma yöneticileri kâr elde edebilmek için firmalarını, faaliyet alanlarını, rakiplerini ve içinde bulunduğu sektörü doğru analiz etmek ve ona göre strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Belirlenen ve uygulanmaya konulan bu stratejilerle firmanın kâr elde etmesi dolayısıyla performansını arttırması beklenir. Firmaların performansına etki eden birçok faktör vardır. Son yıllarda firma performansına etki eden kavramlardan biri olan kurumsal girişimcilik ön plana çıkmaya başlamıştır. Kurumsal girişimcilik organizasyonel ve ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilirken spesifik olarak da organizasyonların ve performansların yeniden canlanmasına ve iyileşmesine olumlu katkılar yapacağı düşünülmeye başlanmıştır (Ağca ve Kurt, 2007). Kurumsal girişimciliğin firma performansına olumlu etkileri olduğuyla ilgili alan yazında birçok çalışma mevcuttur (Alpkan vd., 2005; Ağca ve Kurt, 2007; Zehir vd., 2012; Zahra ve Garvis, 2000; Covin ve Slevin, 1991). Ayrıca firma performansına etki eden bir diğer önemli faktör ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Edmans, 2012; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Podsakoff vd., 1997; Çelik ve Çıra, 2013; Tekin, 2018)

Günümüz rekabet ortamında firmaların, çalışanlarına yüksek kişisel tatmin sağlayan ve aynı zamanda mükemmellik ve etkinliği de göz önünde tutan yüksek performanslı örgütler için arayışı devam etmektedir. Böyle bir sonuca ulaşmak için psiko-sosyal yollarından birisi kişilik ile çalışma hayatı arasındaki içten gelen uyumu sağlayacak en önemli kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına giren davranış türlerini tüm çalışanlarda geliştirebilmektir (Acar, 2006). Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansına yani etkinliğine ve verimliliğine pozitif etkisi üzerine birçok çalışma mevcuttur (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Acar, 2006; Sezgin, 2005; Karaman ve Aylan, 2012; Bateman ve Organ, 1983; Mallick, Pradhan, Tewari ve Jena, 2014; Podsakoff ve Mackenzie, 1994). Bu sebeple örgütlerin etkinliği üzerinde önemi birçok araştırmayla ispatlanmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, yapısını ve örgütlerin etkinliği üzerindeki

etkilerini bilmek onları örgüt içinde arayıp bulmak ve ortaya çıkartmak önem arz etmektedir (Acar, 2006).

Alan yazında firma performansına etki eden faktörlerden olan kurumsal girişimcilik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çalışmalar olmasına karşın, kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü üzerine çalışmalar yetersizdir. Biz bu çalışmada hem alan yazında böyle bir boşluğu doldurarak alan yazına katkı sağlarken hem de iş dünyasındaki aktörlere rekabet ortamında performanslarını arttırmalarını sağlayacak yolların neler olduğunu göstermeye çalışacağız.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, Adana’da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere yapılması planlanmaktadır. Araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır. Bunların yanı sıra, zaman periyodu olarak kesitsel zaman aralığında veri toplanması ve anketleri cevaplayanlar çoğunlukla görev açısından yoğun olan bir ortamda çalışan bireylerden oluşması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. Dolayısıyla, çalışmada elde edilen sonuçlar kesitsel zaman aralığındaki mevcut durum göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Araştırmada zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle veri toplama tekniği olarak “Anket tekniği” uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Türkiye ve Adana ilinde yer alan diğer işletmelere genellenemez.

1.5. Tanımlar

Kurumsal Girişimcilik: Örgütün yenilikçilik, girişim ve stratejik olarak yenilenme gayretinin toplamıdır. Ana faaliyet dışı girişimler kastedilmektedir. İş alanının ve rekabet şeklinin tek tek ya da topluca değiştirilerek, örgütün faaliyetlerinin canlandırılması bu değişim ile yeni fırsatlar ve yetenekler elde edilerek firmanın hisse değerinin, katma değerinin yükseltilmesidir (Zahra, 1995, 1996).

Yenilikçilik (İnovasyon): Yenilikçilik, firmanın yeni ürünler geliştirerek bu ürünleri piyasaya başarılı bir şekilde sunabilmesini ve firmanın süreç ve yeniliklere bağlılığını vurgulayan boyutudur (Zahra ve Garvis, 2000).

Risk Alma: Girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır ve bu bağlamda risk alma farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan vd., 2005).

Proaktiflik: Dinamik bir anlam ve yapıyı ifade eden proaktiflik, değişim ve uyumdan farklı olarak, belirli hedefler doğrultusunda yeni bir oluşumu

meydana getirme, yönetme ve hatta sonlandırma faaliyetlerine öncülük etme tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (Bulut vd., 2008).

Stratejik Yenilenme: Çevreye karşı daha hassas olabilme amacıyla gerçekleştirilen sürekli yenilenme faaliyetlerinin genel adı stratejik yenilenme olarak tanımlanmaktadır (Zahra, 1993a).

Özerklik: Bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız aktiviteleri ifade eder (Fiş ve Wasti, 2009).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Tüm örgütler sayısız işbirliği, yardımseverlik, iyi niyet göstergeleri, öneriler ve özgecilik davranışlarına bağımlı işler içerir. Tanımların ötesinde duran bu davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı diyoruz (Smith vd., 1983).

Özgecilik: Çalışma arkadaşlarına örgüt içinde iş ile ilgili konularda yardım eden, destek olan ve karşılaştıkları her türlü sıkıntılarında yardımcı olan bir davranış sergilemektir (Zehir ve Yavuz, 2017).

Vicdanlılık: Gönüllü bir şekilde bireyden beklenen rollerin ötesine geçici davranışlarda bulunmaktır (Organ, 1988).

Centilmenlik: Örgütte karşılaşılan problemler ve sıkıntılar karşısında şikayet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olmayı ifade eder (Allison vd., 2001).

Nezaket: İleride ortaya çıkabilecek problemleri engellemeye yönelik olarak örgüt çalışanlarına yardımcı olmayı hedeflemektir (Organ, 1990).

Sivil Erdem: Bireylerin örgüt ile ilgili konularda tartışması ve sorunlara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara da katılımı içermektedir (Gürbüz, 2006).

Firma Performansı: Firma performansı, belirli bir dönemin sonunda firmanın amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uygulamaya koyduğu stratejilerinin başarı seviyesi anlamına gelmektedir (Porter, 1991).

Niceliksel Performans: Sonuca dayalı olarak, finansal göstergeler (yatırım ve varlıkların getirisi, kâr artıcı) ve piyasa (pazar payı, satışların büyümesi, borsa getirisi) göstergelerine ilişkin performanstır ve firmanın ekonomik hedeflerinin yerine getirilip getirilmediğini yansıtır (Luo, Huang ve Wang, 2011).

Niteliksel Performans: Örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005).

Kavramsal Çerçeve

2.1. Kurumsal Girişimcilik

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal girişimcilik kavramının tarihsel gelişimine, kavramın tanımına, boyutlarına, kurumsal girişimciliği etkileyen faktörlere, kurumsal girişimcilik sürecine ve kurumsal girişimcilik modellerine değinilmiştir.

2.1.1. Girişimcilikten Kurumsal Girişimciliğe Geçiş (Kurumsal Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi)

Girişim ve girişimciliğin ilk ortaya çıkışı Roma dönemine kadar eskiye uzansa da resmi olarak ilk defa ünlü iktisatçı Richard Cantillon (1755)'un çalışmasında ele alınmıştır (Ağca ve Yörük, 2006). Ancak modern anlamda en kapsamlı girişimcilik teorisi Schumpeter (1934) tarafından ortaya atılmıştır. Girişimcilikle ilgili teoriler, girişimci olarak insanı ele alan teoriler ve bu girişimcinin faaliyetleri olarak girişimcilik süreci olarak iki yönde ilerlemektedir. Schumpeter 'ın teorisi hem birey hem de süreç olarak girişimciliğin sentezi biçimindedir. Çünkü Schumpeter, girişimciliği yalnızca ekonomik kalkınmanın lokomotifini görmekle kalmamış bunun yanında girişimciliğin ortaya çıkması için gerekli olan koşulları da ele almıştır. Schumpeter'a göre ekonomik gelişmenin temel kuvveti olarak girişimcinin görevi inovasyon/yenilik yapmak ve yeni kombinasyonlar oluşturarak bunları yürürlüğe koymaktır (Schumpeter, 1934). Bu bağlamda yapılacak olan inovasyonları beş maddede sıralayabiliriz. Yeni bir mal veya hizmet ya da var olan mal veya hizmetin kalitesinin geliştirilmesi, yeni bir yöntem veya üretim tekniğinin bulunması, yeni bir sektöre giriş yapmak ya da yeni bir bölgede faaliyet göstermek, yeni ham madde bulunması, yeni bir örgüt yapısı ile faaliyetlerine devam etmek olarak belirtmektedir. Kaynakların

yeni kombinasyonunu oluşturmak için girmcinin üretim faktörlerine erişim olanağı olmalıdır. Ancak bu yargı girişimcinin sermayedar olması anlamına gelmemektedir. Schumpeter'a göre girişimci fırsatları gören ve bu fırsatları değerlendirmek üzere sermayedarı ikna etme kabiliyetine sahip kişidir. Bu çabalarının karşılığında ise kâr elde etmektedir. Schumpeter, ekonomiyi tam dengede ve tüm kaynakları tam istihdamda, kârı sıfır olarak kabul etmektedir. Bu ortamda yalnızca yöneticiler vardır, girişimci yoktur. Bu tam denge halini, kâr elde etme motivasyonu ile hareket eden girişimci bozmaktadır. Kâr elde etme güdüsüyle yenilikçilik yapan girişimci, üretim faktörlerinin marjinal verimliliğini artırarak kâr elde etmektedir. Yani yenilik yaratarak ekonomik dengeyi bozan girişimci kârı “yaratıcı yıkım” ile elde etmektedir. Ancak girişimci risk üstlenen kişi değildir. Riski yüklenen, sermayedardır. Girişimci, kendi sermayesini kullandığı ölçüde risk almaktadır (Schumpeter, 1934). Ancak Schumpeter ‘ın girişimcilik teorisi, girişimciliği yalnızca inovasyon olarak ele almasından dolayı, yalnızca riski finansal olarak kabul etmesinden ve girişimciliğin sadece yeni bir organizasyon oluşturulduğunda ortaya çıktığını kabul etmesinden dolayı yetersiz kalmaktadır. Çünkü girişimcilik yalnızca yeni örgüt oluşturulduğunda değil var olan örgüt genişlediğinde ya da yeni üretim teknikleri kullanılmaya başladığında da söz konusu olabilmektedir (Kanter, 1983). Gerçek hayatta tam rekabet şartları hüküm sürmediğinden yeni teknik geliştirme, sektör, pazara girme gibi durumlardan da firmalar kâr elde edebilmektedir. Yine Schumpeter ‘ın teorisinin eleştirildiği noktalardan biri de riski yalnızca finansal olarak kabul etmesidir. Oysa bu seçilen risk objesine göre değişmektedir. Örneğin insan kaynaklarına değer veren bir yönetici için insan kaynaklarını kaybetmek, risk kabul edilmektedir (Kanbur, 1980). Schumpeter'a göre girişimci inovasyonda öncü olmalıdır. Oysa daha az gelişmiş ülkelerde öncü olanlar taklitten öteye gitmemesine rağmen kendi alanlarında veya sektörlerinde öncü rol oynamaktadırlar.

Knight (1967) ise, girişimciyi belirsizlik durumlarında karar verici, risk üstlenen ve bir miktarda olsa organizasyonda sahiplik hakkı bulunan kişi olarak tanımlamaktadır. Knight (1967) girişimciyi yürütülecek faaliyetlere, yapılacak işlere ve atanacak elemanlara karar veren değil, aynı zamanda verdiği kararlarla sorumluluk alan, risk üstlenen ve kararlarının cesurca arkasında durabilen kişilerin girişimci olabileceğini vurgulamaktadır. Ona göre, söz konusu organizasyonda sahiplik hakkı bulunmayan kişi tamamen girişimci olamaz. Girişimci sahiplikle risk almaktadır. Penrose (1959) ise, girişimciliğin de yöneticiliğin de firma için önemli ve gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre, girişimcilik firma adına üretim, teknolojik yenilikler, ürünler, yeni idari personel kazanımı, sermaye genişletme, konum, genişleme planlaması gibi konularla ilgili yeni bir bakış açısı oluşturmaktır. Yönetim ise bu planları

uygulamakla ve yürütmekle sorumludur. İki fonksiyon da firmalar için hayati önem taşımaktadır. Ayrıca organizasyonlar, çıkarları farklı bireyleri barındırmakta bu da organizasyonun verimsiz çalışmasına neden olmaktadır. Girişimciler, rekabeti arttırarak bu çıkar farklılıklarının ve kaynak israfının olumsuz etkilerini minimize edebilecek, rekabeti arttırarak verimliliği kamçılayan kişilerdir. Girişimcilik, firmanın verimliliği sağlamaya yönelik yaptığı baskının en yaratıcı sonucudur. (Leibenstein, 1979).

Kirzner (1979) ise, Schumpeter'in teorisini tamamlayıcı olacak şekilde girişimciyi, piyasadaki uyumsuzlukları gideren ve piyasadaki dalgalanmaları yok eden kişi olarak belirtmektedir. Ona göre, girişimci piyasadaki fiyat farklılıklarını ve uyumsuzluklarını fark eder, bu uyumsuz fiyatlandırmada kâr fırsatı görerek piyasadaki fiyatı düzeltici ve sabitleyici arbitraj faaliyetleri yürütür. Bu şekilde piyasadaki aktörler bu durum karşısında fiyatlandırmalarını, alım ve satım planlamalarını değiştirir ve piyasa düzen durumuna döner. Girişimcilik, yönetim ve yenilikçilik günümüzde ayrı düşünülemez. Girişimci bir örgüt, hastane, kilise, işçi sendikası ya da şirket fark etmeksizin, yönetimi yetersiz ise başarısızlık kaçınılmazdır. Aynı şekilde yönetimi iyi bir örgüt yenilikçi olmazsa başarısızlık yine kaçınılmaz olacaktır (Drucker, 1989).

Drucker (1985), girişimciliğin temelinin fırsatları fark edebilme olduğunu belirtmektedir. Bir faaliyetin sonuçları makulse ve istek uyandırıcıysa bu durum fırsatın varlığına işaret etmektedir. Gerçek ya da tüzel bir kişiliğin girişimci olup olmama durumu onun amaçlarına ulaşma inancı ve söz konusu durumun sonucunun büyüme ve değişim içerip içermemesine bağlıdır. Ancak burada kişinin söz konusu durumun sonuçlarına olan bakış açısını onun risk algısı, yetenekleri, eğitimi, bilgisi, uzmanlığı ve öz güveni etkilemektedir. Aslında girişimcilik bir çizelge şeklinde düşünülecek olursa bu çizelgenin bir ucunda en girişimci nokta olarak elinde bulunan kaynak kullanma gücünden bağımsız olarak önüne çıkan fırsatları en etkili şekilde değerlendirebileceğine inananlar yer almaktadır. Bu tür kişiler girişimci yöneticiler denilmektedir. Diğer uç noktasında ise elindeki mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanmayı amaçlayan yöneticiler yer almaktadır. İkisine de ihtiyaç olmasına rağmen günümüzde fırsatları değerlendirerek başarıya ulaşan tür girişimci yöneticilerdir (Stevenson ve Sahlman, 1986).

Girişimciliğin ne olduğuna dair alan yazında tartışmalar devam etmektedir. Tanımlama nasıl yapılırsa yapılsın bir süreç olarak ve kişi olarak girişimcilik birbirinden ayrılamaz. Çünkü bireylerin ve örgütlerin özellikleri iç içe geçmiş durumdadır. Örgütler, bireyleri çevrelediklerinden onların güçlü yönleri veya zayıflıkları aynı zamanda örgüte ait olmaktadır (Cooper, 1982). Bazı bireyler, örgütler ya da faaliyetler diğerlerinden daha girişimci olarak addedilmektedir.

Ancak, girişimciliğin derecesi merak konusudur. Bu noktada girişimcilik beş boyutlu olarak ele alınacaktır. Bunlar, risk alma, proaktiflik, yenilikçilik, stratejik yenilenme ve özerkliliktir. Bu özelliklerin ne derecede taşındığı analiz edilerek örneklem içerisinde yer alan ve çalışmaya katılan Kobilerin girişimcilik seviyesi belirlenmektedir. Son zamanlarda firmaların rekabet koşullarını sağlamasında yenilikçiliğin önemi anlaşılmış ve firmalar içinde yenilikçi faaliyetlerin bulunup bulunmamasına odaklanılmıştır. Bu nedenle araştırmacılar Schumpeter'in girişimcilik teorisini genişleterek firma düzeyine getirmeye çalışmışlardır. Bu amaçla yapılan çalışmalarda girişimcilik kavramı firmalara addedilirken buna içsel kurumsal girişimcilik (Schollhammer, 1982), kurum içi girişimcilik (Shapero, 1984), iç girişimcilik (Pinchot, 1985) ve kurumsal girişimcilik (Burgelman, 1983a) kavramları kullanılmıştır. Bu çalışmada ise kurumsal düzeyde girişimcilik incelenirken kurumsal girişimcilik terimi kullanılacaktır. Kurumsal girişimcilik alan yazında üç şekilde incelenmektedir. Bunlardan birincisinde kurumsal girişimciliği destekleyici veya engelleyici örgütsel faktörler ele alınmaktadır. İkincisinde, içsel örgütsel girişimlerin örgüt içinde nasıl ortaya çıkarılıp yönetildiği ile ilgilidir. Üçüncüsünde ise girişimcilerin örgüt bağlamında nasıl faaliyet gösterdiklerini ele alınmaktadır.

İlk bakış açısına göre, büyük ölçekli firmalar kurumsal girişimciliği ve yenilikçiliği engelleyici bariyerlere sahiptir. Bu bariyerler inovasyon yapmayı ve içsel girişimcilikleri engelleyici nitelikte olmaktadır. Bu bariyerler; örgütün başlıca kuralları ve prosedürleri, rutin işleri düzenleyici kurallar (Sathe, 1989), departmanlaşma, ihtisaslaşma, işlerin küçük bölümlere ayrılması, alt kademedeki çalışanlara belirli ve dar kapsamlı görevlerin verilmesidir (Kanter, 1983). Firmaların kurumsal girişimcilikte başarısız olma nedenleri ise başlıca yönetimin girişimciliği desteklememesi, yönetimin işe bağlılığının düşük olması, örgüt misyonunun zayıflığı, kaynaklar için içsel rekabet yaşanması, kurumsal stratejiye olan uyumsuzluk, örgüt içindeki girişimcilik yeteneğinin yokluğu veya eksikliği gibi faktörlerin varlığıdır (MacMillan vd., 1984). Bunlar yalnızca firmanın girişimciliği hususunda büyük engeller olmakla kalmayıp, aynı zamanda firmanın birçok kez yaptığı denemelere ve geçmiş tecrübelerine rağmen geliştireceğine inanmadığı durumlardır. Burns ve Stalker (1961), İngiltere ve İskoçya'da bulunan 20 üretim firmasında yaptıkları ampirik çalışmanın neticesinde sabit, değişken olmayan çevresel koşullarda faaliyet gösteren firmaların yapısının Weber (1947)'in bürokratik organizasyon yapısına çok benzediğini belirtmektedir. Araştırmacılar, çalışmalarında bu yapıya "mekanik örgüt yapısı" adını vermişlerdir. Çünkü karar alma mekanizması ve örgütsel kurallar hatta yapılacak faaliyetler ve hiyerarşik ilişkiler tıpkı sabit bir mekanizma gibi değişmez şekilde gerçekleşmektedir. Bu yapının tersi olarak belirsiz çevrede faaliyet gösteren ve yapı olarak da mekanik yapının

özelliklerinin tam tersi şeklinde yapıya sahip olan firmaların yapısına ise “organik örgüt yapısı” ismini vermişlerdir. Başta Peters ve Waterman (1982), Aiken ve Hage (1971), Mintzberg (1979) olmak üzere bazı araştırmacılar ise yenilikçi ve girişimci örgütlerin yapısını Burns ve Stalker’ın organik yapısına benzer şekilde nitelendirmişlerdir. Bu benzerlikler başlıca adem-i merkeziyetçilik, esneklik, kurallar ve yönetmeliklerin azlığı veya yokluğudur. Yine girişimciliği tetikleyici örgütsel faktörlerin başlıca özelliği değişime direnmek yerine değişimi desteklemesidir. Girişimci örgüt diğerlerinden yönetsel ve örgütsel kültür bağlamında ayrılmaktadır. Girişimci duruşa sahip örgüt, tehdit ve fırsatları hemen algılar, birden fazla çözüm üretir, küresel bir yol haritası oluşturur ve optimizasyon kriterlerine uygun olarak alternatifleri değerlendirir (Ansoff, 1972).

İkinci bakış açısına göre yapılan kurumsal girişimcilik çalışmalarında ise, firmaların nasıl fırsatları sezerek bu fırsatları değerlendirmek üzere içsel girişimcilik faaliyetleri yürüttüğüne değinilmektedir. Birçok araştırmacıya göre örneğin (Kanter, 1982) girişimcilik kültürünü etkileyen en önemli faktör örgütün yönetim şeklidir. Esnek ve işbirlikçi yönetim şekli olmaksızın girişimcilik kültürü baş göstermez. Örgütün içsel girişimcilikte başarılı olabilmesi için en üst kademeden en alt faaliyet seviyesindeki çalışanlarına kadar değişimin ve yeniliğin desteklenmesi gerekmektedir. Bu hususta üst kademeli yöneticiler gerektiğinde örgüt stratejisini değiştirmeli, orta kademeli yöneticiler bu stratejileri faaliyetssel hedeflere uygun bir şekilde çevirerek doğru şekilde kavramsallaştırmalı, alt kademedeki çalışanlar ise girişimcilik faaliyetlerini sürekli hale getirmelidirler (Burgelman, 1983a). Firmalarda kurumsal girişimciliği başlatma çabalarının başarısız olma nedeni başlıca üst yönetimin değişimi desteklememesidir (Maidique, 1980). Bu sürecin içsel olarak başlaması uzun süreli sebat, inatçılık ve sürekli olarak değişimi destekleme ve gerçekleştirme çabası gerektirmektedir (Roberts, 1980).

Üçüncü bakış açısında ise, girişimcilerin büyük ölçekli firmalarda nasıl faaliyet gösterdiği ele alınmaktadır. Büyük ölçekli firmalarda girişimcilerin varlığına sıcak bakılmamaktadır. Çünkü girişimcilik var olan yerleşik düzeni değiştirerek kaotik bir hale getirir ve belirsizlik yaratır. Bu durumda hata ya da başarısızlık getirebileceği için tehlikeli görülmektedir. Bu nedenle Sinetar (1985), örgütlerde iki tip girişimcinin var olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi aktivisttir. Aktivistler, kuralları ve prensipleri örgüt içinde nasıl uygulayacaklarını bilen kişilerdir. İkinci grup ise, yaratıcılardır. Yaratıcılar birer mucit gibi davranırlar. Daha önce mevcut olmayanı uygulamaya koyarlar. Para, statü ve faaliyetlerle ilgili kavram yaratıp geliştirmek ve bu yaratıcı faaliyetlerin sonuçlarına katılım gösterirler. Schollhammer (1982), içsel girişimciliğin beş çeşidi olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; yönetsel

girişimcilik, kazandırıcı girişimcilik, fırsatçı girişimcilik, taklitçi girişimcilik ve kuluçka aşamasındaki girişimciliktir. Macrae (1982), büyük firmalarda girişimcilik faaliyetlerini sürdüren kişileri “iç girişimciler” olarak adlandırmıştır. Nielsen vd., (1985), iç girişimcilik ve kurumsal girişimciliği ayırmışlardır. Kavram olarak iç girişimcilik, firma içinde yeni, küçük iş grupları, bağımsız çalışma grupları oluşturarak yeni ürün veya hizmet yaratma, ürün geliştirme, ürün bandı genişletme, teknoloji yaratma ya da yenilikçilik hizmeti veren gruplar oluşturmaktır. Yani iç girişimcilik, firmanın içsel ilerleyen sürecidir. Yine çevre takip edilir ve izlenir ancak kurumsal girişimcilik kavramının amacı daha çok dış piyasada kârlı bir pozisyon elde etmektir. Yani iç girişimcilik firma içi ile ilgiliyken kurumsal girişimcilik daha dışsal ve piyasa geneli ile ilgilidir. İç girişimci, ürünlerin veya projelerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında kişisel olarak bulunmaktadır. Alan yazında çoğu kez kastedilen dışsal olarak fırsatları yakalayan ve piyasada kârlı duruma geçebilecek yenilikleri gerçekleştirici girişimciliktir. Bunun nedeni genellikle firmalarda bilinçli olarak girişimciliği destekleme veya artırma amacıyla geliştirilmiş programların bulunmamasıdır (Vesper, 1984).

Girişimci firmalarda, parlak fikirler sistematik yönetim yaklaşımı ile düzenlenmiş örgütsel faaliyetlere dönüştürülmektedir (Drucker, 1985). Örgütler içindeki girişimcilikten bahsedilirken alan yazına iki farklı görüşün hâkim olduğu görülmektedir. İki uç noktada bulunan bu görüşlerden bir tanesi Schumpeter (1934)’ın yöneticinin, içinde bulunduğu piyasada sadece yenilikçi olduğu sürece girişimci sayılabileceği düşüncesidir. İkincisi ise Cole (1946)’un yöneticinin, idari kararlar alırken de girişimcilik faaliyetleri yürüttüğünden her şekilde girişimci sayılabileceği düşüncesidir.

Kökene iki yüz yıldan öncesine dayanan ancak modern anlamda ilk kez 18. yüzyıl iktisatçıları tarafından ilgi görerek açıklanmaya çalışılan “girişimcilik” kavramı, Cantillon, Beaudreau, Say gibi iktisatçılardan günümüze kadar ilgi görmeye ve araştırılmaya devam edilen bir kavramdır. O zamanlarda iktisatçılar tarafından basitçe iş yapmanın riskini üstlenen ancak sermayedar olmayan bireylerin girişimciler olduğu belirtilmiştir (Box, 1991). Geçmişten günümüze kadar kavrama duyulan yoğun ilginin nedeni girişimciliğin, ekonomik gelişme, istihdam, refah artışı, firmaların performansının artışı ile kabul edilen ilişkisidir. Günümüzde iş sahipleri kadar büyük firmalarda girişimcilik kavramıyla yakından ilgilenilmektedir. Bunun nedeni yoğun rekabet ortamında büyümeyi ve kârlılığını arttırmak istemeleridir (Amit, Glosten ve Muller 1993; Kalleberg, 1986).

Yönetimsel olarak girişimcilik kavramını şekillendiren üç bilim dalı iktisat, psikoloji ve sosyolojidir. İktisat, refahın üretimi, dağıtımı ve tüketimini

inceleyen bilim dalı olarak ekonomik ilerlemenin sürdürülmesini ve teşvik edilmesini amaçlamaktadır. Buna dayanarak Schumpeter (1934) girişimciyi, yeni kombinasyonlar oluşturarak eskiyi ortadan kaldıran kişi olarak belirtmektedir. Bu yeni kombinasyonlar, (1) yeni ürün veya hizmet, (2) yeni üretim tekniği, (3) yeni market ve pazarlar, (4) yeni tedarik kaynakları, (5) yeni sektör yapısı oluşturma örneğin tekel olma veya var olan tekel ortadan kaldırma şeklinde olmaktadır. Bu yeni kombinasyonların hepsine kapsamlı olarak “inovasyon” adı verilmektedir. Schumpeter, inovasyonun ekonomide bir kesiklik, süreksizlik ve yer değiştirme başlattığını ifade etmektedir. Bu süreci ise “yaratıcı yıkım” olarak adlandırmaktadır. Çünkü geliştirilen yeni kombinasyonlar eskilerini yerinden etmektedir. İnovasyon, yeni talepler yaratarak alıcı memnuniyetini arttırmaktadır. Bu durumda firma performansını arttırarak ekonomide büyümeye neden olmaktadır. Bu süreç sürekli olarak eski ürün ve hizmetlerin kaldırılarak yerine daha yeni ve daha gelişmiş ürün ve hizmetlerin konmasını sağlamaktadır. Diğer iktisatçılar da girişimcilerin, daha önce farkedilmemiş kârlı fırsatları değerlendirerek ekonominin büyümesine katkı yaptıklarını belirtmişlerdir (Gilder, 1988; Kirzner, 1982, 1985). Bu nedenle iktisatçılar, girişimcileri ekonomik gelişmenin temel itici gücü olarak görmüşlerdir. İktisatçılar, girişimciliği planlanabilen, kasıtlı ve yönetilebilir davranış süreci olarak görmektedir. Bu nedenle iktisadi alanda girişimciliği şekillendiren kişiliksel, niteliksel ve diğer faktörleri göz ardı edilmiştir. İktisat biliminin girişimcilik kavramının gelişimine katkısı, onu temel amacı refah yaratmak olan ve inovasyon aracılığıyla karlı fırsatlar oluşturan davranışsal süreç olarak nitelendirmesidir.

Psikoloji, insanı bireysel olarak inceleyen bilim dalıdır. Bu nedenle psikoloji alanında girişimcilik araştırması yapan araştırmacılar bazı insanların neden diğer bireylerden daha fazla girişimcilik eğilimi gösterdiklerini irdelemektedirler. Psikoloji, insan ruhunu inceleyen bilim olarak girişimciliğin açıklamasını çevresel değil bireysel olarak yapmayı amaçlamaktadır (Chell vd., 1991; Libecap, 1993). Girişimcinin kişilik özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışan bu psikolojik çalışmalara genel olarak “özellikler yaklaşımı” denilmektedir. Özellikler yaklaşımını geliştiren ilk bilim insanı McClelland (1961)’dir. Özellikler yaklaşımının bu derecede ilgi görmesinin nedeni kişilik özelliklerinin değişken olmaması zaman içinde sabit kabul edilmesi ve davranışlarla dışa vurmasıdır. Bu varsayımlardan dolayı psikoloji alanında çalışan araştırmacılar, girişimcilik eğilimi olan bireyleri kişilik özelliklerini değerlendirerek belirleyebileceklerine inanmaktadırlar (Kimble ve Garnezy, 1963). Girişimcilerin kişilik özellikleri arasında yer alan dört temel özellik başarı ihtiyacı (McClelland, 1961), içsel kontrol odağı (Miller, Kets De Vries ve Toulouse, 1982), risk alma eğiliminin yüksek olması (Brockhaus, 1980) ve belirsizlikle başa çıkma (Schere, 1982)

'dır. Bu özellikler genel olarak girişimcilere atfedilse de girişimciler dışında pek çok bireyin de özellikleri olabildiğinden dolayı nedensellik bakımından yetersiz kalmaktadır (Amit vd., 1993). Özellikler yaklaşımı genel olarak girişimciliği açıklamada yetersiz kalsa da kişilik özelliklerinin firma stratejisi (Miller vd., 1982), firma yapısı (Miller ve Droge, 1986) ve kültürünü (Kets de Vries ve Miller, 1986) etkilediği belirtilmiştir. Bu özellikler, girişimcileri direkt olarak belirlemeye yol açmasa da dolaylı olarak girişimcilik eğilimi olan adayları işe almada faydalı olabilmektedir.

Sosyoloji, insanlardan oluşan toplumun yapısını, gelişimini ve işleyişini inceleyen bilim dalıdır. Toplum ise, ortak özellikleri bulunan ya da devlet, ırk veya bölge gibi ortak bir bağ ile birbirine bağlı bireylerin birleşiminden meydana gelmektedir. Sosyologlar ise, toplumun yapısının ve işleyişinin esaslarını incelemektedirler (Shapero ve Sokol, 1982). Girişimcilik sosyal bağlamda meydana geldiklerinden girişimciler ile toplumun karşılıklı ilişkisi, sosyologların alanına girmektedir. Genel olarak toplum, girişimcinin üreteceği mal ve hizmetlere ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda toplumun ekonomik olarak güçlenmesi girişimlerle mümkün olmaktadır. Girişimciler ise girişimcilik faaliyetlerini ancak toplumun varlığında gerçekleştirmekte ve topluma sunmaktadırlar. Bu nedenle girişimcilerle toplum birbirine karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde (Renyolds, 1991). Sosyologların girişimciliği inceleme amaçlarından bir tanesi makro seviyedeki önemli toplumsal faktörlerin (devlet, sektör, etnik, firma gibi) girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini incelemektir. Diğerleri ise, bireysel anlamda girişimci davranışları etkileyen sosyal bağlamları (aile yapısı, iş tecrübesi, sektöre bağlılık, toplumsal destek seviyesi, eğitim seviyesi) ortaya çıkarmaktır. Makro toplumsal faktörlere bakıldığında bunların girişimciliği açıkça etkilediğine dair örnekler mevcuttur. Örneğin, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra askeri mal ve hizmet üretme fırsatı doğmuştur. Kadınların iş dünyasına girmesiyle bebek bakımı ve kadın giyim sektörleri kârlı hale gelmiştir. Ya da küresel rekabetin artmasıyla rekabet ortamına uyum sağlamak amacıyla kurulmuş küçük ölçekli, girişimci ve çevreye kolay adaptasyon sağlayabilen teşebbüsler ortaya çıkmıştır. Çünkü küçük ölçekli firmalar, büyük organizasyonlardan daha esnek bir yapıya sahiptir ve bu nedenle küresel rekabet baskılarına daha rahat şekilde göğüs gerebilmektedir (Acts ve Evans, 1993). Yine toplumun girişimcilik seviyesi ve yapısı ile toplumun sosyal normları yakın bir ilişki içerisinde (Brown ve Rose, 1993). Bir toplumun içinde yaşayan girişimciler o toplumun iş çevresi ve bölgesel topluluklarıyla aynı sosyal normlara sahip olup aynı kanunsal sınırlar içerisinde davranmaktadırlar. Sonuç olarak, bir ülkenin girişimcilik seviyesi onun sosyal normlarına ayna tutmaktadır. Örneğin Doğu Avrupa ve Sovyet Birliği'nde yer alan ülkelerde komünizmin çöküşüyle birlikte girişimcilik faaliyetleri meşru hale gelmiş ve

ekonomik gelişmedeki rolü artmıştır. Girişimciliğin öneminin anlaşılmasıyla da girişimcilik faaliyetlerinde keskin bir artış yaşanmıştır (Libecap, 1993). Girişimcilik faaliyetlerini etkileyen makro faktörlerden kişinin girişimcilik eğilimini etkileyen bireysel faktörlere gelindiğinde aile yapısı, büyüklüğü, eğitim seviyesi, yaş, toplumsal destek ve cinsiyet gibi faktörleri ele alan çalışmalar alan yazında mevcuttur (Roberts, 1991). Bu alanda yapılan çalışmaların bir sentezi niteliğinde olan çalışmada Renyolds (1991), uygun eğitim alt yapısı olan, hayat gidişatında ve kariyerinde optimal seviyede yer alan, 30'lu yaşlarının sonlarında, iş çevresinde önemli bağlantılara sahip olan ve sektörde girişimcilik fırsatlarını görebilen bireylerin, yeni bir firma kurarak girişimci olabilme potansiyelinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak, sosyologların girişimcilik teorisinin gelişimine pek çok katkı yaptığı söylenebilir. Bir toplumun ekonomik ve kültürel refahı, girişimciliği teşvik edebilmesi ve sürdürülebilmesi açısından oldukça önemlidir. Buna ilaveten, sosyal değişim de girişimciliği arttırabilmektedir. Çünkü sosyal değişim, yeni fırsatlar yaratmakta ya da girişimlerin odak noktasını değiştirmektedir (Morris ve Lewis, 1991). Örneğin, günümüzde sağlık sektöründe kârlı yatırımlar yapılmaktadır. Bunun nedeni teknolojinin gelişimi, bireylerin sağlığına verdiği önemin artması ve nüfusun giderek yaşlanmasıdır.

Araştırmacılar girişimcilik faaliyetlerini tek kişinin davranışları ile sınırlandırsalar da girişimcilik, örgütlere de atfedilen bir özelliktir (Burgelman, 1983a; Covin ve Slevin, 1991; Miller, 1983). Kurum çevresi içerisinde girişimcilik faaliyetleri bireysel olarak değil toplu olarak başarıya ulaşmaktadır. Bu nedenle firmalar, bireylere odaklanmak yerine topluluğun girişimci faaliyetlerine odaklanmalıdır. Bu bağlamda takımlar kurtarıcı güç olarak kabul edilebilir (Kanter, 1989; Reich, 1987; Stewart, 1989). Kurumsal girişimciliğin kavramsallaştırılması adına yapılan ilk çalışma Miller (1983)'ün çalışmasıdır. Miller'ın kurumsal girişimciliğinin yani firma seviyesindeki girişimciliğinin ilk öncülü, bu kavramın bireysel ya da küçük gruplar seviyesinde değil, tüm kurum seviyesinde ele alınmasıdır. Miller (1983), girişimci firmayı “ürün ve market inovasyonları yapan yani sürekli ürün veya pazar yeniliği yapan, riskli girişimler başlatan ve rakiplerinden önce davranmak suretiyle proaktiflik özelliğine sahip firma” olarak tanımlarken, girişimci olmayan firmayı “çok az yenilikçi faaliyet gösteren, riskten kaçınmanın yüksek olduğu, öncü olmak yerine genellikle rakiplerini taklit eden firma” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak Miller (1983), kurumsal girişimciliğin üç boyutunun yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olduğunu belirtmektedir. Burgelman (1983a, 1984) ise, kurumsal girişimciliği “firmanın yeni kaynak kombinasyonları oluşturarak firmanın temel yetkinlik alanını ve bu yetkinlik alanına tekâmül eden fırsatları genişlettiği içsel süreç” olarak tanımlamaktadır. Ona göre, firmalar büyüdükçe yeni fırsatlar

bulana dek büyüme oranları düşmeye başlar. Burgelman, var olan faaliyetlere bağlı kalınarak yeni ürünler geliştirme gayretine “endüklenen/uyarılmış stratejik davranış”, bunun daha yaratıcısı olarak tamamen yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme girişimlerine ise “özerk stratejik davranış” adını vermektedir. İşte bu özerk stratejik davranışa “kurumsal girişimcilik” adını vermiştir. Stevenson ve Gumpert (1985), kurumsal girişimciliği firmanın yaratıcılığı, esnekliği ve risk almayı destekleme eğilimi olarak tanımlarken Stopford ve Baden-Fuller (1994), kurumsal girişimciliği proaktiflik, mevcut kapasitenin üzerinde amaçlara sahip olma, takım olarak çalışma, ikilemleri çözebilme ve öğrenme kapasitesine sahip olma özelliklerinden oluşan çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamıştır. Kurumsal girişimciliği başlıca geliştiren ve kavramsallaştıran araştırmacılar Miller (1983), Covin ve Slevin (1988), Burgelman (1983a), Jennings ve Lumpkin (1989), Stevenson ve Gumpert (1985), Stopford ve Baden-Fuller (1994)’dır. Bazı noktalarda örtüşen bazı noktalarda ayrılan tanımlamalar yapılsa da kurumsal girişimciliğe yaklaşımların ortak yönü onun davranışsal bir olgu olduğudur. Bu nedenle firmalar, faaliyetleriyle girişimci olmaktadır (Covin ve Slevin, 1991). Davranışlar, öğretilebilir ve yönetilebilir olduğundan ve örgüt içinde örgüt yapısı, kültürü ve kaynakları da yöneticiler tarafından yönetilebilir olduğundan girişimcilik firma bazında yaygınlaştırılabilmekte ya da kolaylaştırılabilmektedir.

Kurumsal girişimcilik Schumpeterci ekonomik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre kurumsal girişimcilik, mantıksal, planlanabilir ve yönetilebilir davranışsal bir süreçtir. Yenilikçilik ve proaktiflik ise bu sürecin temelini oluşturmaktadır. Ancak kurumsal girişimcilik alanında psikolojik araştırmaların temeli olan özellikler teorisi önemini kaybetmiştir. Buna karşın sosyologların argümanı önem kazanmıştır. Çünkü 1970’li yıllarının sonlarıyla 1980’li yıllarda gelişmeye başlayan kurumsal girişimcilik kavramının gelişimi ile İkinci Dünya Savaşı sonrası toplumun değişimi aynı döneme denk gelmektedir. Toplum değişimi girişimcilik faaliyetlerini hızlandırmıştır. Bununla beraber teknolojik gelişim ve piyasaların küreselleşmesi hızı daha da artmıştır (Drucker, 1985b). Ancak o yıllarda araştırmacılar bu değişim hızına tüm firmaların ayak uyduramayacağını düşünmeye başlamışlardır. Çünkü firmaların yapıları git gide daha karmaşık hale gelmiş ve büyük firmalar değişime direnç gösteren, yavaş, hantal bir hale gelmiştir (Hannan ve Freeman, 1984). Aynı zamanda araştırmacılar, firmaların ölçeğinin büyüdükçe kaynakların gelir arttırıcı faaliyetlerden çok kontrol ve denetim faaliyetlerine ayrıldığını gözlemlemişlerdir. Bu durum da girişimcilik faaliyetlerinin önünde bir engel oluşturmaktadır (Ettlie, 1983). Bu çalışmaların sonucunda ortaya kurumsal girişimciliğin tutarlı, titiz ve kavramsal olarak mantıklı tanımlamaları ortaya çıkmış ve kurumsal girişimcilik, kavramsallaştırılarak alan yazına dâhil edilmiştir. Yeoh (1994),

girişimcilikle ilgili yapılan çalışmaların odak noktasının bireyden firmalara kaydığını belirtmektedir.

2.1.2. Kurumsal Girişimciliğin Tanımı

“Girişimci” kavramı köken olarak Fransızca bir fiil olan “entreprendre”, Türkçe anlamıyla “bir şey üstlenmek” anlamını taşıyan kelimedenden gelmektedir. Daha sonra ticaretle uğraşan kişi yani tacirleri belirten bu kelime 16. yüzyılda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Esasen “alıcılar arası” anlamını taşımaktadır. O zamanın şartlarına göre tacirlerin risk alan kişiler olarak görülmesi kavrama yavaş yavaş günümüzdeki anlamını yüklemeye başlamıştır (Filion, 2011). Hisrich ve Peter (1998), girişimcilik kavramının, beş safhada geliştiğini belirtmektedir. Her dönemde o dönemin önemli ekonomik faaliyetlerini yürüten veya ekonomik ilişkilere aracı olan zümreye girişimci denilmiştir. Bu beş dönemi içine alan zaman çizelgesi Uzak Doğu ile ticaret yapılan ve ticaret için yollar arayan Marco Polo’nun var olduğu dönemden başlayarak günümüze kadar uzanmaktadır. Bu dönemler arasında kavramı bugünkü anlamına en yakın olarak açıklayan ilk kez 17. yüzyılda iktisatçı Richard Cantillon olmuştur (Ağca ve Yörük, 2006). Ünlü iktisatçı, girişimcinin temel özelliklerinden biri sayılan “risk alma” özelliğini ortaya koyan ilk isimdir. Bu nedenle bazı çevrelerce girişimciliğin kurucusu sayılmaktadır (Hisrich ve Peter, 1998). 1700’lerde önce iktisatçılar tarafından ele alınmaya başlayan kavramın önce ekonomik yönüyle, daha sonra psikoloji ve sosyoloji alanında ele alınmaya başlamasıyla davranışsal yönüyle ele alınmıştır. En son artan küreselleşme ve rekabet ortamı sonucunda işletmeler açısından verimlilik, büyüme, performans gibi kavramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir. Yani, girişimcilik kavramı dört bilim dalınca ele alınmıştır. Bunlar; iktisat, psikoloji, sosyoloji ve işletmedir (Kruger, 2004). 1970’li yıllara kadar girişimcilik bireysel olarak kişilerde aranmış ve inceleme konusu olmuştur. Ancak özellikle Collins ve Moore (1970)’un girişimcilik ile kurumsal girişimcilik kavramını ayıran “The Organization Makers” adlı çalışmasından sonra bireysel olan yani daha önce alan yazında bağımsız girişimci olarak ele alınan girişimcilik kavramı yönetim altında çalışan bireylere de atfedilmiştir. Aynı zamanda bu tarihten sonra girişimcilik, örgütlere de atfedilmeye başlanmış, resmen bir örgüt kültürü haline gelmeye başlamıştır (Sharma ve Chrisman, 1999). Bağımsız girişimci yeni bir örgüt kuran kişidir, kurumsal girişimci de mevcut bir örgütte yenilik faaliyetlerini yürüten ve teşvik eden kişidir (Collins ve Moore, 1970). İki girişimcilik türünün de temeli olan yenilik ise, yeni bir ürünün ve ürün kalitesinin piyasa sürülmesi, yeni bir üretim yönteminin piyasaya sürülmesi, mevcut bir ürünü pazarlamanın yeni bir yolu, her türlü üretim, pazarlama, dağıtım, tanıtım faaliyetleri için yeni yöntem ve süreçler, yeni teknikler, yeni bir sektör oluşturmak, yeni madde ve ham

madde kullanımı gibi faaliyetlerdir. Yani statükoyu bozan, olup olmamasının işletme, piyasa ve dış çevre için farklılık oluşturduğu ve yeni olarak algılanan her türlü faaliyet yeniliğin tanımı içerisinde (Antoncic ve Hisrich, 2003). Covin ve Slevin (1991) ise, girişimci için geçerli olan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma özelliklerinin kurumsal girişimciler içinde aranabilecek özellikler olduğunu ifade etmiştir. Ancak, bağımsız girişimciler ile kurumsal girişimciler arasında bazı farklar da bulunmaktadır. Örneğin bağımsız girişimcilerin risk alma eğilimi daha yüksektir ve daha çok dış çevre odaklıdır. Kurumsal girişimciler ise sadece dış çevreden değil örgütsel yapılardan da etkilenir ve orta düzeyde risk almak isterler. Bunlara ilaveten bağımsız girişimciler daha çok iş bilgisine sahipken kurumsal girişimcilerin yönetim yetenekleri ve teknik bilgileri fazla olmalıdır (Kearney vd., 2008).

Kurumsal girişimcilik kavramı, işletmelerin yöneticilerine ve çalışanlarına fırsatları yakalama, risk alma ve kaynaklarını belirledikleri amaçlar doğrultusunda kullanma hususunda izin vermesiyle ortaya çıkan bir kavram olmuştur. Girişimci, tüm riski kendi adına üstlenirken, kurumsal girişimcilikte risk firmaya aittir. Bu anlamda kurumsal girişimciler için risk kısmen azalmaktadır (Surbhi, 2016). Firmalar, fırsatları değere çeviren bu örgütsel davranışları, rekabet üstünlüğü sağlamak, rekabet üstünlüğü sağlayarak yenilenme ve büyümeyi arttırmak amacıyla teşvik etmektedirler (Sharma ve Chrisman, 1999; Guth ve Ginsberg, 1990). Girişimcilik, kendi kaynaklarıyla ve tüm riski ve sorumluluğu kendi üstlenerek yeni bir organizasyon oluşturma iken, kurumsal girişimcilik bir ya da birden fazla kişinin mevcut bir organizasyon içerisinde resmi ya da gayri resmi olarak oluşturduğu ve oluşturulan bu örgütlenme tarafından yeniliği veya yenilenmeyi teşvik edici süreç olarak tanımlanmaktadır (Sharma ve Chrisman, 1999). Bu bakımdan yeni davranış biçimleri, yeni fikirler, yeni teknikler, projeler veya buluşları geliştirerek organizasyonun değer yaratma zincirinde kullanabilen kişilere de kurumsal girişimci denilmektedir. Bu anlamıyla ise kurumsal girişimcilik, örgütün iş yapısının içinde var olan girişimciliktir (Hisrich ve Peters, 1985). Tarihsel olarak, kurumsal girişimcilik tanımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Kurumsal Girişimcilik Tanımları

KAYNAK	KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK TANIMI
Schollhammer (1982)	“Dâhili kurumsal girişimcilik”, resmi şekilde destek gören ve kaynak atanan tüm yenilikçi girişimcilik faaliyetleridir.
Burgelman (1983a)	Asıl amacı, temel faaliyetlerin dışına çıkan tamamen yeni ya da temel faaliyetlerine yakın faaliyetlerin örgütsel yeteneklere eklenmesi olan kurumsal girişimcilik, ürün farklılaştırması stratejisi izleyen firmalarca yürütülen ve sürekli yeni kaynaklar kullanmayı gerekli kılan bir süreçtir. Bu açıklamaya göre, kurumsal girişimcilik temel faaliyet alanında değil örgütsel sınırlarda görülmektedir.
Spann, Adams ve Wortman (1988)	Yeni ürün, teknoloji veya pazar geliştirmek üzere, ayrı bir örgütün veya birimin kurulmasıdır.
Jennings ve Lumpkin (1989)	Yeni ürün veya pazar geliştirme sürecidir. Herhangi bir kurumun girişimci sayılabilmesi için ortalamanın üstünde yeni ürün veya pazar geliştirmesi gereklidir.
Guth ve Ginsberg (1990)	Kurumsal girişimcilikten iki durumda söz edilebilir: Birincisinde mevcut olan bir örgütün içinde farklı bir örgüt oluşması ikincisinde ise örgütün yeni bir paradigmaya sahip olması sonucunda örgütsel dönüşümün sağlanmasıdır.
Covin ve Slevin (1991)	Farklı kaynak ve faaliyet kombinasyonları oluşturarak örgütün yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlamak ve fırsatları yakalayabilme potansiyelini arttırmaktır.
Zahra (1991)	Mevcut bir firmanın stratejik olarak yenilenmesidir.
Zahra (1995, 1996)	Örgütün yenilikçilik, girişim ve stratejik olarak yenilenme gayretinin toplamıdır. Ana faaliyet dışı girişimler kastedilmektedir. İş alanının ve rekabet şeklinin tek tek ya da topluca değiştirilerek, örgütün faaliyetlerinin canlandırılması bu değişim ile yeni fırsatlar ve yetenekler elde edilerek firmanın hisse değerinin, katma değerinin yükseltilmesidir. Zahra, alan dışı girişimleri savunmaktadır.
Koçel (1998)	Örgüt içinde mevcut bir çalışanın girişimci davranışlar sergilemesi ve bunun örgüt tarafından desteklenmesi sürecidir.
Antoncic ve Hisrich (2004)	Büyüklüğü ne olursa olsun mevcut bir firmanın içinde devam eden yeni iş girişimleri, yeni ürün, hizmetler, idari teknikler, strateji ve rekabet stratejileri ile yenilikçi faaliyetleridir. Bir örgütün alışılmış davranış kalıplarından sapan niyet ve davranışlarıdır. Kurumsal girişimcilik mevcut bir örgüt içinde gerçekleşen girişimcilik faaliyetleridir.
Kuratko ve Hodgetts (2007)	Firmaların, sürekli girişimcilik ve yenilikçi faaliyetlerini kolaylaştıran ve uluslararası pazarda rekabet ederken karşılaştıkları zorluklarla baş etmesini sağlayan süreçtir.
Surbhi (2016)	Mevcut örgüt kültürünü ve sistemini değiştirerek, yenilemek yenilikçi faaliyetlerle firmayı ana faaliyetleri dışına çıkaracak ürün, süreç ve hizmet farklılaştırması veya iyileştirmesi yapmaktır. Kısaca burada ürünlerde veya her türlü örgütsel faaliyetlerde dönüşüm, alan dışına çıkma ve yenilenme söz konusudur.

Bu kurumsal girişimcilik tanımları dışında kurumsal girişimcilik kavramı, alan yazında kurumsal girişimcilik, kurumsal girişimcilik faaliyetleri olarak (Biggadike 1979; Block ve Macmillan 1993; Von Hippel 1997; Ellis ve Taylor 1987) tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalara geniş bir açıyla bakıldığında tanımların, örgütlerin temel faaliyetleri dışında başka faaliyetlerle uğraşması, değişik kaynakların bir araya getirilerek yeni ürün, hizmet veya birim için yeni kombinasyonlar oluşturulmasına değinildiği görülmektedir. Block ve Macmillan (1993), örgütte yürütülen faaliyetlerin kurumsal girişim olarak kabul edilmesi için diğer faaliyetlere oranla başarısızlık riskinin yüksek olması, belirsizlik düzeyinin yüksek olması, yeni faaliyetlere ayrı bir zaman ayrılmasının gerekliliği, satışlar, üretkenlik ve ürün ya da hizmet kalitesi gibi örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilemesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Yine Von Hippel (1997), kurumsal girişimcilik faaliyetlerin temel olarak dışsal ve içsel girişimlerle örgüt içinde yeni işletmeler oluşturma faaliyetleri olduğunu belirtmiştir. Roberts ve Berry (1985) ise, firmanın mevcut ürünlerinden farklı ürünler oluşturarak yeni pazarlara girmesini “dâhili girişimcilik” olarak ifade etmiştir. Zajac, Golden ve Shortell (1991), ise dâhili kurumsal girişimciliği, örgütün içinde yarı bağımsız yapıda kurulan ve eleman ihtiyacını örgüt içinden karşılayan yeni işletmelerin kurulması olarak ifade etmiştir. Zahra (1996) ise girişimcilik kavramını örgütün mevcut pazarda veya yeni bir pazarda faaliyetlerini genişletmesi ve yeni işlere girmesi olarak tanımlamıştır. Guth ve Ginsberg (1990), Zahra (1993), Stopford ve Baden-Fuller (1994), stratejik veya örgütsel yenilenme kavramlarını genel olarak örgütlerin içinde yeni kaynak kombinasyonları oluşturarak, yeni kabiliyetler kazanma, sürdürülebilir ekonomik performansa erişerek hisse sahipleri için değer yaratmak olarak ifade etmişlerdir. Yani kısaca işletmenin yeni kaynakları, yeni refah yaratılmasıdır (Guth ve Ginsberg, 1990). Jones ve Butler (1992) ise dâhili kurumsal girişimciliği, mevcut işletme içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleri olarak belirtirken, Schollhammer (1982) ise dâhili kurumsal girişimciliği resmi olarak örgüt tarafından destek gören ve kaynak atanan girişimci stratejiler ve faaliyetler olarak tanımlamıştır. Kurumsal girişimcilerle ve kurumsal girişimcilikle ilgili alan yazın incelendiğinde üç akımın bu alana hâkim olduğu görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003). Başlıca öncüleri Pinchot (1985), Bordeaux (1987) ve McKinney (1989) olan birinci akımda kurumsal girişimcilerin sahip olduğu özellikler belirtmiş ve bu özelliklerin bağımsız girişimcilerin özellikleriyle benzer olduğu ifade edilmiştir. İkinci akıma mensup bazı araştırmacılar ise (Covin ve Slevin, 1991; Kuratko vd., 1993; Ellis, 1985; Zahra ve Pearce, 1994) kurumsal girişimcilik süreci üzerine yoğunlaşmışlar ve bu sürecin öncüllerini ve koşullarını açıklamaya çalışmışlardır. Üçüncü akımda ise kurumsal girişimcilik, örgütün girişimcilik

faaliyetlerini desteklediği bir yönetim stratejisi olarak ele alınmaktadır. Başlıca temsilcileri Burgelman (1983a) ve Guth ve Ginsberg (1990) olmuştur.

Kurumsal girişimciliğin yeni faaliyetleri kapsadığı hususunda fikir birliği vardır. Lumpkin ve Dess (1996), girişimci faaliyetlerin yeni girişimler gibi işlediğini belirtmektedir. Yeni girişimler, mevcut pazara yeni ürün veya hizmet sunmak ya da yeni pazara yeni ürün veya hizmet sunmaktır. Kurumsal girişimcilik, firma seviyesinde ele alınmasıyla girişimcilikten ayrılmaktadır. Girişimcilik, birey seviyesinde ele alınmaktadır. Kurumsal girişimcilik yenilikçilik ya da yeni ürün geliştirmenin ötesinde sürekli yeni fırsatlar gözeterek bu fırsatlardan yararlanma faaliyetidir (Guth ve Ginsberg, 1990). Stopford ve Baden-Fuller (1994), kurumsal girişimciliğin, kaynak dağılımının değişimiyle yeni yetenekler kazanma ve fırsatlar yakalama sonucunda ortaya çıkarıldığını belirtmektedir. Zahra (1991) ise, mevcut firma içinde yeni iş birimleri oluşturma faaliyetlerini kurumsal girişimcilik olarak adlandırmaktadır. Burgelman (1988), firmanın içsel olarak elde bulunan kaynakları yeni biçimlerle kombine ederek yani yeni kombinasyonlar oluşturarak firmanın yeterlilik alanını ve fırsat kaynaklarını genişletme faaliyetlerine kurumsal girişimcilik adını vermektedir. Sathe (1988), kurumsal girişimciliği, “örgütsel yenilenme süreci” olarak tanımlamaktadır. Yine Shapiro (1983) girişimcilik faaliyetlerini “amacı sistemi değiştirmek” olan faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Burgelman (1984), kurumsal girişimciliği “firmanın temel yeteneklerini ve bunların yarattığı fırsatlar bütünü” genişletmesi” olarak tanımlamaktadır. Son olarak Zahra (1991) kurumsal girişimciliği “firmanın ürün veya hizmetlerini yeniden tanımlayarak ya da pazarlar geliştirerek yeni işler yaratması” olarak belirtmektedir. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri “kaynak” ve “yapı” olarak iki biçimde ayrılabilir. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri çıkış noktası yani kaynağı bakımından içsel ya da dışsal olabilmektedir. İçsel olarak firma içindeki yeni girişimler örnek olarak verilebilmektedir. Dışsal olarak ise, satın alma, birleşme, ortaklık örgüt biçimleri şeklinde olabilmektedir. Yapı olarak kurumsal girişimcilik, bütüncül şekilde tüm birimlerin faaliyetlerini geliştirmesi şeklinde yayılım gösterebilmektedir. Ya da özerk biçimde mevcut firmadan bağımsız şekilde faaliyet gösterebilmektedir (Ginsberg ve Hay, 1994).

2.1.3. Kurumsal Girişimcilik Boyutları

Kurumsal girişimciliğin boyutları farklı çalışmalarda farklı şekilde belirtilmektedir. Ancak alan yazın incelendiğinde boyutlar konusunda alan yazına iki temel görüşün hâkim olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi, girişimcilik eğilimidir. Miller ve Friesen (1983) tarafından yeni ürün geliştirme, risk alma ve proaktiflik olarak belirtilen boyutlara Lumpkin ve Dess (1996), rekabetçi agresiflik ve özerklik boyutlarını da eklemiştir. Covin ve Slevin

(1991) tarafından girişimci duruş olarak ifade edilen kavram yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarıyla açıklanmıştır. Kurumsal girişimcilik, risk almanın, proaktifliğin ve radikal ürün yeniliklerinin bir bütün halinde toplanmış halidir. Bu kurumsal girişimcilik faaliyetleri, örgütsel büyümeyi ve kârlılığı artırır ve rekabet edilen çevreye bağlı olarak etkisi zaman içinde artabilir (Zahra vd., 1999).

İkinci akım olan “kurum içi girişimcilik” görüşü ise girişimciliği büyük firmalar seviyesinde ele almaktadır. Boyutları da stratejik yenilenme, kendini yenileme, yeni iş girişimleri ve yenilikçiliktir. İkinci akımın başlıca temsilcileri ise, Zahra (1991, 1996), Guth ve Ginsberg (1990), Stopford ve Baden-Fuller (1994)’dir. Antoncic ve Hisrich (2003) alan yazında hâkim olan bu iki görüşün tanımlarını ve boyutlarını dikkate alarak bir tablo oluşturmuş ve yedi boyutlu bir yapıyla firmalar açısından girişimciliğin ne olduğunu açıklamışlardır. Kurumsal girişimcilik açısından geniş bir kuramsal çerçeve oluşturulan bu çalışmaya göre kurumsal girişimciliğin boyutları, yeni ürün/hizmet geliştirme, yeni iş girişimi, süreç yeniliği, risk alma, proaktif davranma, kendini yenileme, agresif rekabetçiliktir. Bu çalışmada, kurumsal girişimcilik alanına yön veren çalışmaları temel alarak kurumsal girişimcilik bileşenleri; yenilikçilik (inovasyon), risk alma, proaktiflik, stratejik yenilenme ve özerklik olarak belirlenmiştir (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1996; Zahra ve Covin, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; Miller ve Friesen, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Stopford ve Baden Fuller, 1994). Bu bağlamda aşağıda ilgili kurumsal girişimcilik boyutları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.3.1. Yenilikçilik (İnovasyon)

Günümüzde hızla değişen teknolojilerin ve gelişen çevre koşullarının bir sonucu olarak tüketici ihtiyaçları da farklılaşmaktadır. Bunun yanında piyasada birbirinin aynı ürünlerin yer alması ve tüketici tercihlerinde en uygun, en hızlı teslim ve en iyi hizmet kriterlerinin öneminin gittikçe artması, farklılaşmaya olan ihtiyacı her geçen gün arttırmaktadır. İnovasyon, Latince kökenli olan “innovatus” kelimesinden gelmekte olup toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelmektedir. İnovasyon, gelişen ve hızla değişen dünyada işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin en güçlü yoludur. İcat yeni fikirdir, inovasyon ise pazarda kabul görmüş ürün, hizmet veya pazarlama tekniği olduğu gibi yeni yönetim veya süreçtir (Bulut ve Arbak, 2012). İnovasyonun icattan farklı olarak ekonomik değer yaratması beklenir. Bilimsel bir sonuç, teknolojik bir probleme veya pazar taleplerine cevap olan fakat yaratıcısından çıkıp kitlelere ulaşamayan icat veya yeni iş fikri inovasyon olarak değerlendirilmemektedir. Bu nedenle ekonomik değere

dönüştürülmüş bir yeni fikir veya teknoloji temelli yapılmış bir icat veya fırsat odaklı salt yeni bir fikir inovasyondur (Bulut ve Arbak, 2012).

İnovasyon, girişimciliğin özel bir fonksiyonudur. İnovasyon kamu hizmeti veren bir kurumda, çoktan faaliyette olan bir şirkette veya tek bir kişi tarafından başlatılmış bir teşebbüs için söz konusu olsa da girişimcinin yeni bir refah yaratan kaynak oluşturması ya da eski bir kaynağın refah yaratma potansiyelini arttırmaya gelir bağlaması durumunda söz konusu olur. Çoğunlukla girişimciliğin farklı tanımları kafa karışıklığına yol açmaktadır. Bazıları girişimciliği bütün küçük şirketlerle bazıları ise bütün yeni kurulan şirketlerle bağdaştırmaktadır. Oysa girişimcilik, şirketlerin boyutundan veya yaşından bağımsız olarak belirli tür faaliyetleri içermektedir ve bu faaliyetlerin temel özelliği bir kuruluşun ekonomik veya sosyal potansiyelini amaca dayalı ve odaklı değişime maruz bırakacak olan gayretlerdir yani inovasyondur. Elbette dâhilerin zihninde parlayan bir ışık vesilesiyle de inovasyonlar ortaya çıkmıştır ancak çoğu başarılı inovasyon bilinçli, amaca dayalı ve nadiren ortaya çıkan inovasyon fırsatlarının aranıp bulunmasıyla gerçekleşmiştir. Şirket içinde veya sektörde doğan inovasyon fırsatlarının kaynakları; beklenmeyen başarı veya başarısızlıklar, süreçlerde uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör yapısında ve piyasadaki değişimlerden oluşmaktadır. Kişiler, kurumlar veya kuruluşlar bu kaynakların oluşturduğu fırsatları görerek eksiklikleri veya uyumsuzlukları kendi lehine çevirebilirler. Örneğin cerrahların ilk başta benimsemediği bir lokal anestezi yöntemi dişçiler arasında rağbet görebilmiştir. Göz ameliyatlarında eskiden kalma bir yöntem olan bağ doku kesme yöntemi basit bir enzim yardımıyla daha kolay ve modern bir sürece dönüştürülebilmiştir. Banka piyasasına pazarlanmaya çalışılan modern hesap makinası başka bir piyasada kabul görmüştür. Yani inovasyon yalnızca yeni ürün icat etmek değildir. İnovasyon süreçlerde ve pazarlama stratejilerinde de uygulanabilir. Şirket dışı inovasyon fırsatları ise demografik değişiklikler, algıdaki değişimler ve yeni bilgi olarak sıralanabilir (Drucker, 2002).

Bilgi ve teknoloji çağına geçişle birlikte bilgiye erişim kolaylaşmış, bu da rekabetin yoğunlaşmasını beraberinde getirmiştir. Rekabetin bu şekilde yoğunlaşması, firmaları bir şekilde rekabetin gerisinde kalmamaya, öncü olmaya zorlamaktadır. Bu nedenle firmalar yenilikçiliğe ve inovasyona önem vererek rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Yenilikçilik, girişimci olsun ya da olmasın tüm örgütlerin vazgeçilmez ögesidir. Yenilikçilik olmaksızın örgütler ayakta duramaz. Bu nedenle yenilikçiliğin kurumlar kadar bireysel girişimciler için de büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir. Girişimciliği tanımlarken, ünlü iktisatçı Schumpeter, yenilikçiliği girişimcilik sürecinin bir parçası olarak kabul etmektedir. Girişimci, değişimi normal bir süreç olarak gören gelenekleri ortadan kaldırarak yerine yeniyi getiren “yaratıcı yıkım”

görevini üstlenen kişidir. Yeni bir malın üretimi, yeni bir üretim sürecinin ortaya çıkarılması, yeni bir pazarın oluşturulması, yeni hammadde bulunması, sektörün yenilenmesi veya yapılandırılması Schumpeter'in girişimcilik tanımında yer alan yenilik türleridir. Girişimcilik ile yenilikçilik birbirinden ayrılmaz. Yenilik yapmayan girişimci olamaz. Bu nedenle kurumsal ya da bireysel girişimcilerin belirlenmesinde önemli bir unsur olmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Schumpeter'e göre girişimcilerin ekonomik gelişmedeki en önemli rolünden biri de teknolojik ve organizasyonel inovasyonları yeni ve daha etkin ürün ve hizmetlere dönüştürmektir. Bu sebepten inovasyon, girişimciliğin temelini oluşturmaktadır (akt. Yan ve Yan, 2016: Schumpeter, 1934). Liderlik teorisi inovasyonun kaynağı olarak sadece firmanın sahibi olan girişimciyi kabul eder ki teoriye göre girişimcinin kişiliği, bilgisi, karar verme şekilleri, sosyal ağları küçük ölçekli işletmelerdeki inovasyona direkt ya da dolaylı olarak etki eder. Toplulukçu girişimcilik teorisine göre ise işyerindeki her bireyin bilgisi, tecrübesi ve girişimci kişiliği önem taşır. Burada firma sahibi organize etme görevinde çok iyi olmalı, insanları bir araya getirerek toplu olarak ve sürekli bir şekilde inovasyonu teşvik etmelidir. Ancak bu kolektif girişimciliğin başarısı eski bilimsel araştırmalara dayanarak da söylenebilir ki bireyler arası dinamik iletişime, işbirliğine ve üyelerin organizasyona olan bağlılığına göre artar (Yan ve Yan, 2016). Yapılan bilimsel araştırmanın sonucunda hem bireysel girişimciliğin hem de kolektif girişimciliğin küçük ölçekli firmalarda inovasyona katkı sağladığı ve tek başlarına tam olarak inovasyonun kaynağı olmadıklarını ve ikisinin de organizasyon bünyesinde bir arada var olabileceği tespit edilmiştir. Bunu yanında merkezileştirilmiş karar verme sisteminin inovasyon sürecine olumsuz etkide bulunduğu tespit edilmiştir (Yan ve Yan, 2016).

Yenilik kavramı hem bir süreci hem de sonucu ifade etmektedir. Bir fikrin pazarlanabilir bir değer haline dönüşmüş şekli bir ürün veya hizmet, dağıtım şekli bir sonuç iken, fikrin pazarlanabilir değer haline gelirken geçirdiği safhalar yenilik süreçleridir (Aksoy, 2003). Ancak genel olarak yenilikçilik, alışılmışın dışında yeni ürün, süreç, politika, daha önce var olmayan özgün fikirlerin ortaya çıkarılması, benimsenmesi ve kullanılmasıdır. Yani yenilikçilik, üründe, pazarda, üretim yöntemlerinde, dağıtım yöntemlerinde, teknolojik gelişimde ve düşüncede alışılmışın dışında eşsiz ve benzersiz adımlar atmaktır. Firma seviyesindeki girişimciliğin firmaların karşı karşıya kaldıkları tehditleri aşmak üzere içerisine girdiği yeni ürünler veya pazarlar geliştirme süreci olarak tanımlanması göz önünde bulundurulduğunda kurumsal girişimcilikle yenilikçilik kavramının yakın ilişkisi anlaşılabilmektedir (Knight, 1997). Bunlar sorunların üstesinden gelmek üzere planlanmış ve uygulamaya konulmuş fikirlerdir. Bu fikirler uygulamaya konulduğunda yeni bir ürün, üretim yöntemi, teknik, pazarlama yöntemi, dağıtım teknolojileri gibi çıktılara

dönüşmektedir. Yani yenilikçilik faaliyetleri, girişimciliğin vazgeçilmez bir parçası haline gelmektedir. Yenilikçilik bazı yazarlar tarafından sistematize ve planlı bir süreç olarak görülse de bazıları tarafından plansız, ani gelişebilen bir disiplin olarak kabul edilmektedir. Aniden gelişen, sistematik olarak gelişmeyen yenilikler radikal yeniliklerdir. Buna örnek olarak internetin bulunması verilirse tedrici yeniliklere örnek olarak kablosuz internetin gelişimi verilebilir. Tedrici yenilikler sistematize ve kademeli olarak gelişen, yönetilmesi gereken yeniliklerdir. Bir kurumun yenilikçilik seviyesini belirlemek için, ARGE harcamalarından, profesyonel ve uzmanlara ayırdığı bütçeden, pazara sunulan ürün ve hizmet sayısı, ürün ve hizmetlerin değişim sıklığı, patent sayısı gibi göstergeler kullanılmaktadır. Elbette bu rakamsal veriler sektör ortalamasına göre değerlendirilmekte ayrıca belirli oranlarla ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1997; Zahra ve Covin, 1993).

Yenilikçilik, firmanın yeni ürünler geliştirerek bu ürünleri piyasaya başarılı bir şekilde sunabilmesini ve firmanın süreç ve yeniliklere bağlılığını vurgulayan boyutudur (Zahra ve Garvis, 2000). Yenilikçilik firmanın yeni fikirleri, yeni süreçleri, ürünleri ve sistemleri destekleme isteğidir yani bir nevi yaratıcılığın kuluçka dönemidir (Kaya, 2006). Yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürebilme sürecidir (Alpkan vd., 2005). Yeni ürün veya hizmet geliştirme, yeni fikir ve projelerin desteklenmesiyle işletme davranışında yenilikçilik eğiliminin oluşması, o işletmenin gerek niteliksel gerekse niceliksel performansını doğrudan etkileyecektir (Bulut vd., 2008).

Girişimcilik faaliyetlerini sürdüren şirketler elbette ki bu faaliyetlerle çevresel fırsatları rakiplerinden önce görerek rekabet avantajı elde etmek isterler. Rekabet avantajı, bir şirketin sunduğu ürün ve hizmetleriyle tüketicilerin zihninde oluşturduğu sürekli bir değer farkıdır (Kuratko vd., 2001).

Bazı şirketler hem bugünkü statüsünü korumak hem de gelecekte rekabet avantajı sağlamak adına girişimci davranışlar sergileyerek yenilikçiliği geliştirme amacı güderler. Yenilikçilik yeni bir şeyi meydana getirmektir. Bu; süreç, ürün ve piyasa yeniliği olabileceği gibi ürün, piyasa ve müşteri kombinasyonu şeklinde de olabilir zaten girişimcilik davranışlarla teşvik edilen ve sürdürülen yeniliğin en yararlı çıktısı hem ürün hem müşteri hem de piyasa alanında getirilen yeniliklerdir (Kuratko vd., 2001). Firmalara ciddi bir rekabet avantajı sağlarken rekabet paritesi için bir ön koşuldur. Yenilikçilik başlı başına gelecek için bir rekabet avantajı oluştururken firmanın bugünkü performansını da artırmasını sağlar.

Bir örgüt, yenilik faaliyetinde bulunabilmek için finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklara sahip olmak zorundadır. Çünkü her sürecin bir

yakıta ihtiyacı vardır. Kaynak da yenilik sürecinin temel yakıtıdır (Naktiyok, 2007). Yenilikçilik boyutuyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için firmaların sahip oldukları kaynakları, çevredeki yenilik fırsatlarını açıklayabilecek ve tehditleri ortadan kaldırabilecek ölçüde değerli, örgütün rakipleri arasında kıt ve mevcut ve potansiyel rakipler tarafından taklit edilemez olmalıdır (Rebernik ve Mulej, 2000).

Son yıllarda, hem araştırmacılar hem de politika yapımcılar yenilik, girişimcilik ve bölgesel sonuçlar arasındaki bağlantıyı araştırmaya giderek daha fazla önem vermiştir. Çünkü inovasyon, ekonominin ana itici güçlerinden biri olarak kabul edilir (Maradana vd., 2017). Maradana vd., (2017)'nin inovasyonun ekonomik büyümeye etkisini ölçen çalışması mevcuttur. Çalışma 1989–2014 döneminde 19 Avrupa ülkesindeki inovasyon ile kişi başına düşen ekonomik büyüme arasındaki uzun vadeli ilişkiyi incelemektedir. Çalışmada altı farklı inovasyon göstergesi kullanılmıştır: ulusal patent sahipleri, ulusal olmayan patent sahipleri, araştırma ve geliştirme harcamaları, yüksek teknoloji ihracatı, bilimsel ve teknik makaleler, araştırma yapan araştırmacı sayısıdır. Çalışmanın katkısı iki yönlüdür. İlk olarak, inovasyon faaliyetlerinin ekonomik büyümeye katkıda bulunup bulunmadığı ikinci olarak inovasyon faaliyetlerinin genişlemesinin hızlı bir ekonomik büyümenin bir sonucu olup olmadığını araştırmak suretiyle inovasyon faaliyetlerinin ekonomik büyüme üzerindeki önemi ve ekonomik büyümenin inovasyona olan etkisi değerlendirilmiştir. Eş bütünleşme tekniğini kullanarak çoğu durumda, tipik olarak belirli bir inovasyon göstergesinin kullanımına atıfta bulunarak, inovasyon ile kişi başına ekonomik büyüme arasındaki uzun vadeli ilişkinin kanıtları bulunmuştur. Granger nedensellik testini kullanarak çalışmada, inovasyon ile kişi başına ekonomik büyüme arasında hem tek yönlü hem de çift yönlü nedensellik varlığını tespit edilmiştir. En önemlisi, bu çalışmada tüm bu inovasyon göstergelerinin kişi başına ekonomik büyümeyle önemli ölçüde bağlantılı olduğu bulunmuştur.

Girişimcilik Teorisi, girişimcileri, inovasyonun başlatılması yoluyla ekonomik kalkınmanın kilit itici gücü olarak tanımlar (Jain ve Singh, 2017). Girişimciler, yeni ürünleri ve yeni üretim yöntemleri, yeni piyasalar, yeni ham madde kaynaklarını, yeni örgütsel yapıları ortaya çıkararak inovasyonu geliştirirler. Bu şekilde olağan durumun dışına çıkar piyasada değişiklik yaratır ve rekabet güçlerini artırırlar. Yenilik Teorisine göre (Jain ve Singh, 2017), inovasyon, problem çözmeye yarayan yeni bir fikir, süreci, ürünü ve hizmeti üretme, kabul ettirme ve uygulamaya koymaktır. Bir fikrin, sürecin veya ürünün ne zaman ortaya çıktığına ne zaman keşfedildiğine bakmaksızın yeni ekonomik fayda yaratmaya başlaması gerekir. İnovasyon 'yeni' olmalıdır (fikir veya ürün ne zaman üretilmiş olursa olsun uygulamaya geçmeli ve ekonomik fayda yaratmalıdır ki icat ile inovasyon arasındaki farklardan biri de budur).

Girişimcilik Teorisine (Schumpeter, 1952) göre, kapitalist sistemde girişimciler mevcut ekonomik yapıları bozar veya tahrip eder ve denenmemiş yöntemleri uygulayarak yeni ekonomik yapılar oluştururlar. Bu süreci Schumpeter (1952), “yaratıcı yıkım” olarak isimlendirmektedir. Yalçınkaya (2010) inovasyonu bilginin, yeni bir uygulamada ya da yeni fikirlerin, yaygın anlamda kullanılarak yeni bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesi olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda inovasyonun kavram olarak hem bir süreci yani yenilenme sürecini hem de bir sonucu yani yeniliği vurguladığını belirtmiştir (Mercan, Gökteş ve Gömleksiz, 2011). Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya süreç yaratmadaki teknik, endüstriyel ve ticari adımlar bütünüdür (Mercan vd., 2011). Schumpeter, yenilik kavramının girişimciliğin temelini oluşturduğunu ve girişimcinin yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olduğunu belirtmektedir. Yaratıcı yıkımın oluşumu ancak yeni bir teknolojinin, ürünün, pazarın, üretim sürecinin ya da örgütsel yapının pazarda var olan ürünlere ve örgütsel uygulamalara alternatif olması durumunda gerçekleşeceği düşüncesi Schumpeterci bakış açısında hâkimdir (Duran ve Saraçoğlu, 2009). Buradan anladığımız aynı zamanda bir icadın inovasyona dönüşebilmesi için ticarileştirilmesi yanında fayda sağlaması gerekliliğidir. Mevcut olana alternatif olmayan bir yenilik yalnızca fikir bazında kalacaktır. Yeni bir yol getirmeyen, etkililik, verimlilik sağlamayan bir yenilik yalnızca icat olarak yerinde saymaya mahkûmdur.

2.1.3.2. Risk Alma

İster bağımsız ister kurumsal olsun girişimcilerle risk alma birbirinden ayrılamaz iki kavramdır. Düşük seviyede de olsa hiç risk içermeyen bir girişim düşünülemez. Çünkü hiç denenmemiş tamamen yeni bir atılım olarak değerlendirilen faaliyetler bile risk içermektedir. Yenilikçi olmamanın da riski vardır. Girişimcilikle ilgili alan yazın incelendiğinde girişimciler risk üstlenen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Öyle ki kavramın ilk çıkış yıllarına bakıldığında Cantillon girişimciyi kazanma ve kaybetme riskini alan kişiler olarak tanımlamaktadır (Hisrich ve Peters, 2002). Ancak burada önemli olan nokta girişimcilerin bir kumarbaz olmadığı, hesaplayabildikleri, makul riskleri üstlendikleridir. Girişimciler gereksiz risk üstlenmezler (Kuratko ve Hodgetts, 1995). Bağımsız girişimciler ve örgütler için de söz konusu olan risk alma eğilimi, bağımsız girişimcilerin veya kurumun içinde girişimci özellikleri taşıyan ve kurumu girişimci duruma getiren çalışanların bireyin özelliklerine, örgüt kültürüne ve risk taşıyan durumun niteliğine bağlı olarak değişebilmektedir. Bireyin risk alma eğilimi, risk algısı ve risk tercihi bu durumda göz önünde

bulundurulmuş bireysel özellikleridir. Örgütün riske yaklaşımı olumlu ise yine bireyin risk eğilimi buna göre şekillenmektedir. Yine bireyin karşılaştığı durumun yapısı da bireyin risk alma derecesini etkilemektedir. Örneğin bireyin aynı durumla ilgili geçmiş tecrübeleri bu duruma karşı alınacak risk düzeyini de belirlemektedir (Erdem, 2001). Bu değişkenleri de göz önünde bulundurarak girişimciler kâr-zarar olasılığını hesaplayarak riski ölçerler. Bu ölçümün başarısı bireylerin risk ölçme yeteneğine, cesaretine ve belirsizlik durumlarında karar alma başarılarına bağlıdır (Koh, 1996). Kurumsal girişimci de bağımsız girişimci de makul riskler üstlenmektedir. Bu nedenle risk alma konusunda aralarında büyük farklılıklar bulunduğu söylenemez (Hisrich ve Peters, 2002).

Firma seviyesinde risk alma, büyük borçlara girerek büyük yeni yatırımlar yapmak, yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek, daha önce denenmemiş teknolojileri kullanmaya başlamak gibi yüksek risklerden hiçbir yatırım yapmama, yenilik yapmama gibi firma gözünden riskten kaçınma veya risk almama arasında olabilir. Ancak risk almamamın da riski büyüktür. Yani yenilikçilik yapmayarak sözde riskten kaçınmak firmaların rekabet gücünü kaybederek yok olmasına neden olabilir. Bu durumda firmalar yaşamlarını sürdürebilmek için risk almaya mecburdurlar. Burada önemli olan rasyonel bir şekilde hesaplanmış, makul riskleri doğru bir şekilde üstlenebilmektedir (Morris ve Kuratko, 2002; Lumpkin ve Dess, 1996). Kurumsal girişimciliğin bir boyutu olarak risk almayı, belirsizlik durumlarında alınan kararlar, yapılan yatırımlar ve firmanın giriştiği stratejik eylemler olarak tanımlamak mümkündür (Covin ve Slevin, 1991).

Kurumsal girişimcilikten bahsetmemiz için girişimciliğin boyutlarını firma bünyesinde incelememiz gerekir. Bu boyutlarından biri olan risk alma; belirsizliğin hâkim olduğu çevrede üst yönetimin stratejik eylemlerinde ve yatırım kararlarında aldıkları riskli tutumlar, firmanın karşılığı kesin olmadığı halde yenilikçi girişimleri destekleme eğilimi gibi davranışlar risk alma boyutunun göstergeleridir (Zahra ve Garvis, 2000). Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır ve bu bağlamda risk alma farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan vd., 2005). Zaten bir işletmenin kâr elde etme veya rekabet üstünlüğü kazanma amaçlarının dışında hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için makul derecede riskler alması kaçınılmazdır (Bulut vd., 2008). Pazardaki fırsatları değerlendirmede çabuk hareket etme, hızlı kaynak kombinasyonları yapma ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektiren davranışlar firma düzeyinde risk alma davranışına örnek olarak verilebilir (Ağca ve Kurt, 2007). Bireylerin ve örgütlerin girişimci davranışlarda bulunup bulunmadıkları risk alıp almamalarıyla ölçülür. Yani kurumsal risk alma bu durumda kurumsal

kârlılığını artırmak ve büyümeyi sağlamak amacıyla yeni girişimler içerisinde bulunmasına ve bu yolda potansiyel kayıpları tolere edebilmesidir. Başarılı organizasyonlar piyasadaki fırsatları görüp risk alarak boşlukları doldurabilen veya yeni piyasalar oluşturabilen yeni talepler yaratabilen organizasyonlardır (Alpkan ve Bulut, 2008).

Son olarak girişimciliğin boyutu olarak risk alma, ister bağımsız olsun ister kurumsal, girişimcinin yeteneğine ve risk alma eğilimine göre makul olarak hesaplanmış, öngörülen kazanç-kayıp sonucuna bağlı olarak üstlenilen, sonucu belirsiz olan karar ve davranışlarıdır.

2.1.3.3. Proaktiflik

İşletme terimleri sözlüğünde proaktiflik, olaylar yaşandıktan sonra tepki vermek yerine, ileri görüşlü olunarak, geleceği kestirerek, geleceğe yönelik şimdiden hareket etmek, geleceğe yönelik mücadele etmek olarak tanımlanmaktadır (Friedman, 1994). Koçel (2015) ise, yönetim alanında olayların gerisinde kalmak ve takip etmek yerine geleceği etkilemek suretiyle geleceğe yön vermek olarak tanımlamaktadır. Proaktiflik girişimciliğin bir boyutu olarak kurumsal girişimciliğe uyarlanabilmektedir. Kurumlar açısından proaktiflik, çevredeki fırsatları ve girişimleri takip etmek yerine çevrede fırsatlar ve yenilikler yaratarak öncü konumun stratejik avantajlarından yararlanmaktır. Proaktif davranışlar belirli düzeyde risk almayı, cesareti, yenilikçi olmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda proaktif olarak değerlendirilen firmalar rakiplerine liderlik etmektedir. Rekabette iş birliğini değil, mücadeleyi, sürekli yenilik yaparak ve herkesin önüne geçerek rekabet etmeyi seçmektedirler. Firma seviyesinde proaktiflik, mevcut faaliyetlerle bağlantılı veya bağlantısız yeni fırsatlar aramak, gelecek görülmeyen faaliyetlerin ve ürünlerin elenmesi, rakiplerden önce davranarak potansiyel fırsatların hayata öncü olarak geçirilmesi gibi aktif faaliyetleri içermektedir (Pitt vd., 2002). Proaktiflik, çoğu kez rekabetçi girişkenlik kavramıyla karıştırılsa da proaktiflik, talep yaratmayı rekabetçi girişkenlik ise taleplere tepki vermeyi kapsamaktadır. Proaktif firmalar, çevreyi şekillendirmekte pazarda yeni fırsatlar ve dolayısıyla talepler oluşturmaktadır. Rekabetçi girişkenlik ise mevcut talepleri karşılamaya yönelik stratejiler geliştirmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Firmaların, sektördeki rakiplerinin stratejilerine tepki vermek yerine rakiplerinin yetersiz kaldıkları sektör fırsatlarını bularak herkesten önce pazara getirmek, öncülük yani proaktifliktir. Bu yeni ürün veya hizmet geliştirerek, yeni bir metot, teknoloji kullanarak, yeni bir dağıtım sistemi, yeni bir yönetim süreci, pazarlama ağı kısaca daha önce keşfedilmemiş her türlü fırsat olabilir. Önemli olan bu fırsatı ilk defa gören, yakalayan ve kullanan olabilmektir. Bu yönden proaktiflik kavramının, girişimciliğin boyutları olarak kabul edilen yenilikçilik ve risk alma

boyutu ile de yakın ilişkisi anlaşılmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001). Tüm bunlara ilaveten, proaktifliğin karışının reaktiflik olmadığı belirtilmektedir. Proaktiflik, fırsatları önceden kestirerek rekabette rakiplerinden önce atımlar yapmak ve rekabetin önünde gitmek ise bunun anlamsal olarak zıttı pasifliktir. Yani, sektördeki rekabete ve rakiplerin eylemlerine karşı duyarsızlaşmaktır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Firma çevredeki fırsatları rakiplerinden önce görebiliyor ve sektördeki rakiplerinden önce yeniliği üstleniyorsa ve piyasadaki rakipleriyle rekabet edebiliyorsa proaktiflik boyutundan bahsedebiliriz. Dinamik bir anlam ve yapıyı ifade eden proaktiflik, değişim ve uyumdan farklı olarak, belirli hedefler doğrultusunda yeni bir oluşumu meydana getirme, yönetme ve hatta sonlandırma faaliyetlerine öncülük etme tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (Bulut vd., 2008). Proaktiflik iki aşamalı bir süreçtir. Bunun birinci aşaması çevredeki değişiklikleri önceden sezmek, ikinci aşaması ise bu değişikliklere ve gelecek ihtiyaçlara yönelik harekete geçmektir (Kaya, 2006). Bir başka tanımda ise proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir (Alpkan vd., 2005). Ayrıca stratejik girişimcilik davranışlarıyla ilgili çalışmalarda bu kavramın, değişen çevresel trendlere cevap vermeyle birlikte pazar fırsatları ve deneyimlerine yönelik sürekli bir arayışı ifade etmek için kullanıldığı da görülmektedir (Ağca ve Kurt, 2007). Yeni çevrede en önemli iki sorun kısalan ürün yaşam döngüsü ve yeni ürünler için ortaya çıkan hassas taleplerdir. Kurumsal girişimciliğin boyutu olan proaktiflik özellikle Türkiye gibi gelişme sürecinde olan ülkelerde daha da önem kazanan bir boyuttur. Çünkü bir yeniliği ortaya çıkaran piyasadan en yüksek payı alır geri kalanlar ise kalan küçük pay için savaşırlar. Bu yüzden günümüzdeki ekonomik çevrede mücadele etmek ve yaşamını sürdürmek için ya yeni ürünleri rakiplerden önce çıkarmalı ya da yeni talepler yaratılmalıdır (Aktan ve Bulut, 2008).

2.1.3.4. Stratejik Yenilenme

Küresel pazara bakıldığında bazı firmaların ortaya çıkarak çok başarılı oldukları bazısının da çok başarılı olduktan bir süre sonra yok olduğu görülmektedir. Başarılı firmalarla başarısız firmalar arasındaki en temel fark başarılı firmaların günümüze yani bugünün gerekliliklerine, taleplerine, ihtiyaçlarına kendilerini adapte edebilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu noktada akla yenilik, değişim, girişimcilik gibi kavramlar gelmektedir. Bu kavramların firma adaptasyonu için gerekliliği göz ardı edilemeyecek derecede çok olsa da bu adaptasyonu yani firma-çevre uyumunu sağlayan temel unsur firmanın kendini yenilemesidir. Amaçlarını, stratejilerini, yapılarını, kaynak

kombinasyonlarını revize ederek ya da tamamen değiştirerek, yeniden yapılandırarak bunları içinde bulunduğu çevrenin gereksinimlerine uyumlu hale getirebilen firmalar başarılı olmaktadır. Bu, çevreye karşı daha hassas olabilme amacıyla gerçekleştirilen sürekli yenilenme faaliyetlerinin genel adı stratejik yenilenme olarak tanımlanmaktadır (Zahra, 1993a). Ancak stratejik yenilenme ile değişim farklı kavramlardır. Stratejik yenilenme süreklilik arz etmektedir. Çünkü günümüzde pazarlar da sektörler de stabil değişillerdir, sürekli değişirler. Buna karşı ayakta durmak isteyen firmalar ise kurumsal girişimciliği benimseyerek bu sürecin bir parçası olan yenilenme faaliyetlerini hayata geçirerek sürekli kendilerini zamanın gereklerine ve çevreye duyarlı ve uyumlu hale getirmektedirler. Yani, her değişimin bir yenilenme olduğu söylenemez ancak yenilik sürekli değişim gerektirmektedir (Dinçer, 1992).

Stratejik yenilenme firmanın temel yeteneklerinin yenilenmesi, firmanın misyon, vizyon ve temel yeteneklerini değişen ihtiyaçlara uygun hale getirmek üzere yenilemesidir. Bu yenilenme örgütün baştan aşağıya tüm çalışanlarının katılımıyla mümkün olabilmektedir. Çünkü bu süreç, örgütün yapısını baştan aşağıya değiştirmesini gerektirebilir. Tüm çalışanların bakış açısı değişmeli, bilgi paylaşımından gelecek planlamasına kadar hem bugün hem de gelecek dönemler düşünülmelidir. Hem bugünkü fırsatlar kaçırılmamalı hem de gelecek garanti altına alınmalıdır. Bunun sağlanması ise ancak kurumsal girişimciliğin benimsenmesi ve gerektiğinde stratejik yenilenmenin bu sürecin bir parçası olarak gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Volberda vd., 2001). Schumpeter'in girişimcilik hususunda üstünde durduğu yeni kaynak kombinasyonları oluşturarak kendini dönüştürme stratejik yenilenmenin bir sonucudur. Yine Guth ve Ginsberg (1990), girişimcilik eğer firma seviyesinde ele alınıyorsa bu sürecin iki gereksinimi olduğunu vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi yeni bir iş/faaliyet alanı başlatmaktır. İkincisi ise, firmanın sahip olduğu temel yetenekleri genişletmesi, yeni yetenekler edinerek bunları yenilemesidir. Yani kurumsal girişimcilik ile stratejik yenilenme birbirinden ayrılamaz bütün oluşturmaktadır.

Kurumsal girişimciliğin çalışmada ele alınacak beş boyutundan biri olan kendini yenileme/stratejik yenilenme iş tanımının yenilenmesi, yeniden örgütlenme ve sistemlerin yenilenmesi yollarıyla gerçekleştirilebilmektedir. İletişim, bilgi sistemlerinin daha açık ve geniş hale getirilerek yenilenmesi, firma prosedürlerinin daha esnek hale getirilmesi, organik yapıya geçilmesi firmayı çevreye daha duyarlı ve tepkisel hale getirebilmekte ve örgütün yaşayan bir organizma gibi yaşadığı çevreye adaptasyonu için adeta aracılık görevi üstlenmektedir. Bu halde iletişimi, bilgi ağı kuvvetli olan örgüt rekabet gücünü yeniden kazanır ve fırsatları daha net görebilmeye başlar. Yeni iş tanımları yapar, yeni kaynak kombinasyonları oluşturur ve yenilenen içsel durumuna

uygun yenilenen bir misyon edinir. Yani, dönüşüm, yenilenme, firmanın içinde başlaması gereken bir süreçtir. Bu yenilenmeyi içerisinde tamamlayamayan ve sistemlerini yenilemeyen firmalar, çevreye uyum sağlayamayarak rekabet gücünü kaybedeceklerdir (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1993a).

2.1.3.5. Özerklik

Özerklik kavramı kurumsal girişimcilik boyutlarına Lumpkin ve Dess (1996)'ın yaptığı çalışmadan sonra eklenmiştir. Daha önceleri üç boyut olarak ele alınan kurumsal girişimcilik kavramı Lumpkin ve Dess (1996)'ın özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını eklemesiyle beş boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır. Özerklik, örgüt çalışanlarına kendi kendilerini yönetme, yaratıcılık kullanma, fırsatları izleme ve yeni fikirleri destekleme özgürlüğü verir (Lumpkin ve Dess, 1996). Özerklik bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız aktiviteleri ifade eder (Fiş ve Wasti, 2009). Özerklik, bir birey veya ekibin bir fikri veya bir vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Genel olarak özerklik, fırsatları kovalamada kendi kendini yönlendirme imkân ve arzusu anlamına gelmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010). İşletmeler iç girişimciliği uygulayabilmek için hiyerarşi basamaklarını azaltmalı ve faaliyet birimlerine daha çok yetki tanımalıdır. İlâveten çalışanların da işlerini yaparken serbest karar almaları, kendi yöntemlerini seçmeleri, kendilerini değerlendirmeleri, kendi yeteneklerini keşfetmeleri gibi konularda kendilerini özerk hissetmeleri sağlanmalıdır (Ağca ve Kurt, 2007).

2.1.4. Kurumsal Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Bir firmanın içsel ve dışsal bağlamları, firmanın girişimcilik seviyesini etkilemektedir (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Zahra, 1991). Bazı içsel özellikler, firmanın içinde girişimcilik davranışlarının gelişimi için olumlu bir ortam hazırlamaktadır. Bunlar başlıca organik örgüt yapısı (Covin ve Slevin, 1988), faaliyet birimleri arasındaki iletişimin güçlü oluşu (Peters ve Waterman, 1982; Zahra, 1991), ortaklaşa karar alma (Jennings ve Lumpkin, 1989), çevresel taramanın yoğunluğu (Miller, 1983; Zahra, 1991), resmi kontrollerin azaltılması (Zahra, 1991) gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bunun yanında firmanın girişimcilik seviyesini belirleyen ve örgütün dışsal bağlamını oluşturan faktörler de mevcuttur. Örneğin, taleplerin yoğun ve rekabetin yoğun olduğu düşman dış çevre girişimcilik davranışlarını tetiklerken, yumuşak dış çevre daha az talepkâr ve daha az rekabetçi olduğundan muhafazakâr örgütsel davranışlar doğurmaktadır (Covin ve Slevin, 1989; Miller ve Friesen, 1983). Pazardaki algılanan değişkenlik olarak bilinen çevresel dinamiklik ise girişimcilik davranışlarını teşvik etmektedir. Çünkü değişimin sürekli

olması Schumpeter'in belirttiği gibi fırsatlar doğurmakta ve girişimciler ise bu doğan yeni fırsatları inovasyon ile yakalamaktadır (Aldrich, 1979; Keats ve Hitt, 1988). Bu özellikler dışında dışsal olarak firmanın girişimcilik seviyesini etkileyen başka faktörler daha vardır. Bu faktörler; başlıca sektörün yeni fırsatlar içerip içermemesi (örneğin teknolojik fırsatların yoğun olduğu elektronik firmaları), mali politikalar (verginin azaltılması veya muafık) ve olumlu bölgesel çevredir (kalifiye ve eğitimli elemanlar, bölgedeki başarılı üniversiteler, tecrübe sahibi bankacılar, avukatlar ve sermayedarlar, bölgedeki yönetimin desteği) (Zahra, 1993; Roberts, 1991). Firmanın iç çevresi ve dış çevresine ek olarak kurumsal girişimciliği ortaya çıkarmak ve sürdürmek amacıyla yöneticiler tarafından atılması gereken adımlar da vardır. Bunlar başlıca, girişimciliği desteklemek (Hisrich ve Peters, 1986), parasal veya parasal olmayan ödüller (Kanter, 1983), yenilikçi iş grupları kurmak (Ryzd, 1986), geçmiş performansında yenilikçilik ve proaktiflik davranan çalışanları işe almak (Jennings ve Lumpkin, 1989), şampiyonları kullanmaktır (projelerde ve inovasyonlarda) (Day, 1994).

Firmalarda girişimciliğin ortaya çıkması ve sürdürülebilir olması için desteklenmesi ve geliştirilmesi önemlidir (Drucker, 1985a; Block ve MacMillian, 1993). Kurumsal girişimciliğin sürdürülmesi çok önemlidir. Kurumsal girişimcilik, firmanın dışsal ve örgütsel değişime yanıt verme aracıdır (Miller, 1983; Zahra, 1991). Girişimci davranışlar, örgütün dış çevredeki değişimlerle uyum içinde olmasını kolaylaştırmaktadır (Covin ve Slevin, 1991). Kurumsal girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalar iki alana yoğunlaşmaktadır. Bunlardan biri kurumsal girişimcilik sürecine çevrenin etkisiyken, diğeri kurumsal girişimcilikle ilişkili olan örgütsel faktörlerdir.

2.1.4.1. Çevresel Faktörler

Örgütün faaliyet çevresi, örgütün sınırları dışında kalan, onu etkileyen veya ondan etkilenen örgütlerin tümünden oluşmaktadır. Buna ilaveten, sosyal ve ekonomik gelişmeler, politik ve yasal olaylar, teknolojik gelişmeler de örgütü etkileyen ya da ondan etkilenen daha kapsamlı çevresel faktörlerdir (Covin ve Slevin, 1991). Çevresel faktörler, kurumsal girişimciliği tetikleyen ve firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştıran güçler olarak belirtilmektedir (Burgelman, 1983a; Covin ve Slevin, 1994; Zahra, 1991). Teşvik edici olarak, örgütün var oluşunu tehdit eden unsurlarla başa çıkmasını veya karşılanmamış pazar ihtiyaçlarını fark ederek değerlendirmesini kolaylaştıran durumlar sunmaktadır. Bu bağlamda kurumsal girişimciliği teşvik edici çevresel bazı özellikler alan yazına Zahra (1991) tarafından kazandırılmıştır. Bunlardan ilki, dinamik çevredir. Dinamik çevre, örgütün faaliyet gösterdiği pazarın değişkenliğidir. Örgüt bu durumda statükoculukla mücadele eder, yenilikçi

faaliyetlerle çevreye sürekli olarak adaptasyon sağlamaya çalışır. Ya da dinamik çevrede sürekli yeni ihtiyaçlar doğar ve buna cevaben yeni pazarlar oluşur. Firma bu yeni pazar fırsatlarını değerlendirebilmektedir. İkincisi, düşman çevredir. Düşman çevre, örgütün var oluşuna ve misyonunu tamamlamasına yönelik algılanan tehdittir. Düşman çevre yoğun rekabetin hüküm sürdüğü, çevresel fırsatların az olduğu, ürünle ilgili belirsizliklerin yüksek olduğu, firmanın dış etkilere karşı çok açık olduğu çevresel bir durumdur (Zahra ve Covin, 1995). Örgüt bu çevrede faaliyet gösterebilmek için sürekli olarak yeni iş birimleri oluşturmakta ve eski varsayım ve değerlerini değiştirmektedir. Zahra ve Covin (1995), en az 10 yaşında olan firmalar üzerinde yaptıkları araştırmada düşman çevrede faaliyet gösteren firmaların performansı ile kurumsal girişimcilik ilişkisinin sürekli olarak arttığını belirlemiştir. Büyüme ve kârlılığı hedefleyen örgütler, düşman çevrede faaliyet göstermek için daha rekabetçi ve yenilikçi olarak performansını en yüksek seviyeye çıkarmaktadırlar (Covin ve Slevin, 1989). Zahra (1991) tarafından belirtilen üçüncü çevresel faktör, çevrenin heterojen olma durumudur. Heterojen çevre çok çeşitli müşteri talep ve beklentilerinin olduğu çevredir. Covin ve Slevin (1991) kurumsal girişimciliği arttıran çevresel faktörlere iki sektörel faktör eklemiştir. Bunlar sektörde teknolojinin yoğunluğu ve sektörün yeni olmasıdır. Yeni bir sektörde faaliyet gösteren firmalar rekabetçi bir duruma geçebilmek ve bunu koruyabilmek adına girişimcilik faaliyetleri gösterecektir. Teknolojinin yoğun kullanıldığı sektörler ise, dinamik, düşman ve heterojen çevreye sahiptir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar rekabet edebilmek için sürekli olarak yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik gibi kurumsal girişimcilik faaliyetleri sürdürecektir (Covin ve Slevin, 1991).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Kurumsal girişimcilik, firma için yeni tecrübeler içeren faaliyetlerdir. Oysa örgütün benzer süreç ve davranışları koruyucu kontrol sistemleri mevcuttur ve bu sistemler yenilikçi faaliyetleri engelleyici niteliktedir (Kanter, 1985). Örgütlerin yönetilme şekli kurumsal girişimciliğin yönetim gereksinimleri tamamen zıtlık ve çatışma içerisindedir (Sykes ve Block, 1989). Buna ilaveten kurumsal girişimcilik süreci belirsizlikle dolu bir süreçtir (Garud ve Van de Ven, 1991). Bu nedenle çevresel belirsizlikle mücadele eden ve fırsatlardan faydalanmak isteyen örgütlerin kurumsal girişimciliğin oluşturduğu belirsizliklerle başa çıkabilecek içsel bir bağlama sahip olması gerekmektedir. Firmanın içsel bağlamının kurumsal girişimciliği destekleyici ve teşvik edici nitelikte olması gerekmektedir (Kanter, 1985; Sathe, 1988; Sykes, 1986). Kurumsal girişimciliği etkileyen örgütsel özellikler; paylaşılan değer ve inançlar, yönetim biçimi, ödüllendirme sistemi, örgütün yapısal özellikleri ve yeni girişim ile örgütün mevcut yeteneklerinin ve stratejilerinin uyumudur.

Örgütün değer sistemi, çalışanların ve yöneticilerin içerisinde yeni girişimler başlatmak için fırsatları fark ettiği, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin değerlendirildiği, kabul edildiği veya reddedildiği ortamı oluşturdukları bağlamdır (Zahra, 1991). Kurumsal girişimciliği olumlu olarak etkileyen örgütsel değerler, dürüstlük ve güven, başarısızlıklarla başa çıkabilme, yaratıcılığı takdir etme, yenilikçilik ve girişimciliktir. Kurumsal girişimcilik katı bir kontrol sistemi ile yönetilemez (Sathe, 1985). Girişimcilerle yöneticiler birbirine karşı dürüst olmalı ve güven duymalıdır. Yöneticiler gerektiğinde girişimciye kaynak ayırmalı onu desteklemeli, girişimci ise makul olmayan risk alarak örgütün kaynaklarını israf etmemelidir (Sathe, 1985). Başarısızlığa tahammül edebilme ise, çalışanların potansiyel olarak başarılı gördükleri fırsatları değerlendirmelerine fırsat sağlayacak, herhangi bir başarısızlık durumunu kariyerlerini engelleyici unsur olarak değerlendirerek, girişimcilik faaliyetlerinden kaçınmamalarını destekleyecektir. Bu şekilde çalışanların girişimci faaliyetlerini destekler ve girişimciliğin zor süreçlerini kabul ederek, onların olumsuz sonuçlardan muaf olacağı algısını yaratır (Sathe, 1988).

Yenilikçiliğe önem vermek, kurumsal girişimciliği teşvik edici ve arttırıcı örgütsel değerlerden bir diğeridir (Kanter, 1985). Drucker (1985), yenilikçiliği, “girişimciliğin özel aracı” olarak adlandırmaktadır. Yenilikçiliğe değer verilen örgütlerde, çalışanlar yeni ürün, süreç ve teknoloji keşfetme ve deneyimleme konusunda cesaretlendirilmektedir. Bu değere sahip olan örgütlerde çalışanlar, yenilikçi faaliyetlere önem verildiğinden işler ters gittiğinde bile yenilikçilik faaliyetlerini sürdüreceklerdir (Kanter ve Richardson, 1991). Örgütün değerleri ve inançları, yönetimin faaliyetleri ve uygulamalarıyla ortaya çıkartılır. Bu nedenle örgütün idari uygulamaları ve kuralları değerleriyle çelişmemelidir. Değerlerle çelişen uygulamalar örgüt kültürünü zayıflatmaktadır. Değerler, uygulamalar yoluyla desteklenir ve korunur. Bu yüzden hem insan kaynakları politikaları hem de tüm örgütsel, idari uygulamalar, kurumsal girişimciliği destekleyebilecek şekilde düzenlenebilmektedir. Bu bakımdan potansiyel girişimcilere kaynak ayrılması, onları yeni fırsatlar kollama hususunda destekleyici bir uygulamadır. Bu kaynaklar maddi, maddi olmayan ya da yaratıcı faaliyetler için ayrılan zaman biçiminde olabilmektedir (Kuratko vd., 1990; Kanter, 1985).

Örgütün kontrol sisteminin esnek olması, yeni girişimlerin belirsizliğiyle daha kolay başa çıkabilmeyi sağlamaktadır. Katı kurallarla işleyen sistemler yerine daha kapsamlı finansal amaçları denetleyici ve uyarıcı olarak işlev gören sistem kurumsal girişimciliği destekleyici nitelikte olacaktır (Sykes, 1986). Girişimci olduğu bilinen adayları işe almak ise girişimciliği yaymak adına doğru bir karar olmamaktadır. Çünkü girişimcilik yeni birini örgüte dâhil ederek örgüte nüfuz ettirilemez. Tam tersi, bu kişilerle mevcut çalışanlar kültürel

olarak çatışma yaşayabilmektedir. Bunun yerine kurumsal girişimciliği, eğitim programlarıyla yenilikçilik, esnek çalışma ve sorumluluk alma isteği çalışanlara aşılanabilmektedir (Schuler, 1986). Ancak bu ampirik olarak kanıtlanamamıştır. Bunun yanı sıra Brazeal (1993), çalışanların hepsini girişimci olma konusunda eğitime tabii tutmak yerine girişimcilik özelliği gösteren çalışanları hızlı terfi ettirmek ve resmi olmayan projeler vererek içsel odaklılıklarını arttırmak yoluyla elde tutmanın ve onların örgütsel bağlılıklarını arttırarak kurumsal girişimciliği teşvik etmenin daha uygun olduğunu vurgulamaktadır. Örgütün ödül sistemi ise kurumsal girişimciliği hem destekleyici hem de kısıtlayıcı özellikte olabilmektedir. Bu nedenle kurumsal girişimci tarafından değer verilen ödüller kullanılmalıdır. Örneğin onaylanma ve takdir kurumsal girişimciyi motive edecek içsel ödüllerdir. Ancak, dış kaynaklı ödüller çalışanlar arasında kini ve nefreti besleyerek, iş birliğine zarar verebilmektedir (Sathe, 1988). Sykes (1986)'a göre öz kaynak, kâr gibi ödüller yasal, vergisel ve denetimsel problemler yaşatabilmektedir. Bu nedenle dış kaynaklı ödüller kurumsal girişimcilik sürecini desteklemek amacıyla makul değildir. Ancak Hisrich ve Peters (1986) yaptıkları ampirik araştırmanın sonucunda maddi ödüllerin kurumsal girişimciliği desteklemede uygun olduğunu belirlemişlerdir. Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno (1993) ise hem iç kaynaklı hem dış kaynaklı ödüllerin kurumsal girişimciliği teşvik etmekte kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Onlara göre yeni bir girişim faaliyetinin motive edilmesi için hem takdir hem de finansal ödüller kullanılmalıdır. Brazeal (1993), yine kurumsal girişimcinin hem içsel hem de dışsal ihtiyacını gideren ödüllerin kullanılmasının gerektiğini belirtmektedir. Özel olarak terfinin de ödüllendirme sistemine dâhil edilmesi gerektiğini ve terfinin, girişimcinin hem başarı ihtiyacını hem de finansal ihtiyacını aynı anda karşılayabildiğini bu yönden makul olduğunu, Fortune 500 listesindeki şirketlerde çalışan orta düzey yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında belirtmektedir.

Firma yapısı da kurumsal girişimcilik süreçlerini ve faaliyetlerini etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Birçok araştırmacı organik örgüt yapısının kurumsal girişimcilik performansını arttıracaklarını belirtmektedir (Miller ve Friesen, 1983; Hornsby vd., 1993; Kuratko vd., 1990; Kanter, 1985). Organik örgüt yapısı, daha geçirgen ve esnek iç ve dış örgüt sınırları, daha az hiyerarşi ve bürokrasi, yenilikçi ve hızlı problem çözümünü mümkün kılan nitelikte bir örgüt yapısıdır. Bu nedenle çalkantılı ve belirsiz çevre ile başa çıkabilmek için en uygun yapıdır (Kast ve Rosenzweig, 1972). Geçirgen sınırlar, çevresel gözlemi ve kaynak erişimini kolaylaştırmaktadır. Çevresel gözlem, değişimleri belirlemek ve onlara uyum sağlamak suretiyle kurumsal girişimcilik faaliyetleri açısından önem taşımaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimlerin gelişim aşamasında kaynak ve bilgiye olan ihtiyaç artmaktadır.

Geçirgen yapıda bunu kolaylaştırmaktadır. Mekanik örgütlerde ise sınırlı ve önceden tanımlanmış roller, standartlaşmış prosedürler, iş tanımları kurumsal girişimciliği engellemektedir. Kurumsal girişimciliği teşvik etmek, faaliyet sınırlarının ötesinde genişletilmiş çalışan rolleri ve geçirgen örgüt yapısına sahip olmakla mümkündür (Kanter, 1985). Organik yapı, girişimcilik faaliyetleri için gerekli olan bilgi akışını ve kolay iletişimi de sağlayacaktır. İletişim akışının hızlı olması ise faaliyet birimleri ya da çalışanlar arasındaki iş birliğini sağlamaktadır (Kanter, 1985). Yine örgütün mevcut faaliyetleri ile yeni girişim arasındaki hedef kitle, pazar, kullanılan teknoloji gibi farklılıklar yeni girişimin başarısızlık riskini arttırmaktadır (Kanter vd., 1991b). Örgüt içindeki uzmanlığın ve tecrübenin çeşitliliği ise, özellikle girişimi gerçekleştiren grup içindeki bireylerin çeşitliliği, verimliliği arttırarak yenilikçilik sürecine katkıda bulunmaktadır (Kimberly ve ve Evanisko, 1981). Kurumsal girişimcilik sürecinde örgütsel faktörlerin önemi bazı araştırmacıların, kurumsal girişimciliğin yalnızca örgüt üyelerinin çabalarının sonucu değil, örgütsel bir olgu da olduğunu düşünmesine yol açmaktadır (Covin ve Slevin, 1991).

2.1.5. Kurumsal Girişimcilik Süreci

Kurumsal girişimcilik, yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen bir süreçtir. Aşağıdan yukarıya gelişen yeni girişimler faaliyetleri sürdüren çalışanlar tarafından başlatılırken, yukarıdan aşağı doğru ilerleyen girişimler, yöneticiler tarafından başlatılmaktadır (Day, 1994). Kurumsal girişimcilik sürecini kademeli olarak ele alan modeller, girişimin gelişimini kronolojik olarak gözler önüne sermekte ve her alt sürecin hangi faaliyetleri içerdiğini açıklayıcı nitelikte olmaktadır. Guth ve Ginsberg (1990), yaptıkları çalışmada kurumsal girişimcilik alan yazınına irdelemişler ve kurumsal girişimcilik sürecinin kademeli olarak sürdürüldüğünü belirtmişlerdir. Kurumsal girişimcilik süreci, içsel girişimcilik ve yenilikçilik yoluyla yeni iş oluşturma ve kurumsal girişimcilik faaliyetleri sonrası örgütsel dönüşüm şeklinde gerçekleşmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990). Araştırmacılara göre bu kademeler fırsatları belirleme, fırsatları izlemek ve kurumsal girişimcilik tecrübesinden sonra örgütsel yenilenmedir.

Kurumsal girişimcilik sürecinin kademeli şekilde tanımlamak konusunda alan yazında fikir birliği mevcuttur. Ancak, bu safhaların adlandırılması konusunda fikir birliğine varılamamaktadır. Örneğin Burgelman (1983a), kurumsal girişimcilik sürecinin kavramsal, ön girişimcilik, girişimcilik ve örgütsel olarak dört aşamada ilerlediğini belirtmektedir. Sathe (2007) ise, bu sürecin fırsatları algılama ve tanımlama, fırsatın değerlendirilmesi için kaynakların ayarlanması ve adanmışlık, yeni işi yönetmek ve örgütsel öğrenme şeklinde ilerleyen üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri bir

ihlal ya da ortak anlaşılmanın olmadığı boşluğa düşen faaliyetlerdir. Bu zorlukların üstesinden gelmek ve girişimi makul kılmak için örgüt üyeleri her safhada bilişsel mücadele vermektedir (Dougherty ve Heller, 1994). Shane (1995), kurumsal girişimcilik sürecinin safhalarının “fikir yaratma”, fikirlerin tanımlanması ve analiz edilmesi olarak “başlatma”, kaynakların bir araya getirilmesi ve yeni fikrin hayata geçirilmesi için atanması olarak “uygulama” ve yeni fikrin uygulamaya geçirilerek örgütsel sürece dâhil edilmesi olarak “özümseme” olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal girişimcilik sürecinin her aşamasına uygun roller, yöneticiler tarafından benimsenmelidir. Her aşamanın gereksinimi ve ihtiyaç duyduğu davranış ve roller farklılaşmaktadır. Yeni fikri hayata geçirmek suretiyle girişimi başlatmaktan ve ilerletmekten sorumlu kişiler aşamaların gerektirdiği rolleri sergilemelidir. Belirsizlikle başa çıkabilen toplumlardan gelen kişiler, aşamaların gerektirdiği farklı öncü rolleri benimsemekte daha başarılı olacaklardır (Shane, 1995).

2.1.5.1. Burgelman (1983a)'ın Kurumsal Girişimcilik Süreci

Burgelman (1983a), büyük ve bölümlere ayrılmış bir firmada incelediği yedi yeni girişim süreci sonunda kurumsal girişimcilik sürecinin dört safhada ilerlediğini belirtmektedir. Bu alt süreçler sırasıyla zihinsel kavrayış, ön girişimsel safha, girişimsel safha ve son olarak örgütsel özümsemedir. Zihinsel kavrayış ve ön girişimcilik sürecinde teknik ve ekonomik yönden fırsatların makul olup olmadığı belirlenmektedir. Girişimsel safhada yani üçüncü adım olarak girişim fikrini ortaya atan birey ya da grubun orta kademeli yöneticisi, girişimi gerçekleştirmek üzere kaynakları toplamaya, politik ve örgütsel engelleri ortadan kaldırmaya ve üst yöneticileri ikna etmeye çalışmaktadır. En son adım ise üst yöneticiler tarafından atılmaktadır. Üst yöneticiler, yeni girişimi örgüt stratejisine dâhil ederek, hayata geçirirler.

Burgelman (1983a)'ın araştırmasında kurumsal girişimcilik süreci, girişimlerin birbirine karşı üstünlük mücadelesiyle gerçekleşmektedir. Örgüt içinde ve dışında seçilen girişimler, başarıya ulaşmaktadır. Tanımlama ve güçlendirme safhasında yani ilk iki aşamada yeni bir girişim fikri, örgütün stratejik ve yapısal bağlamı ile sürdürülebilirlik açısından ifade edilmektedir. Üçüncü safhada orta düzey yöneticiler tarafından kaynaklar bir araya getirilmekte ve yapısal engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmakta ve üst yöneticiler ikna edilmektedir. Yapısal bağlam, firma stratejilerini gerçekleştirmek üzere firma tarafından oluşturulan idari sistemlerdir. Bu sistemler, yeni girişimler önünde engel oluşturabilmektedir. Üst yöneticilerin kurumsal girişimcilik sürecindeki rolü ise yalnızca içsel ve dışsal eleme sürecinden geçen stratejik girişimleri kurumsallaştırmaktır. Burgelman (1983a), kurumsal girişimcilik sürecinin aşağıdan yukarı doğru olduğunu, yeni girişim sahiplerinin faaliyet birimlerinde

çalışanlar olduğunu belirtmektedir. Bundan sonraki safhalarda potansiyel girişimin başarılı olma olasılığına bakarak orta düzey yöneticiler yani faaliyet birimleri yöneticileri harekete geçmektedir. Ancak bu araştırmanın yapıldığı bağlam çok çeşitli birimlerden oluşan ve büyük bir firmadır. Büyük ve iş birimlerinin çeşitli olduğu firmalarda üst yöneticiler iş birimlerini koordine etme ve onların stratejilerini kapsamlı firma stratejisine yedirme sorumluluğu üstlenmektedirler. Bu nedenle iş birimlerinin strateji oluşturma görevi onların sorumluluk alanı dışında kalmaktadır ve bu yönden Burgelman'ın çalışması küçük ölçekli ve daha az iş bölümüne sahip firmalarda yapılan çalışmalardan (Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Clifford ve Cavanaugh, 1985) ayrılmaktadır. Çünkü bu tür firmalarda iş birimi az olduğundan üst düzey yöneticiler, büyük ve çeşitli iş bölümü bulunan firmalardaki iş birimi yöneticilerinin yani orta düzey yöneticilerin sorumluluğuna sahip olmaktadır.

2.1.6. Kurumsal Girişimcilik Modelleri

1990'lı yıllarda birçok kurumsal girişimcilik modeli geliştirilmiştir. Bu modellerin temel amacı, kurumsal girişimcilik kavramını araştırmacıların ve yöneticilerin daha iyi anlayarak faaliyetlerine entegre etmesini sağlamaktır. Ancak, bu modeller arasında araştırmacılara ve yöneticilere girişimcilik konusunda ışık tutabilecek nitelikte dört önemli model açıklanacaktır. Bu modellere çeşitli boyutlar eklenerek yapılan ampirik araştırmaların neticesinde yeni modeller elde edilmektedir (Ağca, 2005). Aşağıda ilgili kurumsal girişimcilik modelleri sıralı bir şekilde sunulmuştur. Bu modeller:

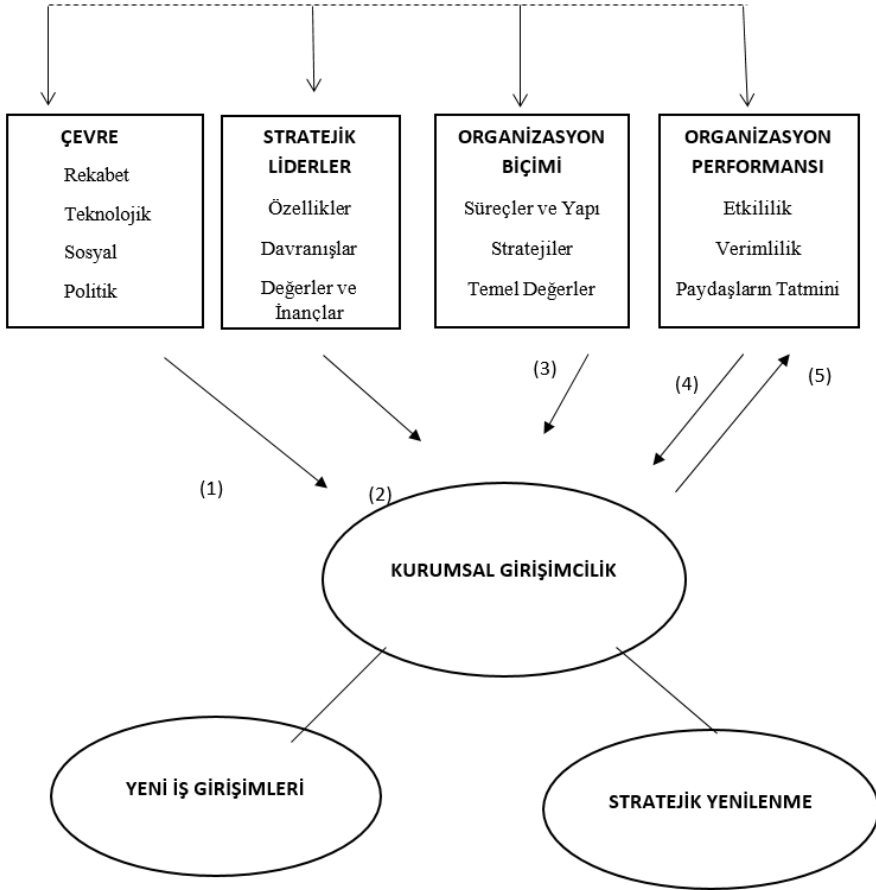
Guth ve Ginsberg (1990)'in “Kurumsal Girişimcilik Alan Modeli”

Covin ve Slevin (1991)'in “Firma Davranışı Olarak Kurumsal Girişimciliğin Kavramsal Modeli”

Hornsby vd., (1993)'nin “İnteraktif Kurumsal Girişimcilik Modeli”

Lumpkin ve Dess (1996)'in geliştirdiği “Girişimcilik Eğilimi-Performans İlişkisi Modeli”dir.

2.1.6.1. Kurumsal Girişimcilik Alan Modeli



Şekil 1: Kurumsal girişimcilik alan modeli

Kaynak: Guth ve Ginsberg, 1990

Örgütün oluşum sürecinin önemli olduğunu ancak yaşamını devam ettirebilmesi için boyutundan bağımsız olarak temel aldığı kilit fikirleri sürekli yenilemesi gerektiğini belirtmektedir (Schendel ve Hofer, 1979). Girişimcilik, pazardaki fırsatları görerek, onları değerlendirmek için yeni kaynak kombinasyonları oluşturma sürecidir (Guth ve Ginsberg, 1990). Mevcut firmalarda yapılan yeni iş girişimleri kurumsal girişimcilik sürecini yansıtmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin temel fikirlerini ve amaçlarını yenilemesi de kurumsal girişimcilik faaliyetidir. Örgütün amaçlarını ve temel düşünce yapısını yenilemesi değişim ve dönüşümü yönetebilme yeteneği

gerektirmektedir. Değişimin girişimcilik açısından önemini “bir firmanın girişimciliğini sürdürebilmesi için temel amacının değişim olduğuna herkesi inandırması gerekmektedir” olarak belirtmektedir (Stevenson ve Jarillo-Mossi, 1986). Kurumsal girişimcilik iki şekilde mevcut olabilmektedir. Birincisi, mevcut firmalar içinde yapılan yeni iş girişimleri ya da içsel inovasyondur. İkincisi ise firmanın temel fikirlerini yenilemesi suretiyle yapılan stratejik yenilenmedir. Bazı araştırmacılar, kurumsal girişimciliği sadece yeni girişim başlatma faaliyetleri ile sınırlandırmaktadır. Diğerleri ise, mevcut firmaların kaynaklarını aralarındaki ilişkiyi ve çevreleri ile ilişkilerini değiştirecek şekilde yeni kombinasyonlar yaparak bir araya getirerek kendini yenileme uğraşlarının da kurumsal girişimcilik faaliyetlerine dâhil edilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990).

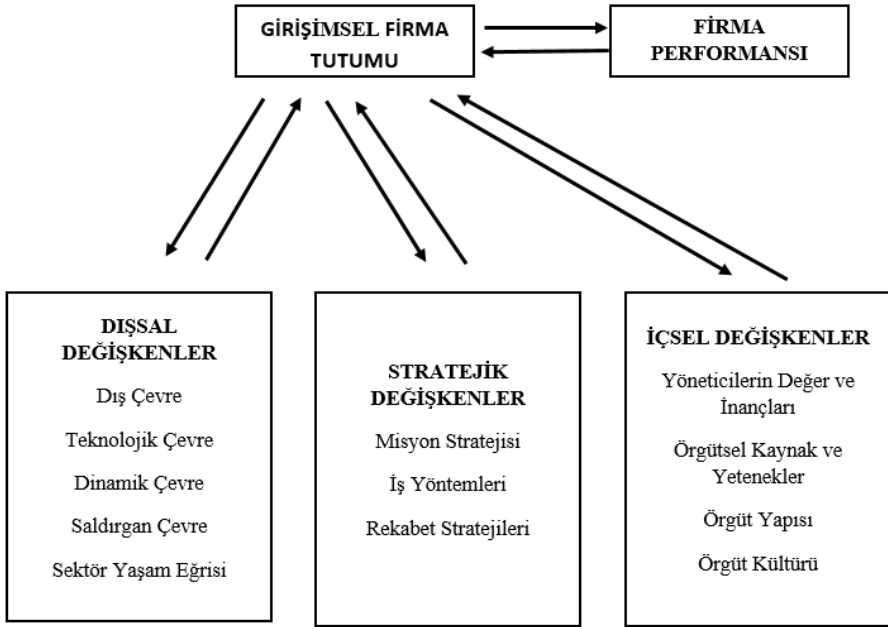
Guth ve Ginsberg (1990), alan modelini oluştururken Schumpeter’in girişimcilik felsefesini benimseyerek, girişimciyi yeni kombinasyonlar oluşturan kişiler olarak kabul etmiştir. Bu görüş kurumsal olarak firmalara adapte edildiğinde, yeni kombinasyonlar ortaya çıkaran her yeni karar ve davranışı kurumsal girişimcilik faaliyeti olarak kabul etmişlerdir. Yeni kaynak kombinasyonları, firma stratejisine dönüşmekte ve bu stratejiler, kaynak miktarını değil kaynak konuşlandırma biçimini değiştirmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990). Bu yeni kaynak konuşlandırma yapısı firmayı eskisinden farklı “yeni” bir hale getirmektedir. Bu yeni hale gelme durumu girişimcilik olarak kabul edilmektedir. Stratejik yenilenme bir kurumsal girişimcilik faaliyetiyken her kurumsal girişimcilik faaliyeti, stratejik yenilenme faaliyeti değildir. Rekabete yeniden odaklanma, pazarlama ve dağıtım kanallarında değişim, ürün yenilenme sürecini yeniden yönetme ve faaliyetleri yeniden şekillendirme stratejik yenilenme örnekleridir. Yani, yeni kombinasyonlar oluşturma sonucu kaynak konuşlandırma yapısında meydana gelen tüm değişimler, kurumsal girişimciliğin alanına dâhil edilmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990). Guth ve Ginsberg (1990)’in alan modeli, daha önceki stratejik yönetim modellerini (Guth, 1971; Schendel ve Hoder, 1979; Hambrick, 1989) temel alarak kurumsal girişimcilik ile stratejik yönetimin kavramsal bileşenleri arasındaki teorik bağlantıları göstermektedir.

Şekil 1’de gösterilen Guth ve Ginsberg (1990)’in çalışmasında verilen bu modelde stratejik yönetim bileşenleri ile kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin birbiri ile ilişki içerisinde oldukları gösterilmektedir. Ayrıca stratejik yönetimin kavramsal bileşenleri olarak çevrenin, stratejik liderlerin, örgüt yönetiminin ve örgüt performansının stratejik yenilenme ve yeni iş girişimleri olarak iki şekilde oluşan kurumsal girişimcilik bileşenlerini etkilediği, son olarak da kurumsal girişimciliğin de örgüt performansını etkilediği gösterilmektedir. Çevrenin daha dinamik ve rekabetçi olduğu durumlarda daha fazla firma

girişimci özellikler göstermektedir (Miller, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990). Sektör yapısı, yeni ürün geliştirme fırsatlarını etkilemektedir (Cooper, 1979; Guth ve Ginsberg, 1990). Devletin ekonomiye müdahalesinin azalması, deregülasyon gibi büyük çevresel değişimler, firmaların genel stratejilerini değiştirmesine neden olmaktadır (Zajac ve Shortell, 1989; Guth ve Ginsberg, 1990). Sektörün rekabet yapısı ve teknolojik altyapısı, örgütlerdeki kurumsal girişimciliği etkilemektedir. Yeni teknolojiler geliştirildiğinde veya başkaları tarafından geliştirilen teknoloji ticarileştirildiğinde yeni ürün ve hizmet fırsatları ortaya çıkmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990). Üst yöneticilerin yönetim biçimi (Kanter, 1983), faaliyet birimlerinin ve orta kademeli yöneticilerin özerk girişimcilik fikirlerini ve davranışlarını destekleyişi kurumsal girişimlerin sıklığını ve performansını etkilemektedir (Guth ve Ginsberg, 1990). Yine orta kademeli yöneticilerin çalışanlarla ve üst yöneticileriyle iş birliğine gitmesi, ikna kabiliyeti ve kaynakları bir araya getirebilme başarısı kurumsal girişimcilik performansını etkilemektedir. Orta kademeli yöneticiler, kurumsal girişimciliğin ham maddesidir, stratejik yenilenme için gerekli olan çeşitliliği sağlamaktadır (Burgelman, 1983a). Yine yöneticilerin uzmanlık alanlarının çeşitliliği, kurumsal girişimcilik faaliyetlerini arttırmaktadır (Bantel ve Jackson, 1989). Stratejik liderlerin özellikleri, temel değerleri, inançları ve vizyonu, organizasyon içindeki girişimcilik davranışlarını etkilemektedir (Guth ve Ginsberg, 1990). Organizasyon biçimi, kurumsal girişimciliği etkilemektedir. Örneğin, örgütün bürokratik yapıda olması ise genel olarak yenilikçilik ve değişim süreçlerini baltalamaktadır. Yine devralma yoluyla büyümeye giden organizasyonların araştırma ve geliştirme yoğunluğu, yenilikçilik süreçleriyle içsel büyümeye giden organizasyonlara göre daha azdır (Guth ve Ginsberg, 1990).

Firma performansı da kurumsal girişimciliği etkileyen faktörlerden birisidir. Başarılı firmalar, daha radikal ve sık ürün ve süreç yeniliği gerçekleştirmektedir. Uzun süren performans düşüklüğü yaşayan organizasyonlar, üst yönetimde değişiklik yaptıktan sonra yeni uygulamalar ve stratejiler geliştirmektedirler (Guth ve Ginsberg, 1990). Yine kurumsal girişimciliğin de firma performansını etkilediği alan yazında sıkça yer almaktadır. Weiss (1981), girişimcilik temelli kurulan işlerin, girişimcilik sonucu kurulmayan işlere oranla iki kat daha hızlı kârlılığa ulaştığını ve ortalama iki kat daha kârlı sonuç verdiğini belirtmektedir. Ancak, kısa dönem odaklılığın, yenilikçilik ve değişim süreçlerini engelleyici olduğu ve firmaların girişimcilik çabalarının uzun dönem sonucunda kârlılığa ulaştığı unutulmamalıdır (Guth ve Ginsberg, 1990).

2.1.6.2. Firma Davranışı Olarak Kurumsal Girişimciliğin Kavramsal Modeli



Şekil 2 Firma girişimciliği olarak kurumsal girişimciliğin kavramsal modeli

Kaynak: Covin ve Slevin, 1991

Organizasyonun stratejik pozisyonunun bir parçası olarak kurumsal girişimcilik, risk alma eğilimi, geniş kapsamlı ürün yenilikleri yapma, rekabetçi ve proaktif davranma eğilimi şeklinde ifade edilmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Covin ve Slevin (1991) geliştirdikleri kurumsal girişimcilik modelinde örgütleri de bireyler gibi verimli kaynak kombinasyonları yaparak topluma faydalı olabilen, girişimci varlıklar olarak tanımlamaktadır. Geliştirilen bu modelde, girişimcilik bir firma davranışı ve firmanın stratejisinin bir boyutu olarak ele alınmakta, davranışsal süreç olarak firmanın girişimsel tutumunun öncülleri ve sonuçları gösterilmekte ve firmanın girişimsel tutumu ile firma performansının ilişkisini düzenleyici değişkenlere yer verilmektedir. Girişimciliğin alanı “bağımsız yeni iş girişimleri başlatmak” tanımının ötesine geçerek, “yeni kaynak kombinasyonları yaparak firmanın yeterlilik alanını ve bu yeterlilik alanına ilişkin doğan fırsatlar bütününi genişletmesi” olarak tanımlanmaktadır (Burgelman, 1984). Girişimci firmalar bu modelde girişimsel tutumlu firmalar olarak belirtilmektedir. Girişimsel tutumdaki firmalar belirli

davranış biçiminin tekrarlandığı firmalardır. Bu davranış biçimleri tüm firma kademelerine yayılmakta ve üst kademe yöneticilerinin etkili yönetim stratejilerine bakış açısını yansıtmaktadır (Covin ve Slevin, 1991).

Miller (1983), risk almadan yalnızca rakiplerini taklit ederek teknolojisini ya da üretim hattını değiştiren firmaların girişimci sayılamayacağını, girişimciliğin muhakkak belirli ölçüde proaktiflik gerektirdiğini, ayrıca ürün-pazar ya da teknoloji yeniliği yapmaksızın yalnızca finansal risk alan firmalarında girişimci sayılamayacağını vurgulamaktadır. Bu nedenle Covin ve Slevin (1991), kurumsal girişimciliğin risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik olmak üzere üç temel boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bu boyutları ve genel olarak kurumsal girişimciliğin kavramsal öncüllerini ve sonuçlarını içeren kurumsal girişimcilik modelini oluşturmuşlardır. Bu modele göre firmanın girişimsel tutumunu yansıtan üç temel davranış mevcuttur. Bunlar; belirsizlik durumlarında verilen yatırım kararlarında ve stratejik kararlarda üst yönetimin risk alma eğilimi göstermesi, ürün yeniliğinin yoğun ve sık yapılması, proaktif rekabet etme ve teknolojik liderlik eğilimidir. Miller (1983), Schumpeter'in ortaya çıkardığı girişimcilik rolünün sosyal olarak geçerli ancak adem-i merkeziyetçi örgütlerde, örgütün tamamının katılımıyla gerçekleşebilmektedir. Firmaların girişimciliğinin firmalara olumlu katkısı tek bir aktörün katkısını kolayca aşabilmektedir. Covin ve Slevin (1991)'in firma davranış modeli de geleneksel girişimcilik teorilerinin tamamen reddedilmesi üzerine değil, temel teorilerin mantıksal olarak daha kapsamlı hale getirilmesi üzerine kurulmuştur.

Kurumsal girişimcilik alanındaki biçimlendirici etkisinden dolayı çevresel etkiler, bu modelin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Dış çevre, örgütün sınırları dışında kalan ve örgütün faaliyetlerini etkileyen ve onlardan etkilenen güç ve unsurların tümüdür. Ayrıca daha geniş ekonomik, politik, yasal ve teknolojik güçler de firmanın dış çevresini oluşturmaktadır. Çünkü bu güçler de firmaların faaliyetlerini ciddi şekilde etkileyebilmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Firmalar, rekabetin yoğun olduğu, teknoloji yoğun ve dinamik çevrelerde yenilikçi, risk alan ve proaktif davranışlarla yaşamını sürdürmektedir. Yani, girişimci tutum sergilemektedirler. Firmanın faaliyet alanını kapsayan sektörün yaşı da firmanın girişimciliği ile performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyici değişkenlerden biridir. Buna göre, aynı derecede girişimci olan iki firmadan yeni sektörde faaliyet gösteren firmanın girişimciliğinin performansına olan etkisinin daha fazla olması beklenmektedir. Mintzberg (1973), belirsiz ve kâr potansiyeli yüksek çevrenin girişimci stratejilerin benimsenmesine uygun olduğunu belirtmektedir. Covin ve Slevin (1991)'in modelinde teknolojinin ileri düzeyde kullanıldığı çevrelerde, dinamik çevrelerde, rekabetin yoğun olduğu çevrelerde, sektörün yaşam döngüsünde yeni olduğu çevrelerde

firmaların girişimsel tutumlarının artması ve aynı zamanda girişimsel tutum ile firma performansı ilişkisinin kuvvetlenmesi beklenmektedir.

Modelde yer alan ve kurumsal girişimciliği yani firmanın girişimsel tutumunu etkileyen faktörlerden bir diğeri de stratejik değişkenlerdir. Stratejik değişkenler başlığı altında firmanın misyon stratejisi ve firmanın iş yöntemleri ile rekabet stratejisi yer almaktadır. Misyon stratejisi, firmanın pazar payı ile kısa dönem kârlılığı arasında yaptığı değiş tokuş ve dengeleme tercihi ile ilgili bütünsel stratejik bakış açısıdır. Geller (1980), üst yönetimin yenilikçi, atılgan ve risk alma eğiliminin yüksek olduğu durumlarda pazar payını büyütmeyi kısa dönem kârlılığına tercih eden “geliştirme” stratejisinin tercih edildiğini, biraz daha muhafazakâr yöneticilerin ise pazar payını korumayı tercih eden “koruma” stratejilerini tercih ettiklerini, risk almaktan kaçınan ve muhafazakâr yöneticilerin ise kısa dönem kârlılığını pazar payını arttırmaya tercih ettikleri “hasat toplama ve elden çıkarma” stratejilerini tercih ettiklerini belirtmektedir. Bu nedenle, girişimsel tutum sergileyen firmalardaki misyon stratejilerinin pazar payını artırma ve büyüme ile ilgili olması beklenmektedir (Covin ve Slevin, 1991). İş yöntemleri ve rekabetçi taktikler ise, daha kapsamlı olan genel stratejilerin faaliyet sahasında uygulanmasıdır. Bunlar, finansman kararları, insan kaynakları yöntemleri, müşteri hizmetleri politikaları, fiyatlama politikası, üretim ve faaliyet stratejileri ile ilgili alınan kararlardır. Girişimsel ve stratejik misyonunun daha özel uygulamalarını kapsamaktadır.

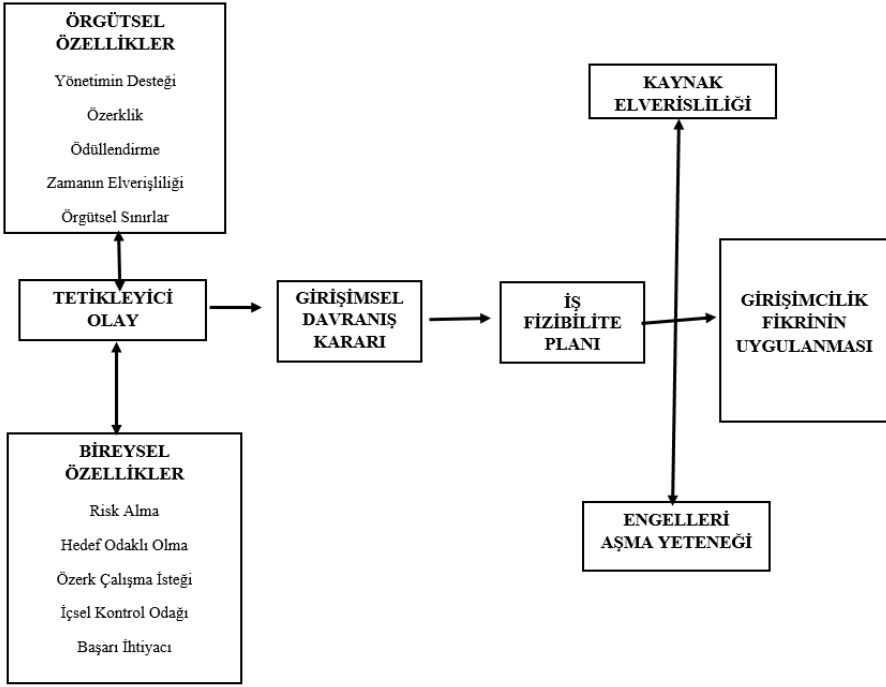
Miller ve Friesen (1982), girişimci firmaların muhafazakâr firmalara göre personellerin teknik eğitimine daha çok önem verdiklerini belirtmektedir. Yine Covin ve Adler (1989), girişimci firmaların uzun dönem odaklılık, dış kaynak finansmanı, müşteri hizmet ve desteği, garanti, yüksek fiyatlama, reklam, inovasyon, ürün kalitesi ve sektör farkındalığı niteliklerine sahip olduklarını belirtmektedir. Yine, girişimsel tutum ile firma performansının ilişkisinin niteliğini firmanın benimsediği iş yöntemleri ve rekabet taktikleri belirlemektedir. (Covin ve Adler, 1989). Sektör ve pazar tahminleri yürütmeye çalışan, yoğun bir şekilde reklam ve tanıtım faaliyetleri yürüten, kaliteli üretim yapan ve rakiplerine göre ürünlerini yüksek fiyatlandıran firmaların girişimsel tutumu artmaktadır. Buna ilaveten bu niteliklere sahip firmalarda girişimsel tutum ile firma performansı ilişkisi de kuvvetlenmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Modelde içsel değişkenler üst yöneticilerin değer ve inançları, örgütün kaynak ve yeterlikleri, örgüt yapısı ve kültürünü içermektedir. Firmanın dış bağlamından bağımsız olarak, üst yönetimin firma yönetimi ilgili kararları firmanın girişimsel tutumunu belirlemektedir. Bazı yöneticiler, organizasyonlarını girişimci hale getirmeye daha yatkındır. Üst yönetimi, firmanın stratejilerinden bağımsız düşünmek olanaksızdır ve girişimsel tutum, bir stratejik seçim olarak kabul edilmektedir. Covin ve Slevin (1991), bu

seçimi etkileyen yönetici değer ve inançlarının ürün-pazar çeşitlendirmesine, ekonomik kazanca, pazar payı arttırmaya önem verme ve sektör lideri olma isteği olduğunu ifade etmektedir.

Organizasyonun girişimci tutumunu etkileyen faktörlere kaynaklar ve yeterlikler de dâhil edilmektedir. Finansal kaynaklar, araç ve gereçler, bina ve tesisat, personel, fonksiyonel yetenekler ve örgütsel yetenekler ve ödül sistemi gibi sistemler olmaksızın örgütün girişimci tutum sergilemesi bir yana faaliyet göstermesi dahi düşünülememektedir. Bu unsurlar, girişimciliği tetikleyici ya da engelleyici nitelikte olabilmektedir. Genel teknolojiden yeni ürünler meydana getirme, fırsatları belirlemede uzmanlık, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak tahsis etme, yeni ürünleri piyasaya hızlıca sürebilme gibi örgütsel kaynak ve beceriler firmanın girişimsel tutumunu artırıcı ve girişimsel tutum ile firma performansının ilişkisini güçlendirici unsurlar olmaktadır. Örgüt kültürü ise, çalışanlar arasında bir nesilden diğer nesle geçen, örgütteki uygun davranışların normlarını belirleyici ortak değerler, inançlar, tutumlar ve beklentiler kümesidir (Covin ve Slevin, 1991). Örgütün girişimci tutum geliştirip koruyabilmesi örgüt kültürüne bağlıdır. Pozitif örgüt kültürü girişimciliği tetiklemekte ve risk alma, yenilikçilik ve fırsatları belirleme gayretlerini destekleyici olmaktadır. Girişimsel tutumun beslenmesi ve firma performansını güçlendirmesi için örgüt kültürü, yeni ve radikal fikirleri ifade etmeye açık, astları güçlendirici, yenilik ve değişimin gerekliliğine inanan, takım ruhunu destekleyici nitelikte olmalıdır (Covin ve Slevin, 1991).

Örgüt yapısı da girişimsel tutumu etkileyen örgüt içi faktörlerden biridir. Örgüt yapısı, iş akışının, iletişimin ve ast-üst ilişkisinin planlanmış biçimidir. Örgüt yapısı, girişimsel tutumu etkilemektedir. Khandwalla (1977), yönetimin esnek olmadan gelişen durumlara adaptasyon sağlayamayacağını, girişimsel eğilimin bulunduğu yerde mutlaka organik yapıların olabileceğini belirtmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Örgütlerin girişimsel tutumu, karar verme yetkisinin dağıtıldığı, hiyerarşik katmanların az olduğu ya da olmadığı, iletişim kanallarının açık olduğu, araştırma geliştirme, pazarlama ve üretim fonksiyonlarının birbirleriyle bütünleştiği, organik yapılarda artmakta ve firma performansına olan etkisi güçlenmektedir.

2.1.6.3. İnteraktif Kurumsal Girişimcilik Modeli



Şekil 3. İnteraktif kurumsal girişimcilik modeli

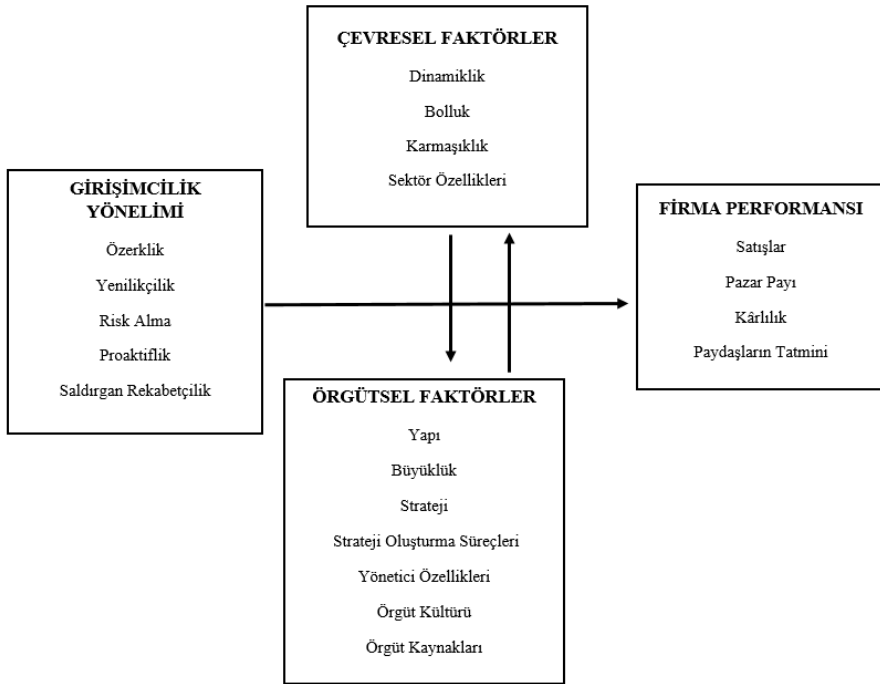
Kaynak: Hornsby vd., 1993

Hornsby vd., (1993) tarafından geliştirilen kurumsal girişimcilik modelidir. Modele göre örgütsel ve bireysel özellikler, tetikleyici bir olayın da hızlandırıcı etkisiyle karşılıklı etkileşime girmekte ve girişim kararı ortaya çıkmaktadır. Daha sonra sektörün geçmişi araştırılarak, pazarlama araştırmaları yapılarak, rekabet analizleri ve finansal tahminler yapılarak etkili bir eylem planı oluşturulmaktadır. Bu aşamadan sonra örgütün, alınan girişim kararını gerçekleştirebilecek kaynaklarının olup olmadığı kontrol edilmekte ve girişimin önündeki engeller kaldırılmaktadır. En son adım olarak ise girişim kararı uygulanmaktadır.

Bahsi geçen tetikleyici olaylara örnek olarak şirket yönetiminde herhangi bir değişiklik, stratejik birleşme veya satın alma, teknolojik gelişme, rakiplerin rekabetçi stratejileri verilebilmektedir. Kurumsal girişimciliği besleyici örgütsel faktörler yönetimin desteği, çalışanlara işlerinde özerklik sağlama, ödül sistemlerinin motive edici olması, girişimin kaynak ve zaman uygunluğu ve örgütsel sınırlardır. Kurumsal girişimciliği besleyecek bireysel faktörler ise

özerklik arzusu, içsel kontrol odaklılık, risk alma eğilimi ve hedef odaklılıktır. Yöneticiler, girişimleri ve yeni projeleri desteklemek istediklerini yansıtmalı ve çalışanlar bu isteği algılamalıdır. Çalışanların fikirlerini ve yenilikçi faaliyetlerini destekleyici ve kolaylaştırıcı yönetim yapısı, yeni fikirlerin ödüllendirilmesi, çalışanların hızlı bir şekilde fikirlerinin alınması, yeni projelerin desteklenmesi yönetimin desteği kapsamındaki destekleyici yönetici faaliyetleridir. Örgüt sınırları çalışanların sadece kendi sorun ve sorumlulukları dışına da çıkabilme imkânı sağlayabilmeli, örgüte bir bütün olarak bakabilmelerini kolaylaştırmalıdır. Modele göre çalışanlar yeni fikirler geliştirirken kaynakların ve zamanın uygunluğunu algılayabilmeli, buna göre girişim fikirleri üretebilmelidirler. Yine, çalışanlar işlerini yaparak en etkili düşündükleri yöntemleri seçebilmeli, çalışanlara gerekli olan özerklik verilerek, iş serbestisi tanınmalıdır. Ödüller, çalışanlar açısından değerli ve motive edici olmalı, aynı zamanda hedefleri ve geri bildirimleri doğru bir şekilde yansıtmalıdır (Hornsby vd., 1993).

2.1.6.4. Girişimcilik Eğilimi-Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli



Şekil 4. Girişimcilik Eğilimi-Performans ilişkisinin kavramsal modeli

Kaynak: Lumpkin ve Dess, 1996

Lumpkin ve Dess (1996), girişim ile bir stratejik yönetim alt dalı olarak kabul ettiği girişimcilik yönelimi kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğunu vurgulamaktadırlar. Alan yazında pek çok kez aynı anlama geldiği konusundaki hatalara dikkat çekerek girişimin, yaratılmış yeni bir iş, girişimcilik eğiliminin ise bu yeni iş girişimini yönlendirici süreçler, uygulamalar ve kararlar olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda “girişim” girişimciliğin ne içerdiğini, “girişimcilik yönelimi” ise yeni girişimin nasıl gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik yöneliminin boyutlarının yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçilik olduğunu ve bu boyutların yeni iş girişiminin başarısını etkileme derecesinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedir. Lumpkin ve Dess (1996), bunların örgüt yapısı veya yöneticilerin özellikleri gibi içsel faktörler olabileceği gibi sektör ve iş çevresi gibi dışsal faktörler de olabileceğini bu nedenle girişimcilik yöneliminin firma performansına etkisini durumsallık yaklaşımı ile açıklamışlardır. Bahsedilen bu model, girişimcilik yöneliminin boyutlarının ve firma performansına etkilerinin bağlamsal faktörlere göre değişebileceğini varsaymaktadır.

Lumpkin ve Dess (1996) firma performansının organizasyonun büyüklüğüne ve sahiplik yapısına göre değişebileceğini belirtmektedir. Bunun yanında bazı örgütler için kârlılık, büyüme ve finansal oranlar önemli bir gösterge iken diğerleri için saygınlık, itibar ya da sadece yaşamını sürdürmek önemli olabilmektedir. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik eğilimi ile firma performansı ilişkisini, örgütün faaliyetlerinin bütünleştirilmesinin etkilediğini, yani aracı değişken olarak ilişkiyi kuvvetlendirici bir unsur olarak bulunduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda Miller (1983), komite ve iş ekibi kurmanın, takım oluşturma faaliyetleri bütünleştirme açısından önemli araçlar olduğunu aynı zamanda örgütsel kuralların, planlama ve bütçeleme de etkili kullanımının faaliyet birimleri arasındaki birleştirici etkisinin olduğunu belirtmektedir. Porter (1985) ise, yatay yapılara, sistemlere ve yatay insan kaynakları politikalarına sahip örgütlerin faaliyetleri bütünleştirici etkiye sahip olduklarını ifade etmektedir. Bu nedenle Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik yönelimine sahip örgütlerden faaliyetlerini bütünleştirenlerin firma performanslarının daha yüksek olacağını belirtmektedir. Burada faaliyetlerinin entegrasyonunun aracı değişken rolü belirtilmektedir.

Çevresel bolluk, örgütün rekabet ettiği sektörün büyüme oranı ve kârlılığıdır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren firmaların daha farklı strateji ve uygulamaları deneyimlemeye ayıracak fazla kaynak bulunduğundan firma performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak etkili bir faaliyet bütünleştirme mekanizması ve organik yapı olmaksızın bu etkinin gerçekleşmeyeceği Lumpkin ve Dess (1996) tarafından vurgulanmaktadır.

Bu nedenle araştırmacılar, girişimcilik yönelimi ile çevresel bolluğun firma performansını bağımsız şekilde etkilediklerini belirtmektedir. Firmanın yöneticilerinin belirsizlikle başa çıkabilmesi ve başarı ihtiyacı, girişimcilik eğilimi ile etkileşimli olarak firma performansını arttırmaktadır. Belirsizlikle başa çıkabilme, belirsizlik durumlarını olumlu olarak algılama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Başarı ihtiyacı ise, zor görevleri tamamlama ve başarılı olma dürtüsü olarak tanımlanmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996), davranışların girişimcilik eğilimine ve durumlara bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini ancak kişilik özelliklerinin uzun zaman boyunca sabit olduğunu belirtmektedir.

Burns ve Stalker (1961), örgütlerin yapısal olarak mekanik ve organik çizelgesinde bir noktada yer aldıklarını belirtmektedir. Organik yapı, adem-i merkeziyetçi, otorite ve bilginin yatay olarak paylaşıldığı, herkesin bilgiye eşit ölçüde erişebildiği organizasyon biçimidir. Mekanik yapı ise merkeziyetçi, otorite ve bilginin dikey olarak ilerlediği, faaliyet birimleri içinde özelleşme ve uzmanlaşmanın çok olduğu organizasyon yapısıdır. Girişimcilik eğiliminin yüksek olduğu organizasyonlar genellikle organik yapıdadır ve bu organizasyonlar adem-i merkeziyetçi ve az yapısal karmaşıklık özellikleri göstermektedir. Organik yapı, girişimci karar verme tarzı ile firma performansı ilişkisini düzenlemektedir (Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimci yönetime sahip, organik yapıli organizasyonların, yine girişimci yönetime sahip fakat organik yapıli olmayan organizasyonlara göre firma performansının daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Organik yapı, geleneksel denetim sistemlerinin gevşetildiği, merkeziyetçi olmayan, faaliyetlerin belirli prosedürlere bağlı olarak yürütülmediği, biçimselliğin az olduğu, çalışanların kendi iş yöntemlerine kendilerinin karar verebildiği bu nedenle yaratıcılığın rahatça filzlenebildiği örgüt yapısıdır. Bu özellikler bu yapıdaki örgütlerin inovasyonda ilerlemelerini sağlamaktadır. İnovasyonu kolaylaştırıcı olan organik yapıli örgütlerde inovasyonun fazla olması organik yapının firma performansına olumlu etkisi artmaktadır. Yani inovasyonun, firma performansı ile ilişkisinde organik yapının düzenleyici rolü bulunmaktadır. Ancak organik yapı firmanın performansı ile rekabetçilik ilişkisini azaltıcı olarak düzenlemektedir. Firmanın değer zincirindeki temel ve destek faaliyetlerinin koordinasyonunu azaltıcı bir yapı olarak belirtilen organik yapı, özellikle hızlı büyüyen örgütlerde faaliyet birimleri arasındaki koordinasyonu zorlaştırmakta, faaliyetler arasındaki gevşek bağlaşım ürün ve pazar çeşitlendirme faaliyetlerini yavaşlatıcı olmaktadır.

Sonuç olarak Lumpkin ve Dess (1996), saldırgan rekabetçiliğin firma performansına etkisinde organik yapının olumsuz düzenleyici rolünün olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar organik yapının firma performansı ile yenilikçiliğin ilişkisini olumlu olarak arttırırken saldırgan rekabetçiliğin

firma performansının olumlu ilişkisini azalttığını belirtmektedir. Çevreye hızlı adaptasyon stratejisinin rekabet avantajı elde etmenin önemli bir biçimi olduğu kabul edilmektedir. Hızlı adaptasyon stratejisi, firmanın piyasadaki talepleri hemen karşılayarak rakiplerini alt etmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı, çevreye hızlı adapte olma stratejisinin, girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutunun firma performansına olumlu etkisini arttırdığı belirtilmektedir. Ancak, pazardan gelen geri bildirimleri faaliyetlerine entegre etmedeki başarısızlık, gelişimi ve koordinasyona odaklılığın azalması gibi nedenlerden dolayı hızlı adaptasyon stratejisinin, girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutunun firma performansına olumlu etkisini azaltıcı bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Model, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından, girişimcilik yöneliminin firma performansına pozitif etkisinin çevresel, yönetsel ve örgütsel özelliklere bağlı olduğunu belirtmek üzere geliştirilmiş olup, ayrıca girişimcilik yöneliminin boyutlarının birbirinden bağımsız olarak firma performansını etkilediğini vurgulamaktadır. Covin ve Slevin (1991)'in firma davranışı modelinden farkı, modelin çevresel ve örgütsel etkileri de içerisinde barındıran bir durumsallık modeli olmasıdır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tarihsel gelişimine, tanımına, ilgili teorilere, etkileşim içinde olduğu kavramlara, etki eden faktörlere ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına değinilmiştir.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşması için tüm paydaşlarının ve özellikle örgüt için çalışanların iş birliğine ihtiyacı vardır. Örgütler artık normal performansla ve görev tanımlarının sınırları içinde kalan çalışanlarla başarıya ulaşamazlar. Örgütlerin, kendinden beklenen görevlerin ötesine geçebilecek, duygusal olarak da örgüte bağlı, kendini adanmış, kendi çıkarlarının önüne örgütün çıkarlarını koyabilecek çalışanlara ihtiyacı vardır. Zira bahsedilen bu tür özellikteki davranışlar, yani örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanlar arasında yardımlaşmaya, işlerin daha kolay ilerlemesine, örgüte olan bağlılığın artmasına, yetenekli çalışanlar için örgütün çekici bir hal alarak iş gücünün kalitesinin artmasına, kısıtlı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına, bilgi akışının hızlanarak ekip çalışmalarının güçlenmesine, yenilikçilik için daha esnek bir yapının ortaya çıkmasına ve en önemlisi örgüt içinde iyi ilişkilerin gelişerek çalışanların iş performansının artmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının köklerinin, 1930'lu yıllarda alanda dikkat çekmeye başlayan önemli ve etkili teorilere dayandırıldığı düşünülmektedir (Tenteriz, 2020). 1930'lu yıllardan 20. yüzyılın son

çeyreğine kadar alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, yapılan öncü çalışmanın Chester Barnard’a ait olduğu görülmektedir. Barnard’ın 1938 yılında yayınlanan “The Functions of the Executive” isimli kitabı örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temelini oluşturan en önemli eserlerden ilki olarak kabul edilmektedir (Ürek, 2015).

Katz (1964), bir örgütün yaşamına ve faaliyetlerine devam edebilmesi için temel olan üç gerekliliğin ilki olarak bireylerin örgüte katılımını ve örgütte kalmasını sağlanmasını, ikinci olarak bireylerin güvenilir bir şekilde kendilerine biçilen ve kendilerinden beklenen rol tanımlarını yerine getirmelerini ve son olarak da bu rol tanımlarının ötesine geçecek yenilikçi ve spontane gelişen faaliyetler içerisinde bulunmaları gerekliliğini ortaya koymuştur. Ona göre, bu gereklilikleri yerine getiremeyen bir sistem son derece kırılgan bir sistem olur ve uzun süre dayanamaz. İster bürokratik ister özel olsun herhangi bir örgüt, yani birey topluluklarıyla yürüten bir sistem gün içerisinde sayısız miktarda iyi niyet jestleri, spontane davranışlar, yardımlar, öneriler, birleşmeler, diğerkamlık gibi genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı çatısı altında toplanan davranışlar ve jestler bütünü gerektirmektedir (Katz, 1964).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, birey ve grup faaliyetlerini içeren işbirliği kavramını da içermektedir. Roethlisberger ve Dickson (1964) işbirliği kavramının üretkenlikten farklı olmasını işbirliğinin daha çok gayri resmi çalışmalara ve duygu temelli olmasına dayandırmıştır. Oysa üretkenlik, resmi iş tanımlarına ve ekonomik sistemlere bağlı gelişmesi gereken, otorite yapısına bağlı, rol tanımlarına dayanan, teknolojiye bağlı gelişen ve tamamen ekonomik amaçlı bir kavramdır. Örgüt üyeleri üretkenlik amacıyla birlik oluşturabilirler. Bir grup üretkenlik amacıyla oluşturulur ve bu grup, üretkenlik ve verim sağlamayı belirli bazı ödülleriyle teşvik ettirilebilir. Ancak ‘işbirliği’ olarak adlandırılan oluşum, katılımcılarının başka bir şekilde mümkün olmayacak şekilde birbirine bağlı hale getirir, örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamı içerisinde yer alır ve beklenmedik durumlarda sistemin kusursuz bir şekilde devam edebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kavram olarak ortaya atılmadan önce 1970’lerin ortalarına doğru, bireylerin iş çıktısı olarak ölçülmeyen, örgütsel katkılar şeklinde ifade edilmiştir. Yapılan ilk araştırmalardan bazıları (Smith, Organ ve Near, 1983), yöneticiler tarafından sergilenmesi beklenen ancak açıkça talep edilmeyen ve ödüllendirilmeyen davranışların olduğunu ve bu davranışların “yardım etme” ve “uyumluluk” davranışları olarak sınıflandırıldığını belirtmiştir. Yardım etme davranışları, genellikle bireylere yönelik davranışlar, örneğin iş yükü fazla olan ya da işe gelemeyen meslektaşının iş yükünü üstlenmek gibi davranışlar, uyumluluk davranışları ise, dakiklik, mesai saatlerine dikkat etme,

kişisel sorunlarını örgüt dışında bırakmak gibi örgütün faydasını gözeten genel davranışlardır. Bu davranışlar, örneğin iş yerine zamanında gelmek, mesai saatlerinde kişisel sorunlarını bir kenara bırakmak iş tanımlarına dâhil edilse bile bu kurallara ya da prensiplere uyum derecesi kişiden kişiye göre değişebilir ve çalışan bunu istediği şekilde esnetebileceği durumlar yaratabilir (Smith vd., 1983).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı olarak alan yazında yer almaya başlamasından bu yana (Smith vd., 1983), kavrama olan ilgi ve sonuç olarak alan yazında kavramla ilgili yapılan araştırmalar hızla artmıştır. Bunun birkaç nedeni vardır. Başlıcası, davranış alan yazınında kavramın çalışan performansının önemli bir boyutunu oluşturduğunun anlaşılmasıdır. Buna ilaveten, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı yalnızca davranış alan yazınında değil kamu yönetimi, mühendislik, sağlık hizmetleri, sosyoloji, bilişim, pazarlama, iletişim, hasta bakıcılık alanlarında da yer bulmuş bu bilimsel alanlarda da araştırma konusu olmuştur (Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2016).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Barnard (1938)'in işbirliği kuramından ve Katz (1964)'in bağımlı rol ve yenilikçi ve spontane davranışlar ayrımlarından yola çıkarak Organ ve meslektaşları (Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983) tarafından “örgüt tarafından direkt ve açık olarak ödüllendirilmeyen, yapılması zorunlu olmayan, yapılmadığı takdirde cezaya tabii tutulmayan ancak varlığı halinde örgütün faaliyetlerinin etkinliğine katkıda bulunan gönüllü birey davranışları” olarak tanımlanmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Bateman ve Organ (1983), örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kez kullanmışlardır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, “var olan iş tanımlarında yapılması zorunlu olmayan ve sergilenmesi halinde belirli bir ödülle karşılığı olmayan ancak toplu halde örgütün faaliyetlerini etkili bir biçimde sürdürmesini sağlayan davranışlar” olarak tanımlamıştır. Kısaca Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışların gönüllülük esasına bağlı olduğunu ve direkt olarak ödül karşılığı olmayan davranışlar olduğunu belirtmiştir. Ancak Bies (1989), Organ'ın “ ödül sisteminde direkt karşılığı olmayan ve bir bütün halinde örgütün etkili bir şekilde faaliyet göstermesine katkıda bulunan, gönüllü bireysel davranışlar” şeklinde tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının politik ve ahlaki açıdan eksik ve yönetim lehinde taraflılık içeren bir tanım olarak bulduğunu belirtmiştir. Bu bakımdan bu tanımda Organ, kişiyi durmadan yorulmadan örgüt için çalışan ve kendi çıkarından vazgeçen, üstelik örgütün hedeflerini sorgulamayan ve eleştirmeyen birey idealini etik bulmadığını belirtmiş, bu açıdan Organ'ın tanımını eksik bulduğunu belirtmiştir (Bies, 1989). Burada ayrıca bilerek ya da bilmeyerek

Organ'ın tanımından örgütsel zorunluluk ideolojisini benimsediği çıkarımını yapmıştır. Ayrıca Organ, vatandaşlık davranışını yalnızca psikolojik yönleriyle ele almış liderlik, sosyalleşme gibi sosyal etki süreçlerini göz ardı etmiştir (Bies, 1989). Diğer yandan, Morrison (1994), örgütsel vatandaşlık davranışlarının meslektaşlar ve yöneticiler tarafından beklentiye dönüştüğü bazı durumlarda bu davranışların “gönüllülük” esasına bağlı olmayabileceğini belirtmiştir. Bu eleştirilerin ardından kavramın tanımını tekrar gözden geçiren Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, görevlerin ifa edildiği iş ortamını sosyal ve psikolojik açıdan destekleyici davranışlar olarak yeniden tanımlamıştır. Bu tanım vasıtasıyla hem davranışların “ekstra rol ötesi” sıfatından arınması hem de bu davranışların ödüllendirme sürecinde göz önünde bulundurulmadığını ya da ödül dağıtımına etkisi olmadığı şeklindeki algıların ortadan kalkması sağlanmıştır (Podsakoff vd., 2016). Organ, Podsakoff ve MacKenzie, (2005) tarafından yapılan sonraki açıklamada ise örgütsel vatandaşlık davranışının, bireylerin, iş tanımlarının ve resmi görevlerinin ötesinde yaptıkları, gönüllü katkılar olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına mesai saatleri dışında da ücretsiz çalışmak, gönüllü sorumluluk almak, daha fazla görev üstlenmek, diğer çalışanlara yardımcı olmak gibi davranışlar örnek oluşturur. Bu davranışlar, resmi olarak ödüllendirilmese de gayri resmi olarak fark edilir ve değerlendirilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt açısından maliyet düşürme, yardımlaşmayı sağlama, faaliyetlerin etkinliğini artırma, örgüt içindeki ilişkilerin iyileştirilmesi, kalifiye iş gücünün elde edilmesi ve korunması, işten ayrılma niyeti ve oranının azaltılması, çalışma ekiplerinin etkinliğinin artırılması, sosyalleşme, iş performansının artırılarak örgüt performansının artırılması gibi örgütsel açıdan olumlu sonuçları vardır.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

İşleyen bir organizasyondan söz edebilmek için Katz'e göre (1964) üç tip davranış gereklidir. Birincisi; insanları sisteme dâhil olmaya ve sistemde kalmaya teşvik edilmelidir. İkincisi; birbirine bağımlı rollerin gerektirdiği davranışlar gösterilmelidir. Üçüncüsü ise rollerin tanımları dışında kalan yenilikçi ve spontane aktivitelerdir. Katz'e göre yalnızca yazılı tanımlara dayalı bir sistem oldukça kırılğan olacaktır. Tüm örgütler sayısız işbirliği, yardımseverlik, iyi niyet göstergeleri, öneriler ve özgecilik davranışlarına bağımlı işler içerir. Tanımların ötesinde duran bu davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı diyoruz (Smith vd., 1983). Bir diğer tanımla örgütsel vatandaşlık davranışı ödül vaat edilmeksizin bireylerin yapılacak iş konusunda diğer bireylere gönüllü olarak yardım etmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı iki kriter ile tanımlanmıştır. Birincisi tanımlanmış rol gereklerinin ötesinde gösterilen davranış ikincisi ise örgüt açısından fonksiyonel davranışlardır (Graham, 1991).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli işbirliğinden gelir. Eğer organizasyonları sistem olarak bir makineye benzetirsek bu makinenin yağı örgütsel vatandaşlık davranışı olacaktır. Bu davranışlar, gelecekte kestirilemeyen belirsizlikler ortamında gerekli olan esnekliği sağlar. Bu kadar dikkat çeken bir kavram olmasının sebebi ise formal olarak yapılacak işlerde insanları güdülemek amacıyla kullanılan motivasyon araçlarının örgütsel vatandaşlık davranışları için kullanılamamasındandır (Smith vd., 1983). Örgütsel vatandaşlık davranışı belirli yollarla olumlu sonuçlara sebebiyet verebilir. Yönetimin ve çalışanların üretkenliği artar, takım veya gruplar içindeki işlerde koordinasyon sağlanır ve organizasyonun dış çevredeki değişime uyum sağlama yeteneği gelişir, buna ek olarak organizasyonun kısıtlı kaynaklarının basit onarım fonksiyonlarına adanması azaltılabilir (Zehir, Müceldili ve Zehir, 2012). Rol tanımlarının ötesinde davranışlar olduğundan tehditle ve yaptırımla zorlanamazlar teşvik sistemi ile de yönetilemezler çünkü direkt olarak bireyin kendi performansını etkilemez, daha çok başkasının performansında gizlidirler ve ölçülmesi oldukça zordur (Smith vd., 1983). Örgütsel vatandaşlık, vatandaşlığın politik disiplininden miras alınarak vatandaşlık sorumluluklarının organizasyonlara uyarlanmış biçimidir (Graham, 1991). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte yeni katılanlara yardım etme, diğerlerinin haklarını yememe, ilave mola vermeme, işletme toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma gibi davranışları içerir (Acar, 2006). Bu davranışların ortak özelliği ise iş sözleşmeleriyle tanımlanmış yani ekstra-rol davranışı kalıplarına benzer içerikte olmasıdır (Acar, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün ceza ve ödül sistemi tarafından tanınmayan, çalışanların biçimsel iş görevlerinin ötesine geçen, herhangi bir emre dayalı olmayan, önemsiz olarak görüldüğü halde uzun vadede ve kalıcı olarak örgütün etkinliğinde önemli rol oynayan, gerekli, örgüt için faydalı davranışlardır. Alan yazında “ekstra rol davranışı”, ya da “prososyal davranış” olarak geçen örgütsel vatandaşlık davranışı, özellikle değişen çevresel, ekonomik ve sosyal faktörler nedeniyle örgütlerin rekabet sahasında hayatta kalabilmeleri için değişimin yaşamsal öneme sahip olduğunun anlaşıldığı dönemlerin başında pek çok örgütsel yapı ve davranış konusu gibi ilgi çekmeye başlamıştır (Basım ve Şeşen, 2006). Çünkü artık örgütlerin temel sermayesi olan bireylere iş performansının ve görev tanımlarının ötesinde de ihtiyaç duyulmaktadır. Sürekli değişimi mümkün kılacak örgütsel sermayenin bir parçası olan çalışanlar, örgütteki değişimi sağlayacak ana kaynaklar olması sebebiyle değişime ön ayak olabilmek adına görev ötesi davranışlar sergilemelidirler (Basım ve Şeşen, 2006).

Çeşitli pozisyonlar üzerinde yapılmış olan birçok araştırmanın sonuçlarına göre ekstra rol davranışı yani örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçilik ve

spontane davranışlara bağlıdır. Proaktif davranışlar, artan rekabet ve içinde bulunan çevrenin belirsiz olmasından dolayı günümüzde başarıda kritik rol oynamaktadır. Organizasyonlar yeni fikirleri ve değişimi destekleyen bir tutum içinde olurlarsa bu yenilikçilik iklimi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde direkt etki oluşturacaktır. Kurumsal girişimciliğin boyutları olan yaratıcılık ve yenilikçiliğin organizasyon içerisinde istenerek benimsenmesi örgütsel vatandaşlık davranışının önemli boyutlarını oluşturur. Araştırmada girişimcilik eğilimi gösteren şirketlerde finansal performansın artışına ek olarak güçlü bir bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gelişebileceği sonucu tespit edilmiştir (Zehir vd., 2012).

Günümüzde örgütlerde yapılan iş tanımları yetersiz kalmaktadır. Çünkü kıyasıya rekabetin var olduğu bu süreçlerde çalışanların iş tanımlarında yazılı olan kurallar kadar yazısız olan ancak uyulması gereken şartlar da mevcuttur. Bunlar başlıca birlikte çalışabilme, meslektaşlarına yardımcı olma, tavsiyelerde bulunma, görevlerinin ötesinde çalışmak için istekli olmak, müşterilere ekstra hizmet vermek, etkili iletişim kurabilme, sadakat, bağlılık, aktif katılım, mesai saatlerini etkin biçimde kullanma gibi davranışlardır. Bu davranışlar, günümüzde iş tanımlarında yazılı olarak yer almasa da yoğun rekabet koşullarında örgütün ayakta kalabilmesi için en önemli kaynağı olan insan kaynaklarının sahip olması gereken özelliklerdir. Bu gönüllü davranışlar alan yazında genel adıyla “örgütsel vatandaşlık davranışları” olarak geçmektedir. Ancak, örgütler teknolojinin ilerlemesiyle en önemli kaynağı olan insan kaynaklarını fazla önemsememektedir. Bu durumu, insan kaynaklarından ziyade makine ve teknolojiye yapılan yatırımların artmasından da anlaşılabilir. Ancak, unutulmamalıdır ki teknolojiyi üreten ve kullanan yine insan gücüdür (Veli, 2017; Putra, 2020). Örgütsel davranışlar, örgütün en önemli kaynaklarından olan bireyin, örgütün etkinliği ve etkililiğini etkileyen, örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler oluşturan, görev ve görev ötesi davranışlardır.

Örgütün başarısını doğrudan etkilediğinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışları anlamak ve öncüllerini belirlemek oldukça önem taşımaktadır. Özellikle görev ötesi, gönüllü davranışları tetikleyici içsel ve dışsal nedenler belirlenerek, örgütlerin ve liderlerin bu tetikleyiciler üzerine yoğunlaşmaları sağlanmalıdır. Bu nedenle Putra (2020) son on yılda yayımlanan çalışmalarını derleyerek örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili elde edilen sonuçları ortaya koymuştur. Alan yazında genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen içsel faktörler motivasyon, kişilik özellikleri ve motiveleler iken dışsal faktörler liderlik olarak ayrılmıştır. Beş büyük kişilik özelliklerinden en çok dışa dönüklülük ve öğrenmeye açıklığın örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan ya da dolaylı olarak pozitif yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Mosalaei, Nikbakhsh ve Tojari, 2014; Mushraf, Al-Saqry, ve Obaid, 2015; Patki ve

Abhyankar, 2016; Putra, 2020). Bunun yanında yine nevroitikliğin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz etkisinin olduğu (Leechaijaroen, 2016; Singh ve Singh, 2009; Putra, 2020), ayrıca beş büyük kişilik özellikleri dışında dirençliliğin de olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir (Paul vd., 2016; Putra, 2020). Yapılan çalışmaların (Lin ve Hsiao, 2014; Jha, 2014; Caillier, 2014; Putra, 2020) genel olarak bir diğer sonucu da dönüşümcü liderliğin doğrudan ya da dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemesidir. Bu bağlamda bazı çalışmalarda (Ariani, 2013; Carter, Mossholder, Feild ve Armenakis, 2014; Jha, 2014; Putra, 2020) etkileşimsel adalet ve psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi olduğu bulunmuştur. Bulunan diğer bir sonuç ise işe katılımın, vatandaşlık davranışlarını arttırdığı ancak cinsiyetin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığıdır (Ariani, 2013; Putra, 2020).

Örgütsel vatandaşlık davranışının alan yazında bireysel ve örgütsel etkinliği arttırıcı, örgütün kârlılığına yaptığı katkı, işi bırakma eğilimini azaltıcı etkileri (Koys, 2001; Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume, 2009) göz önüne alındığında kavramın önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışını tetikleyici kişilik özellikleri, kavramsal özellikler, bağlamsal özellikler, adalet algısı, işten memnuniyet ve liderlik tarzları ve lidere olan güven pek çok araştırmaya (Organ ve Ryan, 1995; Smith vd., 1983; Organ ve Ryan, 1995; Konovsky ve Pugh, 1994; Piccolo ve Colquitt, 2006) konu olmuştur. Ancak, alan yazında çok az değinilmiş ve kritik öneme sahip bir husus da örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimini ölçebilecek bir aracın olup olmaması, var ise bu aracın ne olduğu, vatandaşlık davranışı nasıl, hangi pozisyonlar için neye göre ölçüleceğidir. Alan yazındaki bu eksikliği bir nebze doldurmak için Podsakoff, Whiting ve Mishra, (2011), üniversite eğitimine devam eden 480 öğrenciye manipüle edilmiş çalışan adayların mülakatlara verdikleri cevapları izleterek, onları değerlendirmelerini istemişlerdir. Bu çalışmada sözde iş başvuruları yönetici ve asistan olmak üzere iki pozisyona olduğu aksettirilmiştir. Yani, çalışma hem üst düzey hem de alt düzey adaylar açısından yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterme yönünde manipüle edilen aday cevaplarının değerlendiriciler tarafından daha yeterli, daha olumlu değerlendirilmiş ve daha yüksek maaş ile başlama önerisi verilmiştir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin çalışan adaylarını eleme kararları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışan adaylarının başvurduğu pozisyona göre değerlendiriciler tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimine yönetici pozisyonları için daha ağırlık verildiği, özellikle kendini ifade etme boyutuna önem verildiği, daha düşük pozisyonlar, örneğin asistanlık pozisyonları için ise teknik iş performansına daha çok önem verildiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç,

yüksek hiyerarşik pozisyonlar için örgütsel vatandaşlık davranışının daha önemli olabileceği, çünkü bu pozisyonların daha fazla ilişki ve koordinasyon yönetimi gerektirdiği, daha az teknik bilgi gerektiği savını desteklemektedir (Borman ve Motowidlo, 1993; Organ, 1988). Bu sonuçlardan da anlaşılabacağı üzere kendini ifade etme davranışı yönetici pozisyonları için oldukça önemli görülmektedir. Sonuçlardan da kendini ifade etme davranışının, değerlendiriciler tarafından örgütsel sadakat ve yardım etme davranışına göre daha önemli görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni sorunlu gördüğü durumları açıkça ifade edebilen ve düzeltilmesini sağlayan, yeni başlayan çalışanların hatalarını açıkça ifade ederek düzeltebilen, önerileriyle ve daha gelişmiş yollarla diğer çalışanları aydınlatabilen, açık konuşan ve ifade edebilen bireylerin daha fazla hatta tüm örgüt performansı üzerinde oluşturabileceği olumlu etkidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, alan yazında örgütün etkinliğini arttıran, olumlu ve gönüllü davranışlar olarak yer almaktadır (Organ, 1988). Ancak, son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar bu davranışların olumsuz sonuçlarının da olduğunu göstermektedir (Bergeron, 2007; Bergeron, Shipp, Rosen ve Furst, 2013; Bowler, Paul ve Halbesleben, 2019; Tom-Jack 2016; Bolino, Hsiung, Harvey ve LePine, 2015; Banwo ve Du, 2020). Örneğin bu davranışların yanlış algılanması çalışanın performans değerlendirilmesinde, meslektaşları tarafından olumlu karşılıklar almasında ve iyi bir vatandaş olarak değerlendirilmesinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Bowler vd., 2019). Bencil amaçlarla sergilendiği düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışları, bu davranışları sergileyenlerin işten memnuniyetinin azalmasına ve duygu durumunun bozulmasına neden olabilmektedir (Bowler vd., 2019). Ayrıca çalışan üzerinde oluşan iş baskısı ve vatandaşlık davranışı baskısı, lider üye etkileşimi ile birleştiğinde çalışanın performansını ve iyi halini olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yanlış atıflanan örgütsel vatandaşlık davranışları, karşılık görmemekte bu yüzden lider, izleyici ve meslektaşlar arasındaki ilişkiyi bozabilmektedir. Bunun yanında izlenim yönetimi amacıyla sergilendiği düşünülen ve yanlış algılanan vatandaşlık davranışları, rekabet stratejisi olarak görülüp meslektaşlar arasında sürtüşme ve şüphe yaratabilmekte bunu sonucunda birliği, bilgi paylaşımını, motivasyonu azaltarak olumlu örgüt iklimini zedeleyebilmektedir (Bowler vd., 2019). Banwo ve Du (2020) yaptıkları alan yazın taramasında örgütsel vatandaşlık davranışının alan yazında yer alan ve ampirik çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılmış olumsuz sonuçlarını özellikle göçmen işçiler açısından olumsuz sonuçlarını belirtmiş ve olumsuz sonuçların etkilerinin hafifletilmesi için çalışanların stresini azaltma yöntemlerine, amirin desteğinin önemine, lider davranışlarının kritik önemine, çalışma saatlerinin doğru ve makul bir şekilde ayarlanmasının önemine vurgu yapmışlardır. Alan yazın taramasında (Banwo ve Du, 2020), özellikle başka ülkelerden

gelen, dolayısıyla farklı kültürel alt yapıdaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı açısından en büyük sorunlarının iş-yaşam dengesinin bozulması, işlerini kaybetme korkusuyla vatandaşlık davranışı sergileme baskısı (Bolino vd., 2010) hissetmeleri ve bu nedenle psikolojik tükenmişlik hissetmeleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi, bu davranışları göstermeyenlerin daha tembel görünmesine, rol belirsizliği oluşturmaya ve yanlış iş performansı değerlendirmelerine sebep olmaktadır (Banwo ve Du, 2020). Bu davranışları sergileme yönünde gönüllü olmayan, zorunluluk hissi yaratmakta ve örgüt içinde grup içi ya da gruplar arası kin ve düşmanlık ortamı yaratabilmektedir (Banwo ve Du, 2020).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları alan yazında genellikle iki alanda incelenmiştir. Birincisi, örgütsel vatandaşlık davranışının yönetici değerlendirmeleri ve astlara yönelik verdiği kararlar üzerindeki etkisidir. İkincisi ise, örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisidir. Yapılan araştırmalardan bazıları yöneticilerin değerlendirmeleri üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışının en az örgütsel görevlerdeki performans kadar etkisi olduğunu ayrıca yöneticilerin değerlendirmelerini görev ile rol ötesi davranışların birlikte etkilediğini ortaya koymaktadır (Podsakoff vd., 2000).

MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, (1991, 1993), yöneticilerin, örgütsel vatandaşlık davranışına önem vermesinin ve astlarını değerlendirirken göz önünde bulundurmasının karşılıklılık ve adalet duygusu, davranışların hafızalarında yer edinmesi, değerlendirme kriterleri, bilgiyi ayırt etme gibi mekanizmalardan kaynaklanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bunun nedeni insanların kendisine yardım eden, iyilik yapan ve adil davranışlara karşılık verme eğiliminin olmasıdır. Yani, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların bu davranışları yönetici veya örgüte faydalı olduğu takdirde yöneticiler bu davranışlara yüksek performans değerlendirmesiyle karşılık verecektir (Gouldner, 1960; Blau, 1964).

DeNisi, Cafferly ve Meglino (1984), yöneticilerin astlarına yönelik değerlendirme yaparken onlarda ayırt edici bir özellik aradığını, buna göre yani ayırt edici bilgiye göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Araştırmacılar bir değerlendirme modeli ortaya koymuşlar ve bu modelin genel bir değerlendirme modeli olduğunu sosyal-kavrayışsal bir model olarak kişilerin zihinsel değerlendirme sürecini aydınlatmaya çalıştığını belirtmişlerdir. Modele göre olumlu ya da olumsuz ekstra davranışlar değerlendiricinin belleğine atılır, depolanır ve gerektiği zaman ortaya çıkarılır. Örgütsel vatandaşlık davranışları da rol ötesi, ekstra ve akılda kalıcı, ayırt edici davranışlar olarak yönetici değerlendirmelerini olumlu yönde etkileyecektir.

Ayrıca, araştırmacıların (DeNisi vd., 1984) modeli değerlendirme sürecinde yöneticilerin, performansın kaynağı olarak bireylerin içsel kaynaklı olarak kalıcı olan, sabit özelliklerini daha fazla akıllarında tuttuklarını, hatırladıklarını ve son değerlendirmelerinde kullandıklarını göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları da görev ötesi davranışlardır yani iş tanımı kaynaklı olmadığına göre içsel kaynaklı görülür ve performans değerlendirmelerini daha fazla etkiler (Podsakoff, MacKenzie ve Hui, 1993).

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunan ve kavram üzerinde etkisi görülen teoriler bu bölümde açıklanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler olan sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi, beklenti teorisi ve lider-üye etkileşimi teorileri ele alınmıştır.

2.2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi alan yazına 1964 yılında sosyolog Blau'nun çalışmasıyla girmiştir. Bu çalışmaya göre sosyal değişim teorisi maksimum ödül alma arzusuyla motive edilerek kayıpları minimum düzeye indirme arasındaki sürecin gerçekleştiği insani davranışının ekonomik modelidir (Demirtaş, 2020). Sosyal değişim teorisinin temeli, örgütte çalışan yöneticilerin adil davranış sergilemesi karşılığında örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğine dayanmaktadır (Tecimen, 2020). Bu teoride sosyal değişim ve ekonomik değişim olmak üzere iki tür ilişki vardır. Sosyal değişimde taraflar karşılıklı olarak hiçbir pazarlığa girmezler ve kendilerinin oluru neticesinde karar verirler. Ekonomik değişimde, niteliği açıkça belirtilmiş işlem ve sözleşmeler vardır. (Erdal, 2020). Özetle sosyal değişim teorisine göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri adaletli muamele ve tatminkâr çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranış biçimidir. Çalışanların adil ve tatminkâr hissetmedikleri örgütlerde misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları gösterebilirler (Gürbüz, 2006).

2.2.3.2. Eşitlik Teorisi

1965 yılında Stacy Adams tarafından yapılan araştırmalar neticesinde alan yazına giren bu teoriye göre, iş görenler adil bir ortamda, eşit koşullarda çalıştıklarını algıladıklarında, motivasyonları doğrudan artmakta ve başarıma güdüsüyle hareket ederek daha verimli olmaktadır (Demirtaş, 2020). Eşitlik teorisine göre çalışanlar verdikleri emek karşılığında ücret isterler. Bu durum çalışan açısından gelir, işveren açısından gider olarak kabul edilir. Bu durum yalnız para olarak algılanmayıp çeşitli ödüller, terfi, psikolojik doyum gibi

unsurları kapsar (Erdal, 2020). Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırmada eşitlik ve eşitsizliğin olduğu algısıyla sonuçlanır (Koçel, 2015, s. 748). Bu durumda çalışanlar çalışma ortamının adaletli olduğunu hissedersen performansları, motivasyonları ve bağlılıkları olumlu düzeyde artar. Tam tersi bir durumda çalışanların performansları, motivasyonları ve bağlılıkları azalabilir. İşten kaytarma, devamsızlık gibi istenmeyen durumların yaşanmasına neden olabilir. Örgütsel adalet eşitlik teorisinin özünü oluşturmaktadır.

2.2.3.3. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, çalışanların potansiyel bir ödülün alınması, çaba ve performans arasındaki bağlantının olması ve belirli bir ödülün elde edilmesinin daha geniş amaçlara ulaşmada etkili olacağını öngörmeleri durumunda belirli eylemleri gerçekleştirmek için harekete geçeceklerini vurgulamaktadır (Tenteriz, 2020). Vroom'un beklenti teorisi, çalışanların daha verimli olmaları ve daha etkin bir şekilde işletmenin amaçlarına ortaya koymuş olduğu gönüllü davranışların sebeplerini ve onları motive eden faktörleri belirleyen bir teoridir (Tecimen, 2020). Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi kişinin ödülü arzulama derecesi ve ödüllendirme olasılığı olmak üzere iki faktöre bağlıdır (Koçel, 2015, s. 744). Sonuç olarak ödüllendirmenin de etkisiyle motivasyonu artan çalışanların üretkenliklerinin artması ve göstermeleri istenen örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla gözlemlenmesi kolaylaşmaktadır (Demirci, 2019).

2.2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider üye etkileşimi, ikiliyi oluşturan üyeleri ve birbirine bağlı davranışları içeren, ortak bir sonuca varmayı araç olarak kullanan, ortak çevre, plan ve değer anlayışı yaratma unsurlarından oluşan ve bu unsurların birbirleriyle olan ilişkilerini barındıran sistemdir (Scandura, Graen ve Novak, 1986).

Lider üye etkileşimi, ikilinin birbirinin yeteneklerine karşı saygı duymadan, birbirine karşı duyulan derin güven hissini algılamadan ikilinin birbirine karşı, karşılıklı olduklarını ve ilerleyeceğini düşündükleri sorumluluk duyguları olmadan edilemeyen ve karşı tarafça kabul edilemeyen bir tekliftir. Bu tanımda lider üye etkileşiminin saygı, güven ve sorumluluk olan üç boyutlu bir yapıda olduğunu göstermektedir. (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Lider üye etkileşimi teorisi, liderin her bir astı ile farklı tür ilişki kurduğunu ve bu ilişkilerin sadece iş sözleşmesi ile sınırlanan düşük kaliteli etkileşimden karşılıklı güven, sevgi ve etkiye dayalı yüksek kaliteli etkileşime kadar çeşitlilik gösterdiğini ortaya koyan teoridir. Lider ile yüksek kaliteli etkileşim kurabilen astlara iç grup, düşük kaliteli etkileşime sahip olanlara ise dış grup adı verilir (Dansereau vd., 1975).

Graen ve Uhl-Bien (1995), lider üye etkileşimi teorisinin birbiri üzerine eklemeli şekilde ilerleyen dört safhadan oluştuğunu belirtmektedir. Birinci safhada, liderin her bir üyesine ortalama aynı şekilde yaklaşım gösterdiğini savunan “ortalama liderlik” yaklaşımına karşı çıkılarak liderin grup içindeki her bir üye ile farklı etkileşimler içerisinde olduğu ve farklı ilişkiler geliştirdiği kabul edilmiş çalışmalar bu farklı ilişkilerin varlığı üzerinde yoğunlaşmıştır. İkinci safhada, lider üye etkileşimini oluşturan unsurlar açıklanarak yorumlanmaya çalışılmış, liderin grup içindeki her bir üyesi ile geliştirdiği farklı düzeydeki ilişkilerin üzerinde yoğunlaşmıştır. Üçüncü safhaya Graen ve Uhl-Bien (1991)’in geliştirdiği “Liderlik Yaratma Modeli” ile geçilmiştir. Bu geçişle beraber çalışmaların odak noktası liderin her bir üye ile “nasıl” etkileşim içine girdiği her biri ile bire bir düzeyde çalışarak nasıl birliktelik oluşturduğu incelenmiştir. Dördüncü safhada ise, araştırmaların kapsamı ikili ilişkilerden topluluklara doğru genişlemiş, ikili ilişkilerin örgüt içinde ve örgüt dışında nasıl düzenlendiği inceleme konusu olmuştur. Yani, bu çalışmalarda geniş kapsamlı olarak etkili etkileşim geliştirmenin nasıl olduğu ele alınmıştır.

Lider üye etkileşimin çalışanların örgütsel amaç doğrultusunda kaliteli ilişkiler kurularak, onların zevk alabileceği işlerde görevlendirerek, karar alım aşamasında onların fikrini alarak ve nihai kararlara katılımını sağlayarak, çalışanlara daha fazla otorite ve sorumluluk yükleyerek, bilgi paylaşımını arttırarak ve onları onurlandırarak, özel izinlerle, terfi imkânlarıyla, kariyer gelişim imkânlarıyla takdir ederek yönlendirme sürecidir (Mahmudi ve Elmi, 2020). Liderlerin, baskıcı ve cezalandırıcı şekilde olmasına karşın bahsedilen şekilde çalışanları ortak amaç doğrultusunda çalışmaya yönlendirmesi onların işe katılımını ve görevlerini beklenenin ötesinde bir performansla yerine getirmelerini sağlayacaktır.

Mahmudi ve Elmi (2020), lider üye etkileşiminin, çalışan katılımının ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Yapılan çalışmada Endonezya’da faaliyet gösteren hava yolları şirketinde çalışan 200 kişinin katılımıyla yapılan anketlerin sonucunda lider üye etkileşimin, işçi katılımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde direkt ve pozitif etkiye sahip olduğu, ayrıca lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, işçi katılımının aracı rolü olduğu doğrulanmıştır.

Ürek (2015), sağlık kurumları üzerine bir araştırma yapmıştır. İlgili araştırma da Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu hastanesi ve bir özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarıyla yüz yüze görüşülerek anket formu dağıtılmış ve toplam 423 sağlık çalışanından elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi orta, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ise yüksek seviyede bulunmuştur. Yapılan regresyon analizleri sonucunda ise; çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (Ürek, 2015).

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar

Bu kısımda, alan yazında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan prososyal örgütsel davranış (sosyal temelli örgütsel davranış), izlenim yönetimi, örgütsel spontanlık ve psikolojik sözleşmeler kavramlarına yer verilmektedir.

2.2.4.1. *Prososyal Örgütsel Davranış*

Rioux ve Penner (2001), örgütsel vatandaşlık davranışının nedenlerini yani bu davranışların tetikleyicilerini iki ana grup ve üç alt başlıkta toplamıştır. Bu davranışlar ya öz benlik odaklı ya da benlik dışı, diğerlerine odaklı olarak gerçekleşir. Birey örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgütün faaliyetlerinin etkililiğini arttırarak başarısına katkıda bulunmak, örgütün dışarıdaki pozitif imajını arttırmak için sergileyebilir. Bu motive ile sergilenen davranışlar “örgüt odaklı vatandaşlık davranışları” olarak isimlendirilmiştir.

Birey, başkalarına yardım etmek ve faydalı olmak amacıyla bu davranışları sergilerse bu davranışlar, “prososyal değer odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları” olarak isimlendirilir. Yardım etme, paylaşma, bağış yapma, iş birliği yapma ve gönüllü olma gibi eylemler bu davranışlara örnek verilebilir (Brief ve Motowidlo, 1986). Prososyal örgütsel davranış kavramı ilk olarak 1986 yılında Brief ve Motowidlo tarafından işgören davranışlarını yönlendirme, işgören mutluluğu ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kendiliğinden gönüllü olarak yaptıkları davranışlar olarak tanımlanmıştır (Tecimen, 2020). Bu bağlamda hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de prososyal örgütsel davranış temelde benzer rol fazlası davranışları içermektedir (Demirtaş, 2020). Prososyal örgüt davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışından farkı prososyal davranışın her zaman örgütün etkin işleyişine katkı sağlayıcı sonuçlar doğurmayacağını kabul edilmesidir (Demirel ve Özçınar, 2009). Prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların resmi iş gereksinimlerini hem yerine getirme hem de ötesine geçme eğilimini tanımlar (Kanten, 2014). Çünkü günümüz

çalışma koşullarında tüm çalışanların resmi rollerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri yeterli olmadığından, mevcut koşullar çalışanların resmi rollerin ötesinde bazı davranışlar sergilemesini gerektirmektedir (Kanten, 2014).

Birey örgütün içinde olumlu imaj yaratmak, yöneticilerine ve meslektaşlarına daha iyi görünme amacıyla bu davranışları sergilerse bu davranışlar “izlenim yönetimi odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları” grubuna dâhil olmaktadır. Bunlardan ilk ikisi diğerkâmlık odaklı, başkalarını hedefleyen vatandaşlık davranışları iken, sonuncusu öz odaklı vatandaşlık davranışlarıdır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışlarının hepsini örgüt için faydalı, gönüllülük esaslı, katkı amaçlı olarak tanımlamak hatalı bir bakış açısı olacaktır. Çünkü bazı vatandaşlık davranışları örgüt için fayda sağlarken bazıları zarar verici olabilmektedir. Bireyin olumlu imaj yaratma ve göz boyama dürtüsüyle sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları, daha çok durumsaldır, risksiz durumlarda sergilenir ve özellikle görünürlüğün yüksek olduğu zamanlarda gösterilir. Bu tarz vatandaşlık davranışları genellikle zamanla sınırlıdır. Birey hedefine ulaştığında, istediği terfi, imaj ya da ödülü elde ettiğinde azalır veya kaybolabilir. Bunun aksine, örgüte veya bireylere katkı sağlama amacıyla sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları, istikrarlıdır, hedefin iyi halini gözetir ve daha çok kişilik özelliğine benzer nitelikler taşır. Ancak, izlenim yönetimi amacıyla sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları, daha kısa süreli ve durumsaldır (Halbesleben, Bowler, Bolino ve Turnley, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyenin amacı kadar bunu dışarıdan gözlemleyen ikinci ve üçüncü şahısların bu amacı nasıl algıladığı da önemlidir. Bu davranışa maruz kalan taraf yani meslektaş veya lider ve bu ilişkinin üçüncü gözlemcilerinin bu davranışları nasıl algıladığı bu davranışların gidişatını ve sonucunu belirleyecektir (Bowler vd., 2019). Bu nedenle Bowler vd., (2019), örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergileyen bu davranışlardan etkilenenler ve meslektaşlar tarafından nasıl algılandığını ve bu algının lider-üye etkileşimi kalitesine göre nasıl şekillendiğini araştırmışlardır. Bunun yanında Bowler vd., (2019), bu algıların çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yarattığı etkileri ve ikilemleri ortaya çıkararak, bu konuda yöneticilere çözüm önerileri sunmaktadır. Çalışmanın bulgularına göre lider üye etkileşimi iyi ve kötü olan ancak bir tür vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların iki tür ikilem yaşadığı belirlenmiştir. Bunlardan ilki, lider üye etkileşimi iyi olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilendiklerinde bu davranışların yöneticiler tarafından desteklenmesi ancak meslektaşlar tarafından izlenim yönetimi ve lidere yaranma amaçlı yapıldığının algılanmasıdır. İkincisi ise lider üye etkileşimi zayıf olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinde bunun lider tarafından olumsuz olarak algılanması ve bu algı sonucunda lider ile çalışanın etkileşiminin daha da kötüleşmesi veya gelişmemesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüttekiler üzerinde yarattığı algı, hem bu davranışları sergileyenlerin hem de bu davranışı algılayanların duygusal ve davranışsal tepkilerini etkilemektedir (Weiner, 1995; Rioux ve Penner, 2001; Bowler vd., 2019).

2.2.4.2. İzlenim Yönetimi

Örgütsel politikacılık ve izlenim yönetimi alanındaki bazı araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazen samimiyetsiz dürtülerle sergilendiklerini ortaya koymuşlardır (Bolino, 1999; Ferris vd., 2002; Bowler ve Brass, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel motivesi yani bir anlamda nihai amacı kadar bu davranışların nasıl anlamlandırıldığı da önemlidir. Bu anlamlandırma süreci, Weiner (1995)'in nitelendirme teorisine dayandırılmaktadır. Weiner (1995), bireylerin alışılmışın dışında bir davranışla karşılaştıklarında bu davranışa üç faktöre bağlı olarak anlam yüklediklerini belirtmektedir. Bu faktörlerden birincisi davranışın, davranışı sergileyen birey tarafından kontrol edilebilir olmasıdır. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışları alan yazında geniş anlamda gönüllülük esasına dayandığından (Organ, 1988), kontrol edilebilir davranışlar olarak kabul edilmektedir. İkinci faktör bu davranışın kaynağıdır. Bu davranışı sergileyen bireyin içsel özellikleri mi vatandaşlık davranışlarını tetiklemektedir yoksa durumsal faktörlerle mi bu davranışlar ortaya çıkmaktadır sorusunun algılayıcı tarafından yanıtı bu davranışların atıflandırılmasını etkileyen ikinci önemli faktördür. Algılayıcının kararını belirleyecek olan üçüncü faktör ise örgütsel vatandaşlık davranışların zaman içinde istikrarlı olup olmamasıdır. İstikrarlı olan ve sürekli devam eden, durumlara göre değişmeyen ve içsel kaynaklı vatandaşlık davranışları bazı düzenleyici ve aracı değişkenlerinde etkisi göz önüne alınmadığında direkt olarak bu davranışların olumlu olarak algılanmasını sağlayacaktır.

Bolino (1999), izlenim yönetimi amacıyla, olumlu imaj yaratma amacıyla sergilenen davranışların, süreklilik göstermeyen ve sergileyicinin imajına olumlu katkı yapabileceği durumlarda ortaya çıkan, görünürlüğü yüksek olan, riski ve zamanlaması göz önünde bulundurulmuş davranışlar olarak nitelendirmektedir. Ancak bazı bağlamsal faktörler, örneğin atıflayanın kişilik özelliği, kim olduğu ve lider üye etkileşiminin kalitesi gibi özellikler bu atıflandırma sürecinin sonucunu etkileyebilmektedir (Bowler vd., 2019). Lider üye etkileşiminin kalitesinin çalışanın kendisinin, meslektaşlarının ve yöneticisinin, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl algıladığını, etkilediğini savunmaktadır (Halbesleben vd., 2010). Bu nedenle Bowler vd., (2019), en azından lider üye etkileşiminin bu atıflama ve algılama sürecine etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmalarında 529 çalışana lider ve meslektaşları ile üçlü olarak eşleştirerek yapısal eşitlik modelinden faydalanmışlardır. Araştırmanın

sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekten çalışan, çalışanın lideri ve meslektaşları tarafından ne kadar farklı algılandığını ve atıflandırıldığını doğrulamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sonuçlarına göre, lider üye etkileşimi iyi olan çalışanların kendi vatandaşlık davranışlarını olumlu atıfladıkları, ayrıca liderleri tarafından da olumlu ve bencil odaklı olmayan ve başkalarına faydalı olma amaçlı olarak atıflandığı ortaya çıkarken, aynı vatandaşlık davranışlarının meslektaşlar tarafından izlenim yönetimi amaçlı olarak sergilendiğinin düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır. Lider üye etkileşimi daha zayıf olan çalışanların vatandaşlık davranışlarının da hem kendileri hem de liderleri tarafından olumsuz ve izlenim yönetimi amaçlı olarak algılandığı bu durumda lider üye ilişkisini daha da zedelediği ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın sonucu, lider üye etkileşimi kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi kadar, örgütsel vatandaşlık davranışının da lider üye etkileşimi kalitesine etki ettiğini göstermektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışları yanlış algılanan, lider tarafından olumlu şekilde değerlendirilmeyen çalışanın, bu davranışları durdurma veya tamamen kesme eğiliminde olması beklenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları geleneksel olarak alan yazında bireyin çalıştığı örgüte ve meslektaşlarına karşı sergilediği olumlu, pro sosyal eğilimli davranışları karşılayan kavramdır. Öyle ki örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili alan yazında yer alan araştırmalar, bu kavramı hizmet etme eğilimi, pro sosyal kişilik özellikleri (Penner, Midili ve Kegelmeyer, 1997), diğerkâmlık (Meglino ve Korsgaard, 2004), ve empati (Joireman, Kamdar, Daniels ve Duell, 2006) gibi olumlu kavramlarla ve sonuçlarla ilişkilendirmektedir. Ancak, burada eksik olan nokta, bu davranışların her zaman başkalarına yardım etme ve diğerkâmlık amacıyla yapılmadığının belirtilmemiş olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, diğerlerine yardım amacıyla yapılabilirken kimi çalışanlar veya yöneticiler tarafından materyalist izlenim yönetimi ya da yakınlık kurma amacıyla duygusal izlenim yönetimi amaçlarıyla da sergilenebilmektedir. Bu amaçların belirlenmesi, örgütsel açıdan farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceğinden dolayı önem taşımaktadır. Örneğin yöneticiler, örgütsel vatandaşlık davranışlarını başkalarına yönelik hizmet etme amacıyla sergileyen çalışanlarını diğerlerinden ayırmak isterler. Bu çalışanları, daha olumlu değerlendirme eğilimi gösterirler. Başkalarına hizmet etme amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar daha çok meydan okuma gösterir, risk alır ve örgüt için gerekli olan kritik noktalarda örgütün başarısına katkı sağlayabilirler. Ayrıca hizmet amaçlı vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar hem liderleri hem de meslektaşları tarafından daha çok sevilir ve sayılırlar. Bu nedenle Wingate, Lee ve Bourdage (2019) iki farklı örneklem üzerinde belirli zaman aralıklarıyla yaptıkları araştırmada, hem kişilik özelliklerinin hem de liderlik ve iş ortamının politiklik derecesi gibi

bağlamsal iki faktörün, örgütsel vatandaşlık davranışının niyeti yani temel tetikleyicisi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda dürüst, alçakgönüllü, dışadönük, vicdanlı ve uyumlu kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme amaçlarının genel olarak başkalarına hizmet etmek olduğu, bunun yanında yine dönüşümcü lidere yani çalışanlarını içsel olarak motive edebilen ve etik değerleri yüksek tutan etik liderlere sahip çalışanların da daha çok başkalarına hizmet etmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulundukları belirtilmektedir. Ancak, çalışma ortamının politik olduğunu ve ödüllerin yeteneğe ve çabaya ya da başarıya göre değil yakınlığa ve adil olmayan şekilde verildiğini düşünen çalışanların daha çok duygusal amaçlı izlenim yönetimine girerek lidere yaranmaya çalıştığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, izlenim yönetimi amacıyla, yani sadece olumlu anlamda imaj oluşturmak ve göz boyamak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların daha düşük dürüstlük ve alçakgönüllülük kişilik özelliklerine sahip olduğu saptanmıştır. İzlenim yönetimi, araştırmada iki alt grupta ele alınmaktadır. Bunlardan ilki materyalist amaçlı iken, ikincisi sevilme ve saygınlık kazanma amaçlı olarak sürdürülmektedir. Araştırmanın sonucunda ayrıca ödül kazanma amacıyla sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının, duygusal açıdan saygınlık kazanma amacıyla sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışından duygusal yoğunluk açısından farklılaştığı ortaya çıkarılmıştır. İki örneklem üzerinde yapılan çalışmanın sonucuna göre, liderleri teşvik edici ve etik özellikte olan çalışanların daha diğerkâm olduğu, politik ortam algısında olan çalışanların ise daha çok sosyal saygınlık, onaylanma ve kayırılma amaç ile örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ortaya çıkmaktadır (Wingate vd., 2019).

Bolino (1999), örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen örgüt çalışanlarını amaçlarına göre "iyi asker" ve "iyi aktör" olarak gruplandırmaktadır. İyi askerler, gerçekten meslektaşlarına ve örgüte faydalı olmak, faaliyetlerine ve başarılarına katkı sağlamak için çalışırken iyi aktörler, imajlarını olumlu hale getirmek, popüleritesini arttırmak, liderle yakın ilişkiler kurarak ödüller ve saygınlık elde etmek için çalışırlar. Rioux ve Penner (2001) ise, vatandaşlık davranışının amaçlarını prososyal amaçlı, örgüt amaçlı ve izlenim yönetimi olarak gruplandırmaktadır. Bourdage, Lee, Lee ve Shin (2012), Koreli örneklem üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada kişilik özellikleri ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulunan sonuçlar, dürüstlük ve alçakgönüllülük özellikleri yüksek olmayan çalışanların, izlenim yönetimi amacıyla vatandaşlık davranışı gösterdiklerini belirtmektedir. Snyder (1993), farklı bireylerin, belirli bir davranışı farklı amaç ve dürtülerle yapabildiklerini ve bu amaçların kişiden kişiye göre değişebildiğini belirtmektedir. Bu durumda kişilik yapısının ve bazı kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının amaçlarını

şekillendirmesi beklenmektedir. Buna ek olarak, vatandaşlık davranışlarının hangi bağlamlarda sergilendiği ve bağlamın belirli özelliklerinin araştırılması da önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel bağlam da örgütsel vatandaşlık davranışının var olup olmayacağını var olsa da hangi amaçla sergileneceğini ve bu davranışların nihai hedefini belirleyecektir (Wingate vd., 2019). Örneğin liderlik tarzı bir bağlamsal faktördür.

Bandura (1977), sosyal öğrenme teorisine göre çalışanların belirli bir davranış sergilerken ya da görevlerini ifa ederken, tutumlarını belirlerken liderlerini taklit ettiklerini ve onun davranışlarına ve tutumlarına göre davranışlarını şekillendirdiklerini belirtmektedir. Buna göre, liderin gerçekten çabaya ve başarıya önem vermesi, başkalarına ve örgüte kendini adanması, kendi çıkarlarının önüne çalışanlarının çıkarlarını koyması, çalışanlarını dinlemesi ve onlara sorumluluklar vererek yardımcı olması, liderlik dışında akıl hocalığı ve danışmanlık görevlerini de yerine getirmesi, yani bir yönetici olarak iş tanımlarının ötesine geçerek bir lider olması, çalışanlarını da rol ötesine geçerek, basit bir çalışan değil de kendini örgüte adayan bir partner olarak görmesini sağlayacaktır. Bu bakımdan lider, her çalışanına yakınlık ve başarı hakkı tanınmalıdır. Bunun yanında etik liderlik tarzında ise çalışanların ödül dağıtımında ve çalışan değerlendirmesinde şeffaf ve adil olduğu göz önüne alınarak izlenim yönetimi amacıyla vatandaşlık davranışının en aza indirildiği ve özgecil amaçlı davranışların arttığı ortaya çıkmaktadır. Bunun aksine politik iş ortamları, çalışanların daha çok soyut ve somut olan ödülleri elde etmek için çıkarıcı amaçlarla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri iş ortamlarıdır. İltimas, adam kayırma ve kutuplaşmanın yoğun olduğu politik iş ortamlarında izlenim amaçlı örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi beklenmektedir. Politik ve kutuplaşmanın yoğun olduğu çalışma ortamları, çalışanların sürekli rekabet halinde bulunduğu, gergin ve olumsuz örgüt iklimi yaratmaktadır. Bu durumda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yanlış amaçlarla sergilendiğinde ne kadar zarar verici bir hale geldiğinin delili niteliğindedir (Bolino, 1999; Wingate vd., 2019).

2.2.4.3. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık, gönüllülüğe bağlı bireyin özgür iradesine dayanan, rol tanımlarında yer verilmeyen fakat örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır (Güleç, 2015). Bir diğer tanımla örgütsel spontanlık çalışanın hür iradesine dayanarak isteğine bağlı olan ve işin gereği rol tanımlamalarında mevcut olmayan fakat örgütün hedeflerine ulaşmasını destekleyen davranışları kapsar (Tecimen, 2020). Örgütsel spontanlık kavramının temeli Katz ve Kahn'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Ürek, 2015). Katz ve Khan (1978)'in çalışmasında belirtilen örgütsel etkililik için gerekli olan üç tür bireysel

davranıştan biri olan örgütsel fonksiyonlarını başarmak için rol gerekliliklerinin ötesinde performans sergilemek yani yenilikçi ve kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar şeklindedir. Kendiliğinden ortaya çıkan bu davranışlar, gönüllü olarak sergilenen ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan ekstra rol davranışı olarak da ifade edilebilir (George ve Brief, 1992).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık davranışı arasındaki en önemli fark; örgütsel spontanlık davranışının resmi ödül sisteminde tanınan aktif nitelikli davranışlardan oluşmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, biçimsel ödül sisteminde tanınmayan, aktif veya pasif nitelikli davranışları ifade etmektedir (Demirtaş, 2020). Örgütsel spontanlık sadece ekstra rol davranışlarını içerirken, örgütsel vatandaşlık davranışı hem rol hem de ekstra rol davranışlarını içermektedir (Ürek, 2015).

Örgütsel spontanlık kavramı beş davranış türünden oluşmaktadır. Bu davranışlar; çalışma arkadaşlarına yardım etme, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendini geliştirme ve iyi niyet yaymaktır (George ve Brief, 1992). Örneğin çalışanların örgütte zor durumlarla karşılaştıklarında örgütün zararına olmayacak davranışlarda bulunması, iş arkadaşlarına her zaman yardımcı olması gibi davranışları verebiliriz.

2.2.4.4. Psikolojik Sözleşmeler

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris (1960) tarafından işçi ve işveren arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılmıştır. Argyris, gözlem ve mülakatları sonucunda psikolojik sözleşmenin oluşumunu işçi ve formen arasındaki ilişkilerde, işçinin informal örgüt normlarına saygı duyduğu durumlarda gerçekleştiğini öne sürmüştür (Özgen ve Özgen, 2010). Bir diğer tanımıyla psikolojik sözleşmeler, çalışanların kendileri ile kuruluşları arasındaki değişim sözleşmesinin hüküm ve koşullarına ilişkin sahip olduğu inançlardan oluşur (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood 2003). Spesifik olarak, psikolojik sözleşmeler, çalışanların kuruluşlarının kendilerine borçlu olduğuna inandıkları yükümlülüklerden ve karşılığında çalışanların kendi kuruluşlarına borçlu olduklarına inandıkları yükümlülüklerden oluşur (Turnley vd., 2003). Kısaca tanımlamak gerekirse psikolojik sözleşme, iki tarafın aralarında sosyal değişim ilişkisi olduğunu varsayarak karşılıklı güvene dayalı yükümlülükler getiren, yazılı olmayan sözleşmelerdir (Kaya, 2013).

Bireyler, bir örgüte katılırken örgütten yaptığı iş karşılığında bazı fayda beklentisi içerisinde bulunmaktadır. Bu bağlamda iş görenler göstermiş olduğu performans karşılığında hem maddi hem de manevi kazançlar beklemektedir (Tecimen, 2020). Yani örgütlerde çalışanların, çalıştıkları örgütten bir takım beklentileri olmaktadır. Bu beklentilerin bir kısmı formal iş sözleşmesinde

olmakla beraber bir kısmı sadece beklentidir, yazılı halde değildir ancak bireysel etkililik açısından vazgeçilmezdir (Kaya, 2013). Örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı ve güçlü olabilmeleri, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba gösteren, etkin ve verimli çalışanların varlığına bağlı olduğu için de onların örgüte bağlılığını sağlamak daha fazla önem kazanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). Bu bağlamda örgütler çalışanları ile tatminkâr psikolojik sözleşmeler yaparak hem yoğun rekabet ortamında firma performansını arttırarak rakiplerine karşı avantaj sağlarken hem de çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini arttırarak çalışanlarını örgüte bağlı ve uyumlu hale getirmektedir.

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili, bu davranışı ortaya çıkaran veya çalışanları bu davranışta bulunmaya güdüleyen faktörleri konu alan pek çok araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan veya dolaylı yollardan etkileyen iş memnuniyeti, iş performansı, liderlik, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanacaktır.

2.2.5.1. İş Memnuniyeti

Bateman ve Organ (1983), iş memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı adı altında tanımlanan gönüllü çalışan davranışlarının ilişkisini araştırmışlardır. Özellikle iş memnuniyetinin kariyer olanaklarından memnuniyet ve yönetimden memnuniyet boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuca ilaveten iş memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin iş memnuniyeti ile iş performansı ilişkisinden daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacıların da belirttiği gibi günlük rutin içerisinde, iş yerinde görev ötesi davranış ve jestler gerektiren pek çok durumla karşılaşmaktadır. Bu rol ötesi olarak anılan davranışlara örnek olarak meslektaşlarına yardım etme, iş ile ilgili sorunlara çözüm üretebilme, şikâyet etmeden görevleri yerine getirme, ekstra görevleri de şikâyet etmeden üstlenme, ekstrasdan sorumluluk alma, çalışma ortamını temiz ve düzenli tutma, örgütsel kaynakları korumak gibi yönetimce zorlanmayan, kural haline gelmemiş, çalışanın kendi rızası ile sergilediği davranışlar örnek verilebilir. Bu davranışların işten memnuniyet ile tetiklendiği düşüncesinin temelinde iki varsayım vardır. Birinci varsayımı sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) oluşturur. Teoriye göre, kişi kendisine fayda sağlayanlara karşılık vermeye çalışır. Bu durumda kişinin memnuniyetinin kaynağı örgütte çalışanların istemli ve iyi niyetli gayretleriye, kişi buna olumlu şekilde karşılık vermek ister. Söz konusu kişi iş çıktısını arttırmayabilir veya problem çözemeyebilir ancak bu durumda

da örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla karşılık verecektir. İkinci varsayım ise sosyal psikolojik araştırmaların sonuçlarından çıkarılmıştır. Buna göre, bireyin ruh hali ne kadar pozitif ise ve işten memnuniyetin bu olumlu ruh halini yansıtabildiği ölçüde kişi örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Yani bu araştırmada araştırmacılar kişinin olumlu ruh halinin işten memnuniyeti tetiklediğini ve bununla örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açabileceğini savunmaktadır. Çünkü olumlu bir ruh hali kişi ile diğer bireylerin psikolojik mesafesini azaltır ve olumlu uyarıcıların kişide ortaya çıkardığı olumlu sonuçları diğer uyarıcılara yönlendirmesini sağlar (Bateman ve Organ, 1983). Çalışmanın da sonucuna bakılarak (Bateman ve Organ, 1983) iş memnuniyetinin sadece devamsızlık ve işten ayrılmayı önleyebilmenin ötesinde bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü günümüz çalışma ortamında pek çok iş artık bu gönüllü ve iş tanımının ötesindeki davranışlara dayanmaktadır.

2.2.5.2. İş Performansı

Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışını iş performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyici davranışlar olarak tekrar tanımlamıştır. Bu tanım ile örgütsel vatandaşlık davranışının hem "ekstra rol" olarak tanımlanmasının hem de lider tarafından ödüllendirilmeyen, ödülden bağımsız gönüllü davranışlar olarak belirtilmesinin önüne geçilmiştir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışan seçim sürecinde, terfilerde, lider üye etkileşiminde, ödüllendirmede ve performans değerlendirmelerinde göz ardı edilmediğini kanıtlayan araştırmalar mevcuttur. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışlarının gönüllülük esasına değil, zorunluluk esasına ya da ödül beklentisi içerisinde sergilendiğini kanıtlayan çalışmalar da mevcuttur. Bu nedenle, Podsakoff vd., (2011), çalışmalarında bu tanımı göz önüne almayı uygun bulmuşlardır. Bunun yanında, araştırmacılar genellikle iş performansını, iş tanımlarında yer alan ve örgüte teknik olarak katkıda bulunan görevler olarak görmektedirler. Ancak, iş performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışının pek çok ortak noktası olsa da birbirinden farklı kavramlardır (Borman ve Motowidlo, 1997; Hoffman, Blair, Meriac ve Woehr 2007; Podsakoff vd., 2011).

Podsakoff vd., (2011), araştırmalarında iş performansını, örgütsel vatandaşlık davranışından ayırmak üzere örgütsel sadakat, yardım etme davranışları ve düşüncelerini ifade etme davranışlarını ölçmüşlerdir. Kendini ifade etme davranışları, Van Dyne ve LePine (1998) tarafından, başkalarının onaylamasına ihtiyaç duymaksızın örgütsel meselelerde yenilikçi tavsiyelerde bulunma, statükocu değil, değişimin önderi olma, doğru bulduğu fikirleri ve yanlış bulduğu fikirleri rahatça ifade edebilmek, standart prosedürleri değiştirme teklifinde bulunabilmek gibi cesaret gerektiren davranışlar

olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında günümüzün rekabet yoğun ve yenilikçilik gerektiren iş ortamında örgütlere ve örgütsel süreçlere gerekli olan esneklik, yenilikçilik ve sürekli gelişimi kazandıracak olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sadakat ise Graham (1991) tarafından kişinin kendisinin, diğer meslektaşların veya bir grubun dar anlamda çıkarlarını korumanın ve sürdürmenin ötesinde lideri ve bir bütün olarak örgütü ile özdeşleşmesi, onlara bağlılık duyması, örgütü dış tehditlere karşı koruyarak, örgütün namına katkı yaparak ve örgüt çıkarları için başkalarıyla iş birliğine giderek örgütü temsil edici davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu kavram bireysel anlamda çalışan bağlılığının dışı vurumu olarak kabul edilmektedir (Allen ve Rush, 1998; Organ vd., 2005; Podsakoff vd., 2011). Son yıllarda yapılan araştırmalardan bazılarının (Johnson, 2005; Rousseau ve Wade Benzoni, 1995) örgütsel bağlılığın giderek azaldığını vurguladığı düşünülürse örgütsel sadakat, günümüzdeki iş ortamı için örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan çok önemli bir boyut olarak kabul edilmelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının yardım etme boyutu ise en geniş kapsamlı ve neredeyse her çalışmada kategorize edilen, kavramın bir boyutu olarak belirtilen kavramdır (Organ vd., 2005). Yardım etme davranışı, gönüllülük esasına dayalı olarak, yani iş tanımında belirtilmeyip, zorunlu olmayan, karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel olan örgütsel sorunlarda başkalarına yardım etme davranışdır ve pek çok davranışı içermektedir (Organ vd., 2005; Podsakoff vd., 2011). Bunlardan bazıları Organ'ın (1988, 1990) diğerkâmlığı, nezaketi, barışçillığı ve takdir ediciliğidir. Ya da Van Scotter ve Motowidlo'nun (1996) kişiler arası uyum sağlayıcılığıdır.

2.2.5.3. Liderlik

Liderlik, bireyleri ortak amaca ulaşma yolunda ne yapılması gerektiği ve görevlerin nasıl etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceği konusunda etkileme ve ortak amaçlara ulaşmada kişiler ve grupların iş yükünü kolaylaştırma sürecidir (Yukl, 2009). Liderlik ulaşılan bir nokta değil bir süreçtir. Liderliğin temel amacı, örgütte çalışanları ortak amaç doğrultusunda bir vizyon oluşturarak motive etmek, içsel motivasyonlarını sağlayarak performanslarını arttırmaktır. Liderin başarısı, izleyicilerinin örgüte karşı olumlu davranış ve tutum sergilemeleriyle yani çalışanların motivasyonu, işe bağlılığı, yetenekleri ve rol ötesi davranışlar sergilemeleriyle ölçülür (Guimaraes, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında yardımlaşmayı, bilgi paylaşımını arttırarak örgütün etkinliğini ve çalışanların performansını arttıran, rol ötesi davranışlardır. Bu davranışların gözlemlenebilmesi için lidere güvenin oluşması oldukça önemlidir. Liderin inançları, değerleri ve doğruları bu şekilde sorgulanmaz ve izleyiciler liderlerine karşı hassaslaşırlar (Robbins,

2006). İşten memnun olan çalışanlar ise örgüte daha fazla katkı sağlamaya ve performanslarını geliştirmeye eğilimlidirler. Bu nedenle işten memnuniyeti yüksek çalışanların, performansının yüksek olması beklenmektedir (Supriyanto, Ekowati ve Masyhuri, 2019).

Liderlik, başkalarının davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve etkileme sürecidir. Daha önce liderin temel rolü, örgütün üretkenliğini arttırmak iken, günümüzde görev tanımlamaları yapma, doğru kişileri seçme, kişileri uygun görevlere atama, çalışanların motivasyonunu sağlama, grup içi koordinasyon sağlama, iletişim kanallarını etkin hale getirme gibi sorumluluklar taşımaktadırlar. Çünkü daha önce rekabet koşulları günümüzdeki kadar yoğun ve çetin değildir. Ancak, günümüzde belirli bir malı ve hizmeti üreten sayılamayacak kadar fazla kurum ve kuruluş mevcuttur. Bu durum da en önemli üretim faktörlerinden biri olan çalışanları tanımlanan rollerinin ötesine geçerek örgüte kendilerini adamalarını gerektirir. Bunu yaptırabilecek temel güç ise liderlerdir. Lider, yalnızca örgütün büyümesini değil, bireylerin kişisel gelişimini de sağlayan kişidir. Liderin davranışları, çalışanın iş memnuniyeti, yıpranma oranı, sağlık durumu, uygunsuz davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi davranışları belirleyici faktörlerden en önemlisidir (Agrawal ve Gautam, 2020).

Agrawal ve Gautam (2020), liderin yapıcı ya da yıkıcı davranıp davranmadığını, kendisinin izleyicilerinin iş memnuniyet derecesi ile ölçmüştür. Yapıcı liderlik davranışları, çalışanların ve örgütün refahını önemseyen ve göz önünde bulunduran lider davranışları iken (Bass, 1990); yıkıcı lider davranışları, fiziksel şiddet dışındaki tüm sözlü, sözsüz şiddet, rencide etme gibi düşmanca davranışları kapsamaktadır (Agrawal ve Gautam, 2020). Araştırmacılar, çalışmada lider davranışlarının iş memnuniyetine etkisini ve işten memnuniyetin örgütsel vatandaşlık davranışına, uygunsuz iş davranışlarına ve iş performansına etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın bir diğer amacı da lider davranışlarının çalışan davranışlarına etkisinde işten memnuniyetin aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. İşten memnuniyet, çalışanın örgütün büyümesi için yaptığı katkıların temel belirleyicisidir. İşten memnuniyet duymayan çalışan ya başka iş fırsatlarının doğmasını beklemektedir ya da yaptığı işi psikolojik olarak bırakmış, motivasyonu eksik şekilde, haz duymadan işine devam etmektedir. Bu durumda çalışanın davranışlarını belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, işten memnuniyetin çalışan davranışlarını ne yönde etkilediğini ortaya çıkarmak istemişlerdir. Hindistan'ın 3 farklı şehrinde bulunan yükseköğretim kurumlarında çalışan 304 kişi üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, lider davranışları ile işten memnuniyetin ilişkili olduğu ve ayrıca işten memnuniyetin, liderlik davranışları ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve uygunsuz iş davranışları arasındaki ilişkide aracı rolü

olduğunu doğrulamaktadır. Sonuçlara göre, liderle olumlu ilişkilere sahip olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri, olumsuz liderlik davranışlarına ise sosyal mübadele teorisine de uygun olarak çalışan tarafından düşük performansla karşılık verildiği ortaya çıkmıştır (Agrawal ve Gautam, 2020).

2.2.5.4. Kişilik Özellikleri

Alan yazında yapılan bazı çalışmalarda genel olarak kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilişkili olduğunu ancak bu ilişkinin güçlü olmadığını belirtmektedir (Aykler, 2010; Organ vd., 2005; Organ ve Lingl, 1995; Konovsky ve Organ, 1996). Bu çalışmaların sonuçlarına göre dışa dönük kişilik yapısı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. Aynı şekilde anlaşılabilirlikte örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini arttırmaktadır. Bunlara ilaveten, vicdanlılık ile dışa dönüklülük özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu ile de pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Yapılan diğer çalışmalarda maneviyatı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kuvvetli etki oluşturduğunu ayrıca yüksek maneviyatın iş performansını da pozitif etkilediğini vurgulamaktadır (Doostar, Chegini ve Pourabbasi, 2012; Piroozfar, 2013; Chen ve Yang, 2012; Rastgar, Zarei, Davoudi ve Fartash, 2012). Kariyer odaklılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini buna göre tam zamanlı çalışan işçilerin daha çok yardım etme davranışları gösterdiklerini bulgulamışlardır (Chompookum ve Derr, 2004; Huang, Jin ve Yang, 2004; Stamper ve Dyne, 2001).

Beş büyük kişilik özelliklerinden en çok dışa dönüklülük ve öğrenmeye açıklığın örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan ya da dolaylı olarak pozitif yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Mosalaei vd., 2014; Mushraf, Al-Saqry ve Obaid 2015; Abhyankar, 2016; Putra, 2020). Bunun yanında yine nevrotikliğin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz etkisinin olduğu (Leechaijaroen, 2016; Singh ve Singh, 2009; Putra, 2020), ayrıca beş kişilik özellikleri dışında dirençliliğin de olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir (Paul, Bamel ve Garg, 2016; Putra, 2020).

2.2.5.5. Örgütsel Bağlılık

1966 yılında örgütsel bağlılık kavramına yönelik ilk tanımlamayı yapanlardan biri olan Grusky' a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Yüceler, 2009). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarına inanma, örgüte amaçlarına ulaşma noktasında katkı sağlamaya hazır olma ve örgütte çalışmaya istekli olma olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramına yönelik yapılmış diğer tanımlamalarına bakıldığında örgütsel

bağlılık; iş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanması (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996), örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleri (Hall, Schneider ve Nygren, 1970), örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve onları kabul etme, örgüt adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği ve bulunulan örgüte üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek (Mowday, Steers ve Porter, 1979) olarak çok farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Mowday vd.,' ne göre (1979) bağlılık, örgüte yönelik duyulan sadece pasif bir sadakatin daha ötesinde bir şey olduğunu ve bireyin örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendisinden bir takım fedakarlık yapmaya istekli olduğunu, örgütsel amaçlara bir katkıda bulunmak üzere bireyin örgüt ile aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içerdiğini belirtmişlerdir.

Gürbüz, Ayhan ve Sert (2014) yılında, ülkemiz örnekleminde, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran bireysel araştırmaların toplam değerini meta analizi yöntemini kullanarak tespit etmişlerdir. Bu amaçla, Türkçe ve İngilizce alan yazında Türkiye örnekleminde yapılmış 31 adet müstakil görgül araştırma, "Psikometrik Meta Analiz" yöntemi ile analiz edilmiştir. Meta analizlere dâhil edilen 31 bağımsız örneklemden (N=8708) elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı (genel boyutları itibarıyla) arasında orta düzeyde olumlu yönde ilişki ($p = .36$) olduğu görülmüştür (Gürbüz vd., 2014).

Güçel (2013) Ankara OSTİM Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği gibi örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin de bulunduğu belirlenmiştir.

Podsakoff vd., (2000) yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu bulunmuştur.

2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili alan yazında çok sayıda çalışma yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. Yapılan bu çalışmalarda ÖVD alan yazında birçok kavram ile ilişkilendirilmiştir. İlişkilendirilen kavramları ne düzeyde ve nasıl etki ettiği çok sayıda araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda, araştırmacılar ÖVD'nin alt boyutları oldukları tespit edilmiştir. Zamanla bu alt boyutlar sayı ve anlam olarak daha da belirginleşmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışan davranışları olarak tanımladığımızda, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olacaktır (Şanal, 2013). Smith vd., 1983 yılındaki çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik (diğerkâmlık, alturizm, yardım etme) ve genelleştirilmiş uyumdan oluşan iki alt boyuta ayırmıştır. Bu iki alt boyut ÖVD'nin bugünkü şeklini almasına temel atan çok hayati bir adımdır ve bu boyutlandırma ile araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlandırmalarına yönelik çalışmalara başladığı görülebilir (Samancı, 2017). Temel olarak bu iki alt boyut üzerine inşa edilen örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerine çok sayıda çalışmalar yapılmıştır ve ÖVD çok farklı sayıda boyutlara bölünmüştür (Organ, 1988; Graham, 1991; Podsakoff vd., 2000). Alt boyutlara bölünlendirme de araştırmacılar tarafından farklı görüşler olsa da alanda Organ'ın (1988) çalışmasında ÖVD boyutlarına son şeklini verdiği boyutlandırma genel kabul görmüştür. Organ'ın (1988) bu çalışmasında bu beş boyut özgecilik (diğerkâmlık), vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem (örgütsel erdem) olarak adlandırılmıştır.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) bu boyutları içeren bir ölçek geliştirilerek alan yazına kazandırılmıştır. Alan yazında özgecilik (diğerkâmlık), iş ile alakalı sorunları önlemeye yönelik başkalarına yardım etme davranışları (Graham, 1989); nezaket, başkalarını da etkilemesi muhtemel olan davranışlarda veya kararlarda bulunmadan önce ilgilileri bilgilendirici davranışları (Deluga, 1995); vicdanlılık, gönüllü bir şekilde bireyden beklenen rollerin ötesine geçici davranışlarda bulunmak (Organ, 1988); sivil erdem, çalışanların örgüte karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri ve örgütle ilgili toplantılara aktif olarak katılmaları (Kidder, 2002); centilmenlik ise, iş ile ilgili fazladan sorumlulukları ve zorlukları itiraz etmeden kabul etmek (Podsakoff vd., 2000) olarak tanımlanmıştır (Basım ve Şeşen, 2006).

Bu nedenle biz de çalışmamızda alanda geniş kabul gören bu boyutlandırmaya uygun olarak çalışacağız. İlgili boyutlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

2.2.6.1. Özgecilik

Örgütsel vatandaşlık davranışının ilk boyutu olan özgecilik, örgüt çalışmasının çalışma arkadaşlarına yardımcı olacak ve onlara destek verecek davranışlarını temel almaktadır. Bu boyutta yer alan davranışlar gelecekte oluşabilecek sorunları ortadan kaldırmak için çalışanların öngörülerini kullanarak çalışma arkadaşlarına yaptıkları yardım davranışlarıdır (Samancı, 2017). Bir diğer deyişle başka bireylere yönelik olarak gerçekleştirilmekle beraber bireylerin performansını artırarak bütün olarak grubun tamamının etkinliğine katkı yapan

davranışlardır (Metec, 2018). Özgecılık davranışında çalışanlar herhangi bir ödül veya emir beklemeden ve hatta yapmadığı takdirde cezalandırılmayacağını bilerek iş arkadaşlarına yardım etmektedirler. Bu kapsamda çalışanlar içlerinden gelerek diğer çalışanlara görevlerinde yardımcı olmakta, onların işlerini hafifletmektedirler (Demirci, 2018). Özgecılık, çalışma arkadaşlarına örgüt içinde iş ile ilgili konularda yardım eden, destek olan ve karşılaştıkları her türlü sıkıntılarında yardımcı olan bir davranış sergilemektir (Zehir ve Yavuz, 2017). Temelinde yardım etme davranışı olan özgecılık boyutuna örnek olarak; yeni işe başlayan çalışma arkadaşlarına işlerini öğrenmeleri konusunda yardımcı olmak, hasta oldukları için işine gelemeyen veya yapmaları gereken işleri yapamayan çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak veya işinde yeteri kadar başarılı olamayan çalışma arkadaşlarına bunun üstesinden gelmek üzere yardımcı olmak gibi davranışları verebiliriz.

Çalışanlar özgecılık davranışı gösterirken dışarıdan hiçbir zorlama veya emirle bu davranışı göstermezler. Tamamen çalışanın içinden gelir ve gönüllülük esasına dayanarak ortaya çıkar. Bu tarz ilişkilerde her zaman gönüllülük ön plandadır ve örgütün çıkarlarına hizmet ederler (Zehir ve Yavuz, 2017). Özgecılık davranışının görüldüğü işletmelerde çalışanlar diğer çalışanlar tarafından kendilerine sahip çıkıldığını anlayarak işlerine daha iyi sarılacaktır. Böylelikle örgütte yardımlaşma, iş birliği ve destek algısını hisseden çalışanların motivasyonları artacak, örgüte daha fazla bağlılık gösterecektir. Bu durumda çalışanların performanslarını arttıracak dolayısıyla örgütlerin performansları ve verimliliği daha yüksek olacaktır. Zorlu piyasa koşullarında örgüt içinde ortaya çıkabilen belki yöneticilerin dikkatini çekmeyen bir durum kartopu etkisi misali işletmelerin performanslarına, etkinliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. İlâveten çalışanların bu tür davranışları yöneticilerin kullanacakları faydalı zamanların arttırılmasını sağlayabilir ve gelecekte verimliliğin artması şekliyle çalışan ve yönetim planlarının başarılmasına yardımcı olabilir (Şanal, 2013).

2.2.6.2. Vicdanlılık

Çalışan, örgütte çalıştığı süre boyunca belli bir gayret sarf etmekte ve resmi görevini icra etmektedir. Bu süre zarfında gösterdiği standart çabanın üzerinde performans göstermesi vicdanlılık boyutunun temelini oluşturmaktadır (Samancı, 2017). Vicdanlılık boyutunda çalışanların iş standartları ve prosedürleri dışında örgüte katkı sağlayan davranışları göstermesi gönüllülük esasına dayalı olmalıdır. Çalışanı zorlayıcı veya çalışanın rızası dışında yapması gereken davranışlar gibi görmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanın göstereceği bu tür davranışlar vicdanlılık boyutuna uygun davranışlar olamaz. Çalışanlar hangi koşullarda olurlarsa olsunlar, isterse olumsuz koşullarda olsunlar, örgütün hedeflerine ulaşması planlarını gerçekleştirme için

kendisinden beklenenden daha fazla çaba harcarlar ve gayret gösterirler. Her koşulda çalıştıkları örgüte sadıktırlar ve bağlıdırlar.

Vicdanlılık üst düzey görev bilincini kapsar. Vicdanlılık davranışında, çalışan kendinden istenenden daha çok davranış gösterir ve bu davranış ile çalışan negatif koşullarda dahi örgütsel bağlılığını korur (Yılmaz, 2018). Bu tür çalışanlar örgüte üstün katkı sağlar. Bu tarz kişilik ve karakter özelliklerine sahip çalışanları işe almak uzun vadede örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde içsel kaynak olarak çok büyük katkılar sağlar. Bu tür davranışlara örnek olarak mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olacak toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma gibi davranışları verebiliriz (Gürbüz, 2006).

2.2.6.3. Centilmenlik

Çalışma hayatında işler her zaman planladığı gibi gitmeyebilir. Çoğu zaman çalışma hayatında ve örgütte sorunlar ve problemler sürekli vardır. Böyle bir ortamda problemler ve sorunlar kadar örgüt çalışanlarının bu tür sıkıntılara karşı gösterdiği davranışlarda işletmeler için büyük önem haz etmektedir. Bu tarz durumlarda şikayet eden çabuk pes eden çalışanlardan çok sorunlara karşı çözüm üreten çalışanlar örgüte daha faydalı olur. Burada karşımıza örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu karşımıza çıkmaktadır.

Centilmenlik işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içerir ve çalışanların şikayet etmeden birçok zahmet ve zorluğa katlanmaları anlamına gelir ve böylece, işin olumsuz tarafları üzerinde yoğunlaşmadan, olumlu çabalar üzerinde harcanan zaman artmış olur (Şanal, 2013). Böyle davranışlarda bulunan çalışanlar örgütün performansına pozitif katkılar yapar. Bunun haricinde zamanını çalışmaktan çok sürekli şikayet ederek geçiren, en küçük problemde yıkılan, ümitsizliğe kapılan, dayanıksız bireyler centilmenliğin alt boyutundan uzaktır (Samancı, 2017). Bu tür çalışanlar iş hayatında karşılaşılabilecek problemlere karşı da güçsüz oldukları için de performanslarını hiçbir zaman tam olarak gösteremeyeceklerdir ve bu durumda örgütün etkinliliği ve performansı üzerinde büyük bir engel teşkil edecektir (Samancı, 2017). Centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar örgütler için önemlidir. Böyle centilmenlik davranışı gösteren centilmen kişiler bir yandan örgütün performansına olumlu katkı sağlarken diğer yandan üst yönetime zaman ve enerji kazandırarak üst yönetimin görevlerini daha etkin gerçekleştirmesine katkı sağlarlar. Centilmen kişiler, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten

dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir (Şanal, 2013). Örgüt yönetiminin, bu tarz centilmenlik boyutu yüksek elemanlar çalıştırması örgütün geleceği için hayati öneme sahiptir. Kayıpları minimize eden, verimliliğin yükselmesine ve performansın artmasına sebep olan bu boyut ile örgüt içerisinde meydana gelebilecek karışıklıkların, performans düşüklüğünün, etkinsizliğinin, zaman ve para kaybının önüne geçilebilecektir (Samancı, 2017).

2.2.6.4. Nezaket

Bireyin öngörülü olmasından hareketle ortaya çıkan bu alt boyut, ileride ortaya çıkabilecek problemleri engellemeye yönelik olarak örgüt çalışanlarına yardımcı olmayı hedeflemektedir (Organ, 1990). Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır (Şanal, 2013). Temelinde öngörü olan nezaket boyutunda, çalışan öngörülerine güvenerek ileride yaşanabilecek olası olumsuz durumların önüne geçmeyi hedeflemekte ve bu sebeple gerçekleştirdiği davranışlarla örgütün zarar görmesini engellemek istemektedir (Samancı, 2017). Böylelikle hem çalışma arkadaşlarına yardımcı olarak onların güvenini ve sevgisini kazanırken hem de örgütün işleyişine engel olacak davranışlardan kaçınarak işletmeye pozitif katkı yapmaktadır. Bu tür davranışlara örnek olarak verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları gibi davranışları verebiliriz (Gürbüz, 2006).

Nezaket boyutu zaman zaman özgecilik boyutuyla karıştırılabilmektedir. Ama aslında bu iki boyut birbirinden farklı durumları ifade etmektedir. İkisinin temelinde yardım etme davranışı olan bu boyut yardımın zamanıyla birbirinden farklılaşmaktadır. Özgecilikte problem ortaya çıktığında yardım etme davranışı ortaya çıkarken, nezaket boyutunda problem ortaya çıkmadan çalışan çalışma arkadaşlarına ve örgüte yardım etme amacıyla önceden bilgi vermektedir. Nezaket boyutunda önceden bilgi verme amacıyla yapılan yardım etme davranışı örgütü hem zaman hem para yönünden korumaktadır. Bu bağlamda özgecilik boyutundan daha geniş anlamı olduğunu düşünebiliriz. Problemler veya sorunlar ortaya çıkmadan önce negatif bir durumun meydana gelme olasılığı ortaya çıktığı an örgüt çalışanları uyarıldığında ve ileride karşı karşıya kalınabilecek negatif durumlar hakkında bilgilendirildiğinde örgütün

işleyiş düzeni bozulmayacak ve ileride yaşanabilecek olası problemlerin önüne geçilmiş olacaktır (Samancı, 2017).

2.2.6.5. *Sivil Erdem*

Çalışanların iş hayatlarındaki asıl amacı çalıştıkları örgütlere/kurumlara faydalı olmasıdır. Zira kendilerinden de beklenen budur. Bu bağlamda çalıştıkları işletmeye faydalı olacak her türlü eylem ve fiilde bulunmaları gerekir. Bu bağlamda sivil erdem kişinin, örgütün devamını sağlamaya ve örgütün en iyi olmasına yönelik gösterdiği davranışları içerir (Zehir ve Yavuz, 2017). Örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve sorunlara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara da katılımı içermektedir (Gürbüz, 2006). Bu sebeple çevresindeki örgütlerin işleyiş ve politikaları dâhil her türlü faaliyetlerini izleyerek kendi örgütüne fayda sağlayıcı hususları not eder, toplantılara katılarak örgütün gelişmesini ve piyasada rekabet etmesini sağlayacak fikirler beyan eder ve son olarak strateji değişikliği dahil her türlü değişim ve yeniliklerin örgüt yararına olacak şekilde oluşmasına katkı sağlarlar (Zehir ve Yavuz, 2017). Çalışanlar böylelikle örgütlerin gelişimine olumlu katkılar yapmaktadır. Böylece örgütün gelişime destek verme örgüt yöneticilerine önemli bir dışsal bilgi verdiği için yönetimin performansı üzerinde olumlu yönde etkileri olacaktır (Şanal, 2013). Örgütün etkinliği ve performansı üzerinde önemli etkileri olan sivil erdem boyutunu Organ (1988) yılındaki çalışmasında örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, örgütteki gelişmelere uyum sağlama, örgüt içindeki değişimlerde diğer iş görenler tarafından benimsenmesinde aktif rol oynamak, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosunda azami derecede faydalanma, örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden istenmediği halde iş görenlerin kendisini geliştirici kurslara katılması gibi davranışları sivil erdem boyutuna örnek olarak vermiştir (akt. Şanal, 2013; Organ, 1988).

Sivil erdem boyutu, çalışanın sahip olduğu sorumluluk ve iş bilinci ile yakından ilgilidir. Çalışan, örgüt içindeki görev tanımına göre performans göstermekte ve bu performansı gösterirken de gerektiği şekilde hareket etmektedir (Samancı, 2017). Kişide sorumluluk duygusuna yol açan sivil erdem boyutu çalışanların örgütün yararına olacak şekilde tutum ve davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Örgüte karşı kendini sorumlu hisseden çalışan örgüt ile ilgili her tür toplantıya gönüllü bir şekilde katılması ve böylece örgüte katkı sağlaması beklenmektedir (Basım ve Şeşen, 2006). İş görenler çalıştıkları işletmelerde kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirirken en iyi sonucu ortaya çıkarmaya çalışmalı, bunun için de işletmeye yarar sağlayacak

her türlü faaliyete katılmaları gerekir (Samancı, 2017). Çalışanlar tarafından gösterilen bu tarz davranışların tümü gönüllülük esasına dayanmalı ve işletme tarafından belirlenen görev ve rol tanımlarının ötesinde gayri resmi davranışlar olması gerekmektedir. Aksi takdirde gönüllülük esasına dayanmayan, işletme tarafından belirlenen rol ve tanımlara giren, resmi olarak belirlenmiş davranışlar sivil erdem alt boyutunda yer alamazlar.

2.3. Firma Performansı

Çalışmanın bu bölümünde firma performansı kavramına, kavramın tanımına, önemine, firma performansı kavramının boyutları olan niceliksel performansa ve niceliksel performansın alt boyutlarına ve son olarak da niteliksel performansa değinilmiştir.

2.3.1. Performans Kavramı ve Gelişimi

Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde örgütlerin uzun süre rekabetçi kalabilmeleri, performanslarını arttırabilmelerine bağlıdır. Bu küreselleşme süreci örgütleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Firmalar artan rekabet ortamında uzun vadeli firma amacı olan piyasa değerini maksimize etmek için, kendilerini orta ve kısa vadede bu hedeflere götürecek başarı kriterlerini belirlemek ve bu kriterleri nasıl elde edip yöneteceğini belirlemek zorundadırlar. Artan rekabet ortamı, örgüt içinde iş görenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve iş görene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, iş görenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak iş görenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi ve amacına ulaşması, faaliyetleri arasındaki uyum ve bütünlüğe bağlıdır. Faaliyetler arası uyum ve bütünlük ise, çevreye adapte olabilen kendini yenileyebilen ve faaliyetlerinin sonucunu doğru bir şekilde ölçerek, bu sonuca uygun strateji geliştirebilen örgütler tarafından sağlanabilmektedir. Performans kavramı ve performans ölçümü bu noktada önem kazanmakta ve yöneticilere geçmiş ve bugüne bakarak gelecek için karar alma olanağı vermektedir. Performans kavramı, alan yazında sayısız şekilde tanımlanmakta ancak kavramın tanımı ve ölçümü konusunda fikir birliği sağlanamamaktadır.

Performansın doğru biçimde anlaşılması ve ölçülmesi, tüm örgüt çalışanlarının ve grupların iş çıktılarının sonucunu anlayarak uygun adımlar atmasını gerekirse tedbirler alarak kendini düzeltmesini sağlayarak en üst düzeyde faaliyet göstermelerini sağlayacak, bunun sonucunda örgütsel performans da olumlu şekilde etkilenecektir (Bingöl, 2003). Bu nedenle

performans yönetimi, kontrol, motivasyon ve ödüllendirme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.

Performans 1990'lı yılların adeta kutsal sözü olmuştur. Birçok firma, performansını arttırmak için faaliyet göstermekte olduğunu iddia etmekte, performansını ölçmeye çalışmakta, performansını geliştirmeye çalışmakta ve çalışanlarını performansına göre değerlendirmektedir. Ancak yapılan araştırmalarının çoğunda yöneticilerin firma performansını ölçmek için kullandıkları yöntemlerin yetersiz olduğuna inandıkları ve geliştirmek istedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu memnuniyetsizliğin nedeninin pazar payının genişletilmesi ve kâr elde edilmesinin altında yatan asıl nedenler olarak müşteri hizmetleri, yenilikçilik, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, işçi geliştirme ve kalite gibi finansal olmayan niteliksel unsurları ölçen niteliksel performans ölçeklerinin azlığıdır (Meyer, 2002).

Performans kavramı, yönetim biliminin denetim, ölçüm, değerlendirme gibi birden fazla alanında ortak olarak kullanılmaktadır. Ancak kavramın sık kullanımına rağmen, kavramı açıklamaya çalışan yayınlarda bile tam olarak kavram net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Bazen etkililik ve verimlilikle özdeşleştirilen kavram (Neely, Gregory ve Platts, 1995; Corvellec, 1994), bazen de yalın üretim, maliyet tasarrufu, rekabetçilik, büyüme ve uzun dönemli firma yaşamı ile özdeşleştirilmektedir (Lebas ve Euske, 2002). Kısaca performans kavramı, genellikle bağlam tarafından belirlenen ve her duruma ve bağlama göre şekillenebilen bir kavramdır. Performans, farklı bakış açılarıncı farklı tanımları yapılabilen esnek bir kavramdır (Lebas ve Euske, 2002). Kavramın farklı yorumlamalara açık oluşu, bazen yaratıcı sonuçlar doğurmakta bazen de amaca zararlı bir belirsizlik meydana getirebilmektedir. Bu nedenle yönetim tarafından performansın tanımı ve gereklilikleri doğru olarak kavranmalıdır. Performans, Lebas ve Euske (2002) tarafından Fransızca ve İngilizce sözlük anlamları toparlanarak şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Paylaşım olanağı sağlayan sayısal ve ifadesel ölçümlerdir.
- Faaliyetin ölçülebilen sonucudur.
- Belirli bir amaca ulaşmaktır.
- Bir şeyi başarmak ya da başarı potansiyelini arttırıcı sonuca ulaşmaktır (örneğin, müşteri memnuniyeti gelecek satışların potansiyel göstergesidir).
- Çıktıların ve sonuçların içsel ve dışsal olarak belirlenmiş bir referansla karşılaştırılmasıdır.
- Beklenmeyen sonuçlardır.

- Sahne sanatlarında faaliyet göstermek ve dış çevrenin gözlemleridir.
- Karşılaştırma suretiyle ulaşılan yargıdır (Bu tanımda önemli olan nokta, yargı organının ve yargılanma kriterinin doğru bir şekilde seçilmesidir).
- Psikolojide eyleme dökmektir.

Baird (1986), performans kavramının bir eylem bildiren kelime olduğunu yani fiil olduğunu ve harekete geçme anlamı taşıdığını belirtse de eylem olduğu kadar alan yazında, bir eylemin sonucu ya da eylem ve eylemin sonucunu bildirmekte olduğu da kabul edilmektedir. Bu bakımdan performans bir eylem, eylemin sonucu ya da bir sonucun belirli bir referansa göre başarısıdır (Corvellec, 1994). Performans, yöneticilerin gelecekte sonuç elde etmek için bugün gerekli adımlar atmasına ve uygun faaliyetler gerçekleştirmelerine öncülük eden süreçlerin tamamının toplamıdır. Yani, gelecekte ölçülebilen değer elde etmek üzere bugün faaliyet göstermeye performans denilmektedir (Lebas ve Euske, 2002). Gelecekteki beklenen sonuçları oluşturan süreçlerin belirlenebilmesi ve yönetilebilmesi için nedensellik modeli gereklidir. Çünkü yalnızca geçmiş veriler kullanılarak gelecek hakkında yorum yapılamamaktadır.

Performans, birçok bilim dalında ayrıca günlük hayatta sayısız anlamda ve alanda kullanılmaktadır. Bu nedenle genel bir kavram olan performans bir şeyin temelini, durumunu, süreçlerini ve sonucunu belirtmek amacıyla kullanılmaktadır (Meyer, 2005). Kavram alan yazında belirli bir amacın gerçekleştirilmesi sürecinde elde edilen çıktıların etkinliği (Pitt ve Tucker, 2008), gelecekteki başarı için yöneticilerin bugün uygun adımlar atmasını ve stratejiler geliştirmesini dürttüleyen süreçlerin tamamı (Lebas ve Euske, 2002) olarak genel bir şekilde, firmaya özgü olarak ise belirli bir zaman aralığında firmanın amaçlar belirlemesi, bu amaçları gerçekleştirmek için stratejiler oluşturma, faaliyetler gerçekleştirmesi ve bu süreçte karşılaşılan tüm durumlar ve bu sürecin sonucu (Güner, 2006), pazar payının ve satışların artması ve bunun sonucunda kârlılığı ifade eden tüm göstergelerin artması, örgütün temel stratejik amaçlarına ve kârlılığa ulaşarak başarı seviyesinin artışı (Hult, Hurley ve Knight, 2004), örgütün amaçlarına uygun hedefler ve öncelikler belirleyerek bunları başarmadaki başarısı ve engelleri aşmadaki çözüm geliştirme becerisi ile belirlenen amaçlarda başarılı olabilmek için uygulanan tüm stratejilerin, gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin ve süreçlerin niteliksel ve niceliksel olarak başarı düzeyi (Denison ve Mishra, 1995) olarak çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Firma performansı kavramı, etkinlik ve etkililik (Neely vd., 1995), verimlilik, maliyetlerin azaltılması, kârlılık anlamlarını taşıyacak şekilde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlar daha da uzatılabilir ancak genel olarak firma performansı, belirli bir dönemin sonunda firmanın

amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uygulamaya koyduğu stratejilerinin başarı seviyesi anlamına gelmektedir (Porter, 1991).

Bir diğer tanıma göre performans; belirli bağlam ve zaman dilimi içerisinde değer yaratıcı süreçlerin belirlenmesi, model oluşturularak bu modelin ilgililerle paylaşılması, modele göre karar yetkilerinin dağıtılması, sonuca ulaştıran süreç ve sonuçları ölçmek üzere göstergelerin ve ölçeklerin belirlenmesidir (Lebas ve Euske, 2002). Performansın anlamlı kılınabilmesi için uygun referansın seçilmesi, seçilen göstergelerden alınan sonuçların ve referans ile yapılan kıyaslama sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve istenen sonucun alınabilmesi için uygun faaliyetlerin başlatılması suretiyle yönetilebilmesidir (Lebas ve Euske, 2002).

Performans, karmaşık ve sosyal bir kavramdır. Performansın algılanabilmesi için belirli göstergelerle belirtilmesi zorunludur. Bu karmaşa, bazen göstergelerin birbirini tamamlamasına, bazen de tezatlık oluşturmaya sebep olmaktadır. Performans, yalnızca karar verme amacıyla ölçüldüğünde anlam taşıyan bir kavramdır. Ancak karar vericilerin her biri zaman çerçevesi, riske karşı tutum, amaç, hedef ve bakış açıları bakımından farklı olabilmektedir. Karar verme bağlamları aynı olsa da karar vericiler zaman tercihi (uzun veya kısa vadeli), amaçların farklılığı gibi nedenlerden dolayı performansı farklı tanımlamaktadır. Bu nedenle performansın objektif bir tanımı bulunmamakta, herkes kavramı kendine göre tanımlamaktadır. Yine performansın tanımı, aktörlerin firma içinde ya da firma dışında bulunmasına göre değişmektedir. Firma, dışarıdan kapalı bir kara kutu olarak görülmekte, istatistiksel analizler ve finansal raporlara bakılarak performans ile ilgili tahmin yürütülmektedir. Oysa içeridekiler performansa yönelik faaliyetlerle elde edilen sonuçlara göre, ortak bakış açısı geliştirmektedir. Dışarıdakilerin performans tanımı ve yorumlaması farklılıklar içerebilmektedir. Ancak firma içerisinde kaynakların israf edilmemesi ve yanlış değerlendirmelerin yapılmaması için çok yönlü olsa da ortak bir performans yani faaliyet-sonuç bakış açısının olması zorunluluktur. Performans ile ilgili nedensellik modelleri ve ölçekleri sürekli güncellenmelidir. Çıktılar ve sonuçların ölçülerek belirlenebildiği ölçüde performans var olmaktadır. Ancak, bu ölçekler ancak modelin gereklilik oluşturduğu zaman kullanılmalıdır. Performansın ölçülebilmesi için belirli bir referans ile karşılaştırılması gereklidir. Referans olmaksızın sayılar ve sonuçlar gelişim ya da gerileme ifade etmemektedir.

Örgütler açık birer sistem olduklarından çevresel etkilere açıktır. Örgütün dış çevresi sürekli değiştiğinden performans tanımı, performansa bakış açısı ve performans kriterlerinin de bu değişime ayak uydurması beklenmektedir ki mevcut zamanın gereklerini yerine getirerek örgüt başarıya ulaşabilmelidir. Doğru performans ölçümü, firmanın durumunun analiz edilmesi ve uygun

stratejilerin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Uygun performans kriterlerini belirlemek ve ölçümlerini gerçekleştirmek için performansın gereklilikleri zamana uygun olarak belirlenmelidir. Çevre değişken olduğundan bu durumda performans kriterleri ve ölçümlerinin de sürekli değişmesi beklenmektedir.

Geçmişten günümüze uzanan süreçte performans ölçümü iki döneme ayrılmaktadır. İlk dönem, 1880'li yıllar ile 1980'li yılların sonlarına kadar olan ekonomik performans ve verimliliğin önem kazandığı ve firma performans ölçümlerinin buna yönelik olarak geliştirildiği dönemdir. Bu evrede en düşük maliyetle en çok çıktıyı elde etmek, kârlılık, verimlilik ölçülmüştür. İkinci dönem ise 1980'li yılların sonunda firmaların çok çeşitli kaliteli ürünler üreten rakiplerine karşı ayakta durmaya çalıştığı dönemdir. Bu dönemde müşteri ve pazar odaklılık önem kazanarak esneklik, kalite, yenilik, müşteri ve güvenilir teslimat gibi performans kriterleri önem kazanmıştır. Günümüze gelindiğinde ise en önemli performans göstergesi firmaların geleceği dönüklülüğüdür. Bu bağlamda firmalar yalnızca kendi iç süreçlerini ve performanslarını değil, rakiplerinkileri de öğrenmek istemektedirler. Aynı zamanda çevrenin değişimi ve paydaşların talepleriyle de başa çıkmak zorunda kalan firmalar için geleneksel performans ölçüm yöntemleri işlevselliğini yitirmeye başlamıştır (İğci, 2008).

Örgütlerin nihai amacı, firma değerini maksimize etmek ve pay sahiplerin zenginliğini arttırmaktır. Nihai amacı gerçekleştirmek üzere örgütün başarması gereken finansal performans, pazarlama performansı, yenilik performansı, kalite performansı gibi daha küçük ve anlamlı başarı kriterleri mevcuttur. Bu kriterlerin gerçekleşme zamanı ve faaliyet alanları birbirinden farklı olsa da aralarında nedensellik ilişkisi mevcuttur. Performans ölçümünün amacı da bu başarı kriterlerinin sağlanması için gerekli sinyalleri vermektir. Örgütün kendi kendini kontrol etmesini sağlayan ve büyük amaca ulaşmasındaki küçük kriterleri kontrol ederek geri besleme yapan performans yönetimi olgusunun önemi işletme alan yazının da gittikçe artmaktadır (Alpkan vd., 2005). Stratejik yönetimin merkezinde yer alan firma performansı kavramının işletmeler açısından tanımlanması ve ölçülmesi çok önemlidir. Firma performansı işletmeler açısından alınacak kararların temelini oluşturmaktadır. Firma performansının ölçümü hem firmanın iç paydaşları açısından hem de dış paydaşları açısından oldukça önemlidir. Çalışan, yönetici ve danışman gibi iç paydaşlar karar alırken ve faaliyetlerine yön verirken performans sonuçlarından yararlanmaktadır. Yatırımcı, müşteri ve borç veren kurumlar gibi dış paydaşlar ise firmanın performans sonuçlarına göre firma ile ilişki kurmakta, ürünlerini kullanmakta veya borç ilişkisi kurmaktadır (Karabağ, 2008). Performans ölçümünün önemi kavranmıştır ancak günümüzde yöneticilerin çoğu performans ölçümünde süreçler yerine sonuçlara odaklanarak, performans ölçüm deliliği

yaşamaktadırlar. Sürekli olarak performans ölççekleri geliştirilmekte her alanda performans ölçülmekte ancak istenen sonuçlar elde edilememektedir. Bunun nedeni performansın altında yatan nedenlere ve oluşum sürecine değil, performans sonucuna önem verilmesidir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002).

Modern performans tanımı, performansın sözlük tanımı ile ekonomik tanımını birleştirmektedir. Sözlük tanımına göre performans, insanların veya makinelerin faaliyet göstermesidir. Ekonomik performans ise, gelecekteki nakit akışının bugünkü değerine indirgenmiş halidir. Modern performans ölçümü, firmaların maliyetlerin fazlası olan hasılayı ne yaparak kazandıklarını ortaya çıkarmaktadır. Ancak bu tanım firma odaklıdır. Firma odaklı performans ölçümü, firmaya tek yapı olarak bakarak finansal ve finansal olmayan verileri bütüncül şekilde firma seviyesinde toplayarak analiz etmektedir. Ancak firma seviyesindeki performans ölçümü, performansla ilgili olmayan bilgileri de içermektedir. Buna ilaveten firma seviyesinde yapılan performans ölççekleri sürekli olarak ayrıştırıcı gücünü kaybetmekte ve yenilenme ihtiyacı doğurmaktadır. Bunun sebebi, koşulların veya çevrenin değişimi ile yeni gerekliliklerin ortaya çıkması olabileceği gibi çalışanların neye göre değerlendirildiğini bilerek manipülasyon yapması da olabilmektedir (Meyer, 2002). Buna karşın faaliyet tabanlı performans ölçümü firmayı, içinde yürütülen faaliyetlere ayırarak her bir faaliyetin yarattığı hasılayı ve maliyeti ortaya çıkarmakta, finansal sonuçları daha anlaşılır ve doğru hale getirmektedir. Müşteri için değer yaratan faaliyetler daha kolay belirlenir, genişletilir, sadece maliyet yaratanlar ise atılır ve bu şekilde doğru ve ilgili finansal ve finansal ölççekler geliştirilebilir.

Firma seviyesinde genel performans ölçümü amacıyla sayısız ölççek geliştirilmiştir. Buna rağmen yöneticiler performans ölçümünden memnun değildirler. Bunun temel nedeni, performans ölççekleri değildir. Çünkü performans, firma için gelecekteki nakit akışının bugüne indirgenmiş halidir. Gelecekteki nakit akışı ise bilinemediğine göre bu hesaplamalar geçmiş veriler kullanarak tahmin yöntemiyle ya da sezgisel olarak yapılmaktadır. Bu nedenle aslında en iyi performans ölççeği bile ikinci derece ölçektir. Performans ölçme tartışması bu nedenle en iyi ikincil performans ölçme yöntemini bulma meselesidir. Asıl sorun, firmanın yanlış algılanmasıdır. Firmalar, kapalı siyah bir kutu olarak görülmektedir. Buna göre yatırımlar kutunun içerisine akmakta ve gözle görülmeyen süreçler kutunun içerisinde devam ederek ürünler ve hizmetler dışarı bırakılmaktadır. Bunun devamında bu ürünler müşterilere satılmakta ve faaliyet raporları hazırlanmaktadır. Bu faaliyet raporları, firmayı bütünsel ya da geniş parçalar halinde ele alarak raporlar sunmaktadır. Bu şekilde tüm faaliyet alanlarının ve süreçlerin birleştirilmesiyle ölçülen genel performans, firmanın kötü yaptığı faaliyetler ile iyi olduğu alanları bir araya

getirmekte ve iyileştirilmesi gereken zayıf yönler ve kötü performans sonuçları gizlenmektedir (Meyer, 2002).

Meyer (2002), makul bir performans ölçüm sisteminin az sayıda finansal ve finansal olmayan performans ölçeklerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü fazla sayıda performans ölçeğinin kavrayış limitini zorlayarak bilginin kaybolmasına neden olabileceğini, finansal olmayan performans göstergelerinin finansal performansı tahmin edici nitelikte olması gerektiğini, ölçüm sistemlerinin değişken olmaması ve tüm faaliyet birimleri için ortak olması gerektiğini, çalışanların performans ölçümlerine göre ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Meyer, 2002). Ancak, firmaların çok sayıda performans ölçeğini kullanması, finansal performansı tahmin edebilen ve örgütün her biriminde kullanılabilen niteliksel performans ölçeklerinin olmayışı, bireyleri birkaç performans kriterine göre ödüllendirmenin zorluğundan dolayı ve ölçeklerin sürekli ayrıştırıcı özelliğini kaybederek, değiştirilmek zorunda kalınması gibi sebeplerden dolayı ideal performans ölçüm sistemlerinin uygulamaya konulmasının zor olduğunu belirtmektedir.

Lebas (1995), şimdiki faaliyetleri gelecekteki sonuçlara bağlamak üzere altyapı, süreçler ve sonuçlardan (çıktı) oluşan üç aşamalı performans modeli geliştirmiştir (Lebas ve Euske, 2002). Firmalar bu modeli kullanmak üzere altyapı, gerekli süreç ve elde edilmek istenen sonuçları belirlemelidir. Daha sonra bu değişkenleri takip edebilecekleri ve ölçebilecekleri göstergeleri seçmelidir. Model, ağaca benzetilerek performans oluşturma sürecinin süreç karmaşıklığını yansıtmaktadır (Lebas ve Euske, 2002). Sonuçlar (çıktılar), geleneksel sonuçlar ve diğer sonuçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Finansal dokümanlar şirket sahipleri veya ortaklar tarafından elde tutulan geleneksel sonuçlardır. Diğer sonuçlar ise, çevresel geçerlilik, sosyal refaha, işçilere ve sosyal iklime katkı gibi çeşitli paydaşların değerlendirdiği sonuçlar olup, firmaya çevre tarafından verilen faaliyet ehliyeti niteliği taşıdığından oldukça önemli kabul edilmektedirler. Ağacın meyveleri ise, müşteriler ve paydaşların değer verdikleri ürün niteliklerini oluşturmaktadır. Bunlar, fiyat, kalite, hizmet, ulaşılabilirlik gibi nitelikler ve iş prensipleri, yenilikçilik ve esneklik gibi olumlu sonuçlardan oluşmaktadır. Bu nitelik ve sonuçlar, ağacın gövdesini oluşturan süreçlere ve toprağın verimliliği sayılan altyapının kalitesine bağlıdır. Toprağın zenginliği, paydaşlarla ilişkilerin kalitesi, çok yönlülük, eğitim sistemi, politikalar, sorumluluk yapısı gibi içsel örgüt sistem ve yapılarına ve bu sistem ve yapıların çevre, süreç ve amaçlara uygunluğuna bağlıdır. Yine süreçler, ağacın gövdesi kabul edilerek, bu gövdeden dallara ilerlemesi de meyve oluşumunu sağlayan başka bir sebeptir. Bu ilerleme ile kanalların yani gövde ve dalların açık olması, ilerleme ve paylaşım olanağı sağlaması ile mümkün olmaktadır. Performans oluşum sürecinin ağaç olarak modellenmesi, performansın tıpkı

ağacın meyve verme süreci gibi uzun zamanda geliştiğini göstermektedir. Ağacın meyve vermesinin toprağa, bakıma, ağacın yapısına bağlı olması gibi performans oluşumu da içsel süreç ve yapılara, müşterilerle ve paydaşlarla olan ilişkilere ve içsel süreçlerin etkililiğine bağlı olarak zamanla gelişir (Lebas ve Euske, 2002).

2.3.2. Firma Performansının Boyutları

Alan yazını incelediğimizde firmaların performansına etki eden çok sayıda değişken olduğunu görülmektedir. Alan yazında firmaların performanslarına etki eden faktörler üzerine birçok çalışma yapılmış bulunmaktadır (Karabağ, 2008; İğci, 2008; Yıldız, 2011; Zehir ve Özşahin, 2006; Zehir, Müceldili, Akyüz ve Celep, 2010; Eren, Alpkan ve Ergün, 2003; Erkocaoğlu, 2012; Bulut, Alpkan ve Yılmaz 2009; Zehir, Altındağ ve Acar, 2010; Mallick vd., 2014; Edmans, 2012; Posdakoff ve Mackenzie, 1994). Bu araştırmalarda firma performansı kimi zaman rekabet stratejileri, örgüt kültürü ve yenilik gibi işletmeye bağlı eğilim ve uygulamalarla, kimi zaman da endüstriyel faktörlerle açıklanmaya çalışılmıştır (Karabağ, 2008; Zehir vd., 2010; İğci, 2008). Kimi zaman da kurumsal girişimcilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, stratejik oryantasyonlar veya stratejik yönelimler gibi stratejik yönetim alan yazınından beslenen kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır (Erkocaoğlu, 2012; Bulut vd., 2009; Zehir, Altındağ ve Acar, 2010; Mallick vd., 2014; Edmans, 2012; Posdakoff ve Mackenzie, 1994). Zaman içinde performans boyutları, yaşanan değişimlere ve gelişmelere bağlı olarak yeniden konumlanma gereği duymuştur. Bu süreçte bazı performans boyutları önemini yitirirken bazıları daha çok ön plana çıkmıştır ve zamanla performansa yeni boyutlar eklenmiştir. Örneğin, sanayi devriminin başlangıcında kâr-maliyet eksenli boyutlar önemli iken, takip eden dönemlerde kâr-maliyet-verimlilik eksenindeki boyutlar ön plana çıkmış, daha sonraları bu üçlü eksene kalite ve müşteri tatmini unsurları eklenmiştir. Son dönemlerde ise bu sınıflandırmaya, çalışanların davranışları ve tatmini, firmanın pazardaki konumu, ürün liderliği, toplumsal sorumluluk gibi yeni boyutlar eklenmiştir (Biçkes, 2011).

Genel olarak alan yazında firma performansına etki eden bu kavramlar finansal performans ve finansal olmayan performans boyutları olarak ikiye bölünmüştür. Son yıllara kadar firma performansı ölçülürken genellikle finansal performans boyutları (kârlılık, satış vb.) dikkate alınırdı. Ancak bu kriterlerin firma performansın her zaman tam olarak göstermediği görülmeye başlanmıştır. Bu yüzden örgütlerde firma performansı ölçülürken finansal göstergelerin yanında ürün/hizmet kalitesi, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve yeni ürün/hizmet geliştirme gibi finansal olmayan göstergelere de ihtiyaç duyulmaktadır (Üstün, 2015). Faaliyet gösterilen sektöre, sektörün yapısına,

örgütsel önceliklere vb. faktörlere bağlı olarak bu performans boyutlarının önem derecesi ve öncelik sırası örgütler açısından farklılık gösterebilmektedir (Bıçkes, 2011). Bazı araştırmacılar kavramsal olarak ayrı olmalarına rağmen, birbirleriyle etkileşim halinde olan bu faktörleri iki ana grupta toplamışlardır. Bu ana grupları ise niteliksel performans ve niceliksel performans olarak isimlendirmişlerdir (Alpkan vd., 2005; Denison ve Mishra, 1995).

Performans ölçümlerinin etkinliğini arttırmak ve performans gelişiminin altında yatan niteliksel performans değerlerini de ayrıca değerlendirebilmek için Denison ve Mishra (1995), performans ölçeklerini niteliksel ve niceliksel olarak iki ana gruba ayırmıştır. Niteliksel performans göstergeleri ile niceliksel performans göstergelerinin potansiyel ilişkisi belirtilmektedir. Bu bağlamda niteliksel performans kriterleri niceliksel performans değerlerinin öncülü ve belirleyici değerleri olarak kabul edilmektedir (Meyer, 2002). Geleneksel olarak sıkça kullanılmakta olan satış hacmi, kârlılık gibi finansal performans göstergeleri firma performansını tam olarak yansıtmadığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi, yeni ürün veya hizmet geliştirme gibi finansal olmayan performans göstergeleri, iç ve dış karar alıcılar tarafından daha anlamlı, ölçülebilir ve kesin olduğundan, sürekli iyileştirmeyi desteklediğinden, firmanın mevcut durumunu daha iyi yansıttığından, şirket amaç ve stratejileri ile uyumlu olduğundan ve değişimin gerekliliği olarak esneklik kriterini sağlayarak zaman içinde değişebildiğinden 1990'lı yıllar ve sonrasında sıkça kullanılan performans göstergeleri olmuşlardır (Alpkan vd., 2005).

Alan yazında kabul gören görüşe istinaden çalışmamızdaki performans boyutları bahsi geçen bu iki ana boyuta göre gruplandırılacaktır.

2.3.2.1. Niceliksel Performans

Niceliksel performans kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır. Niceliksel performansın oluşumunda niteliksel performansın öncül ya da aracı olduğu düşünülmektedir (Alpkan vd., 2005). Bir başka tanımda niceliksel performans, sonuca dayalı olarak, finansal göstergeler (yatırım ve varlıkların getirisi, kâr artıcı) ve piyasa (pazar payı, satışların büyümesi, borsa getirisi) göstergelerine ilişkin performanstır ve firmanın ekonomik hedeflerinin yerine getirilip getirilmediğini yansıtır şeklinde tanımlanmıştır (Luo, Huang ve Wang, 2011). İki tanımda da görülebileceği gibi niceliksel performans ölçülebilen, sayılabilen, rakamlarla ifade edilebilen kavramları kapsamaktadır. Örneğin firmanın yıllık

satışları ne kadardır, geçen yıllara oranlara firmanın pazar payı ne durumdadır, firmanın hisse başına kazançları nelerdir vb. ifadelerden oluşur.

Niceliksel performans genellikle somuttur ve ölçülmesi kolaydır. Nicel performans ölçülerinin sonucunda bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığı ortaya çıkmaktadır (Balcı, 2011). Yöneticilerin planlananla gerçekleşen arasındaki farkları görmesini sağlarlar. Bu durumda bize işletmelerde niceliksel performansın doğru ölçümü ve değerlendirilmesinin önemi hakkında fikirler vermektedir.

Finansal performans, pazarlama performansı, yenilik performansı ve faaliyet (imalat) performansı çıktıları, sayılarla ifade edilebildiğinden ve firmanın finansal tablolarındaki verilerden elde edilebildiğinden niceliksel performansın alt boyutları olarak kabul edilmektedir (Hunt ve Morgan, 1996; Chan, 2003). Daha çok pazarlama ve finansal faaliyet birimlerin başarısından kaynaklanan pazar payının artışı, ciro artışı ve kârlılığın artışı gibi göstergelerden oluşmaktadır (Alpkan vd., 2005).

Bu çalışmamızda niceliksel performansın alt boyutları olarak finansal performans, pazarlama performansı, yenilik performansı ve faaliyet (imalat) performansı incelenecektir.

2.3.2.1.1. Finansal Performans

Bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların, firmayı geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen kârlılıkla ilgili amaçlardır. Alternatif finansal amaçlara örnek olarak da, satışlarda hızlı bir artışı sağlamak ve nakit akışı oluşturmaktır. Bu amaçlar strateji uygulamalarının sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Bu amaçlara ulaşılma derecesi, firmanın, hissedarlarına veya sahiplerine nasıl görüldüğünü göstermektedir (Koçel, 1993, s. 456).

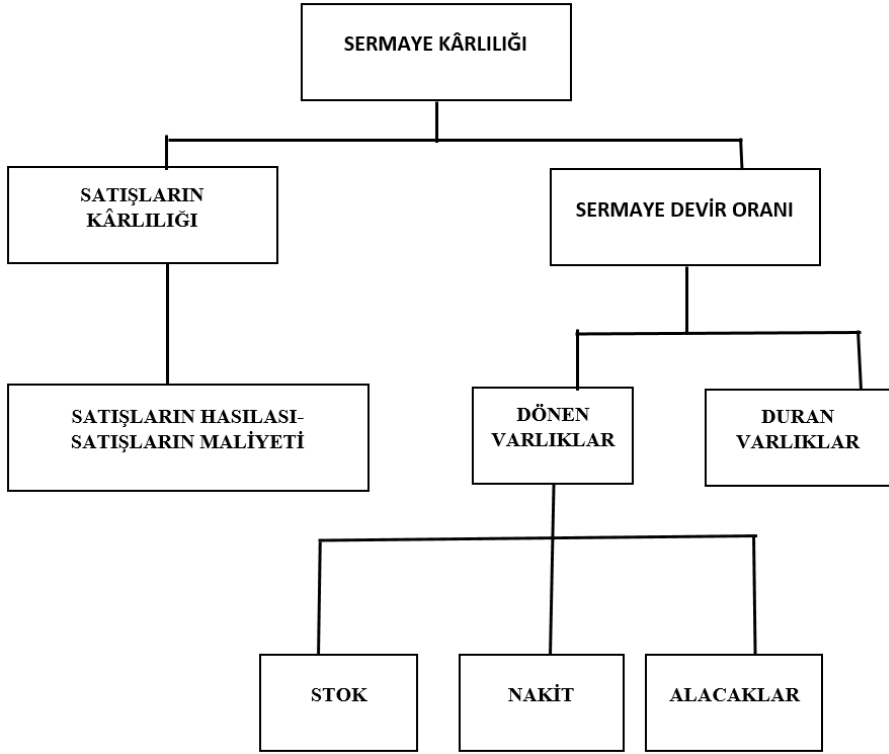
Firma performansının en temel hali, firmanın ekonomik hedeflerini yerine getirme derecesini yansıttığı varsayılan, sonuç temelli, finansal göstergelerin kullanımını merkez alan finansal performanstır (akt. Üstün, 2015: Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Finansal performansı değerlendirmek için sıklıkla kullanılan ölçüm değişkenleri ise, satış miktarı, pazar payı, kârlılık düzeyi, ciro kârlılığı, toplam varlık kârlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye kârlılığı, vergiden önceki gelir, net gelir gibi göstergelerdir (Bıçkes, 2011).

Satış hacmi, kârlılık, yatırım ve varlıkların etkinliği, pay başına getiri gibi sonuç temelli finansal göstergelerdir. Firmanın nakit akışı, bilanço ve gelir tablosundan elde edilen bilgiler ışığında hesaplanmaktadır. Finansal performans göstergeleri, firmaların maddi başarısını göstermekte ve muhasebe tablolarından yararlanmaktadır (Ceylan, 2001). Bulut (2007), en çok kullanılan finansal performans göstergelerinin ciro kârlılığı, aktif kârlılığı ve öz sermaye kârlılığı olduğunu belirtmekte ve bu ölçümlerin sırasıyla toplam satışların kârlılığını, toplam varlıkların etkin kullanılma derecesini ve toplam sermaye ve yatırımların etkin kullanılabilme derecesini yansıttığını belirtmektedir. Finansal veriler, araştırmacının mülakat yoluyla veya anket yoluyla kendisinin yaptığı görüşmelerden elde edilen birincil kaynaktan veya firmanın finansal tabloları, Merkez Bankası, Ticaret ve Sanayi Odaları gibi ikincil kaynaktan elde edilebilmektedir. Birincil kaynaktan veri edinme yanlılık, algıda yanılma veya eksiklik kısıtlarına sahip olabilmektedir (Bulut, 2007).

Performans kavramı, sosyoloji, insan kaynakları, iktisat, faaliyet yönetimi, pazarlama, psikoloji gibi alanlarda birbirinden bağımsız olarak araştırılmakta olan bir kavram olmuştur. Muhasebeciler muhasebecilerle, faaliyet yöneticileri faaliyet yöneticileriyle fikirlerini tartışmakta bu da kavramı tanımlama ve ölçme gayretlerinin sonucunun kısıtlı olmasına ve gelişimin yavaşlamasına neden olmaktadır. Farklılıklar zenginlik olsa da multi-disipliner çalışmaların eksikliği, araştırmaların birbirini destekleyerek ilerlemesine engel olmaktadır. Çünkü teoriler birbiri üzerine kurularak ilerlemektedir (Otley, 2002). Bundan dolayı performans kavramının pek çok tanımı ve ölçüm şekli mevcuttur. Bu da kavram üzerinde fikir birliği sağlanarak ortak tanım yapılamamasına ve ölçümü konusunda uzlaşma sağlanamamasına neden olmaktadır. Akademik olarak her bilim dalının kendi içerisinde tartışarak bir kavram üzerinde fikir birliği sağlamaya çalışması yani fonksiyonel uzmanlaşma derin ve zengin araştırma sonuçları verse de fonksiyonların birbirini beslemesi ve ortak araştırmalar yapılması da ilerleme için vazgeçilmezdir. Bu engelin bir miktar da olsa hafifletilmesi adına performans kavramı, çalışmalarda ve bu çalışmada da ele alınacağı gibi birkaç bilim dalının yaklaşımına yer vererek ele alınmaktadır. Otley (2002), performans ölçümü kavramını muhasebeci bakış açısıyla ele almıştır. Bu bakımdan firma performansı ölçümünün üç işlevi vardır. Bunlar işletmenin finansal yönetiminin etkili ve verimli hale getirilmesi, işletmenin kapsamlı olarak genel performansının belirlenmesi ile motivasyon ve kontrolün sağlanmasıdır. Otley (2002), bu üç işlevin için ortak performans ölçeklerinin kullanılmasının, performans ölçümünde karmaşa ve verimsizlik yaratacağını, yanlış göstergelere neden olabileceğini vurgulamaktadır. Firma stratejilerinin finansal olarak rakamlarla ve oranlarla aşağı doğru faaliyet alanlarına aktarılması yoluyla performans yönetimi yapılmaktadır. Bu, aynı zamanda

firma stratejisini yürütme sürecinin bir parçasıdır. Ancak, finansal rakamlar, oranlar ve dokümanlar sonuca yönelik veriler olup, performansın temelinde yatan sebepleri ortaya çıkaramamaktadır. Performansı tetikleyen sebeplerin ortaya çıkarılması ve yönetimi için daha spesifik performans ölçeklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Finansal yönetim, firmanın varlıklarını en uygun şekilde temin etmesini, varlıkları karşılayan finansal kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını ve firmanın karşılaşılabileceği finansal kısıtlamaların üstesinden gelmesini bu şekilde finansal sıkıntı ve başarısızlığın önüne geçilmesini sağlayan işletme fonksiyonudur. Temelinde finansal kaynakların en verimli şekilde yönetilmesi yatmaktadır. Bu bakımdan, finansal yönetim, nakit akışı, işletme kârı ve varlık yönetimi ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla nakit akışı, bilanço ve gelir tablosundaki rakamlarla belirli oranları hesaplamak suretiyle finansal performansla ilgili fikir sahibi olmak mümkündür (Otley, 2002). Ancak, bu dokümanlarda manipülasyon kolay olabildiğinden veya sektörün yapısına göre optimal oran sonuçları değişebileceğinden kesinlikle bu oranların öznel yorumlanması yapılmalıdır. Ayrıca, her paydaş grubu, müşteriler, tedarikçiler, banka, kaynak sağlayıcılar, pay sahipleri, devlet, dış paydaşlar, aktivistler gibi farklı grupların performansa bakış açısı farklıdır. Bu nedenle veriler her grup tarafından farklı şekillerde yorumlanabilmektedir. İşletmeler için hesaplanabilecek oranlara bakıldığında oran piramidinin en üstüne genel işletme kârını veren sermaye kârlılığı yer almaktadır. Bu oran, satışların kârlılığı ile sermaye devir oranının çarpımıyla elde edilmektedir. Sermaye ise sabit ve dönen varlıklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Satışların kârı ise, satışlardan elde edilen hasıladan satışların maliyetinin çıkarılmasıyla elde edilmektedir. İşletmenin likidite oranı ve nakit akışı ise cari varlıkların cari borçlara oranı olarak cari oran, cari varlıklardan stokların çıkarılması ve cari borçlara bölünmesi suretiyle elde edilen asit-test oranı, stokların satış maliyetine bölünmesiyle elde edilen ve zaman olarak belirtilen stok devir oranı, alacakların devir hızı gibi oranlar hesaplanmaktadır. Bilançodaki ve diğer finansal verilerden yararlanarak sayısız oran elde etmek mümkündür (Otley, 2002). Oranlar, amaç ve mantık doğrultusunda hedef kitleye yönelik hesaplanabilmektedir. Uzun dönemli firma performansı ile ilgilenen birisi kârın satışlara oranını hesaplayabilmektedir. Yine sermayenin arttırılması ya da yönetilmesi hedefleniyorsa borçların öz sermayeye oranı hesaplanabilmektedir.



Şekil 5. Oranlar piramidi çerçevesi

Kaynak: Otley, 2002

Finansal performansı tamamlayıcı olarak geliştirilen başka performans ölçekleri de mevcuttur. Örneğin 1990'larda Harvard'da geliştirilen dengeli sonuç kartı hem niceliksel hem niteliksel performans kriterlerini birleştirmektedir. Yine dengeli sonuç kartı yaklaşımına benzerlik gösteren EFQM Mükemmellik Modeli iyi bir öz değerlendirme aracıdır. Ancak, bu yaklaşımların yeni olduklarını belirtmek yanlış olacaktır. Çünkü General Electric şirketinin 1950'lerde kendi departmanları için geliştirdiği performans ölçeği, ürün geliştirme, personel gelişimi, uzun ve kısa dönemli amaçların dengesi, kamusal sorumluluklar, pazar payı gibi niteliksel performans ölçeklerini kapsamaktadır (Otley, 2002). Niteliksel performans ölçekleri mevcut işletmenin amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda seçmeli olarak kullanıldığı gibi finansal performans ölçekleri de bu şekilde ihtiyaçlar ve bilgilendirilmek istenen hedef kitle doğrultusunda kullanılmalıdır (Otley, 2002).

Finansal performans boyutu hem yöneticilerin firmanın uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini belirlemelerine, hem de

uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkân tanımaktadır. Aynı zamanda finansal göstergeler geçmişteki karar ve uygulamaların ekonomik sonuçlarını özetlerler; buna karşın gelecekteki performansa ilişkin herhangi bir öngörü ortaya koyamazlar (Biçkes, 2011).

Sonuç olarak finansal performans, işletmenin öz sermaye yapısı, borçlanma rasyosu, aktiflerin değerlemesi ve kârlılık durumu gibi kriterlerden oluşmaktadır. Bu göstergeler, finansal performans hakkında bilgi vermenin yanında, bugününün analiz edilmesi ve işletmenin geleceğini yönlendirici kararların alınmasına ciddi düzeyde ışık tutacaktır (Özer, 2011).

2.3.2.1.2. Pazarlama Performansı

Rekabetin şiddetli bir şekilde yaşandığı, müşteri sadakatinin ve bağlılığının azaldığı, ürün yaşam ömürlerinin git gide kısaldığı piyasada firmalar performanslarını korumakta ve iyileştirmekte gittikçe daha da çok zorlanmaktadır. Böylesi bir rekabet ortamında firmalar rakiplerinden farklı olmak ve onlardan bir adım önde olmak zorundadır. Bu bağlamda firmalar bir yandan ellerindeki müşteri kitlesini tutmaya çalışırken diğer yandan yeni müşteriler bularak müşteri portföyünü arttırmaya çalışmaktadır. Bu da ancak firmaların faaliyette bulundukları pazarlara hakim olmasıyla mümkündür. Burada karşımıza pazarlama performansı çıkmaktadır. Pazarlama performansını, örgütün pazarlama işlevinin bir sonucu olmakla birlikte firmanın pazar payı, satış hacmi, maliyet, müşteri memnuniyeti konularında göstermiş olduğu başarıyı ifade eder şeklinde tanımlayabiliriz (Üstün, 2015). Başka bir tanımda da pazarlama performansı, pazar olgunluğunda veya ürün sınırlarının değiştiği noktada ürün tarafından sürdürülen pazar başarısının derecesi olarak tanımlanır (akt. Yavuz, 2010: Green vd., 1995(a)). Ya da firmanın faaliyette bulunduğu pazar bölümüne sağladığı uyum olarak da nitelendirilebilir (Balci, 2011). Tüm tanımları incelediğimizde firmanın faaliyet gösterdiği pazarda söz sahibi olması ve pazar payını arttırmasıyla ilgili olduğunu görebiliriz.

Firmaların varlıklarını sürdürebilmesi, pazarı ve müşteri taleplerini karşılayabilecek ürünler üretip bunları satabilmesine bağlıdır. Pazarın tanımlanabilmesi ve ihtiyaçlarının saptanabilmesi, pazara sunulan mal ve hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi, müşteri taleplerinin ve satın alma güdülerinin ne olduğunun saptanabilmesi pazarlama performansını ve dolayısıyla örgütsel performansı olumlu olarak etkileyecektir. Pazarlama performansının olmazsa olmazı detaylı bir pazar analizi yapılması ve bunun karar vericilere sunulmasıdır. Firmalar, pazarda gösterdikleri performans oranında örgütsel performanslarını arttırabilmektedir (Karlöf, 1996). Yöneticiler, pazarlama faaliyetlerini uzun vadeli yatırım aracı değil, kısa vadeli maliyet unsuru olarak

görmektedirler (Rust vd., 2004). Ancak pazarlama faaliyetleri firma getirisini arttırdığı kadar, firma değeri üzerinde de uzun dönemli etkilere sahiptir. Bu nedenle pazarlamanın sadece kısa vadedeki performansını değil uzun vadede firma değeri üzerindeki etkisini de ölçebilecek ölçekler geliştirilmelidir. Ancak, pazarlama performansının ölçülmesi, uzun vadeli olarak sonuçlar vermesinden, birçok aktiviteden ayrılmasının zorluğundan, marka değerinin ölçülmesinin zorluğundan, yönetimin finansal ölçümleri kullanma eğiliminde olmasından ve pazarlama çıktılarının birçok etkiye açık oluşundan dolayı oldukça zordur (Clark, 2004). Pazarlama performansının artırılması müşteri taleplerinin analiz edilmesi, uygun kanallarla ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi, geri besleme kanallarının açık olması, doğru fiyatlandırma politikasının seçimi gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde pazarlama faaliyetleri işletmelere yaşam hakkı veren önemli bir unsur haline gelmektedir.

İşletmelerin yıllarca süren küçülmeler yaşamasından sonra satışlarını arttırmak istemeleri, dengeli sonuç kartı gibi multi-disipliner performans ölçeklerinin giderek daha fazla niteliksel performans verilerini kullanmaları ve yatırımcıların işletmelerin pazarlama performansı ile ilgili bilgi talep etmeye başlaması pazarlama performansına yönelik ilgiyi giderek arttırmaktadır (Sheth ve Sisodia, 1995; Mavrinac ve Siesfeld, 1997). Ancak, pazarlama performansının daha çok müşteriler ve rakipler gibi kontrol edilemeyen dış aktörlere bağlı olarak değişmesi ölçümünü zorlaştırmaktadır. Ayrıca, pazarlama faaliyetleri muhasebe, üretim, araştırma ve geliştirme ve finans gibi içsel süreçlerle dış çevre arasında aracılık görevi üstlenmektedir. Bu faktörler, pazarlama faaliyetlerinin sonuçlarını gecikmeli, çok sesli ve karmaşık hale getirerek sebep-sonuç ilişkisi kurulmasını zorlaştırmaktadır (Clark, 1998).

1970'lere kadar tıpkı iktisat ve üretim de olduğu gibi pazarlama içinde girdi başına düşen çıktı miktarını esas alan verimlilik ölçümü esas alınmaktaydı. Pazarlama fonksiyonunun firma ve sektöre olan katkısının hesaplanması verimlilik oranına dayanmaktaydı. Pazarlama, "dağıtım" olarak tanımlanmakta ve üretim fonksiyonu ile verimliliği karşılaştırılarak dağıtımın ekonomiye katkısı olup olmadığı tartışılmaktaydı. İktisatçılar bu şekilde pazarlama faaliyetlerinin sektöre ve ekonomiye genel etkisini tartışmaya devam ederken firma seviyesinde pazarlama faaliyetlerinin verimliliği araştırılmaya başlanmıştır (Clark, 2004). Finansal çıktıları arttırmak için reklam, satış gücü, tanıtım ve ürün geliştirme gibi pazarlama kaynaklarının kaynak dağılımının en verimli şekilde nasıl kullanılacağı araştırılmıştır. Bu dönemde pazarlama fonksiyonunun değerlendirilmesinde daha çok net bugünkü değer hesaplamalarını kapsayan finansal ölçümlerden ve maliyet muhasebesinden faydalanılmıştır (Clark, 2004). Bonoma ve Clark (1988), çalışmalarda ele alınan pazarlama girdilerinin genellikle maliyetler,

yatırım ve işçiler olarak, çıktılarının ise kâr, satışlar, nakit akışı olarak düzenleyici değişkenlerin ise sektör, pazar, ürün, müşteri ve faaliyetlerin özellikleri olarak ele alındığını belirtmektedir. 1970'lerden 1980'lere kadar maddi çıktılardan daha çok maddi olmayan çıktılarının ölçümüne yönelik gözlemlenmektedir. Buzzell ve Gale (1987), pazar payının, kârlılık ve nakit akışını etkileyen temel faktör olduğunu belirtmektedir. Yine pazar payı, Mehrotra (1984), Hawkins, Best ve Lillis, (1987) tarafından performans ölçeği olarak kabul edilmektedir. Bucklin (1978) ise, pazarlama verimliliğinin ölçülürken ürüne yönelik hizmetlerin kalitesinin de tüm yönleriyle ele alınmasının daha doğru olacağını belirtmektedir. Bu bakımdan lojistik hizmetinin niteliği, bilgilendirme servislerinin nitelikleri, garanti ve ambalajlama gibi fonksiyonel hizmetlerin niteliği göz önünde bulundurulmalıdır. Bhargava, Dubelaar ve Ramaswami, (1994), Walker ve Ruekert (1987) ise, pazarlama fonksiyonunun adaptasyon ve inovasyon yeteneklerinin, satışlardaki yeni ürün payının hesaplanması ve yeni ürün ve hizmet miktarı ile ölçülebilmek suretiyle sürekli değişen çevrede pazarlama fonksiyonunun performans göstergeleri olabileceğini belirtmektedir.

Pazarlama performansını ölçmede finansal ölçeklerin uzun dönemde pazarlama faaliyetlerinin firmaya kattığı değeri yeterince doğru yansıtmaması pazarlama performansının ölçümünde pazarlama faaliyetleri ile elde edilen pazarlama varlıklarına odaklanılmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım ile pazarlama yöneticilerinin uygun pazarlama faaliyetleri ile firma için değerli pazarlama varlıkları elde edip edilmediğine odaklanılmaktadır. Pazarlama varlıkları ile pazarlama faaliyetlerinin niteliği, uzun dönemde firmanın finansal performansını artırıcı unsurlar olarak kabul edilmektedir. Pazarlama performans değerlendirilmesinde kullanılan ve girdilere odaklanan ölçeklerinden biri pazarlama denetimidir. Aslında dış çevreyi analiz ederek firmanın içinde bulunduğu durumu anlamak ve daha sonra firmanın sistemlerini, stratejisini, pazarlama verimliliğini inceleme faaliyeti olarak pazarlama planı adı altında da yürütülen faaliyetler pazarlama denetiminin kapsamına girmektedir (Brownlie, 1993; Kotler, Gregor ve Rodgers, 1977). Sonuç olarak, pazarlama faaliyetleri sonucunda firmaya katkı sağlayacak ve “iyi” varlıkların elde edilmesine gayret edilmektedir. Pazarlama fonksiyonunun performansı bu varlıkların elde edilme derecesi ile ölçülmektedir. Varlık, değer yaratan kaynaklardır. Pazarlama varlıkları finansal varlıkların dışında yer alan, “entellektüel” ve “ilişkisel” varlıklar olarak ikiye ayrılan kaynaklardır. İlişkisel varlıklar, mevcut müşteri ve paydaşlarla olan ilişkiler iken entellektüel varlıklar, firmanın çevresi ile ilgili sahip olduğu bilgilerdir. En değerli varlıkların elde edilmesi uzun zaman alır ancak taklit edilemez varlıklar uzun dönemde firma performansını artırıcı etkiye sahiptir.

Pazarlama varlıklarından en çok ilgi çekenler ve performans ölçeği olarak kullanılanlar pazar odaklılık, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve marka değeridir. Bu varlıkların her biri farklı derecelerde de olsa müşteri ile ticareti değil kârlı müşterilerle uzun dönemli ilişki geliştirmeye odaklanmaktadır.

Pazar odaklı iyi bir pazarlama fonksiyonu, piyasa ile ilgili bilgi edinen, bilgileri sistematik bir şekilde analiz eden, paylaşan ve bu bilgiler ışığında gelecekteki pazarlama fonksiyonlarını geliştiren pazarlama fonksiyonudur. Pazar odaklılık, piyasadaki gelişmeleri ve trendleri takip ederek bunlara uyum sağlamayı gerektirmektedir. Anket soruları ile ölçülmektedir. Bazı davranışlar ve örgüt kültürü de pazar odaklılık içermektedir (Narver ve Slater, 1998).

Müşteri memnuniyeti de pazarlama performansının bir parçasıdır. Müşterilerin satın aldıkları ürünlere ya da hizmetlere yönelik belirli beklentileri vardır. Eğer satın aldıkları ürün ya da hizmet bu beklentiyi karşılıyorsa ya da üzerine çıkıyorsa müşteri memnuniyeti sağlanır. Müşteri memnuniyeti, firma için çok değerli bir varlıktır. Çünkü müşteri sadakatının ve dolayısıyla uzun ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Anketle ölçülen müşteri memnuniyetinin ölçümü oldukça zordur. Bunun nedenlerinden birisi şirketler tarafından yalnızca belirli müşterilere ulaşılmak suretiyle manipülasyona açık olmasıdır. Diğeri ise bazen rakip ürünlerden eşit memnuniyet duyulması sonucunda istenilen ayırt edici sonucun elde edilememesidir. Yani, memnun olma halinin performans ile ilgili ayırt edici bilgi vermemesidir (Clark, 2004). Jones ve Sasser (1995), müşteri memnuniyetinin etkisinin sektörün rekabet yoğunluğuna göre farklılaştığını belirtmektedir. Yine, performansın her paydaş grubuna göre değişiklik göstermesi çok fazla beklenti ölçeği çerçevesinin geliştirilmesine dolayısıyla alanda karmaşaya neden olmaktadır (Anderson ve Sullivan, 1993).

Müşteri memnuniyetinin performansla olan katkısı her ne kadar olumlu olsa da finansal olarak nakit akışını etkileyen temel unsur müşteri sadakatidir. İyi bir pazarlama, firmanın kazanıp elinde tutabildiği sadık müşteri tabanı oluşturabilen pazarlamadır (Reichheld, 1994). Sadık müşteri tabanı daha kolay tutulabilir, rakip ürünler hakkında daha az bilgi edinmektedir ve bu nedenle onları elde tutmanın maliyeti daha düşük olmaktadır. Sadık müşteri kitlesi ürünlere daha fazla ödemeye razıdır. Buna ilaveten ürünle ilgili başkalarına da olumlu referans olarak pazarlama maliyetini düşürmektedirler. Yine aynı firmanın diğer ürünlerine de ilgi göstermektedirler. Bu unsurlar ve daha fazlası, müşteri sadakatini firmanın pazarlama performansını artırıcı çok değerli varlık haline getirmektedir (Dick ve Basu, 1994). Müşteri sadakati, müşteri yaşam boyu değeri hesaplanarak ölçülmektedir. Bu ölçüm için üç veri gereklidir. Müşteriden her dönemde kazanılan hâsıla, müşteriye hizmet etmek ve elde tutmak için katlanılan maliyet ve müşterinin firma ile olan ilişki

süresi göz önünde bulundurularak her müşterinin sağladığı nakit akışı tahmini yapılmaktadır. Maliyetler çıkarılarak bulunan değerlerin net bugünkü değeri hesaplanmak suretiyle bulunmaktadır.

Marka değeri, diğer bir pazarlama performans göstergesidir. Aynı zamanda finansal olarak da hesaplanabilen marka değeri, Simon ve Sullivan (1993) tarafından markasız ürün satmanın sağlayabileceği nakit akışının markalı ürün satma sonucunda elde edilen fazlasını marka değeri olarak tanımlamaktadır. Birçok yönetici ve araştırmacı, marka değerinin firmanın yönetebileceği en önemli varlıklardan biri olarak kabul etmektedir (Barwise, 1993; Keller, 1998). Çünkü marka değerine sahip olmak, markasız ürünlerin üzerinde fiyatlandırma yapmaya olanak vermektedir. Firmanın marka altında yeni ürün kategorilerine güvenle geçiş yapmasına imkân vermektedir. Müşteri için marka, güvence oluşturarak riski düşürmektedir. İyi bir pazarlama fonksiyonu, yüksek marka değeri üretmelidir.

Pazarlama performans ölçekleri finansal ölçeklere göre daha detaylı, niteliksel ve zengindir. Ancak bu zenginlik yanında karmaşa da getirmektedir. Firmanın sadece içsel süreç ve aktörlerini değil, dış paydaşlarını da dikkate alması gereken pazarlama performans ölçümü, doğru sonuçları yansıtabilecek kadar kapsamlı ancak kullanımı kolay olabilecek kadar basit olmalıdır (Clark, 2004).

Pazarlama performansının yüksek olması toplam firma performansı ve kârlılığı açısından önemlidir. Çünkü pazarlama performansı üzerinde yapılan çalışmalarda, pazarlama performansının, yeni ürün, hizmet, üretim süreç teknolojileri ve organizasyonel yapıları geliştirmeyi teşvik ettiği için, firma performansını da arttırdığı ortaya çıkmıştır (Hatipoğlu, 2011). Firma performansı üzerinde olumlu etkileri olan pazarlama performansı firmanın rakiplerine karşı önemli bir rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunabilir. Bu bağlamda firmaların müşteri istek ve beklentilerinin doğru şekilde analiz edilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin uygun satış kanalları ile pazara sunulması, etkin bir fiyat politikasının oluşturulması vb. doğru uygulamalar pazar performansını olumlu şekilde etkileyecektir (Üstün, 2015). Toplam müşteri memnuniyeti ve sadakati, müşteriye anlama ve tanıma derecesi, reklam ve satış yoluyla müşteri ile iletişim, etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları, etkin ve esnek fiyatlandırma uygulamaları, toplam satışlardaki artış ve pazar payındaki değişim gibi ölçümler pazarlama temelli performans göstergesi olarak kullanılmaktadır (Balci, 2011).

2.3.2.1.3. Yenilik Performansı

Rekabet avantajı sağlamadaki önemli faaliyetlerden bir tanesi de firmaların yapacağı inovasyon faaliyetleridir (Hatipoğlu, 2011). Firmalar ürünlerinden

hizmetlerine, izledikleri stratejilerinden teknolojilerine kadar piyasaya ve zamana uymak rakiplerine karşı avantajlı duruma geçebilmek için yenilik yapmaları gerekmektedir. Yenilik kaynaklarda, pazarda ve müşterilerde sağlanan gelişmelerdir. Teknolojik ilerleme sağlamak, yeni ürün, süreç ve yöntemler geliştirmek ve yeni girişimler yapmak yenilik kapsamında değerlendirilir (Dönmez ve Çevik, 2010). Yeniliği, firmaların sahip oldukları yeni bir fikri piyasaya uygun ürün veya hizmete, yeni ya da gelişmiş dağıtım yöntemine veya topluma faydalı hizmete dönüştürecek ticarileşme süreci olarak tanımlayabiliriz (Acar ve Günsel, 2010). Yenilik; yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ya da dış kaynaklardan elde edilmiş yeni bir fikirle başlayan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin, üretim metotlarının ve organizasyonel yöntemlerin geliştirilerek yeni pazarlara girilmesi ve yeni tedarik kaynaklarının bulunması ile devam eden ve tüm bunların ticarileştirilmesine kadar uzanan süreç şeklinde de tanımlanmaktadır (akt. Yıldız, Aslan ve Çiğdem, 2017: Ellonen vd., 2008, s. 163). Tanımlardan anlayacağımız gibi yeni bir ürün, yeni bir fikir, yeni bir teknoloji, yeni bir bakış açısı, yeni pazarlar vb. gibi ifadeleri yenilik olarak değerlendirebiliriz.

Var olan veya yeni bilgi veya teknolojiyi kullanarak yeni ürün, süreç, yöntem, bilgi veya hizmet yaratma sürecine “yenilik” denilmektedir (Galanakis, 2006). Günümüzün hızlı değişen dinamik ve yoğun rekabet ortamında firmaların sadece maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırma gibi stratejiler belirleyerek ayakta durması çok zor olmaktadır. Bu nedenle yenilik günümüzde performans göstergesi olduğu kadar rekabet stratejisi olarak benimsenmektedir (Kuczmarsky, 1996). Yenilik performansı, geliştirilen yeni ürün veya hizmet sayısı ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile ölçülse de yeni yönetim yapısı, yeni dağıtım, tedarik, imalat süreçleri yeni üretim teknikleri, yeni yönetim yaklaşım ve süreçlerinin de geliştirilmesi veya benimsenmesi de firmaların yenilik performansının yüksek olduğunu işaret eden göstergelerdir (Alpay, Bodur, Yılmaz ve Büyükbacı, 2012).

İnovasyon, radikal yani kökten değişimci ya da adımsal şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Radikal inovasyon bir sektörde, firmada, kullanıcı için veya teknolojik olarak daha önce kullanılmamış olan ve eskileri demode hale getirerek, kullanım kolaylığı ve daha yüksek performans sağlayan ürün veya hizmetlerin ortaya çıkarılmasıdır. Adımsal inovasyon ise, daha önce geliştirilmiş olan inovasyonlara yeni özellikler kazandırmak veya daha önce çıkarılan ürün, hizmet veya teknolojiyi geliştirmektir (Katila, 2007). İnovasyon performansı daha önceki çalışmalarda (Achilladelis, Schwarzkopf ve Cines, 1990; Green, Barclay ve Ryans, 1995; Henderson, 1993) yönetici, müşteri veya uzman mülakatı yöntemleriyle ölçülmüştür. Ancak bu yöntemler, bilimsel araştırmaların gerektirdiği nesnellikten uzak olmaktadır (Katila, 2007). Katila

(2007), 100 biyoteknoloji firmasının verilerini kullanarak yaptığı çalışmasında firmaların geliştirdikleri patentleri ve bu patentlerin kalitesini de göz önünde bulundurmak adına geliştirilen patentlerin kullanım sayısını da birikimsel olarak ölçmüştür. Katila (2007), radikal inovasyon performansını ölçmeyi amaçlayarak, radikal inovasyonun sektörel radikallik, kullanıcı açısından radikallik, örgütsel radikallik ve teknolojik radikallik olarak dörde ayırmış ve radikal teknolojik inovasyon performansına odaklanmıştır. Utterback (1994), radikal inovasyonun ürün ve hizmet performansını geliştirdiğini belirtmektedir. Patent ve patent kullanımları sayısı Katila (2007) tarafından radikal inovasyon performansını ölçmek için kullanılmaktadır. Katila (2007) yaptığı çalışmanın sonucunda radikal inovasyon ölçümünün geliştirilen patentin kullanım sayısının geliştirilen patent sayısından daha kullanılabilir olduğunu, radikal inovasyonların adimsal inovasyonlara göre daha uzun zaman döneminde kullanılmaya başlandığını belirtmektedir. Ayrıca, birleşmelerin ve ortaklıkların inovasyon performansı üzerindeki etkisine de değinerek şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Ortak sayısı ile radikal inovasyon performansı arasında eğrisel ilişki vardır. Yani, ortak sayısı arttıkça radikal inovasyon performansı belirli bir noktaya kadar artar daha sonra düşmeye başlar.
- Daha büyük ve eski ortaklarla yapılan iş birliği, daha küçük ortakların radikal inovasyon çıktısını düşürmektedir. Yani partnerlerin arasındaki yapısal ve niteliksel dengesizlikler, radikal inovasyon performansını azaltmaktadır.
- Yabancı ortaklıklar, radikal inovasyon çıktısını azaltmaktadır.
- Küçük firma ile diğer ortaklar arasındaki pazarlama ve teknolojik kaynakların birbirini tamamlayıcılığı, radikal inovasyon çıktıları arttırarak, radikal inovasyon performansını olumlu olarak etkilemektedir.

Çalışmanın sonucunda patent ve patent kullanım sayısının, teknolojik radikal inovasyon ölçümünde kullanılabilir olduğu belirlenmiştir. İnovasyon performansını arttırmayı amaçlayan firmaların ortaklık yapılarını dikkatli belirlemelerini yapısal olarak kendisine benzeyen ve kaynaklarını tamamlayıcı kaynaklara sahip ortaklar seçmesi gerekliliğine değinilmiştir. Patentler, teknolojik olarak daha önce kullanılmamış, yeni, kullanışlı ve farklı bilgileri içermektedir (Walker, 1995). Bu sebepten teknolojik radikallik ölçeği olarak kullanılmaktadır. Ancak patent alma sıklığı sektörler arasında farklılaştığından patent sayısının, sektörler arasında değil aynı sektördeki firmalar arasında yapılan karşılaştırmalarda kullanılması daha doğru olacaktır (Katila, 2007).

Yenilik (inovasyon) firma stratejilerinin başarılı olmasında önemli bir yere sahiptir. Yenilik performansı, kısa vadede satışlarda ve pazar payında

olumlu etkileri, uzun vadede ise firmaların rekabet güçlerini artırmada önemli bir etkisi vardır (Üstün, 2015). Yenilik performansı üzerine yapılan çalışmalarda, bütçeden Ar-Ge'ye ayrılan pay, patenti alınmış veya alınabilecek durumda olan yeni ürünlerin sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı, mevcut ürün yelpazesindeki yeni ürünlerin oranı, yeni projelerin sayısı, iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi, yönetimin zihniyetinin ve felsefesinin değişen koşullara göre yenilenmesi en sık bahsedilen kriterlerdir (Bulut, 2007).

2.3.2.1.4. Faaliyet (İmalat) Performansı

Firmalar kârlılıklarını ve pazar paylarını korumak ve artırmak zorundadır. Piyasa koşullarının çok hızlı değiştiği, internetin ve teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte faaliyet gösterdiği alanda çok sayıda rakibiyle mücadele etmek durumunda kalan firmalar böyle koşullarda mevcut durumlarını korumak ve rakiplerinden önde olmak için kaynaklarını çok etkin ve verimli kullanmaları gerekmektedir. Bir yandan kaynaklarını etkin kullanırken diğer yandan pazar payları ve kârlılıklarını korumaları için müşterilerini memnun etmeleri gerekmektedir. Bunu başarmanın yollarından biri de kaliteli, sağlam, uzun ömürlü, müşterilerin istediği ve talep ettiği ürünleri üretmelerine bağlıdır. Burda karşımıza faaliyet performansı çıkmaktadır. Faaliyet, firma performansının artmasında ve rekabet avantajı sağlamada önemli bir unsur olarak görülmektedir (Akyüz ve Aka, 2015).

Faaliyet biriminin nihai amacı, kaynakları mümkün olduğunca az kullanarak değerli çıktılar üretmektir (Parker ve Wu, 1997). Faaliyet performansını arttırmak için öncelikle kendi performansını ölçmek, rakipleri ile kıyaslamak, üstünlük sağlayan üretim süreçlerini tespit ederek imalat gücünü geliştirmek gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin faaliyet performansını ölçerek mevcut durumunu bilmesi oldukça önemlidir (Leachman, Pegels ve Shin, 2005). Üretim yapan firmaların alacak ve stok devir oranları performansları açısından oldukça önemlidir. Faaliyet alanında kalite, maliyet, esneklik, teslimat hızı iyileştirmeleri önemli performans göstergeleri olsa da faaliyet performansı genellikle çıktı miktarı, çıktı süresi ve toplam girdilerin çıktılara oranı ile ölçülmektedir. Çıktı ölçümü, sistemde belirli zamanda belirli kaynak miktarı kullanılarak üretilen ürün miktarı hesaplanmak suretiyle yapılmaktadır. Burada sistemde belirli bir miktar üretmek için harcanan toplam zaman, bu çıktıyı üretmek için gerekli olan zaman ve çıktıyı elde edebilmek için kullanılan kaynak miktarı oldukça önemlidir (Beamon, 1998). Firma performansının arttırılmasında faaliyet performansı önemli bir rol oynamaktadır. Maliyet, zaman ve kaynaklardan tasarruf sağlayarak çıktı elde etmeyi sağlayacak olan

faaliyet birimi, firmanın fazla kaynaklarını yenilikçilik faaliyetlerine yöneltmesini sağlayabilmektedir (Üstün, 2015).

Performans ölçümlerinin bu kadar önem kazanmasının bir nedeni yöneticilerin sürekli değişen çevreye adaptasyon sağlama isteğidir. Bu şekilde firmanın içerisinde neler olduğunu ve iş süreçlerini ölçerek, neler olduğunu anlayarak çevresel karmaşanın zorlayıcı etkisini hafifletmeye çalışmaktadırlar (Neely ve Austin, 2004). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde üretim sektörü diğer sektörleri geride bırakmış, sürekli üretime odaklı olarak firmalar az çeşitli ürünleri ucuz şekilde üreterek talebi dikkate almadan satmaya çalışmaya başlamıştır. Bu da faaliyet yönetimi alanında verimliliğin önem kazanmasına sebep olmuştur. Faaliyet yöneticileri ne kadar verimli olduklarını ölçmek istemişler, birçok verimlilik ölçüğü geliştirilmiştir. Ancak çoğunlukla verimlilik kısmi olarak ele alındığından (işçi verimliliğini ölçmek gibi) verimliliği tüm boyutlarıyla ele alan tek bir ölçüğe ihtiyaç duymuşlardır. Çünkü verimlilik, bir sonuç veya çıktı elde etmek için işçi, sermaye, teknoloji ve enerji gibi girdilerin verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Yani, en az kaynak ve maliyetle en yüksek çıktıyı elde etmeye dayanmaktadır. Yapılan araştırmalara rağmen 1970'lerin sonuna doğru faaliyet yönetiminin gerekliliği konusunda tartışmalar yaşanmış, ancak Japon endüstrisinin yükselişi ve küresel anlamda rekabet gücünü elde etmesiyle kanban, kaizen, kıyaslama ve yalın üretim yönetimi teknikleri önem kazanarak faaliyet yönetimine yeniden önem verilmeye başlanmıştır. 1980'lerde muhasebe alanında Kaplan (1983, 1984) ile faaliyet yönetimi alanından Miller ve Vollman (1985) gibi alanlarında etki gücüne sahip araştırmacılar, geleneksel performans ölçümünün çağdaş üretim çevresinde geçersiz olduğunu ayrıca sabit giderlerin direkt işçilik yükü vasıtasıyla dağıtımının yanlış bir maliyet hesaplama yöntemi olduğunu belirtmesi ölçüm krizine neden olmuştur. Bunun sonucunda Kaplan ve Norton (1996) tarafından geliştirilen denge sonuç kartı, Neely ve Adams (2001) tarafından geliştirilen performans prizması, Cooper ve Kaplan (1997)'nin geliştirdikleri faaliyet tabanlı maliyetleme gibi ölçüm yöntemleri gündeme gelmiştir (Neely ve Austin, 2004). Bu dönem, ölçüm devrimi olarak adlandırılmaktadır (Eccles, 1991). Bu dönemde üretimde kaliteye önem verilmeye başlanmış ve kalitenin maliyeti ölçülmeye çalışılmıştır. Skinner (1969)'ın faaliyet yöneticilerinin kalite, zaman, maliyet ve esneklik niteliklerinden birini öne çıkararak bununla rekabet etmeleri gerekliliği fikrine dayanan üretim stratejisi felsefesi benimsenmeye başlanmıştır. Bu nedenle bu niteliklerin ölçümü ile ilgili araştırmaların sayısında artış meydana gelmiştir. Ancak akademik alanda yapılan bu gelişmeler, 2000'li yıllar ve sonrasına kadar etkili şekilde uygulamaya konulmamıştır (Neely ve Austin, 2004). 2000'li yıllar ve sonrasında ise yöneticilerin sayısız veriye erişimini sağlayan SAP, People Soft, Oracle ve Baan gibi ERP (Enterprise Resource Planning) adı altında

kurumsal kaynak planlama sistemlerinin kullanılmasıyla faaliyet yönetimi alanında aşırı veri birikimi sorunu meydana gelmiştir (Neely ve Austin, 2004).

Günümüzde de performans ölçümündeki temel sorun çok fazla performans ölçeğinin kullanılması ve verilerin gerekli olanlarının gereksizlerden ayrıştırılması sorunudur. Yine, performans verilerinin çok olmasından ziyade doğru şekilde analiz edilebilmesi ve gerekli fonksiyon birimleriyle sonuçların paylaşılması gerekmektedir. Günümüzde denge sonuç kartı gibi niteliksel ve niceliksel performansı aynı anda ölçmeye ve yorumlamaya kaynaklık eden performans ölçeklerinin de yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu durumun en önemli sebebi çevrenin çok hızlı şekilde değişmesi ve performans sonuçlarının bu hıza yetişememesidir. Aylık faaliyet raporları ya da haftalık performans sonuçları yöneticilerin beklentilerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü firmaların rakip sayısı günden güne artmaktadır ve e-ticaretin gücünün karşısında ayakta kalabilmek anlık performans verilerinin analizini gerekli kılmaktadır (Neely ve Austin, 2004). Buna ilaveten günümüzde firmalar faaliyetlerinin bir kısmını başka firmalara devredebilmekte ya da ortaklıklar, birleşmeler kurabilmektedir. Bu durum, değişen çevrenin yıpratıcı etkisini azaltmaya yönelik stratejilerdir. Performans ölçümü bu durumda ortak faaliyetlerin bağımlı olduğu firmalar arası ilişkileri ve performans sonuçlarını da ölçebilmeli, müşterilerin beklentilerinin yeterince karşılandığına emin olmalıdırlar. İlk başlarda temel sorun ölçümün yanlış olmasıyken günümüzdeki temel sorun ölçüm çılgınlığıdır. Neredeyse her kurum ve firmanın her alanında çok fazla performans ölçümü yapılmaktadır. Bu durum da sonuçlardan ve harekete geçmekten ziyade performans ölçümüne önem verilmesine sebep olmaktadır (Neely ve Austin, 2004).

Faaliyet performansı imalat sürecinin başarısını nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavram olarak düşünülebilir ve belirli bir zaman dilimi içerisinde imalat sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bir sonucu olarak tanımlanabilir (Akyüz ve Aka, 2015). Örgütlerin varlığının ve gelişiminin devam edebilmesi firma performansının iyileştirilmesi ile ilişkilidir. Bu anlamda firma performansının yükseltilmesinde, öncelikle faaliyet performansı üzerine odaklanılmalıdır (Üstün, 2015). Böylelikle üretim süreçleri daha etkin olmakta bu durum da maliyet avantajından ürün kalitesi ve ömrüne kadar bir çok süreç üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.

2.3.2.2. Niteliksel Performans

Bugünün küresel rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) bir firmanın performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık modern işletmelerde karar verme amaçları için sadece finansal performans ölçümleri ihtiyacı karşılamamaktadır.

Bu amaçla performans ölçümleri objektif ve subjektif ölçümlerin her ikisini de içermelidir. Çünkü performans ölçümü firmalarda stratejik karar vermeyi etkilemektedir (Kalkan, 2005). Firma performansı objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir. Aynı performans kriterleri hem objektif hem de subjektif olarak ölçülebilmektedir. Önemli olan kriterleri belirlemektir (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006).

Niceliksel performans ölçümlerinin yetersizliği karşısında araştırmacılar ve uygulayıcılar daha çok niteliksel performans ölçümlerine yönelmektedir (Üstün, 2015). Müşteri memnuniyeti, üretkenlik, çalışan morali, üretimdeki hata yüzdesi, zamanında teslimat (Rahman ve Bullock, 2005), kalite, yenilikçilik, müşteri sadakati, transfer memnuniyeti, müşteri tatmini (Eccles, 1991) ölçümü oldukça zor, belirsiz ve soyut olan ancak uzun vadede firma için gerekli olan kaliteli ilişkilerin kurulmasını sağlayan ve firma performansını arttıran niteliksel unsurlardır (Üstün, 2015). Firmaların uzun vadedeki durumunu belirleyici olduğundan müşteriler, ortaklar ve yatırımcılar tarafından dikkat çekmekte ve niteliksel unsurlarla ilgili bilgi talep edilmektedir (Clark, 2004). Kaplan ve Norton (1992) niteliksel performans göstergelerini müşteri boyutu, örgütün iç süreçleri boyutu ve öğrenme boyutu olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Müşteri boyutu, müşterilerin firmayı nasıl algıladığını belirten boyuttur. Bu algılar firmanın müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi niteliksel performans derecesini belirleyici olmaktadır. İçsel süreçler boyutu, örgütün başarı kaynağını belirleyen göstergelerdir. Yani, örgütün ne ile başarıya ulaştığını ortaya koyan göstergelerdir. Öğrenme ve gelişme boyutu ise örgütün yenilikçiliği, değişime karşı bakışı, kendi içsel dinamiklerinin kalitesi ve değer yaratmasıyla ilgili niteliksel performans göstergelerini içermektedir. Firmanın niteliksel performansı, dolaylı da olsa firmanın yaşamına devam edip etmeyeceğini belirlemektedir (Üstün, 2015).

Niteliksel performans, örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005). Doğrudan olmasa bile nitel performans ölçütlerinin firmaların varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli etkiye sahip olduğu söylenebilir (Üstün, 2015). Firmalar için önemli bir performans kriteri olan niteliksel performansa örnek olarak müşteri memnuniyeti, verimlilik, kalite, tedarikçi performansı, esneklik, yeni ürün geliştirme, teknolojik uyum vb. verebiliriz (Balcı, 2011; Alpkan vd., 2005; Üstün, 2015). Niteliksel performans firmalar için kriterleri soyut içerikli olduklarından bunların ölçümü oldukça zordur. Bu durum da firmaların bu ölçütleri kullanımını güçleştirmektedir.

2.4. Kurumsal Girişimcilik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Firma Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Çalışmamızın bu bölümünde ilgili alan yazın taraması yapıldıktan sonra kurumsal girişimcilik ve firma performansı ilişkisi ile ilgili çalışmalara; kurumsal girişimcilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ile ilgili çalışmalara; örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı ilişkisi ile ilgili çalışmalara, kurumsal girişimcilik örgütsel vatandaşlık davranışı firma performansı ilişkisi ile ilgili çalışmalara ve son olarak da araştırma değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki çalışmalara değinilmiştir.

2.4.1. Kurumsal Girişimcilik-Firma Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

1980'lerden bu yana akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından kurumsal girişimciliğe gösterilen ilginin sebebi organizasyonu canlandırıcı ve performansını arttırıcı etkisidir (Ağca ve Kurt, 2007; Zahra ve Covin, 1995). Kurumsal girişimciliğin en önemli sonucu firma performansının artışıdır. Burada önemli soru kurumsal girişimciliğin ve kurumsal girişimcilikle ilişkili faktörlerin performansa olan direkt etkisinin diğer faktörlerle beraber ortaya çıkan etki olan etkileşim etkisinden daha çok, az ya da eşit olup olmadığıdır (Lumpkin ve Dess, 1996). Araştırmacılar tarafından da bazı faktörlerin birbiriyle uyumlu olması gerektiği savunulmuştur. Lumpkin ve Dess'e (1996) göre arabuluculuk etkisi, bağımsız etki, etkileşim etkisi ve değiştirici etki kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisiyle ilgili daha fazla bilgi edinmemizde işe yarar bir çerçeve oluşturur. Organizasyona ait ve çevreye dair faktörlerin girişimcilik ile performans ilişkisini değiştirebileceğini öne sürmüştür. Büyüme ve kârlılık gibi gelişim belirtisi olan sonuçlar, kurulumunu tamamlamış yerleşmiş organizasyonlarda girişimcilik eğiliminin sonucu olarak düşünülür. Kurumsal girişimcilik başarılı organizasyonların bir parçası olarak hissedilir ve büyüme ile kârlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Küçük ölçekli organizasyonların büyüme oranını tahmin etmekte iyi bir araçtır. Zahra ve Covin (1995) ise firmaların girişimcilik eğiliminin büyüme ve finansal performans üzerinde uzun dönemli etkisini tespit etmişlerdir.

Kurumsal girişimcilik, büyüklüğü göz önüne alınmadan var olan bir firmanın içerisinde ilerleyen, yeni iş girişimlerine ve yeni ürünler, hizmetler, yönetimsel teknikler, stratejiler ve rekabetçi eğilimler gibi diğer yenilikçi aktivitelere ve yönelimlere fırsat oluşturan süreçtir (Zehir vd., 2012). Yapılan çalışmalarda kurumsal girişimciliği bir firmanın yeni yetenekler kazanmasına, performansını geliştirmesine, yeni iş alanlarına girmesine, yerli ve yabancı yeni gelir kaynakları geliştirmesine yardımcı olan girişim ve yenilik aktiviteleri olarak

tanımlamıştır (Zehir vd., 2012). Kurumsal girişimciliğin firma performansına olumlu etkisi üzerine alan yazında çok sayıda çalışma mevcuttur (Alpkan vd., 2005; Zehir vd., 2012; Zahra ve Garvis, 2000; Covin ve Slevin, 1991; Danışman ve Erkocaoglu, 2007; Altuntaş ve Dönmez, 2010; Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2016).

Zahra ve Covin'in (1995) yapmış oldukları araştırmada 24 tane orta ölçekli üretim firması, 39 tane kimyasal ürünler firması ve 45 tane de gelecek vaat eden 500 firma arasından seçilerek birincil ve ikincil kaynaklardan veriler toplanmış ve bu veriler regresyon analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda kurumsal girişimciliğin ilk beş yılda performansa olan etkisi az iken daha sonra artmaya başlamıştır. Buradan da çıkarılabilecek sonuç kurumsal girişimciliğin uzun dönemde firma performansını arttırdığı olmuştur (Zahra ve Covin, 1995). Kurumsal girişimcilğe artan ilginin sebebi de kurumsal girişimciliğin firma performansını geliştiren bir kavram olduğuna olan inançtan kaynaklanmaktadır (Covin ve Slevin, 1991).

Kurumsal girişimcilik firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik yapılmış bir çalışmada kurumsal girişimcilik ile firma performansının temel iki boyutu olan kârlılık ve büyüme ile arasında pozitif ilişki ortaya çıkmıştır (Zahra ve Garvis, 2000).

Antoncic ve Hisrich'in (2004) araştırmalarında ise kurumsal girişimciliğin firmanın varlığını arttırıcı etkisi incelenmiştir. Buradaki varlıklar parasal değer belirten ve parasal olarak değişime konu olabilecek varlıklar kastedilmiştir. Yani firmanın finansal performansı kastedilmiştir ve araştırmanın sonucunda kurumsal girişimciliğin varlık arttırma da direkt ve güçlü etkisi olduğu saptanmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2004).

Bierwerth, Schwens, Isidor ve Kabst, (2015) önemli araştırmalara rağmen kurumsal girişimcilik (yani stratejik yenilenme, inovasyon, ve kurumsal girişim) ve performans arasındaki ampirik bulguları yetersiz bulmuşlardır. Bir meta-analiz kullanarak 13237 firma ve 43 bağımsız çalışmayı içeren analiz yapmışlardır. Yapılan analizler neticesinde, stratejik yenilenmenin, inovasyonun ve kurumsal girişimciliğin genel, öznel ve objektif firma performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yeniliğin, düşük teknoloji endüstrilere kıyasla yüksek teknolojiye performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve kurumsal girişim ile performans arasındaki ilişkinin (Kuzey Amerika ve Asya ile karşılaştırıldığında) Avrupa'daki en güçlü ilişki olduğunu açıklamışlardır (Bierwerth vd., 2015).

Lee, Hallak ve Sardeshmukh, (2016)'nın çalışmasında ise Avustralya'daki restoranlardaki insan sermayesi, inovasyon ve restoran sahiplerinin

girişimcilikteki etkililiğinin performansa olan etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda Avustralya’da faaliyet gösteren 198 cafe ve restoran sahipleri üzerinden veriler toplanmıştır. Avustralya’nın restoran sektörü turizmde istihdam olarak en büyük payı kullanıp ülke ekonomisine 22,1 milyar dolar gelir kazandırdığından ve turizm sektörünün başarısını göstermede sağlam bir gösterge olduğundan araştırma yapılmak üzere restoran sektörü seçilmiştir. Restoran sektöründe devlet vergileri düşük, düşük giriş bariyerleri, artan iş gücü maliyetleri, artan ham madde maliyetleri ve yoğun rekabet hâkimdir. Yapılan analizler sonucunda inovasyon faaliyetleri ve işletme sahiplerinin girişimci yönelimleri firma performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kanıtlar göstermektedir ki restoranlar inovasyon ile kaliteyi artırabilir, maliyetleri düşürebilir, itibarını yükseltebilir satış ve kârını artırabilmektedir. Sürekli bir inovasyon süreci, restoranların taklit edilmesinin önündeki engelleri artırmamasına yardımcı olur ve uzun vadeli rekabet avantajı yakalamasını sağlar (Lee vd., 2016).

Kreiser vd., (2019), belli kriterlere göre seçilen firmalarda (bağımsız, çeşitlendirilmemiş ve büyük firmalar) çalışan çeşitli düzeydeki ve kıdemli yöneticilerden (firma hakkında daha fazla bilgi ve tecrübesi olan) anket yoluyla veri toplamışlardır. Anketler, firma ve dış çevresiyle ilgili değişkenler, performansı ve stratejisiyle ilgili değişkenlerle ilgili bölümlerden olmaktadır. Çalışmaya dâhil olması için 831 firma ile iletişime geçilmiştir. 91 bağımsız, çeşitlendirilmemiş firmalar ve 86 büyük firmaların stratejik iş birimleri olmak üzere 177 firma çalışmaya dâhil olmuştur. Yapılan analizler sonucunda çalışmanın kurumsal girişimcilik stratejisinin performans sonuçlarını artırmada uyumun rolünü incelemişlerdir. Bu incelemeler sonucunda kurumsal girişimcilik stratejilerinin dışsal ve içsel uyumunun firmanın finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuşlardır (Kreiser vd., 2019).

Zbierowski (2020) yaptığı çalışmada, yüksek performanslı organizasyon özelliklerinin etkisinin gerçek organizasyonel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olup olmadığını veya bu etkinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsal girişimcilik tarafından aracılık edilip edilmediğini araştırmıştır. Çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsal girişimcilik çiftlerinden hangisinin (varsa) daha güçlü bir aracılık etkisine sahip olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Hipotezler, 406 işletmenin rastgele ve temsili bir örnekleme ile kesitsel bir araştırma tasarımı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma, kişisel görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan ölçekler, yüksek performans göstergelerini, örgütsel vatandaşlık davranışını, kurumsal girişimciliği ve örgütsel performans ölçmek için kullanılmıştır. Aracılı etkilere sahip kavramsal çerçeve, yapısal eşitlik modelleme yaklaşımı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçları, yüksek performans göstergeleri ile örgütsel etkinlik arasında güçlü bir doğrudan pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, yüksek performans göstergelerinin kurumsal girişimcilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü bir olumlu etkisi vardır. Bununla birlikte, bu iki yapının örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi oldukça zayıftır. Bu, yüksek performans göstergelerinin doğrudan etkisinin daha güçlü olduğu sonucuna götürür, ancak kurumsal girişimciliğin olumlu arabuluculuğu istatistiksel olarak önemlidir (Zbierowski, 2020).

Türkiye bağlamında yapılan çalışmalara baktığımızda kurumsal girişimciliğin firma performansını pozitif etkisi üzerinde çok sayıda çalışma mevcuttur. Örneğin kurumsal girişimcilik firma performansı ilişkisini Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine görgül olarak yapılan bir çalışmada kurumsal girişimciliğin boyutlarının firmanın finansal ve finansal olmayan performansı üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Ankara OSTİM Sanayi bölgesindeki ihracat yönelimli firmalar üzerinde yapılan çalışmada kurumsal girişimcilik boyutlarının firmalarda ürün ve hizmet kalitesindeki geliştirmelerin yanı sıra firmaların kârlılık, satışlar ve pazar paylarındaki artış gibi başarı kriterlerine önemli katkıları olduğu belirlenmiştir (Alpkan vd., 2005).

İMKB'ye kote olup hisse senetleri pazarında işlem gören firmalar üzerinde yapılan çalışmada kurumsal girişimciliğin yenilik boyutunun firmaların kârlılık düzeylerini etkilediğini, diğer boyutlarının pozitif ya da negatif bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir (Danışman ve Erkocaoğlu, 2007).

Kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisini inceleyen başka bir araştırmada Aktan ve Bulut (2008) kurumsal girişimciliğin dört boyutu olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçiliğin Türkiye'deki firma performansına etkisini incelemek adına araştırma yapmışlardır. Yapılan analizler veri toplanabilen 312 firmadan 2032 yanıt üzerinde uygulanmış ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif etkileri saptanmıştır (Aktan ve Bulut, 2008).

İSO 500 listesinde yer alan Türkiye tekstil sektör işletmecilerinin kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik görgül bir araştırmada kurumsal girişimciliğin firma performansına olan pozitif etkisi desteklenmiştir (Papatya vd., 2016).

Ocak ve Basım (2017), örgütlerin stratejileri ve kurumsal girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi ve her ikisinin örgüt performansı üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla çalışma yapmışlardır. Bu maksatla Türkiye'de faaliyet gösteren bazı imalat sanayi firmalarından çeşitli kademelerde çalışan 121 yöneticiden anketler aracılığıyla veri toplanmıştır. Bu veriler hiyerarşik

regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde, örgütlerin strateji tiplerinin örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları ile finansal performansı üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca, kurumsal girişimcilik davranışlarının örgütlerin finansal performans değişkenini yordadığı ortaya konulmuştur. Bu çalışmada kuramsal olarak örgütlerdeki strateji tiplerinin örgütlerin kurumsal girişimcilik davranışları ve örgüt performansı için temel oluşturduğu, strateji tipleri ile kurumsal girişimcilik davranışlarının birbirinin tamamlayıcısı olduğu görülmektedir. Örgütlerdeki sorumlu yöneticilerin seçecekleri strateji tipiyle uyumlu kurumsal girişimcilik davranışlarına örgütlerini yönlentmeleri olumlu örgüt performansına katkı sağlayacaktır (Ocak ve Basım, 2017).

Bu çalışmalardan hareketle, araştırma hipotezimiz aşağıda belirtilmektedir:

H1: Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.4.2. Kurumsal Girişimcilik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Zhang, Wan ve Jia (2008), teknoloji yoğun firmaların günümüzde tanımlanan rolleri dışında organizasyona ekstra katkı yapan, organizasyonun faaliyetlerine aralıksız devam edebilmesine katkıda bulunmak isteyen, iş görenlerin organizasyonun ihtiyacı haline geldiğini savunmuştur. Zhang vd., (2008) doğru insan kaynakları yönetimi ile kurumsal girişimcilik arasında örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı olmadan ve liderin olumlu tavrı olmadan insan kaynakları yönetimi yüksek performans gösterse bile kurumsal girişimciliği olumlu yönde desteklememiştir (Zhang vd., 2008).

Li, Crant ve Liang (2010), proaktif kişiliğin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini bulmak adına Çin de 200 kişiden oluşan 54 iş grubu üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu iş grupları 7 kamu kuruluşunda yapılmıştır. Bu kuruluşların içinde bulunduğu sektörler telekomünikasyon, üretim, elektronik ve otel sektörleridir. Araştırma proaktif kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin prosedürel adaletin mevcut olmasıyla daha da güçlendiğini desteklemiştir (Li vd., 2010).

Zehir vd. (2012), kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisini inceleyen araştırmasında üretim yapan 375 küçük ve orta ölçekli firma incelenmiş ve kurumsal girişimciliğin işçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkisi ve bu ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolü saptanmıştır. Bu çalışmada küçük ve orta ölçekli firmalar seçilmiştir çünkü bu firmaların değişime adapte olması daha kolaydır. Zehir vd., (2012)

çalışmasının başında günümüz koşullarında değişimin bir gereklilik olduğunu küçük ve orta ölçekli firmaların değişime daha kolay adapte olduklarını, yönetimin daha kolay olduğunu ve büyük organizasyonlarla yeni teknoloji ağları ve uzmanlaşma ile rekabet edebildiklerini vurgulamıştır. Yapacağımız çalışmada da küçük ölçekli firmaların seçilmesinin bir nedeni de budur.

Khaola ve Sephelane (2013), Lesotho’da dört firma üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki bağlantıyı ve liderliğin bu iki kavram arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Anket uygulanan 100 işgörenin üyesi olduğu 4 firmadan 2 tanesi sigorta şirketi diğerleri pazarlama danışmanlığı ve elektrik tedarikçisidir. Araştırma için insan kaynakları ofisi ile iletişim kurulmuştur. 100 anketten 70’i geri dönmüş ve katılım oranı 70% olmuştur. Araştırma genel amaçlı yapılmadığından ve keşifçi araştırma olduğundan kolay ulaşılabilir örneklemenin kullanılması uygun görülmüştür. Araştırmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile kurumsal girişimciliğin boyutu kabul edilen yenilikçi iş davranışı arasındaki korelasyon (r) 0.87 bulunmuş ve ilişkilerinin pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Khaola ve Sephelane, 2013).

Alıyev (2019), yaptığı çalışmada işletmelerde iç girişimcilik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma İstanbul’da teknoloji şirketlerinde çalışanlarla yürütülmüştür. 408 adet anket analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda çalışanların iç girişimcilik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme ve centilmenlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların yenilik düzeyleri ile centilmenlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmasının yanında çalışanların yenilik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme ve sahiplenme düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yenilik düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme ve sahiplenme düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların iç girişimcilik düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme ve centilmenlik düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir (Alıyev, 2019).

Yılmaz, Karahan ve Arslan, (2019), girişimcilik yönelimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu amaca yönelik olarak girişimcilik yönelimi boyutlarından proaktiflik, inovatifçilik ve risk alma ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri olarak nezaket, diğerkâmlık, centilmenlik, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma Aydın ilinde tarım makinaları sektöründe

saha araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kısmında hazırlanmış bulunan anket formu Aydın ili Efeler ilçesinde faaliyet gösteren 10 tarım makineleri imalatçısı işletmede görev yapmakta olan 136 mavi yakalı çalışana uygulanmıştır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, girişimcilik yönelimi boyutlarından proaktiflik boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutunu negatif yönde, centilmenlik boyutunu da pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bir başka girişimcilik yönelimi boyutunu oluşturan risk alma istekliliğinin de örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık boyutunu negatif yönde, centilmenlik boyutunu pozitif bir şekilde etkilediği anlaşılmıştır (Yılmaz vd., 2019).

Zehir, Karakadılar, Gogus ve Basar, (2019), yaptıkları çalışmada karizmatik liderlik ve kurumsal girişimcilik arasındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının arabuluculuk rolünü araştırmayı ve etik iklimin karizmatik liderlik ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiler üzerindeki moderatör etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada kullanılan veriler İstanbul'da 425 beyaz yakalıdan anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Zehir vd., 2019).

Bu çalışmalardan hareketle, araştırma hipotezimiz aşağıda belirtilmektedir:

H2: Kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Firma Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışının topluca benimsenmiş olması ilave kaynaklar sunar. Örneğin daha fazla efor, bilgi, zaman gibi ayrıca mevcut kaynakların da daha ekonomik kullanılmasını sağlar iş gücü devir oranı azalır ve müşteri bağlılığı artırılır. Yeni gelen iş gücüne akıl hocalığı yapan, iş arkadaşlarına yardım eden birey sayısı arttıkça dolayısıyla işe gelmeme oranı azalacak, dakiklik artacak ve organizasyonun kaynaklarını korumak için daha fazla zahmete katlanılacaktır. Sonuç olarak üretkenlik ve verimlilik artacak, müşteri memnuniyeti sağlanacak bu da firma için daha iyi finansal sonuçlar elde edilmesine vesile olacaktır (Organ, 2018). Alan yazında yapılmış çalışmaları incelediğimizde örgütsel vatandaşlık davranışı firma performansı ilişkisini destekleyen çalışmalar mevcuttur.

Podsakoff ve Mackenzie (1994), Amerika'daki 116 adet büyük sigorta şirketi üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma iki çalışmadan oluşmaktadır. Birinci çalışma örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin satış elemanlarını değerlendirmelerine etkisiyken, ikinci çalışma bölümlerdeki örgütsel vatandaşlık

davranışının şirket performansına etkisidir. İkinci çalışmada yani örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansına etkisini araştırırken ilk çalışmaya katılan 116 şirketin toplam 987 temsilcisinden 839'u katılmıştır. Gruplar 2 kişiden 21 kişiye kadar değişiklik göstermektedir. Ortalama örneklem sayısı 7.2 kişiden oluşmaktadır. Gruplardaki kişi sayısı çok çeşitlilik gösterse de ek analizler sonucunda görülmüştür ki gruptaki kişi sayısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı ilişkisine etkisi olmamaktadır. Performans ölçüsü olarak şirketin kullandığı dört ölçüye göre değerlendirme yapılmıştır. Bunlardan biri “new business” adıyla geçen yeni müşteriler edinme, var olan poliçenin parasal değerini arttırma, var olan müşterilere yeni poliçeler satmadır. İkincisi temsillerin geçen yılın ortadaki temsilcinin parasal olarak üretkenlik seviyesini geçme seviyesidir. Üçüncüsü temsilci başına poliçe satışı ve satılan toplam poliçe sayısıdır. Bu boyutlara % 15 ile % 40 arası ağırlıklar verilmiştir. Podsakoff ve Mackenzie (1994) yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansını ya da bölümün performansını ciddi şekilde artırıcı etkisi ortaya çıkmıştır. Gerçekten de performansta olan sapmanın (% 17) 1/5'i örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağdaştırılmıştır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel performans arasındaki ilişki araştırılırken örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik ve sivil erdem boyutları firma performansına olumlu katkı (sportmenlik ile performans arasındaki korelasyon 0.296, sivil erdem 0.482) yaparken yardımseverlik bu çalışmada firma performansına negatif etki yapmıştır (yardımseverlik ile performans arasındaki korelasyon -0.494). Yani örgütsel vatandaşlık davranışının iki boyutu sportmenlik ve sivil erdem performansına olumlu etkilerken yardımseverlik performansına negatif etki yapmıştır. Bunun nedeni olarak sigorta şirketlerinde işgören devir oranının yüksek olmasından dolayı yardımseverlik davranışının uzun vadede firmanın lehine olmaması, tecrübeli işgörenin tecrübesiz işgörene yardım etmesiyle zaman kaybederek yardımdan alınan faydayı zaman kaybı ile dengelemesi ve faydayı azaltması sebepleri arasında gösterilebilir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994).

Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997), örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansındaki artış miktarı ve firma performansının kalitesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma kağıt fabrikasında bulunan 40 adet takım, kişi sayısı olarak 218 kişinin üzerinde yapılmıştır. Burada takım performansı üzerinde çalışılmıştır. Çalışma mavi yakalı işçiler üzerinde yapılmış ve performans ölçüsü olarak üretim miktarı ve kalitesi kabul edilmiştir. Gruplar 4 ile 6 kişi arasında değişmektedir ancak ortalama her grup 5.25 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların % 97'si kağıt üretim makinası kullanmaktadır. % 96'sı erkeklerden oluşmakta ve ortalama yaş 39'dur. Ortalama kadro süresi 18.3 yıldır. Katılımcılara araştırma amacını belirterek anket yöntemi uygulanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ'ın ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Diğer çalışmalardan farklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının ölçeğinin yanıtları yöneticilerden değil, grubun çalışanlarından toplanmıştır. 4 ay boyunca süren örgütsel vatandaşlık davranışı ölçümünden sonra takım performansı niteliksel ve niceliksel olarak ölçülmüştür. Kalite, üretilen kağıtların, kalite kontrol personeli veya müşteri tarafından reddedilme yüzdesi ile ölçülürken miktar yani niceliksel olarak üretim miktarı toplam makine kapasitesinin yüzdesi olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda iç korelasyonlarda karma ilişkiler saptanmıştır. Performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki korelasyonlar şu şekildedir:

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Firma Performansı Üzerine Etkisi

	Yardımsverlik	Sportmenlik	Sivil Erdem
Performans:			
Niteliksel (kalite)	-0.40	-0.20	-0.26
Niceliksel (üretilen miktar)	0.36	0.40	0.17

Kaynak: Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997

Çalışmanın sonucunda üretilen miktardaki değişim (varyans) % 25.7 iken ürün kalitesinde değişim % 16.7 olmuştur. Podsakoff vd., (1997) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının niceliksel ve niteliksel performans ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Edmans 'ın (2012) yaptığı araştırma sonuçlarına göre Amerika'da çalışılacak en iyi 100 şirket listesi işverenlere olan güven saygı ve adalet inançlarına göre belirlenmiş ve bu firmaların stok devir hızlarının diğer firmalara göre %2.3 ile %3.8 arasında daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Edmans, 2012).

Mallick vd., (2014), çalışmasının amacı örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu bağlamda Hindistan Kolkata ve çevresinde 10'u hastaneler ve bakımevleri ile 5'i tanı merkezlerine ait olan toplamda 15 sağlık kuruluşunda yapmış olduğu ve en az iki yıllık deneyime sahip olmak koşuluyla örgütsel hiyerarşinin her seviyesindeki insanlar, araştırmaya dâhil edilmiş ve araştırma çalışması için dikkate alınan toplam örneklem büyüklüğü 501 olmuştur. Örneklem kriterlerini basit rastgele örneklemle karşılar, örneklemde kasıtlı önyargı bulunmayan katılımcılar seçilmiştir. Dağıtılan 501 anketten en sonunda 430 anket toplanmıştır. Anketlere doldurulmuş eksik bilgiler nedeniyle yirmi dokuz cevap (yanıtlayanlardan) reddedilmiştir. Son olarak, 401 anketin, bu çalışmanın analizi için kullanılmış olan tüm açılardan eksiksiz olduğu bulunmuştur. Çalışmanın bulgularında

ÖVD'nin iş performansı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. ÖVD'nin farklı boyutları arasında, özgecilik boyutunun iş performansı ile en güçlü ilişkiye sahip olduğunu bulunmuşken, sivil erdem boyutunun önemsiz olduğunu bulunmuştur. Pearson korelasyonunun sonuçları, ÖVD'nin özgecilik boyutu ile iş performansı ($r = 0,623$, $p = 0,01$) ve ÖVD'nin duyarlılık boyutu ile iş performansının ($r = 0,518$, $p = 0,01$) anlamlı bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Ancak, ÖVD'nin boyutları, nezaket, sportmenlik ve yurttaşlık erdemleri, iş performansı ile anlamlı bir korelasyon göstermemiştir. Sonuç itibarıyla yapılan bu çalışma da ÖVD'nin iş performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Saptama katsayısı R^2 , iş performansındaki varyansın yüzde 53'ünün ÖVD tarafından açıklandığını göstermiştir (Mallick vd., 2014).

Nawaz ve Gomes (2017), Hindistan'da bulunan 25 üniversite ve liseden 204 takım üyesinin oluşturduğu örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının, performansa etkisinde grup içi çatışmanın aracı rolü olup olmadığını araştırmışlardır. Ancak grup içi çatışma ikiye ayrıldığından iki tür çatışma incelenmiştir. Bunlardan kişiler arası çatışmanın performansa ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olumsuz yönde çıkarken görev çatışmasının performansa ve dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olumlu çıkmıştır. Bunun nedeni grup içinde bir görevin nasıl tamamlanacağına ya da bir sorunun nasıl çözüleceğine yönelik fikir birliğinin olmamasının farklı bakış açıları doğurmasındandır. Yapılan çalışmanın sonucu genel olarak grup içi çatışmanın performans ve vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolün olduğunu doğrulamaktadır. Bu çatışmanın olumlu ya da olumsuz etkisi, çatışmanın işlevsel ya da işlevsel olmamasına bağlıdır. Yeni çözümler ve bakış açılarıyla yenilikler doğuran çatışmalar performansın vatandaşlık davranışını üzerindeki etkisini arttıracaktır. (Nawaz ve Gomes, 2017).

Türkiye bağlamında yapılan çalışmalara baktığımızda örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansına etkisi üzerinde olumlu olduğu kadar olumsuz etki edebileceğini öne süren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin yapılan bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının firma performansına olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerini kavramsal bir çerçevede açıklanmıştır (Karaman ve Aylan, 2012).

Çelik ve Çıra (2013), yaptıkları çalışmanın amacı örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile bu etkiye aşırı iş yükünün aracılık rolü olup olmadığını araştırmaktır. Veriler Antalya'nın Kemer ilçesinde, turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde ve birinci sınıf tatil köylerinde, yaz döneminde çalışan 432 adet çalışandan toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının

iş performansını pozitif ve anlamlı etkilediği, aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı etkilediği, aşırı iş yükünün iş performansını negatif, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca aşırı iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı ilişkisine aracılık etmediği, örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyeti üzerine etkisine ise aracılık ettiği tespit edilmiştir (Çelik ve Çıra, 2013).

Tekin (2018), yapmış olduğu çalışmada lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisini araştırmıştır. Bu amaç kapsamında 377 öğretmen üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi, nedenselliği ölçmek için regresyon analizi ve aracılık rolünü ölçmek için ise hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının da çalışan performansını pozitif ve anlamlı etkilediği bulunmuştur. Ayrıca lider-üye etkileşiminin çalışan performansı ile ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık etkisinin olduğu vurgulanmaktadır (Tekin, 2018).

Altaş (2019), çalışmasında Sakarya Otomotiv ve Yan Sanayii çalışanlarından veriler toplanmıştır. Araştırma Sakarya bölgesi otomotiv sanayiinde faaliyette bulunan 15 imalat işletmesinde gerçekleştirilmiştir. 332 adet anket toplanmıştır. Toplanan veriler ile hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. 332 çalışana ait verilerden istatistiksel analiz programı aracılığıyla önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, iş değerleri değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel iş performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin, bireysel iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkili olduğunu göstermektedir (Altaş, 2019).

Kantarcıoğlu (2019), yapılan araştırmanın amacı örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisini KOBİ çalışanları üzerinde incelemektir. Ankara OSTİM bölgesinde faaliyet gösteren 5 KOBİ üzerinden analiz edilebilir 564 anket toplanmış ve analize dâhil edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adaletin ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki gösterdiği saptanmıştır (Kantarcıoğlu, 2019).

Bu çalışmalardan hareketle, araştırma hipotezimiz aşağıda belirtilmektedir:

H3: Örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.4.4. Kurumsal Girişimcilik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Firma Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Araştırma modelinde kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken etkisini incelerken araştırma Adana’da faaliyet gösteren Kobiler üzerinde yapılacaktır. Bunun en önemli nedeni Kobilerin ya da küçük veya orta ölçekli organizasyonların değişime daha kolay uyum sağlayabilmesindendir. (Zehir vd., 2012). İkinci neden ise küçük ya da orta ölçekli organizasyonların yenilikçilik ve ekonomik büyümedeki kilit rolüdür (Zehir vd., 2012). Diğer bir nedeni ise Kobiler, küreselleşme ile yenilikçi, yalın, krizlere karşı dayanıklı yapıları ile 1980 sonrası dünyasında ekonomilerin vazgeçilmez aktörleri haline gelmeleridir (Özdemir, Ersöz ve Sarıoğlu, 2007). Yapılan bir çok çalışmada kurumsal girişimciliğin Kobilerin performansı üzerinde olumlu etkileri olduğundan bahsetmektedir (Alpkan vd., 2005; Ağca ve Kurt, 2007; Zehir vd., 2012; Zahra ve Garvis, 2000; Covin ve Slevin, 1991; Özdemir vd., 2007).

Yapılan çalışmalarda vurgulanmış olduğu gibi kurumsal girişimcilik küçük ölçekli organizasyonlarda daha iyi sonuçlar verecektir. Çünkü küçük ölçekli organizasyonlar büyük organizasyonlara rağmen ayakta kalabilmek ve rekabet avantajını koruyabilmek için sürekli yeni iş alanlarına girmeli, yeni ürünleri piyasaya sürmeli yeni teknoloji ve süreçleri kullanmalıdır. Zaten büyük organizasyonlar yapısal olarak da karmaşık ve hiyerarşik olduğundan girişimciliği yönetebilmek buralarda daha zor olacaktır (Zehir vd., 2012). Dolayısıyla araştırmanın modelinde bağımsız değişken olan kurumsal girişimciliği ve araştırılacak ilişkinin Kobi’ler üzerinde gözetilmesi araştırmayı daha makul sonuçlara ulaştırabilecektir.

Kurumsal girişimcilikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda kurumsal girişimciliğin boyutları apaçık bir şekilde belirtilmemiştir. Tanımından yola çıkılarak içeriğinden bahsedilmiştir. İlk çalışmalarda kurumsal girişimcilik ürünlerde, süreçlerde, yapıda ve piyasada öncülük etmek yenilikçi fikirlere sahip olma gayreti olarak yansıtılırken daha sonraki çalışmalarda kurumsal girişimcilik çok boyutlu olarak ele alınmış bu boyutlarda risk alma, proaktiflik, yenilikçilik, rekabetçilik olarak belirtilmiştir. Her bir boyut performans ile ilişkidir (Aktan ve Bulut, 2008).

Çalışma da bu yönden kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü ilişkisi araştırılacaktır. Kurumsal girişimciliğin başarılı sonuçlar vermesi çalışma da firmanın finansal ve finansal olmayan performansı olumlu yönden etkilemesi olarak ele alınmıştır. Kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında doğrudan ilişki, alan yazında pek çok çalışmayla desteklenirken bu çalışmada merak edilen ve

araştırılacak olan bu doğrudan ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken olarak modele eklenmesinden nasıl etkileneceğidir yani bu aracı değişken rolü performansa daha olumlu bir şekilde yansıyacak mıdır? Bu daha önce araştırılmamış bir ilişki olabilir. Çalışmanın farkını ve özgünlüğünü oluşturacak özelliğinin bu olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak alan yazın taramalarında kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasında, kurumsal girişimcilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı arasında ilişkiler saptanmıştır. Bunlara istinaden yapacağımız çalışmada kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolüne bakılacaktır.

Bu çalışmalardan hareketle, araştırma hipotezimiz aşağıda belirtilmektedir:

H4: Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.4.5. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Pepper ve Anderson (2009), kurumsal girişimcilik faaliyetleri için gerekli olan kaynakları sağlamada önemli bir etken olan karşı taraf için güvenilirlik ve yeterlilik algısının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. 123 işletme öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda kadınların erkeklere göre daha güvenilir ve iyi niyetli olarak algılandığını, yeterlilik algısında iki cinsiyet arasında farklılık olmadığını bulgulamışlardır.

Urbano ve Turro (2013), Küresel Girişimcilik Monitörü (GEM)'nin 2004-2008 periyodundaki verilerini kullanarak yaptıkları çalışmada kurumsal girişimciliği etkileyen iç ve dış faktörlerin etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. İç faktörler olarak firma kaynaklar ve yeterliliklerin dış faktörler olarak resmi ve resmi olmayan kurumlardan kurumsal girişimcilik faaliyetleri üzerinde daha etkili olduklarını belirlemişlerdir. Ayrıca alan yazında kadınların girişimcilik faaliyetlerine katılımının erkeklere göre daha düşük bulunmasının aksine (Arenius ve Minniti, 2005; Langowitz ve Minniti, 2007) ve erkeklerin yeni bir iş kurma olasılığının daha yüksek bulunmasının aksine (Blanchflower, 2004) cinsiyetin kurumsal girişimcilik faaliyetleri yürütmede önemli bir etkisi olmadığını da bulgulamışlardır. Eğitim seviyesinin ise, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Jahanshahi vd., (2018), İran'da görev yapan 41 üst düzey yönetici takımının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada kurumsal girişimcilik faaliyetleri için gerekli olan yönetici takımı özelliklerini kültürel çeşitlilik, belirsizlikle baş edebilme ve demografik farklılıklar açısından incelemiş, kültürel çeşitliliğin

olduğu durumlarda yönetici takımlarının belirsizlikle daha rahat başa çıkılabildiği sonucunu elde etmiştir. Buna ilaveten kurumsal girişimcilik ile yaş negatif olarak ilişkili, eğitim düzeyi ile pozitif olarak ilişkili, cinsiyet farklılığı ile zayıf ancak negatif ilişkili olarak bulunmuştur.

Guerrero (2020), 20 ülkeden 17217 çalışanın verilerini kullanarak yaptığı çalışma ile iş gücü çeşitliliğinin hem kültürel olarak hem de demografik olarak (yaş, cinsiyet ve gelir durumu, etnik köken) kurumsal girişimcilik faaliyetleri yürütmedeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Yapılan analiz sonucunda çalıştığı ülkeden farklı bir ülkede doğanların yani etnik olarak farklılık taşıyanların ve göçmenlerin kurumsal girişimcilik faaliyetleri yürütmede daha etkin oldukları ancak kadın ve yaşlı çalışanların kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde daha az etkin oldukları sonuçları elde edilmiştir. Bu sonucun, 1946-1964 arasında doğan ve yaşlı çalışan olarak kabul edilen nüfusun ve kadın nüfusunun genç ve erkek çalışanlara göre daha az ödül vaat eden işlerde görevlendirilmesi nedeniyle ortaya çıkmış olabileceği vurgulanmaktadır.

Chipunza ve Naong (2020), Güney Afrika özerk bölgesi ve Zimbabwe'de yer alan küçük konaklama işletmelerinde çalışan 278 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda 21-30 yaş aralığındaki gençlerin 31-40 yaş aralığındakilere göre yenilik yapmaya daha eğilimli olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Ancak, cinsiyetin yenilikçilik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Yine, alan yazındaki diğer sonuçlarla çelişkili olarak (Soltani ve Hosseini, 2012), iş tecrübesinin de yenilikçilik üzerinde önemli bir fark yaratmadığını bulgulamışlardır.

Garcia vd., (2020), Latin Amerika'da yer alan 6 ülkenin 2013 yılı GEM verilerini analiz etmiş ve kurumsal girişimcilik ile lisans ve lisansüstü eğitim seviyesi arasında pozitif ilişki olduğunu; yaş ile kurumsal girişimcilik arasında negatif ilişki olduğunu ve erkeklerin kurumsal girişimci olma potansiyelinin daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır.

Organ ve Konovsky (1989), örgütsel vatandaşlık davranışının kavrayışsal süreçlerden ya da duygu durumundan ne derecede etkilendiğini ortaya çıkarmak üzere iki farklı hastanede yaptıkları çalışmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının yaşa, eğitime ve cinsiyete göre önemli ölçüde farklılaşmadığını belirtmişlerdir.

Farrell ve Finkelstein (2007), örgütsel vatandaşlık davranışının yardım etme boyutuna kadınların daha eğilimli olduklarını; erkeklerin ise sivil erdem boyutuna daha yatkın olduklarını belirtmektedir. Genel olarak kadınların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin daha beklenilir olduğunu

erkeklerin ise izlenim yönetimi amacıyla bu davranışları sergilediklerinin düşünüldüğünü belirtmektedirler.

Khalid vd., (2009), örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma ilişkisini ele aldıkları çalışmada Malezya’da 63 otelde çalışan 557 çalışanın verilerinin analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulgulamışlar ve cinsiyetin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğunu, kadın çalışanlar için bu ilişkinin daha güçlü hale geldiğini bulgulamışlardır.

Bahrami vd., (2013) hastanede çalışan 100 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda yaş, medeni hal ve deneyimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde farklılık yaratmadığını ancak erkeklerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini ve örgütsel vatandaşlık davranışının uzmanlık alanına göre de farklılaştığını, idari çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiklerini bulgulamışlardır.

Uzonwanne (2014), Nijerya’da petrol çıkarma ve işleme sektöründe çalışan 300 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının yaşa, cinsiyete, eğitime ve medeni duruma göre ciddi bir şekilde farklılaşma göstermediğini bulgulamıştır.

Nasra (2019), İsrail’deki Arap eğitim sistemi kapsamında çalışan 211 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda eğitim sektöründe kadınların, erkeklerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ancak medeni duruma, yaşa ve eğitim seviyesine ve kıdeme göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşmadığını bulgulamıştır.

Carpenter (2002), Amerika’da Standard&Poors sektör endeksinde yer alan 247 orta ve büyük ölçekli şirketin 1990-1997 arasındaki verilerini analiz ettiği çalışmasında yönetici takımının demografik yönden farklılaşması ile firma performansının ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın bulgularına göre, üst yönetim kurulunun eğitim düzeyi, deneyim süresi ve fonksiyonel farklılaşması firma performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu etki, kısa dönemli takımlarda daha da güçlüdür. İlişki kuvvetinin zamanla sosyalleşmeye ve yıpranma etkisine bağlı olarak azaldığı düşünülmektedir.

Goll vd., (2007), Amerikan havayolları sektöründe faaliyet gösteren büyük havayolları şirketlerinin 1972-1995 yılları arasındaki verilerini analiz ederek yaptıkları çalışmanın sonucunda üst düzey yönetici takımının eğitim seviyesinin firma performansını olumlu yönde etkilediğini bulgulamışlardır.

McIntyre vd., (2007), Kanada Borsa Bileşik Endeksi 300’de işlem gören tüm firmaların verisi ile yaptıkları çalışmanın sonucunda tecrübenin yüksek olması, uygun takım büyüklüğü, yönetim kurulunun yaş ve tecrübe farklılaşmasının orta düzeyde olmasının firma performansını olumlu yönde etkilediğini ancak

bu farklılaşmanın orta düzeyi aşması halinde firma performansının olumsuz etkilendiğini bulgulamışlardır.

Flanigan vd., (2017), 100 küçük endüstriyel işletmenin verisini kullanarak yaptıkları çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile firma performansının pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğunu ancak liderlerin yaşı, görev süresinin, tecrübesinin ve eğitim düzeyinin bu ilişkide herhangi bir düzenleyici rolü olmadığını bulgulamışlardır.

Kagzi ve Guha (2018), Hindistan'da borsada işlem gören 126 bilgi yoğun işletmenin yöneticileri ile ilgili elde ettikleri demografik veri ile yaptıkları çalışmanın sonucunda yönetim kurulundaki yöneticilerin demografik yönden farklılıklar göstermesi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki, yaş farklılıklarının firma performansını olumlu yönde etkilediğini, eğitim düzeyi farklılıklarının negatif yönde etkilediğini, cinsiyetin ve görev süresi farklılıklarının ise firma performansını önemli ölçüde etkilemediğini bulgulamışlardır.

Bu çalışmalardan hareketle, araştırma hipotezlerimiz aşağıda belirtilmektedir:

H5: Kurumsal girişimcilik bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.

H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.

H7: Firma performansı bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.

2.5. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

Çalışmanın bu bölümünde KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan ölçütler, ülkemizde ve dünyada yapılan KOBİ tanımları, KOBİ'lerin genel özellikleri, ülkemizde ve dünyada KOBİ'lerin önemi ve son olarak da KOBİ'lerin avantajları ve dezavantajlarına değinilmiştir.

2.5.1. KOBİ Tanımı

KOBİ'ler, genel olarak daha az sermaye gereksinimine sahip, emek yoğun çalışan, daha az yönetim ve üretim giderlerine sahip daha çabuk karar verme yeteneğine sahip iktisadi teşebbüsler olarak tanımlanabilir (Erol, 2010). KOBİ'ler, daha esnek, dinamik, karar almada daha hızlı ve yenilikçi işletmelerdir (Erol, 2010). Küçük veya orta ölçekli bir işletmeyi neyin oluşturduğu konusu, alan yazında önemli bir sorundur. Farklı yazarlar genellikle bu iş kategorisine farklı tanımlar vermişlerdir. KOBİ, genellikle birçok bileşeni olan kavramlarla ilişkilendirilen tanım probleminden gerçekten de kurtulamamıştır. KOBİ'ler

alan yazında; zaman, ekonomik düzey, kullanılan teknoloji, sanayileşme düzeyi, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunulan iş kolu, üretilen malın özellikleri, çalışan sayısı ve kullanılan üretim tekniği gibi kriterlerle tanımlanabilmektedir (Erol, 2010). Bazıları sermaye varlıklarını kullanmaya çalışırken, bazıları emek becerisini ve ciro seviyesini kullanır. Diğerleri ise KOBİ'leri yasal statülerine ve üretim yöntemlerine göre tanımlamaktadır. Storey (1994), bazı sektörlerde tüm firmaların küçük olarak kabul edilebileceğini, diğer sektörlerde ise muhtemelen küçük firmaların bulunmadığını belirterek bir firmanın durumunu tanımlamak için büyüklük kullanmanın tehlikesini özetlemeye çalışmaktadır (Abor ve Quartey, 2010).

Bolton Komitesi (1971) ilk olarak küçük bir firmanın “ekonomik” ve “istatistiksel” tanımını formüle etmiştir. “Ekonomik” tanıma göre, bir firmanın üç kriteri karşılaması durumunda küçük olduğu söylenir (Abor ve Quartey, 2010). Bunlar; firmanın küçük bir pazar payına sahip olması, kişiselleştirilmiş şekilde sahip ya da sahiplik payı olanlar tarafından yönetilmesi ve bağımsız olmasıdır. İstatistiksel olarak ise; küçük firma, sektörünün büyüklüğüne ve GSYİH'ye, istihdama, ihracata vb. katkısı, küçük firma sektörünün ekonomik katkısının zaman içinde ne ölçüde değiştiği, küçük firmaların ekonomik katkısının ülkeler arası karşılaştırması yapılarak tanımlanmaktadır. Bolton Komitesi, küçük firmanın farklı tanımlarını farklı sektörlerde kullanmıştır. İmalat, inşaat ve madencilik sektörlerindeki firmalar çalışan sayısı (bu durumda firmanın küçük firma olma niteliği 200 veya daha az) olarak tanımlanırken, perakende, hizmetler, toptan satış vb. parasal ciro (bu durumda aralık, küçük firma olarak sınıflandırılmak üzere 50.000-200.000 İngiliz Sterlini) olarak sınıflandırılmıştır. Karayolu taşımacılığı sektöründeki firmalar, 5 veya daha az aracı varsa küçük olarak sınıflandırılmaktadır (Abor ve Quartey, 2010). KOBİ'lerdeki farklılaşmanın yani ülkeye, bölgeye, zamana ve sektöre göre toplumsal ve ekonomik rollerinin değişmesinin sebebi; KOBİ'lerin her devlet, ekonomi ve piyasa için hedeflenen birçok amaca katkılar yapmaları dolayısıyladır (Meccek, 2020).

KOBİ'ler hem ekonomik hem de sosyal yönleri olan ekonomik birimlerdir. KOBİ'lerin ekonomik açıdan dikkat çeken yönü krizler karşısında dayanıklılığı gelmektedir. KOBİ'lerin sosyal açıdan dikkat çeken yönü ise, kendisini, gelişmiş ya da gelişmemiş tüm ülkelerin en büyük sosyo-ekonomik sorunlarının başında yer alan işsizliğin azaltılmasına ve istihdam düzeyinin artırılmasına, gelir dağılımının daha adil bir hale getirilmesine, bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesine ve sosyal açıdan dışlanmış grupların miktarının azaltılmasına vb. olan katkıları açısından göstermektedir (Özdemir vd., 2007).

Ülkemizde Ticaret ve Sanayi Odaları, Eximbank, T.C. Hazine Müsteşarlığı, Halkbank, Devlet İstatistik Enstitüsü gibi kurumlar kendi amaç ve hedeflerine göre KOBİ'leri tanımlamış ve tanımlarına uyan KOBİ'lere yönelik faaliyetlerini sürdürmüşleridir. Yapılan tanımların birçoğu sadece imalat işletmelerini kapsamış, hizmet ve ticaret işletmeleri göz ardı edilmiştir. Sadece imalat işletmelerinin dikkate alınması ve KOBİ'lerin tanımına yönelik koordinasyonun olmamasıyla tanım kargaşası yaşanmış ve bu durum yıllar boyunca KOBİ'lere yönelik verilen desteklerin ve yapılan faaliyetlerin etkin yürütülmesini engellemiştir (Acar, 2021).

OECD, küçük ve orta ölçekli işletmelerin firmaların % 90'ını oluşturduğunu ve dünyadaki işgücünün % 63'ünü istihdam ettiğini tahmin etmektedir. Araştırmacılar, yazarlar, politikacılar evrenselleşmiş ve standartlaştırılmış KOBİ tanımları ile görelilik ve sektörel uzmanlaşmaya göre yapılan KOBİ tanımları arasındaki ikileme göre KOBİ tanımını kabul ederek uygulamalarında esas alırlar. KOBİ'lerin niteliksel özellikleri onları büyük işletmelerden kolayca ayırır da, nicel kriterler esas olarak boyutsal sınıflandırmaları için kullanılmaktadır. Her kurumun farklı kriterleri KOBİ tanımı olarak belirlemesi kavramsal karmaşa yaratmaktadır. Uluslararası kabul edilmiş KOBİ tanımlaması olmaması hatta ulusal olarak dahi kurumlar arası KOBİ kriterlerinin farklılaşması, beraberinde pek çok sorun getirmektedir. Evrensel KOBİ tanımı, istatistiklerin hazırlanmasında ve sektörün durumunun zaman içinde izlenmesinde; diğer ekonomilerle karşılaştırmada ve bir ekonomi içindeki bölgeler arasında; vergi veya diğer düzenlemelerin uygulanması için eşikler sağlamada; belirli kamu desteği biçimleri için uygunluğun belirlenmesinde oldukça faydalı olacaktır (Berisha ve Pula, 2015). KOBİ'leri tanımlamaya yönelik ilk girişimlerden biri, Bolton Raporu (1971)'dur. Bu rapor, tanıma iki yaklaşım önermektedir: nicel yaklaşım ve nitel yaklaşım. Akademisyenler, politika yapımcılar, uluslararası kuruluşlar ve istatistik kurumları, KOBİ'lerin tanımlanmasında esas olarak nicel kriterler uygulamaktadırlar (Carter ve Jones-Evans, 2006). Bir diğer ifadeyle KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan ölçütler genel olarak “nitelik (kalitatif) ölçütler” ve “nicelik (kantitatif) ölçütler” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Ülkeler, ekonomik kuruluşlar, uluslararası ve/veya uluslar üstü organizasyonlar tarafından iki ana grupta yer alan bu ölçütler farklı parametrelerle tekil ya da karma bir şekilde formüle edilerek KOBİ tanımlamasında kullanılmaktadır (Mecek, 2020).

2.5.1.1. Niceliksel Kobi Tanımları

Avrupa Birliği'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonu, Mayıs 2003 tarihli tavsiyesi ile mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımını standartlaştırmıştır. Bu tanım, AB'nin yetki alanı olan coğrafi kapsamın

ötesinde benimsenmiştir. Avrupa Komisyonu, personel sayısı kriterini KOBİ sayılabilmek için ana kriter olarak belirlemiş, ancak yine de bir finansal kriterin getirilmesini, bir işletmenin gerçek ölçeğini, performansını ve rakiplerine kıyasla konumunu kavramak için gerekli bir tamamlayıcı olarak görmüştür. Avrupa Komisyonu, bir rehber aracılığıyla işletmelerin tanımlanması için kriterleri belirlemiştir. Bunlar 1 Ocak 2005 itibarıyla çalışan sayısı, yıllık ciro ve yıllık bilanço olarak belirlenmiştir (Berisha ve Pula, 2015). Çalışan sayısı kriterlerini karşılamak zorunluysa, iki finansal kriterden bir başkasını doldurmak işletmenin seçimidir. Buna göre yıllık ciro ve yıllık bilanço değeri 20 milyon Euro ve altındaki işletmeler KOBİ olarak kabul edilir. Ancak çalışan sayısı 250'nin altında olmalıdır (Berisha ve Pula, 2015). Dünya Bankası, KOBİ'leri tanımlamak için üç niceliksel kriter kullanmaktadır. Bunlar çalışan sayısı, ABD doları cinsinden toplam varlıklar ve ABD doları cinsinden yıllık satışlardır. Buna göre bir işletme, çalışan sayısının nicel kriterlerini ve en az bir finansal kriteri karşılamalıdır.

Amerika Birleşik Devletlerinde, KOBİ'lerden sorumlu Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration-SBA), KOBİ'leri bağımsız bir yönetime sahip olan, faaliyetlerini bağımsız olarak yürüten ve bulunduğu sektörde belirleyici güç olan işletmeler olarak tanımlamıştır (Şanal, 2013). Japonya'da KOBİ tanımlamaları, işçi sayısına ve sermaye büyüklüğüne göre yapılmıştır. Buna göre, KOBİ tanımları imalat sektörü için 100 milyon Yen ve 300'den az çalışan, ticaret sektörü için 10 milyon Yen ve 50'den az çalışandır (Şanal, 2013).

Türkiye'de KOSGEB'in internet sitesinde mevzuat bölümündeki KOBİ ile ilgili yönetmelikte ise KOBİ, yıllık olarak 250 kişiden daha az kişi istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk lirasını aşmayan ekonomik birimler ya da girişimler olarak tanımlanmaktadır. Mikro işletmeler, 10 kişiden daha az yıllık çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon Türk lirasını aşmayan; küçük işletmeler, elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk lirasını aşmayan; orta büyüklükteki işletmeler ise 250 kişiden daha az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (<https://kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat>, erişim tarihi: 22.04.2021).

Çalışan sayısı nesnel ve kolay uygulanabilir bir kriter oluştursa da, önemli kısıtları vardır, çünkü öncelikle istihdam edilen kişi sayısı işin sektörüne bağlıdır ve bu, sektörler arasında genelleştirilmiş karşılaştırmaları zorlaştırır (Stokes ve Wilson, 2010). Curran ve Blackburn (2001), KOBİ'lerin çalışan sayısına göre tanımlanmasının, yarı zamanlı çalışma, geçici çalışma veya geçici işin işverenler

tarafından daha yaygın olarak kullanılmaya başlaması nedeniyle zorlaştığını belirtmektedir. Mali kriterler ise bazı dezavantajlara sahiptir. Yıllık ciroya göre KOBİ'lerin tanımlanmasında belirleyici olarak kullanmanın bazı eksiklikleri şunlardır: Muhasebeci mali raporlama uygulamalarının karşılaştırılabilirlik ve tutarsızlığa kadar değişiklik gösterebilmesi, yöneticilerin/sahiplerin, şirketin ilerlemesini izlemek için cirodan ziyade nakit akışını ilgili bir gösterge olarak görmesi (Curran ve Blackburn, 2001), enflasyonun ve döviz kurlarının zaman içinde ve ülkeler arasında karşılaştırmaları zorlaştırmasıdır (Stokes ve Wilson, 2010).

Gibson ve Van der Vaart (2008) için, ciro kriteri, üç nicel kriterden en tutarlı olanıdır. İstihdam rakamlarının ve kârlarının genellikle vergi kaygıları nedeniyle ciddi şekilde belirsizleştiği gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lerinin dünyasında, satışların her şeyin ölçüsü olduğu söylenebilir (Gibson ve Van der Vaart, 2008).

2.5.1.2. Niteliksel Kobi Tanımları

KOBİ'leri niceliksel kriterlerine göre ayırt etmekten daha kolayı onların faaliyetlerini gözlemlemektir. Çünkü küçük ve orta ölçekli firmalar nispeten daha basit yapılara ve uygulamalara sahiptir. Theile (1996), küçük ve orta ölçekli işletmeleri büyük işletmelerden ayırmak için iki özellik belirlemiştir. Bunlar; “kişisel ilkesi” ve “liderlik ve sermaye birliği”dir (Loecher, 2000). Loecher'e (2000) göre kişisel ilke, şirket yöneticisinin işle ilgili karar alma süreçlerinde merkezi bir rol oynaması, şirketi ömür boyu sürecek bir görev olarak görmesi ve çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerle doğrudan temas halinde olması anlamına gelir. Liderlik ve sermayenin birliği ilkesi, şirket yöneticisi sahibinin bir ve aynı kişi olduğu anlamına gelir, yönetici-sahip, liderlik görevlerinin yanı sıra sorumluluk riskinin tamamını veya en azından bir kısmını üstlenir (Berisha ve Pula, 2015). KOBİ'lerin nitel tanımına yönelik birincil referans olan Bolton Raporu, küçük firmaların üç temel özelliğini tanımlamıştır. Bunlar, firmanın sahibi / sahipleri tarafından kişiselleştirilmiş bir şekilde yönetim, ekonomik açıdan nispeten küçük pazar payı, daha büyük bir işletmenin parçasını oluşturmaması anlamında bağımsızlık, temel kararlarında dış kontrolden muafıktır (Stokes ve Wilson, 2010).

2.5.1.3. Kobiler-Girişimcilik

KOBİ'ler öncelikle müşteri ihtiyaçları tarafından yönlendirilir ve rekabet ortamları, sahiplerinin risk ve iş başarısızlığı algısını derinden etkiler. Pazar belirsizliği genellikle güçlüdür, çünkü KOBİ'ler küçük pazar paylarına, birkaç büyük müşteriye sahip olma eğilimindedir ve fiyatı etkileme güçleri yoktur. Önemli güce sahip az sayıda müşteri KOBİ'lere hâkimdir. Bu nedenle yenilik

ve rekabetçi konum, KOBİ'lerde ilişkili olma eğilimindedir. Bilgi sistemleri ise, bilgilerin doğrudan iletilmesine izin vererek müşteri gereksinimlerine yanıt verme olanağı sağladığından, KOBİ'lerin pazara etkin bir şekilde yanıt verebildikleri bir mekanizmadır (Abor ve Quartey, 2010).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (500 veya daha az çalışanı olan şirketler) uluslararası faaliyetlerine ilişkin araştırmalar son yıllarda artmaktadır. Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika'da, pazarların küreselleşmesi, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve diğer kolaylaştırıcı faktörler nedeniyle, giderek daha fazla KOBİ uluslararası pazarlarda fırsatlar peşinde koşmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler artık dünya çapında birçok ülkede mevcut istihdamın ve gelecekteki büyüme beklentilerinin önemli bir bölümünü sağlamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, giderek artan şekilde küreselleşmeyle karakterize edilen bir ortamda faaliyet göstermektedir (Abor ve Quartey, 2010). Küreselleşme altındaki KOBİ'lerin başarısı, büyük ölçüde stratejinin formülasyonuna ve uygulanmasına bağlıdır (Abor ve Quartey, 2010). Strateji, firmanın iş ortamının getirdiği zorluklara ve fırsatlara verdiği kısa ve uzun vadeli tepkilerini yansıtır. Şirketler, müşterileri çekmek ve rakipler, tedarikçiler ve kıt kaynaklar gibi sayısız çevresel kaygıyla etkin bir şekilde başa çıkmak için stratejiler uygular. Önceki araştırmalar, pazarlama stratejisinin takibinin, yönetimin girişimci bir yönelime sahip olması durumunda desteklenebileceğini ileri sürmektedir (Abor ve Quartey, 2010). Girişimci yönelim veya girişimcilik, firmanın stratejik hedeflerine ulaşmak için yenilikçi, proaktif, risk arayan, özerk ve rekabetçi agresif davranışlarda bulunma eğilimini yansıtır (Knight, 2000).

TÜİK verisine göre, KOBİ'ler 2019 yılında toplam girişim sayısının %99,8'ini oluşturmaktadır. Buna karşılık; istihdamın %72,4'ünü, personel maliyetinin %51,8'ini, cironun %50,4'ünü, üretim değerinin %44,1'ini ve faktör maliyetiyle katma değer %44'ünü oluşturmaktadır. 2019 yılına ilişkin toplam ihracatın %36,6'sı, ithalatın ise %21,5'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. KOBİ'ler tarafından 2019 yılında yapılan ihracatın %46,1'ini Avrupa ülkelerine, %36,5'si Asya ülkelerine gerçekleştirilmiş, KOBİ'ler ithalatının %42,9'u Avrupa ülkelerinden, %47'sini Asya ülkelerinden yapmıştır. KOBİ'lerin toplam patent başvuru sayısı 1416 olurken, aynı yıl 325 patent tescil edilmiştir. KOBİ ölçeklerinde ise en yüksek patent başvurusu 491 ile mikro ölçekli girişimler tarafından yapılırken, patent tescil sayısında ise 137 patent tescili ile orta ölçekli girişimler ilk sırada yer almıştır (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Ististikleri-2019-37548>, erişim tarihi: 24.04.2021).

2.5.2. KOBİ'lerin Önemi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik kalkınmada oynadıkları rolün önemi gittikçe daha fazla anlaşılmaktadır. KOBİ'ler genellikle verimli ve üretken iş yaratıcıları, büyük işletmelerin tohumları ve ulusal ekonomik motorların yakıtı olarak tanımlanırlar. Gelişmiş endüstriyel ekonomilerde bile, işçilerin en büyük istihdam kaynağı çok uluslu şirketlerden ziyade KOBİ sektörüdür. KOBİ'lerin kalkınma sürecindeki rolüne olan ilgi, çoğu ülkede politika tartışmalarının ön saflarında yer almaya devam etmektedir. Her seviyedeki hükümetler, KOBİ'lerin büyümesini teşvik etmek için girişimlerde bulunmaktadır. KOBİ gelişimi hem bölgeler arası hem de bölge içi adem-i merkezizetçilik sürecini teşvik edebilir ve daha büyük işletmelerin ekonomik gücüne karşı denge oluşturan bir güç haline gelebilirler. KOBİ'lerin gelişiminin, yoksulluğun azaltılması dâhil olmak üzere daha geniş ekonomik ve sosyo-ekonomik hedeflere ulaşmayı hızlandırdığı görülmektedir (Cook ve Nixon, 2000).

Ülkemiz ekonomisi bakımından işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir yer kapsadığını belirtebiliriz (Şanal, 2013). KOBİ'lerin ülkemiz ekonomisinde her zaman var olmakla birlikte, KOBİ'lerin önem kazanması 1980'lerden itibaren (Özdemir vd., 2007). KOBİ'ler tek başlarına küçük birer ekonomik birimdir ve tek tek bakıldığında ekonomiye katkıları olumsuz görülmektedir. Ancak, topluca ele alındıklarında, sahip oldukları sayısal büyüklük, onların ekonomi ve toplum için ne kadar önemli olduklarını gözler önüne sermektedir (Özdemir vd., 2007). Örneğin dünyadaki mevcut ülke ekonomilerine bakıldığında, işletmelerin neredeyse % 40-80'inin, GSMH'nin % 30-70'inin, yatırımların % 30-60'ının, ihracatın % 10-40'ının KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği açık bir şekilde tespit edilmektedir (Özdemir vd., 2007).

Küçük ve orta ölçekli bir işletme, faaliyetlerini yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak suretiyle büyük işletmelerle rekabet edebilmektedir. Büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin aynısını değil, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyük işletmelerin giremediği pazar alanlarına girmek, talep değişikliklerine uymak, hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izleme imkânına sahiptir. KOBİ'ler rekabet ortamında ilerlemek istiyorlarsa en iyi şekilde yönetilmeli ve yeni ürünler ile yeni süreçleri bünyelerine katmalıdırlar. KOBİ'lerin ekonomiye sundukları en iyi fayda da yenilik ve istihdama yaptıkları katkıdır (Kılıç ve Keklik, 2012).

KOBİ'lerin yeniliklerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasındaki rolü, ülkenin kalkınma ve gelişme süreçleri üzerinde yabana atılamayacak bir etkiye sahiptir.

KOBİ'lerin tanım ölçütleri ülkelerin sosyo-ekonomik yapısına göre kavramsal olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği bilinmektedir. Ancak kalkınma, ilerleme ve işsizlik sorunlarına çözüm üretmede ülke ekonomilerini benzer ve aynı gelişim amacı ile ortak bir noktada bir araya getirmektedir (Acar, 2021). Bir kuruluş veya örgütteki üretilen ekonomik değerlerin toplamı katma değer ile ifade edilmektedir. KOBİ'ler ülkelerin kalkınma seviyesini yenilikler yaparak ve katma değeri yüksek ürünler üreterek arttırmaktadır. Ülkemiz açısından önemli olan KOBİ'ler özellikle imalat sanayinde katma değerli paylarıyla dikkat çekmektedir (Acar, 2021).

KOBİ'ler, küreselleşmeyle birlikte dünyada yaşanan değişimle uyumlu, esnek, dinamik, yaratıcı, yenilikçi, yalın ve krizlere karşı dayanıklı yapıları ile 1980 sonrası dünyasında ekonomilerin vazgeçilmez aktörleri haline gelmişlerdir (Özdemir vd., 2007). KOBİ'ler dünya ekonomisinin gelişiminde sürekli olarak otoritelerin odak noktası olmakta ve her hangi bir ülkenin gelişmesi için öncelikle KOBİ'lerin gerekli atılımları yapabilmeleri amacıyla teşvikler verilmekte, hukuksal, finansal ve teknolojik açılardan desteklenmesi için çaba harcanmaktadır (Kılıç ve Keklik, 2012). Ülkemizde yatırımları ve ihracatı artırmak, istihdamı yükseltmek, ekonomik krizlere karşı dayanıklı bir ekonomiye sahip olmak isteniyorsa, KOBİ'leri teşvik edecek politikaların izlenmesi gerekmektedir (Özdemir vd., 2007).

KOBİ'ler hem gelişmiş hem gelişmekte olan bütün dünya ülkeleri ekonomilerinde toplam işletme sayılarının ve toplam istihdamın önemli bir yüzdesini oluşturmaktadır. Katma değer yaratma, üretim ve ihracat içinde konumu yüksek bir noktadadır. Bu da KOBİ'lerin ekonomi içerisinde aldığı rollerinin önemli bir boyutta olduğunu göstermektedir (Erol, 2010).

2.5.3. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları

KOBİ'ler, yaratıcılık, risk üstlenme, çalışma ve başarıma azmini ortaya koyan, değişimlere ve gelişimlere ayak uydurma özelliklerine sahip olan kuruluşlardır (Şanal, 2013). KOBİ'ler ülkemiz ekonomisine ve dünya ekonomisine katkıları yadsınamaz bir gerçektir. KOBİ'ler mevcut rekabet ortamında birçok avantaja sahip olduğu gibi birçok dezavantaja da sahiptir. Bu bölümde KOBİ'lerin sahip olduğu avantajlara ve dezavantajlara değinilmiştir.

2.5.3.1. Kobilerin Avantajları

KOBİ'lerin, büyük ölçekli işletmelere göre sahip olduğu bazı avantajlar ve ekonomiye yaptığı katkılardan bazıları şunlardır (Erol, 2010):

- İşsizliğin azaltılmasıyla istihdam sağlaması

- Büyük işletmelere karşı rekabet unsuru oluşturarak piyasayı daha dengeli hale getirmesi
- Talep çeşitliliklerine ya da değişimlerine daha kısa sürede uyum sağlanması
- Gelirin ve dolayısıyla nüfusun büyük şehirlerde toplanmasına engel olunarak dengeli yayılımını sağlaması
- Yenilikleri ve esnekliği teşvik etmesi
- Aile birikimlerinin yatırıma çevrilmesini teşvik etmesi
- Teknik elemanların yetiştirilmesi
- Büyük ölçekli işletmelerin yan ürünlerinin ya da tamamlayıcı ürünlerinin üretilmesiyle daha geniş üretime destek sağlanması
- Savaş ekonomisinde büyük işletmelerin işlevini kaybetmesi durumunda devreye giderek gerekli üretimi daha az zararla karşılayabilmeleri
- Müşteri ve çalışanlarla daha yakından ilişki kurabilmeleri ve pazarın ihtiyaçlarını daha yakından izleyebilmeleridir.

2.5.3.2. *Kobilerin Dezavantajları*

KOBİ'lerin, büyük ölçekli işletmelere göre sahip olduğu bazı dezavantajlar şunlardır (Erol, 2010):

- Yönetimin ve uzmanlaşmanın yetersizliği
- Şirket sahip ya da ortakları tarafından kararlar alınması ve yöneticilerin karar alma süreçlerine katılamaması
- Kalifiye eleman sayısının az olması
- Gerekli finansman desteğini bulamamak
- Sermaye piyasasından yeterince faydalanamamak
- Bağımsızlığını kaybetme riski
- Faaliyet alanının dar olması
- Üretim ve satış faaliyetleri arasında koordinasyonun eksik olması
- Mevcut bürokrasiye uyum sağlamak zorunda olmaları
- Sermaye azlığı, teknolojiyi yeterince kullanma imkânının olmayışı ve kalifiye eleman azlığından dolayı ürün geliştirme sürecinde zorluk yaşanmasıdır.

Yöntem

Bu bölümde araştırma tasarımı, araştırma desen ve yöntemleri sınıflandırılmakta, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri gösterilmekte, araştırmanın evreni ve örnekleme hakkında bilgiler verilmektedir. Ayrıca veri toplama yöntemi ve araçlarından bahsedilmekte, verilerin analiz yöntemleri açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Tasarımı ve Araştırma Desen ve Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Araştırma tasarımı, araştırma sorusuna cevap bulmak ve bilgiyi elde etmek amacıyla uygulanan bir eylem planıdır. Diğer bir ifadeyle araştırma ile çözümlenmek istenen problemin nasıl çözümleneceğinin cevabıdır. Araştırma sorunsalı, sorunsal ve kavramsal çerçevenin tespitinden sonra, araştırmada kullanılacak temel araştırma yönteminin belirlenmesi ile başlar, belirlenen yönteme bağlı olarak uygun örneklem tekniğinin seçimi, veri toplama tekniklerinin tespiti ve verilerin analizinde kullanılacak tekniklerin belirlenmesi ile devam eder (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 99). Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar yapılış amaçlarına, kullanılan yöntemlerine, kapsadıkları süre veya zamana, analiz birimine ve benimsedikleri felsefeye göre beş gruba ayrılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 100).

Kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü üzerine Adana’da faaliyet gösteren KOBİ’ler üzerinde yapılacak çalışmamız benimsenen felsefe açısından temel araştırmalara girmektedir. Temel araştırmalar, sosyal yaşam ve ilişkilerde düzenlilikleri ortaya koymayı ya da sosyal bir olguyu derinlemesine incelemeyi amaçlar. Tam tersi olan uygulamalı araştırmalar ise, toplumsal sorunların değerlendirilmesi,

çözülmesi ya da çözülmesine katkı da bulunmayı amaçlar (Turhanoglu vd., 2012, s. 108). Temel araştırmalar sadece bilimsel bilgi üretmeyi amaçlayan araştırmalar iken, uygulamalı araştırmalar belirli toplumsal sorunların çözülmesine katkıda bulunmayı amaçlayan araştırmalardır (Turhanoglu vd., 2012, s. 108). Bu bağlamda alan yazına bilimsel katkı sunmayı amaçlayan araştırmamız benimsenen felsefe açısından temel araştırmalar grubuna girmektedir.

Araştırma yaklaşımları amaçları açısından keşfedici, açıklayıcı ve tanımlayıcı olmak üzere üç gruba ayrılır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 101). Bu araştırmalardan açıklayıcı araştırmalar, olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini ortaya koymaya çalışan ve nicel yöntemlerle yürütülen araştırmalardır. Başka bir ifade ile sosyal olguları, olguya ilişkin kavramların bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek anlamaya ve açıklamaya çalışan araştırmalardır (Turhanoglu vd., 2012, s. 115). Araştırmamızın modelinde yer alan değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini test etmeyi amaçlayan çalışmamızı bu gruptandırma da açıklayıcı araştırma olarak belirtebiliriz.

Nicel araştırmalar, sayısal veriler kullanarak, kesin ve genellenebilir sonuçlara ulaşmayı hedefleyen araştırmalardır. Bir diğer ifadeyle görgül nitelikli ve tündengelim yaklaşımını benimseyen nicel araştırmalar, gözlem ve ölçümlerin tekrarlanabilirliği ve nesnelliğin ön plana çıktığı araştırmalardır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 104-105). Yapılacak olan araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanacak ve SPSS de analiz edilecektir. Araştırmamızın yöntem kısmı açısından nicel araştırmalar grubuna girmektedir. Nicel araştırma desenlerinden tarama araştırmalarında kullanılan başlıca veri toplama tekniği anketlerdir. Anketlerde yer alan soru ve maddeler, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulur ve anketler birçok farklı kişiye çeşitli yollarla uygulanarak veri toplanır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 107-108). Araştırmamızın yöntem kısmında bahsettiğimiz veri toplama tekniği olarak anket çalışması yapılmıştır. Bu sebeple araştırmamızı kullandığımız yöntem açısından nicel araştırma desenlerinden tarama araştırması olarak sınıflandırabiliriz.

Sosyal bilim araştırmalarında araştırma değişkenlerine ilişkin veriler bazen belirli bir zamanda anlık (kesitsel araştırma) olarak toplanabilmekte, bazen de araştırmaya konu olay ve kişiler belirli bir zaman periyodu boyunca izlenerek deneklerden veri toplama işlemi (boylamsal araştırma) şeklinde gerçekleşmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 115). Yapılan çalışmalar, araştırılan olgu veya olguların belli bir andaki durumunu ortaya koymaya yönelik olabilir. Yani amaç, olgunun belli bir anda resmini çekmektir (Altunışık vd., 2010, s. 68). Ele alınan süre bakımından, saha araştırmamız zamansal kısıtları ve veri toplama yöntemi açısından kesitsel bir araştırmadır.

Araştırma sürecinde araştırmacının karar vermesi gereken konulardan biri de yapacağı araştırmanın analiz düzeyinin ne olacağına karar vermektir. Analiz düzeyi verinin toplanacağı ve bulguların hangi düzeydeki bir olgunun açıklanmasında kullanılacağı ile ilgilidir. Analiz düzeyi araştırma değişkenlerinin hangi düzeyde ölçümleneceği ile ilgilidir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 117). Bu bağlamda araştırmamız analiz düzeyi bakımından bireysel düzeyde incelenen bir araştırmadır. Çünkü araştırmacı yapacağı araştırmanın sonuçlarını bireylere genellemek istiyorsa veya bireysel düzeyde olguların incelenmesini düşünüyorsa analiz biriminin bireyler olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 117).

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Alan yazında kurumsal girişimcilik firma performansı, kurumsal girişimcilik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı firma performansı üzerinde çok sayıda çalışma modeli mevcuttur. Ama örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünün araştırıldığı çalışma alan yazında yeni bir araştırmadır. Bu bağlamda alan yazına yeni bir model katkısı sağlıyoruz. Yerli ve yabancı alan yazını incelendiğinde çalışmada belirtilen modelin aynısı veya benzeri olmadığı gözlemlenmiştir. İkili ilişkiler olmasına rağmen çalışma modeli alan yazında olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda yeni bir model keşfedilmiştir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010). Yapısal eşitlik modellemesi temel olarak faktör analizi ve regresyon analizinin birleşimidir. Teorik modele göre oluşturulan tahmini kovaryans matrisinin, gözlenen verilerin kovaryans matrisine uygunluğunu test eder (Hox ve Bechger, 1995).

Özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik (moderasyon) etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle yapısal eşitlik modellemesi yöntemi, birçok teorelin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010). Regresyon analizi ise temel olarak bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koyan birinci nesil veri analiz tekniklerindendir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkilerin varlığının söz konusu olduğu çok basamaklı bir modelde, regresyon analiziyle doğrudan etkiler tespit edilebilirken, değişkenlerin dolaylı etkileri göz ardı

edilmektedir. Dolayısıyla doğrusal regresyon gibi geleneksel yöntemlerde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bağlantıların sadece tek bir düzeyde ele alınması, yapısal eşitlik modellemesinde ise, her bir ilişki düzeyinin eş anlamlı olarak değerlendirilmesi yöntemler arasındaki farklılıklardan yalnızca birisidir (Dursun ve Kocagöz, 2010).

Yapılan çalışmada aracı değişkenin de bulunduğu, araştırma modelinin istatistiksel analizi için yapısal eşitlik modellemesinin daha titiz bilimsel sonuçlar vereceği aşikârdır. Ancak alan yazında yapılan çalışmalarda da aracı, bağımlı ve bağımsız değişkenin bulunduğu modeller test edilmiş ve bu modellerin de istatistiksel analizinde hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır (Bakhshi, Sharma, ve Kumar, 2011; Arshadi ve Damiri, 2013; Vondey, 2010; Erkutlu, 2011; Nielsen vd., 2012). Dolayısıyla bu durum da çalışmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda aynı modelin bilimsel olarak daha uygun bir istatistiksel yöntem olan yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi önerilmektedir.

Çalışmada aracı değişken bulunmasından dolayı yapısal eşitlik modellemesi bir analiz yöntemi olarak tercih edilebilirdi. Ancak pandemi sürecinde yaşadığımız zaman ve kaynak kısıtından dolayı yapısal eşitlik yöntemi yerine hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Bu durum araştırmamızın metodolojik sınırlılığı olarak değerlendirilebilir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, alan yazın taramasında yer alan kavramsal bilgilere göre oluşturulmuştur. Bu kapsamda, çalışmanın üç değişkeni bulunmaktadır. Bu değişkenler kurumsal girişimcilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansdır. Bu değişkenlerden kurumsal girişimcilik bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışı aracı değişken olmaktadır. Demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak modelde yer almaktadır. Araştırmanın temel amacı, kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken rolü üzerine bir model önermek ve bu bağlamda alan yazına ve uygulamaya katkı sağlamaktır.

Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) genellikle ÖVD'nin performansa etkisini belirlemek için teorik temeller olarak alınmaktadır (Nielsen vd., 2009; Moorman ve Harland, 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışını motive eden faktörlerin çalışan ve organizasyon arasında kurulan pozitif ve uzun vadeli bir ilişkiden kaynaklandığını öne süren bulgular mevcuttur (Organ ve Ryan, 1995). Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışan ve örgüt arasındaki sosyal değişim ilişkisinden kaynaklandığı belirtilmektedir

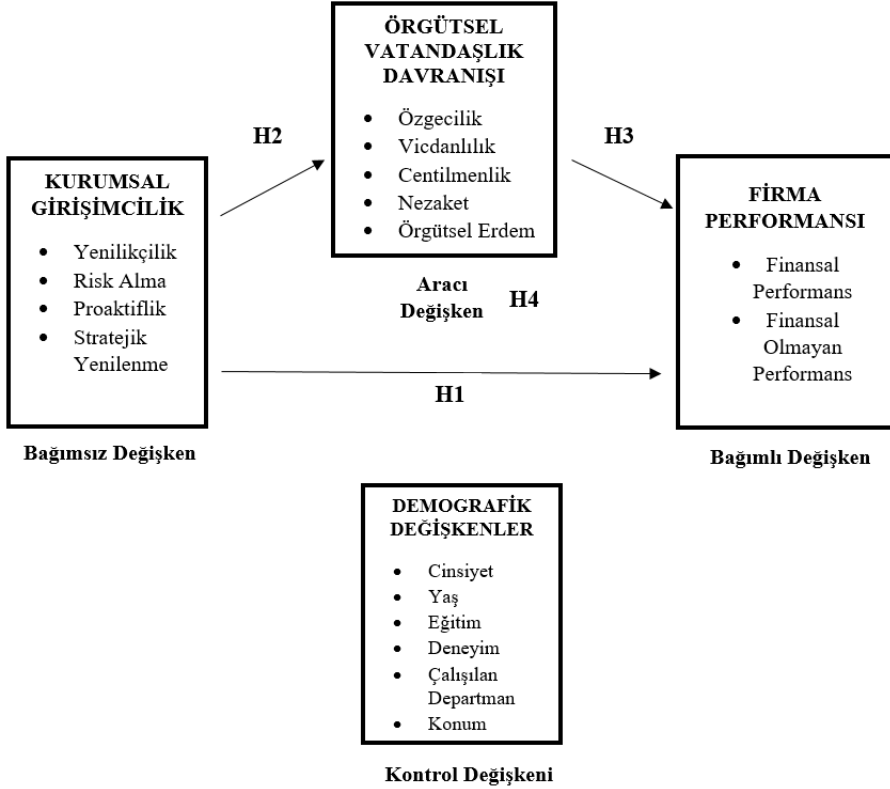
(Blau, 1964; Organ, 1988). Sosyal mübadele teorisi, yönetim, sosyoloji ve antropoloji gibi sosyal bilim dallarının kapsamı içerisinde yer alan bir teordir. İsmi tekillik bildirmesine rağmen, tek bir teori değildir, birden çok ilişkili kavramsal modellerle açıklanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Emerson ve Homans gibi sosyologlar, Kelley ve Thibaut gibi sosyal psikologlar sosyal mübadele teorisine çalışmalarıyla katkı sağlamışlardır (Bedük ve Ertürk, 2015). Ancak sosyal mübadele teorisini daha basitçe anlaşılabilir kılmak adına hepsinin ortak yönlerini vurgulamak kaçınılmaz olmaktadır. Tüm sosyal mübadele teorileri, sosyal hayatı iki ya da daha çok taraf arasında gerçekleşen ardışık alma-verme faaliyetleri olarak kabul etmektedir. Kaynaklar, bir tarafın karşı tarafın iyi ya da kötü eylemlerine karşılık gösterme eğilimi vasıtasıyla takas edilmektedirler (Gouldner, 1960). Gerçekleşen mübadelenin kalitesi, taraflar arasındaki ilişkiden etkilenmektedir (Blau, 1964). Ekonomik değişimler daha kesin ve bilinen yani sınırlı mukabele olma eğilimindedirler ve daha az güven ve daha aktif izleme içermektedirler. Sosyal değişimler ise, açık uçlu olma eğilimindedirler ve daha fazla güven ve esneklik içermektedirler (Organ, 1988, 1990). Örgütsel davranıştaki en önemli konuların çoğu, şu ya da bu zamanda, sosyal mübadele teorisi merceğinden analiz edilmiştir. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışları (Organ, 1988, 1990), bağlılık (Bishop, Scott ve Burroughs, 2000), adalet (Tepper ve Taylor, 2003) ve hem denetim hem de örgütsel destek (Ladd ve Henry, 2000) bu kavramsal model kullanılarak incelenmiştir (Cropanzano vd., 2017). Sosyal mübadelenin birçok çeşidi olmasına rağmen, örgütsel davranıştaki çoğu çağdaş model birkaç ortak özelliği paylaşmaktadır: (1) bir aktörün hedef bir bireye yönelik ilk muamelesi, (2) bir hedefin davranışa ya da tutuma karşı oluşturduğu karşılık tepkileri (hem tutumsal hem de davranışsal) (3) ilişki oluşumu (Cropanzano vd., 2017). Sosyal mübadele süreci, bir örgüt aktörünün hedef bireye olumlu veya olumsuz bir şekilde davranmasıyla başlamaktadır. Bu davranışlar, tetikleyici davranışlar olarak kabul edilmektedir. Olumlu tetikleyici eylemler; destekleme, adalet veya örgütsel destek gibi faaliyetleri içerebilmektedir. Olumsuz başlatma eylemleri, istismarcı yönetim, nezaketsiz davranışlar veya zorbalığı içerebilmektedir (Cropanzano vd., 2017). Tetikleyici eylem yanıt olarak, hedef, bu muameleye iyi veya kötü davranışlarıyla karşılık vermeyi seçebilmektedir (Gouldner, 1960). Bu davranışlar karşılık verme davranışları olarak adlandırılabilir. Sosyal değişim teorisi, olumluya tepki olarak hedeflerin daha olumlu karşılıklı tepkiler ve/veya daha az olumsuz karşılıklı tepkiler vererek aynı şekilde yanıt verme eğiliminde olacağını tahmin etmektedir (Cropanzano vd., 2017). Teoriye göre insanlar arkadaşlık kurmak, saygı görmek, dikkate alınmak gibi ihtiyaçlarını sosyal mübadele yöntemleriyle gidermektedirler. Bu teoriye göre, sosyal davranış insanların faydalarını maksimize etme güdüsüyle kaynakların takas

edilmesine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt liderlerinin, çalışanlara pozitif sayılabilecek çalışma imkânları sunması çalışanlar tarafından performansın artırılması ya da rol ötesi davranışlar sergilenmesi suretiyle karşılık bulması söz konusu olmaktadır. Bu ilişki, örgüt liderleri ile çalışanlar arasındaki sosyal mübadele ilişkisini göstermektedir. Çünkü sosyal mübadele teorisi tarafların birbirine karşılıklı fayda sağlamak üzere sosyal ilişkiler ve davranışlar geliştirdiklerini vurgulamaktadır. Karşı tarafın faydasını arttırıcı davranışlarda bulunan taraf bunun karşılığında kendi faydasına katkı yapılmasını bekler ve denge halinde devam ettiği sürece sosyal ilişkinin devam etmesi beklenmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015).

Yapılan çalışmada kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin teorik temelini, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin çalışanlarda duygusal bağlılık ve devam bağlılığı yaratmasıyla açıklanabileceği düşünülmektedir. Zira Akehurst vd., (2009), yaptıkları çalışmanın sonucunda bağlılığı yüksek bireylerin iç girişimcilik gösterdiklerini, bu bağlılığın çalışanların görevlerinin ötesine geçmelerini sağladıklarını bulgulamıştır. Mullins vd., (2001) ise, girişimci çevrenin çalışanlar arasında daha fazla bağlılık yaratacağını belirtmektedirler. Wood vd., (2008) ise, kurumsal girişimciliğin duygusal bağlılıkla pozitif ilişkisi olduğunu belirtmektedirler. Bu çalışmalar, girişimcilik faaliyetleri ile çalışan bağlılığı arasında bir ilişki olduğunu ve bunun daha önceki çalışmalarda farklı örneklemlemlerle ispatlandığını göstermektedir. Çeşitli mesleklerin örneklem olarak seçildiği birkaç çalışma, ekstra rol davranışlarının (ÖVD) yenilikçi, spontane ve proaktif davranışlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2000). Proaktif davranışlar, günümüzde iş başarısı için kritik bir role sahiptir (Chiaburu vd., 2007). Artan rekabet ve öngörülemeyen değişimler nedeniyle bu çağda, çalışanların çalışma ortamlarında giderek daha proaktif ve yenilikçi olmaları gerekmektedir (Chiaburu, 2007). Proaktiflik ve yenilikçilik ise, kurumsal girişimciliğin temelini oluşturan niteliklerdir. Bu teorik dayandırmayı destekler şekilde Zehir vd., (2012), örnekleme 375 tane KOBİ olarak seçtikleri çalışmalarında kurumsal girişimciliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu, bu ilişkide ise duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının aracı değişken rolü olduğunu belirtmektedirler. Bu dayandırma, çalışmada ele alınan modeldeki değişkenlerin birbiri ile ilişkisine temel oluşturacak nitelikte olsa da, gelecek çalışmalarda bu ilişkinin hangi mekanizmalarla kurulduğunu ele almak alan yazın için faydalı olacaktır. Ayrıca, Vu ve Nwachukwu (2021) yaptıkları çalışmada girişimcilik yeterliliklerinin, hem kâr hem de çalışan memnuniyeti üzerindeki pozitif etkisini bulgulamışlardır. Bu bulgu da, girişimciliğin olduğu bir işletmede çalışan memnuniyetinin artmasının beklenilmesi ve bunun sonucunda çalışanların memnuniyetlerinin karşılığını rol ötesi davranışlarla

vermesi (sosyal mübadele teorisi) beklentisini arttırıcı, bu yönde araştırmaları teşvik edici niteliktedir.

Kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken rolü inceleme amacını taşıyan araştırma modeli Şekil 6'da gösterilmiştir. Modelde belirtilen değişkenler ve aralarındaki ilişkilere ve alan yazında yapılan araştırmalar neticesinde kavramsal çerçevede belirtilen bilgiler ışığında oluşturulan çalışma hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 6. Araştırma modeli

Kuramsal açıklamalarda yapılan tanımlamalar ve bu kapsamda hazırlanan modelde belirtilen değişkenlere göre aşağıdaki hipotezler belirlenmiş ve test edilmiştir.

H1: Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Kurumsal girişimcilik bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.

H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.

H7: Firma performansı bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırmanın Ana Evreni

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik kalkınmada oynadıkları rolün önemi gittikçe daha fazla anlaşılmaktadır. KOBİ'ler genellikle verimli ve üretken iş yaratıcıları, büyük işletmelerin tohumları ve ulusal ekonomik motorların yakıtı olarak tanımlanırlar. Gelişmiş endüstriyel ekonomilerde bile, işçilerin en büyük istihdam kaynağı çok uluslu şirketlerden ziyade KOBİ sektörüdür. KOBİ'lerin kalkınma sürecindeki rolüne olan ilgi, çoğu ülkede politika tartışmalarının ön saflarında yer almaya devam etmektedir. Her seviyedeki hükümetler, KOBİ'lerin büyümesini teşvik etmek için girişimlerde bulunmaktadır. KOBİ gelişimi hem bölgeler arası hem de bölge içi adem-i merkezîyetçilik sürecini teşvik edebilir ve daha büyük işletmelerin ekonomik gücüne karşı denge oluşturan bir güç haline gelebilirler. KOBİ'lerin gelişiminin, yoksulluğun azaltılması dâhil olmak üzere daha geniş ekonomik ve sosyo-ekonomik hedeflere ulaşmayı hızlandırdığı görülmektedir (Cook ve Nixon, 2000).

KOBİ'ler gerek dünyada gerek ülkemizde çok önemli ekonomik birimlerdir. İstihdama katkısı, ekonomik krizlere karşı dayanıklı oluşu, piyasada dönen işlerin büyük çoğunluğunun KOBİ'ler eliyle olması vb. nedeniyle KOBİ'ler ekonomilerde çok önemli yer kaplamaktadır. Cumhuriyet döneminde İzmir İktisat Kongresiyle başlayıp, planlı kalkınma modelleriyle devam eden ve sonrasında AB'ye uyum müktesaplarıyla süregelen ekonomik gelişimimizde KOBİ'ler her dönemde büyük roller almakta, aldıkları role uygun hareket ederek ülkemiz ekonomisinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Bu ve benzeri sebeplerle çalışmamızda KOBİ'ler uygulama alanı olarak seçilmiştir. Bu kapsamda Adana'da faaliyet gösteren KOBİ'ler ana evrenimizi oluşturmaktadır.

Evren, araştırma bulgularının genellendiği ve içerisinde araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruptur. Ortak özellikteki olan her türlü öge evren içerisinde değerlendirilebilir. Araştırmacı grupları belirli açılardan sınırlayarak farklı büyüklükteki evrenler oluşturabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 127). Araştırmamızın ana evrenini 12.01.2018 tarihinde Adana Sanayi Odası internet adresinden paylaşılan KOSGEB Adana İl Müdürlüğüne kayıtlı 33965 adet KOBİ oluşturmaktadır (<http://www.adaso.org.tr/WebDosyalar/Sayfalar/Sunumlar/Ocak%202018/KOSGEB%20GENEL.pdf>, erişim tarihi: 15.04.2020).

Genel evren aslında tanımlanması kolay fakat ulaşılması güç ve çoğu zaman olanaksız olan bir evrendir. Ulaşılması daha kolay ve araştırmacının örneklemini seçebileceği öğelerin bulunduğu evren çalışma evrenidir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 127). KOSGEB Adana İl Müdürlüğü ile yapılan görüşmeler neticesinde araştırmamıza da uygun olan, Adana KOSGEB'den girişimcilik destek programı, Ar-Ge, inovasyon destek programı ve teknolojik ürün tanıtım ve pazarlama destek programına son 3 yıl içinde başvuran KOBİ listelerine erişilmiştir. Aynı zamanda firmaların faaliyet yıllarına bakılarak minimum 5 yıllık firmalar çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu bağlamda bu listelerle belirlenen girişimci ve yenilikçi özellikler taşıdığı düşünülen 83 KOBİ çalışma evrenimizi oluşturmaktadır. Çalışma evreni Adana'da faaliyet gösteren ve belirli kriterlere göre seçilen 83 KOBİ çalışanlarından oluşmaktadır.

3.5. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Örnekleme; ana kitleyi nitelik ve nicelik yönünden temsil edebilecek bir kümenin çekilmesi işlemidir (İslamoğlu ve Alınışık, 2014, s. 185). Belirli bir evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük kümeye örneklem denir. Araştırma evreninden örneklem seçim işlemine örnekleme denir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 127).

Zaman, maliyet ve katılımcıların tümüne ulaşmanın zor olması gibi kısıtlar sebebiyle araştırmanın veri toplama çalışması araştırma evreninin tamamı ile gerçekleştirilememiştir. Bunun yerine ana evrenden örnekleme seçilmesi yoluna gidilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile örnekleme yapılmış ve firmaların çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

KOSGEB Adana İl Müdürlüğü ile yapılan görüşmeler neticesinde araştırmamıza da uygun olan, Adana KOSGEB'den girişimcilik destek programı, Ar-Ge, inovasyon destek programı ve teknolojik ürün tanıtım ve pazarlama destek programına son 3 yıl içinde başvuran KOBİ listelerine erişilmiştir. Aynı zamanda firmaların faaliyet yıllarına bakılarak 5 yıllık firmalar çalışmaya dâhil edilmiştir.

Bu bağlamda bu listelerle belirlenen girişimci ve yenilikçi özellikler taşıdığı düşünülen 83 KOBİ çalışma evrenimizi oluşturmaktadır. Çalışma evreni Adana'da faaliyet gösteren ve belirli kriterlere göre seçilen 83 KOBİ çalışanlarından oluşmaktadır.

Türkiye'de KOSGEB'in internet sitesinde mevzuat bölümündeki KOBİ ile ilgili yönetmelikte ise KOBİ, yıllık olarak 250 kişiden daha az kişi istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk lirasını aşmayan ekonomik birimler ya da girişimler olarak tanımlanmaktadır (<https://kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat>, erişim tarihi: 22.04.2021).

KOSGEB tanımına göre bir KOBİ'de en fazla 249 kişi çalışabilmektedir. Bu bağlamda 83 KOBİ'de çalışan sayısını bulabilmek için ilgili çalışan sayısı ile KOBİ sayısı çarpılmıştır ($83 \times 249 = 20667$). Bulunan sonuç olan 20667 evren büyüklüğümüzü göstermektedir.

Saha araştırması sonucunda 655 adet veri elde edilmiştir. Doldurulan anketlerin incelenmesi neticesinde hatalı veya eksik doldurduğu tespit edilen 47 adet anket araştırma konusuna dâhil edilmemiştir. Toplam 608 anket analize dâhil edilmiştir. 83 KOBİ'de çalışan sayısı maksimum 20667 çalışan olduğu tahmin edilmektedir. Bu bağlamda %95 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğü 377 kişiye ulaşılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 132). Yapılan saha araştırmasında 608 adet analize tabi veri elde edilmiştir. Çalışmada ulaşılan kişi sayısı % 95 güven aralığında belirlenen rakamın üstündedir. Kullanılan ölçeklerle belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiler, anket uygulamasından elde edilen veriler doğrultusunda uygun analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu çalışmada veri elde etmek için nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu uygulanmıştır. Anket, katılımcıların belirli bir konuda düşünce, tutum ve davranışlarını daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda oluşturulmuş sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlamaktır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 179). Anket en fazla veri toplama aracı olma özelliğine sahiptir. Çünkü anket yoluyla elde edilen verinin, istatistiksel ve matematiksel analizlerden geçirilmesi kolaydır (Gürbüz ve Şahin, s. 179). Bu sebeple çalışmada anket yöntemi veri toplama aracı olarak seçilmiştir.

Verinin toplanmasında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik yapısı hakkında bilgi almaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde kurumsal girişimciliği ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin üçüncü

bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin dördüncü ve son bölümünde firma performansını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Katılımcılara ankette yer alan sorulara ne oranda katılıp katılmadıkları 5'li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği ile sorulmuştur. 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan anketler aracılığı ile elde edilen veriler SPSS'de analiz edilmek üzere veri setine dönüştürülmüştür. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler aşağıda verilmiştir.

3.6.1. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği

Kurumsal girişimcilik ölçek ifadelerinin ilk 4 maddesi yenilikçilik ölçeğine ait olup, üç adedi Zahra (1996), diğeri ise Zahra (1993) tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yenilenme ölçeği 6 madde olup, ilk dört adedi Zahra (1996), son iki adedi Yılmaz, Alpkan ve Ergün (2005) tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal girişimciliğin risk ölçeği için 5 adet ölçek maddesi kullanılmıştır. Bu maddelerin ilk üç adedi Zahra (1993) ve Zahra (1996) tarafından, diğer ikisi ise Danışman ve Erkocaoğlu (2007) tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal girişimcilik ölçeğinin son dört adet maddesi proaktiflik ölçeğine aittir. Bu maddelerden iki adedi Danışman ve Erkocaoğlu (2007) ile Yılmaz vd., (2005) tarafından, son iki adedi ise Lumpkin ve Dess (2001) tarafından geliştirilmiştir. Türkiye bağlamında yapılan bir çalışmada kurumsal girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarının cronbach alfa oranları; yenilikçilik alt boyutu için 0,858, stratejik yenilenme alt boyutu için 0,854, risk alt boyutu için 0,834 ve proaktiflik alt boyutu için 0,852 bulunmuştur (Şanal, 2013). Kurumsal girişimcilik ölçeğinin cronbach alfa değeri ise 0,921 bulunmuştur (Şanal, 2013). Katılımcıların ifadelerine, 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Karasızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Kurumsal Girişimcilik Ölçeği 4 boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. İlgili boyutlar ve ifadeler Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği

Alt Boyutlar	Kurumsal Girişimciliğin Tespitine Yönelik İfadeler
YENİLİKÇİLİK	Firmamız geçen 5 yılda AR&GE (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarına önemli oranda yatırım yapmıştır. Firmamız geçen 5 yılda pazara büyük çapta yeni ürün sunmuştur. Firmamız geçen 5 yılda kendi sanayi dalında çarpıcı yeniliklerin ve buluşların geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. Firmamızda çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri ödüllendirilmektedir.
STRATEJİK YENİLENME	Firmamız geçen 5 yılda misyonunu yeniden tanımlayıp kâr etmeyen birimlerini elden çıkarmıştır. Firmamız geçen 5 yılda rekabet stratejisini yenileyip değiştirmiştir. Firmamız geçen 5 yılda verimliliğini arttıracak farklı programlar geliştirmiştir. Firmamız geçen 5 yılda birimler arası işbirliği ve iletişimini arttırarak yeniden organize olmuştur. Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür. Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.
RİSK ALMA	Firmamız geçen 5 yılda yeni ürünler geliştirerek yeni sanayi dallarına girmiştir. Firmamız geçen 5 yılda uluslararası faaliyetlerini önemli oranda geliştirmiştir. Firmamız geçen 5 yıl boyunca içinde bulunduğu iş alanlarında önemli derecede genişlemeye gitmiştir. Firmamız yöneticileri yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere / yatırımlara çok değer verir. Firmamızın tepe yöneticileri, geçmiş 5 yılda, geri dönüş şansı fazla ama risk oranı yüksek projelere önem vermiştir.
PRO-AKTİFLİK	Firmamız, yüksek-riskli projeler için oldukça toleranslıdır. Firmamız, rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermek yerine ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır. Firmamız yeni ürün, yönetim teknikleri ve süreç teknolojilerini sektöre tanıtmakta öncü bir rol oynar. Üst yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya özen gösterir.

3.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışının çok boyutluluğunu ele alarak yapılan ilk çalışma Smith vd., (1983) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada kavram, diğerkâmlık ve genel uyum olarak iki boyutlu olarak açıklamıştır. Organ (1988), kavramı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırmış ve kavramı özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, örgütsel erdem olmak

üzere beş boyutlu olarak açıklamıştır. Podsakoff vd., (1990) bu boyutları içeren bir ölçek geliştirilerek alan yazına kazandırmışlardır.

Çalışmada, Basım ve Şeşen (2006) tarafından iki farklı çalışmanın (Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiaw, 1999) birleştirilmesiyle oluşturulan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Basım ve Şeşen (2006), ölçek geliştirme çalışmalarında iki örneklem grubundan yararlanmışlardır. Birinci örneklem grubu, Türk özel sektöründe hizmet veren 15 şirketin alt, orta ve üst kademe yöneticileridir. İkinci örneklem grubu ise, kamu kuruluşlarında görev yapan 436 kişiden oluşmaktadır. Anket, beş temel boyuttan oluşmaktadır ve Organ (1988)'ın belirlediği boyutlarla uyumludur. 19 maddeden oluşan ankette; özgecilik 5 madde, vicdanlılık 3 madde, nezaket 3 madde, centilmenlik 4 madde, örgütsel erdem 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, kullanılacak çalışmanın amacına ve hedef kitlesine göre amir ya da çalışan olarak iki veri kaynağına da uygulanabileceği tespit edilmiştir. Ölçeğin tümü için Cronbach alfa katsayısı birinci örneklem için 0.89 bulunurken, ikinci örneklem için 0.94 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçları ölçeğin orijinal ölçekle benzer bir yapıda olduğunu ve yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu göstermiştir (Basım ve Şeşen, 2006). Katılımcıların ifadelerine, 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Karasızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 5 boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. İlgili boyutlar ve ifadeler Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Alt Boyutlar	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tespitine Yönelik İfadeler
ÖZGEÇİLİK	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.
VİCDANLILIK	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.
NEZAKET	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.
CENTİLMENLİK	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kırgınlık duymam. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.
SİVİL ERDEM	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.

3.6.3. Firma Performansı Ölçeği

Firma performansını ölçmek için Fiş (2009)'ın çeşitli araştırmalardan derlediği (Bulut, 2004; Bulut, 2007; Li ve Zhang, 2007; Yiu ve Lau, 2008; Erkocaoglan, 2012) firma performansı ölçeği kullanılmıştır. Tablo 5'de ifadeleri yer alan firma performansı ölçeği, finansal performans boyutlarından kâr ve büyüme, finansal olmayan performans boyutlarından müşteri memnuniyetini belirlemeye yöneliktir. Türkiye bağlamında yapılan bir çalışmada firma performansı ölçeğinin cronbach alfa oranları; finansal performans boyutlarından kâr alt boyutu için 0,87, büyüme alt boyutu için 0,86 ve son olarak finansal olmayan performans boyutlarından müşteri memnuniyeti alt boyutu için 0,93 bulunmuştur (Üstün, 2015). Firma performansının cronbach alfa değeri ise 0,95 bulunmuştur (Üstün, 2015). Katılımcıların ifadelerine, 5'li

Likert ölçeği (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Firma Performansı Ölçeği 2 boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. İlgili boyutlar ve ifadeler Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Firma Performansı Ölçeği

Alt Boyutlar	Firma Performansının Tespitine Yönelik İfadeler
FİNANSAL PERFORMANS (KÂR)	İşletmemizin uzun dönemli kârları yüksektir. İşletmemizin ciro kârlılığı (kâr/toplam satışlar) yüksektir. İşletmemizin aktif kârlılığı (kâr/toplam varlıklar) yüksektir.
FİNANSAL PERFORMANS (BÜYÜME)	İşletmemizde toplam satışlarda büyüme yükselmiştir. İşletmemizin pazar payındaki büyüme artmıştır. İşletmemizde çalışan sayısındaki ortalama yıllık artış yüksektir.
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS (MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ)	İşletmemizin toplum üzerindeki imaj ve etkisi olumludur. İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir. İşletmemizde tedarikçi memnuniyeti yüksektir. İşletmemizde çalışan memnuniyeti yüksektir.

3.7. Verilerin Analiz Yöntemleri

Araştırmada 608 kişiden toplanan veriler uygun istatistiksel yöntemler ile analize tabi tutulmuştur. İlk olarak ölçeklerin ve verilerin iç tutarlılığının değerlendirilmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. İkinci olarak faktör analizi ile verilen cevapların faktör yükleri hesaplanmıştır. Daha sonra modeldeki hipotezlerin test edilmesi için basit doğrusal regresyon yöntemi ile değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri araştırılmış, aracılık etkisi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca aracılık ilişkisinin teyit edilmesi için Preacher ve Hayes (2004 ve 2008) tarafından geliştirilen Sobel testi kullanılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak için t-testi ve ANOVA yapılarak varsa farklılıklar hangi grupta ise belirtilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti ve türü için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan tüm istatistiki analizler de SPSS 22.00 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya dâhil olan katılımcılarından elde edilen 608 adet anket analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığını tespit etmek için güvenirlik analizleri; hipotezleri test etmek için ise regresyon analizleri, aracılık etkisini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca aracılık ilişkisinin teyit edilmesi için Preacher ve Hayes (2004 ve 2008) tarafından geliştirilen Sobel testi kullanılmıştır. Değişkenler ile demografik faktörler arasındaki farklılaşmayı belirlemeye yönelik T-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriye göre hipotezler ve demografik faktörler arasındaki farklılaşmalar belirtilmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, mesleki deneyimi, çalıştığı departmanı ve işletmedeki konumuna yönelik demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilecektir.

Tablo 6. Ankete Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet				
Erkek	409	67,3	67,4	67,4
Kadın	198	32,6	32,6	100,0
Eksik Değer	1	,2		
Toplam	608	100,0	100,0	
Yaş				
25 ve daha az	66	10,9	10,9	10,9
26-35 arası	252	41,4	41,5	52,4
36-45 arası	215	35,4	35,4	87,8
46-55 arası	59	9,7	9,7	97,5
56 ve daha fazla	15	2,5	2,5	100,0
Eksik Değer	1	,2		
Toplam	608	100,0	100,0	
Eğitim Durumu				
İlköğretim	13	2,1	2,1	2,1
Tablo 6'nın devamı				
Lise	99	16,3	16,3	18,5
Ön Lisans	82	13,5	13,5	32,0
Lisans	338	55,6	55,7	87,6
Yüksek Lisans	67	11,0	11,0	98,7
Doktora	8	1,3	1,3	100,0
Eksik Değer	1	,2		
Toplam	608	100,0	100,0	
Mesleki Deneyim				
5 Yıl ve Daha az	197	32,4	32,6	32,6
6-10 Yıl Arası	152	25,0	25,1	57,7
11-15 Yıl Arası	125	20,6	20,7	78,3
16-20 Yıl Arası	70	11,5	11,6	89,9
21 Yıl ve Daha Fazla	61	10,0	10,0	100,0
Eksik Değer	3	,5		
Toplam	608	100,0	100,0	
Çalışılan Departman				
Ar-Ge	58	9,5	9,6	9,6
Pazarlama	77	12,7	12,7	22,3
Üretim	81	13,3	13,4	35,6
Muhasebe	131	21,5	21,6	57,3
İnsan Kaynakları	61	10,0	10,1	67,3
Diğer	198	32,6	32,7	100
Eksik Değer	2	,3		
Toplam	608	100	100	
İşletmedeki Konum				
İşletme Sahibi	24	3,9	4,0	4,0

İşletme Sahibi ve Yönetici	26	4,3	4,3	8,3
Genel Müdür	13	2,1	2,2	10,4
GenelMüdür Yardımcısı	18	3,0	3,0	13,4
Departman Yöneticisi	194	31,9	32,2	45,6
Diğer	328	53,9	54,4	100
Eksik Değer	5	,8		
Toplam	608	100	100	

Cinsiyet Dağılımı: Araştırmaya katılan 608 çalışanın Tablo 6'da görülmekte olduğu üzere 409'u (%67,3) erkek, 198'i (%32,6) ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların erkek ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Yaş Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 66'sı (%10,9) 25 yaş ve altı, 252'si (%41,4) 26-35 yaş arası, 215'i (%35,4) 36-45 yaş arası, 59'u (%9,7) 46-55 yaş arası, 15'i (%2,5) 56 yaş ve daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun gençlerden oluştuğu görülmektedir.

Eğitim Durumu Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 13'ü (%2,1) ilköğretim, 99'u (%16,3) lise, 82'si (%13,5) ön lisans, 338'i (%55,6) lisans, 67'si (%11,0) yüksek lisans, 8'i (%1,3) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Burada KOBİ'lerde çalışanların çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Mesleki Deneyim Süresi Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 197'si (%32,4) 5 yıl ve daha az, 152'si (%25,0) 6-10 yıl arası, 125'i (%20,6) 11-15 yıl arası, 70'i (%11,5) 16-20 yıl arası, 61'i (%10,0) 21 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Buradan katılımcıların çoğunun tecrübeli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Çalışılan Departman Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 58'i (%9,5) Ar-Ge, 77'si (%12,7) pazarlama, 81'i (%13,3) üretim, 131'i (%21,5) muhasebe, 61'i (%10,0) insan kaynakları, 198'i (%32,6) diğer departman olduğu görülmektedir.

İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 24'ü (%3,9) işletme sahibi, 26'sı (%4,3) işletme sahibi ve yönetici, 13'ü (%2,1) genel müdür, 18'i (%3,0) genel müdür yardımcısı, 194'ü (%31,9) departman yöneticisi, 328'i (%53,9) diğer yani yönetici olmayan çalışanlar olduğu görülmektedir.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu kısmında kurumsal girişimcilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı değişkenlerinin ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son olarak da ortak yöntem yanlılığına bakılmıştır.

4.2.1. Kurumsal Girişimcilik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Kurumsal girişimcilik ölçeğinde yer alan 19 ifade arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında 5, 9, 10, 14, 15, 16 ve 17 numaralı ifadeler, korelasyon değerleri 0.30'un altında olması nedeniyle yapılacak olan analizlerden çıkarılmıştır. Verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde çıkması ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı bulunması, verinin faktör analizine uygunluğunu gösteren bulgulardır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 619). Bu nedenle verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için uygulanan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Kurumsal Girişimcilik KMO ve Bartlett testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		.887
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	2551.328
	sd	36
	Sig.	.000

KMO değerinin $0.887 > 0.6$ olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması 2551.328 ($p=0 < 0.05$), verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Görsel olmayan korelasyon matrisinde yer alan köşegen değerlerin hepsinin 0,50'den yüksek bulunmasıyla ölçekte yer alan maddeler analize dâhil edilmiştir. Bu araştırmada faktör yükü 0,40'tan düşük çıkan ifadeler analiz dışı edilecektir. Tablo 8'de her ifadenin ortak varyansları veya paydaşlık değerleri (Communalities) görülmektedir. İfadenin çıkartma (extraction) değeri, açıkladığı toplam varyansı göstermektedir. Paydaşlık değerleri 0.4'ın altında olan 4 ve 11 numaralı ifadeler çıkarılmıştır.

Tablo 8. Kurumsal Girişimcilik Ortak Varyanslar Tablosu

Ortak Varyanslar Tablosu		
	Başlangıç	Çıkartma Değeri
KG1 Firmamız geçen 5 yılda AR&GE (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarına önemli oranda yatırım yapmıştır.	1.000	.444
KG2 Firmamız geçen 5 yılda pazara büyük çapta yeni ürün sunmuştur.	1.000	.506
KG3 Firmamız geçen 5 yılda kendi sanayi dalında çarpıcı yeniliklerin ve buluşların geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir.	1.000	.619
KG7 Firmamız geçen 5 yılda verimliliğini arttıracak farklı programlar geliştirmiştir.	1.000	.583
KG8 Firmamız geçen 5 yılda birimler arası işbirliği ve iletişimini artırarak yeniden organize olmuştur.	1.000	.477
KG12 Firmamız geçen 5 yılda uluslararası faaliyetlerini önemli oranda geliştirmiştir.	1.000	.503
KG13 Firmamız geçen 5 yıl boyunca içinde bulunduğu iş alanlarında önemli derecede genişlemeye gitmiştir.	1.000	.542
KG18 Firmamız yeni ürün, yönetim teknikleri ve süreç teknolojilerini sektöre tanıtmakta öncü bir rol oynar.	1.000	.586
KG19 Üst yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya özen gösterir.	1.000	.561

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Varimax rotasyonu seçilerek yapılan keşfedici faktör analiziyle kurumsal girişimcilikle ilgili maddelerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Özdeğeri 1'den yüksek çıkan maddeler birer faktör olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Tek faktör, 9 maddenin açıkladığı toplam varyansının %53.558'ini açıklamaktadır. Yani, tek faktör, 9 değişken yerine yapılan anketin %53.558'ini açıklamaktadır. İlgili değerler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Kurumsal Girişimcilik Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Toplam Açıklanan Varyans			Faktörlerin açıkladığı varyans		
	Başlangıç	Özdeğerleri				
	Toplam	%Varyans	%Kümülatif	Toplam	%Varyans	%Kümülatif
1	4.820	53.558	53.558	4.820	53.558	53.558
2	.870	9.670	63.228			
3	.754	8.376	71.604			
4	.701	7.784	79.388			
5	.491	5.458	84.847			
6	.413	4.589	89.435			
7	.379	4.213	93.648			
8	.307	3.409	97.057			
9	.265	2.943	100.000			

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Aşağıda Tablo 10'da 9 ifadenin, tek faktör üzerindeki faktör yüklerinin 0,60'dan yüksek olduğunu göstermektedir. 6 numaralı ifade çapraz yüklenme nedeniyle çıkarılmıştır. Faktör yükleri, her bir değişkenin ortaya çıkan faktör veya faktörlerle olan ilişki düzeyini gösteren sayısal değerlerdir. Bir değişkenin, faktör yükü, hangi faktörde en yüksek düzeyde ise, söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s.426).

Tablo 10. Kurumsal Girişimcilik Bileşenler Matrisi Tablosu

Bileşenler Matrisi Tablosu ^a	
	Bileşen 1
KG3 Firmamız geçen 5 yılda kendi sanayi dalında çarpıcı yeniliklerin ve buluşların geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir.	.787
KG18 Firmamız yeni ürün, yönetim teknikleri ve süreç teknolojilerini sektöre tanıtmakta öncü bir rol oynar.	.766
KG7 Firmamız geçen 5 yılda verimliliğini arttıracak farklı programlar geliştirmiştir.	.763
KG19 Üst yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya özen gösterir.	.749
KG13 Firmamız geçen 5 yıl boyunca içinde bulunduğu iş alanlarında önemli derecede genişlemeye gitmiştir.	.736
KG2 Firmamız geçen 5 yılda pazara büyük çapta yeni ürün sunmuştur.	.711
KG12 Firmamız geçen 5 yılda uluslararası faaliyetlerini önemli oranda geliştirmiştir.	.709
KG8 Firmamız geçen 5 yılda birimler arası işbirliği ve iletişimini artırarak yeniden organize olmuştur.	.691
KG1 Firmamız geçen 5 yılda AR&GE (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarına önemli oranda yatırım yapmıştır.	.666

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

a. 1 bileşen çıkarılmıştır.

Tablo 11’de belirtildiği gibi Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin ($\alpha=0.890$) iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 11. Kurumsal Girişimcilik Cronbach Alfa Değeri

Kurumsal Girişimcilik Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi						
	İfade Sayısı	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa
Kurumsal Girişimcilik	9	3.494	3.850	3.671	1.102	0.890

4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan 19 ifade arasında korelasyon değerleri 0.30’un altında olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12 ve 13 numaralı ifadeler yapılacak olan analizlerden çıkarılmıştır. Verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için KMO ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde çıkması ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı bulunması, verinin faktör analizine uygunluğunu gösteren bulgulardır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 619). Bu nedenle verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için uygulanan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		.869
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	1878.347
	sd	21
	Sig.	.000

KMO değeri 0.869 bulunmuştur. Değerin 0,60’dan yüksek olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması 1878.347 ($p<0.05$), verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Köşegen matrisinde yer alan değerlerin hepsinin 0,50’den yüksek bulunmasıyla ölçekte yer alan maddeler analize dâhil edilmiştir. Bu çalışmada faktör yükü 0,40’tan düşük çıkan ifadeler analiz dışı edilecektir. Tablo 13’de her ifadenin ortak varyansları veya paydaşlık değerleri (Communalities) görülmektedir. İfadenin çıkartma (extraction) değeri, açıkladığı toplam varyansı göstermektedir. Paydaşlık değeri 0,4’ün altında olan 14 numaralı ifade çıkarılmıştır.

Tablo 13.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortak Varyanslar Tablosu

Ortak Varyanslar Tablosu		
	Başlangıç	Çıkartma Değeri
ÖVD10 Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1.000	.565
ÖVD11 Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1.000	.498
ÖVD15 Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1.000	.458
ÖVD16 Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1.000	.632
ÖVD17 Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1.000	.539
ÖVD18 Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1.000	.715
ÖVD19 Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1.000	.535

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Varimax rotasyonu seçilerek yapılan keşfedici faktör analiziyle örgütsel vatandaşlık davranışı ve ilgili maddelerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Özdeğeri 1'den yüksek çıkan maddeler birer faktör olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Tek faktör, 7 maddenin açıkladığı toplam varyansının %56.32'sini açıklamaktadır. İlgili değerler Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Faktörlerin açıkladığı varyans		
	Toplam	%Varyans	%Kümülatif	Toplam	%Varyans	%Kümülatif
1	3.942	56.320	56.320	3.942	56.320	56.320
2	.910	13.000	69.320			
3	.604	8.624	77.944			
4	.495	7.073	85.018			
5	.433	6.184	91.201			
6	.325	4.647	95.848			
7	.291	4.152	100.000			

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Aşağıda Tablo 15’de 7 ifadenin, tek faktör üzerindeki faktör yüklerinin 0,60’dan yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri, her bir değişkenin ortaya çıkan faktör veya faktörlerle olan ilişki düzeyini gösteren sayısal değerlerdir. Bir değişkenin, faktör yükü, hangi faktörde en yüksek düzeyde ise, söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenebilir (İslamoğlu ve Alınacak, 2016, s. 426).

Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenler Matrisi Tablosu

Bileşenler Matrisi Tablosu ^a	
	Bileşen 1
ÖVD18 Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	.846
ÖVD16 Üst yönetimde yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	.795
ÖVD10 Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	.752
ÖVD17 Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	.734
ÖVD19 Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	.731
ÖVD11 Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	.706
ÖVD15 Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	.677

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

a. 1 bileşen çıkarılmıştır.

Aşağıda Tablo 16’da belirtildiği üzere Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin ($\alpha=0.866$) iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cronbach Alfa Değeri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi						
	İfade Sayısı	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	7	3.874	4.494	4.219	1.160	0.866

4.2.3. Firma Performansı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Firma performansı ölçeğinde yer alan 10 ifade arasında korelasyon değerleri 0.30'un altında olan 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı ifadeler yapılacak olan analizlerden çıkarılmıştır. Verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için KMO ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde çıkması ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı bulunması, verinin faktör analizine uygunluğunu gösteren bulgulardır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 619). Tablo 17'de bu testin sonuçlarını gösterilmektedir.

Tablo 17. Firma Performansı KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		.809
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	1176.710
	sd	6
	Sig.	.000

KMO değeri 0.809 bulunmuştur. Değerin 0,60'dan yüksek olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması 1176.710 ($p < 0.05$), verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Köşegen matrisinde yer alan değerlerin hepsinin 0,50'den yüksek bulunmasıyla ölçekte yer alan maddeler analize dâhil edilmiştir. Tablo 18'de her ifadenin ortak varyansları veya paydaşlık değerleri (Communalities) görülmektedir. İfadenin çıkartma (extraction) değeri, açıkladığı toplam varyansı göstermektedir. Bu çalışmada faktör yükü 0,40'tan düşük çıkan ifadeler analiz dışı edilecektir. Bu nedenle 5 numaralı ifade çıkarılmıştır.

Tablo 18. Firma Performansı Ortak Varyanslar Tablosu

Ortak Varyanslar Tablosu		
	Başlangıç	Çıkartma Değeri
FP7 İşletmemizin toplum üzerindeki imaj ve etkisi olumludur	1.000	.662
FP8 İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	1.000	.807
FP9 İşletmemizde tedarikçi memnuniyeti yüksektir.	1.000	.749
FP10 İşletmemizde çalışan memnuniyeti yüksektir.	1.000	.630

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Varimax rotasyonu seçilerek yapılan keşfedici faktör analiziyle firma performansı ve ilgili maddelerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Özdeğeri 1'den yüksek çıkan maddeler birer faktör olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Tek faktör, 4 maddenin açıkladığı toplam varyansının %71.216'sını açıklamaktadır. İlgili değerler Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Firma Performansı Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Faktörlerin açıkladığı varyans		
	Toplam	%Varyans	%Kümülatif	Toplam	%Varyans	%Kümülatif
1	2.849	71.216	71.216	2.849	71.216	71.216
2	.499	12.463	83.679			
3	.407	10.186	93.865			
4	.245	6.135	100.000			

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Aşağıda Tablo 20'de 4 ifadenin, tek faktör (finansal olmayan performans) üzerindeki faktör yüklerinin 0,70'den yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri, her bir değişkenin ortaya çıkan faktör veya faktörlerle olan ilişki düzeyini gösteren sayısal değerlerdir. Bir değişkenin, faktör yükü, hangi faktörde en yüksek düzeyde ise, söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenebilir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016, s. 426).

Tablo 20. Firma Performansı Bileşenler Matrisi Tablosu

Bileşenler Matrisi Tablosu ^a	
	Bileşen 1
FP8 İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	.899
FP9 İşletmemizde tedarikçi memnuniyeti yüksektir.	.865
FP7 İşletmemizin toplum üzerindeki imaj ve etkisi olumludur	.814
FP10 İşletmemizde çalışan memnuniyeti yüksektir.	.794

Faktör Çıkartma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

a. 1 bileşen çıkarılmıştır.

Aşağıda Tablo 21'de belirtildiği üzere Firma Performansı Ölçeğinin ($\alpha=0.861$) iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 21. Firma Performansı Cronbach Alfa Değeri

Firma Performansı Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi						
	İfade Sayısı	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa
Firma Performansı (Finansal Olmayan)	4	3.937	4.292	4.146	1.090	0.861

4.2.4. Ortak Yöntem Yanlılığı

Ortak yöntem yanlılığını önlemek için istatistiksel yöntemlerden Harman tek faktör testi uygulanmıştır. Ortak yöntem yanlılığını sorununu ele almak için araştırmacılar tarafından en yaygın kullanılan tekniklerden biridir (Podsakoff vd., 2003). Geleneksel olarak, bu tekniği kullanan araştırmacılar, çalışmalarındaki tüm değişkenleri keşfedici faktör analizine yüklerler (Aulakh ve Gencurk 2000). Rotasyon yapılmadan yapılan analizde araştırma değişkenlere ait 48 ölçek ifadesi analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda toplan varyans %27.077 bulunmuştur. Alan yazındaki bilgilerden bu varyansın %50'nin altında olması ortak yöntem yanlılığını olmadığını belirtmektedir (Fuller vd., 2016). Bu bağlamda yapılan çalışmada ortak yöntem yanlılığı yoktur.

Tablo 22. Harman Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	12,997	27,077	27,077	12,997	27,077	27,077
2	5,550	11,562	38,639			
3	2,668	5,558	44,197			
4	2,088	4,349	48,546			
5	1,684	3,507	52,054			
6	1,498	3,122	55,175			
7	1,420	2,958	58,133			
8	1,236	2,575	60,707			
9	1,094	2,280	62,987			
10	1,030	2,146	65,133			
11	,970	2,021	67,155			
12	,927	1,932	69,087			
13	,821	1,711	70,798			
14	,788	1,642	72,440			
15	,727	1,514	73,954			

16	,678	1,413	75,367			
17	,634	1,321	76,688			
18	,618	1,286	77,974			
19	,589	1,228	79,202			
20	,569	1,186	80,389			
21	,549	1,143	81,532			
22	,536	1,116	82,648			
23	,511	1,064	83,712			
24	,487	1,014	84,726			
25	,471	,980	85,706			
26	,452	,942	86,648			
27	,438	,912	87,560			
28	,413	,860	88,420			
29	,405	,844	89,264			
30	,379	,790	90,054			
31	,374	,779	90,833			
32	,355	,739	91,572			
33	,346	,721	92,293			
34	,329	,685	92,978			
35	,316	,657	93,635			
36	,304	,632	94,267			
37	,295	,614	94,881			
38	,274	,571	95,452			
39	,272	,566	96,018			
40	,266	,553	96,572			
41	,256	,533	97,105			
42	,251	,523	97,628			
43	,235	,489	98,116			
44	,218	,453	98,570			
45	,212	,442	99,011			
46	,196	,408	99,419			
47	,151	,314	99,734			
48	,128	,266	100,000			

Çıkartma Methodu: Temel Bileşenler Analizi

4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon tablosu, değişkenler arasındaki korelasyonu gösteren tablodur (İslamoğlu ve Alınışık, 2016, s. 422). Buna göre, veri arasındaki birlikte hareket etme durumunun yani ilişkiyi gösteren analiz korelasyon analizidir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23. Korelasyon Analizi

		Cinsiyetiniz	Yaşınız	Eğitim Düzeyiniz	Sektördeki Deneyim Süreniz	Hangi Departmanda Çalışmaktasınız	İşletmedeki Konumunuz	Kurumsal Girişimcilik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Firma Performansı
Cinsiyetiniz	Pearson Korelasyon	1	-.179**	.032	-.133**	.034	.149**	-.027	.058	-.024
	Sig. (2-tailed)		.000	.436	.001	.408	.000	.510	.153	.551
	N	607	607	607	605	606	603	607	607	607
Yaşınız	Pearson Korelasyon	-.179**	1	-.089*	.675**	.089*	-.221**	.007	.103*	.076
	Sig. (2-tailed)	.000		.027	.000	.029	.000	.854	.011	.062
	N	607	607	607	605	606	603	607	607	607
Eğitim Düzeyiniz	Pearson Korelasyon	.032	-.089*	1	-.132**	-.046	-.042	-.030	.026	-.024
	Sig. (2-tailed)	.436	.027		.001	.256	.300	.466	.531	.557
	N	607	607	607	605	606	603	607	607	607
Sektördeki Deneyim Süreniz	Pearson Korelasyon	-.133**	.675**	-.132**	1	.108**	-.252**	-.012	.111**	.043
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001		.008	.000	.763	.006	.292
	N	605	605	605	605	605	602	605	605	605
Hangi Departmanda Çalışmaktasınız	Pearson Korelasyon	.034	.089*	-.046	.108**	1	-.043	.098*	.056	.055
	Sig. (2-tailed)	.408	.029	.256	.008		.294	.016	.166	.173
	N	606	606	606	605	606	603	606	606	606
İşletmedeki Konumunuz	Pearson Korelasyon	.149**	-.221**	-.042	-.252**	-.043	1	.054	-.112**	-.072
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.300	.000	.294		.187	.006	.075
	N	603	603	603	602	603	603	603	603	603
Kurumsal Girişimcilik	Pearson Korelasyon	-.027	.007	-.030	-.012	.098*	.054	1	.372**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.510	.854	.466	.763	.016	.187		.000	.000
	N	607	607	607	605	606	603	608	608	608
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pearson Korelasyon	.058	.103*	.026	.111**	.056	-.112**	.372**	1	.463**
	Sig. (2-tailed)	.153	.011	.531	.006	.166	.006	.000		.000
	N	607	607	607	605	606	603	608	608	608
Firma Performansı	Pearson Korelasyon	-.024	.076	-.024	.043	.055	-.072	.538**	.463**	1
	Sig. (2-tailed)	.551	.062	.557	.292	.173	.075	.000	.000	
	N	607	607	607	605	606	603	608	608	608

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

*. Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Veri normal dağılıma sahip olduğundan Pearson korelasyon seçeneği ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönü bilinmediğinden 2-tailed seçeneği ile analiz yapılmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın hipotezleri, SPSS programı kullanılarak yapılan basit doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Araştırmanın konusu hipotezler aşağıda gösterilmiştir:

H1: *Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

H2: *Kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

H3: *Örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

H4: *Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

H5: *Kurumsal girişimcilik bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.*

H6: *Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.*

H7: *Firma performansı bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.*

4.4.1. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Hipotezler test edilmeden önce değişkenler için çoklu eş doğrusallık testi yapılmıştır. Çoklu eş doğrusallık sorunu bağımlı bir değişkeni yordayan en az iki bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yüksek olmasıdır. (1/VGF), Tolerans değerini göstermektedir. Bu değer 1-R² değerinden küçük olması durumunda çoklu eş doğrusallık problemi doğmaktadır.

Çalışmada değişkenlere yapılan çoklu bağlantı testi sonucunda (1/VGF) yani tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Yani bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık sorunu yoktur.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F(1,606)=246.549$, $p<0.05$, $R^2=0.289$). Regresyon modeli, firma performansının sahip olduğu varyansın %28.9'unu açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinden birisi olan kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisi test edilerek, kurumsal girişimciliğin, firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.513$, $p < 0.05$).

Kurumsal girişimcilik, firma performansının varyansının %28.9'unu açıklamaktadır ($R^2 = 0.289$). Bu bağlamda araştırma modelinin ilk hipotezi olan **H1 hipotezi kabul edilmiştir**.

Tablo 24. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeli Özeti

Regresyon Modeli Özeti									
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² değişimi	F değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık düzeyi değişimi
1	.538 ^a	.289	.288	.66086	.289	246.549	1	606	.000

a. Tahmin ediciler: (Sabit), Kurumsal Girişimcilik

Tablo 25. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
1 Regresyon	107.678	1	107.678	246.549	.000 ^b
Artık kareler toplamı	264.665	606	.437		
Toplam	372.344	607			

a. Bağımlı değişken: Firma Performansı

b. Tahmin ediciler : (Sabit), Kurumsal Girişimcilik

Tablo 26. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Regresyon Modeline Ait Katsayılar ^a							
Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık	Eş doğrusallık istatistikleri	
	B	Standart hata	Beta			Tolerans	VGF
1 (Sabit)	2.257	.123		18.366	.000		
Kurumsal Girişimcilik	.513	.033	.538	15.702	.000	1.000	1.000

a. Bağımlı değişken: Firma Performansı

4.4.2. Kurumsal Girişimciliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Hipotezler test edilmeden önce değişkenler için çoklu eş doğrusallık testi yapılmıştır. Çoklu eş doğrusallık sorunu bağımlı bir değişkeni yordayan en az iki bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yüksek olmasıdır. (1/VGF), Tolerans değerini göstermektedir. Bu değer 1-R² değerinden küçük olması durumunda çoklu eş doğrusallık problemi doğmaktadır.

Çalışmada değişkenlere yapılan çoklu bağlantı testi sonucunda (1/VGF) yani tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Yani bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık sorunu yoktur.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F(1,606)=97.33$, $p<0.05$, $R^2=0.138$). Regresyon modeli, örgütsel vatandaşlık davranışının sahip olduğu varyansın %13.8'ini açıklamaktadır. Önce kontrol değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmiştir.

Araştırma hipotezlerinden birisi olan kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi test edilerek, kurumsal girişimciliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.293$, $p<0.05$).

Kurumsal girişimcilik, örgütsel vatandaşlık davranışının varyansının %13.8'ini açıklamaktadır ($R^2=0.138$). Bu bağlamda araştırma modelinin **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 27. Kurumsal Girişimciliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeli Özeti

Regresyon Modeli Özeti								
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata	Değişim İstatistikleri			
					R ² değişimi	F değişimi	sd1	sd2
1	.372 ^a	.138	.137	.60072	.138	97.330	1	606
								Anamlılık düzeyi değişimi
								.000

a. Tahmin ediciler: (Sabit), Kurumsal Girişimcilik

Tablo 28. Kurumsal Girişimciliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	Anamlılık
1 Regresyon	35.123	1	35.123	97.330	.000 ^b
Artık kareler toplamı	218.682	606	.361		
Toplam	253.805	607			

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

b. Tahmin ediciler: (Sabit), Kurumsal Girişimcilik

Tablo 29. Kurumsal Girişimciliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Regresyon Modeline Ait Katsayılar ^a							
Model	B	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar	t	Anamlılık	Eş doğrusallık istatistikleri	
		Standart hata	Beta			Tolerans	VGF
1 (Sabit)	3.144	.112		28.139	.000		
Kurumsal Girişimcilik	.293	.030	.372	9.866	.000	1.000	1.000

a. Bağımlı değişken: Örgütsel vatandaşlık davranışı

4.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Hipotezler test edilmeden önce değişkenler için çoklu eş doğrusallık testi yapılmıştır. Çoklu eş doğrusallık sorunu bağımlı bir değişkeni yordayan en az iki bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yüksek olmasıdır. (1/VGF), Tolerans değerini göstermektedir. Bu değer 1-R² değerinden küçük olması durumunda çoklu eş doğrusallık problemi doğmaktadır.

Çalışmada değişkenlere yapılan çoklu bağlantı testi sonucunda (1/VGF) yani tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Yani bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık sorunu yoktur.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F(1,601)=165.758$, $p<0.05$, $R^2=0.215$). Regresyon modeli, firma performansının sahip olduğu varyansın %21.5'ini açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinden birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansına etkisi test edilerek, örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansın üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.561$, $p<0.05$).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, firma performansı varyansının %21.5'ini açıklamaktadır ($R^2=0.215$). Bu bağlamda araştırma modelinin **H3 hipotezi kabul edilmiştir**.

Tablo 30. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Model Özeti

Regresyon Modeli Özeti									
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² değişimi	F değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık düzeyi değişimi
1	.463 ^a	.215	.213	.69459	.215	165.758	1	606	.000

a. Tahmin ediciler: (Sabit), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 31. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
1 Regresyon	79.972	1	79.972	165.758	.000 ^b
Artık kareler toplamı	292.372	606	.482		
Toplam	372.344	607			

a.Bağımlı değişken:Firma Performansı

b.Tahmin ediciler: (Sabit), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 32. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Firma Performansı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Regresyon Modeline Ait Katsayılar ^a							
Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık	Eş doğrusallık istatistikleri	
	B	Standart hata	Beta			Tolerans	VGf
1 (Sabit)	1.772	.186		9.523	.000		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.561	.044	.463	12.875	.000	1.000	1.000

a. Bağımlı değişken: Firma Performansı

4.4.4. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Değişken Rolüne Yönelik Hipotez Testleri

Hipotezler test edilmeden önce değişkenler için çoklu eş doğrusallık testi yapılmıştır. Çoklu eş doğrusallık sorunu bağımlı bir değişkeni yordayan en az iki bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yüksek olmasıdır. (1/VGF), Tolerans değerini göstermektedir. Bu değer 1-R² değerinden küçük olması durumunda çoklu eş doğrusallık problemi doğmaktadır.

Çalışmada değişkenlere yapılan çoklu bağlantı testi sonucunda (1/VGF) yani tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Yani bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık sorunu yoktur.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F(2,605)=177.438$, $p<0.05$, $R^2=0.370$). Regresyon modeli, firma performansının sahip olduğu varyansın %37'sini açıklamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansına etkisi %37 iken, kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisi %40.5 bulunmuştur. Daha önceki hipotez testlerinde kurumsal girişimciliğin etkisi 0.513 iken, örgütsel vatandaşlık davranışının modele dâhil edilmesiyle 0.405'e düşmüş ve anlamlılığını kaybetmemiştir. Bu, kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracı değişken rolünün varlığını göstermektedir.

Araştırma modeli sonucunda firma performansının varyansı 37% oranında artış göstermiştir ($F(2,605)=177.438$, $p<0.05$, $R^2=0.370$). Araştırmanın dördüncü hipotezi olan kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü vardır hipotezi kısmen desteklenmiştir. Bu bağlamda araştırma modelinin **H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir**.

Tablo 33. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerinde Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Model Özeti

Regresyon Modeli Özeti									
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² değişimi	F değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık düzeyi değişimi
1	.608 ^a	.370	.368	.62282	.370	177.438	2	605	.000

a. Tahmin ediciler: (Sabit), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kurumsal Girişimcilik

Tablo 34. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerinde Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolüne Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA ^a					
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
1 Regresyon	137.659	2	68.830	177.438	.000 ^b
Artık kareler toplamı	234.685	605	.388		
Toplam	372.344	607			

a. Bağımlı değişken: Firma Performansı

b. Tahmin ediciler: (Sabit), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kurumsal Girişimcilik

Tablo 35. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerinde Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Regresyon Modeline Ait Katsayılar ^a							
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		Eş doğrusallık istatistikleri		
	B	Standart hata	Beta	t	Anlamlılık	Tolerans	VGF
1 (Sabit)	1.093	.176		6.215	.000		
KG	.405	.033	.424	12.195	.000	.862	1.161
ÖVD	.370	.042	.306	8.791	.000	.862	1.161

a. Bağımlı Değişken: Firma Performansı

Bir değişken, belirli bir bağımsız değişkenin etkisini belirli bir bağımlı değişkene taşıdığı ölçüde bir aracı olarak kabul edilebilir. Genel olarak, aracılık, (1) bağımsız değişken aracı değişkeni önemli ölçüde etkilediğinde, (2) bağımsız değişken, aracı değişkenin yokluğunda bağımlı değişkeni önemli ölçüde etkilediğinde, (3) aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde önemli bir benzersiz etkiye sahip olduğu durumlarda ortaya çıkabilir ve (4) aracı değişkenin modele eklenmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmaktadır. Önceki sonuçlardan, Kurumsal Girişimciliğin tam bir aracılık etkisi yoktur, çünkü aracının (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) eklenmesinden sonra etkisi hala fark edilebilmektedir. Kurumsal Girişimcilik-Firma Performansı (Finansal olmayan performans) ilişkisi üzerine Sobel testi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının kısmi aracılık etkisinin olasılığını incelemek için kullanılacaktır.

Sobel test istatistiklerine göre ($Z = 7.75$, $p < 0.05$), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kurumsal Girişimcilik-Firma Performansı (Finansal olmayan performans) ilişkisine kısmen aracılık etmektedir. Buna göre, sonuçlar hipotez 4'ü kısmen desteklerken, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Firma Performansı üzerinde pozitif olarak anlamlı etkisi vardır (Finansal olmayan performans). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kurumsal Girişimcilik-Firma Performansı (finansal olmayan performans) ilişkisi üzerinde olumlu bir kısmi aracılık etkisi vardır.

Tablo 36. Sobel Testi-Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.295	Sobel test: 8.04676943	0.02052998	0
b	0.560	Aroian test: 8.03305853	0.02056502	0
s_a	0.030	Goodman test: 8.06055078	0.02049488	0
s_b	0.040	Reset all	Calculate	

4.5. Demografik Faktörler ile Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak firma performansı; bağımsız değişken olarak kurumsal girişimcilik ve aracı değişken olarak örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiştir. Demografik faktörlerle araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ise ikinci aşamada tanımlayıcı faktörler olarak ele alınmıştır. Araştırmamıza katılanların demografik farklılıklarına yönelik sorularının cevaplarının bulunabilmesi için yapılan T-testi ve Anova analizlerine ilişkin bulgular sırasıyla incelenmiştir.

4.5.1. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılıklarının T-testi Analizi

Araştırma konusu çalışanların cinsiyetleri ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında anlamlı bir etkileşim olup olmadığını anlamak için çalışanların cinsiyetlerine göre değişkenlerin ortalamalarına yönelik T-testi sonuçları Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37. Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Analizi

Değişkenler	Cinsiyet	N	X	S.S.	F	S.D.	T	P
KG	Kadın	198	3.3900	.68547	1.422	605	.744	0.457
	Erkek	409	3.4360	.72816				
ÖVD	Kadın	198	4.2132	.45357	9.703	605	-1.685	0.093
	Erkek	409	4.1330	.59075				
FP	Kadın	198	3.8066	.62895	3.366	605	-.645	0.519
	Erkek	409	3.7689	.69632				

Tablo 37’de T-testi ile elde edilen verilere baktığımızda KG, ÖVD ve FP değişkenlerinin tamamında $p > 0.05$ olduğu için %95 güven düzeyinde grupların varyanslarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma değişkenleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı söylenebilir.

4.5.2. Değişkenlerin Yaş Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırma konusu çalışanların yaşları ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında iki bağımsız grup arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 38, Tablo 39, Tablo 40 ve Tablo 41’de gösterilmiştir. Anket sorularında yaş aralıkları 25 ve altı, 26-35, 36-45, 46-55, 56 ve üstü olmak üzere 5 alt gruba sorulmuş olmasına karşın anket sonucu çıkan sonuçlarda, 56 ve üstü alt grubunun örnekleme 30 sayısının altında kaldığı için, 46 ve üstü adı altında veriler birleştirilerek; alt grup sayısı 5’ten 4’e indirilmiştir. Anova analizine tabii tutulan yeni alt gruplar aşağıdaki gibidir;

- 25 ve altı yaş aralığı
- 26-35 yaş aralığı
- 36-45 yaş aralığı
- 46 ve üstü yaş aralığı

Tablo 38. Kurumsal Girişimcilik Değişkeninin Yaş Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yaş	N	X	S.S.	F	P
Yenilikçilik	25-altı	66	3.4318	.92668	.529	.663
	26-35	252	3.5645	.92447		
	36-45	215	3.5872	.90830		
	46-üstü	74	3.5101	1.05210		
Stratejik Yenilenme	25-altı	66	3.4545	.84304	.259	.855
	26-35	252	3.4701	.75842		
	36-45	215	3.5226	.79033		
	46-üstü	74	3.4536	.90421		
Risk Alma	25-altı	66	3.1758	.81939	1.005	.390
	26-35	252	3.3476	.82556		
	36-45	215	3.2693	.84990		
	46-üstü	74	3.2230	.85441		
Proaktiflik	25-altı	66	3.3056	.90610	.670	.571
	26-35	252	3.3819	.86240		
	36-45	215	3.3965	.83445		
	46-üstü	74	3.2511	.85614		

Tablo 38 incelendiğinde kurumsal girişimcilik alt boyutlarının tamamında $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 39. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Yaşa Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yaş	N	X	S.S.	F	P
Özgecilik	25-altı	66	4.0576	.73066	.675	.568
	26-35	252	4.1333	.63145		
	36-45	215	4.0623	.66334		
	46-üstü	74	4.1486	.66626		
Vicdanlılık	25-altı	66	4.0101	.71604	1.942	.122
	26-35	252	4.0417	.64139		
	36-45	215	4.0868	.69988		
	46-üstü	74	4.2432	.69636		
Nezaket	25-altı	66	4.4899	.73547	.566	.638
	26-35	252	4.4894	.65756		
	36-45	215	4.4969	.69768		
	46-üstü	74	4.6014	.62105		
Centilmenlik	25-altı	66	3.7538	.81393	5.014	.002
	26-35	252	4.0159	.62145		
	36-45	215	4.0395	.74151		
	46-üstü	74	4.1959	.58560		
Sivil Erdem	25-altı	66	4.0795	.86953	.943	.419
	26-35	252	4.1485	.65581		
	36-45	215	4.1984	.76548		
	46-üstü	74	4.2635	.65675		

Tablo 39 incelendiğinde ÖVD alt boyutlarından özgecilik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem değerleri $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre centilmenlik alt boyutu hariç anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. Centilmenlik alt boyutunda ise p değeri $p < 0.05$ olduğu için yaş aralığı ile centilmenlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey Testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıda Tablo 40'da yer verilmiştir.

Tablo 40. ÖVD Centilmenlik Alt Boyutu ve Yaş Gruplarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Yaş)	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Centilmenlik	25 ve altı	26-35	-,26209*	,09468	,030
		36-45	-,28575*	,09635	,017
		46 ve üstü	-,44216*	,11593	,001
	26-35	25 ve altı	,26209*	,09468	,030
		36-45	-,02366	,06357	,982
		46 ve üstü	-,18007	,09053	,193
	36-45	25 ve altı	,28575*	,09635	,017
		26-35	,02366	,06357	,982
		46 ve üstü	-,15641	,09228	,327
	46 ve üstü	25 ve altı	,44216*	,11593	,001
		26-35	,18007	,09053	,193
		36-45	,15641	,09228	,327

Tablo 40 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik alt boyutunun 25 ve altı yaş grubuyla farklılaşması anlamlıdır. Centilmenlik alt boyutunun 25 ve altı yaş grubuyla ($p < 0.05$; $p = 0.030$) ortalaması 3.7538'dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğer yaş gruplarında bu farklılaşma anlamlı değildir.

Tablo 41. Firma Performansı Değişkeninin Yaşa Göre Anova Analizi

Değişkenler	Yaş	N	X	S.S.	F	P
Kâr	25-altı	66	3.7172	.78934	1.338	.261
	26-35	252	3.6032	.83070		
	36-45	215	3.5690	.82237		
	46-üstü	74	3.4414	.93975		
Büyüme	25-altı	66	3.7121	1.00407	2.575	.053
	26-35	252	3.5569	.95393		
	36-45	215	3.4295	.94504		
	46-üstü	74	3.3243	.99462		
Müşteri Memnuniyeti	25-altı	66	3.9924	.96672	1.581	.193
	26-35	252	4.1359	.77635		
	36-45	215	4.1407	.75212		
	46-üstü	74	4.2804	.69852		

Tablo 41 incelendiğinde firma performansı alt boyutlarının tamamında $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

4.5.3. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırma konusu çalışanların eğitim durumları ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında iki bağımsız grup arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 42, Tablo 43, Tablo 44, Tablo 45 ve Tablo 46'da gösterilmiştir. Anket sorularında eğitim durumu ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olmak üzere 6 alt grupta sorulmuş olmasına karşın anket sonucu çıkan sonuçlarda, ilköğretim ve doktora alt grubunun örnekleme 30 sayısının altında kaldığı için, ilköğretim ve lise ile yüksek lisans ve doktora verileri birleştirilerek; alt grup sayısı 6'dan 4'e indirilmiştir. Anova analizine tabii tutulan yeni alt gruplar aşağıdaki gibidir;

- İlköğretim ve Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans ve Doktora

Tablo 42. Kurumsal Girişimcilik Değişkeninin Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	X	S.S.	F	P
Yenilikçilik	İlköğretim ve Lise	112	3.6116	.08940	2.624	.050
	Ön Lisans	82	3.6768	.09509		
	Lisans	338	3.4615	.05151		
	YL ve Doktora	75	3.7300	.10449		
Stratejik Yenilenme	İlköğretim ve Lise	112	3.6128	.08252	2.810	.039
	Ön Lisans	82	3.5874	.07469		
	Lisans	338	3.4030	.04287		
	YL ve Doktora	75	3.5520	.09310		
Risk Alma	İlköğretim ve Lise	112	3.3804	.87568	4.093	.007
	Ön Lisans	82	3.4890	.80921		
	Lisans	338	3.1849	.91371		
	YL ve Doktora	75	3.3787	.86153		
Proaktiflik	İlköğretim ve Lise	112	3.3304	.98079	.755	.520
	Ön Lisans	82	3.4634	.77691		
	Lisans	338	3.3328	.82288		
	YL ve Doktora	75	3.4367	.88921		

Tablo 42 incelendiğinde kurumsal girişimcilik alt boyutlarından yenilikçilik ve proaktiflik değerleri $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların eğitim durumuna göre stratejik yenilenme ve risk alma alt boyutları hariç anlamlı

bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. Stratejik yenilenme ve risk alma alt boyutlarında ise p değeri $p < 0.05$ olduğu için eğitim durumu ile stratejik yenilenme ve risk alma alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi eğitim durumunda olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey Testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıda Tablo 43 ve Tablo 44'de yer verilmiştir.

Tablo 43. Kurumsal Girişimcilik Stratejik Yenilenme Alt Boyutu ve Eğitim Durumlarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Eğitim)	J (Eğitim)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Stratejik Yenilenme	İlköğretim ve Lise	Ön Lisans	,02540	,11524	,996
		Lisans	,20984	,08645	,073
		Yüksek lisans ve Doktora	,06080	,11831	,956
	Ön Lisans	İlköğretim ve Lise	-,02540	,11524	,996
		Lisans	,18444	,09761	,234
		Yüksek Lisans ve Doktora	,03540	,12669	,992
	Lisans	İlköğretim ve Lise	-,20984	,08645	,073
		Ön Lisans	-,18444	,09761	,234
		Yüksek Lisans ve Doktora	-,14904	,10121	,455
	Yüksek Lisans ve Doktora	İlköğretim ve Lise	-,06080	,11831	,956
		Ön Lisans	-,03540	,12669	,992
		Lisans	,14904	,10121	,455

Tablo 43 incelendiğinde kurumsal girişimcilik stratejik yenilenme alt boyutunun lisans eğitim durumuyla farklılaşması anlamlıdır. Stratejik yenilenme alt boyutunun lisans eğitim durumuyla ortalaması 3.4030'dur. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğer eğitim durumlarıyla bu farklılaşma anlamlı değildir.

Tablo 44. Kurumsal Girişimcilik Risk Alma Alt Boyutu ve Eğitim Durumlarına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Eğitim)	J (Eğitim)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Risk Alma	İlköğretim ve Lise	Ön Lisans	-,10867	,12075	,805
		Lisans	,19545	,09058	,136
		Yüksek lisans ve Doktora	,00169	,12396	1,000
	Ön Lisans	İlköğretim ve Lise	,10867	,12075	,805
		Lisans	,30411*	,10227	,016
		Yüksek Lisans ve Doktora	,11036	,13274	,840
	Lisans	İlköğretim Ve Lise	-,19545	,09058	,136
		Ön Lisans	-,30411*	,10227	,016
		Yüksek Lisans ve Doktora	-,19376	,10604	,262
	Yüksek Lisans ve Doktora	İlköğretim ve Lise	-,00169	,12396	1,000
		Ön Lisans	-,11036	,13274	,840
		Lisans	,19376	,10604	,262

Tablo 44 incelendiğinde kurumsal girişimcilik risk alma alt boyutunun lisans eğitim durumuyla farklılaşması anlamlıdır. Risk alma alt boyutunun lisans eğitim durumuyla ortalaması 3.1849'dur. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğer eğitim durumlarıyla bu farklılaşma anlamlı değildir.

Tablo 45. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	X	S.S.	F	P
Özgecilik	İlköğretim ve Lise	112	3.9946	.07363	1.896	.129
	Ön Lisans	82	4.2171	.05736		
	Lisans	338	4.1136	.03525		
	YL ve Doktora	75	4.0827	.07225		
Vicdanlılık	İlköğretim ve Lise	112	4.0506	.76486	2.277	.079
	Ön Lisans	82	4.1911	.62861		
	Lisans	338	4.0321	.68979		
	YL ve Doktora	75	4.2089	.50752		
Nezaket	İlköğretim ve Lise	112	4.4033	.07114	2.231	.084
	Ön Lisans	82	4.6545	.04679		
	Lisans	338	4.4990	.03951		
	YL ve Doktora	75	4.5267	.05765		
Centilmenlik	İlköğretim ve Lise	112	3.9799	.72530	.964	.409
	Ön Lisans	82	4.1250	.58696		

	Lisans	338	3.9956	.73032		
	YL ve Doktora	75	4.0567	.54922		
Sivil Erdem	İlköğretim ve Lise	112	4.1451	.77666	.724	.538
	Ön Lisans	82	4.2490	.58889		
	Lisans	338	4.1479	.76307		
	YL ve Doktora	75	4.2422	.55804		

Tablo 45 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 46. Firma Performansı Değişkeninin Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	X	S.S.	F	P
Kâr	İlköğretim ve Lise	112	3.4405	.83733	1.524	.207
	Ön Lisans	82	3.6748	.76797		
	Lisans	338	3.6095	.84234		
	YL ve Doktora	75	3.5822	.88378		
Büyüme	İlköğretim ve Lise	112	3.3780	.97670	2.471	.061
	Ön Lisans	82	3.7358	.85223		
	Lisans	338	3.4694	.99449		
	YL ve Doktora	75	3.5644	.89706		
Müşteri Memnuniyeti	İlköğretim ve Lise	112	4.1875	.78521	1.647	.177
	Ön Lisans	82	4.2378	.67803		
	Lisans	338	4.0784	.83581		
	46-üstü	74	4.2367	.60946		

Tablo 46 incelendiğinde firma performansı alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

4.5.4. Değişkenlerin Sektördeki Deneyime Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırma konusu çalışanların sektördeki deneyimi ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında anlamlı bir etkileşim olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 47, Tablo 48, Tablo 49, Tablo 50, Tablo 51, Tablo 52 ve Tablo 53'de gösterilmiştir.

Anket sorularında deneyim 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve daha fazla olmak üzere 5 alt grupta sorulmuştur. Anova analizine bu gruplar dâhil edilecektir.

Tablo 47. Kurumsal Girişimciliğin Sektördeki Deneyime Göre Anova Analizi

Değişkenler	Deneyim	N	X	S.S.	F	P
Yenilikçilik	5 yıl ve daha az	197	3.5393	.86972	1.625	.166
	6-10 yıl	152	3.5526	.97978		
	11-15 yıl	125	3.5240	.96377		
	16-20 yıl	70	3.7750	.83531		
	21 yıl ve daha fazla	61	3.3689	1.04444		
Stratejik Yenilenme	5 yıl ve daha az	197	3.4807	.76641	1.381	.239
	6-10 yıl	152	3.4702	.79904		
	11-15 yıl	125	3.4872	.77792		
	16-20 yıl	70	3.6500	.81706		
	21 yıl ve daha fazla	61	3.3251	.88998		
Risk Alma	5 yıl ve daha az	197	3.2741	.80609	1.387	.227
	6-10 yıl	152	3.3059	.84534		
	11-15 yıl	125	3.2640	.81502		
	16-20 yıl	70	3.4729	.83682		
	21 yıl ve daha fazla	61	3.1115	.94200		
Proaktiflik	5 yıl ve daha az	197	3.3574	.86653	.477	.753
	6-10 yıl	152	3.3602	.85483		
	11-15 yıl	125	3.3900	.80284		
	16-20 yıl	70	3.4357	.85199		
	21 yıl ve daha fazla	61	3.2391	.95033		

Tablo 47 incelendiğinde kurumsal girişimcilik alt boyutlarının tamamında $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların sektördeki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 48. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sektördeki Deneyime Göre Anova Analizi

Değişkenler	Deneyim	N	X	S.S.	F	P
Özgecilik	5 yıl ve daha az	197	4.0711	.67840	2.469	.044
	6-10 yıl	152	4.2000	.61633		
	11-15 yıl	125	3.9696	.74620		
	16-20 yıl	70	4.1514	.52246		
	21 yıl ve daha fazla	61	4.1639	.61156		
Vicdanlılık	5 yıl ve daha az	197	4.0305	.71204	2.130	.076
	6-10 yıl	152	4.0691	.63194		
	11-15 yıl	125	4.0107	.76662		
	16-20 yıl	70	4.2286	.56621		
	21 yıl ve daha fazla	61	4.2240	.58917		
Nezaket	5 yıl ve daha az	197	4.4932	.72018	3.633	.006
	6-10 yıl	152	4.5197	.60745		
	11-15 yıl	125	4.3493	.84014		

	16-20 yıl	70	4.6429	.45867		
	21 yıl ve daha fazla	61	4.6913	.41481		
Centilmenlik	5 yıl ve daha az	197	3.8921	.73330	4.853	.001
	6-10 yıl	152	4.0510	.61597		
	11-15 yıl	125	3.9640	.73897		
	16-20 yıl	70	4.2607	.64330		
	21 yıl ve daha fazla	61	4.1639	.59841		
Sivil Erdem	5 yıl ve daha az	197	4.1392	.76078	3.061	.016
	6-10 yıl	152	4.1776	.68125		
	11-15 yıl	125	4.0373	.73746		
	16-20 yıl	70	4.3250	.69594		
	21 yıl ve daha fazla	61	4.3607	.63332		

Tablo 48 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket ve vicdanlılık değerleri $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların sektördeki deneyim sürelerine göre diğer alt boyutlar hariç anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. Özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında ise p değeri $p < 0.05$ olduğu için sektördeki deneyim süresi ile özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi deneyim süresinde olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey Testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlara aşağıdaki Tablo 49, Tablo 50 ve Tablo 51’de yer verilmiştir.

Tablo 49. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Özgecilik Alt Boyutu ve Sektördeki Deneyime İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Deneyim)	J (Deneyim)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Özgecilik	5 yıl ve daha az	6-10 yıl arası	-,12893	,07078	,362
		11-15 yıl arası	,10147	,07497	,658
		16-20 yıl arası	-,08036	,09122	,904
		21 yıl ve daha fazla	-,09287	,09606	,870
	6-10 yıl arası	5 yıl ve daha az	,12893	,07078	,362
		11-15 yıl arası	,23040*	,07916	,031
		16-20 yıl arası	,04857	,09470	,986
		21 yıl ve daha fazla	,03607	,09937	,996
	11-15 yıl arası	5 yıl ve daha az	-,10147	,07497	,658
		6-10 yıl arası	-,23040*	,07916	,031
		16-20 yıl arası	-,18183	,09787	,341
		21 yıl ve daha fazla	-,19433	,10239	,320
	16-20 yıl arası	5 yıl ve daha az	,08036	,09122	,904
		6-10 yıl arası	-,04857	,09470	,986

	11-15 yıl arası	,18183	,09787	,341
	21 yıl ve daha fazla	-,01251	,11483	1,000
21 yıl ve daha fazla	5 yıl ve daha az	,09287	,09606	,870
	6-10 yıl arası	-,03607	,09937	,996
	11-15 yıl arası	,19433	,10239	,320
	16-20 yıl arası	,01251	,11483	1,000

Tablo 49 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik alt boyutunun 11-15 yıl deneyim süresi durumuyla farklılaşması anlamlıdır. Özgecilik alt boyutunun 11-15 yıl deneyim süresiyle ortalaması 3.9696'dur. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğer sektördeki deneyim süresiyle bu farklılaşma anlamlı değildir.

Tablo 50. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Centilmenlik Alt Boyutu ve Sektördeki Deneyime İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Deneyim)	J (Deneyim)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Centilmenlik	5 yıl ve daha az	6-10 yıl arası	-,15885	,07381	,200
		11-15 yıl arası	-,07187	,07818	,889
		16-20 yıl arası	-,36858*	,09513	,001
		21 yıl ve daha fazla	-,27180	,10017	,053
	6-10 yıl arası	5 yıl ve daha az	,15885	,07381	,200
		11-15 yıl arası	,08699	,08255	,830
		16-20 yıl arası	-,20973	,09875	,211
		21 yıl ve daha fazla	-,11295	,10362	,812
	11-15 yıl arası	5 yıl ve daha az	,07187	,07818	,889
		6-10 yıl arası	-,08699	,08255	,830
		16-20 yıl arası	-,29671*	,10206	,031
		21 yıl ve daha fazla	-,19993	,10678	,333
	16-20 yıl arası	5 yıl ve daha az	,36858*	,09513	,001
		6-10 yıl arası	,20973	,09875	,211
		11-15 yıl arası	,29671*	,10206	,031
		21 yıl ve daha fazla	,09678	,11975	,928
	21 yıl ve daha fazla	5 yıl ve daha az	,27180	,10017	,053
		6-10 yıl arası	,11295	,10362	,812
		11-15 yıl arası	,19993	,10678	,333
		16-20 yıl arası	-,09678	,11975	,928

Tablo 50 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik alt boyutunun 16-20 yıl deneyim süresi durumuyla farklılaşması anlamlıdır.

Centilmenlik alt boyutunun 16-20 yıl deneyim süresiyle ortalaması 4.2607'dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğer sektördeki deneyim süresiyle bu farklılaşma anlamlı değildir.

Tablo 51. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem Alt Boyutu ve Sektördeki Deneyime İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Deneyim)	J (Deneyim)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Sivil Erdem	5 yıl ve daha az	6-10 yıl arası	-,03846	,07740	,988
		11-15 yıl arası	,10184	,08199	,727
		16-20 yıl arası	-,18583	,09977	,339
		21 yıl ve daha fazla	-,22148	,10506	,218
	6-10 yıl arası	5 yıl ve daha az	,03846	,07740	,988
		11-15 yıl arası	,14030	,08657	,485
		16-20 yıl arası	-,14737	,10357	,613
		21 yıl ve daha fazla	-,18302	,10867	,445
	11-15 yıl arası	5 yıl ve daha az	-,10184	,08199	,727
		6-10 yıl arası	-,14030	,08657	,485
		16-20 yıl arası	-,28767	,10703	,057
		21 yıl ve daha fazla	-,32332*	,11198	,033
	16-20 yıl arası	5 yıl ve daha az	,18583	,09977	,339
		6-10 yıl arası	,14737	,10357	,613
		11-15 yıl arası	,28767	,10703	,057
		21 yıl ve daha fazla	-,03566	,12558	,999
	21 yıl ve daha fazla	5 yıl ve daha az	,22148	,10506	,218
		6-10 yıl arası	,18302	,10867	,445
		11-15 yıl arası	,32332*	,11198	,033
		16-20 yıl arası	,03566	,12558	,999

Tablo 51 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem alt boyutunun 11-15 yıl deneyim süresi durumuyla farklılaşması anlamlıdır. Sivil erdem alt boyutunun 11-15 yıl deneyim süresiyle ortalaması 4.0373'dür. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğer sektördeki deneyim süresiyle bu farklılaşma anlamlı değildir.

Tablo 52. Firma Performansının Sektördeki Deneyime Göre Anova Analizi

Değişkenler	Deneyim	N	X	S.S.	F	P
Kâr	5 yıl ve daha az	197	3.6684	.79575	2.309	.057
	6-10 yıl	152	3.6053	.84259		
	11-15 yıl	125	3.5600	.84200		
	16-20 yıl	70	3.5905	.85723		
	21 yıl ve daha fazla	61	3.3005	.90207		
Büyüme	5 yıl ve daha az	197	3.6447	.06588	3.026	.017
	6-10 yıl	152	3.5241	.07973		
	11-15 yıl	125	3.3493	.08633		
	16-20 yıl	70	3.5381	.11417		
	21 yıl ve daha fazla	61	3.2459	.12562		
Müşteri Memnuniyeti	5 yıl ve daha az	197	4.0939	.80341	1.066	.373
	6-10 yıl	152	4.1382	.83179		
	11-15 yıl	125	4.1320	.77158		
	16-20 yıl	70	4.3143	.67121		
	21 yıl ve daha fazla	61	4.1066	.74226		

Tablo 52 incelendiğinde firma performansı alt boyutlarından kâr ve müşteri memnuniyeti değerleri $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışanların sektördeki deneyim sürelerine göre büyüme alt boyutu hariç anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. Büyüme alt boyutunda ise p değeri $p < 0.05$ olduğu için sektördeki deneyim süresi ile kar ve müşteri memnuniyeti alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Bu farklılaşmanın hangi deneyim süresinde olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey Testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 53’de yer verilmiştir.

Tablo 53. Firma Performansı Büyüme Alt Boyutu ve Sektördeki Deneyime İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Deneyim)	J (Deneyim)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
5 yıl ve daha az		6-10 yıl arası	,12055	,10334	,770
		11-15 yıl arası	,29534	,10945	,055
		16-20 yıl arası	,10657	,13319	,931
		21 yıl ve daha fazla	,39877*	,14025	,037
6-10 yıl arası		5 yıl ve daha az	-,12055	,10334	,770
		11-15 yıl arası	,17479	,11557	,555
		16-20 yıl arası	-,01397	,13826	1,000
		21 yıl ve daha fazla	,27822	,14508	,309
11-15 yıl arası		5 yıl ve daha az	-,29534	,10945	,055

Büyüme	6-10 yıl arası	- ,17479	,11557	,555
		- ,18876	,14289	,678
		,10343	,14950	,958
	16-20 yıl arası	5 yıl ve daha az	- ,10657	,13319
		6-10 yıl arası	,01397	,13826
		11-15 yıl arası	,18876	,14289
	21 yıl ve daha fazla	21 yıl ve daha fazla	,29219	,16765
		5 yıl ve daha az	- ,39877*	,14025
		6-10 yıl arası	- ,27822	,14508
		11-15 yıl arası	- ,10343	,14950
		16-20 yıl arası	- ,29219	,16765

Tablo 53 incelendiğinde firma performansı büyüme alt boyutunun 21 yıl ve daha fazla deneyim süresi durumuyla farklılaşması anlamlıdır. Büyüme alt boyutunun 21 yıl ve daha fazla deneyim süresiyle ortalaması 3.2459'dur. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğer sektördeki deneyim süresiyle bu farklılaşma anlamlı değildir.

4.5.5. Değişkenlerin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırma konusu çalışanların çalışılan departman ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında anlamlı bir etkileşim olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 54, Tablo 55, Tablo 56 ve Tablo 57'de gösterilmiştir.

Anket sorularında çalışılan departman Ar-Ge, Pazarlama, Üretim, Muhasebe, İnsan Kaynakları ve diğer olmak üzere 6 grupta sorulmuştur. Anova analizine bu gruplar dâhil edilecektir.

Tablo 54. Kurumsal Girişimciliğin Çalışılan Departmana Göre Anova Analizi

Değişkenler	Çalışılan Departman	N	X	S.S.	F	P
Yenilikçilik	Ar-Ge	58	3.5259	.80662	2.572	.066
	Pazarlama	77	3.4416	.94581		
	Üretim	81	3.3827	.99929		
	Muhasebe	131	3.4275	.98717		
	İnsan Kaynakları	61	3.6885	.85715		
	Diğer	198	3.7045	.90358		
Stratejik Yenilenme	Ar-Ge	58	3.4914	.83795	1.620	.153
	Pazarlama	77	3.5844	.81049		
	Üretim	81	3.3206	.85399		
	Muhasebe	131	3.4173	.79422		

	İnsan Kaynakları	61	3.4317	.73998		
	Diğer	198	3.5687	.76549		
Risk Alma	Ar-Ge	58	3.3069	.78871	1.082	.369
	Pazarlama	77	3.2130	.89756		
	Üretim	81	3.2210	.88016		
	Muhasebe	131	3.1969	.80383		
	İnsan Kaynakları	61	3.3049	.89264		
	Diğer	198	3.3854	.81286		
Proaktiflik	Ar-Ge	58	3.5388	.74604	1.960	.083
	Pazarlama	77	3.3333	.85914		
	Üretim	81	3.2253	.88618		
	Muhasebe	131	3.2316	.85186		
	İnsan Kaynakları	61	3.4426	.87686		
	Diğer	198	3.4369	.85818		

Tablo 54 incelendiğinde kurumsal girişimcilik alt boyutlarının tamamında $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 55. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Departmana Göre Anova Analizi

Değişkenler	Çalışılan Departman	N	X	S.S.	F	P
Özgecilik	Ar-Ge	58	4.1655	.54565	1.306	.260
	Pazarlama	77	4.0260	.76182		
	Üretim	81	3.9679	.70246		
	Muhasebe	131	4.1466	.71417		
	İnsan Kaynakları	61	4.1836	.53702		
	Diğer	198	4.1121	.61797		
Vicdanlılık	Ar-Ge	58	4.1667	.54164	1.836	.104
	Pazarlama	77	3.9524	.72892		
	Üretim	81	3.9486	.73534		
	Muhasebe	131	4.0662	.68615		
	İnsan Kaynakları	61	4.1639	.55318		
	Diğer	198	4.1380	.69566		
Nezaket	Ar-Ge	58	4.5862	.47679	2.568	.066
	Pazarlama	77	4.3745	.80937		
	Üretim	81	4.3580	.80584		
	Muhasebe	131	4.5687	.67617		
	İnsan Kaynakları	61	4.6776	.42586		
	Diğer	198	4.5017	.65965		
Centilmenlik	Ar-Ge	58	4.0690	.53761	1.587	.162
	Pazarlama	77	3.9740	.68535		
	Üretim	81	3.8611	.75312		

	Muhasebe	131	4.0305	.68712		
	İnsan Kaynakları	61	4.1721	.55442		
	Diğer	198	4.0278	.74247		
Sivil Erdem	Ar-Ge	58	4.2931	.57951	2.700	.060
	Pazarlama	77	4.1006	.74589		
	Üretim	81	3.9743	.84004		
	Muhasebe	131	4.1444	.75162		
	İnsan Kaynakları	61	4.3607	.58900		
	Diğer	198	4.2083	.69932		

Tablo 55 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının tamamında $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 56. Firma Performansının Çalışılan Departmana Göre Anova Analizi

Değişkenler	Çalışılan Departman	N	X	S.S.	F	P
Kâr	Ar-Ge	58	3.5230	.76500	1.105	.357
	Pazarlama	77	3.4719	.88415		
	Üretim	81	3.5185	.88506		
	Muhasebe	131	3.5445	.80830		
	İnsan Kaynakları	61	3.7268	.70582		
	Diğer	198	3.6515	.87665		
Büyüme	Ar-Ge	58	3.4195	.87762	1.224	.296
	Pazarlama	77	3.4242	.96372		
	Üretim	81	3.4321	1.10986		
	Muhasebe	131	3.4020	.93436		
	İnsan Kaynakları	61	3.5519	1.04329		
	Diğer	198	3.6246	.91668		
Müşteri Memnuniyeti	Ar-Ge	58	4.1595	.69095	2.674	.021
	Pazarlama	77	4.1818	.71708		
	Üretim	81	3.8519	.97610		
	Muhasebe	131	4.1606	.82978		
	İnsan Kaynakları	61	4.1598	.86003		
	Diğer	198	4.2159	.66486		

Tablo 56 incelendiğinde firma performansı kâr ve büyüme alt boyutlarının tamamında $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. Müşteri memnuniyeti alt boyutunda ise $p < 0,05$ olduğu için çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılaşma vardır. Bu farklılaşmanın hangi deneyim süresinde olduğunu

belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey Testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlara aşağıdaki Tablo 57’de yer verilmiştir.

Tablo 57. Firma Performansı Müşteri Memnuniyeti Alt Boyutu ve Çalışılan Departmana İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Departman)	J (Departman)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Müşteri Memnuniyeti	ÜRETİM	AR-GE	-,30763	,13388	,196
		PAZARLAMA	-,32997	,12388	,084
		MUHASEBE	-,30845	,11002	,058
		İNSAN	-,30798	,13195	,182
		KAYNAKLARI			
		DİĞER	-,36406*	,10266	,006
	DİĞER	AR-GE	,05643	,11621	,997
		PAZARLAMA	,03409	,10453	1,000
		ÜRETİM	,36406*	,10266	,006
		MUHASEBE	,05560	,08766	,988
		İNSAN	,05607	,11398	,996
		KAYNAKLARI			

Tablo 57 incelendiğinde firma performansı müşteri memnuniyeti alt boyutunun üretim departmanı durumuyla farklılaşması anlamlıdır. Müşteri memnuniyeti alt boyutunun üretim departmanı ortalaması 3.8519’dur. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğer departmanlar üretim departmanı farklılaşması gibi anlamlı değildir.

4.5.6. Değişkenlerin İşletmedeki Konuma Göre Farklılaşmasının Anova ile İncelenmesi

Araştırma konusu çalışanların işletmedeki konumları ile araştırma değişkenleri karşılaştırıldığında iki bağımsız grup arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 58, Tablo 59, Tablo 60, Tablo 61 ve Tablo 62’de gösterilmiştir. Anket sorularında işletmedeki konum; işletme sahibi, işletme sahibi ve yönetici, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür ve yardımcısı, departman yöneticisi ve diğer olmak üzere 7 alt gruba sorulmuş olmasına karşın anket sonucu çıkan sonuçlarda, örneklem grubu 30’un altında olan işletme sahibi, işletme sahibi ve yöneticisi, yönetim kurulu başkanı grupları işletme sahibi ve yöneticisi grubuyla birleştirilmiştir. Örneklem grubu 30’un altında kalan genel müdür, genel müdür yardımcısı alt grupları genel müdür ve yardımcısı alt grubuyla

birleştirilmiştir. 7 alt grup 4 alt gruba düşürülmüştür. Anova analizine tabii tutulan yeni alt gruplar aşağıdaki gibidir;

- İşletme sahibi ve yöneticisi
- Genel Müdür ve Yardımcısı
- Departman Yöneticisi
- Diğer

Tablo 58. Kurumsal Girişimcilik Değişkeninin İşletmedeki Konuma Göre Anova Analizi

Değişkenler	İşletmedeki Konum	N	X	S.S.	F	P
Yenilikçilik	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	3.6050	.90081	3.449	.016
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	3.3306	.79422		
	Departman Yöneticisi	194	3.4072	.92169		
	Diğer	328	3.6509	.94925		
Stratejik Yenilenme	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	3.6533	.75656	.917	.432
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	3.4484	.82909		
	Departman Yöneticisi	194	3.4462	.75084		
	Diğer	328	3.4830	.82720		
Risk Alma	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	3.2380	.90551	1.325	.265
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	3.2516	.85318		
	Departman Yöneticisi	194	3.1995	.83811		
	Diğer	328	3.3463	.82769		
Proaktiflik	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	3.3400	.81404	.412	.744
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	3.3468	.85068		
	Departman Yöneticisi	194	3.3123	.83209		
	Diğer	328	3.3968	.87938		

Tablo 58 incelendiğinde kurumsal girişimcilik stratejik yenilenme, risk alma ve proaktiflik alt boyutlarının tamamında $p > 0,05$ olduğu için değişkenlerin işletmedeki konuma göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. Yenilikçilik alt boyutunda ise $p < 0,05$ olduğu için işletmedeki konuma göre anlamlı bir farklılaşma vardır. Bu farklılaşmanın hangi işletmedeki konum seviyesinde olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey Testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıda Tablo 59'da yer verilmiştir.

Tablo 59. Kurumsal Girişimcilik Yenilikçilik Alt Boyutu ve İşletmedeki Konuma İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Konum)	J (Konum)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Yenilikçilik	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	Genel Müdür ve Yardımcısı	,27435	,21244	,569
		Departman Yöneticisi	,19778	,14739	,537
		Diğer	-,04591	,14108	,988
	Genel Müdür ve Yardımcısı	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	-,27435	,21244	,569
		Departman Yöneticisi	-,07657	,17975	,974
		Diğer	-,32027	,17462	,258
	Departman Yöneticisi	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	-,19778	,14739	,537
		Genel Müdür ve Yardımcısı	,07657	,17975	,974
		Diğer	-,24370*	,08417	,020
	Diğer	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	,04591	,14108	,988
		Genel Müdür ve Yardımcısı	,32027	,17462	,258
		Departman Yöneticisi	,24370*	,08417	,020

Tablo 59 incelendiğinde kurumsal girişimcilik yenilikçilik alt boyutunun departman yöneticisi konumuyla farklılaşması anlamlıdır. Yenilikçilik alt boyutunun departman yöneticisi konumu ortalaması 3.4072'dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğerlerinin farklılaşması anlamlı değildir.

Tablo 60. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin İşletmedeki Konuma Göre Anova Analizi

Değişkenler	İşletmedeki Konum	N	X	S.S.	F	P
Özgecilik	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	4.1920	.66757	.691	.558
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	4.0387	.59424		
	Departman Yöneticisi	194	4.0649	.66606		
	Diğer	328	4.1201	.65960		
Vicdanlılık	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	4.1600	.56440	.586	.625
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	4.0968	.64517		
	Departman Yöneticisi	194	4.1143	.67331		
	Diğer	328	4.0518	.70121		

Nezaket	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	4.5067	.54810	.873	.455
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	4.6075	.48026		
	Departman Yöneticisi	194	4.5576	.66859		
	Diğer	328	4.4726	.71053		
Centilmenlik	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	4.1800	.59983	3.769	.051
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	4.2097	.67112		
	Departman Yöneticisi	194	4.0812	.69522		
	Diğer	328	3.9375	.69751		
Sivil Erdem	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	4.3150	.66970	3.912	.059
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	4.3952	.65439		
	Departman Yöneticisi	194	4.2491	.70761		
	Diğer	328	4.0877	.73659		

Tablo 60 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin işletmedeki konuma göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir.

Tablo 61. Firma Performansı Değişkeninin İşletmedeki Konuma Göre Anova Analizi

Değişkenler	Çalışılan Departman	N	X	S.S.	F	P
Kâr	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	3.2533	.90741	6.361	.000
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	3.3333	.90267		
	Departman Yöneticisi	194	3.5017	.82648		
	Diğer	328	3.6992	.80832		
Büyüme	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	3.3333	.97590	2.522	.057
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	3.3118	.96967		
	Departman Yöneticisi	194	3.4055	.92832		
	Diğer	328	3.5925	.98040		
Müşteri Memnuniyeti	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	50	4.3250	.55616	1.295	.275
	Genel Müdür ve Yardımcısı	31	4.2500	.73598		
	Departman Yöneticisi	194	4.1186	.84106		
	Diğer	328	4.1143	.78394		

Tablo 61 incelendiğinde firma performansı büyüme ve müşteri memnuniyeti alt boyutlarının tamamında $p>0,05$ olduğu için değişkenlerin işletmedeki konuma göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmektedir. Kâr alt

boyutunda ise $p < 0.05$ olduğu için işletmedeki konuma göre anlamlı bir farklılaşma vardır. Bu farklılaşmanın hangi işletmedeki konum seviyesinde olduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi (Post hoc Tukey Testi) uygulanmış ve ilgili sonuçlar aşağıda Tablo 62’de yer verilmiştir.

Tablo 62. Firma Performansı Kâr Alt Boyutu ve İşletmedeki Konuma İlişkin Çoklu Karşılaştırma Post Hoc Tukey Testi

Değişken	I (Konum)	J (Konum)	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	P
Kâr	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	Genel Müdür ve Yardımcısı	-,08000	,18919	,975
		Departman Yöneticisi	-,24838	,13126	,232
		Diğer	-,44585*	,12565	,002
	Genel Müdür ve Yardımcısı	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	,08000	,18919	,975
		Departman Yöneticisi	-,16838	,16008	,719
		Diğer	-,36585	,15551	,088
	Departman Yöneticisi	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	,24838	,13126	,232
		Genel Müdür ve Yardımcısı	,16838	,16008	,719
		Diğer	-,19747*	,07496	,043
	Diğer	İşletme Sahibi ve Yöneticisi	,44585*	,12565	,002
		Genel Müdür ve Yardımcısı	,36585	,15551	,088
		Departman Yöneticisi	,19747*	,07496	,043

Tablo 62 incelendiğinde firma performansı kâr alt boyutunun diğer konumuyla farklılaşması anlamlıdır. Kâr alt boyutunun diğer konumu ortalaması 3.6992’dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Diğerlerinin farklılaşması anlamlı değildir.

4.6. Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmada yapılan analizler sonucunda göre hipotezlerin kabul veya red durumları Tablo 63’de gösterilmektedir.

Tablo 63. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Değerlendirme
H1: Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H2: Kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H3: Örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H4: Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul edildi
H5: Kurumsal girişimcilik bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul edildi
H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul edildi
H7: Firma performansı bazı demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Deneyim, Çalışılan Departman ve Konum) göre farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul edildi

Sonuç ve Öneriler

5.1. Araştırmanın Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında bağımsız değişken olan kurumsal girişimciliğin bağımlı değişken olan firma performansına etkisi ve örgütsel vatandaşlık davranışının bu ilişkideki aracı rolü ile ilgili sonuçlara yer verilmektedir. Ayrıca araştırma modelindeki kurumsal girişimcilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı değişkenlerinin, demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim, departman ve işletmedeki konum) göre farklılaşması ile ilgili araştırma sonuçları yer almaktadır. Daha sonra tartışma bölümüne yer verilmektedir. Son olarak da bu bölümde uygulamaya yönelik ve gelecekteki çalışmalar için önerilere yer verilmektedir.

Çalışmanın sonuçları, kurumsal girişimciliğin firma performansına pozitif etkisi olduğunu, örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansına pozitif etkisi olduğunu, kurumsal girişimciliğin, firma performansı üzerinde hem dolaylı hem dolaysız etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel davranış alanındaki değişkenlerin girişimcilik ile ilişkilendirildiği çalışmaların az olması bakımından çalışmada gelecek çalışmalar için cesaretlendirici ve fikir verici olmak amaçlanmıştır. Ayrıca bağımlı, bağımsız değişkenler ve aracı değişken arasındaki ikili ilişkiler daha önce bazı çalışmalarda test edilmiş olmasına rağmen çalışmada yer alan üç değişkenin bir arada ele alındığı çalışma bulunamamıştır. Bu bakımdan alan yazının zenginleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın bulgularıyla alan yazına önemli katkı yapılmaya çalışılmıştır.

5.1.1. Kurumsal Girişimcilik ile Firma Performansı İlişkisine Yönelik Sonuçlar

Kurumsal girişimcilik, büyüklüğü göz önüne alınmadan var olan bir firmanın içerisinde ilerleyen, yeni iş girişimlerine ve yeni ürünler, hizmetler, yönetsel teknikler, stratejiler ve rekabetçi eğilimler gibi diğer yenilikçi aktivitelere ve yönelimlere fırsat oluşturan süreçtir (Zehir, Müceldili ve Zehir 2012). Yapılan çalışmalar kurumsal girişimciliği bir firmanın yeni yetenekler kazanmasına, performansını geliştirmesine, yeni iş alanlarına girmesine, yerli ve yabancı yeni gelir kaynakları geliştirmesine yardımcı olan girişim ve yenilik aktiviteleri olarak tanımlamıştır (Zehir vd., 2012). Firma performansı belirli bir zaman sonunda, işletmenin amaçlarını yerine getirme derecesi (İğci, 2008) veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdiği tüm çabaların değerlendirilmesi (Yıldız, 2011) olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre de işletmenin belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması neticesinde, elde edilen başarılar veya kazanımlar şeklinde de ifade edilebilmektedir (Karabağ, 2008).

Kurumsal girişimcilik ve firma performansı kavramları günümüzde firmaların pazar paylarını arttırmak ve rakiplerinden öne geçmek için dikkat etmesi gereken önemli unsurlardır. Firmalar için çok önemli olan bu kavramlarla ilgili alan yazında bilim insanları tarafından yoğun bir şekilde araştırma yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. Alan yazın araştırmasında kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde çok sayıda çalışma mevcuttur (Zahra ve Covin, 1995; Antoncic ve Hisrich, 2002; Lee vd., 2016; Bierwerth vd., 2015; Kreiser vd., 2019; Alpkan vd., 2005; Danışman ve Erkocaoğlu, 2007; Ocak, 2017).

Rekabetin gün geçtikçe zorlaştığı, değişimin çok hızlı yaşandığı, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli farklılaştığı bir iş ortamında firmalar ayakta kalabilmek, rakiplerinin önünde olabilmek için bir yandan bu değişimlere adapte olabilmek diğer yandan firmanın temel misyonu olan kâr elde etmek zorundadırlar. Kâr elde edebilmek için performanslarını olumlu yönde arttırmaları, değişimlere uyumlu firma politikaları belirlemelidirler. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik kavramı firmaları yaşanan bu zorlu rekabet ortamında rakiplerinden öne geçebilmek için bir avantaj sunmaktadır. Alan yazında yapılan çalışmalar kurumsal girişimciliğin firma performansına olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir (Zahra ve Covin, 1995; Antoncic ve Hisrich, 2002; Lee vd., 2016; Bierwerth vd., 2015; Kreiser vd., 2019; Alpkan vd., 2005; Danışman ve Erkocaoğlu, 2007; Ocak, 2017). Yapılan çalışmada benzer sonuçlar bulunmuştur ve alan yazın desteklenmiştir. Bu bağlamda

kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma bulgularına göre kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında pozitif ve 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($R=0.538$).

Kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($= 0.513, p<0.05$). Yapılan çalışmada kurumsal girişimcilik firma performansını %28.9 oranında açıklamaktadır ($p<0.05$, Düzeltilmiş $R^2=0.289$).

5.1.2. Kurumsal Girişimcilik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Sonuçlar

Kurumsal girişimcilik farklı kaynak ve faaliyet kombinasyonları oluşturarak örgütün yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlamak ve fırsatları yakalayabilme potansiyelini arttırmaktır (Covin ve Slevin, 1991). Örgütsel vatandaşlık davranışı belirli yollarla olumlu sonuçlara sebebiyet verebilir. Yönetimin ve çalışanların üretkenliği artar, takım veya gruplar içindeki işlerde koordinasyon sağlanır ve organizasyonun dış çevredeki değişime uyum sağlama yeteneği gelişir, buna ek olarak organizasyonun kısıtlı kaynaklarının basit onarım fonksiyonlarına adanması azaltılabilir (Zehir, vd., 2012). Alan yazında kurumsal girişimcilik örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ile ilgili çok sayıda çalışma mevcuttur (Zhang vd., 2008; Li vd., 2010; Khaola ve Sephelone, 2013; Zehir vd., 2012; Yılmaz vd., 2019; Zehir vd., 2019).

Firmalar küreselleşen dünyada sadece yerel rakipleriyle değil aynı zamanda küresel rakipleriyle de mücadele içindedir. Böylesine zorlu bir ortamda firmaların geleceğe kalabilmesi, müşteri ağını genişleterek, pazarlarda tercih edilebilir ürünler sunabilmesi için firma stratejilerini ve politikalarını bu şartlara göre oluşturmalıdır. Firmalar sürekli yenilik peşinde koşabilmeli, proaktif özellikler göstermeli ve gerektiğinde risk alabilmelidir. Böylelikle zorlu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilirler. Yenilikçi, proaktif ve risk alma sadece firma düzeyinde kalmamalı bunu tüm çalışanlara benimseterek firma kültürü haline getirebilmelidirler. Yoksa sadece firma düzeyinde kalan bu davranışlar istenen etkiyi yapamayacaktır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı ön plana çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkilerini bulmuşlardır (Zhang vd., 2008; Li vd., 2010; Khaola ve Sephelone, 2013; Zehir vd., 2012; Yılmaz vd., 2019; Zehir vd., 2019). Yapılan çalışmada benzer sonuçlar bulunmuştur ve alan yazın desteklenmiştir. Bu bağlamda kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma bulgularına göre kurumsal girişimcilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($R=0.372$).

Kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta= 0.293$, $p<0.05$). Yapılan çalışmada kurumsal girişimcilik örgütsel vatandaşlık davranışını %13.8 oranında açıklamaktadır ($p<0.05$, Düzeltilmiş $R^2=0.138$).

5.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Firma Performansı İlişkisine Yönelik Sonuçlar

Tüm örgütler sayısız işbirliği, yardımseverlik, iyi niyet göstergeleri, öneriler ve özgecilik davranışlarına bağlımlı işler içerir. Tanımların ötesinde duran bu davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı diyoruz (Smith, Organ ve Near, 1983). Bir diğer tanımıyla örgütsel vatandaşlık davranışı ödül vaat edilmeksizin bireylerin yapılacak iş konusunda diğer bireylere gönüllü olarak yardım etmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı iki kriter ile tanımlanmıştır. Birincisi tanımlanmış rol gereklerinin ötesinde gösterilen davranış ikincisi ise örgüt açısından fonksiyonel davranışlardır. (Graham, 1991).

Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansına yani etkinliğine ve verimliliğine pozitif etkisi üzerine birçok çalışma mevcuttur (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Acar, 2006; Sezgin, 2005; Karaman ve Aylan, 2012; Bateman ve Organ, 1983; Mallick vd., 2014; Podsakoff ve Mackenzie, 1994). Bu sebeple örgütlerin etkinliği üzerinde önemi birçok araştırmayla ispatlanmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, yapısını ve örgütlerin etkinliği üzerindeki etkilerini bilmek onları örgüt içinde arayıp bulmak ve ortaya çıkartmak önem arz etmektedir (Acar, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışının topluca benimsenmiş olması ilave kaynaklar sunar. Örneğin daha fazla efor, bilgi, zaman gibi ayrıca mevcut kaynakların da daha ekonomik kullanılmasını sağlar iş gücü devir oranı azalır ve müşteri bağlılığı artırılır. Yeni gelen iş gücüne akıl hocalığı yapan, iş arkadaşlarına yardım eden birey sayısı arttıkça dolayısıyla işe gelmeme oranı azalacak, dakiklik artacak ve organizasyonun kaynaklarını korumak için daha fazla zahmete katlanılacaktır. Sonuç olarak üretkenlik ve verimlilik artacak, müşteri memnuniyeti sağlanacak bu da firma için daha iyi finansal sonuçlar elde edilmesine vesile olacaktır (Organ, 2018). Yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansı üzerinde olumlu etkilerini açıklamaktadır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Acar, 2006; Sezgin, 2005; Karaman ve Aylan, 2012; Bateman ve Organ, 1983; Mallick vd., 2014; Podsakoff ve Mackenzie, 1994). Yapılan çalışmada benzer sonuçlar bulunmuştur

ve alan yazın desteklenmiştir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma bulgularına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı arasında pozitif ve 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($R=0.463$).

Örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta= 0.561$, $p<0.05$). Yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı firma performansını %21.5 oranında açıklamaktadır ($p<0.05$, Düzeltilmiş $R^2=0.215$).

5.1.4. Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Değişken Rolüne Yönelik Sonuçlar

Çalışmada kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü ilişkisi araştırılmıştır. Kurumsal girişimciliğin başarılı sonuçlar vermesi çalışmada firmanın finansal ve finansal olmayan performansı olumlu yönden etkilemesi olarak ele alınmıştır. Kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında doğrudan ilişki, alan yazında pek çok çalışmayla desteklenirken bu çalışmada merak edilen ve araştırılacak olan bu doğrudan ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışının aracı değişken olarak modele eklenmesinden nasıl etkileneceğidir yani bu aracı değişken rolü performansa daha olumlu bir şekilde yansıyacak mıdır?

Kurumsal girişimcilik firma performansı, kurumsal girişimcilik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı firma performansı üzerinde alan yazında çok sayıda çalışma mevcuttur. Kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü üzerine çalışma yok denecek kadar azdır. Bu yönüyle çalışma alan yazında özgün bir çalışmadır.

Yapılan analizler neticesinde regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F(2,605)=177.438$, $p<0.05$, $R^2=0.370$). Regresyon modeli, firma performansının sahip olduğu varyansın %37'sini açıklamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansına etkisi %37 iken, kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisi %40.5 bulunmuştur. Daha önceki hipotez testlerinde kurumsal girişimciliğin etkisi 0.513 iken, örgütsel vatandaşlık davranışının modele dâhil edilmesiyle 0.405'e düşmüş ve anlamlılığını kaybetmemiştir. Bu, kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracı değişken rolünün varlığını göstermektedir.

Sobel test istatistiklerine göre ($Z = 7.75$, $p < 0.05$), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kurumsal Girişimcilik-Firma Performansı (Finansal olmayan performans) ilişkisine kısmen aracılık etmektedir. Sobel testi istatistikleri kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü kısmen desteklemektedir.

Kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık rolü bulunmuştur. Baron ve Kenney (1986), bağımsız değişkenin bağımlı değişkene direkt etkisinin değil, dolaylı etkisinin olduğu durumlarda “tam aracılık”, hem direkt hem de dolaylı etkisinin olduğu durumlarda “kısmi aracılık” etkisinden söz etmektedir (Zhao, Lynch ve Chen, 2010). Tam arabuluculuk altın standart olmasına rağmen, “tüm testler uygun şekilde yapıldığında ve rapor edildiğinde, makalelerin çoğunluğunun ‘kısmi arabuluculuk’ ile sonuçlandığını” belirtmektedir (Zhao vd., 2010). Yani, arabuluculuğa genellikle doğrudan bir etki eşlik eder. Bu tür “doğrudan” etkinin genellikle bir veya daha fazla aracı değişkenin modelde ihmal edilmesinden kaynaklandığı iddia edilmektedir (Shrout ve Bolger 2002; Zhao vd., 2010). Bu durumda araştırma modelinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı aracı değişkeninin aracılık etkisinin “kısmi” olarak çıkması, bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinde başka araçların da varlığını düşündürmektedir. Bu durumda araştırma modelinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında hem dolaylı hem dolaysız yani direkt ilişki bulunmuştur.

Pratik olarak bu sonuç, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin firma performansını olumlu yönde arttıracığından bu tür faaliyetlerinin örgüt içinde sürdürülmesinin ve teşvik edilmesinin hem örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açabileceği hem de başka mekanizmalarla, farklı olgular yaratarak firma performansının artmasına neden olacağını göstermektedir. Bu durumda liderler, kurumsal girişimciliği teşvik edici stratejiler geliştirebilir ve bunun sonucunu örgütsel davranış alan yazını da takip ederek gözlemlene sürecine geçebilirler. Alan yazında kurumsal girişimcilikle ilişkili bulunan değişkenler de mevcuttur. Bu değişkenler de aracı olarak modele eklenip yeniden gözlemlenebilir.

5.1.5. Araştırma Değişkenleri ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Araştırma bulgularını daha iyi yorumlamak üzere araştırma değişkenleri ile belirli demografik faktörler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını tespit etmek çalışmamızın ikincil amacı olmuştur. Bu çerçevede demografik faktörlerle araştırma değişkenleri arasında bağımsız örneklem t-testi ve Anova analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular kurumsal girişimcilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı değişkenleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

Çalışanların yaşı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre kurumsal girişimcilik ve firma performansı ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma olmamakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; 25 ve altı yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı “Centilmenlik” değişkeni ortalaması 3,75’dir. Bu farklılaşma anlamlıdır. Çıkan analiz sonuçlarına göre 25 ve altı yaş grubunun centilmenlik davranışı sergilemeleri diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Çalışanların eğitim durumu ile araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte, kurumsal girişimcilik ile anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal girişimciliğin stratejik yenilenme ve risk değişkenleri lisans eğitim durumuyla anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre lisans eğitim durumuyla stratejik yenilenmenin ortalaması 3.40, riskin ortalaması 3.19’dur. Çıkan analiz sonuçlarına göre lisans eğitim mezunlarının diğer eğitim mezunlarına göre stratejik yenilenme ve risk davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Çalışanların deneyimi ile araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde kurumsal girişimcilik ile arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı ile anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem değişkenleri sırasıyla 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 11-15 yıl deneyimiyle anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Firma performansı büyüme değişkeni 21 yıl ve daha fazla deneyimiyle anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Buna göre 11-15 yıl deneyimiyle özgecilik değişkeninin ortalaması 3.97; 16-20 yıl deneyimiyle centilmenlik değişkeninin ortalaması 4.26; 11-15 yıl deneyimiyle sivil erdem değişkeninin ortalaması 4.04 ve son olarak 21 yıl ve daha fazla deneyimiyle büyüme değişkeninin ortalaması 3.25’dir. Çıkan analiz sonuçlarına göre çalışanların deneyimleri arttıkça daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve performansı büyüme üzerinden değerlendirdiklerini söyleyebiliriz.

Çalışanların departmanlarıyla ile araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde kurumsal girişimcilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte, firma performansı ile anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Firma performansı müşteri memnuniyeti değişkeniyle üretim departmanı arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu

görülmektedir. Buna göre üretim departmanı ile firma performansı müşteri memnuniyeti değişkeninin ortalaması 3.85'dir. Çıkan analiz sonuçlarına göre üretim departmanı çalışanları müşteri memnuniyetine daha çok önem vermektedir. Diğer departmanlarla anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Çalışanların işletmedeki konumuyla araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte, kurumsal girişimcilik ve firma performansı ile anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal girişimcilik yenilikçilik değişkeniyle departman yöneticisi konumuyla; firma performansı kâr değişkeni diğer konumuyla anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Buna göre departman yöneticisi konumu ile yenilikçilik değişkeninin ortalaması 3.41 ve diğer konumuyla kâr değişkeninin ortalaması 3.70'dir. Çıkan analiz sonuçlarına göre departman yöneticileri yenilikçilik yönüyle ilgili iken, yönetici dışında çalışanlar firma performansının kâr değişkeniyle ilgilidir.

Çalışmada kullanılan T testi ve Anova analiz sonuçları göstermiştir ki; çalışanların cinsiyetinin, yaşının, deneyiminin ve çalışılan departmanın kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir rolü bulunmamaktayken, eğitim seviyeleri ve işletmedeki konumları anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. Bu sonuca göre; lisans mezunları stratejik yenilenme ve risk bakımından daha yüksek algıya sahiptir. Lisans mezunlarının diğer eğitim gruplarına kıyasla yenilikçiliğe ve riske daha açık olduklarını söyleyebiliriz. Düşük eğitim seviyesinde veya tam tersi yüksek eğitim seviyelerinde çalışanların yenilikçi ve risk algılarında anlamlı bir farklılaşma olmamaktadır.

Yapılan analizlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sonuçlarında; cinsiyetin, eğitim durumunun, çalışılan departmanın ve işletmedeki konumun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir rolü bulunmamaktayken, yaş ve deneyim anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. Bu sonuca göre 25 ve altı yaş grubuna ait çalışanlar diğer yaş gruplarına kıyasla centilmenlik algıları daha yüksektir. Genç çalışanların centilmenlik eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Deneyim boyutunda 11 yıl-15 yıl ve 16 yıl-20 yıl arası çalışanlar diğer gruplara göre özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem gösterme eğilimleri daha yüksektir. Tecrübeli çalışanların özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını daha yüksek gösterdikleri görülmektedir.

Yapılan analizlerin firma performansı ile ilgili sonuçlarında; cinsiyetin, yaşın ve eğitim durumunun firma performansı ile anlamlı bir rolü bulunmamaktayken, deneyim, çalışılan departman ve işletmedeki konum anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. Bu sonuca göre 21 yıl ve daha fazla çalışanlar büyüme değişkeni algıları daha yüksektir. Tecrübeli çalışanlar firma performansını değerlendirirken daha çok büyüme değişkenine dikkat etmektedirler. Üretim departmanı

çalışanlarının müşteri memnuniyeti algıları daha yüksektir. Üretim departmanı çalışanları diğer departmanlara kıyasla firma performansını değerlendirirken müşteri memnuniyetine daha çok dikkat etmektedir. İşletmede yönetici dışında çalışanların kâr değişkeni algıları yüksektir. İşletmede yönetici konumu dışında çalışanlar firma performansını değerlendirirken kâr boyutuna daha çok dikkat etmektedir.

5.2. Tartışma

Adana ilinde faaliyet gösteren girişimci ve yenilikçi özellikler gösteren KOBİ'ler üzerinde 608 adet çalışanla gerçekleştirilen bu çalışmada kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışının firma performansı üzerindeki etkisi, kurumsal girişimciliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki farklılaşmayı tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre uygulayıcılara yönelik ve gelecekte çalışma yapacaklara yönelik önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Alan yazın incelendiğinde firma performansının farklı bağlamlara göre daha objektif ve belirli ölçüm yöntemleri bulunurken, kurumsal girişimcilik (Assad ve Mohammed, 2021; Turro vd., 2014; Puanovic ve Dima, 2014; Yıldız, 2014; Karol, 2015; Hough ve Scheepers, 2008; Chen vd., 2014; Zahra, 1986; Mehta, 2020; Bakar ve Mahmood, 2014) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Mohanty ve Rath, 2012; Erkutlu, 2011; Zeyada, 2018; Koç vd., 2021; Hapsari vd., 2021) gibi örgüt kültürü ve liderlik gibi bağlamsal faktörlerin etkisine daha açık değişkenlerin de içerisinde yer aldığı sosyal bilimlerin özel bir dalı olan yönetim ve örgüt çalışmalarında kullanılacak ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin yapıldığı ancak kültürle göre uyarılmanın titizlikle yapılmamış olduğu görülmektedir (Bayık ve Gürbüz, 2016). Elbette bu, çalışmada kullanılan ve uyarılma çalışmalarının titizlikle yapıldığı araştırmacılar tarafından da çalışmalarında ispatlanan ölçeklere yönelik bir iddia değildir. Ancak; titizlikle yapılan ölçek uyarılma çalışmalarının Türkiye bağlamında belki de farklı sektörler bağlamında başka araştırmacılar tarafından da tekrar yapılması, sosyal bilimlerin doğası da göz önüne alındığında daha güvenilir sonuçlar elde edilmesine neden olabilir. Örneğin örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları daha kapsamlı örneklem seçilerek ayrı ayrı büyük şirketler, KOBİ'ler, sivil toplum kuruluşları için belirlenebilir ve en son genel bir hükme varılabilir. Sonuç olarak, çalışmaların bilimsel sonuçları incelenirken kullanılan ölçeklerin hangi bağlamdan mevcut bağlama getirilip uyarılmasının yapıldığı, uyarılma

çalışmalarının adım adım metodolojisi ve hangi örneklemin uyarlama çalışmaları için seçildiği göz önünde bulundurulmalıdır.

5.3. Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde uygulamaya yönelik öneriler ve gelecekteki çalışmalara yönelik öneriler ele alınmaktadır.

5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda kurumsal girişimciliğin firma performansını olumlu olarak etkilediği ve bu etkide örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda firmalar verimliliğin ve etkinliğinin sağlanması ve performanslarını olumlu yönde arttırabilmeleri için yenilikçi ve proaktif olmaları ve risk alabilmeleri gerekmektedir. Yenilikçi, proaktif ve risk alan firmalar yaşanan hızlı değişimlere rakiplerine kıyasla daha kolay adapte olabilecek, bu durumda performanslarına olumlu olarak yansıtacaktır. Rakiplerinden öne geçen, pazar paylarını arttıran, talep edilen ürünler sunan firmalar rakiplerine kıyasla büyüme ve kârlılıklarını arttırabileceklerdir. Yöneticiler firma stratejileri ve politikalarını oluştururken firma yapılarını girişimci, yenilikçi, risk alabilen ve proaktif şekilde oluşturmaya dikkat etmeleri gerekmektedir.

Firmalar politika ve stratejiler oluştururken, bu davranışlar sadece yönetim düzeyinde kalmamaları, çalışanlarında istenilen tutum ve davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Kurum kültürünü benimsemiş, firmanın amaçlarını kendi amaçlarından üstün tutan, çalıştığı firma için fedakârlık yapıp, özveride bulunan çalışanlar firmaların performanslarını arttırmalarında başat rol üstlenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde çalışanlar firmalarını sahiplenmekte, kurum kültürlerini benimsemekte ve firmanın amaçları ve hedefleri doğrultusunda özverili ve büyük bir gayretle çalışmaktadır. Yöneticilerin bu davranışların sürekli olması için örgütsel vatandaşlık davranışlarını kurum boyunca yaymalı ve bu davranışların kurum kültürü haline dönüşmesi için gayret göstermelidir.

Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde örgütlerin uzun süre rekabetçi kalabilmeleri, performanslarını arttırabilmelerine bağlıdır. Bu küreselleşme süreci örgütleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Firmalar artan rekabet ortamında uzun vadeli firma amacı olan piyasa değerini maksimize etmek için, kendilerini orta ve kısa vadede bu hedeflere götürecek başarı kriterlerini belirlemek ve bu kriterleri nasıl elde edip yöneteceğini belirlemek zorundadırlar. Artan rekabet ortamı, örgüt içinde iş görenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve iş görene bakış tarzının

farklılaşması ile birlikte, iş görenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak iş görenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Yöneticilerin, işletme sahiplerinin rekabetin çok şiddetli olduğu, yerel rakiplerin yanında küresel rakiplerle de mücadele içinde olduğu, müşteri istek ve ihtiyaçlarının çok hızlı değiştiği ve müşteri sadakatının azaldığı bir ortamda performanslarını arttırmak, rakiplerinden öne geçmek ve pazar paylarını büyütmek için firmalarını yenilikçi, girişimci, proaktif ve risk alan bir şekilde dizayn etmelidirler. Bu değişimin sadece yönetim tarafından değil tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için örgütsel vatandaşlık davranışlarını kurum kültürüne yerleştirmeleri gerekmektedir. Böylece firmaların etkinliği ve verimliliği doğal olarak performansları artacaktır. Bu doğrultuda bu çalışmada ortaya konulan sonuçların çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticiler ve örgütler açısından da önemli ipuçları sağladığı düşünülmektedir.

5.3.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Adana ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde görev yapan yöneticiler ve çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen çalışma 608 anketin toplanarak değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada uygulanan anket, zaman ve kaynak kısıtından dolayı yalnızca Adana ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan kişilere uygulanmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda, araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi açısından daha geniş bir örneklem ile ve KOBİ'ler dışındaki farklı sektörlerde de araştırma yapılması önerilebilir. Aynı araştırma farklı illerde faaliyet gösteren KOBİ'ler veya kamu/özel sektörlerde görev yapan çalışanların katılımıyla gerçekleştirilebilir.

Bunlara ek olarak bu çalışmada kesitsel bir araştırma yapılmış olup, çalışanların yalnızca o andaki tutum ve davranışları tespit edilebilmiştir. Gelecekte yürütülecek çalışmalarda boylamsal araştırmalar gerçekleştirilerek zaman içerisindeki farklılıkların gözlemlenerek belirlenmesi mümkün olabilecektir. Kurumsal girişimcilik firma performansı, kurumsal girişimcilik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı firma performansı üzerine alan yazında çok sayıda araştırma yapılmasına karşılık, kurumsal girişimciliğin firma performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü üzerine çalışma yok denecek kadar azdır. Bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma ekonominin kilit unsuru olan KOBİ'ler üzerinde yapılması çalışmanın bir diğer özgün yönüdür.

Gelecek çalışmalarda kurumsal girişimciliğin firma performansın etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışı dışında kalan örgütsel bağlılık, duygusal zekâ, örgütsel adalet ve liderlik gibi ilişkide etkisi olduğu düşünülen değişkenlerin

aracılık rolü ele alınabilir. Kurumsal girişimciliğin olumsuz sonuçlar doğurup doğurmadığı ya da hangi durumlarda firma performansını etkilediği analiz edilebilir. Kurumsal girişimciliğin öncülleri belirlenip bu öncüllerin neden olduğu örgütsel sonuçlar kamu/özel sektör ayrımı yapılarak araştırılabilir.

Kaynakça

- Abor, J., & Quartey, P. (2010). Issues in SME development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics*, 39(6), 215-228.
- Abu Nasra, M. (2020). Organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel: Personal factors vs. intra-organizational factors. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 712-733.
- Acar, A. Z., (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Acar, A. Z., & Günsel, A. (2010). Lojistik sektöründe süreç yenilikçiliği ve işletme performansı üzerine etkileri. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çukurova University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Adana.
- Acar, A. (2021). “KOBİ’lerde Kalite Yönetim Uygulamaları, Yenilik ve KOBİ’lerin Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Alan Araştırması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 216s.
- Achilladelis, B., Schwarzkopf, A., & Cines, M. (1990). The dynamics of technological innovation: The case of the chemical industry. *Research Policy*, 19(1), 1-34.
- Acts, Z. & Evans, D. (1993). “Entrepreneurship and Small Business Growth.” In Libecap, G. (Ed.). *Advances in (he study of entrepreneurship, innovation, and economic growth.*” Greenwich, Conn.: JAI Press, Inc.
- Agrawal, P., & Gautam, O. (2020). “The Effects of Leaders’ Behavior on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Job Performance of Employees”, *In Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations* (pp. 100-113). IGI Global.
- Ağca, V. (2005). “İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon.

- 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. & Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). *The organic organization and innovation. Sociology*, 5(1), 63-82.
- Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277-289.
- Aksoy, M., (2003). Firma düzeyinde yenilik ve bilgi yönetimi. *KalDer Forum*, 3(12), 17-22.
- Aktan, B., & Bulut, Ç. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79.
- Akyüz, G., & Aka, S. (2015). İmalat performansı ölçümü için alternatif bir yaklaşım: Tercih indeksi (PSI) yöntemi. *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 63-77.
- Aldrich, H. (1979). *“Organizations and Environments”*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Alıyev, H. (2019). “İşletmelerde İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: İstanbul İlinde Bir Uygulama”, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 104s.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C. ve Büyükbacı, P. (2012). How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness. *Innovation: Management Policy & Practice*, 14(1), 107-128.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.

- Altaş, S. S. (2019). İş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1927-1944.
- Altunışık R., Çoşkun R., Bayraktaroğlu S, ve Yıldırım E. (2010). “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı” (6. Baskı). Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Altuntaş, G., & Dömez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(1), 50-74.
- Amit, R., Glosten, L. and Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815- 834.
- Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Ansoff, I.H. (1972). The concept of strategic management. *Journal of Business Policy*, 2, 2-7.
- Antonic, B., ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antonic, B. and Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Arslan, F. M. (1998). Yeni ürünlerin performansının ölçümünde kullanılabilecek kriterler. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(9), 257-264.
- Assad, M. A., & Mohammed, D. (2021). The relationship between inclusive leadership and corporate entrepreneurship: analytical research in the ministry of higher education and scientific research. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2085-2093.
- Aulakh, P. S., & Gencurk, E. F. (2000). International principal-agent relationships: control, governance and performance. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 521-538.

- Aykler, J., (2010). "The Influence of Personality Factors On Organizational Citizenship Behaviour", BADWW Institute For Change Management and Management Development.
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H., & Tafti, A. D. (2013). Demographic determinants of organizational citizenship behavior among hospital employees. *Global Business and Management Research*, 5(4), 171-178.
- Baird, L. (1986). *Managing Performance*. New York: John Wiley.
- Bakar, M. S., & Mahmood, R. (2014). Linking transformational leadership and corporate entrepreneurship to performance in the public higher education institutions in Malaysia. *Advances in Management and Applied Economics*, 4(3), 109-122.
- Bakhshi, A., Sharma, A. D., & Kumar, K. (2011). Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 78-86.
- Balcı, F. İ., (2011). "Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi Kayseri, 331s.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Banwo, A. O., & Du, J. (2020). When the good outweighs the bad: organizational citizenship behaviour (OCB) in the workplace. *Human Resource Development International*, 23(1), 88-97.
- Baron, R. M., & David, A. K. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barnard, C. I. (1938). *"The Functions of the Executive"*, Harvard University Press: Cambridge.
- Barwise, P. (1993). Brand equity: Snark or boojum? *International Journal of Research in Marketing*, 10, 93-104.
- Basım, N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership. *Theory, Research and Managerial Applications* (Vol. 3). New York: The Free Press.
- Bateman, S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

- Bayık, M. E., & Gürbüz, S. (2016). Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: Yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Beamon, B. M. (1998). Performance, reliability and performability of material handling systems. *International Journal of Production Research*, 2(36), 377-393.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32, 1078-1095.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958-984.
- Berisha, G., & Pula, J. S. (2015). Defining small and medium enterprises: A critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28.
- Bhargava, M., Dubelaar, C., and Ramaswami, S. (1994). Reconciling diverse measures of performance: A conceptual framework and test of a methodology. *Journal of Business Research*, 31, 235-246.
- Biçkes, M. D. (2011). "Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Kayseri, 368s.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255-278.
- Bies, R.J. (1989). Review of organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Academy of Management Review*, 14, 294-297.
- Biggadike, E. R. (1979). "Corporate diversification: Entry, strategy, and performance", Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; Cambridge, MA.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of management*, 26(6), 1113-1132.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Blanchflower, D. G. (2004). Self-employment: More may not be better. NBER Working Paper No.10286. *Cambridge: National Bureau of Economic Research*.

- Block, Z, and MacMillan, I.C. (1993). *Corporate venturing*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835-855.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74.
- Bonoma, T.V. and Clark, B.H. (1988). *Marketing Performance Assessment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bordeaux, D.B. (1987). Entrepreneurship. *Manage*, 39(1), 2-4.
- Borman WC, Motowidlo SJ. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt N, Borman WC (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 77-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bostjan, A., Robert, D. H. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Bowler, W.M., Paul, J. B., & Halbesleben, J. R. (2019). LMX and attributions of organizational citizenship behavior motives: When is citizenship perceived as brownnosing? *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 139-152.
- Box, T. (1991). Performance Predictors for Entrepreneurial Manufacturing. Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University.
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., & Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179-200.
- Brazeal, D. V. (1993). Organizing for internally developed corporate ventures. *Journal of Business venturing*, 8(1), 75-90.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brockhaus Sr, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.

- Brown, J. and Rose, M. (1993). *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*. Manchester, UK: Manchester University Press.
- Brownlie, D. (1993). The marketing audit: A metrology and explanation. *Marketing Intelligence and Planning*, 11(1), 4-12.
- Brown, J. and Rose, M. (1993). *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*. Manchester, UK: Manchester University Press.
- Brownlie, D. (1993). The marketing audit: A metrology and explanation. *Marketing Intelligence and Planning*, 11(1), 4-12.
- Bucklin, L.P. (1978). *Productivity in Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Bulut, Ç. (2004). “Şirket Girişimciliğini Etkileyen Faktörler ve Şirket Girişimciliğinin Performans Üzerine Etkileri”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 104s.
- Bulut, Ç., (2007). “Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, Doktora Tezi, Gebze, 159s.
- Bulut, Ç., & Arbak, H. (2012). *İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma*. İzmir: EGIAD Yayınları.
- Bulut, Ç., Fiş, M. A., Aktan, B., & Yılmaz S. (2008). Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University* 3(10), 1389-1416.
- Bulut, Ç., Alpkan, L. ve Yılmaz, C. (2009). Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı ilişkisi: Literatür gelişimi üzerine kavramsal bir çalışma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 10(1), 1-34.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *“The Management of Innovation”*. London: Tavistock.
- Burgelman, R. (1983a). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29, 1349-1364.
- Burgelman, R. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burgelman, R. (1984). Designs for corporate entrepreneurship. *California Management Review*, 26(2), 154-166.
- Burgelman, R. (1988). Strategy making as a social learning process: The case of internal corporate venturing. *Interfaces*. 18(3), May-June, 74-85.
- Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.
- Caillier, J. G. (2014). Linking transformational leadership to self-efficacy, extra-role behaviors, and turnover intentions in public agencies: The mediating role of goal clarity. *Administration and Society*, 48(7), 883-906.

- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carter, S, Jones-Evans, D. (2006). *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy* (2nd ed.), Harlow: Prentice Hall.
- Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S., & Armenakis, A. A. (2014). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691-719.
- Ceylan, C. (2001). “Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Chan, F. T. S. (2003). Performance measurement in a supply chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21, 534-558.
- Chell, E., Hasorth, J., and Brearley, S. (1991). *The Entrepreneurial Personality*. London: Routledge.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal Of Business Ethics*, 105(1), 107-114.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEO s' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of product innovation management*, 31, 2-17.
- Chiaburu D.S., Marinovar S.V., Lim A.S., (2007). Helping and proactive extra-role behaviors: The influence of motives, goal orientation, and social context, *Personality and Individual Differences*, 43, 2282-2293.
- Chipunza, L. T., & Naong, M. N. (2020). Demographic variables as drivers of innovation in small accommodation businesses: A case of South Africa and Zimbabwe. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 13(4), 1-9.
- Chompookum, D., & Derr, C. B. (2004). The effects if internal career orientations on organizational citizenship behaviour in Thailand. *Career Development International*, 9(4), 406-423.
- Clifford, D., & Cavanaugh, D. (1985). *The winning performance in a changing environment*. London: Sidgwick & Jackson.
- Cole, A.H. (1946). “An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to Edwin F. Gray”, *Journal of Economic History*, 6, 1-15.
- Collins, O. F, & Moore, D. G. (1970). *The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneurs*. Appleton-Century-Crofts.

- Cook, P. and F. Nixon, (2000). "Finance and Small and Medium-Sized Enterprise Development", IDPM, University of Manchester, *Finance and Development Research Programme Working Paper Series*, Paper No 14.
- Cooper, R. G. (1979). The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*, 43, 93-103.
- Cooper, A.C. (1982). The entrepreneurship— small business interface. In C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 193-205), Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Corvellec, H. (1994). Performance: From one language into another or the mutations of a Notion. Paper presented at the 17th EAA Congress, Venezia, Italy.
- Covin, J. G., & Adler, P. (1989). Strategic behavior, strategy patterns, and performance levels of small entrepreneurial and conservative firms. In *Southern Management Proceedings* (pp. 250-252).
- Covin, J. and Slevin, D. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J. and Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75 -87.
- Covin, J., and Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1994). Corporate entrepreneurship in high and low technology industries: A comparison of strategic variables, strategy patterns and performance in global markets. *Journal of Euromarketing*, 3(3-4), 99-127.
- Clark, B.H. (1998). *Managerial perceptions of marketing performance*. Working paper, College of Business Administration, Northeastern University.
- Clark, B. H. (2004). Measuring Performance: The Marketing Perspective. A. Neely(Edit.) *Business Performance Measurement: Theory And Practice*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 22-40.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Curran, J. & Blackburn, RA (2001). *Researching the small Enterprise*. London: SAGE Publications.
- Çelik, M., & Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.

- Danışman, A. & Erkocaoglan, E. (2007). Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB’de işlem gören firmalar üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 22(11), 82-101.
- Dansereau, Fred-Graen, George-J. Haga, William (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Day, D. (1994). Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate ventures. *Organization Science*, 5, 148-172.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Demirci, U., (2018). “Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi”, Anadolu Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Eskişehir, 211s.
- Demirci, D., (2019). “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Araştırma”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya, 176s.
- Demirel, Y., & Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlerle yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Demirtaş, M., D., (2020). “Bankacılık Sektöründeki Kadın Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: İzmir İli Örneği”, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 158s.
- DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., & Meglino, B. M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior And Human Performance*, 33(3), 360-396.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dick, A.S. and Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Doostar, M., Chegini, M. G., & Pourabbasi, S. (2012). Survey of relationship between spiritual intelligence and organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 54-61.

- Dougherty, D. (1992). A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, 13(13), 77-92.
- Dougherty, D., & Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5(2), 200-218.
- Dönmez, D., & Çevik, İ. (2010). İşletmelerde yeniliklerin kaynağı olarak paydaş diyalogları: Seyahat acentaları üzerine nitel bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 189-202.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. (1985b). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 85(3), 67-80.
- Drucker, P.F. (1989). *The new realities*. New York: Harper and Row Publishers.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80, 95-104.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Journal of Management & Economics*, 16(1), 57-71.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19.
- Ellis, R. J., & Taylor, N. T. (1987). Specifying entrepreneurship. In N. C. Churchill, J. A. Hornaday, B. A. Kirchoff, O.J. Krasner, & K. H. Vesper (Eds.), *"Frontiers of entrepreneurship research"*, pp. 527-541. Wellesley, MA: Babson College.
- Erdal, N., (2020). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini ve Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 175s.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 43-61.
- Eren, E., Alpan L. ve Ergün E. (2003). Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansa etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.

- Eren, M. Ş., (2014). Güçlendirme ile nicel işletme performansı arasındaki ilişkide örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 303-327.
- Erkocaoğlu, E. (2012). “Gelişmekte Olan Piyasalarda Sermaye Türlerinin Kurumsal Girişimcilik Yoluyla Firma Performansına Etkisi: İMKB’ye Kote Firmalar Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, SBE Doktora Tezi, Adana, 180s.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 532-554.
- Erol, M. (2010). Ekonomik kriz ve KOBİ’ler. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 165-181.
- Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Ettlie, J. (1983). Organization policy and innovation among processors to the food processing sector. *Academy of Management Journal*, 26(1), 27-44.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81-96.
- Ferris, G. R., G. Adams, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, and Ammeter, A. P. (2002). “Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions. In F.J. Yammarino and F. Dansereau”, (Eds.), *Research in Multilevel Issues Volume 1: The Many Faces of Multi-Level Issues*. (p.179-254). OX: Elsevier Science.
- Filion, L.J. (2011) Defining the entrepreneur. (Ed. Dana, L.P.) In: *World encyclopedia of entrepreneurship*. USA: Edward Elgar, 41- 52.
- Fiş, M. A., (2009). “Unlocking The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Performance”, Sabancı Üniversitesi, SBE Doktora Tezi, İstanbul, 204s.
- Flanigan, R., Bishop, B., Brachle, B. and Winn, B. (2017). Leadership and small firm performance: The moderating effects of demographic characteristics. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 3 No. 1, pp. 2-19.
- Friedman, J. (1994). *Cultural identity and global process* (Vol. 31). Sage.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atınc, G., Atınc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198.
- Galanakis, K. (2006). Innovation process. *Make Sense Using Systems Thinking, Technovation*, 26, 1222-1232.

- Garud, R., & Van de Ven, A. H. (1992). An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 93-109.
- Geller, A. M. (1980). Matching people to business strategies. *Financial Executive*, 48(10), 18-21.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gibson, T., Van der Vaart, H. J. (2008). Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Brookings Global Economy and Development Institution. Working Paper Series.
- Gilder, G. (1988). The revitalization of everything: The law of the microcosm. *Harvard Business Review*, 66(2), 49-61.
- Ginsberg, A. & Hay, M. (1994). Confronting the challenge of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers. *European Management Journal*. 12(4). 382-389.
- Goll, I., Johnson, N. B., Rasheed, A. A. (2008). Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: The role of managerial discretion. *Management Decision*, 46, 201-222.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. *Journal Of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graham, J. W. (1989). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, And Validation", Unpublished Working Paper, Loyola University Of Chicago, Chicago, IL, 68.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Green, D. H., Barclay, D. W., & Ryans, A. B. (1995). Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 59(4), 1-16.
- Guerrero, M. (2020). Does workforce diversity matter on corporate venturing? *Economics of Innovation and New Technology*, 31(1-2), 35-53.

- Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before/after TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 46-63.
- Guth, W. D. (1971). Formulating organizational objectives and strategy: A systematic approach. *Journal of Business Policy*, 2(1), 24-31.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Güleç, M. (2015). "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri: Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Güner, M. F. (2006). "Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye'de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz" (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Halbesleben, J. R., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1450-1489.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hambrick, D. C. (1989). "Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Back in The Strategy Picture", *Strategic Management Journal*, 5-15.
- Hannan, M ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Journal of Sociology*, 49, 149-164.
- Hapsari, D., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). The role of transformational leadership in building organizational citizenship: The civil servants of indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 595-604.

- Hatipoğlu, C., (2011). “Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ’lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama”, Niğde Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Niğde, 225s.
- Hawkins, D.I., Best, R.J., and Lillis, C.M. (1987). The nature and measurement of marketing productivity in consumer durables industries: A firm level analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(4), 1–8.
- Henao-García, E. A., Arias-Pérez, J., & Lozada-Barahona, N. E. (2020). Corporate entrepreneurship, resources, capabilities and institutional factors: An analysis for emerging markets. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(1), 106-125.
- Henderson, R. (1993). Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *Rand Journal of Economics*, 24(2), 248–70.
- Hisrich, R. & Peters, P. M. (1985). *Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise* (3th Ed.). Richard D. Irvin Inc.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 307-322.
- Hisrich, R. D. and Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship* (4th edn). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P.; (2002). *Entrepreneurship* (Fifth Edition). McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- 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*, 17(2), 29-37.
- Hough J and Scheepers R (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 17-25.
- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1995). Combining and comparing different approaches to the multitrait multimethod matrix. In J. J. Hox., G. J. Mellenbergh, & P. G. Swanborn (Eds.), *Facet theory: Analysis and design*. Zeist, The Netherlands: Setos.
- <http://www.adaso.org.tr/WebDosyalar/Sayfalar/Sunumlar/Ocak%202018/KOSGEB%20GENEL.pdf> (Erişim tarihi: 15.04.2020).
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2019-37548> (Erişim Tarihi: 24.04.2021).
- <https://kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat> (Erişim Tarihi: 22.04.2021).

- Huang, J. H., Jin, B. H., & Yang, C. (2004). Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior—An examination of gender differences. *International Journal of Manpower*, 25, 195–210
- Hult, G. T. M., Hurley R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal Of Marketing*, 60(4), 107-114.
- İğci, E., (2008). “Stratejik Esneklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Çevresel Dinamizmin Bu İlişkiye Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 163s.
- İslamoğlu, A. H. ve Almaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Jahanshahi, A. A., Nawaser, K., & Brem, A. (2018). Corporate entrepreneurship strategy: An analysis of top management teams in SMEs. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 528–543.
- Jain, S. K., & Singh, R. (2017). Analyzing the Impact of Entrepreneurship Development Programs on Entrepreneurs. In *Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi, July* (pp. 14-15).
- Jennings, D. and Lumpkin, J. (1989). Functionally modelling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-502.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18– 35.
- Johnson, L. K. (2005). The new loyalty: Make it work for your company. *Harvard Management Update*, 10, 3–5.
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D., & Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1307-1320.
- Jones, T.O. and Sasser, E.W. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88–99.
- Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- Kabadayı, E. T., (2002). İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(2), 61-75.

- Kagzi, M., & Guha, M. (2018). Does board demographic diversity influence firm performance? Evidence from Indian knowledge-intensive firms. *Benchmarking: An International Journal*, 25(3), 1028–1058.
- Kalkan, A., (2005). “KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, Doktora Tezi, Gebze.
- Kalleberg, A. (1986). “Entrepreneurship in the 1980s: A study of small business in Indiana.” In G. Libecap (ed.), *Advances in the study of entrepreneurship, innovation, and economic growth*. Greenwich, Conn.: JAI Press Inc.
- Kanbur, S.M. (1980). A note on risk taking, entrepreneurship and Schumpeter. *History of Political Economy*, 12, 489-498.
- Kantarcıoğlu, N. (2019). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Performansına Etkisi: Ankara’da KOBİ’lerde Bir Araştırma”, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Kanten, P. (2014). İş yaşamının kalitesinin proaktif ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 251-274.
- Kanter, R.M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 61 (June/July), 26-37.
- Kanter, R. (1983). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1, 47-60.
- Kanter, R. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York, N.Y.: Simon and Schuster.
- Kanter, R. M., & Richardson, L. (1991). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies—the Enter-Prize Program at Ohio Bell, 1985–1990. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 209-229.
- Kanter, R. M., Richardson, L., North, J., & Morgan, E. (1991). Engines of progress: Designing and running vehicles in established companies; The new venture process at Eastman Kodak, 1983-1989. *Journal of Business Venturing*, 6, 63-82.
- Kaplan, R. S. (1983). “Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge For Managerial Accounting Research”, In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 284-306). Springer, Boston, MA.
- Kaplan, R. S. (1984). “The Evolution Of Management Accounting”, In *Readings In Accounting For Management Control* (pp. 586-621). Springer, Boston, MA.

- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 111-121.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced score-card as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R., and Cooper, R. (1997). “*Cost And Effects: Using Integrated Cost Systems To Drive Profitability And Performance*”. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Karabağ, S.F., (2008). “Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye’nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, SBE Doktora Tezi, Adana, 149s.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karlöf, B. (1996). *Çağdaş yönetim kavramları ve kalkınma modelleri*, (Z. Kütevin, E.Kütevin, Çev.). İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Karol, R. A. (2015). Leadership in the context of corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 30-34.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-286.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Katila, R. (2007). Measuring innovation performance. *Business performance measurement theory and practice*, Edt. Andy Nelly, Cambridge University Press 2004, 304-318.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D., and Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), New York: Wiley.
- Keats, B. and Hitt, M. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance. *Academy of Management Journal*, 31, 570-598.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kets De Vries, M. and Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11, 266-279.

- Khalid, S. A., Jusoff, H. K., Ali, H., Ismail, M., Kassim, K. M., & Rahman, N. A. (2009). Gender as a moderator of the relationship between OCB and turnover intention. *Asian Social Science*, 5(6), 108-117.
- Khandwalla, P. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khaola, P. P., & Sephelane, R. L. (2013). Leadership, Organisational citizenship and innovative work behaviours in Lesotho: Exploratory evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4(2), 46-58.
- Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Kobi'lerde genel firma özelliklerinin inovasyon uygulamalarına etkisi: Balıkesir ilinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 93-118.
- Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal Of Management*, 28(5), 629-648.
- Kimble, G. and Garmezy, N. (1963). *Principles of general psychology* (2nd ed.). New York: The Ronald Press Company.
- Kimberly, J. & Evanisko, M. R. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management*. 24, 689-713.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, opportunity and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1982). "The theory of entrepreneurship in economic growth." In Kent, A., Sexton, D., and Vesper, K. (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Kirzner, I. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F.H. (1967). *The economic organization*. New York: August M. Kelley.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Koc, Y., Gulseren, D., & Lyubikh, Z. (2021). Masculinity contest culture reduces organizational citizenship behaviors through decreased organizational identification. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 27(2), 408-416.
- Koçel, T. (1993). *Büyük İŞletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı, Eylül). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ,
- Koçel, T. (1998). Girişimcilik Ama Hangisi? *Executive Excellence*, 1(10), 17.

- Koh, H.C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics a study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 17(3), 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kotler, P., Gregor, W., and Rodgers, W. (1977). The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review*, 18(2), 25-43.
- Kozak, M. A., & Yilmaz, E. G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. E., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2019). Corporate entrepreneurship strategy: Extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 53(1), 1-20.
- Kruger, M. E. (2004). Creativity in the entrepreneurship domain (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Kuczmarsky, T. D. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), 7-11.
- Kuratko, D., Montagno, R. and Hornsby, J. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Kuratko, D. E., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28-39.
- Kuratko, D. E., & Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Dryden Press.
- Kuratko, D. E., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D. E., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Mason, OH: Thomson.
- Küçükkancabaş, S., Akyol, A., & Ataman, B. M. (2006). İlişki pazarlaması bileşenlerinin şirket performansı üzerindeki etkileri: İçecek sektöründe uygulamalı bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(25), 131-139.

- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping Coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2028-2049.
- Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 341-364.
- Leachman, C., Pegels, C. C. & Shin, S. K. (2005). Manufacturing performance: Evaluation and determinants. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 851-874.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal Of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lebas, M. & Euske, K. (2002). "A Conceptual And Operational Delineation Of Performance, In *Business Performance Measurement: Theory And Practice*", In N. Andy (Eds.), Cambridge, UK, Cambridge University Press, 65-79.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228.
- Leechaijaroen, S. (2016). Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 37(2), 104-111.
- Leibenstein, H., (1979). "The General X-Efficiency Paradigm and the Role of the Entrepreneur", in Mario Rizzio (ed.), *Time, Uncertainty and Disequilibrium*, (pp. 127-139). Lexington: Heath.
- Li, N., Crant, J. M., & Liang, J. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- Li, H. & Zhang, Y. (2007). The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28(8), 791-804.
- Libecap, G. (1993). *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*. Greenwich, Conn." JAI Press Inc.
- Lin, R. S.-J., & Hsiao, J.-K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(3), 171-174.
- Loecher U. (2000). Small and medium-sized enterprises: Delimitation and the European definition in the area of industrial business. *European Business Review*, 12(5), 261-264.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 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(5), 429-451.
- Luo, Y., Huang, Y., Wang, S. L., (2011). Guanxi and organizational performance: A meta-analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of marketing*, 57(1), 70-80.
- Macmillan, I.C., Block, Z. & Subba Narasimba, P.N. (1984). Obstacles and experience in corporate venturing. In K.H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research*. (pp. 841-63), Boston, MA: Babson College.
- Macrae, N. (1982). Intrapreneurial now. *The Economist*, 17, 67-72.
- Mahmudi, B., & Elmi, F. (2020). Effect of leader member exchange, organizational culture and employee engagement on organizational citizenship behavior (Case Study Gen Y in Perum Lppnp). *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(1), 71-82.
- Maidique, M. A. (1980). Entrepreneurs, champions, and technological innovation. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 21(2), 59-76.
- Mallick, E., Pradhan, R.K., Tewari, H.R., & Jena, L. K., (2014). Organizational citizenship behaviour, job performance and HR practices: A relational perspective. *Management and Labour Studies*, 39(4), 449-460.
- Maradana, R. P., Pradhan, R. P., Dash, S., Gaurav, K., Jayakumar, M., & Chatterjee, D. (2017). Does innovation promote economic growth? Evidence from European countries. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1), 1-23.
- Mavrinac, S. and Siesfeld, T. (1997). Measures that matter: An exploratory investigation of investors' information needs and value priorities. Working paper, Ivey School of Business, University of Western Ontario, London, ON, Canada.
- McIntyre, M. L., Murphy, S. A., & Mitchell, P. (2007). The top team: Examining board composition and firm performance. *Corporate Governance: An International Review*, 7: 547-561.
- Mckinney G., Mckinney, M. (1989). Forget the corporate umbrella- entrepreneurs shine in the rain, *Sloan Management Review*, 30(4), 77-82.
- Mecek, G. (2020). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) uluslararası tanımlama ölçütleri ve kavramlaştırılması. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 29-55.

- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946.
- Mehrotra, S. (1984). How to measure marketing productivity. *Journal of Advertising Research*, 24(3), 9-15.
- Mehta, M. (2020). Effect of leadership styles on corporate entrepreneurship: A critical literature review. *Organization Development Journal*, 38(2), 65-74.
- Mercan, B. G., Göktaş, D. D. ve Gömleksiz, M. (2011). AR-GE faaliyetleri ve girişimcilerin inovasyon üzerindeki etkileri: Patent verileri üzerinde bir uygulama. *Paradoks: The Journal of Economics. Sociology & Politics*, 7(2), 27-44.
- Mete, E. S., (2018). “Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme”, Gazi Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Ankara.
- Meyer, M. W. (2002). “Finding performance: The New Discipline of Management, in Business Performance Measurement: Theory and Practice”, Neely, Andrew, editor. Cambridge University Press. 51-62.
- Meyer, M. W. (2005). Can performance studies create actionable knowledge if we can't measure the performance of the firm? *Journal of Management Inquiry*, 14(3), 287-291.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand.
- Miller, D., and Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D., Kets De Vries, M., and Toulouse, J. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25, 237-253.
- Miller, D. and Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment - The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miller, J. G., & Vollman, T. E. (1985). Manufacturing futures survey: North America. *Operations Management Review*, 4-10.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 1, 233-249.
- Miller, D. and Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mohanty, J., & Rath, B. P. (2012). Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65-76.
- Moorman, R. H., & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-187.
- Morris, M. and Lewis, P. (1991). Entrepreneurship as a significant societal quality of life. *Journal of Business Research*, 23, 21-36.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). "Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations". South-Western Pub.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mosalaei, H., Nikbakhsh, R., & Tojari, F. (2014). The relationship between personality traits and organizational citizenship behavior on athletes. *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 3(1), 11-15.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mullins J. M., Linehan, S. Walsh, (2001). People centered management policies: A new approach in the Irish public service. *Journal of European Industrial Training*, 2(3), 247-259.
- Mushraf, A. M., Al-Saqry, R., & Obaid, H. J. (2015). The impact of big five personality factors on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Management Science*, 2(5), 93-97.
- Naktiyok, A., (2007). Yenilik yönetimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 233-6.
- Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2017). Human resource information system: A review of previous studies. *Journal of Management Research*, 9(3), 92-120.
- Neely A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely A.D., Adams C. (2001). Perspectives on performance: The performance prism. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7-15.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*. London: Prentice Hall.

- Neely, A. ve Austin, R. (2004). Measuring performance: The accounting perspective. *Business Performance Measurement: Theory And Practice*, 41-50.
- Nielsen, R. P., Peters, M. P., & Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets—corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181-189.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38(2), 668-694.
- Ocak, M., & Basim, H. N. (2017). Kurumsal girişimciliğin öncül ve sonuçları üzerine türk sanayi firmalarında görgül bir araştırma / An empirical research on the antecedents and consequences of corporate entrepreneurship in turkish industry companies. *Business and Economics Research Journal*, 8(1), 131-151.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Sage Publications.
- Organ, D. W., (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 80, 295-306.
- Otley, D. (2002). Measuring performance: The accounting perspective. *Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 3-21.

- Özer, Ö., (2011). “Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, İzmir, 189s.
- Özdemir, S., Ersöz, H., & Sarıoğlu, H. (2007). Küçük girişimciliğin artan önemi ve Kobi’lerin Türkiye ekonomisindeki yeri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 173-230.
- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Papatya, G., Papatya, N., & Hamşioğlu, A. B. (2016). Girişimci yönlülük, iç-girişimcilik ve işletme performans ilişkisi: Türkiye tekstil sektörü işletmelerinde bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 19-48.
- Parken, C. & Wu, M. L. (1997). On the equivalence of operational performance measurement and multiple attribute decision making. *International Journal of Production Research*, 11(35), 2963-2988.
- Patki, S. M., & Abhyankar, S. C. (2016). Big five personality factors as predictors of organizational citizenship behavior: A complex interplay. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2), 136-146.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308-324.
- Paunovic, S., & Dima, I. C. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 14, 269-276.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.
- Penrose, E.T. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell.
- Pepper, M. B., & Anderson, K. (2009). Corporate entrepreneurship, gender, and credibility: An exploratory study. *Marketing Management Journal*, 19(2), 139-146.
- Peters, T. an Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run companies*. New York, N.Y.: Harper & Row.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pinchot, III, G. (1985). *Entrepreneuring*. New York: Harper and Row.
- Pitt, L. F.; Ewing, M.T. Ve Berthon, P.R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.

- Piroozfar, S. (2013). The influence spirituality in workplace on employee's organizational citizenship behaviour. *Trends in Social Science*, 6(1), 26-29.
- Pitt, M. & Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: Driving innovation? *Property Management*, 26(4), 241-254.
- Porter, M. (1985). "*Competitive Advantage*". New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 11): 1-40. Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310-326.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159-203.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.

- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Putra, B. S. (2020, January). The Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior. In *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (pp. 77-80). Atlantis Press.
- Rahman, S. & Bullock, P. (2005). Soft TQM, Hard TQM, and organizational performance relationships: An emprical investigation. *The International Journal of Management Science*, 33(1), 73-83.
- Rastgar, A. A., Zarei, A., Davoudi, S. M. M., & Fartash, K. (2012). The link between workplace spirituality, organizational citizenship behavior and job performance in Iran. *Arth Prabhand: A journal of Economics and Management*, 1(6), 51-67.
- Reich, R. (1987). Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. *Harvard Business Review*, 65(3), 77-83.
- Reichheld, F.E. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*, 2(4), 10-21.
- Renyolds, P. (1991). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 47-70.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Roberts, E.B. (1980). New ventures for corporate growth. *Harvard Business Review*, 59 (July/August), 134-142.
- Roberts, E. (1991). *Entrepreneurs in High Technology*. New York: Oxford University Press.
- Roberts, E. B., & Berry, C. A. (1985). Entering new businesses: Selecting strategies for growth. *Sloan Management Review*, 26(3), 3-17.
- Robbins, S. (2006). *Organizational Behavior: Concept, Controvertion, and Application*. Prenhallindo. Jakarta.
- Roethhsberger, F J, & Dickson, W J, (1964). *Management and the Worker*, New York Wiley Science Editions.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing İndividual-Organization Attachments: A Two-Way Street. In A. Howard (Ed.), *Changing nature of work*: 290-321. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(3), 76-89.
- Ryzd, J. (1986). *Managing Innovation*. Cambridge, Mass. Ballinger Publishing Company.

- Samancı, S., (2017). “Örgütsel ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi”, Türk Hava Kurumu, SBE, Doktora Tezi, Ankara, 226s.
- Sathe, V. (1985). Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 37(2), 636-656.
- Sathe, V. (1988). From surface to deep corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 27, 389-411.
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. *Organizational Dynamics*, 18(1), 20-32.
- Sathe, V. (2007). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge University Press.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). Research needs and issues in strategic management. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* (Boston, MA: Little, Brown and Company, 1979, 515-530).
- Schere, J. L. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1982, No. 1, pp. 404-408). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Schollhammer, H. & C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (Eds.). (1982). *Internal Corporate Entrepreneurship*. Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 209-229.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Translated by Redvers Opie, Cambridge: Harvard University Press.
- Schuler, R. S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629.
- Sezgin, F., (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shane, S. A. (1995). Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. *Journal of International Business Studies*. 26(1), 47-68.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982) The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-H
- Shapero, A. (1984). *Intracorporate entrepreneurship: A class of cultures*. Working paper: Ohio State University, Columbus.

- Shapiro, H. (1983). "Entrepreneurial concepts, definitions, and model formulations," in Entrepreneurship, (Ed.), Joshua Ronen, Lexington, Mass." Lexington Books.
- Sharma, P. And Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (1995). Feeling the heat. *Marketing Management*, 4(2), 8-23.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422-445.
- Sineta, M. (1985). SMR forum: Entrepreneurs, chaos, and creativity--can creative people really survive large company structure? *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(2), 57-65.
- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2009). Does personality predict organizational citizenship behavior among managerial personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 291-298.
- Simon, C.J. and Sullivan, M.W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Skinner W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136-145.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Snyder, M. (1993). Basic research and practical problems: The promise of a "functional" personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(3), 251-264.
- Spann, M. S., Adams, M., & Wortman, M. S. (1988). Entrepreneurship: Definitions, dimensions, and dilemmas. *Proceedings of the US Association for Small Business and Entrepreneurship*, 147-153.
- Stamper, C. L., & Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 517-536.
- Stewart, A. (1989). Team Entrepreneurship. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship* (Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Stevenson, H. H. Ve Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April, 85-94.

- Stevenson, H.W. & Sahlman, W.A. (1986). Importance of entrepreneurship in economic development. In R.D. Hisrich (Ed.), *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital* (pp. 1- 26), Lexington, MA: D.C. Heath.
- Stevenson, H. H., & Jarrillo-Mossi, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *The Journal of Business Strategy*, 7(1), 10-23.
- Stokes, D., Wilson, N. (2010). *Entrepreneurship and Small Business Management* (6th ed.). Andover: Cengage Learning EMEA.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge, London.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V.M., & Masyhuri, M. (2019). The relationship among spiritual intelligence, emotional intelligence, organizational citizenship behaviour, and employee performance. *Etikonomi*, 18(2), 249-258.
- Surbhi, S. (2016). “Difference between Entrepreneur and Intrapreneur”, Viewed at 12.October.2016.
- Sykes, H .B. (1986). The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success. *Journal of Business Venturing*, 1, 275-293.
- Sykes, H. B., & Block, Z. (1989). Corporate venturing obstacles: Sources and solutions. *Journal of Business Venturing*. 4, 159-167.
- Şanal, M., (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından önemi. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed., international ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Tecimen, M., (2020). “Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kırıkkale, 153s.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16): 343-363.
- Tenteriz, Y. (2020). “Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteginin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 150s.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors’ and subordinates’ procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Tom-Jack, P.I. (2016). “The Evolving Geopolitical Relations of Nigeria and China: What Is the Impact of the Nigeria-China Trade and Direct Investment on the Nigerian Economy?” Ottawa: The University of Ottawa.

- Turhanoglu A. K., Suğur N., Şavran T. G. Ve Çetin O. B. (2012). “*Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*” (1. Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.
- Urbano, D., & Turró, A. (2013). Conditioning factors for corporate entrepreneurship: An in (ex) ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 379-396.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Uzonwanne, F. C. (2014). Organizational citizenship behaviour and demographic factors among oil workers in Nigeria. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(8), 87-95.
- Ürek, D. (2015). “Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Üstün, F. (2015). “Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye’nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine BİR Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Adana.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity”, *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Veli, I. (2017). Organizational citizenship behavior definition. *Engineering Management*, 3(1), 40– 51.
- Vesper, K.H. (1984). Ten questions for corporate entrepreneurship: A pilot study. Working paper: University of Washington, Seattle.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
- Von Hippel, E. (1997). *The sources of innovation*. New York University of Press.

- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Vu, H. M., & Nwachukwu, C. (2021). Influence of entrepreneur competencies on profitability and employee satisfaction. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 20(1), 1-16.
- Walker, R. (1995). *Patents as Scientific and Technical Literature*. Metuchen, NJ: The Scarecrow Press.
- Walker, O.C. and Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct*. New York: Guilford.
- Weiss, L. A. (1981). Start-up businesses: A comparison of performances. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 23(1), 37-53.
- Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(3), 147-158.
- Wood C., Holt D., Reed T., Hudgens B., (2008). Perceptions of corporate entrepreneurship in air force organizations: Antecedents and outcomes. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(1), 117-131.
- Yalçınkaya, Y. (2010). Bilginin farkındalık ve farklılığında organizasyonların gelecek alanı: İnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(3), 373-403.
- Yan, J., & Yan, L. (2016). Individual entrepreneurship, collective entrepreneurship and innovation in small business: An empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1053-1077.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yeoh, P.L (1994). Entrepreneurship and export performance: A proposed conceptual model. *Advances in International Marketing*, 6, 43-68.
- Yıldız, S., (2011). İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 36, 179-193.
- Yıldız, B., Aslan, H., & Çiğdem, Ş., (2017). Örgütsel yenilikçiliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracı rolü. *Social Science Studies*, 5(IV), 129-145.
- Yıldız, M. (2014). The effects of organizational culture on corporate entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 35-44.

- Yılmaz, R., (2018). “Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, Konya.
- Yılmaz C., Alpkan L., Ergun E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58(10), 1340-1352.
- Yılmaz, H., Karahan, A., ve Arslan, E. (2019). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Tarımsal mekanizasyon imalatçısı işletmeler bağlamında bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 17, 1-23.
- Yiu, D. W. & Lau, C. M. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 37-57.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Zahra, S. A. (1986). A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1986, No. 1, pp. 71-75). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.
- Zahra, S. A. (1993a). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1994). Corporate entrepreneurship in smaller firms: The role of environment, strategy and organization. *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3(1), 31-44.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: 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 M. D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environment hostility. *Journal of Business Venturing* 15, 469-492.
- Zajac, E. J., & Shortell, S. M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*, 10(5), 413-430.
- Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*, 37(2), 170-184.
- Zbierowski, P. (2020). The mystery of high performance—mediation by entrepreneurial orientation and organizational citizenship behavior. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 67-91.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 19, 128-138.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zehir, C., & Özşahin, M. (2006). Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi: İmalat sektöründe bir saha çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 137-157.
- Zehir, C., Altındağ, E., & Acar, A. Z. (2010). “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeyleri ve Firma Performansı İlişkisi”, *18nci Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 538- 546, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Zehir, C., Muceldili, B., Akyuz, B., & Celep, A. (2010). The impact of information technology investments on firm performance in national and multinational companies. *Journal of Global Strategic Management*, 7(1), 143-154.
- Zehir, C., Muceldili, B., & Zehir, S. (2012). The impact of corporate entrepreneurship on organizational citizenship behavior and organizational commitment: Evidence from Turkey SMEs. *Social and Behavioral Sciences* 58, 924-933.
- Zehir, C., & Yavuz, A. (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Doğuş Üniversite Dergisi*, 18(2), 97-115.
- Zehir, C., Karakadılar, I. S., Gogus, G., & Basar, D. (2019). How the managerial environment effects on corporate entrepreneurship: Evidence from Turkey. *Is Ahlakı Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Zeyada, M. (2018). Organizational culture and its impact on organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 418-429.

EK 1: ANKET FORMU

BÖLÜM I

Bu bölümde işletmeniz hakkında genel bilgi edinmek amaçlanmaktadır.

1. Cinsiyetiniz?

☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız?

☐ 25 ve daha az ☐ 26-35 arası ☐ 36-45 arası ☐ 46-55 arası ☐ 56 ve daha fazla

3. Eğitim düzeyiniz?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

4. Birey olarak sektördeki deneyim süreniz?

☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6 yıl-10 yıl arası ☐ 11 yıl-15 yıl arası ☐ 16 yıl-20 yıl arası

☐ 21 yıl ve daha fazla

5. Hangi departmanda çalışmaktasınız?

☐ AR-GE ☐ Pazarlama ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ İnsan Kaynakları

☐ Diğer

6. İşletmedeki konumunuz?

☐ İşletme Sahibi ☐ İşletme Sahibi ve Yöneticisi ☐ Yönetim Kurulu Başkanı

☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Yardımcısı ☐ Departman Yöneticisi

☐ Diğer (Belirtiniz).....

BÖLÜM II

Anketin bu bölümünde firmanızın kurumsal girişimcilik boyutlarına bakış açısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

	İFADELER Aşağıdaki soruları firmanızın genelini düşünerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Firmamız geçen 5 yılda AR&GE (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarına önemli oranda yatırım yapmıştır.	1	2	3	4	5
2	Firmamız geçen 5 yılda pazara büyük çapta yeni ürün sunmuştur.	1	2	3	4	5
3	Firmamız geçen 5 yılda kendi sanayi dalında çarpıcı yeniliklerin ve buluşların geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir.	1	2	3	4	5
4	Firmamızda çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
5	Firmamız geçen 5 yılda misyonunu yeniden tanımlayıp kar etmeyen birimlerini elden çıkarmıştır.	1	2	3	4	5
6	Firmamız geçen 5 yılda rekabet stratejisini yenileyip değiştirmiştir.	1	2	3	4	5
7	Firmamız geçen 5 yılda verimliliğini arttıracak farklı programlar geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
8	Firmamız geçen 5 yılda birimler arası işbirliği ve iletişimini arttırarak yeniden organize olmuştur.	1	2	3	4	5
9	Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.	1	2	3	4	5
10	Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.	1	2	3	4	5

	İFADELER Aşağıdaki soruları firmanızın genelini düşünerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
11	Firmamız geçen 5 yılda yeni ürünler geliştirerek yeni sanayi dallarına girmiştir.	1	2	3	4	5
12	Firmamız geçen 5 yılda uluslararası faaliyetlerini önemli oranda geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
13	Firmamız geçen 5 yıl boyunca içinde bulunduğu iş alanlarında önemli derecede genişlemeye gitmiştir.	1	2	3	4	5
14	Firmamız yöneticileri yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere /yatırımlara çok değer verir.	1	2	3	4	5
15	Firmamızın tepe yöneticileri, geçmiş 5 yılda, geri dönüş şansı fazla ama risk oranı yüksek projelere önem vermiştir.	1	2	3	4	5
16	Firmamız, yüksek-riskli projeler için oldukça toleranslıdır.	1	2	3	4	5
17	Firmamız, rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermek yerine ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
18	Firmamız yeni ürün, yönetim teknikleri ve süreç teknolojilerini sektöre tanıtmakta öncü bir rol oynar.	1	2	3	4	5
19	Üst yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III

Anketin bu bölümünde firmanızın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına bakış açısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

	İFADELER Aşağıdaki soruları firmanızın genelini düşünerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
5	İş esnasında sorunla karşılaşılan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
7	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5

	İFADELER Aşağıdaki soruları firmanızın genelini düşünerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
15	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
17	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
18	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

BÖLÜM IV

Anketin bu bölümünde firmanızın firma performansı boyutlarına bakış açısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir. Lütfen son 5 yılı dikkate alarak yanıt veriniz.

	İFADELER Aşağıdaki soruları firmanızın genelini düşünerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemizin uzun dönemli karları yüksektir.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizin ciro karlılığı(kar/toplam satışlar) yüksektir.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizin aktif karlılığı(kar/toplam varlıklar) yüksektir.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizde toplam satışlarda büyüme yükselmiştir.	1	2	3	4	5
5	İşletmemizin pazar payındaki büyüme artmıştır.	1	2	3	4	5
6	İşletmemizde çalışan sayısındaki ortalama yıllık artış yüksektir.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizin toplum üzerindeki imaj ve etkisi olumludur.	1	2	3	4	5
8	İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde tedarikçi memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizde çalışan memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5

Anketimiz burada sona ermiştir. Araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama

Dr. Öğr. Üyesi Murat Öztürk