

T.C.  
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE  
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK: OSTİM'DE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**BURCU TÜRKMEN**

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

**DOÇ. DR. HASAN ENGİN ŞENER**  
**DANIŞMAN**

ANKARA, 2020

## ONAY SAYFASI

Burcu TÜRKMEN tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Girişimcilik: OSTİM’de Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliğı ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

| Unvan Adı Soyadı                  | Kurumu                               | İmza |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------|
| Doç. Dr. Hasan Engin şENER        | Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi |      |
| Prof. Dr. Nilay ALFTEKİN SAKARYA | Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi |      |
| Doç. Dr. Ayşegül TAş              | ankaya Üniversitesi                 |      |
| Doç. Dr. İrge şENER               | ankaya Üniversitesi                 |      |
| Dr. Öğr. Üyesi İklim GEDİK BALAY  | Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi |      |

Tez Savunma Tarihi: 14 Ocak 2020

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doç. Dr. Seyfullah YILDIRIM

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Burcu TÜRKMEN

**İTHAF**

Canım Annem'e

## TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmam boyunca bana yol gösteren ve sonsuz destek veren tez danışmanım Doç.Dr.Hasan Engin ŞENER'e, tez izleme komitelerine katılarak çalışmama değerli katkılar sağlayan ve destek olan Prof.Dr.Nilay ALÜFTEKİN SAKARYA ve Dr.Öğr.Üyesi İklim GEDİK BALAY'a saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Bu çalışma süresince ve hayatımın her döneminde yanımda olarak bana destek olan, kızları olmaktan gurur duyduğum canım anneme, babama ve kardeşi olmaktan gurur duyduğum bitanecik abime sonsuz teşekkür ederim.



## ÖZET

### **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Girişimcilik: OSTİM’de Bir Araştırma**

Bu çalışmanın birbiriyle ilişkili iki temel amacı bulunmaktadır. İlk olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) mevcut kurumsal girişimcilik durumları ve kurumsal girişimcilik süreçlerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya konmuştur. Birinci amaç bağlamında kurumsal girişimcilik süreçleri ve bu sürece etki eden faktörler, KOBİ’lerin faaliyet gösterdikleri çevre, işletme yöneticilerinin ve işletmelerin özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve işletme performansı bağlamında incelenmiştir. İkinci olarak işletme yöneticilerinin kurumsal girişimcilik ve süreç ile ilgili görüşleri ile işletme yöneticilerinin kurumsal girişimcilik tanımları belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan veriler, OSTİM’de faaliyet gösteren 360 adet işletmeden anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ulaşmak için, ANOVA analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin demografik özelliklerinin ve işletmelerin özelliklerinin bazılarının, araştırma kapsamındaki değişkenler üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda işletmelerin örgüt kültürü, örgüt yapısı ve içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin, işletmelerin kurumsal girişimci davranışlarını etkilediği, işletmelerin kurumsal girişimci davranışlarının da işletmelerin performanslarını etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Performansı, Kurumsal Girişimcilik, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ), Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı

## **ABSTRACT**

### **Corporate Entrepreneurship in Small and Medium Sized Enterprises: A Research at OSTİM**

This study has two interrelated main objectives. Firstly, the current corporate entrepreneurship status of small and medium sized enterprises (SMEs) and the factors that affect corporate entrepreneurship processes are presented. In the context of the first objective, corporate entrepreneurship processes and the factors affecting this process were examined in the context of SMEs' environment, characteristics of business managers and businesses, organizational structure, organizational culture and firm performance. Secondly, the opinions of business managers about corporate entrepreneurship and process with the definitions of corporate entrepreneurship of business managers were determined.

The data used in the research were collected from 360 enterprises operating in OSTİM by questionnaire method. ANOVA analysis, correlation analysis and regression analysis were performed to reach the findings obtained from the research.

It was observed that some of the demographic characteristics of the business managers and some of the characteristics of the enterprises were effective on the variables within the scope of the research. As a result of the research, it is seen that the organizational culture, organizational structure and the environment in which businesses operate, affect corporate entrepreneurial behaviors of enterprises, and corporate entrepreneurial behaviors of enterprises affect the performances of enterprises.

**Key Words:** Corporate Entrepreneurship, Firm Performance, Organizational Culture, Organizational Structure, Small and Medium Sized Enterprise (SME)

# İÇİNDEKİLER

|                                                 |      |
|-------------------------------------------------|------|
| ONAY SAYFASI.....                               | ii   |
| BEYAN .....                                     | iii  |
| İTHAF .....                                     | iv   |
| TEŞEKKÜR .....                                  | v    |
| ÖZET .....                                      | vi   |
| ABSTRACT .....                                  | vii  |
| İÇİNDEKİLER.....                                | viii |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                        | xi   |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                            | xii  |
| TABLolar DİZİNİ.....                            | xiii |
| 1. GİRİŞ .....                                  | 1    |
| 2. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE KAPSAMI.....            | 4    |
| 2.1. Araştırmanın Amacı .....                   | 4    |
| 2.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı .....        | 4    |
| 2.3. Araştırmanın Kapsamı .....                 | 6    |
| 3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                      | 7    |
| 3.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları ..... | 7    |
| 3.2. Girişimcilik Modelleri.....                | 9    |
| 3.3. Kurumsal Girişimcilik.....                 | 11   |
| 3.4. Modelde Yer Alan Değişkenler .....         | 14   |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1. Örgüt Yapısı.....                                               | 15 |
| 3.4.2. Örgüt Kültürü.....                                              | 17 |
| 3.4.3. Çevre.....                                                      | 20 |
| 3.4.4. İşletme Performansı.....                                        | 22 |
| 3.4.5. Değişkenler Arası İlişkiler.....                                | 24 |
| 4. YÖNTEM.....                                                         | 29 |
| 4.1. Araştırmanın Modeli .....                                         | 29 |
| 4.2. Evren ve Örneklem .....                                           | 32 |
| 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları .....                       | 36 |
| 4.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....                          | 38 |
| 5. BULGULAR.....                                                       | 40 |
| 5.1. Betimleyici İstatistikler .....                                   | 40 |
| 5.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....                            | 41 |
| 5.3. Demografik Değişkenlerin ve İşletme Özelliklerinin Etkileri ..... | 44 |
| 5.4. Regresyon Analizi Bulguları.....                                  | 57 |
| 5.4.1. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarını Yordayan Değişkenler .....    | 58 |
| 5.4.1.1. Yenilikçilik Boyutunu Yordayan Değişkenler .....              | 58 |
| 5.4.1.2. Proaktiflik Boyutunu Yordayan Değişkenler .....               | 60 |
| 5.4.1.3. Rekabetçi Agresiflik Boyutunu Yordayan Değişkenler .....      | 62 |
| 5.4.1.4. Risk Alma Boyutunu Yordayan Değişkenler .....                 | 64 |
| 5.4.2. İşletme Performansını Yordayan Değişkenler .....                | 66 |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| 5.5. Düzenleyici Değişken Analizleri .....                     | 69  |
| 5.6. Aracı Değişken Analizleri.....                            | 117 |
| 5.7. Nitel Analiz Sonuçları.....                               | 136 |
| 6. TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ.....                            | 139 |
| 6.1. Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler.....                | 139 |
| 6.1.1. Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Değerlendirmeler ..... | 139 |
| 6.1.2. Örgüt Kültürü İle İlgili Değerlendirmeler.....          | 143 |
| 6.1.3. Örgüt Yapısı İle İlgili Değerlendirmeler.....           | 144 |
| 6.1.4. Çevre İle İlgili Değerlendirmeler.....                  | 144 |
| 6.1.5. İşletme Performansı İle İlgili Değerlendirmeler .....   | 145 |
| 6.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler.....     | 145 |
| 6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                         | 154 |
| 6.4. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler.....       | 154 |
| 6.5. Sonuç.....                                                | 155 |
| 7. KAYNAKLAR .....                                             | 158 |
| 8. EKLER.....                                                  | 167 |
| EK-1. Yazı.....                                                | 167 |
| EK-2. Anket Formu.....                                         | 168 |
| EK-3. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sonuçları.....       | 171 |

## KISALTMALAR DİZİNİ

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

OSTİM : Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi

KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı



## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1. Araştırmanın Modeli .....                                            | 30  |
| Şekil 2. Çevrenin Düzenleyicilik Etkisi 1 .....                               | 148 |
| Şekil 3. Çevrenin Düzenleyicilik Etkisi 2 .....                               | 148 |
| Şekil 4. Çevrenin Düzenleyicilik Etkisi 3 .....                               | 149 |
| Şekil 5. Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Etkisi .....                         | 149 |
| Şekil 6. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarının Tam Aracılık İlişkileri 1 .....   | 150 |
| Şekil 7. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarının Tam Aracılık İlişkileri 2 .....   | 151 |
| Şekil 8. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarının Kısmi Aracılık İlişkileri 1 ..... | 152 |
| Şekil 9. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarının Kısmi Aracılık İlişkileri 2 ..... | 152 |
| Şekil 10. Desteklenen Hipotezler .....                                        | 153 |
| Şekil 11. Araştırmanın Modeli (Yeni).....                                     | 153 |

## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler.....                            | 35 |
| <b>Tablo 2.</b> Girişimcilik Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri.....                     | 37 |
| <b>Tablo 3.</b> Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri .....                   | 37 |
| <b>Tablo 4.</b> Çevreye İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri .....                        | 38 |
| <b>Tablo 5.</b> Normallik Testi Sonuçları .....                                         | 39 |
| <b>Tablo 6.</b> Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler .....                        | 41 |
| <b>Tablo 7.</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....                               | 43 |
| <b>Tablo 8.</b> Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....                                   | 45 |
| <b>Tablo 9.</b> Anlamlı Çıkan İlişkilerin Cinsiyete Göre Karşılaştırması.....           | 46 |
| <b>Tablo 10.</b> Yaşa Göre ANOVA Sonuçları .....                                        | 47 |
| <b>Tablo 11.</b> Anlamlı Çıkan İlişkilerin Yaşa Göre Karşılaştırması.....               | 48 |
| <b>Tablo 12.</b> Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları.....                           | 49 |
| <b>Tablo 13.</b> Anlamlı Çıkan İlişkilerin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması.....   | 50 |
| <b>Tablo 14.</b> İşletme Yaşına Göre ANOVA Sonuçları.....                               | 50 |
| <b>Tablo 15.</b> Anlamlı Çıkan İlişkilerin İşletme Yaşına Göre Karşılaştırması.....     | 51 |
| <b>Tablo 16.</b> Çalışan Sayısına Göre ANOVA Sonuçları.....                             | 52 |
| <b>Tablo 17.</b> Anlamlı Çıkan İlişkilerin Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırması .....  | 53 |
| <b>Tablo 18.</b> İşletme Ciroşuna Göre ANOVA Sonuçları .....                            | 54 |
| <b>Tablo 19.</b> Anlamlı Çıkan İlişkilerin İşletme Cirolarına Göre Karşılaştırması..... | 55 |

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 20.</b> Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları .....                                                                                       | 56 |
| <b>Tablo 21.</b> Anlamlı Çıkan İlişkilerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması.....                                                              | 57 |
| <b>Tablo 22.</b> Yenilikçilik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....        | 59 |
| <b>Tablo 23.</b> Yenilikçilik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....           | 60 |
| <b>Tablo 24.</b> Proaktiflik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....         | 61 |
| <b>Tablo 25.</b> Proaktiflik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....            | 62 |
| <b>Tablo 26.</b> Rekabetçi Agresiflik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları..... | 63 |
| <b>Tablo 27.</b> Rekabetçi Agresiflik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....   | 64 |
| <b>Tablo 28.</b> Risk Alma Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....           | 65 |
| <b>Tablo 29.</b> Risk Alma Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....              | 66 |
| <b>Tablo 30.</b> İşletme Performansını Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....        | 67 |
| <b>Tablo 31.</b> İşletme Performansını Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....           | 68 |
| <b>Tablo 32.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....          | 69 |
| <b>Tablo 33.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....           | 70 |

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 34.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....              | 71 |
| <b>Tablo 35.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Kuralcılık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....      | 72 |
| <b>Tablo 36.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Hiyerarşi Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....       | 72 |
| <b>Tablo 37.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Klan Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....           | 73 |
| <b>Tablo 38.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Destekleyicilik Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları..... | 74 |
| <b>Tablo 39.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Gelişme Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....         | 75 |
| <b>Tablo 40.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Açıklık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....         | 75 |
| <b>Tablo 41.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Kuralcılık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....       | 76 |
| <b>Tablo 42.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Hiyerarşi Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....        | 77 |
| <b>Tablo 43.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Klan Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....            | 77 |
| <b>Tablo 44.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Destekleyicilik Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....  | 78 |
| <b>Tablo 45.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Gelişme Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....          | 79 |
| <b>Tablo 46.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Açıklık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....         | 79 |

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 47.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Kuralcılık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....      | 80 |
| <b>Tablo 48.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Hiyerarşi Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....       | 81 |
| <b>Tablo 49.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Klan Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....           | 81 |
| <b>Tablo 50.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Destekleyicilik Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları..... | 82 |
| <b>Tablo 51.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Gelişme Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....         | 83 |
| <b>Tablo 52.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Açıklık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....        | 83 |
| <b>Tablo 53.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....      | 84 |
| <b>Tablo 54.</b> Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....        | 85 |
| <b>Tablo 55.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....       | 85 |
| <b>Tablo 56.</b> Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....        | 86 |
| <b>Tablo 57.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....         | 87 |
| <b>Tablo 58.</b> Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....          | 87 |
| <b>Tablo 59.</b> İşletme Performansı ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....      | 88 |

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 60.</b> İşletme Performansı ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....    | 89 |
| <b>Tablo 61.</b> İşletme Performansı ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....   | 90 |
| <b>Tablo 62.</b> İşletme Performansı ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....    | 90 |
| <b>Tablo 63.</b> İşletme Performansı ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....     | 91 |
| <b>Tablo 64.</b> İşletme Performansı ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....      | 92 |
| <b>Tablo 65.</b> Örgüt Yapısı ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....        | 93 |
| <b>Tablo 66.</b> Örgüt Yapısı ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....          | 93 |
| <b>Tablo 67.</b> Örgüt Yapısı ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....         | 94 |
| <b>Tablo 68.</b> Örgüt Yapısı ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....           | 95 |
| <b>Tablo 69.</b> Örgüt Yapısı ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları..... | 95 |
| <b>Tablo 70.</b> Örgüt Yapısı ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....   | 96 |
| <b>Tablo 71.</b> Örgüt Yapısı ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....           | 97 |
| <b>Tablo 72.</b> Örgüt Yapısı ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....             | 97 |

|                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 73.</b> Klan Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....           | 98  |
| <b>Tablo 74.</b> Klan Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....             | 99  |
| <b>Tablo 75.</b> Destekleyicilik Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları..... | 100 |
| <b>Tablo 76.</b> Destekleyicilik Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....   | 100 |
| <b>Tablo 77.</b> Açıklık Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....        | 101 |
| <b>Tablo 78.</b> Açıklık Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....          | 102 |
| <b>Tablo 79.</b> Klan Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....            | 103 |
| <b>Tablo 80.</b> Klan Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....              | 103 |
| <b>Tablo 81.</b> Destekleyicilik Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....  | 104 |
| <b>Tablo 82.</b> Destekleyicilik Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....    | 105 |
| <b>Tablo 83.</b> Gelişme Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....         | 106 |
| <b>Tablo 84.</b> Gelişme Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....           | 106 |
| <b>Tablo 85.</b> Açıklık Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....         | 107 |

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 86.</b> Açıklık Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                   | 108 |
| <b>Tablo 87.</b> Destekleyicilik Eğilimi ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları..... | 108 |
| <b>Tablo 88.</b> Destekleyicilik Eğilimi ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....   | 109 |
| <b>Tablo 89.</b> Gelişme Eğilimi ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....         | 110 |
| <b>Tablo 90.</b> Gelişme Eğilimi ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....           | 111 |
| <b>Tablo 91.</b> Klan Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                      | 111 |
| <b>Tablo 92.</b> Klan Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                        | 112 |
| <b>Tablo 93.</b> Destekleyicilik Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....            | 113 |
| <b>Tablo 94.</b> Destekleyicilik Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....              | 113 |
| <b>Tablo 95.</b> Gelişme Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                   | 114 |
| <b>Tablo 96.</b> Gelişme Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                     | 115 |
| <b>Tablo 97.</b> Açıklık Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                   | 116 |
| <b>Tablo 98.</b> Açıklık Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                     | 116 |

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 99.</b> Örgüt Yapısı İşletme Performansı İlişkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                                                     | 118 |
| <b>Tablo 100.</b> Örgüt Yapısı İşletme Performansı İlişkisinde Proaktifliğin Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                                                     | 119 |
| <b>Tablo 101.</b> Örgüt Yapısı İşletme Performansı İlişkisinde Risk Almanın Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....                                                      | 120 |
| <b>Tablo 102.</b> Örgüt Kültürü (Klan Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Yenilikçilik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....             | 122 |
| <b>Tablo 103.</b> Örgüt Kültürü (Klan Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Proaktiflik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....              | 123 |
| <b>Tablo 104.</b> Örgüt Kültürü (Klan Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Risk Alma) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....                | 124 |
| <b>Tablo 105.</b> Örgüt Kültürü (Destekleyicilik Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Yenilikçilik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları ..... | 126 |
| <b>Tablo 106.</b> Örgüt Kültürü (Destekleyicilik Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Proaktiflik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....  | 127 |
| <b>Tablo 107.</b> Örgüt Kültürü (Destekleyicilik Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Risk Alma) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları .....    | 128 |
| <b>Tablo 108.</b> Örgüt Kültürü (Gelişme Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Proaktiflik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....           | 129 |
| <b>Tablo 109.</b> Örgüt Kültürü (Gelişme Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Risk Alma) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....             | 131 |
| <b>Tablo 110.</b> Örgüt Kültürü (Açıklık Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Yenilikçilik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....          | 132 |
| <b>Tablo 111.</b> Örgüt Kültürü (Açıklık Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Proaktiflik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları.....           | 133 |

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 112.</b> Örgüt Kültürü (Açıklık Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Risk Alma) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları..... | 135 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 113.</b> Görüşme Sonuçları Özet Tablosu..... | 138 |
|-------------------------------------------------------|-----|



## 1. GİRİŞ

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre içinde rekabetin gün geçtikçe artması, işletmeler için girişimciliğin önemini artırmaktadır. Artan bu yoğun rekabet ortamı nedeniyle, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve elde ettikleri rekabet avantajını muhafaza edebilmeleri için bu konuda yapılan araştırmalar birey bazında girişimcilikten işletme düzeyinde kurumsal girişimciliğe doğru kaymaya başlamıştır (1, 2). Bu nedenle son yıllarda girişimcilik konusu pek çok araştırmacı tarafından araştırma konusu olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Girişimcilik konusunda yapılan çalışmalarda genellikle bireylerin kişisel girişimcilik özellikleri araştırılmıştır. Son yıllarda ise girişimci işletmelerin özellikleri konusunda da çalışmalar yapılmıştır. Ancak kurumsal girişimcilik alanındaki çalışmalar çok sınırlı kalmış ve kurumsal girişimcilik sürecinin incelenmesi üzerine, genellikle bireysel ve kurumsal öncüllerle girişimcilik anlatılmaya çalışılmıştır. Oysa kurumsal girişimciliğin özelliklerinin yanı sıra bir süreç olduğunu gözden kaçırmamak gereklidir.

Kurumsal girişimcilik sürecinde birey, örgüt ve çevresel faktörler arasındaki ilişkiler çok önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal girişimcilik sürecinde bu ilişkiler arasındaki ilişkilerin konu edileceği bu çalışmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)ler incelenecektir. Türkiye’de toplam işletmelerin %99,9’unu KOBİ’ler oluşturmaktadır (3) ve bu nedenle de ülke ekonomisinin temelini oluşturmaktadırlar.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre; “Küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ), ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüzyirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri” ifade etmektedir. Söz konusu Yönetmelikte KOBİ’ler şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri üç milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler mikro işletmedir.

- Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük işletmedir.

- İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüzyirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler orta büyüklükteki işletmelerdir.

KOBİ'ler özellikle büyük işletmelere ara malı temin ederek ekonomide yan sanayi oluşturmaları nedeniyle ülke ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olmaktadır. KOBİ'lerde kurumsal girişimciliğe geçiş süreci incelenirken, öncelikle mevcut durumun ortaya konması amaçlanmıştır.

Bu amaçla hazırlanan anket formları ve yöneticilerle yapılan görüşmelerin sonucunda, işletmelerin ve içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin özelliklerinin belirlenmesi, yönetici ve işletmelerin kurumsal girişimciliğe geçiş süreçlerine ilişkin önerilerde bulunulması hedeflenmektedir. Elde edilen veriler sonucunda, KOBİ'lerin kurumsal girişimcilik durumlarının ortaya konulması, kurumsal girişimciliği etkileyen faktörlerin ve sonuçlarının belirlenerek, rekabet avantajı için kaçınılmaz olan kurumsal girişimcilik ve geçiş süreçlerine ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

Bu tezin temel amacı kurumsal girişimcilik sürecini ayrıntılı olarak ele almak, KOBİ'lerde bu süreci incelemek ve çalışma sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, KOBİ'lerin kurumsal girişimcilik durumlarını ortaya koymak ve kurumsal girişimcilik süreçlerine ilişkin önerilerde bulunmaktır.

Bu bağlamda, artan yoğun rekabet ortamında, elde edilen avantajın uzun süreli olması için örgüt içindeki yenilikçi, proaktif, rekabetçi agresif ve risk alma davranışlarına yönelik uygulamaları içeren işletme düzeyindeki davranışlar kurumsal girişimciliktir. Değişken ve rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, gösterdikleri girişimci davranışlar ile rekabet avantajı elde edebilmektedirler (4, 5, 6). Zahra ve arkadaşları (7), değişken pazarlarda işletmelerin başarısızlıklarını girişimci stratejilerin kullanılmamasına bağlamaktadırlar.

Kurumsal girişimcilik, çevredeki fırsatları değerlendirerek risk alma, yenilikçilik, proaktivite ve rekabetçi agresifliğe yönelik işletme düzeyindeki eğilim ve davranışların bütünüdür (8, 9). Değişken çevrede ortaya çıkan fırsatları yakalayabilen, esnek, dinamik, rekabetçi ve yenilikçi bir örgüt yapısının oluşturulması kurumsal girişimciliğin amacıdır (10).

Bu kapsamda, araştırmada KOBİ'lerde kurumsal girişimcilik süreci, sürece etki eden örgüt yapısı, çevre, örgüt kültürü ve işletme performansı değişkenleri ile ele alınmakta ve sonuçlar yorumlanmaktadır.



## **2. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE KAPSAMI**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın birbiriyle ilişkili iki temel amacı bulunmaktadır. İlk olarak KOBİ'lerin mevcut kurumsal girişimcilik durumları ve kurumsal girişimcilik süreçlerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya konacaktır. Birinci amaç bağlamında kurumsal girişimcilik süreçleri ve bu sürece etki eden faktörler, KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri çevre, işletme yöneticilerinin ve işletmelerin özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve işletme performansı bağlamında incelenecektir. İkinci olarak işletme yöneticilerinin girişimcilik ve süreç ile ilgili görüşleri ile işletme yöneticilerinin girişimcilik tanımlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda KOBİ'lerin kurumsal girişimcilik süreci incelenerek mevcut durumları ortaya konulacak ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda KOBİ'lerin kurumsal girişimcilik profilleri belirlenecek ve KOBİ'lerin kurumsal girişimcilik süreçlerine ilişkin önerilerde bulunulacaktır.

### **2.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı**

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevre içinde rekabetin gün geçtikçe artması, işletmeler için girişimciliğin önemini artırmaktadır. Bu nedenle ekonominin hızla gelişerek değiştiği işletmelerin içinde bulunduğu artan rekabet ortamında kurumsal girişimcilik konusu araştırmacıların üzerinde giderek yoğunlaştıkları bir konu olmaktadır. Özellikle son yıllarda bu konu çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yönlerde ve farklı boyutlarda ele alınmıştır. Ancak yazında kurumsal girişimcilik kavramının tanımında görüş birliği sağlanamamıştır.

Türkiye’de kurumsal girişimcilik konusunda yapılan çalışmaların kurumsal girişimciliğin farklı boyutlarını ele aldıkları ve çoğunlukla kurumsal girişimcilik konusunu büyük işletmelerde ele aldıkları görülmüştür. Erdem (11) yaptığı araştırma kapsamında, kurumsal girişimcilik konusunda yayımlanmış lisansüstü tezleri yöntem ve içerik açısından incelenmiştir ve araştırma sonucunda kurumsal girişimcilik konusunda yapılmış çalışma

sayısının kısıtlı olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer araştırmada ise Küçüköğlu ve Berber (12), Türkiye’de bulunan üniversitelerde yürütülen girişimcilik ve yenilik kavramlarını içeren lisansüstü tezlerini içerik analizi yöntemiyle incelemişler ve girişimcilik alanında iç girişimcilik kavramının öne çıktığını ifade etmişlerdir.

Karadal ve arkadaşları (13) ise, girişimcilik ile ilgili Türkiye’de 1988-2015 yılları arasında yapılmış lisansüstü tezleri arşiv taraması ve içerik analizi yöntemiyle incelemişlerdir ve araştırma sonucunda tezlerin yapıldığı üniversiteler, tezlerde kullanılan yöntemler, örneklem büyüklükleri ve tezlerin ilişkili olduğu alanları belirlemişlerdir. Bu kapsamda, girişimcilik konusunda daha makro düzeyde örgüt seviyesinde yapılmış çalışmaların az sayıda olduğu ve kurumsal girişimciliği farklı boyut ve değişkenlerle, genellikle büyük işletmelerde ele aldıkları görülmüştür.

Gün geçtikçe artan küresel ve yerel rekabet sonucunda, işletmeler rekabet avantajlarını muhafaza etmek için girişimciliğin önemini kavrayarak, bu konuya daha fazla eğilmeye başlamışlardır. Kurumsal girişimcilik, var olan bir örgüt içerisinde, risk alma, yenilikçilik, proaktivite ve rekabetçi agresiflik eğilimlerini kapsamaktadır. Küresel rekabet ortamında işletmeler öncelikle kurumsal kimlik kazanmaktadırlar. Kurumsal kimlik kazanan işletmeler, rekabet avantajı kazanmak ve bunun devamını sağlamak için girişimci davranmalı, pazardaki fırsatları değerlendirmelidirler.

Ülkemizde, çeşitli sektörlerde büyük ölçekli işletmelerde faaliyet gösteren işletme yöneticileri, küçük ve orta ölçekli işletmelerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerine göre, kurumsal girişimcilik kavramına daha fazla önem vermektedirler ve bu konudaki farkındalıkları daha yüksektir. Bu nedenle de kurumsal girişimcilik konusunda yapılan araştırmalar çoğunlukla büyük ölçekli işletmeler üzerinde yapılmıştır. Türkiye’de işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ’ler oluşturmaktadır ve bu nedenle de ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptirler. KOBİ’ler özellikle büyük işletmelere ara malı temin ederek ekonomide yan sanayi oluşturmaları nedeniyle de ülke ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olmaktadır. Büyük ve başarılı işletmeler için önemli olan kurumsal girişimcilik kavramının, ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde öncülleri ve sonuçları ile ele alınması ve bu konuda yapılan çalışmaların sayısal azlığı bu çalışmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Bu çalışma ile KOBİ’lerde kurumsal girişimcilik konusu incelenerek, etki eden faktörler belirlenecek ve KOBİ’lerin kurumsal girişimciliğe geçiş süreçlerinde onlara yardımcı olacak önerilerde

bulunulacaktır. Bu konuda Türkiye’de yapılmış kapsayıcı ve bütüncül bir model ortaya konulamamıştır. Kurumsal girişimcilik, kurumsal girişimciliğe etki eden faktörler ve kurumsal girişimciliğin sonuçları olarak çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır ancak kurumsal girişimciliğin tanımı ve bu değişkenler konusunda literatürde görüş birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle kurumsal girişimciliğin risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik boyutları ile işletme yöneticilerinin ve işletmelerin özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre ve işletme performansı değişkenleri ile KOBİ’lerde çalışılmasına ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışma ile, kurumsal girişimciliğin, işletme yöneticilerinin ve işletmelerin özellikleri, örgüt kültürü, örgüt yapısı, çevre ve işletme performansı değişkenleri ile ilişkilerinin analiz sonuçlarına göre, sürece etki eden faktörler ve aralarındaki ilişkiler ortaya konulacaktır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda KOBİ’lere kurumsal girişimcilik süreçlerinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulacaktır. Ayrıca, KOBİ’lerin mevcut kurumsal girişimcilik profillerini ve kurumsal girişimciliğe bakış açılarını ortaya koyacak olan araştırma sonuçlarının başta Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) olmak üzere, KOBİ’leri destekleyen kurumlara da, KOBİ’lere yönelik faaliyetlerinde ve planlamalarında faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **2.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın konusu, risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarında ele alınan kurumsal girişimciliği kavramsal modelin merkezine alarak, işletme yöneticilerinin ve işletmelerin özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve çevre ile işletme performansı değişkenlerini bir model içerisinde ele almaktır. Araştırmanın bu modeli, OSTİM’e kayıtlı KOBİ’lerdeki işletme yöneticilerine uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerle değerlendirilmiştir.

### 3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeni ürün, hizmet ve örgütün ortaya çıkmasına neden olan artan rekabet nedeniyle, işgücü piyasasında girişimcilik kavramı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek, işletme performanslarını artırmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedirler.

Araştırmanın bu bölümünde, girişimci ve girişimcilik kavramları, girişimcilik modelleri, kurumsal girişimcilik, modelde yer alan değişkenler ile değişkenler arası ilişkiler açıklanacaktır.

#### 3.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Girişimcilik kavramı, çeşitli boyutlarda ele alınarak, farklı dönemlerde pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Girişimciliğin ve girişimcinin farklı boyutlar kazanması ile birlikte, bu iki kavrama verilen önem de fazlalaşmıştır. Tarihsel süreçte gelişen pazar ekonomisi ile birlikte girişimciler tüketici taleplerini daha hızlı karşılamaya başlamışlardır. Ekonomik piyasa, kalite ve rekabetin işletme sahipleri tarafından öğrenilmesi ile birlikte, girişimcilik konusunda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bilim ve teknolojiye hızlı gelişmelerin yaşandığı 21.yüzyılda girişimci ve girişimciliğe verilen önem artmıştır ve bunun sonucunda da girişimcilik daha çok araştırmada konu olmaya başlamıştır.

Hisrich ve arkadaşları (14), araştırmalarında girişimciliğin psikolojik boyutlarını ele almışlardır ve psikologların başarılı bir girişimci olabilmek için gerekli özellikleri belirleyebileceklerini ve girişimciliği kolaylaştıracak düzenlemelerin yapılabileceğini öne sürmüşlerdir.

Wang ve Morrell (15) ise çalışmalarında toplumsal gelişim ve kadın girişimciliği arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken, Rodriguez ve Hardy (16), girişimcilerin performansı üzerinde kültürel çeşitliliğin etkilerini incelemişlerdir ve kültürel çeşitliliğin girişimciliği etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Girişimci tanımını yazında birçok yazar farklı yönlerden ele alarak farklı şekillerde yapmışlardır. Bazı yazarlar tarafından yapılan girişimci tanımları şu şekildedir:

- Yeni bileşimleri uygulayanlar girişimcilerdir (17).
- Belirli bir fiyata satın alıp, belirli olmayan bir fiyata satan kişi girişimcidir (18).
- Girişimciler, geleceğe dönük düşünmeyi ve değişimi fırsat olarak gören, inisiyatif ve esneklik gösteren kişilerdir (19).
- Girişimci hammadde, emek ve diğer varlıkları bir araya getirerek daha büyük değer yaratan, yeni bir düzen ve değer yaratan kişidir (20).
- Fırsatları gören ve bunları değerlendirmek üzere örgüt kuran kişi girişimcidir (19).
- Girişimci, kâr elde etmek ve paydaşlara değer yaratmak için fırsatları yakalayan kişidir (21).

Yapılan tanımlardan hareketle, girişimci bireyin özellikleri, değişim ve yeniliğe açık, esnek ve inisiyatif sahibi, fırsatları değerlendiren ve avantaja çeviren olarak tanımlanabilir.

Yazında girişimci ve girişimcilik kavramlarının tanımlarının karıştırılarak, çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görölmektedir. Yazarlar tarafından yapılan çeşitli girişimcilik tanımları şu şekildedir:

- Firma düzeyinde yapılan ürün yenileştirme, girişken ve proaktif davranma gibi girişimci davranışlardır (22).
- Var olan kaynakları birleştiren yenilikçi faaliyetler girişimciliktir (23).
- Girişimcilik, yeni örgüt oluşturma sürecidir (24).

Özetle, girişimcilik çalışan bireyin örgütsel bir davranışının yansıması olarak tanımlanabilir (25). Girişimci ve girişimcilik kavramları birlikte ele alındığında, girişimci kavramı bireyi ifade ederken, girişimcilik, girişimci birey tarafından yürütölen bir süreci

ifade etmektedir. Bu kapsamda, girişimci bireyin davranışları girişimcilik olarak yorumlanabilir.

### **3.2. Girişimcilik Modelleri**

Girişimcilik ile ilgili yazında yapılan araştırmalar, girişimcilik kavramını örgütsel ya da bireysel bir davranış olmak üzere iki şekilde ele alarak yapılmıştır. Girişimci Örgüt Modeli (26) ve Firmanın Girişimci Davranış Modeli (22) örgütlerin girişimci davranışlarına yönelik oluşturulan modellerdir.

Girişimci Örgüt Modelinde, girişimci bireyden başlayarak, girişimci bireylerin nasıl harekete geçtikleri tartışılarak, girişimci örgütler tanımlanmıştır. Firmanın Girişimci Davranış Modelinde ise, çevresel, örgütsel ve bireysel değişkenler tanımlanarak, firma düzeyindeki girişimci davranış bu değişkenlerin fonksiyonu olarak ifade edilmiştir.

Girişimcilik Motivasyonu Modeli (27), Girişimcilik Potansiyeli Modeli (28) ve Girişimcilik Yönelimi Modeli (29) ise girişimciliği birey davranışı olarak ele alan yazarlar tarafından geliştirilen modellerdir.

Girişimcilik Motivasyon Modeli, girişimci bireyleri nelerin motive ettiğini ortaya koymaya çalışırken, Girişimcilik Potansiyeli Modeli, girişimcilik potansiyelinin nasıl test edilebileceği ve girişimci davranışın temelinde yatan nedenlerin neler olduğunu tartışmaktadır. Girişimcilik Yönelimi Modeli ise, girişimcilik yönelimi ve performansa etkisini ortaya koymaktadır. Model, hem örgüt düzeyindeki girişimciliğin nasıl yapılacağını, hem de bu tanımlama ile bireysel girişimcilik davranışlarını ortaya koymaktadır.

Bu araştırma kapsamında girişimcilik, örgüt düzeyinde ele alınan kurumsal girişimcilik olarak inceleneceğinden, yukarıda bahsedilen girişimcilik modellerinden örgüt düzeyinde oluşturulan modeller ele alınacaktır.

Girişimci Örgüt Modelinde, Stevenson ve Jarillo (26) öncelikle girişimci bireyi araştırarak tanımlamışlardır. Girişimci bireylerin neden, nasıl harekete geçtiklerini ve harekete geçtiklerinde neler olduğunu ortaya koyduktan sonra, girişimci örgütü tanımlamışlardır. Yazarlar ayrıca, farklı disiplinlerin girişimcilere çeşitli sorularla

sağladıkları katkıları da ifade etmişlerdir. Örneğin ekonomi bilimi, “Girişimciler harekete geçtiğinde ne olur?” sorusuna cevap ararken, psikoloji ve sosyoloji bilimleri “Girişimciler neden harekete geçer?” sorusuna cevap aramaktadırlar. “Girişimciler nasıl davranır?” sorusu ise yönetim bilimini ilgilendirmektedir. Özetle yazarlar, bireyden hareket ederek örgütü açıklamışlardır ve modellerinde, örgütün girişimci davranışını etkileyen faktörleri ve sonuçlarını tartışarak, örgütlerde girişimci hareketi davranış olarak tanımlamışlardır.

Firmanın Girişimci Davranış Modelinde ise, Covin ve Slevin (22), firma performansı, girişimci davranış, bazı dışsal değişkenler, stratejik değişkenler ve bazı içsel değişkenleri araştırmalarında temel değişkenler olarak ele almışlardır. Covin ve Slevin (22)’ın modelinde, girişimci davranış, firma performansı, dışsal değişkenler (dışsal çevreler, teknolojik gelişmişlik, dinamizm, tehlike, endüstri yaşam döngüsü), stratejik değişkenler (misyon stratejisi, firma uygulamaları, rekabetçi taktikler) ve içsel değişkenler (üst yönetimin değer ve felsefesi, örgüt kültürü, örgüt yapısı, örgüt kaynakları) arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Araştırma sonucunda, firma performansını artırmanın, girişimci davranışın nihai hedefi olduğunu ifade etmişlerdir. Özetle, Firmanın Girişimci Davranış Modelinde, girişimci davranışın çevresel, örgütsel ve bireysel değişkenlerin bir fonksiyonu olduğu ve firmanın performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Zahra (9), Covin ve Slevin (22)’ın modelini yeniden düzenlemiş ve daha basit bir çevre tanımı yapmıştır. Covin ve Slevin (22) geliştirdikleri modelde, çevreyi teknolojik gelişmişlik, dinamizm, saldırganlık ve endüstri yaşam döngüsü boyutları ile ele almışlardır. Zahra (9) ise Covin ve Slevin (22)’ın modelini yeniden düzenleyek geliştirdikleri modelde, çevreyi dinamizm, saldırganlık ve cömertlik boyutları ile ele almışlardır.

Lumpkin ve Dess (29) ise, girişimci odaklılığı otonomi, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik olmak üzere beş boyut olarak ele almışlar ve incelemişlerdir. Girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ele aldıkları modellerinde, çevresel faktörler (dinamizm, cömertlik, karmaşıklık, endüstri özellikleri), girişimcilik (otonomi, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik), işletme faktörleri (büyüklük yapı, strateji, strateji süreçleri, firma kaynakları, kültür, yönetici özellikleri) ve performans (satışların artması, kârlılık, bütünsel performans, ortakların memnuniyeti) değişkenlerini incelemişlerdir. Modellerinde esas olarak girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve bu ilişkiyi etkileyen örgütsel ve

çevresel faktörler üzerinde durmuşlardır. Lumpkin ve Dess (29), özetle modellerinde, firmanın girişimcilik yöneliminin, firmanın performansını etkileyeceğini ve bu etkileşimde, modelde yer alan çevresel ve örgütsel faktörlerin etkisi olduğunu söylemektedirler.

Şeşen (30), örgüt içi girişimciliği merkeze alan araştırması sonucunda toplumsal kültürel değerlerin, örgüt kültürü eğilimlerinin, bireylerin öz kendilik değerlendirmelerinin örgüt içi girişimciliği etkilediği, örgüt içi girişimci eylemlerin de bireylerin iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği bir model geliştirmiştir.

Guth ve Ginsberg (53)'ün geliştirdikleri Temel Kurumsal Girişimcilik Modelinde, kurumsal girişimcilik, mevcut örgüt içindeki yenilikçilik ve girişimcilik ile örgütün stratejik yenilenmesi olarak iki süreç içermektedir. Geliştirilen bu modelde çevre, stratejik liderler, örgüt yönetimi ve örgüt performansı kurumsal girişimciliğe etki eden değişkenler olarak yer almaktadır. Bu modelde örgüt performansı kurumsal girişimciliği etkilerken, aynı zamanda da kurumsa girişimcilikten etkilenmektedir. Kurumsal girişimcilik ve örgüt performansı arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır.

### **3.3. Kurumsal Girişimcilik**

Araştırmacılar tarafından girişimcilik konusunda yapılan çalışmalarda firma düzeyindeki girişimcilik, farklı yön ve boyutlarla ele alınmıştır: Zahra (31, 9, 32) ile Dess ve arkadaşları (33) kurumsal girişimcilik, Kuratko ve arkadaşları (34) firma içi girişimcilik, Covin ve Slevin (35, 36) stratejik eğilim, Covin ve Slevin (37, 22) girişimcilik eğilimi, Dess ve arkadaşları (38) girişimsel strateji ve Lumpkin ve Dess (29) ile Knight (39) girişimci odaklılık kavramlarını araştırmalarında ele almışlardır.

Covin ve Slevin (22), girişimciliği, firma düzeyinde sergilenen, üst yönetimin risk alması, ürün yenileştirmenin sıkça yapılması ve rakiplerle rekabet edebilmek için girişken ve proaktif davranılması olarak tanımlamışlardır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevredeki fırsatları değerlendirecek şekilde risk alma, inovasyon, proaktivite ve rekabetçi agresifliğe yönelik işletme düzeyindeki eğilim ve davranışlar da kurumsal girişimcilik olarak ifade edilmiştir (8, 9, 29). Bu kapsamda kurumsal girişimciliğin amacı, fırsatları değerlendirebilen ve rekabet çevresini değiştirebilecek güçte, esnek, dinamik, yenilikçi bir örgüt yapısının sağlanmasıdır (37, 10).

Lumpkin ve Dess (29) yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve otonomiye kurumsal girişimciliğin boyutları olarak ele almışlardır. McDougall and Oviatt'e (40) göre ise, kurumsal girişimciliğin üç bileşeni vardır: proaktiflik, risk alma, yenilikçilik. Yenilikçilik eğilimi kurumsal girişimciliğin en önemli ögesidir (41). İşletmeye ticari bir değer sağlayacak bir ürün, hizmet, süreç olarak ifade edilebilecek yenilikçilik bir süreç olarak yeni bir fikrin pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesidir (42). Miller ve Friesen (6, 43), 1982 tarihli çalışmalarında girişimsel firmaların geleneksel firmalardan daha fazla ürün yenilikçiliği gösterdiğini, 1983 yılındaki çalışmalarında ise, firma yapısının girişimci odaklılık için belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir.

Girişimcilik kavramı riski de beraberinde getirmektedir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için risk almak kaçınılmazdır. Girişimci işletmeler diğer işletmelerden daha fazla risk almaktadır. Bu nedenle de girişimci olan işletmeler, risk almayı öğrenmek ve yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

İşletme yönetimi, çalışanların girişimci davranışlarını destekleyerek, risk almaya teşvik edecek tutum ve davranış sergilemeli, çalışanlarını cesaretlendirmelidirler (44). Girişimcilik konusunda yapılan çalışmaların çoğu, proaktivite eğiliminin, risk alma ve yenilikçiliğin tamamlayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır (36, 45). Agresif rekabet ise bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak için rakiplerine yönelik gösterdiği saldırgan davranışlardır (46). Proaktiflik, yeni pazarlara girme konusunda inisiyatif alma, fırsatları değerlendirme iken, rekabetçi agresiflik ise rakiplere meydan okumadır (29). Araştırma kapsamında kurumsal girişimcilik, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve rekabetçi agresiflik boyutları ile ele alınmıştır.

Covin ve Miles (41), kurumsal girişimciliğin finansal performans üzerindeki etkilerini araştırmak için 108 firma üzerinde yaptıkları araştırmalarında, kurumsal girişimci davranış ve sonucunda gelen finansal performans arasında pozitif ve güçlü bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Girişimci yöneticilerle, bir taraftan hem örgütler büyür, hem de örgüt içindeki girişimci ortam sonucunda, çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları artar (22).

Lumpkin ve Dess (29) firma girişimciliği ve bireysel girişimcilik arasındaki farkı ifade etmişler ve girişimcilik ile girişimci odaklılık kavramlarını ayırmışlar ve girişimci odaklılık üzerine yoğunlaşmışlardır. Lumpkin ve Dess (29) girişimciliğin en önemli ögesi

olarak tanımladıkları yeni giriş kavramını, mevcut veya yeni ürün ya da hizmetle, mevcut veya yeni pazara girişi ve aynı zamanda yeni veya devam eden firmaların girişimsel faaliyetler göstermesi olarak belirtmektedirler. Girişimci odaklılık, yöneticilerin eylemlerini kapsamaktadır (29). Girişimci odaklılığa sahip firma girişimsel firma olarak tanımlanabilir (37). Bu çerçevede girişimcilik piyasaya yeni giriş, girişimcilik süreci ise girişimci odaklılık olarak tanımlanabilir.

Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen verilere göre, girişimcilik firmaların proaktifliğini ve risk alma istekliliğini artırarak ve yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirilmesinde öncü olarak, firmaların performanslarını geliştirmektedir (10, 29). Kurumsal girişimcilik, yenilik, yapıcı risk alma ve yeni fırsatların takibini teşvik eden örgütsel bir süreci ifade eder (6). Hayton ve Kelly (2) ise kurumsal girişimciliği, yenilikçilik, yeni iş yaratma ya da tanıtım yoluyla yeni fırsatların keşfedilmesine odaklanan firma çapında bir dizi faaliyet olarak tanımlamışlardır.

Kuratko ve Audretsch (47) ve Morris, Kuratko ve Covin (48)'e göre, kurumsal girişimcilik, şirketlerde yeni girişimlerin başlatılması olan kurumsal girişim ya da firmanın rekabet avantajı yakalamak isterken benimsediği girişimci faaliyetler olan stratejik girişimcilik yoluyla ortaya çıkabilmektedir. Kurumsal girişimin alt kategorileri, mevcut şirket yapısında bulunan şirket içi oluşturulan yenilikçi girişimler (49) ve firmanın yarattığı yenilikçi, çok genç girişimler ya da büyüme aşamasındaki dış kurumsal girişimlerdir (50, 48).

Kurumsal girişimciliğin genel kabul görmüş bir tanımı olmamasına rağmen, kurumsal girişimciliğin;

1. var olan işletmeler içinde yeni işlerin doğması,
2. örgütlerin işletmelerin anahtar alanlarının dönüşümü ya da yeniden doğması,
3. var olan örgütte, yenilik ve yenilenme,

ile nitelendiğine dair bir görüş birliği bulunmaktadır (1). Kurumsal girişimcilik, daha yüksek seviyelerde rekabet yeteneği (51), performans, büyüme ve işletmelerin hayatta kalmaları ile ilişkilidir (52).

İşletmelerde proaktif yenilikçilik ve risk alma davranışı yaratan stratejik girişimci uyum (29, 10), stratejik yenilenme ve yeni iş girişimlerinin gelişmesine yol açmaktadır (53, 9).

Kurumsal girişimciliğin devamlılığında önemli bir rol oynayan üç liderlik faktörü vardır: yönetim tarzı ve çevreye uyumu, proaktif davranma, yenilikçi davranış ile meşgul olma (54, 55). Bu faktörler, bir işletmenin finansal performansına önemli ölçüde katkı sağlarlar (54).

Kurumsal girişimciliği bazı öncülleri ve sonuçları bağlamında ele alan Ocak (56), İstanbul Sanayi Odasına üye firmalarda çeşitli kademelerde çalışan yöneticilerle bir araştırma yapmıştır. Yaptığı araştırma sonucunda çevre, örgüt yapısı ve örgüt büyüklüğünü kurumsal girişimciliğin öncülleri, örgüt performansını ise sonucu olarak ele alan bir model önermiştir.

Kurumsal girişimciliğin iki bileşeni olan yenilikçi davranış ve rekabetçi üretkenlikte meydana gelen değişiklikler, başarısız işletmelerle karşılaştırıldığında başarılı işletmelerde, çevresel saldırganlıktaki değişikliklerle önemli oranda pozitif ilişkilidir (43). Zahra (9), çevresel saldırganlığın, kurumsal girişimciliğin belirli göstergeleri ile güçlü bir ilişkide olduğunu bulmuştur. Zahra ve Covin (10), yaptıkları çalışmada, kurumsal girişimciliğin saldırgan çevredeki firmalarda, finansal performansın en iyi öngörücüsü olduğunu bulmuşlardır.

### **3.4. Modelde Yer Alan Değişkenler**

Kurumsal girişimciliği araştırma modelinin merkezine alan bu araştırma kapsamında işletmelerin kurumsal girişimcilik süreçlerine etki ettiği düşünülen değişkenler ve kurumsal girişimcilik sürecinden etkilendiği düşünülen değişkenler olarak örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre ve işletme performansı ele alınmıştır.

### 3.4.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, bir organizasyon içindeki iş akışının düzenlenmesi, yetki ilişkilerinin belirlenmesi ve iletişim ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (22).

Yazında işletmedeki girişimcilik eğiliminin örgüt yapısına bağlı olarak şekillenebileceğine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (22, 37). Covin ve Slevin (22), çalışmalarında yapının önerilen modelde yer alan diğer değişkenlerle birlikte, örgütün girişimcilik faaliyetlerinde önemli bir etkisi olduğunu, uygun bir örgüt yapısı ile yönetilen girişimci faaliyetlerin, işletme performansı ile olumlu ilişki içinde olacağını ifade etmektedirler.

Covin ve Slevin (22) tarafından geliştirilen Firmanın Girişimci Davranış Modelinde örgüt yapısı içsel değişkenler arasında ve firmanın girişimci davranışına etki eden değişkenler arasında yer almaktadır. Bu model, firma düzeyindeki girişimci davranış çevresel, örgütsel ve bireysel değişkenlerin bir fonksiyonu olarak tanımlayarak, bu girişimci davranışın firmanın performansı üzerine güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Kurumsal girişimcilik uygulamalarının başarısında, kurumsal girişimciliği destekleyici örgüt yapısının varlığı çok önemlidir (57, 58, 59).

Koşul Bağımlılık Kuramı, örgütü açık bir sistem olarak ele almaktadır ve bunun sonucu olarak örgütün alt sistemlerinin kendi aralarındaki ve dış çevre ile ilişkileri üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre; örgüt yapısı, iç ve dış koşullar arasındaki ilişkiler sonucunda şekillenen bir yapıdır, her koşulda geçerli en iyi örgüt yapısı yoktur. Koşul bağımlılık kuramı, örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki, çevre koşullarının etkisini araştırmıştır. Burns ve Stalker (60) yaptıkları araştırmada, dış çevre koşullarının, örgüt yapıları ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmalarında, teknoloji ve pazardaki değişme hızı boyutlarına göre çevre unsurunu araştırmışlardır.

Değişken çevre koşulları organizasyon yapı ve süreçlerini belirlemektedir. Burns ve Stalker (60), organizasyon yapılarını mekanik organizasyon yapısı ve organik organizasyon yapısı olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Çevre koşullarının dengeli, değişim hızının az olduğu durumlarda en uygun organizasyon yapısı mekanik organizasyon iken, çevre koşullarının sürekli ve hızlı bir şekilde değiştiği durumlarda en

uygun organizasyon yapısı organik organizasyon yapısıdır. Burns ve Stalker'ın bu araştırmaları, örgüt yapısı ve örgütte kullanılan süreçlerin çevre koşullarına bağlı olduklarında, en iyi örgüt yapısının çevre koşullarına uygun olarak ortaya çıkacağını göstermektedir.

Covin ve Slevin (35)'in çalışmaları sonucunda elde ettikleri bulgulara göre, girişimci üst yönetim tarzının, organik yapıli işletmelerin performansı üzerinde pozitif, mekanik yapıli işletmelerin performansı üzerinde ise negatif etkisi vardır. Covin ve Slevin (35)'e göre kurumsal girişimciliğe önem veren bir işletme yöneticisi yatay örgüt yapısını desteklerken, kurumsal girişimciliği benimsemeyen daha bürokratik bir işletme yöneticisi ise hiyerarşiye dayanan bir örgüt yapısını tercih etmektedir. Miller (61), organik yapıların girişimci çabaları desteklediğini savunmaktadır. Schollhammer (62) ise yüksek biçimselleştirme derecesine sahip mekanik yapıların, kurumsal girişimciliği engellediğini savunmaktadır.

Bazı çalışmalar, örgüt yapısının girişimci davranışları etkilediğini, bürokratik yapısal tutumların kurumsal girişimciliğin gelişmesini engellediğini savunmaktadır (23, 63). Khandawalla (57) ise örgüt yapısı ve üst yönetimin girişimci yöneliminin firma performansını etkilediğini ileri sürmektedir ve firmanın üst düzey yöneticilerinin girişimci bir tarzı olduğunda organik yapıların uygun olduğunu söylemektedir.

Lumpkin ve Dess (29), çalışmalarında girişimcilik yönelimi olarak ifade ettikleri girişimciliğin, çevresel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirtmektedirler. Örgüt kültürünü, örgütsel faktörlerden biri olarak ifade eden yazarlar, organik ve esnek yapıda olan örgütlerin, girişimciliği daha fazla destekleyeceklerini ifade etmişlerdir.

Kurumsal girişimcilik ve örgüt yapısı arasındaki ilişkileri inceleyen yukarıda bahsedilen araştırmalardan yola çıkarak, kurumsal girişimciliğin daha esnek, inisiyatif almaya olanak sağlayan, yenilikçiliğe açık organik yapıli işletmelerde daha başarılı olabileceği söylenebilir.

Yazında, girişimcilik ve yapı arasındaki ilişki yazarlar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bu çerçevede, araştırma kapsamında örgüt yapısı mekanik ve organik örgüt yapısı olmak üzere, kurumsal girişimciliğe etki eden faktörlerden biri olarak ele alınmıştır.

### 3.4.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin algılarını etkilemektedir ve bireylerin örgüt kültürüne göre olayları yorumlamalarına sebep olmaktadır (64).

Örgüt kültürünün oluşumunda çalışanlar, yöneticiler ve işletme sahipleri tarafından paylaşılan ortak değer ve inançlar etkili olduğundan, örgüt kültürü işletme performansını etkileyen içsel bir değişken olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürü aynı zamanda, dış çevre ile uyumu da kolaylaştırmaktadır ve bu nedenle de örgüt kültürünün oluşmasında örgüt içi ve dışı çevresel faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir (65).

Cameron ve Quinn'in modeline göre, her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulunduğu gelişme ve değişim düzeyini ortaya koyar (66). Cameron ve Quinn (66), örgütte gelişen kültürün, örgütün başarı ve etkinliğindeki etkisini geliştirdikleri örgüt kültürü modeli çerçevesinde araştırmışlardır. Cameron ve Quinn geliştirdikleri modelde, kültürü aşağıda tanımlanan girişimci kültür, işbirliği kültürü, hiyerarşi kültürü ve piyasa kültürü olarak sınıflandırmışlardır (30):

- Örgütsel amaçların, esneklik, yenilikçilik, yaratıcılıkla gerçekleştirilebileceği ve bunların sağlanabilmesi için gerekli şartları yerine getirme odaklı kültür girişimci kültürüdür.

- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin, ortak değerleri paylaşma ile olabileceğine inanan, örgütsel bütünleşme odaklı kültür işbirliği kültürüdür.

- Kural, süreç ve geleneklerin olduğu kültür hiyerarşi kültürüdür.

- Örgütsel amaçların pazar payı üstünlüğü ile gerçekleştirilebileceğine inanan, sonuçlara önem veren ve ödüllendiren kültür piyasa kültürüdür.

Danışman ve Özgen (67), örgüt kültürü konusunda yaptıkları çalışma sonucunda, kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi ve açıklık eğilimi olmak üzere dokuz kültür boyutu belirlemişlerdir. Danışman ve Özgen'in çalışmalarında ortaya koydukları örgüt kültürü boyutları şu şekildedir (67):

- Kuralcılık eğilimi, örgütte kurallara uymaya önem verme derecesidir.

- Hiyerarşi eğilimi, örgütte, otoriteye, hiyerarşiye, emir-komuta zincirine ve rollere önem verme derecesidir.

- Sonuç eğilimi, sonuçların önemsenme derecesidir.

- Klan eğilimi, örgüt üyelerini aile gibi görme ve ilişkilere önem verme derecesidir.

- Destekleyicilik eğilimi, görevlerin tam yapılması ve örgüt üyelerinin özverili olmasına mı, yoksa örgüt üyelerinin belirli ölçüde inisiyatif kullanmalarına mı önem verildiğini göstermektedir.

- Takım eğilimi, örgütte takım halinde çalışma ve bireysel sorumluluklar ile birey bazında ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimleri göstermektedir.

- Gelişme eğilimi, yenilikler ve gelişme ile istikrar ve durağanlık arasındaki eğilimlerin önem derecesidir.

- Profesyonelizm eğilimi, analitik problem çözümünün, performansa bağlı terfi ve istihdamın, yetkinliğin, rol tanımlarının açık olmasının önemsenme derecesidir.

- Açıklık eğilimi, anlaşmazlıklarda sorunların açık ve rahat bir şekilde tartışılabilme, inisiyatif konusunda desteklenme derecesidir.

Şeşen (30) ise yaptığı araştırmada, Danışman ve Özgen'in (67) çalışmasından hareketle, örgüt kültürü ölçeğini kuralcılık eğilimi (kuralcı, bürokrasi, kontrol eğilimi), hiyerarşi eğilimi (hiyerarşi, itaat, otorite, eşitlik ve katılımcılık eğilimi), klan eğilimi (klan, aile, ilişki eğilimi), destekleyicilik eğilimi (destekleyici kültür, kişi, iş eğilimi), gelişme eğilimi (esneklik, gelişme, uyum, istikrar ve durağanlık eğilimi) ve açıklık eğilimi (tartışma ve görüşmelere açık, kapalı olma eğilimi) olmak üzere altı boyutlu olarak kullanmıştır.

Lumpkin ve Dess (29) girişimciliği, organik ve esnek yapılı örgütlerin daha fazla destekleyeceklerini söylemişlerdir. Bu kapsamda Danışman ve Özgen (67)'in yaptıkları örgüt kültürü sınıflandırması ile Lumpkin ve Dess (29)'in yaptıkları mekanik ve organik yapı tanımlamaları birlikte değerlendirildiğinde benzerlik olduğu görülmektedir. Şöyle ki, kuralcılık, hiyerarşi, sonuç ve profesyonelizm eğilimleri yüksek kültürler çoğunlukla

mekanik yapı ile, klan, destekleyicilik, takım ve gelişme eğilimleri de organik yapılarla benzerlik göstermektedir.

Örgütlerde girişimci davranışlar görülebilir. Örgütlerdeki girişimci yönelim, örgütsel değer yaratan örgüt kültürünün önemli bir yönü olarak kabul edilmiştir (68). Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşimi, örgütlerin açık sistem olması nedeniyle çok önemlidir. Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim halindedirler ve bu nedenle çevrenin kültür üzerinde önemli bir rolü vardır (69).

Girişimcilik yönelimin temel olarak çevresel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini ifade eden Lumpkin ve Dess (29), örgüt kültürünü örgütsel bir faktör olarak tanımlamışlardır ve organik ve esnek yapıli örgütlerin, girişimciliğı daha fazla destekleyeceklerini belirtmişlerdir.

Ross (70), örgüt kültürünü inançlar, ritüeller, ideoloji ile değer sisteminin bir birleşimi olarak tanımlamıştır ve girişimcilik ile yenilikçiliğın başlangıç noktasının örgüt kültürü olduğunu söylemiştir.

Örgütlerde yenilikçiliğı kolaylaştıran, teşvik eden etkenlerin yanında engelleyen birçok etken de bulunmaktadır. Bu faktörlere bağıli olarak gelişen örgüt kültürüne göre girişimci davranışlar değişkenlik göstermektedir. Yöneticilerin cesaretlendirmeleri, çalışma arkadaşlarının teşvik edici davranışları, otonomi gibi faktörler bulunan örgütlerde yenilikçilik desteklenirken, kontrol mekanizmalarının aşırı olduğı örgütlerde yenilikçilik engellenmektedir (71).

Duobiene (72), örgüt stratejisinin, örgüt kültürünün, örgüt yapısının ve kaynaklarının girişimcilik üzerinde etkili olduğunu belirtirken, Russell (73), firma düzeyinde girişimciliğı, üst yönetimin inanç ve tutumlarının bir yansıması olan girişimci duruş olarak ele almaktadır.

Eren ve arkadaşları (74), kültürün performansa etkisine yönelik yaptıkları çalışma sonucunda, paylaşılan vizyon ve değişim yeteneğinin performansı olumlu yönde etkilediğini, personel güçlendirme ve içsel değer oluşturmaın ise işletme performansı üzerinde doğrudan etkilerinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütlerde üst yönetimin bakış açısı, tutumları ve özelliklerinin, örgüt içinde örgüt kültürünün meydana gelmesinde ve dolayısıyla da girişimci faaliyetlerde etkileri olduğı

görülmektedir. Yenilikçi ve risk alan örgütlerde, girişimcilik faaliyetlerine daha sık rastlanıldığı söylenebilir.

Örgüt kültürü toplum, faaliyet gösterdikleri sektörün yapısı, rakipler, tüketiciler gibi dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Bu faktörler, her örgütü farklı biçimlerde etkilemektedir. Örgütler dış çevre faktörlerinin yanında, örgüte özgü örgütün amacı, faaliyet alanı, yöneticileri gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle de her örgütün kültürü farklı özellikler taşımaktadır. Bu kapsamda, araştırmada örgüt kültürü, kurumsal girişimciliği merkeze alan araştırmanın modelinde bir değişkendir. Örgüt kültürü araştırma kapsamında kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi boyutları ile ele alınmıştır.

### **3.4.3. Çevre**

İşletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek ve dış çevredeki değişikliklere cevap verebilmek için stratejilerini ayarlamalıdır (75, 76). Böylece işletmeler, geliştirdikleri stratejiler ile çevrede meydana gelen tehditlere anında cevap verebilirler ve çevredeki fırsatları da avantaja çevirerek, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Yazında, çevre yazarlar tarafından işletmelerin girişimciliğini etkileyen faktör olarak modellerde yer almıştır.

Kearney ve arkadaşları (77), Kamu Sektörü Kurumsal Girişimcilik Modelini geliştirmişlerdir ve kurumsal girişimciliğin kamu sektöründe de olabileceğini göstermişlerdir. Modelde, kamu sektöründe, kurumsal girişimciliğe etki eden dış çevre ve kamu sektörü örgütü ile kurumsal girişimciliğin etkilediği performans değişkenleri ele alınmıştır. Kurumsal girişimciliğin, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile ele alındığı modelde kamu sektöründe de kurumsal girişimcilik olabileceği belirtilmektedir. Modelde, kurumsal girişimciliğe etki eden dış çevre faktörleri, politik, karmaşıklık, cömertlik ve dinamizm boyutları ile ele alınmıştır. Geliştirilen Kamu Sektörü Kurumsal Girişimcilik Modeline göre, modelde yer alan dış çevre ve kamu sektörü örgütü değişkenleri, kurumsal girişimciliği, kurumsal girişimcilik de performansı etkilemektedir.

Guth ve Ginsberg (53) ise geliştirdikleri Temel Kurumsal Girişimcilik Modelinde, kurulmuş örgütlerdeki yenilikçilik ve stratejik yenilenme değişkenleri ile birlikte, kurumsal girişimciliğe etki eden çevre, stratejik liderler, örgütsel yönetim ve örgütsel performans değişkenlerini ve aralarındaki ilişkileri incelemişlerdir. Guth ve Ginsberg (53), çevreyi rekabetçi, teknolojik, sosyal ve politik olarak tanımlamışlardır. Geliştirilen Temel Kurumsal Girişimcilik Modeline göre, çevre değişkeninde meydana gelen bir değişim, kurumsal girişimciliği etkilerken, modelde yer alan stratejik liderler, örgütsel yönetim ve örgütsel performans değişkenlerinde de değişim meydana getirmektedir (53). Yazarlara göre, modeldeki değişkenlerdeki değişimler, kurumsal girişimciliği, kurumsal girişimcilikteki değişimler de örgütsel performansı etkilemektedir. Modele göre, çevrede meydana gelen bir değişiklik, kurumsal girişimciliği etkilerken, aynı zamanda da diğer değişkenleri de etkilemektedir.

Covin ve Slevin (22) tarafından geliştirilen Firmanın Girişimci Davranış Modeli, girişimci davranış, firma performansı, dışsal değişkenler, stratejik değişkenler ve içsel değişkenlerden oluşan bir modeldir ve bu modelde yer alan değişkenler arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu modelde çevre teknolojik gelişmişlik, dinamizm, saldırganlık ve endüstri yaşam döngüsü boyutları ile dışsal değişken olarak ele alınmıştır.

Lumpkin ve Dess (29) ise geliştirdikleri modelde çevresel faktörleri, dinamizm, cömertlik, karmaşıklık ve endüstri özellikleri boyutlarında ele almışlardır. Araştırma sonucunda geliştirilen modele göre, girişimci odaklılığın performans üzerindeki etkisi, çevresel faktörler ve işletme faktörlerinden etkilenmektedir.

Girişimci odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide çevrenin etkisi de araştırmalarda incelenmiştir (46, 82). Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerde, girişimci odaklılık ve performans arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (9, 36, 61). Girişimci odaklılığı yüksek olan işletmeler, dinamik çevrelerde daha iyi performans göstermektedirler.

Dinamik ve rekabetin olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, yaptıkları girişimci faaliyetler sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler (4, 6, 78, 79, 80). Lumpkin ve Dess (46) ise araştırmalarında bir işletmenin ortamında öngörülemeyen

değişim oranıyla ilgili olan dinamizm ve çevresel kaynaklar için rekabet yoğunluğunun göstergesi olan saldırganlığı iki çevresel yapı olarak kullanmışlardır.

Girişimci örgütler değişen dış çevreye uyum sağlayabilme yetenek ve isteğine sahip olmalıdırlar ve değişimi bir tehdit değil fırsat olarak görmek zorundadırlar (81). Bu nedenle de girişimci örgütler fırsatları değerlendirerek, geleceğe odaklanmalıdırlar. İşletmelerin içerisinde faaliyet gösterdikleri fırsatları ve tehditleri içinde barındıran çevre, kurumsal girişimcilik faaliyetlerine etki eden bir faktördür.

Girişimcilik konusunda yapılan çalışmalar kapsamında geliştirilen girişimcilik modellerinde çevre, kurumsal girişimciliği ve kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen bir değişken olarak modellerde yer almaktadır. Bu nedenle, araştırma kapsamında çevre, dinamik ve saldırgan boyutları ile kurumsal girişimcilik sürecine etki eden bir faktör olarak alınmıştır.

#### **3.4.4. İşletme Performansı**

Girişimcilik konusunun pek çok çalışmada ele alınmasının temel sebeplerinden biri, işletmelerin girişimci davranışlarının sonucunda finansal performanslarının artacağı düşüncesidir. Bu nedenle yapılan araştırmalar kapsamında geliştirilen modellerde işletme performansı bir değişken olarak ele alınmıştır.

Kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasında olumlu bir ilişki vardır (36, 82, 46) ve kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi, çevresel faktörler yumuşatmaktadır (29).

Mohamad ve arkadaşları (83), yaptıkları çalışmada kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide çevrenin etkisini araştırmışlardır. Analizler sonucunda, kurumsal girişimciliğin, firma performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmalarında, üç yıllık periyottaki satışların büyüme yüzdelelerini, firma performansının göstergesi olarak kullanmışlardır. Performans ölçümü, objektif değerlerin yerine algılanan değerlere dayanmaktadır. Yapılan ön görüşmelerde, katılımcıların kesin performans göstergelerine ilişkin cevap vermemek istemeleri üzerine, katılımcılardan, herhangi özel tek bir yıl içinde olabilecek satış dalgalanmalarının önlenmesi amacıyla, üç yıllık periyottaki satış büyümelerine ilişkin algılarını belirtmeleri istenmiştir.

Bu şekilde subjektif performans ölçümlerinin geçerliliği ve güvenilirliği pek çok çalışmada destek görmüştür (35, 84, 85).

Guth ve Ginsberg (53)'e göre kurumsal girişimcilik, firma performansı (etkinlik, verimlilik, ortaklık, iş memnuniyeti), firma idaresi (strateji, yapı, süreç, temel değerleri), çevre (rekabet, teknoloji, sosyal, politik) ve stratejik liderler (özellikler, inançlar, davranış)den etkilenmektedir ve kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Kurumsal girişimcilik, hem işletme performansını etkilemektedir, hem de işletme performansından etkilenmektedir.

Girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer model olan Covin ve Slevin (22)'in modeline göre de, firma düzeyinde girişimci davranış, firma performansını etkilemekte, firma performansı da girişimci davranışı etkilemektedir. Modele göre, firma düzeyinde girişimci davranış firma performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip iken, firma performansı girişimci davranış üzerinde daha düşük bir etkiye sahiptir. Covin ve Slevin (22) geliştirdikleri bu modelle, firma performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan firma düzeyinde girişimci davranışı, modelde yer alan çevresel, bireysel ve örgütsel değişkenlerin bir fonksiyonu olarak tanımlamışlardır.

Bazı çalışmalar ise (43, 38) kurumsal girişimcilik ve performans arasındaki ilişkinin strateji ve çevresel faktörler bağlamında görülmesini önermiştir. Kurumsal girişimcilik, büyüme ve kârlılık açısından genellikle gelişmiş kurumsal performans ile ilgilidir (22) ve başarılı örgütlerin özelliğidir (86, 63). Yapılan çalışmalarda kurumsal girişimcilik, örgütsel büyüme ve kârlılık ile ilişkili bulunmuştur (87, 31, 9, 10, 88, 89).

Lumpkin ve Dess (29)'in, girişimci odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik geliştirdikleri modele göre, girişimci odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişki çevresel faktörlerden ve firma faktörlerinden etkilenmektedir.

Bir işletmenin ne kadar girişimci olduğunun göstergesi olan girişimci odaklılık, yazında farklı boyutlarla ele alınmıştır. Ancak genel olarak yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarından (61, 52) oluşan sınıflandırma kabul görmüştür (90). Yazında, bazı araştırmalarda girişimci odaklılığın işletme performansını olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılırken (87, 5, 80), bazı araştırmalarda ise işletme performansı üzerinde girişimci odaklılığın etkisinin olmadığı ya da çok zayıf bir etkisinin olduğu (91, 92, 46, 31) tespit edilmiştir.

Girişimcilik, şletmelerin risk alma eğilimlerini, proaktifliklerini ve yeni ürünlerin geliştirilmesine öncülük etmek suretiyle, şletmelerin performanslarını artırmaktadır (10, 29, 34). Girişimcilik, şletmenin büyümesini, karlılıklarının artmasını sağlayabilir ve şletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevreye bağlı olarak bu faaliyetlerin etkisi zamanla artış gösterebilir (7).

Muzaffar (93) çalışmasında, girişimci odaklılık, dinamik kabiliyetler ve şletme performansı ilişkisini araştırmıştır. Yapılan araştırmada, yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları ile ele alınan girişimci odaklılığın, firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada firma performansı müşterilerin elde tutulması, satış büyüme ve kar boyutları ile ele alınmıştır. Araştırma sonucunda girişimci odaklılık ve şletme performansı arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özetle, yapılan çalışmalar girişimcilik ve şletmelerin performansı arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, şletme performansı, araştırma modelinde hem kurumsal girişimcilikten etkilenen, hem de kurumsal girişimciliği etkileyen bir değişken olarak ele alınmıştır ve kurumsal girişimcilikle olan ilişkisi KOBİ'ler örnekleminde araştırılmıştır.

#### **3.4.5. Değişkenler Arası İlişkiler**

Modelde yer alan değişkenlerin açıklandığı bölümde bahsedilen kuramsal ilişkilerden hareketle, araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Bu bölümde kısaca hipotezlerden bahsedilmektedir.

Öncelikle, araştırma kapsamında anket uygulanan KOBİ yöneticilerinin demografik özelliklerinin ve KOBİ yöneticilerinin şletmelerinin özelliklerinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerini belirlemek üzere aşağıda yer alan Hipotez-1 ve Hipotez-2 oluşturulmuştur. Geliştirilen bu hipotezler sayesinde şletme yöneticilerinin demografik özellikleri ve şletmelerinin özelliklerine göre, araştırma değişkenlerine yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu hipotezler kapsamında yapılan analizler ile demografik değişkenlerin ve şletmelerin özelliklerinin araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu etkileri tespit etmek üzere, aşağıda yer alan Hipotez-1 ve Hipotez-2 geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** *İşletme yöneticilerinin demografik özelliklerinin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

**Hipotez 2:** *İşletme özelliklerinin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Literatürde yer alan örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olduğuna yönelik araştırma bulgularına (6, 22, 23, 29, 35, 37, 43, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63) dayanarak, araştırma kapsamında örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini tespit etmek üzere aşağıda yer alan Hipotez-3 geliştirilmiştir.

**Hipotez 3:** *Örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Araştırma kapsamında kurumsal girişimcilik ile ilişkileri incelenen bir diğer değişken de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır (29, 70, 71, 72, 73). Bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak, örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla aşağıda yer alan Hipotez-4 geliştirilmiştir.

**Hipotez 4:** *Örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Literatürde kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik araştırma sonuçlarına (5, 9, 10, 22, 29, 34, 36, 41, 46, 53, 57, 77, 82, 83, 87) ve işletme performansının da kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisine yönelik araştırma sonuçlarına (22, 53) dayanarak aşağıda yer alan Hipotez-5 ve Hipotez-6 geliştirilmiştir.

**Hipotez 5:** *Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

**Hipotez 6:** *İşletme performansının kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Kurumsal girişimcilik ile çevre arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan çalışmalardan (4, 6, 29, 46, 53, 77, 78, 79, 80) yola çıkarak, araştırma kapsamında aşağıda

yer alan Hipotez-7 geliştirilmiştir. Bu hipotez ile çevrenin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

***Hipotez 7: Çevrenin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

Araştırma kapsamında kurumsal girişimciliğin, işletme performansı, örgüt yapısı ve örgüt kültürü ile ilişkilerinde çevrenin düzenleyicilik etkisi olup olmadığını araştırmak maksadıyla hipotezler geliştirilmiştir. Öncelikle, araştırma kapsamında kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezin yanında, kurumsal girişimcilik, işletme performansı ve çevre arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardan (7, 9, 10, 22, 29, 36, 46, 53, 61, 82, 83) yola çıkarak, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide çevrenin düzenleyicilik etkisini belirlemeye yönelik olarak Hipotez-8 geliştirilmiştir.

***Hipotez 8: Çevre kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri etkilemektedir.***

Araştırma kapsamında kurumsal girişimcilik ve örgüt yapısı arasındaki ilişkide, çevrenin düzenleyicilik etkisi olup olmadığını test amacıyla analizler yapılmıştır. Bu amaçla, literatürde yer alan kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişkilere yönelik araştırma bulgularından (6, 22, 23, 29, 35, 37, 43, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63) ve kurumsal girişimcilik ile çevre arasındaki ilişkilere yönelik araştırma bulgularından (4, 6, 29, 46, 53, 77, 78, 79, 80) yola çıkarak, çevrenin, kurumsal girişimcilik ve örgüt yapısı arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisini araştırmak maksadıyla Hipotez-9 geliştirilmiştir.

***Hipotez 9: Çevre kurumsal girişimcilik ve örgüt yapısı arasındaki ilişkileri etkilemektedir.***

Araştırma kapsamında çevrenin, kurumsal girişimcilik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyicilik etkisi olup olmadığı da araştırılmıştır. Örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin ele alındığı araştırmalardan (29, 70, 71, 72, 73) ve kurumsal girişimcilik ile çevre arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalardan (4, 6, 29, 46, 53, 77, 78, 79, 80) yola çıkarak, kurumsal girişimcilik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkide çevrenin düzenleyicilik etkisini araştırmak maksadıyla Hipotez-10 geliştirilmiştir.

***Hipotez 10: Çevre kurumsal girişimcilik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri etkilemektedir.***

Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların (5, 9, 10, 22, 29, 34, 36, 41, 46, 53, 57, 77, 82, 83, 87) ve örgüt yapısı, kurumsal girişimcilik, işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların (22, 35, 57) bulgularından yola çıkarak, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide örgüt yapısının düzenleyicilik etkisini araştırmak maksadıyla Hipotez-11 geliştirilmiştir.

***Hipotez 11: Örgüt yapısı, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.***

Araştırma kapsamında, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide, örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Örgüt kültürü ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma bulgularından (29, 70, 71, 72, 73) ve kurumsal girişimcilik ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma bulgularından (5, 9, 10, 22, 29, 34, 36, 41, 46, 53, 57, 77, 82, 83, 87) yola çıkarak, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyicilik etkisini araştırmak maksadıyla Hipotez-12 geliştirilmiştir.

***Hipotez 12: Örgüt kültürü, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.***

Araştırma kapsamında işletme performansı ile, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve çevrenin ilişkileri de incelenmiştir. Yapılan araştırma bulgularından (22, 29, 35, 36, 46, 53, 57, 74, 82) hareketle, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve çevrenin işletme performansı ile ilişkilerini incelemek amacıyla, aşağıda yer alan Hipotez-13, Hipotez-14 ve Hipotez-15 geliştirilmiştir.

***Hipotez 13: Örgüt yapısının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

***Hipotez 14: Örgüt kültürünün işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

***Hipotez 15: Çevrenin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

Araştırma kapsamında, kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisi, örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisi ve örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini araştırmak maksadıyla hipotezler geliştirilmiştir.

Bu kapsamda örgüt yapısı, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi olup olmadığı da incelenmiştir.

Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik araştırma sonuçlarından (5, 9, 10, 22, 29, 34, 36, 41, 46, 53, 57, 77, 82, 83, 87), örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olduğuna yönelik araştırma sonuçlarından (6, 22, 23, 29, 35, 37, 43, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63) ve örgüt yapısı ile işletme performansı arasındaki ilişkiye yönelik araştırma sonuçlarından (22, 35, 57) yola çıkarak, örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi olabileceği değerlendirilmiştir. Bu ilişkinin tespitine yönelik olarak Hipotez-16 geliştirilmiştir.

**Hipotez 16:** *Örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi vardır.*

Araştırmada, kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisi, örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini araştırmak maksadıyla hipotezler geliştirilmiştir. Bu kapsamda örgüt kültürü, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi olup olmadığı da incelenmiştir.

Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik araştırma sonuçlarından (5, 9, 10, 22, 29, 34, 36, 41, 46, 53, 57, 77, 82, 83, 87), örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerinde etkili olduğuna yönelik araştırma sonuçlarından (29, 70, 71, 72, 73) ve örgüt kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişkiye yönelik araştırma sonuçlarından (22, 29, 74) yola çıkarak, örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi olabileceği değerlendirilmiştir. Bu ilişkinin tespitine yönelik olarak Hipotez-17 geliştirilmiştir.

**Hipotez 17:** *Örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi vardır.*

Sonraki bölümlerde, araştırma kapsamındaki değişkenlerle geliştirilen yukarıdaki hipotezler kapsamında oluşturulan araştırma modeli ve bu modelde yer alan değişkenler arası ilişkileri test etmek amacıyla yapılan analizler ve sonuçları yer alacaktır.

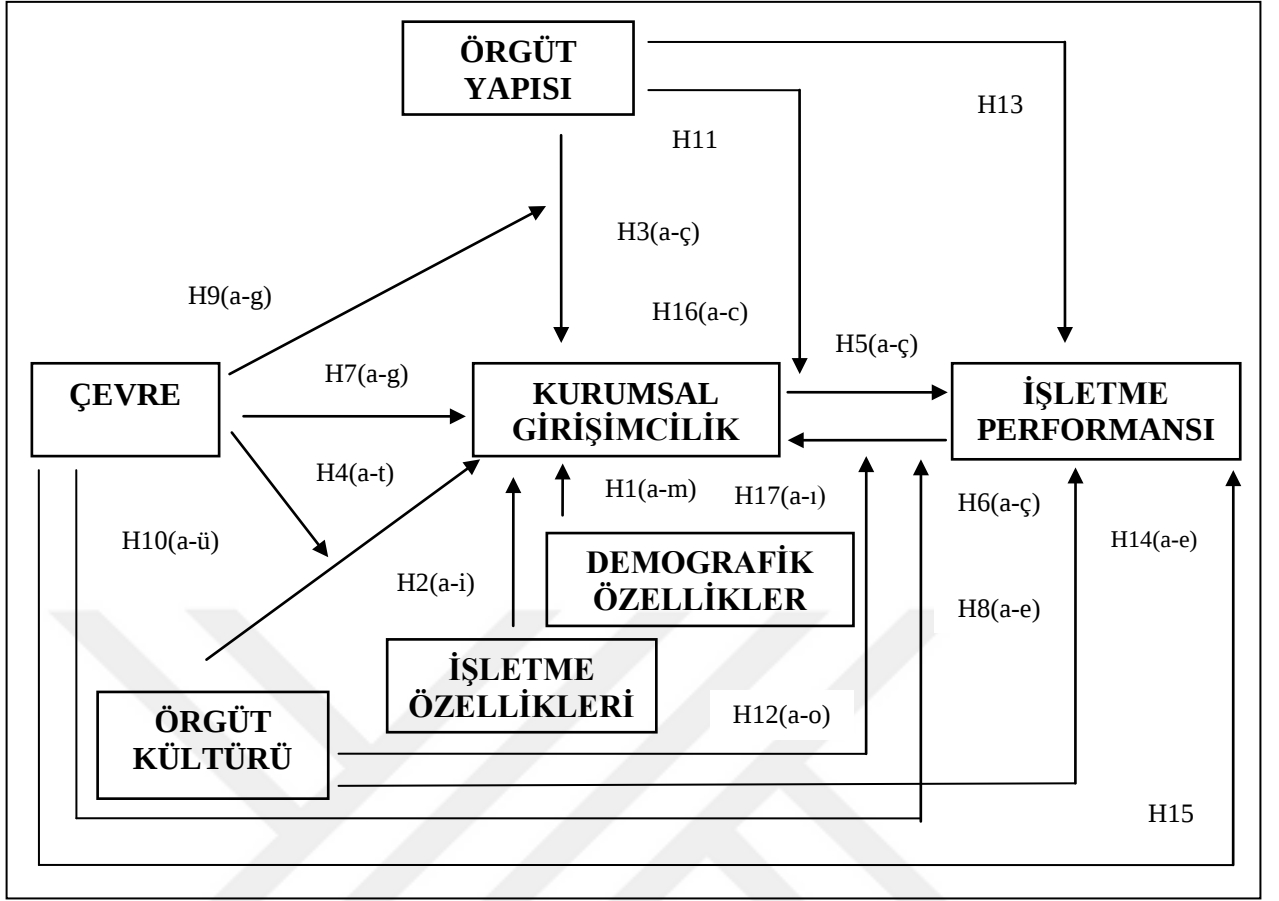
## 4. YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında, önceki bölümlerde tartışılan araştırmanın değişkenleri olan örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre, işletme performansı ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Şekil-1’de yer alan model oluşturulmuştur. Kurumsal girişimciliği merkeze alarak oluşturulan modelde, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre ve işletme performansı ana değişkenler olarak yer almaktadır.

Araştırmada, kurumsal girişimciliğe etki eden yönetici ve işletme özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre ve işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, işletme stratejisi, örgüt yapısı ve örgüt kültürünün, bir işletmenin girişimci faaliyetlerde bulunmasına etki eden faktörler olduğu (94), organik yapıli firmaların rekabetin sert yaşandığı ortamlarda daha girişimci oldukları ve daha iyi performans sergiledikleri, mekanik yapıli firmaların ise daha durağan ortamlarda iyi performans gösterdiği görülmüştür (36). Karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek ve başarılı olmak isteyen örgütler, örgüt yapılarını çevresel koşullara adapte etme zorunluluğu duymaktadırlar (61). Bu nedenle de hızla değişen çevrede örgütler planlamalarını esnek yapmalı ve sürekli kendilerini yenilemelidirler. Önceki bölümlerde bahsedilen kuramsal çerçevede yapılacak olan araştırmanın kavramsal modeli geliştirilmiştir.



**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

Literatürde yer alan kuramsal ilişkiler dikkate alındığında araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**Hipotez 1** : İşletme yöneticilerinin demografik özelliklerinin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 2** : İşletme özelliklerinin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 3** : Örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 4** : Örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 5** : Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 6** : İşletme performansının kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 7** : Çevrenin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 8** : Çevre kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri etkilemektedir.

**Hipotez 9** : Çevre kurumsal girişimcilik ve örgüt yapısı arasındaki ilişkileri etkilemektedir.

**Hipotez 10** : Çevre kurumsal girişimcilik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri etkilemektedir.

**Hipotez 11** : Örgüt yapısı, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

**Hipotez 12** : Örgüt kültürü, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

**Hipotez 13** : Örgüt yapısının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 14** : Örgüt kültürünün işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 15** : Çevrenin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 16** : Örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi vardır.

**Hipotez 17** : Örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi vardır.

Araştırma, Ankara OSTİM’de faaliyet gösteren, tesadüfî yöntemle seçilerek anket uygulanan KOBİ’lerden alınan örneklem ve anketlerin uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden, bu araştırmada kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Farklı örneklemelerde farklı sonuçlara ulaşılabileceğinden, araştırma kapsamında oluşturulan model farklı örneklemelerde test edilmelidir.

## 4.2. Evren ve Örneklem

Tez kapsamında incelenen kurumsal girişimcilik konusu ile ilgili analiz ve incelemeler OSTİM’de bulunan KOBİ’lerde yapılmıştır. KOBİ’ler, ülkelerin iktisadi ve sosyal özellikleri içinde ticaret, endüstrileşme ve dağıtım uygulamaları için önemli bir yere sahiptirler. KOBİ’lerin ülkelerin politika ve stratejilerinin oluşmasında önemli rolleri bulunmaktadır. Çünkü KOBİ’ler üretim kaynaklarının etkin kullanılmasına ve bölgelerarası dengesizliğin giderilmesine katkı sağlamaktadırlar. Ülkenin bütün bölgelerine dağılmış olmaları nedeniyle KOBİ’ler bölgesel kalkınmada önemli rol oynamaktadırlar. Ayrıca her ülke için birçok sorunun kaynağı olan iç göçün önlenmesinde, uygun bir rekabet ortamının sağlanmasında, toplumda sosyal barışın sağlanmasında ve kalifiye eleman yetiştirilmesinde de önemli katkılar sağlamaktadırlar.

KOBİ’lerin, yeni istihdam alanları yaratılmasındaki katkıları, konjonktürel değişikliklere kolay uyum sağlayabilmeleri, sosyal kalkınmadaki katkıları nedeniyle dünya ekonomisindeki önemi giderek artmaktadır. Gelişen teknolojiye bağlı olarak tüketici istekleri de sürekli bir değişim eğilimi göstermektedir. KOBİ’ler bu tür değişimlere esnek ve küçük yapıları sayesinde büyük işletmelerden daha kolay ve hızlı uyum sağlamaktadırlar. Bütün bu nedenlerle yapılan çalışmada evren ve örneklem olarak KOBİ’ler seçilmiştir.

Bu araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan işletme sayısı belirlenirken, OSTİM Organize Sanayi Bölgesinin web sitesinde “<http://www.ostim.org.tr>” yer alan veriler esas alınmıştır. “<http://www.ostim.org.tr>” internet sitesinde yer alan verilere göre OSTİM’de faaliyet gösteren yaklaşık 6000 firma bulunmaktadır. Hazırlanan anketler, 6000 olan evreni temsil eden örneklem sayısına, 2015 yılında birçok KOBİ’de aynı zamanda işletmenin sahibi de olan işletme yöneticilerine uygulanmıştır.

Anketlerin uygulanmasına ilişkin olarak, OSTİM Genel Müdürlüğü OSTİM Bölge Müdürü ve OSTİM Vakfı Genel Sekreteri ile görüşülmüştür. Yapılan görüşme sonucunda, OSTİM Genel Müdürlüğünden, OSTİM’de bulunan işletmelere uygulanacak ankete ilişkin olarak, anketin OSTİM Genel Müdürlüğünün bilgisi ve izni ile yapıldığı, OSTİM Genel Müdürlüğü ile koordineli olarak çalışıldığına ilişkin bir yazı alınmıştır (Ek-1). Alınan bu yazı anket uygulanırken işletmelere gösterilmiştir. Ayrıca OSTİM Genel Müdürlüğü

yetkilileri ile yapılan bu görüşmede, anket soruları değerlendirilerek, uygulanacak işletmelere ilişkin bilgiler ve referanslar alınmıştır.

Araştırmada kullanılan, kurumsal girişimciliğin dört boyutu (yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik), örgüt yapısı ve çevre değişkenleri, Covin ve Slevin (36), Miller ve Friesen (6) ile Lumpkin ve Dess (46) tarafından geliştirilen ölçeklerde yer alan sorular kullanılarak oluşturulan ölçek ile ölçülmüştür. Örgüt kültürü analizinde ise, Danışman ve Özgen (67) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İşletme performansı ölçümünde, literatürde yaygın olarak kullanılan çeşitli performans kriterleri bakımından işletmelerini, aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle kıyaslamalarına yönelik sorular sorulmuştur. KOBİ'lerde sağlıklı ve güvenilir performans bilgilerinin bulunmaması, bulunsa bile işletme yöneticilerinin çeşitli sebeplerle bu bilgileri paylaşmaktan kaçınmaları sebepleriyle, araştırmada sıklıkla başvuru ve kullanılan subjektif performans ölçümü kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılacak performans ölçümünde, pazar payı, kârlılık, satışların artışı gibi kriterler esas alınmıştır.

Araştırma kapsamında nicel ve nitel veriler bir arada kullanılmıştır. Bu amaçla, işletme yöneticilerine, kurumsal girişimciliğe yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla nitel araştırma için ankette iki soru sorulmuştur. Böylece, tezde nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak, çalışmaya zenginlik katılması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında 425 adet işletmeye anket uygulanmıştır. Analizler öncesinde yapılan inceleme neticesinde uygulanan anketlerden 65 adedi değerlendirme kapsamına alınmayarak 360 adet anket üzerinde analizler yapılmıştır. 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile 6000 birimlik bir evreni, 360 birimlik bir örneklemin temsil edeceği değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Örnekleme ait betimleyici istatistik değerleri Tablo-1'de sunulmuştur. Katılımcıların %83,3'ü erkek, %16,7'si kadındır.

Katılımcıların yaşları 22-23 yaş aralığında %28,9, 33-43 yaş aralığında %34,7, 44-54 yaş aralığında 26,7, 55 yaş ve üzeri ise %9,7 şeklinde dağılım göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %44,7'sinin lisans öncesi, %44,4'ünün lisans, %10,8'ini lisansüstü eğitimi aldığı görülmektedir.

Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, 1-12 yıl arasında çalışanların oranının %68,9, 13-24 yıl arasında çalışanların oranının %24,2 ve 25 yıl ve üzeri çalışanların oranının ise %6,9 olduğu görülmektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin %3,3'ü ambalaj-kağıt-baskı ve kırtasiye sektöründe, %5,8'i elektrik elektronik sanayi sektöründe, %7,8'i hizmetler sektöründe, %4,4'ü iş makineleri sektöründe, %1,4'ü kimyasallar sektöründe, %27,2'si makine ve makine ekipmanları sektöründe, %16,1'i metal ve metal işleme sektöründe, %8,3'ü otomotiv sektöründe, %2,2'si sağlık sektöründe, %12,2'si teknik malzeme tezgah ve ekipman sektöründe, %11,1'i ise yapı ve inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin yaşlarına bakıldığında %36,4'ü 1-12 yıllık, %38,1'i 13-24 yıllık ve %25,6'sı 25 yıl üzerindedir. 10 kişiden az çalışanı olan işletmelerin oranı %48,3, 50 kişiden az olan işletmelerin oranı %46,4 ve 250 kişiden az çalışanı olan işletmelerin oranı ise %5,3'tür.

İşletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında, %48,3'ünü 10 kişiden az, %46,4'ünün 50 kişiden az, %5,3'ünün ise 250 kişiden az çalışanı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin cirolarına bakıldığında, cirosu 3 milyon TL.den az olan işletmelerin oranının %74,2, cirosu 25 milyon TL.yi aşmayan işletmelerin oranının %22,5 ve cirosu 125 milyon TL.yi aşmayan işletmelerin oranının ise %3,3 olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler**

| DEĞİŞKEN       | KATEGORİ                         | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|----------------------------------|------|-----------|
| Cinsiyet       | Erkek                            | 300  | 83,3      |
|                | Kadın                            | 60   | 16,7      |
| Yaş            | 22-32 yaş                        | 104  | 28,9      |
|                | 33-43 yaş                        | 125  | 34,7      |
|                | 44-54 yaş                        | 96   | 26,7      |
|                | 55 yaş ve üzeri                  | 35   | 9,7       |
| Eğitim Durumu  | Lisans öncesi                    | 161  | 44,7      |
|                | Lisans                           | 160  | 44,4      |
|                | Lisansüstü                       | 39   | 10,8      |
| Çalışma Süresi | 1-12 yıl arası                   | 248  | 68,9      |
|                | 13-24 yıl arası                  | 87   | 24,2      |
|                | 25 yıl ve üzeri                  | 25   | 6,9       |
| Sektör         | Ambalaj-Kağıt-Baskı ve Kırtasiye | 12   | 3,3       |
|                | Elektrik Elektronik Sanayi       | 21   | 5,8       |
|                | Hizmetler                        | 28   | 7,8       |
|                | İş Makineleri                    | 16   | 4,4       |
|                | Kimyasallar                      | 5    | 1,4       |
|                | Makine ve Makine Ekipmanları     | 98   | 27,2      |
|                | Metal ve Metal İşleme            | 58   | 16,1      |
|                | Otomotiv                         | 30   | 8,3       |
|                | Sağlık                           | 8    | 2,2       |
|                | Teknik Malzeme Tezgah ve Ekipman | 44   | 12,2      |
|                | Yapı ve İnşaat                   | 40   | 11,1      |
| İşletme Yaşı   | 1-12 yıl                         | 131  | 36,4      |
|                | 13-24 yıl                        | 137  | 38,1      |
|                | 25 yıl ve üzeri                  | 92   | 25,6      |
| Çalışan Sayısı | 10 kişiden az                    | 174  | 48,3      |
|                | 50 kişiden az                    | 167  | 46,4      |
|                | 250 kişiden az                   | 19   | 5,3       |
| Ciro           | 3 Milyon TL.den az               | 267  | 74,2      |
|                | 25 Milyon TL.yi aşmayan          | 81   | 22,5      |
|                | 125 Milyon TL.yi aşmayan         | 12   | 3,3       |

### 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu EK-2’de sunulmuştur. Elde edilen verilerin analizi sonucunda kurumsal girişimcilik sürecinde KOBİ’lerin ve içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri belirlenmiştir.

Kurumsal girişimciliğin ölçülmesinde kullanılan en yaygın ölçek Covin ve Slevin (36) tarafından geliştirilerek oluşturulan ölçektir. Miller ve Friesen (6) tarafından yenilikçilik için üç öge ve risk alma eğilimi için iki ögeden oluşan ölçek geliştirilmiştir. Örgüt kültürü konusunda, Danışman ve Özgen (67) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Tezde kullanılan örgüt kültürü ölçeği hariç ölçeklerin Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Tezde kullanılan ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Anketler, OSTİM’de bulunan KOBİ’lere uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ankette yer alan sorular Covin ve Slevin (36), Miller ve Friesen (6) ile Lumpkin ve Dess (46) tarafından geliştirilen ölçeklerde yer alan sorular kullanılarak oluşturulan sorulardır. Orijinal anketler farklı bir kültürde hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket birkaç ölçeğin birleşiminden oluşan yeni bir anket olması nedeniyle, anket sorularının geçerlik ve güvenilirliği pilot uygulama yapılarak öncelikle 100 kişilik bir örneklem üzerinde test edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan performans ölçümünde, örgüt içindeki niteliksel faktörlerin etkisi ile oluşan pazar payı, kârlılık, satışların artışı gibi kriterler esas alınmaktadır. Performans ölçümünde, işletme yöneticilerine, işletmelerini çeşitli kriterler bakımından diğer işletmelerle kıyasladıklarında, işletmelerinin ne ölçüde başarılı olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. KOBİ’lerde işletme yöneticilerinin performans bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaları nedeniyle, yapılan araştırma kapsamında, araştırmalarda sıklıkla başvuru ve kullanılan subjektif performans ölçümü kullanılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan ankete ilişkin olarak yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, girişimcilik ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı 0,71 bulunmuştur.

Ölçekte yer alan girişimciliğe yönelik sorular için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda KMO test sonucu 0,57 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin faktör yapılarını doğrulamak için, AMOS programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Girişimcilik ölçeği DFA sonuçları Tablo-2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Girişimcilik Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri**

| $\Delta\chi^2/sd$ | P     | RMSEA | CFI   | GFI   |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1,338             | 0,105 | 0,058 | 0,887 | 0,930 |

Girişimcilik ölçeği yapılan DFA sonucunda; yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve risk alma olarak dört boyut altında doğrulanmıştır.

Örgüt kültürü ölçeği 6 boyutlu olarak test edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin toplam güvenirlik katsayısı 0,81 olarak bulunmuştur.

Ölçekte yer alan örgüt kültürüne yönelik sorular için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda KMO test sonucu 0,61 olarak bulunmuştur.

Bu ölçeğin faktör yapılarını doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda, soruların çıkarılması ile elde edilen DFA sonuçları Tablo-3’te sunulmuştur.

**Tablo 3. Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri**

| $\Delta\chi^2/sd$ | P     | RMSEA | CFI   | GFI   |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1,094             | 0,229 | 0,031 | 0,910 | 0,888 |

Çevre değişkenine ilişkin olarak ankette yer alan soruların güvenirlik analizi sonucunda, güvenirlik katsayısı 0,71 bulunmuştur.

Ölçekte yer alan çevre ile ilgili sorular için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda KMO test sonucu 0,57 olarak bulunmuştur. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo 4’tedir.

**Tablo 4. Çevreye İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri**

| $\Delta\chi^2/sd$ | P     | RMSEA | CFI   | GFI   |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1,192             | 0,184 | 0,044 | 0,826 | 0,923 |

Örgüt yapısına ilişkin ankette yer alan soruların güvenirlik analizi sonucunda, güvenirlik katsayısı 0,78 bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda, KMO test sonucu 0,58 bulunmuştur.

İşletme performansına ilişkin ankette yer alan soruların güvenirlik analizi sonucunda, güvenirlik katsayısı 0,87 bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda, KMO test sonucu 0,52 bulunmuştur.

#### **4.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 22.0 ve AMOS 7.0 programları ile analiz edilmiştir. Örneklemin özelliklerini açıklayan betimleyici istatistikler kapsamında frekans dağılımları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Örneklemin demografik ve diğer özelliklerindeki farklılıkların araştırmada kullanılan değişkenler üzerinde değişikliğe sebep olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında minimum ve maksimum değerleri, ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi için korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini ortaya çıkarmak için ise hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada ayrıca nitel araştırma yöntemlerinden mülakat yöntemi kullanılmıştır. Açık uçlu sorularla işletme yöneticilerinin daha detaylı bilgi vermesi hedeflenmiştir. Sorulan soruların konu sınırları belirlenmiş, görüşmeler bu çerçevede yapılmıştır. Veriler içerik analizi ile incelenerek değerlendirilmiştir. İlk aşamada verilerin çözümlemesi yapılarak, veriler okunmuş ve kategorilere ayrılmıştır. Daha sonra elde edilen bu veriler, nicel analiz sonuçları da dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Yapılan normallik varsayımı testi sonucunda, verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo-5'te sunulmuştur. Normal bir dağılımda bu değerler, +1,5 ile -1,5 arasında olmalıdır (95). Elde edilen sonuçlar verilen aralıklarda olduğu için verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Normallik Testi Sonuçları**

| <b>DEĞİŞKEN</b>         | <b>ÇARPIKLIK<br/>(SKEWNESS)</b> | <b>BASIKLIK<br/>(KURTOSIS)</b> |
|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Yenilikçilik            | -0,138                          | -0,623                         |
| Proaktiflik             | 0,115                           | -0,264                         |
| Rekabetçi Agresiflik    | -0,111                          | 0,641                          |
| Risk Alma               | 0,197                           | -0,401                         |
| Kuralcılık Eğilimi      | 0,011                           | -0,123                         |
| Hiyerarşi Eğilimi       | -0,239                          | -0,236                         |
| Klan Eğilimi            | -0,531                          | 0,008                          |
| Destekleyicilik Eğilimi | -0,303                          | -0,554                         |
| Gelişme Eğilimi         | -0,225                          | -0,542                         |
| Açıklık Eğilimi         | -0,369                          | -0,526                         |
| Saldırgan Çevre         | -0,356                          | -0,018                         |
| Dinamik Çevre           | 0,038                           | -0,462                         |
| Örgüt Yapısı            | 0,047                           | -0,208                         |
| İşletme Performansı     | -0,073                          | -0,859                         |

## 5. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi kapsamında öncelikle betimleyici istatistikler ortaya konulmuştur. Betimleyici istatistiklerin belirlenmesinden sonra, araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkileri göstermek amacıyla korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Demografik değişkenlerin, araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığını ortaya koymak maksadıyla ikili gruplarda t testi, üçlü ve daha fazla gruplarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ve olası düzenleyicilik ve aracılık rollerini ortaya koymak maksadıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

### 5.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama değerleri ile standart sapmaları Tablo 6'da görülmektedir. Tablo 6'da görüldüğü üzere, kurumsal girişimcilik boyutlarının puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir.

Puan ortalamaları yenilikçilik boyutunun (Ort.=4,22; ss.=1,45), proaktiflik (Ort.=3,83; ss.=1,33), rekabetçi agresiflik (Ort.=3,85; ss.=1,15) ve risk alma (Ort.=3,71; ss.=1,34) şeklindedir. Örgüt kültürü boyutlarına bakıldığında puan ortalamalarında en yüksek hiyerarşi eğilimi (Ort.=3,53; ss.=0,77), en düşük ise kuralcılık eğilimi (Ort.=3,10; ss.=0,83)dir. Gelişme eğilimi (Ort.=3,50; ss.=0,93) puan ortalaması ile orta noktada yer alırken, destekleyicilik eğilimi (Ort.=3,41; ss.=0,91), klan eğilimi (Ort.=3,38; ss.=0,89) ve açıklık eğilimi (Ort.=3,37; ss.=1,06) orta noktanın altında yer almaktadır. Örgüt yapısı (Ort.=3,63; ss.=1,14) ve işletme performansının (Ort.=4,21; ss.=1,64) puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir. Çevre boyutlarında ise; saldırgan (Ort.=4,15; ss.=1,04) ve dinamik (Ort.=3,55; ss.=1,18) orta noktanın üzerinde yer almaktadır.

**Tablo 6. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler**

| DEĞİŞKEN                     | TOPLAM | MİN. | MAKS. | ORT. | SS.  |
|------------------------------|--------|------|-------|------|------|
| <b>Kurumsal Girişimcilik</b> |        |      |       |      |      |
| Yenilikçilik                 | 360    | 1    | 7     | 4,22 | 1,45 |
| Proaktiflik                  | 360    | 1    | 7     | 3,83 | 1,33 |
| Rekabetçi Agresiflik         | 360    | 1    | 7     | 3,85 | 1,15 |
| Risk Alma                    | 360    | 1    | 7     | 3,71 | 1,34 |
| <b>Örgüt Kültürü</b>         |        |      |       |      |      |
| Kuralcılık Eğilimi           | 360    | 1    | 5     | 3,10 | 0,83 |
| Hiyerarşi Eğilimi            | 360    | 1,25 | 5     | 3,53 | 0,77 |
| Klan Eğilimi                 | 360    | 1    | 5     | 3,38 | 0,89 |
| Destekleyicilik Eğilimi      | 360    | 1    | 5     | 3,41 | 0,91 |
| Gelişme Eğilimi              | 360    | 1    | 5     | 3,50 | 0,93 |
| Açıklık Eğilimi              | 360    | 1    | 5     | 3,37 | 1,06 |
| <b>Örgüt Yapısı</b>          | 360    | 1    | 7     | 3,63 | 1,14 |
| <b>Çevre</b>                 |        |      |       |      |      |
| Saldırgan                    | 360    | 1    | 6,71  | 4,15 | 1,04 |
| Dinamik                      | 360    | 1    | 6,5   | 3,55 | 1,18 |
| <b>İşletme Performansı</b>   | 360    | 1    | 7     | 4,21 | 1,64 |

## 5.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen korelasyon bulguları Tablo 7’de görülmektedir.

Kurumsal Girişimcilik boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek ilişkinin yenilikçilik ile proaktiflik ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ) en düşük ilişkinin ise rekabetçi agresiflik ile risk alma ( $r=0,20$ ;  $p<0,01$ ) arasında olduğu görülmüştür.

Yenilikçiliğin diğer faktörlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin örgüt yapısı ( $r=0,38$ ;  $p<0,01$ ) ile en düşük ilişkinin ise destekleyicilik eğilimi ( $r=0,13$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yenilikçilik ile kuralcılık eğilimi ( $r=-0,01$ ;  $p>0,01$ )

arasında, yenilikçilik ile hiyerarşi eğilimi ( $r=0,10$ ;  $p>0,01$ ) arasında ve yenilikçilik ile gelişme eğilimi ( $r=0,09$ ;  $p>0,01$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Proaktifliğin diğer faktörlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin örgüt yapısı ( $r=0,40$ ;  $p<0,01$ ) ile en düşük ilişkinin ise gelişme eğilimi ( $r=0,12$ ;  $p<0,05$ ) ve açıklık eğilimi ( $r=0,12$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu görülmektedir. Proaktiflik ile kuralcılık eğilimi ( $r=-0,08$ ;  $p>0,01$ ) ve hiyerarşi eğilimi ( $r=0,10$ ;  $p>0,01$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Rekabetçi Agresifliğin diğer faktörlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişki saldırgan çevre ( $r=0,31$ ;  $p<0,01$ ) ile en düşük ilişki ise gelişme eğilimi ( $r=0,10$ ;  $p<0,05$ ) arasındadır. Kuralcılık eğilimi ( $r=0,05$ ;  $p>0,01$ ), hiyerarşi eğilimi ( $r=0,01$ ;  $p>0,01$ ), klan eğilimi ( $r=0,06$ ;  $p>0,01$ ), açıklık eğilimi ( $r=0,09$ ;  $p>0,01$ ) ve işletme performansı ( $r=0,01$ ;  $p>0,01$ ) ile rekabetçi agresiflik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Risk almanın diğer faktörlerle ilişkisi incelendiğinde, en yüksek ilişkinin açıklık eğilimi ( $r=0,32$ ;  $p<0,01$ ) ile en düşük ilişkinin ise klan eğilimi ( $r=0,14$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu görülmektedir. Risk alma ile kuralcılık eğilimi ( $r=0,09$ ;  $p>0,01$ ) ve hiyerarşi eğilimi ( $r=0,01$ ;  $p>0,01$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgüt kültürünün boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek ilişkinin klan eğilimi ile destekleyicilik eğilimi ( $r=0,66$ ;  $p<0,01$ ) en düşük ilişkinin ise hiyerarşi eğilimi ile açıklık eğilimi ( $r=0,21$ ;  $p<0,01$ ) arasında olduğu görülmüştür.

Örgüt yapısı ile saldırgan çevre ( $r=0,38$ ;  $p<0,01$ ) ve dinamik çevre ( $r=0,32$ ;  $p<0,01$ ) arasındaki ilişkiye bakıldığında, değişkenler arasında, orta düzeyde, anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

| BOYUT                     | (1)    | (2)    | (3)    | (4)    | (5)    | (6)    | (7)    | (8)    | (9)    | (10)   | (11)   | (12)   | (13) | (14) |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| 1.Yenilikçilik            | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 2.Proaktiflik             | 0,46** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 3.Rekabetçi Agresiflik    | 0,30** | 0,26** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 4.Risk Alma               | 0,29** | 0,33** | 0,20** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 5.Kuralcılık Eğilimi      | -0,01  | -0,08  | 0,05   | 0,09   | 1      |        |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 6.Hiyerarşi Eğilimi       | 0,10   | 0,10   | 0,01   | 0,01   | 0,45** | 1      |        |        |        |        |        |        |      |      |
| 7.Klan Eğilimi            | 0,16** | 0,13*  | 0,06   | 0,14*  | 0,07   | 0,28** | 1      |        |        |        |        |        |      |      |
| 8.Destekleyicilik Eğilimi | 0,13*  | 0,19** | 0,15** | 0,19** | -0,04  | 0,29** | 0,66** | 1      |        |        |        |        |      |      |
| 9.Gelişme Eğilimi         | 0,09   | 0,12*  | 0,10*  | 0,19** | 0,10   | 0,33** | 0,51** | 0,57** | 1      |        |        |        |      |      |
| 10.Açıklık Eğilimi        | 0,14** | 0,12*  | 0,09   | 0,32** | 0,01   | 0,21** | 0,57** | 0,60** | 0,53*  | 1      |        |        |      |      |
| 11.Örgüt Yapısı           | 0,38** | 0,40** | 0,28** | 0,30** | -0,12* | -0,04  | 0,05   | 0,07   | 0,05   | 0,10   | 1      |        |      |      |
| 12.Saldırgan Çevre        | 0,27** | 0,29** | 0,31** | 0,22** | 0,08   | 0,08   | -0,01  | 0,07   | 0,13*  | 0,09   | 0,38** | 1      |      |      |
| 13. Dinamik Çevre         | 0,32** | 0,32** | 0,24** | 0,30** | 0,06   | 0,04   | -0,03  | 0,01   | -0,01  | 0,01   | 0,32** | 0,42** | 1    |      |
| 14.İşletme Performansı    | 0,24** | 0,22** | 0,01   | 0,25** | 0,02   | 0,07   | 0,16** | 0,13*  | 0,25** | 0,18** | 0,14** | 0,12*  | 0,03 | 1    |
| **p<0,01<br>*p<0,05       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |      |

### 5.3. Demografik Değişkenlerin ve İşletme Özelliklerinin Etkileri

Demografik değişkenlerin ve işletme özelliklerinin, araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaşmadığını ortaya koymak maksadıyla ikili gruplarda t testi, üçlü ve daha fazla gruplarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Analiz demografik değişkenler olan bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi ile işletme özellikleri olan işletmenin yaşı, işletmedeki çalışan sayısı ve işletme cirosuna göre yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

Bireylerin algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla t testi yapılmıştır.

Tablo 8'deki sonuçlara göre cinsiyet, hiyerarşi eğilimi [ $t(358)=-2,685$ ;  $p<0,01$ ], gelişme eğilimi [ $t(358)=-3,746$ ;  $p<0,001$ ] ve işletme performansı [ $t(358)=-3,057$ ;  $p<0,01$ ] boyutlarını farklılaştırmaktadır. Diğer boyutlar üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**Tablo 8. Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları**

| Boyut                   | t      | df     | F     | p     | Anlamlı Fark |
|-------------------------|--------|--------|-------|-------|--------------|
| Yenilikçilik            | -1,272 | 358    | 0,002 | 0,204 |              |
|                         | -1,246 | 82,688 |       | 0,216 |              |
| Proaktiflik             | -1,771 | 358    | 1,264 | 0,077 |              |
|                         | -1,886 | 88,868 |       | 0,065 |              |
| Rekabetçi Agresiflik    | -0,705 | 358    | 0,343 | 0,481 |              |
|                         | -0,698 | 83,532 |       | 0,487 |              |
| Risk Alma               | -1,223 | 358    | 0,106 | 0,222 |              |
|                         | -1,207 | 83,280 |       | 0,231 |              |
| Kuralcılık Eğilimi      | -1,328 | 358    | 0,103 | 0,185 |              |
|                         | -1,263 | 80,543 |       | 0,210 |              |
| Hiyerarşi Eğilimi       | -2,685 | 358    | 1,274 | 0,008 | 1-2          |
|                         | -2,904 | 91,507 |       | 0,005 |              |
| Klan Eğilimi            | -1,695 | 358    | 3,488 | 0,091 |              |
|                         | -1,519 | 76,881 |       | 0,133 |              |
| Destekleyicilik Eğilimi | -1,891 | 358    | 2,921 | 0,059 |              |
|                         | -1,743 | 78,575 |       | 0,085 |              |
| Gelişme Eğilimi         | -3,746 | 358    | 0,493 | 0,000 | 1-2          |
|                         | -4,042 | 91,213 |       | 0,000 |              |
| Açıklık Eğilimi         | -1,076 | 358    | 1,134 | 0,283 |              |
|                         | -1,020 | 80,343 |       | 0,311 |              |
| Örgüt Yapısı            | -0,813 | 358    | 0,015 | 0,417 |              |
|                         | -0,804 | 83,382 |       | 0,424 |              |
| Saldırgan Çevre         | -0,319 | 358    | 0,182 | 0,750 |              |
|                         | -0,314 | 83,075 |       | 0,755 |              |
| Dinamik Çevre           | 0,134  | 358    | 1,130 | 0,893 |              |
|                         | 0,126  | 79,960 |       | 0,900 |              |
| İşletme Performansı     | -3,057 | 358    | 1,369 | 0,002 | 1-2          |
|                         | -3,352 | 92,934 |       | 0,001 |              |

\*p<0,05; \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Bu sonuçlara göre grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 9’dadır. Araştırmaya katılan kadın işletme yöneticilerinin, anlamlı fark oluşan tüm boyutlardaki ortalamaları erkek işletme yöneticilerine göre daha yüksektir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin hiyerarşi eğilimi, gelişme eğilimi ve işletme performansı, işletme yöneticilerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Bu sonuçlara göre; kadın işletme yöneticileri, erkek işletme yöneticilerine göre örgüt içinde hiyerarşi eğilimi yüksek, gelişime açık yapıdadırlar.

**Tablo 9. Anlamlı Çıkan İlişkilerin Cinsiyete Göre Karşılaştırması**

| DEĞİŞKEN            | GRUP  | N   | ORT. | SS.  | T         |
|---------------------|-------|-----|------|------|-----------|
| Hiyerarşi Eğilimi   | Erkek | 300 | 3,48 | 0,77 | -2,685**  |
|                     | Kadın | 60  | 3,77 | 0,69 |           |
| Gelişme Eğilimi     | Erkek | 300 | 3,42 | 0,93 | -3,746*** |
|                     | Kadın | 60  | 3,90 | 0,83 |           |
| İşletme Performansı | Erkek | 300 | 4,09 | 1,65 | -3,057**  |
|                     | Kadın | 60  | 4,79 | 1,43 |           |

\*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Bireylerin algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi ANOVA yapılmıştır. Bireylerin yaşları (1) 22-32 yaş, (2) 33-43 yaş, (3) 44-54 yaş ve (4) 55 yaş ve üzeri olacak şekilde gruplandırılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların Tablo 10’daki sonuçlarına göre yaşın farklılaştırdığı değişkenler risk alma [ $F(3,356)=3,222$ ;  $p<0,05$ ], saldırgan çevre [ $F(3,356)=4,251$ ;  $p<0,05$ ], dinamik çevre [ $F(3,356)=3,397$ ;  $p<0,05$ ] ve işletme performansdır [ $F(3,356)=2,756$ ;  $p<0,05$ ]. Diğer faktörler yaşa göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 10. Yaşa Göre ANOVA Sonuçları**

| Boyut                   |              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler ortalaması | F     | P     | Anlamlı Fark |
|-------------------------|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|--------------|
| Yenilikçilik            | Gruplararası | 11,254          | 3   | 3,751              | 1,806 | 0,146 |              |
|                         | Gruplariçi   | 739,587         | 356 | 2,077              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 750,841         | 359 |                    |       |       |              |
| Proaktiflik             | Gruplararası | 8,032           | 3   | 2,677              | 1,509 | 0,212 |              |
|                         | Gruplariçi   | 631,632         | 356 | 1,774              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 639,664         | 359 |                    |       |       |              |
| Rekabetçi Agresiflik    | Gruplararası | 6,975           | 3   | 2,325              | 1,762 | 0,154 |              |
|                         | Gruplariçi   | 469,619         | 356 | 1,319              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 476,594         | 359 |                    |       |       |              |
| Risk Alma               | Gruplararası | 17,115          | 3   | 5,705              | 3,222 | 0,023 |              |
|                         | Gruplariçi   | 630,336         | 356 | 1,771              |       |       | 2-4          |
|                         | Toplam       | 647,451         | 359 |                    |       |       |              |
| Kuralcılık Eğilimi      | Gruplararası | 2,243           | 3   | 0,748              | 1,089 | 0,354 |              |
|                         | Gruplariçi   | 244,507         | 356 | 0,687              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 246,750         | 359 |                    |       |       |              |
| Hiyerarşi Eğilimi       | Gruplararası | 1,127           | 3   | 0,376              | 0,631 | 0,595 |              |
|                         | Gruplariçi   | 211,942         | 356 | 0,595              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 213,069         | 359 |                    |       |       |              |
| Klan Eğilimi            | Gruplararası | 4,332           | 3   | 1,444              | 1,841 | 0,139 |              |
|                         | Gruplariçi   | 279,154         | 356 | 0,784              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 283,486         | 359 |                    |       |       |              |
| Destekleyicilik Eğilimi | Gruplararası | 3,530           | 3   | 1,177              | 1,427 | 0,234 |              |
|                         | Gruplariçi   | 293,483         | 356 | 0,824              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 297,013         | 359 |                    |       |       |              |
| Gelişme Eğilimi         | Gruplararası | 5,819           | 3   | 1,940              | 2,257 | 0,081 |              |
|                         | Gruplariçi   | 305,924         | 356 | 0,859              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 311,744         | 359 |                    |       |       |              |
| Açıklık Eğilimi         | Gruplararası | 7,214           | 3   | 2,405              | 2,151 | 0,094 |              |
|                         | Gruplariçi   | 398,002         | 356 | 1,118              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 405,216         | 359 |                    |       |       |              |
| Örgüt Yapısı            | Gruplararası | 6,274           | 3   | 2,091              | 1,624 | 0,183 |              |
|                         | Gruplariçi   | 458,513         | 356 | 1,288              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 464,788         | 359 |                    |       |       |              |
| Saldırgan Çevre         | Gruplararası | 13,446          | 3   | 4,482              | 4,251 | 0,006 |              |
|                         | Gruplariçi   | 375,313         | 356 | 1,054              |       |       | 1-4,2-4, 3-4 |
|                         | Toplam       | 388,759         | 359 |                    |       |       |              |
| Dinamik Çevre           | Gruplararası | 14,023          | 3   | 4,674              | 3,397 | 0,018 |              |
|                         | Gruplariçi   | 489,838         | 356 | 1,376              |       |       | 1-3, 3-4     |
|                         | Toplam       | 503,861         | 359 |                    |       |       |              |
| İşletme Performansı     | Gruplararası | 21,864          | 3   | 7,288              | 2,756 | 0,042 |              |
|                         | Gruplariçi   | 941,247         | 356 | 2,644              |       |       | 2-5          |
|                         | Toplam       | 963,111         | 359 |                    |       |       |              |

Bu sonuçlara göre grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 11’dedir. Buna göre 33-43 yaş grubunda ve 22-32 yaş grubunda olan katılımcıların, 44-54 yaş grubunda ve 55 yaş ve üzeri grupta olan katılımcılara göre anlamlı olarak daha fazla risk aldıkları görülmektedir. Bu sonuç, işletme yöneticilerinin yaşları ilerledikçe daha az risk aldıklarını ve işletme performanslarının azaldığını göstermektedir.

**Tablo 11. Anlamli Çıkan İlişkilerin Yaş Göre Karşılaştırması**

| DEĞİŞKEN            | GRUP            | N   | ORT. | SS.  | F      |
|---------------------|-----------------|-----|------|------|--------|
| Risk Alma           | 22-32 yaş arası | 104 | 3,69 | 1,29 | 3,222* |
|                     | 33-43 yaş arası | 125 | 3,97 | 1,36 |        |
|                     | 44-54 yaş arası | 96  | 3,56 | 1,28 |        |
|                     | 55 yaş ve üzeri | 35  | 3,28 | 1,44 |        |
| Saldırgan Çevre     | 22-32 yaş arası | 104 | 4,15 | 1,09 | 4,251* |
|                     | 33-43 yaş arası | 125 | 4,24 | 0,97 |        |
|                     | 44-54 yaş arası | 96  | 4,25 | 1,07 |        |
|                     | 55 yaş ve üzeri | 35  | 3,58 | 0,84 |        |
| Dinamik Çevre       | 22-32 yaş arası | 104 | 3,39 | 1,26 | 3,397* |
|                     | 33-43 yaş arası | 125 | 3,56 | 1,09 |        |
|                     | 44-54 yaş arası | 96  | 3,82 | 1,26 |        |
|                     | 55 yaş ve üzeri | 35  | 3,20 | 0,86 |        |
| İşletme Performansı | 22-32 yaş arası | 104 | 4,50 | 1,70 | 2,756* |
|                     | 33-43 yaş arası | 125 | 4,25 | 1,65 |        |
|                     | 44-54 yaş arası | 96  | 4,00 | 1,48 |        |
|                     | 55 yaş ve üzeri | 35  | 3,72 | 1,65 |        |

\*p&lt;0,05

Bireylerin çalışma sürelerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bireylerin çalışma süreleri (1) 1-12 yıl, (2) 13-24 yıl ve (3) 25 yıl ve üzeri kategorilere ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların Tablo 12'deki sonuçlarına göre çalışma süresinin farklılaştırdığı değişkenler destekleyicilik eğilimi [ $F(2,357)=3,431$ ;  $p<0,05$ ] ve dinamik çevredir [ $F(2,357)=4,501$ ;  $p<0,05$ ]. Diğer faktörler çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 12. Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları**

| Boyut                   |              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler ortalaması | F     | P     | Anlamlı Fark |
|-------------------------|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|--------------|
| Yenilikçilik            | Gruplararası | 3,540           | 2   | 1,770              | 0,846 | 0,430 |              |
|                         | Gruplariçi   | 747,301         | 357 | 2,093              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 750,841         | 359 |                    |       |       |              |
| Proaktiflik             | Gruplararası | 0,200           | 2   | 0,100              | 0,056 | 0,946 |              |
|                         | Gruplariçi   | 639,463         | 357 | 1,791              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 639,664         | 359 |                    |       |       |              |
| Rekabetçi Agresiflik    | Gruplararası | 2,888           | 2   | 1,444              | 1,088 | 0,338 |              |
|                         | Gruplariçi   | 473,706         | 357 | 1,327              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 476,594         | 359 |                    |       |       |              |
| Risk Alma               | Gruplararası | 7,720           | 2   | 3,860              | 2,154 | 0,118 |              |
|                         | Gruplariçi   | 639,732         | 357 | 1,792              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 647,451         | 359 |                    |       |       |              |
| Kuralcılık Eğilimi      | Gruplararası | 0,911           | 2   | 0,456              | 0,662 | 0,517 |              |
|                         | Gruplariçi   | 245,839         | 357 | 0,689              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 246,750         | 359 |                    |       |       |              |
| Hiyerarşi Eğilimi       | Gruplararası | 0,838           | 2   | 0,419              | 0,704 | 0,495 |              |
|                         | Gruplariçi   | 212,231         | 357 | 0,594              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 213,069         | 359 |                    |       |       |              |
| Klan Eğilimi            | Gruplararası | 0,576           | 2   | 0,288              | 0,363 | 0,696 |              |
|                         | Gruplariçi   | 282,910         | 357 | 0,792              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 283,486         | 359 |                    |       |       |              |
| Destekleyicilik Eğilimi | Gruplararası | 5,602           | 2   | 2,801              | 3,431 | 0,033 |              |
|                         | Gruplariçi   | 291,412         | 357 | 0,816              |       |       | 2-3          |
|                         | Toplam       | 297,013         | 359 |                    |       |       |              |
| Gelişme Eğilimi         | Gruplararası | 1,498           | 2   | 0,749              | 0,862 | 0,423 |              |
|                         | Gruplariçi   | 310,246         | 357 | 0,869              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 311,744         | 359 |                    |       |       |              |
| Açıklık Eğilimi         | Gruplararası | 0,662           | 2   | 0,331              | 0,292 | 0,747 |              |
|                         | Gruplariçi   | 404,554         | 357 | 1,133              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 405,216         | 359 |                    |       |       |              |
| Örgüt yapısı            | Gruplararası | 3,002           | 2   | 1,501              | 1,160 | 0,315 |              |
|                         | Gruplariçi   | 461,786         | 357 | 1,294              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 464,788         | 359 |                    |       |       |              |
| Saldırgan Çevre         | Gruplararası | 1,932           | 2   | 0,966              | 0,892 | 0,411 |              |
|                         | Gruplariçi   | 386,827         | 357 | 1,084              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 388,759         | 359 |                    |       |       |              |
| Dinamik Çevre           | Gruplararası | 12,393          | 2   | 6,197              | 4,501 | 0,012 |              |
|                         | Gruplariçi   | 491,468         | 357 | 1,377              |       |       | 1-2          |
|                         | Toplam       | 503,861         | 359 |                    |       |       |              |
| İşletme Performansı     | Gruplararası | 13,030          | 2   | 6,515              | 2,448 | 0,088 |              |
|                         | Gruplariçi   | 950,081         | 357 | 2,661              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 963,111         | 359 |                    |       |       |              |

Bu sonuçlar sonucunda grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 13'tedir. İşletmelerin destekleyicilik eğilimi ve çevrenin dinamik boyutuna yönelik, işletme yöneticilerinin algıları işletme yöneticilerinin çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre genel olarak işletme yöneticilerinin çalışma süresi arttıkça, destekleyicilik eğilimi ve dinamik çevre değişkenlerine yönelik algı seviyeleri de artmaktadır.

**Tablo 13. Anlamlı Çıkan İlişkilerin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması**

| DEĞİŞKEN                | GRUP            | N   | ORT. | SS.  | F      |
|-------------------------|-----------------|-----|------|------|--------|
| Destekleyicilik Eğilimi | 1-12 yıl arası  | 248 | 3,43 | 0,92 | 3,431* |
|                         | 13-24 yıl arası | 87  | 3,26 | 0,85 |        |
|                         | 25 yıl ve üzeri | 25  | 3,78 | 0,86 |        |
| Dinamik Çevre           | 1-12 yıl arası  | 248 | 3,43 | 1,18 | 4,501* |
|                         | 13-24 yıl arası | 87  | 3,87 | 1,22 |        |
|                         | 25 yıl ve üzeri | 25  | 3,60 | 0,89 |        |

\*p&lt;0,05; \*\*\*p&lt;0,001

Tablo 14'te yer alan sonuçlara göre, işletme yaşı risk alma [ $F(2,357)=4,572$ ;  $p<0,05$ ], klan eğilimi [ $F(2,357)=3,741$ ;  $p<0,05$ ], destekleyicilik eğilimi [ $F(2,357)=5,018$ ;  $p<0,05$ ], açıklık eğilimi [ $F(2,357)=3,274$ ;  $p<0,05$ ] ve örgüt yapısı [ $F(2,357)=4,861$ ;  $p<0,05$ ] boyutlarını farklılaştırmaktadır. Kalan diğer boyutlar üzerinde işletme yaşı anlamlı olarak bir fark yaratmamaktadır.

**Tablo 14. İşletme Yaşına Göre ANOVA Sonuçları**

| Boyut                   |              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler ortalaması | F     | P     | Anlamlı Fark |
|-------------------------|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|--------------|
| Yenilikçilik            | Gruplararası | 2,568           | 2   | 1,284              | 0,613 | 0,543 |              |
|                         | Gruplariçi   | 748,272         | 357 | 2,096              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 750,841         | 359 |                    |       |       |              |
| Proaktiflik             | Gruplararası | 1,900           | 2   | 0,950              | 0,532 | 0,588 |              |
|                         | Gruplariçi   | 637,764         | 357 | 1,786              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 639,664         | 359 |                    |       |       |              |
| Rekabetçi Agresiflik    | Gruplararası | 0,548           | 2   | 0,274              | 0,205 | 0,814 |              |
|                         | Gruplariçi   | 476,046         | 357 | 1,333              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 476,594         | 359 |                    |       |       |              |
| Risk Alma               | Gruplararası | 16,171          | 2   | 8,085              | 4,572 | 0,011 |              |
|                         | Gruplariçi   | 631,281         | 357 | 1,786              |       |       | 1-2, 1-3     |
|                         | Toplam       | 647,451         | 359 |                    |       |       |              |
| Kuralcılık Eğilimi      | Gruplararası | 1,646           | 2   | 0,823              | 1,199 | 0,303 |              |
|                         | Gruplariçi   | 245,104         | 357 | 0,687              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 246,750         | 359 |                    |       |       |              |
| Hiyerarşi Eğilimi       | Gruplararası | 0,377           | 2   | 0,189              | 0,317 | 0,729 |              |
|                         | Gruplariçi   | 212,691         | 357 | 0,596              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 213,069         | 359 |                    |       |       |              |
| Klan Eğilimi            | Gruplararası | 5,819           | 2   | 2,909              | 3,741 | 0,025 |              |
|                         | Gruplariçi   | 277,667         | 357 | 0,778              |       |       | 2-3          |
|                         | Toplam       | 283,486         | 359 |                    |       |       |              |
| Destekleyicilik Eğilimi | Gruplararası | 8,122           | 2   | 4,061              | 5,018 | 0,007 |              |
|                         | Gruplariçi   | 288,891         | 357 | 0,809              |       |       | 1-3, 2-3     |
|                         | Toplam       | 297,013         | 359 |                    |       |       |              |
| Gelişme Eğilimi         | Gruplararası | 3,457           | 2   | 1,729              | 2,002 | 0,137 |              |
|                         | Gruplariçi   | 308,287         | 357 | 0,864              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 311,744         | 359 |                    |       |       |              |

**Tablo 14. (Devamı) İşletme Yaşına Göre ANOVA Sonuçları**

| Boyut               |            | Kareler Toplamı | sd  | Kareler ortalaması | F     | P     | Anlamlı Fark |
|---------------------|------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|--------------|
| Açıklık Eğilimi     | Gruplarası | 7,297           | 2   | 3,649              | 3,274 | 0,039 |              |
|                     | Gruplarıçi | 397,919         | 357 | 1,115              |       |       | 2-3          |
|                     | Toplam     | 405,216         | 359 |                    |       |       |              |
| Örgüt yapısı        | Gruplarası | 12,322          | 2   | 6,161              | 4,861 | 0,008 |              |
|                     | Gruplarıçi | 452,466         | 357 | 1,267              |       |       | 1-3          |
|                     | Toplam     | 464,788         | 359 |                    |       |       |              |
| Saldırgan Çevre     | Gruplarası | 3,997           | 2   | 1,998              | 1,854 | 0,158 |              |
|                     | Gruplarıçi | 384,762         | 357 | 1,078              |       |       |              |
|                     | Toplam     | 388,759         | 359 |                    |       |       |              |
| Dinamik Çevre       | Gruplarası | 4,724           | 2   | 2,362              | 1,689 | 0,186 |              |
|                     | Gruplarıçi | 499,137         | 357 | 1,398              |       |       |              |
|                     | Toplam     | 503,861         | 359 |                    |       |       |              |
| İşletme Performansı | Gruplarası | 2,906           | 2   | 1,453              | 0,540 | 0,583 |              |
|                     | Gruplarıçi | 960,205         | 357 | 2,690              |       |       |              |
|                     | Toplam     | 963,111         | 359 |                    |       |       |              |

Grup ortalamalarına ait sonuçlar Tablo 15'tedir. Bu sonuçlara göre işletmenin yaşı arttıkça işletme yöneticileri daha az risk almaktadır ve işletme yaşına bağlı olarak işletme yöneticilerinin klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi ve örgüt yapısına ilişkin algıları da farklılaşmaktadır.

**Tablo 15. Anlamlı Çıkan İlişkilerin İşletme Yaşına Göre Karşılaştırması**

| DEĞİŞKEN                | GRUP            | N   | ORT. | SS.  | F      |
|-------------------------|-----------------|-----|------|------|--------|
| Risk Alma               | 1-12 yıl arası  | 131 | 3,98 | 1,36 | 4,572* |
|                         | 13-24 yıl arası | 137 | 3,61 | 1,51 |        |
|                         | 25 yıl ve üzeri | 92  | 3,48 | 1,45 |        |
| Klan Eğilimi            | 1-12 yıl arası  | 131 | 3,34 | 0,90 | 3,741* |
|                         | 13-24 yıl arası | 137 | 3,28 | 0,87 |        |
|                         | 25 yıl ve üzeri | 92  | 3,59 | 0,85 |        |
| Destekleyicilik Eğilimi | 1-12 yıl arası  | 131 | 3,36 | 0,90 | 5,018* |
|                         | 13-24 yıl arası | 137 | 3,29 | 0,94 |        |
|                         | 25 yıl ve üzeri | 92  | 3,66 | 0,82 |        |
| Açıklık Eğilimi         | 1-12 yıl arası  | 131 | 3,35 | 1,03 | 3,274* |
|                         | 13-24 yıl arası | 137 | 3,23 | 1,13 |        |
|                         | 25 yıl ve üzeri | 92  | 3,59 | 0,95 |        |
| Örgüt Yapısı            | 1-12 yıl arası  | 131 | 3,84 | 1,00 | 4,861* |
|                         | 13-24 yıl arası | 137 | 3,60 | 1,16 |        |
|                         | 25 yıl ve üzeri | 92  | 3,37 | 1,24 |        |

\*p<0,05; \*\*\*p<0,001

İşletmelerin çalışan sayılarına göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 16’dadır. İşletmelerin çalışan sayıları (1) 10 kişiden az, (2) 50 kişiden az ve (3) 250 kişiden az şeklinde gruplandırılmıştır. Tablo 15’te yer alan sonuçlara göre çalışan sayılarının farklılaştırdığı değişkenler proaktiflik [ $F(2,357)=3,297$ ;  $p<0,05$ ], gelişme eğilimi [ $F(2,357)=4,862$ ;  $p<0,05$ ] ve işletme performansdır [ $F(2,357)=3,911$ ;  $p<0,05$ ]. Diğer faktörler çalışan sayısına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

**Tablo 16. Çalışan Sayısına Göre ANOVA Sonuçları**

| Boyut                   |              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler ortalaması | F     | P     | Anlamlı Fark |
|-------------------------|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|--------------|
| Yenilikçilik            | Gruplararası | 9,828           | 2   | 4,914              | 2,367 | 0,095 |              |
|                         | Gruplariçi   | 741,013         | 357 | 2,076              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 750,841         | 359 |                    |       |       |              |
| Proaktiflik             | Gruplararası | 11,600          | 2   | 5,800              | 3,297 | 0,038 |              |
|                         | Gruplariçi   | 628,063         | 357 | 1,759              |       |       | 1-2          |
|                         | Toplam       | 639,664         | 359 |                    |       |       |              |
| Rekabetçi Agresiflik    | Gruplararası | 0,941           | 2   | 0,470              | 0,353 | 0,703 |              |
|                         | Gruplariçi   | 475,653         | 357 | 1,332              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 476,594         | 359 |                    |       |       |              |
| Risk Alma               | Gruplararası | 2,308           | 2   | 1,154              | 0,639 | 0,529 |              |
|                         | Gruplariçi   | 645,143         | 357 | 1,807              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 647,451         | 359 |                    |       |       |              |
| Kuralcılık Eğilimi      | Gruplararası | 3,781           | 2   | 1,890              | 2,777 | 0,064 |              |
|                         | Gruplariçi   | 242,969         | 357 | 0,681              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 246,750         | 359 |                    |       |       |              |
| Hiyerarşi Eğilimi       | Gruplararası | 2,958           | 2   | 1,479              | 2,513 | 0,082 |              |
|                         | Gruplariçi   | 210,110         | 357 | 0,589              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 213,069         | 359 |                    |       |       |              |
| Klan Eğilimi            | Gruplararası | 1,160           | 2   | 0,580              | 0,734 | 0,481 |              |
|                         | Gruplariçi   | 282,326         | 357 | 0,791              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 283,486         | 359 |                    |       |       |              |
| Destekleyicilik Eğilimi | Gruplararası | 1,962           | 2   | 0,981              | 1,187 | 0,306 |              |
|                         | Gruplariçi   | 295,052         | 357 | 0,826              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 297,013         | 359 |                    |       |       |              |
| Gelişme Eğilimi         | Gruplararası | 8,267           | 2   | 4,133              | 4,862 | 0,008 |              |
|                         | Gruplariçi   | 303,477         | 357 | 0,850              |       |       | 1-2, 1-3     |
|                         | Toplam       | 311,744         | 359 |                    |       |       |              |
| Açıklık Eğilimi         | Gruplararası | 3,212           | 2   | 1,606              | 1,426 | 0,242 |              |
|                         | Gruplariçi   | 402,004         | 357 | 1,126              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 405,216         | 359 |                    |       |       |              |
| Örgüt Yapısı            | Gruplararası | 1,977           | 2   | 0,989              | 0,763 | 0,467 |              |
|                         | Gruplariçi   | 462,810         | 357 | 1,296              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 464,788         | 359 |                    |       |       |              |
| Saldırgan Çevre         | Gruplararası | 3,081           | 2   | 1,540              | 1,426 | 0,242 |              |
|                         | Gruplariçi   | 385,678         | 357 | 1,080              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 388,759         | 359 |                    |       |       |              |
| Dinamik Çevre           | Gruplararası | 1,007           | 2   | 0,503              | 0,357 | 0,700 |              |
|                         | Gruplariçi   | 502,854         | 357 | 1,409              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 503,861         | 359 |                    |       |       |              |
| İşletme Performansı     | Gruplararası | 20,648          | 2   | 10,324             | 3,911 | 0,021 |              |
|                         | Gruplariçi   | 942,463         | 357 | 2,640              |       |       | 1-2          |
|                         | Toplam       | 963,111         | 359 |                    |       |       |              |

Grup ortalamalarına ait sonuçlar Tablo 17’dedir. Buna göre, işletmelerin proaktiflik, gelişme eğilimi ve işletme performanslarına yönelik işletme yöneticilerinin algıları işletmelerdeki çalışan sayısına göre anlamlı bir fark göstermektedir. Bu sonuçlara göre işletmelerin çalışan sayıları arttıkça işletme yöneticileri daha proaktif davranmaktadırlar ve yöneticilerin gelişme eğilimleri artmaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışan sayısı artan işletmenin performansının da arttığını göstermektedir.

**Tablo 17. Anlamlı Çıkan İlişkilerin Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırması**

| DEĞİŞKEN            | GRUP           | N   | ORT. | SS.  | F      |
|---------------------|----------------|-----|------|------|--------|
| Proaktiflik         | 10 kişiden az  | 174 | 3,65 | 1,34 | 3,297* |
|                     | 50 kişiden az  | 167 | 3,96 | 1,31 |        |
|                     | 250 kişiden az | 19  | 4,23 | 1,25 |        |
| Gelişme Eğilimi     | 10 kişiden az  | 174 | 3,36 | 0,90 | 4,862* |
|                     | 50 kişiden az  | 167 | 3,60 | 0,96 |        |
|                     | 250 kişiden az | 19  | 3,92 | 0,69 |        |
| İşletme Performansı | 10 kişiden az  | 174 | 3,97 | 1,60 | 3,911* |
|                     | 50 kişiden az  | 167 | 4,39 | 1,66 |        |
|                     | 250 kişiden az | 19  | 4,75 | 1,44 |        |

\*p<0,05; \*\*\*p<0,001

İşletmelerin cirolarına göre, işletme yöneticilerinin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo 18’de görülmektedir. Tablodaki sonuçlara göre işletme ciro su destekleyicilik eğilimi [ $F(2,357)=4,973$ ;  $p<0,05$ ], gelişme eğilimi [ $F(2,357)=4,406$ ;  $p<0,05$ ], açıklık eğilimi [ $F(2,357)=3,834$ ;  $p<0,05$ ], dinamik çevre [ $F(2,357)=4,857$ ;  $p<0,05$ ] ve işletme performansı [ $F(2,357)=3,584$ ;  $p<0,05$ ] boyutlarını farklılaştırmakta, diğer boyutlar üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**Tablo 18. İşletme Cirolarına Göre ANOVA Sonuçları**

| Boyut                   |              | Kareler Toplamı | sd  | Kareler ortalaması | F     | P     | Anlamlı Fark |
|-------------------------|--------------|-----------------|-----|--------------------|-------|-------|--------------|
| Yenilikçilik            | Gruplararası | 2,493           | 2   | 1,247              | 0,595 | 0,552 |              |
|                         | Gruplariçi   | 748,347         | 357 | 2,096              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 750,841         | 359 |                    |       |       |              |
| Proaktiflik             | Gruplararası | 0,529           | 2   | 0,264              | 0,148 | 0,863 |              |
|                         | Gruplariçi   | 639,135         | 357 | 1,790              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 639,664         | 359 |                    |       |       |              |
| Rekabetçi Agresiflik    | Gruplararası | 3,402           | 2   | 1,701              | 1,283 | 0,278 |              |
|                         | Gruplariçi   | 473,191         | 357 | 1,325              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 476,594         | 359 |                    |       |       |              |
| Risk Alma               | Gruplararası | 8,432           | 2   | 4,216              | 2,355 | 0,096 |              |
|                         | Gruplariçi   | 639,020         | 357 | 1,790              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 647,451         | 359 |                    |       |       |              |
| Kuralcılık Eğilimi      | Gruplararası | 2,806           | 2   | 1,403              | 2,053 | 0,130 |              |
|                         | Gruplariçi   | 243,944         | 357 | 0,683              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 246,750         | 359 |                    |       |       |              |
| Hiyerarşi Eğilimi       | Gruplararası | 0,419           | 2   | 0,210              | 0,352 | 0,704 |              |
|                         | Gruplariçi   | 212,649         | 357 | 0,596              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 213,069         | 359 |                    |       |       |              |
| Klan Eğilimi            | Gruplararası | 1,432           | 2   | 0,716              | 0,907 | 0,405 |              |
|                         | Gruplariçi   | 282,053         | 357 | 0,790              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 283,486         | 359 |                    |       |       |              |
| Destekleyicilik Eğilimi | Gruplararası | 8,050           | 2   | 4,025              | 4,973 | 0,007 |              |
|                         | Gruplariçi   | 288,963         | 357 | 0,809              |       |       | 1-3          |
|                         | Toplam       | 297,013         | 359 |                    |       |       |              |
| Gelişme Eğilimi         | Gruplararası | 7,510           | 2   | 3,755              | 4,406 | 0,013 |              |
|                         | Gruplariçi   | 304,234         | 357 | 0,852              |       |       | 1-2          |
|                         | Toplam       | 311,744         | 359 |                    |       |       |              |
| Açıklık Eğilimi         | Gruplararası | 8,521           | 2   | 4,260              | 3,834 | 0,023 |              |
|                         | Gruplariçi   | 396,695         | 357 | 1,111              |       |       | 1-3          |
|                         | Toplam       | 405,216         | 359 |                    |       |       |              |
| Örgüt Yapısı            | Gruplararası | 6,586           | 2   | 3,293              | 2,566 | 0,078 |              |
|                         | Gruplariçi   | 458,202         | 357 | 1,283              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 464,788         | 359 |                    |       |       |              |
| Saldırgan Çevre         | Gruplararası | 4,661           | 2   | 2,330              | 2,166 | 0,116 |              |
|                         | Gruplariçi   | 384,098         | 357 | 1,076              |       |       |              |
|                         | Toplam       | 388,759         | 359 |                    |       |       |              |
| Dinamik Çevre           | Gruplararası | 13,346          | 2   | 6,673              | 4,857 | 0,008 |              |
|                         | Gruplariçi   | 490,515         | 357 | 1,374              |       |       | 1-2          |
|                         | Toplam       | 503,861         | 359 |                    |       |       |              |
| İşletme Performansı     | Gruplararası | 18,955          | 2   | 9,478              | 3,584 | 0,029 |              |
|                         | Gruplariçi   | 944,156         | 357 | 2,645              |       |       | 1-3          |
|                         | Toplam       | 963,111         | 359 |                    |       |       |              |

İşletme yöneticilerinin destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi, açıklık eğilimi, dinamik çevre ve işletme performansına ilişkin görüşleri, işletmelerin cirolarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo-19'dadır. Bu sonuçlara göre araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin işletmelerinin ciroları arttıkça, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi, açıklık eğilimi ve işletme performansları artmaktadır.

**Tablo 19. Anlamlı Çıkan İlişkilerin İşletme Cirolarına Göre Karşılaştırması**

| DEĞİŞKEN                | GRUP                 | N   | ORT. | SS.  | F      |
|-------------------------|----------------------|-----|------|------|--------|
| Destekleyicilik Eğilimi | 3 milyon TL'den az   | 267 | 3,34 | 0,89 | 4,973* |
|                         | 25 milyon TL'den az  | 81  | 3,57 | 0,95 |        |
|                         | 125 milyon TL'den az | 12  | 4,03 | 0,55 |        |
| Gelişme Eğilimi         | 3 milyon TL'den az   | 267 | 3,42 | 0,91 | 4,406* |
|                         | 25 milyon TL'den az  | 81  | 3,72 | 0,98 |        |
|                         | 125 milyon TL'den az | 12  | 3,92 | 0,63 |        |
| Açıklık Eğilimi         | 3 milyon TL'den az   | 267 | 3,28 | 1,06 | 3,834* |
|                         | 25 milyon TL'den az  | 81  | 3,54 | 0,04 |        |
|                         | 125 milyon TL'den az | 12  | 3,96 | 0,72 |        |
| Dinamik Çevre           | 3 milyon TL'den az   | 267 | 3,65 | 1,17 | 4,857* |
|                         | 25 milyon TL'den az  | 81  | 3,19 | 1,16 |        |
|                         | 125 milyon TL'den az | 12  | 3,58 | 1,07 |        |
| İşletme Performansı     | 3 milyon TL'den az   | 267 | 4,11 | 1,55 | 3,584* |
|                         | 25 milyon TL'den az  | 81  | 4,37 | 1,88 |        |
|                         | 125 milyon TL'den az | 12  | 5,30 | 1,34 |        |

\*p<0,05

Katılımcıların eğitim durumlarına göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 20'de görülmektedir. Sonuçlara göre eğitim durumu, yalnızca yenilikçilik [ $F(2,357)=4,502$ ;  $p<0,05$ ] boyutunu farklılaştırmakta, kalan boyutlar üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**Tablo 20. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları**

| Boyut                      |              | Kareler<br>Toplamı | sd  | Kareler<br>ortalaması | F     | P     | Anlamlı<br>Fark |
|----------------------------|--------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|-------|-----------------|
| Yenilikçilik               | Gruplararası | 18,470             | 2   | 9,235                 | 4,502 | 0,012 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 732,371            | 357 | 2,051                 |       |       | 1-2             |
|                            | Toplam       | 750,841            | 359 |                       |       |       |                 |
| Proaktiflik                | Gruplararası | 4,405              | 2   | 2,202                 | 1,238 | 0,291 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 635,259            | 357 | 1,779                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 639,664            | 359 |                       |       |       |                 |
| Rekabetçi<br>Agresiflik    | Gruplararası | 0,321              | 2   | 0,161                 | 0,120 | 0,887 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 476,272            | 357 | 1,334                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 476,594            | 359 |                       |       |       |                 |
| Risk Alma                  | Gruplararası | 9,620              | 2   | 4,810                 | 2,692 | 0,069 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 637,831            | 357 | 1,787                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 647,451            | 359 |                       |       |       |                 |
| Kuralcılık<br>Eğilimi      | Gruplararası | 0,513              | 2   | 0,257                 | 0,372 | 0,690 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 246,237            | 357 | 0,690                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 246,750            | 359 |                       |       |       |                 |
| Hiyerarşi<br>Eğilimi       | Gruplararası | 2,054              | 2   | 1,027                 | 1,738 | 0,177 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 211,014            | 357 | 0,591                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 213,069            | 359 |                       |       |       |                 |
| Klan Eğilimi               | Gruplararası | 1,705              | 2   | 0,852                 | 1,080 | 0,341 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 281,781            | 357 | 0,789                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 283,486            | 359 |                       |       |       |                 |
| Destekleyicilik<br>Eğilimi | Gruplararası | 4,243              | 2   | 2,121                 | 2,587 | 0,077 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 292,771            | 357 | 0,820                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 297,013            | 359 |                       |       |       |                 |
| Gelişme<br>Eğilimi         | Gruplararası | 3,092              | 2   | 1,546                 | 1,788 | 0,169 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 308,652            | 357 | 0,865                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 311,744            | 359 |                       |       |       |                 |
| Açıklık<br>Eğilimi         | Gruplararası | 3,648              | 2   | 1,824                 | 1,621 | 0,199 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 401,568            | 357 | 1,125                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 405,216            | 359 |                       |       |       |                 |
| Örgüt Yapısı               | Gruplararası | 8,096              | 2   | 4,048                 | 3,164 | 0,053 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 456,692            | 357 | 1,279                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 464,788            | 359 |                       |       |       |                 |
| Saldırgan<br>Çevre         | Gruplararası | 2,469              | 2   | 1,235                 | 1,141 | 0,321 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 386,290            | 357 | 1,082                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 388,759            | 359 |                       |       |       |                 |
| Dinamik<br>Çevre           | Gruplararası | 2,869              | 2   | 1,434                 | 1,022 | 0,361 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 500,992            | 357 | 1,403                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 503,861            | 359 |                       |       |       |                 |
| İşletme<br>Performansı     | Gruplararası | 3,547              | 2   | 1,774                 | 0,660 | 0,518 |                 |
|                            | Gruplariçi   | 959,564            | 357 | 2,688                 |       |       |                 |
|                            | Toplam       | 963,111            | 359 |                       |       |       |                 |

Bu sonuçlara göre grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 21’dedir. Bu sonuçlara göre, yenilikçilik boyutuna yönelik işletme yöneticilerinin algıları, işletme yöneticilerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden lisans eğitim seviyesine sahip işletme yöneticilerinin lisans öncesi ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip işletme yöneticilerine göre daha fazla yenilikçi oldukları görülmektedir.

**Tablo 21. Anlamlı Çıkan İlişkilerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması**

| DEĞİŞKEN     | GRUP          | N   | ORT. | SS.  | F      |
|--------------|---------------|-----|------|------|--------|
| Yenilikçilik | Lisans Öncesi | 161 | 4,03 | 1,42 | 4,502* |
|              | Lisans        | 160 | 4,47 | 1,46 |        |
|              | Lisansüstü    | 40  | 3,98 | 1,36 |        |

\*p<0,05

#### 5.4. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin arasındaki doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ve olası düzenleyicilik ve aracılık rollerini ortaya koymak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi kapsamında öncelikle kurumsal girişimcilik boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İşletme yöneticilerinin ve işletmelerin özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre ve işletme performansının ayrı ayrı ve hep birlikte kurumsal girişimcilik boyutlarına etkileri incelenmiştir. Bu analizlerden sonra, işletme performansı bağımlı değişken olarak ele alınarak, işletme yöneticilerinin ve işletmelerin özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre ve kurumsal girişimcilik boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Ayrıca, kurumsal girişimcilik boyutları ile işletme performansı ilişkisinde, çevre, örgüt yapısı ve örgüt kültürünün düzenleyicilik rolünün olup olmadığı ve kurumsal girişimcilik boyutları ile örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkide çevrenin düzenleyicilik rolünün olup olmadığı da araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, örgüt yapısının ve örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkilerinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi de araştırılmıştır. Yapılan analizlerde demografik değişkenlerin kontrol edilmesi amacıyla, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi, işletmenin yaşı, işletmenin çalışan sayısı, işletmenin cirosu regresyonun birinci aşamasında regresyon analizine dahil edilerek, demografik değişkenler ve işletme özellikleri kontrol altına alınmış, bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca işletme performansının örgüt yapısı, örgüt kültürü ve çevre ile ilişkilerinde kurumsal girişimciliğin aracılık rolü incelenmiştir.

Regresyon analizlerinde, değişkenler arasında çoklubağılantılılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, değişkenlerin tolerans değerleri, varyans büyüme faktörü (variance inflation factor-VIF) ve durum indeksleri (condition indices) incelenmiştir (96). Elde edilen sonuçlara göre, bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayılarının 0,80’i geçmediği, 0,20’den daha düşük tolerans değerinin ( $1-R^2$ ) olmadığı, varyans büyüme faktörünün ( $VIF=1/(1-R^2)$ ) 10’dan yüksek olmadığı, durum indeks değerinin (CI) 30’dan yüksek olmadığı, sonuçta da çoklubağılantılılığın olmadığı görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

#### **5.4.1. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarını Yordayan Değişkenler**

Kurumsal girişimcilik davranışının alt boyutlarını yordayan bağımsız değişkenlerin (demografik özellikler ve işletme özellikleri, örgüt kültürü, örgüt yapısı, çevre ve işletme performansı) ilk önce teker teker, daha sonra da hep birlikte toplam etkileri incelenmiştir.

##### **5.4.1.1. Yenilikçilik Boyutunu Yordayan Değişkenler**

Yenilikçilik boyutunun açıklanmasında bağımsız değişkenlerin birbirinden ayrı etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 22’dir.

Demografik değişkenler ve işletme özelliklerinin yenilikçilik üzerindeki etkilerine bakıldığında, çalışma süresi ( $\beta=0,155$ ;  $p<0,05$ ), işletmenin yaşı ( $\beta=-0,128$ ;  $p<0,05$ ) ve çalışan sayısının ( $\beta=0,147$ ;  $p<0,05$ ), yenilikçilik üzerindeki varyansın %4,6’sını anlamlı olarak açıkladığı; yaş ( $\beta=-0,051$ ;  $p>0,05$ ), cinsiyet ( $\beta=0,036$ ;  $p>0,05$ ), eğitim durumu ( $\beta=0,063$ ;  $p>0,05$ ) ve cironun ( $\beta=-0,073$ ;  $p>0,05$ ) ise anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürü boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkileri incelendiğinde, klan eğilimi ( $\beta=0,156$ ;  $p<0,01$ ), destekleyicilik eğilimi ( $\beta=0,141$ ;  $p<0,01$ ) ve açıklık eğilimi ( $\beta=0,142$ ;  $p<0,01$ ) boyutlarının yenilikçilik üzerindeki varyansın %3,4’ünü anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir. Örgüt yapısının ( $\beta=0,374$ ;  $p<0,001$ ), yenilikçilik üzerindeki varyansın %13,4’ünü anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

Çevre ve işletme performansının yenilikçilik üzerindeki etkisine bakıldığında, saldırgan çevre ( $\beta=0,251$ ;  $p<0,001$ ) ve dinamik çevrenin ( $\beta=0,298$ ;  $p<0,001$ ) yenilikçilik üzerindeki varyansın %10,4'ünü, işletme performansının ( $\beta=0,231$ ;  $p<0,001$ ) ise yenilikçilik üzerindeki varyansın %5'ini anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 22. Yenilikçilik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler                                      | Yenilikçilik |       |                |              |          |
|--------------------------------------------------|--------------|-------|----------------|--------------|----------|
|                                                  | $\beta$      | R     | R <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | F        |
| 1. Demografik Değişkenler ve İşletme Özellikleri |              | 0,214 | 0,046          | 0,046        | 2,424*   |
| Yaş                                              | -0,051       |       |                |              |          |
| Cinsiyet                                         | 0,036        |       |                |              |          |
| Eğitim Durumu                                    | 0,063        |       |                |              |          |
| Çalışma Süresi                                   | 0,155*       |       |                |              |          |
| İşletme Yaşı                                     | -0,128*      |       |                |              |          |
| Çalışan Sayısı                                   | 0,147*       |       |                |              |          |
| Ciro                                             | -0,073       |       |                |              |          |
| 2. Örgüt Kültürü Eğilimleri                      |              | 0,283 | 0,080          | 0,034        | 2,314**  |
| Kuralcılık Eğilimi                               | -0,020       |       |                |              |          |
| Hiyerarşi Eğilimi                                | 0,093        |       |                |              |          |
| Klan Eğilimi                                     | 0,156**      |       |                |              |          |
| Destekleyicilik Eğilimi                          | 0,141**      |       |                |              |          |
| Gelişme Eğilimi                                  | 0,084        |       |                |              |          |
| Açıklık Eğilimi                                  | 0,142**      |       |                |              |          |
| 3. Örgüt Yapısı                                  | 0,374***     | 0,424 | 0,180          | 0,134        | 9,614*** |
| 4. Çevre                                         |              | 0,387 | 0,150          | 0,104        | 6,849*** |
| Saldırgan Çevre                                  | 0,251***     |       |                |              |          |
| Dinamik Çevre                                    | 0,298***     |       |                |              |          |
| 5. İşletme Performansı                           | 0,231***     | 0,311 | 0,096          | 0,050        | 4,683*** |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

Yenilikçilik boyutunun açıklanmasında demografik ve işletme özellikleri ile bağımsız değişkenlerin toplu etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 23'te verilmiştir.

**Tablo 23. Yenilikçilik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler             | Yenilikçilik |
|-------------------------|--------------|
|                         | $\beta$      |
| Yaş                     | -0,021       |
| Cinsiyet                | -0,006       |
| Eğitim Durumu           | 0,062        |
| Çalışma Süresi          | 0,094        |
| İşletme Yaşı            | -0,041       |
| Çalışan Sayısı          | 0,122*       |
| Ciro                    | -0,055       |
| Kuralcılık Eğilimi      | -0,043       |
| Hiyerarşi Eğilimi       | 0,087        |
| Klan Eğilimi            | 0,112        |
| Destekleyicilik Eğilimi | 0,017        |
| Gelişme Eğilimi         | -0,086       |
| Açıklık Eğilimi         | 0,022        |
| Örgüt Yapısı            | 0,263***     |
| Saldırgan Çevre         | 0,062        |
| Dinamik Çevre           | 0,187***     |
| İşletme Performansı     | 0,172**      |
| $\Delta R^2$            | 0,270        |
| $\Delta F$              | 7,454***     |

\*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001

Sonuçlar değerlendirildiğinde, tüm faktörler birlikte girildiğinde demografik değişkenlerden çalışan sayısı ( $\beta=0,122$ ;  $p<0,05$ ), örgüt yapısı ( $\beta=0,263$ ;  $p<0,001$ ), dinamik çevre ( $\beta=0,232$ ;  $p<0,001$ ) ve işletme performansının ( $\beta=0,172$ ;  $p<0,01$ ) tamamının birlikte, yenilikçilik üzerindeki varyansın %27'sini anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

#### **5.4.1.2. Proaktiflik Boyutunu Yordayan Değişkenler**

Proaktiflik boyutunun açıklanmasında bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız ayrı etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 24'tedir.

Demografik değişkenler ve işletme özelliklerinin proaktiflik üzerindeki etkilerine bakıldığında, çalışan sayısının ( $\beta=0,148$ ;  $p<0,05$ ), proaktiflik üzerindeki varyansın %3,1'ini anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

Örgüt kültürü boyutlarının proaktiflik üzerindeki etkileri incelendiğinde, klan eğiliminin ( $\beta=-0,131$ ;  $p<0,05$ ), destekleyicilik eğiliminin ( $\beta=0,189$ ;  $p<0,001$ ), gelişme eğiliminin ( $\beta=0,104$ ;  $p<0,05$ ) ve açıklık eğiliminin ( $\beta=0,123$ ;  $p<0,05$ ) proaktiflik üzerindeki varyansın %4,8'ini anlamlı olarak açıkladığı; örgüt kültürünün diğer boyutlarının anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Örgüt yapısının ( $\beta=0,404$ ;  $p<0,001$ ) proaktiflik üzerindeki varyansın %15,6'sını anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

Çevre ve işletme performansının proaktiflik üzerindeki etkisine bakıldığında, saldırgan çevrenin ( $\beta=0,274$ ;  $p<0,001$ ) ve dinamik çevrenin ( $\beta=0,316$ ;  $p<0,001$ ) proaktiflik üzerindeki varyansın %11,9'unu, işletme performansının ( $\beta=0,205$ ;  $p<0,001$ ) ise proaktiflik üzerindeki varyansın %3,9'unu anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 24. Proaktiflik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler                                      | Proaktiflik |       |                |              |           |
|--------------------------------------------------|-------------|-------|----------------|--------------|-----------|
|                                                  | $\beta$     | R     | R <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | F         |
| 1. Demografik Değişkenler ve İşletme Özellikleri |             | 0,177 | 0,031          | 0,031        | 1,621     |
| Yaş                                              | 0,011       |       |                |              |           |
| Cinsiyet                                         | 0,064       |       |                |              |           |
| Eğitim Durumu                                    | 0,007       |       |                |              |           |
| Çalışma Süresi                                   | 0,055       |       |                |              |           |
| İşletme Yaşı                                     | -0,105      |       |                |              |           |
| Çalışan Sayısı                                   | 0,148*      |       |                |              |           |
| Ciro                                             | -0,010      |       |                |              |           |
| 2. Örgüt Kültürü Eğilimleri                      |             | 0,281 | 0,079          | 0,048        | 2,290**   |
| Kuralcılık Eğilimi                               | -0,095      |       |                |              |           |
| Hiyerarşi Eğilimi                                | 0,080       |       |                |              |           |
| Klan Eğilimi                                     | 0,131*      |       |                |              |           |
| Destekleyicilik Eğilimi                          | 0,189***    |       |                |              |           |
| Gelişme Eğilimi                                  | 0,104*      |       |                |              |           |
| Açıklık Eğilimi                                  | 0,123*      |       |                |              |           |
| 3. Örgüt Yapısı                                  | 0,404***    | 0,432 | 0,187          | 0,156        | 10,088*** |
| 4. Çevre                                         |             | 0,388 | 0,150          | 0,119        | 6,882***  |
| Saldırgan Çevre                                  | 0,274***    |       |                |              |           |
| Dinamik Çevre                                    | 0,316***    |       |                |              |           |
| 5. İşletme Performansı                           | 0,205***    | 0,266 | 0,071          | 0,039        | 3,338**   |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

Proaktiflik boyutunun açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin toplu etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 25’te verilmiştir. Sonuçlara göre, tüm faktörler birlikte girildiğinde çalışan sayısı ( $\beta=0,129$ ;  $p<0,05$ ), kuralcılık eğilimi ( $\beta=-0,116$ ;  $p<0,05$ ), örgüt yapısı ( $\beta=0,282$ ;  $p<0,001$ ) , dinamik çevre ( $\beta=0,196$ ;  $p<0,001$ ) ve işletme performansının ( $\beta=0,142$ ;  $p<0,01$ ) tamamının birlikte, proaktiflik üzerindeki varyansın %28,3’ünü anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 25. Proaktiflik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler             | Proaktiflik |
|-------------------------|-------------|
|                         | $\beta$     |
| Yaş                     | 0,026       |
| Cinsiyet                | 0,019       |
| Eğitim Durumu           | -0,006      |
| Çalışma Süresi          | - 0,009     |
| İşletme Yaşı            | -0,011      |
| Çalışan Sayısı          | 0,129*      |
| Ciro                    | 0,000       |
| Kuralcılık Eğilimi      | -0,116*     |
| Hiyerarşi Eğilimi       | 0,101       |
| Klan Eğilimi            | 0,036       |
| Destekleyicilik Eğilimi | 0,124       |
| Gelişme Eğilimi         | -0,050      |
| Açıklık Eğilimi         | -0,036      |
| Örgüt Yapısı            | 0,282***    |
| Saldırgan Çevre         | 0,073       |
| Dinamik Çevre           | 0,196***    |
| İşletme Performansı     | 0,142**     |
| $\Delta R^2$            | 0,283       |
| $\Delta F$              | 7,923***    |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

#### 5.4.1.3. Rekabetçi Agresiflik Boyutunu Yordayan Değişkenler

Rekabetçi agresiflik boyutunun açıklanmasında bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız ayrı etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 26’dadır. Sonuçlar incelendiğinde, demografik değişkenler ve işletme özelliklerinin rekabetçi agresiflikteki varyansın açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Örgüt kültürü boyutlarının rekabetçi agresiflik üzerindeki etkileri incelendiğinde, destekleyicilik eğiliminin ( $\beta=0,171$ ;  $p<0,01$ ) ve gelişme eğiliminin ( $\beta=0,113$ ;  $p<0,05$ ) rekabetçi agresiflik üzerindeki varyansın %4'ünü anlamlı olarak açıkladığı; örgüt kültürünün diğer boyutlarının anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Örgüt yapısı ( $\beta=0,276$ ;  $p<0,001$ ) rekabetçi agresiflik üzerindeki varyansın %7,3'ünü anlamlı olarak açıklamaktadır.

Çevrenin rekabetçi agresiflik üzerindeki etkisine bakıldığında, saldırgan çevrenin ( $\beta=0,306$ ;  $p<0,001$ ) ve dinamik çevrenin ( $\beta=0,220$ ;  $p<0,001$ ) rekabetçi agresiflik üzerindeki varyansın %10,1'ini anlamlı olarak açıkladığı, işletme performansının anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 26. Rekabetçi Agresiflik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler                                      | Rekabetçi Agresiflik |       |                |              |          |
|--------------------------------------------------|----------------------|-------|----------------|--------------|----------|
|                                                  | $\beta$              | R     | R <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | F        |
| 1. Demografik Değişkenler ve İşletme Özellikleri |                      | 0,153 | 0,023          | 0,023        | 1,207    |
| Yaş                                              | -0,055               |       |                |              |          |
| Cinsiyet                                         | 0,036                |       |                |              |          |
| Eğitim Durumu                                    | -0,18                |       |                |              |          |
| Çalışma Süresi                                   | 0,116                |       |                |              |          |
| İşletme Yaşı                                     | -0,046               |       |                |              |          |
| Çalışan Sayısı                                   | 0,078                |       |                |              |          |
| Ciro                                             | -0,095               |       |                |              |          |
| 2. Örgüt Kültürü Eğilimleri                      |                      | 0,252 | 0,064          | 0,040        | 1,812*   |
| Kuralcılık Eğilimi                               | 0,037                |       |                |              |          |
| Hiyerarşi Eğilimi                                | 0,007                |       |                |              |          |
| Klan Eğilimi                                     | 0,065                |       |                |              |          |
| Destekleyicilik Eğilimi                          | 0,171**              |       |                |              |          |
| Gelişme Eğilimi                                  | 0,113*               |       |                |              |          |
| Açıklık Eğilimi                                  | 0,106                |       |                |              |          |
| 3. Örgüt Yapısı                                  | 0,276***             | 0,310 | 0,096          | 0,073        | 4,678*** |
| 4. Çevre                                         |                      | 0,352 | 0,124          | 0,101        | 5,515*** |
| Saldırgan Çevre                                  | 0,306***             |       |                |              |          |
| Dinamik Çevre                                    | 0,220***             |       |                |              |          |
| 5. İşletme Performansı                           | 0,013                | 0,154 | 0,024          | 0,001        | 1,060    |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

Rekabetçi agresiflik boyutunun açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin toplu etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 27’de verilmiştir. Sonuçlara göre, tüm faktörler birlikte girildiğinde destekleyicilik eğiliminin ( $\beta=0,199$ ;  $p<0,01$ ), örgüt yapısının ( $\beta=0,177$ ;  $p<0,01$ ) ve saldırgan çevrenin ( $\beta=0,193$ ;  $p<0,01$ ) tamamının birlikte rekabetçi agresiflik üzerindeki varyansın %17,7’sini anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 27. Rekabetçi Agresiflik Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler             | Proaktiflik |
|-------------------------|-------------|
|                         | $\beta$     |
| Yaş                     | -0,054      |
| Cinsiyet                | 0,021       |
| Eğitim Durumu           | -0,035      |
| Çalışma Süresi          | 0,076       |
| İşletme Yaşı            | 0,001       |
| Çalışan Sayısı          | 0,059       |
| Ciro                    | -0,086      |
| Kuralcılık Eğilimi      | 0,087       |
| Hiyerarşi Eğilimi       | -0,086      |
| Klan Eğilimi            | -0,057      |
| Destekleyicilik Eğilimi | 0,199**     |
| Gelişme Eğilimi         | 0,026       |
| Açıklık Eğilimi         | -0,011      |
| Örgüt Yapısı            | 0,177**     |
| Saldırgan Çevre         | 0,193**     |
| Dinamik Çevre           | 0,079       |
| İşletme Performansı     | -0,049      |
| $\Delta R^2$            | 0,177       |
| $\Delta F$              | 4,324***    |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

#### 5.4.1.4. Risk Alma Boyutunu Yordayan Değişkenler

Risk alma boyutunun açıklanmasında bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız ayrı etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 28’dedir.

Demografik değişkenler ve işletme özelliklerinin risk alma üzerindeki etkilerine bakıldığında, işletme yaşının ( $\beta=-0,145$ ;  $p<0,05$ ) ve işletme cirosunun ( $\beta=-0,114$ ;  $p<0,05$ ) risk alma üzerindeki varyansın %5'ini anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

Örgüt kültürü boyutlarının risk alma üzerindeki etkileri incelendiğinde, sadece gelişme eğiliminin ( $\beta=0,127$ ;  $p<0,05$ ) risk alma üzerindeki varyansın %2,3'ünü anlamlı olarak açıkladığı; örgüt kültürünün diğer boyutlarının anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Örgüt yapısı ( $\beta=0,287$ ;  $p<0,001$ ) risk alma üzerindeki varyansın %7,8'ini anlamlı olarak açıklamaktadır. Çevrenin risk alma üzerindeki etkisine bakıldığında ise, saldırgan çevrenin ( $\beta=0,197$ ;  $p<0,001$ ) ve dinamik çevrenin ( $\beta=0,293$ ;  $p<0,001$ ) risk alma üzerindeki varyansın %8,9'unu, işletme performansının ( $\beta=0,245$ ;  $p<0,001$ ) risk alma üzerindeki varyansın %5,7'sini anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 28. Risk Alma Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler                                      | Risk Alma |       |                |              |          |
|--------------------------------------------------|-----------|-------|----------------|--------------|----------|
|                                                  | $\beta$   | R     | R <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | F        |
| 1. Demografik Değişkenler ve İşletme Özellikleri |           | 0,224 | 0,050          | 0,050        | 2,651*   |
| Yaş                                              | -0,034    |       |                |              |          |
| Cinsiyet                                         | 0,031     |       |                |              |          |
| Eğitim Durumu                                    | 0,061     |       |                |              |          |
| Çalışma Süresi                                   | -0,019    |       |                |              |          |
| İşletme Yaşı                                     | -0,145*   |       |                |              |          |
| Çalışan Sayısı                                   | 0,101     |       |                |              |          |
| Ciro                                             | -0,114*   |       |                |              |          |
| 2. Örgüt Kültürü Eğilimleri                      |           | 0,270 | 0,073          | 0,023        | 2,094*   |
| Kurallılık Eğilimi                               | 0,002     |       |                |              |          |
| Hiyerarşi Eğilimi                                | 0,021     |       |                |              |          |
| Klan Eğilimi                                     | -0,008    |       |                |              |          |
| Destekleyicilik Eğilimi                          | 0,041     |       |                |              |          |
| Gelişme Eğilimi                                  | 0,127*    |       |                |              |          |
| Açıklık Eğilimi                                  | 0,065     |       |                |              |          |
| 3. Örgüt Yapısı                                  | 0,287***  | 0,359 | 0,129          | 0,078        | 6,473*** |
| 4. Çevre                                         |           | 0,372 | 0,139          | 0,089        | 6,264*** |
| Saldırgan Çevre                                  | 0,197***  |       |                |              |          |
| Dinamik Çevre                                    | 0,293***  |       |                |              |          |
| 5. İşletme Performansı                           | 0,245***  | 0,327 | 0,107          | 0,057        | 5,239*** |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

Risk alma boyutunun açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin toplu etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 29’da verilmiştir. Sonuçlara göre, tüm faktörler birlikte girildiğinde örgüt yapısının ( $\beta=0,194$ ;  $p<0,001$ ), dinamik çevrenin ( $\beta=0,228$ ;  $p<0,001$ ) ve işletme performansının ( $\beta=0,198$ ;  $p<0,001$ ) tamamının birlikte risk alma üzerindeki varyansın %22,7’sini anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 29. Risk Alma Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler             | Proaktiflik |
|-------------------------|-------------|
|                         | $\beta$     |
| Yaş                     | -0,024      |
| Cinsiyet                | -0,021      |
| Eğitim Durumu           | 0,067       |
| Çalışma Süresi          | -0,069      |
| İşletme Yaşı            | -0,059      |
| Çalışan Sayısı          | 0,065       |
| Ciro                    | -0,102      |
| Kuralcılık Eğilimi      | 0,006       |
| Hiyerarşi Eğilimi       | 0,000       |
| Klan Eğilimi            | -0,106      |
| Destekleyicilik Eğilimi | -0,004      |
| Gelişme Eğilimi         | 0,122       |
| Açıklık Eğilimi         | 0,001       |
| Örgüt Yapısı            | 0,194***    |
| Saldırgan Çevre         | -0,007      |
| Dinamik Çevre           | 0,228***    |
| İşletme Performansı     | 0,198***    |
| $\Delta R^2$            | 0,227       |
| $\Delta F$              | 5,899***    |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

#### 5.4.2. İşletme Performansını Yordayan Değişkenler

İşletme performansı bağımlı değişken olarak ele alınarak, demografik değişkenler ve işletme özelliklerinin, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre ve kurumsal girişimcilik boyutlarının ayrı ayrı bağımsız olarak ve birlikte işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İşletme performansının açıklanmasında bağımsız değişkenlerin birbirinden ayrı etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 30’dadır. Demografik değişkenler ve işletme özellikleri ile çevrenin işletme performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde

anlamli bir etkilerinin olmadigi görülmektedir. Örgüt kültürü eğilimlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde, klan eğiliminin ( $\beta=0,143$ ;  $p<0,01$ ), destekleyicilik eğiliminin ( $\beta=0,108$ ;  $p<0,05$ ), gelişme eğiliminin ( $\beta=0,214$ ;  $p<0,001$ ) ve açıklık eğiliminin ( $\beta=0,154$ ;  $p<0,01$ ) işletme performansı üzerindeki varyansın %4,9'unu anlamli olarak açıkladığı; örgüt kültürünün diğer eğilimlerinin anlamli bir etkisinin olmadigi görülmektedir. Örgüt yapısı ( $\beta=0,143$ ;  $p<0,01$ ) işletme performansı üzerindeki varyansın %2'sini anlamli olarak açıklamaktadır. Kurumsal girişimcilik boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkilerine bakıldığında, yenilikçilik ( $\beta=0,228$ ;  $p<0,001$ ), proaktiflik ( $\beta=0,199$ ;  $p<0,001$ ) ve risk alma ( $\beta=0,243$ ;  $p<0,001$ ) boyutlarının işletme performansı üzerindeki varyansın %9,5'ini anlamli olarak açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 30.  şletme Performansını Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler                                      |  şletme Performansı |       |                |              |          |
|--------------------------------------------------|---------------------|-------|----------------|--------------|----------|
|                                                  | $\beta$             | R     | R <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | F        |
| 1. Demografik Değişkenler ve  şletme özellikleri |                     | 0,242 | 0,059          | 0,059        | 3,133**  |
| Yaş                                              | -0,090              |       |                |              |          |
| Cinsiyet                                         | 0,098               |       |                |              |          |
| Eğitim Durumu                                    | -0,014              |       |                |              |          |
|  alışma Süresi                                   | -0,009              |       |                |              |          |
|  şletme Yaşı                                     | -0,075              |       |                |              |          |
|  alışan Sayısı                                   | 0,092               |       |                |              |          |
| Ciro                                             | 0,091               |       |                |              |          |
| 2. Örgüt Kültürü Eğilimleri                      |                     | 0,328 | 0,108          | 0,049        | 3,217*** |
| Kuralcılık Eğilimi                               | 0,010               |       |                |              |          |
| Hiyerarşi Eğilimi                                | 0,048               |       |                |              |          |
| Klan Eğilimi                                     | 0,143**             |       |                |              |          |
| Destekleyicilik Eğilimi                          | 0,108*              |       |                |              |          |
| Gelişme Eğilimi                                  | 0,214***            |       |                |              |          |
| Açıklık Eğilimi                                  | 0,154**             |       |                |              |          |
| 3. Örgüt Yapısı                                  | 0,143**             | 0,280 | 0,078          | 0,020        | 3,725*** |
| 4. Kurumsal Girişimcilik                         |                     | 0,392 | 0,154          | 0,095        | 5,756*** |
| Yenilikçilik                                     | 0,228***            |       |                |              |          |
| Proaktiflik                                      | 0,199***            |       |                |              |          |
| Rekabetçi Agresiflik                             | 0,012               |       |                |              |          |
| Risk Alma                                        | 0,243***            |       |                |              |          |
| 4.  evre                                         |                     | 0,260 | 0,068          | 0,009        | 2,821**  |
| Saldırgan  evre                                  | 0,096               |       |                |              |          |
| Dinamik  evre                                    | 0,040               |       |                |              |          |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

İşletme performansının açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin toplu etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 31’de verilmiştir.

Sonuçlara göre, tüm faktörler birlikte girildiğinde örgüt kültürü eğilimlerinden gelişme eğiliminin ( $\beta=0,171$ ;  $p<0,01$ ) ve kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ( $\beta=0,160$ ;  $p<0,01$ ) ile risk alma ( $\beta=0,182$ ;  $p<0,01$ ) boyutlarının işletme performansı üzerindeki varyansın %19,6’sını anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 31. İşletme Performansını Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

| Değişkenler             | İşletme Performansı |
|-------------------------|---------------------|
|                         | $\beta$             |
| Yaş                     | -0,063              |
| Cinsiyet                | 0,067               |
| Eğitim Durumu           | -0,044              |
| Çalışma Süresi          | -0,011              |
| İşletme Yaşı            | -0,039              |
| Çalışan Sayısı          | 0,033               |
| Ciro                    | 0,094               |
| Kuralcılık Eğilimi      | 0,028               |
| Hiyerarşi Eğilimi       | -0,047              |
| Klan Eğilimi            | 0,058               |
| Destekleyicilik Eğilimi | -0,070              |
| Gelişme Eğilimi         | 0,171**             |
| Açıklık Eğilimi         | 0,047               |
| Örgüt Yapısı            | 0,018               |
| Yenilikçilik            | 0,160**             |
| Proaktiflik             | 0,099               |
| Rekabetçi Agresiflik    | -0,105              |
| Risk Alma               | 0,182**             |
| Saldırgan Çevre         | 0,039               |
| Dinamik Çevre           | -0,092              |
| $\Delta R^2$            | 0,196               |
| $\Delta F$              | 4,131***            |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  \*\*\* $p<0,001$

## 5.5. Düzenleyici Değişken Analizleri

Bir düzenleyicilik etkisinden söz edebilmek için, iki aşamalı yapılan regresyon analizinde son aşamada girilen yordayıcı ve düzenleyici değişken etkileşiminin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması beklenir (97).

Cohen'e (98) göre etki büyüklüğü,  $f^2=0,02$  düşük,  $f^2=0,15$  orta ve  $f^2=0,26$  yüksek etkidir. Aguinis ve arkadaşları (99) ise Cohen'in önerdiği bu değerleri eleştirmektedirler ve 30 yıl içerisindeki araştırmalarda düzenleyicilik etki büyüklüğü ortalama değerinin  $f^2=0,002$  olduğunu bazı durumlarda küçük etki değerlerinin de anlamlı etkilerinin olabileceğini belirtmektedirler.

Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının olası düzenleyicilik rollerinin incelenmesi amacıyla aşağıda yer alan analizler yapılmıştır.

Örgüt yapısının düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında yenilikçilik ve örgüt yapısı, ikinci aşamasında ise yenilikçilik x örgüt yapısı etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 32'de görülmektedir.

**Tablo 32. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler        | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>              |          |       | 0,058***                |
| Yenilikçilik                | 0,244*** | 0,063 |                         |
| Örgüt Yapısı                | 0,077    | 0,080 |                         |
| <b>Aşama 2</b>              |          |       | 0,000                   |
| Yenilikçilik                | 0,267    | 0,175 |                         |
| Örgüt Yapısı                | 0,104    | 0,211 |                         |
| Yenilikçilik x Örgüt Yapısı | -0,006   | 0,046 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun (B=0,244, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, örgüt yapısının işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x örgüt yapısı etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir.

Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, örgüt yapısının düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik etkisi olup olmadığını incelemek üzere, birinci aşamada proaktiflik boyutu ve örgüt yapısı, ikinci aşamada proaktiflik ve örgüt yapısı etkileşimi girilerek yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo-33'te görülmektedir.

**Tablo 33. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler       | B        | S.H.   | R2 Değişimi |
|----------------------------|----------|--------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>             |          |        | 0,052***    |
| Proaktiflik                | 0,244*** | 0,069  |             |
| Örgüt Yapısı               | 0,081    | 0,081  |             |
| <b>Aşama 2</b>             |          |        | 0,001       |
| Proaktiflik                | 0,118    | 0,187  |             |
| Örgüt Yapısı               | -0,054   | -0,037 |             |
| Proaktiflik x Örgüt Yapısı | 0,035    | 0,169  |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun (B=0,244, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, örgüt yapısının işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x örgüt yapısı etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, örgüt yapısının düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik etkisi olup olmadığını incelemek üzere, birinci aşamada risk alma boyutu ve örgüt yapısı, ikinci aşamada risk alma ve örgüt yapısı etkileşimi girilerek yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 34'te görülmektedir.

**Tablo 34. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler     | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|--------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>           |          |       | 0,068***    |
| Risk Alma                | 0,286*** | 0,065 |             |
| Örgüt Yapısı             | 0,094    | 0,077 |             |
| <b>Aşama 2</b>           |          |       | 0,007       |
| Risk Alma                | 0,562**  | 0,181 |             |
| Örgüt Yapısı             | 0,388*   | 0,196 |             |
| Risk Alma x Örgüt Yapısı | -0,076   | 0,046 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun (B=0,286, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, örgüt yapısının işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x örgüt yapısı etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, örgüt yapısının düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün olası düzenleyicilik rollerinin incelenmesi amacıyla aşağıda yer alan analizler yapılmıştır. Örgüt kültürünün her bir alt boyutu analize dahil edilerek düzenleyicilik rolleri araştırılmıştır.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise yenilikçilik x kuralcılık eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 35’te görülmektedir.

**Tablo 35. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Kuralcılık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler              | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-----------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                    |          |       | 0,056***    |
| Yenilikçilik                      | 0,268*** | 0,058 |             |
| Kuralcılık Eğilimi                | 0,033    | 0,102 |             |
| <b>Aşama 2</b>                    |          |       | 0,001       |
| Yenilikçilik                      | 0,419    | 0,219 |             |
| Kuralcılık Eğilimi                | 0,224    | 0,284 |             |
| Yenilikçilik x Kuralcılık Eğilimi | -0,048   | 0,067 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun (B=0,268, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, kuralcılık eğilimi boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x kuralcılık eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kuralcılık eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise yenilikçilik x hiyerarşi eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 36’da görülmektedir.

**Tablo 36. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Hiyerarşi Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler             | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|----------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                   |          |       | 0,058***    |
| Yenilikçilik                     | 0,262*** | 0,058 |             |
| Hiyerarşi Eğilimi                | 0,105    | 0,110 |             |
| <b>Aşama 2</b>                   |          |       | 0,002       |
| Yenilikçilik                     | 0,496    | 0,258 |             |
| Hiyerarşi Eğilimi                | 0,369    | 0,303 |             |
| Yenilikçilik x Hiyerarşi Eğilimi | -0,067   | 0,071 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun ( $B=0,262$ ,  $p<0,001$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, hiyerarşi eğilimi boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x hiyerarşi eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve örgüt kültürünün klan eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise yenilikçilik x klan eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 37’de görülmektedir.

**Tablo 37. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Klan Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler        | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-----------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>              |          |       | 0,071***    |
| Yenilikçilik                | 0,245*** | 0,058 |             |
| Klan Eğilimi                | 0,234*   | 0,195 |             |
| <b>Aşama 2</b>              |          |       | 0,012*      |
| Yenilikçilik                | -0,211   | 0,217 |             |
| Klan Eğilimi                | -0,275   | 0,252 |             |
| Yenilikçilik x Klan Eğilimi | 0,135*   | 0,062 |             |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun ( $B=0,245$ ,  $p<0,001$ ) ve klan eğilimi boyutunun ( $B=0,234$ ,  $p<0,05$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x klan eğilimi etkileşim değişkeninin de ( $B=0,135$ ,  $p<0,05$ ) işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, klan eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunduğu söylenebilir. Düzenleyicilik etkisinin büyüklüğü  $f^2=0,012$  olarak hesaplanmıştır ve düşük seviyede bir etki olduğu değerlendirilmiştir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise yenilikçilik x destekleyicilik eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 38’de görülmektedir.

**Tablo 38. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Destekleyicilik Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                   | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|----------------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                         |          |       | 0,065***    |
| Yenilikçilik                           | 0,253*** | 0,059 |             |
| Destekleyicilik Eğilimi                | 0,171    | 0,093 |             |
| <b>Aşama 2</b>                         |          |       | 0,006       |
| Yenilikçilik                           | -0,027   | 0,200 |             |
| Destekleyicilik Eğilimi                | -0,166   | 0,248 |             |
| Yenilikçilik x Destekleyicilik Eğilimi | 0,084    | 0,057 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun (B=0,253, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, destekleyicilik eğilimi boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x destekleyicilik eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, destekleyicilik eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise yenilikçilik x gelişme eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 39’da görülmektedir.

**Tablo 39. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Gelişme Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|--------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |          |       | 0,108***    |
| Yenilikçilik                   | 0,244*** | 0,057 |             |
| Gelişme Eğilimi                | 0,405**  | 0,088 |             |
| <b>Aşama 2</b>                 |          |       | 0,001       |
| Yenilikçilik                   | 0,140    | 0,203 |             |
| Gelişme Eğilimi                | 0,285    | 0,244 |             |
| Yenilikçilik x Gelişme Eğilimi | 0,029    | 0,056 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun (B=0,244, p<0,001) ve gelişme eğilimi boyutunun (B=0,405, p<0,01) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x gelişme eğilimi etkileşim değişkeninin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, gelişme eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise yenilikçilik x açıklık eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 40'ta görülmektedir.

**Tablo 40. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Açıklık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|--------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |          |       | 0,077***    |
| Yenilikçilik                   | 0,244*** | 0,058 |             |
| Açıklık Eğilimi                | 0,229*   | 0,079 |             |
| <b>Aşama 2</b>                 |          |       | 0,012*      |
| Yenilikçilik                   | -0,130   | 0,184 |             |
| Açıklık Eğilimi                | -0,197   | 0,214 |             |
| Yenilikçilik x Açıklık Eğilimi | 0,112    | 0,052 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun (B=0,244, p<0,001) ve açıklık eğilimi boyutunun (B=0,229, p<0,05) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği

görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x açıklık eğilimi etkileşim değişkeninin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, açıklık eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin proaktiflik ve örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise proaktiflik x kuralcılık eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 41’de görülmektedir.

**Tablo 41. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Kuralcılık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler             | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|----------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                   |          |       | 0,050***    |
| Proaktiflik                      | 0,275*** | 0,064 |             |
| Kuralcılık Eğilimi               | 0,065    | 0,102 |             |
| <b>Aşama 2</b>                   |          |       | 0,001       |
| Proaktiflik                      | 0,403    | 0,226 |             |
| Kuralcılık Eğilimi               | 0,221    | 0,283 |             |
| Proaktiflik x Kuralcılık Eğilimi | -0,041   | 0,070 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun (B=0,275, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, kuralcılık eğilimi boyutunun ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x kuralcılık eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kuralcılık eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin proaktiflik ve örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise proaktiflik x hiyerarşi eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 42’de görülmektedir.

**Tablo 42. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Hiyerarşi Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler            | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|---------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                  |          |       | 0,052***    |
| Proaktiflik                     | 0,266*** | 0,064 |             |
| Hiyerarşi Eğilimi               | 0,110    | 0,110 |             |
| <b>Aşama 2</b>                  |          |       | 0,002       |
| Proaktiflik                     | 0,481    | 0,272 |             |
| Hiyerarşi Eğilimi               | 0,331    | 0,293 |             |
| Proaktiflik x Hiyerarşi Eğilimi | -0,060   | 0,074 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun (B=0,266, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, hiyerarşi eğilimi boyutunun ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x hiyerarşi eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin proaktiflik ve örgüt kültürünün klan eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise proaktiflik x klan eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 43'te görülmektedir.

**Tablo 43. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Klan Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler       | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|----------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>             |          |       | 0,067***    |
| Proaktiflik                | 0,250*** | 0,063 |             |
| Klan Eğilimi               | 0,247*   | 0,095 |             |
| <b>Aşama 2</b>             |          |       | 0,006       |
| Proaktiflik                | -0,131   | 0,259 |             |
| Klan Eğilimi               | -0,148   | 0,277 |             |
| Proaktiflik x Klan Eğilimi | 0,108    | 0,071 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun ( $B=0,250$ ,  $p<0,001$ ) ve klan eğilimi boyutunun ( $B=0,247$ ,  $p<0,05$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x klan eğilimi etkileşim değişkeninin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, klan eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin proaktiflik ve örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise proaktiflik x destekleyicilik eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 44’te görülmektedir.

**Tablo 44. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Destekleyicilik Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                  | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|---------------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                        |          |       | 0,056***    |
| Proaktiflik                           | 0,252*** | 0,064 |             |
| Destekleyicilik Eğilimi               | 0,156    | 0,094 |             |
| <b>Aşama 2</b>                        |          |       | 0,002       |
| Proaktiflik                           | 0,070    | 0,244 |             |
| Destekleyicilik Eğilimi               | -0,033   | 0,263 |             |
| Proaktiflik x Destekleyicilik Eğilimi | 0,051    | 0,066 |             |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun ( $B=0,252$ ,  $p<0,001$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, destekleyicilik eğilimi boyutunun ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x destekleyicilik eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, destekleyicilik eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin proaktiflik ve örgüt kültürünün gelişme eğilimi

boyutları, ikinci aşamasında ise proaktiflik x gelişme eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 45’te görülmektedir.

**Tablo 45. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Gelişme Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler          | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                |          |       | 0,100***    |
| Proaktiflik                   | 0,238*** | 0,062 |             |
| Gelişme Eğilimi               | 0,398**  | 0,089 |             |
| <b>Aşama 2</b>                |          |       | 0,004       |
| Proaktiflik                   | 0,483    | 0,215 |             |
| Gelişme Eğilimi               | 0,650    | 0,230 |             |
| Proaktiflik x Gelişme Eğilimi | -0,069   | 0,058 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun (B=0,238, p<0,001) ve gelişme eğilimi boyutunun (B=0,398, p<0,01) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x gelişme eğilimi etkileşim değişkeninin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, gelişme eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı görülmektedir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin proaktiflik ve örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise proaktiflik x açıklık eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 46’da görülmektedir.

**Tablo 46. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Açıklık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler          | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                |          |       | 0,072***    |
| Proaktiflik                   | 0,249*** | 0,063 |             |
| Açıklık Eğilimi               | 0,236*   | 0,079 |             |
| <b>Aşama 2</b>                |          |       | 0,000       |
| Proaktiflik                   | 0,235    | 0,210 |             |
| Açıklık Eğilimi               | 0,221    | 0,226 |             |
| Proaktiflik x Açıklık Eğilimi | 0,004    | 0,058 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun ( $B=0,249$ ,  $p<0,001$ ) ve açıklık eğilimi boyutunun ( $B=0,236$ ,  $p<0,05$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x açıklık eğilimi etkileşim değişkeninin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, açıklık eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin risk alma ve örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise risk alma x kuralcılık eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 47’de görülmektedir.

**Tablo 47. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Kuralcılık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|--------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |          |       | 0,065***    |
| Risk Alma                      | 0,310*** | 0,062 |             |
| Kuralcılık Eğilimi             | 0,027    | 0,101 |             |
| <b>Aşama 2</b>                 |          |       | 0,000       |
| Risk Alma                      | 0,261    | 0,225 |             |
| Kuralcılık Eğilimi             | -0,031   | 0,278 |             |
| Risk Alma x Kuralcılık Eğilimi | 0,015    | 0,068 |             |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun ( $B=0,310$ ,  $p<0,001$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, kuralcılık eğilimi boyutunun ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x kuralcılık eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kuralcılık eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin risk alma ve örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi

boyutları, ikinci aşamasında ise risk alma x hiyerarşi eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 48’de görülmektedir.

**Tablo 48. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Hiyerarşi Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler          | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                |          |       | 0,069***    |
| Risk Alma                     | 0,307*** | 0,062 |             |
| Hiyerarşi Eğilimi             | 0,140    | 0,109 |             |
| <b>Aşama 2</b>                |          |       | 0,002       |
| Risk Alma                     | 0,529    | 0,297 |             |
| Hiyerarşi Eğilimi             | 0,358    | 0,306 |             |
| Risk Alma x Hiyerarşi Eğilimi | -0,060   | 0,079 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun (B=0,307, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, hiyerarşi eğilimi boyutunun ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x hiyerarşi eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, hiyerarşi eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin risk alma ve örgüt kültürünün klan eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise risk alma x klan eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 49’da görülmektedir.

**Tablo 49. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Klan Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler     | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|--------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>           |          |       | 0,091***    |
| Risk Alma                | 0,312*** | 0,062 |             |
| Klan Eğilimi             | 0,302**  | 0,093 |             |
| <b>Aşama 2</b>           |          |       | 0,001       |
| Risk Alma                | 0,150    | 0,247 |             |
| Klan Eğilimi             | 0,125    | 0,277 |             |
| Risk Alma x Klan Eğilimi | 0,045    | 0,066 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun ( $B=0,312$ ,  $p<0,001$ ) ve klan eğilimi boyutunun ( $B=0,302$ ,  $p<0,01$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x klan eğilimi etkileşim değişkeninin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, klan eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin risk alma ve örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise risk alma x destekleyicilik eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 50’de görülmektedir.

**Tablo 50. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Destekleyicilik Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                | B     | S.H.  | R2 Değişimi |
|-------------------------------------|-------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                      |       |       | 0,079**     |
| Risk Alma                           | 0,307 | 0,062 |             |
| Destekleyicilik Eğilimi             | 0,215 | 0,091 |             |
| <b>Aşama 2</b>                      |       |       | 0,001       |
| Risk Alma                           | 0,175 | 0,246 |             |
| Destekleyicilik Eğilimi             | 0,080 | 0,260 |             |
| Risk Alma x Destekleyicilik Eğilimi | 0,037 | 0,067 |             |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun ve destekleyicilik eğilimi boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x destekleyicilik eğilimi etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, destekleyicilik eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin risk alma ve örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise risk alma x gelişme eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 51’de görülmektedir.

**Tablo 51. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Gelişme Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler        | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-----------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>              |          |       | 0,113***    |
| Risk Alma                   | 0,276*** | 0,061 |             |
| Gelişme Eğilimi             | 0,391**  | 0,088 |             |
| <b>Aşama 2</b>              |          |       | 0,000       |
| Risk Alma                   | 0,246    | 0,231 |             |
| Gelişme Eğilimi             | 0,362    | 0,233 |             |
| Risk Alma x Gelişme Eğilimi | 0,008    | 0,061 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun (B=0,276, p<0,001) ve gelişme eğilimi boyutunun (B=0,391, p<0,01) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x gelişme eğilimi etkileşim değişkeninin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, gelişme eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, örgüt kültürünün düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin risk alma ve örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutları, ikinci aşamasında ise risk alma x açıklık eğilimi etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 52’de görülmektedir.

**Tablo 52. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Açıklık Eğiliminin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler        | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-----------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>              |          |       | 0,092***    |
| Risk Alma                   | 0,299*** | 0,062 |             |
| Açıklık Eğilimi             | 0,254**  | 0,078 |             |
| <b>Aşama 2</b>              |          |       | 0,000       |
| Risk Alma                   | 0,334    | 0,202 |             |
| Açıklık Eğilimi             | 0,290    | 0,212 |             |
| Risk Alma x Açıklık Eğilimi | -0,010   | 0,055 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun (B=0,299, p<0,001) ve açıklık eğilimi boyutunun (B=0,254, p<0,01) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği

görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x açıklık eğilimi etkileşim değişkeninin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, açıklık eğiliminin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisinde çevrenin olası düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla aşağıda yer alan analizler yapılmıştır.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise yenilikçilik x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 53'te görülmektedir.

**Tablo 53. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|--------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |          |       | 0,059***    |
| Yenilikçilik                   | 0,250*** | 0,060 |             |
| Saldırgan Çevre                | 0,092    | 0,084 |             |
| <b>Aşama 2</b>                 |          |       | 0,002       |
| Yenilikçilik                   | 0,063    | 0,222 |             |
| Saldırgan Çevre                | -0,088   | 0,223 |             |
| Yenilikçilik x Saldırgan Çevre | 0,045    | 0,052 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun (B=0,250, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, saldırgan çevrenin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise

yenilikçilik x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 54'te görülmektedir.

**Tablo 54. Yenilikçilik ile İşletme Performansı İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler         | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>               |          |       | 0,058***    |
| Yenilikçilik                 | 0,286*** | 0,061 |             |
| Dinamik Çevre                | -0,073   | 0,075 |             |
| <b>Aşama 2</b>               |          |       | 0,000       |
| Yenilikçilik                 | 0,325    | 0,164 |             |
| Dinamik Çevre                | -0,024   | 0,204 |             |
| Yenilikçilik x Dinamik Çevre | -0,011   | 0,044 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik boyutunun (B=0,286, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, dinamik çevrenin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği yenilikçilik x dinamik çevre etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise proaktiflik x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 55'te görülmektedir.

**Tablo 55. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler          | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                |          |       | 0,052***    |
| Proaktiflik                   | 0,251*** | 0,060 |             |
| Saldırgan Çevre               | 0,093    | 0,085 |             |
| <b>Aşama 2</b>                |          |       | 0,000       |
| Proaktiflik                   | 0,229    | 0,243 |             |
| Saldırgan Çevre               | 0,074    | 0,217 |             |
| Proaktiflik x Saldırgan Çevre | 0,005    | 0,055 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun ( $B=0,251$ ,  $p<0,001$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, saldırgan çevrenin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise proaktiflik x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 56’da görülmektedir.

**Tablo 56. Proaktiflik ile İşletme Performansı İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler        | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-----------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>              |          |       | 0,051***    |
| Proaktiflik                 | 0,291*** | 0,067 |             |
| Dinamik Çevre               | -0,067   | 0,075 |             |
| <b>Aşama 2</b>              |          |       | 0,001       |
| Proaktiflik                 | 0,207    | 0,179 |             |
| Dinamik Çevre               | -0,162   | 0,203 |             |
| Proaktiflik x Dinamik Çevre | 0,024    | 0,047 |             |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, proaktiflik boyutunun ( $B=0,291$ ,  $p<0,001$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, dinamik çevrenin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği proaktiflik x dinamik çevre etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, proaktiflik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise risk

alma x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 57’de görülmektedir.

**Tablo 57. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler        | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-----------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>              |          |       | 0,068***    |
| Risk Alma                   | 0,292*** | 0,064 |             |
| Saldırgan Çevre             | 0,101    | 0,082 |             |
| <b>Aşama 2</b>              |          |       | 0,000       |
| Risk Alma                   | 0,295    | 0,234 |             |
| Saldırgan Çevre             | 0,103    | 0,207 |             |
| Risk Alma x Saldırgan Çevre | -0,001   | 0,053 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun (B=0,292, p<0,001) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, saldırgan çevrenin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimcilik işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise risk alma x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 58’de görülmektedir.

**Tablo 58. Risk Alma ile İşletme Performansı İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler      | B       | S.H.  | R2 Değişimi |
|---------------------------|---------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>            |         |       | 0,067**     |
| Risk Alma                 | 0,329** | 0,065 |             |
| Dinamik Çevre             | -0,075  | 0,074 |             |
| <b>Aşama 2</b>            |         |       | 0,000       |
| Risk Alma                 | 0,329   | 0,179 |             |
| Dinamik Çevre             | -0,076  | 0,193 |             |
| Risk Alma x Dinamik Çevre | 0,000   | 0,047 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, risk alma boyutunun ( $B=0,329$ ,  $p<0,01$ ) işletme performansını anlamlı biçimde etkilediği, dinamik çevrenin ise işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği risk alma x dinamik çevre etkileşim değişkeninin de işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, risk alma boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

İşletme performansının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde çevrenin olası düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla aşağıda yer alan analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerde kurumsal girişimcilik bağımlı değişken, işletme performansı ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır ve bu ilişkide çevrenin düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu ile işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında işletme performansı ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise işletme performansı x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 59’da görülmektedir.

**Tablo 59. İşletme Performansı ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                  | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|---------------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                        |          |       | 0,114***    |
| İşletme Performansı                   | 0,183*** | 0,044 |             |
| Saldırgan Çevre                       | 0,337**  | 0,070 |             |
| <b>Aşama 2</b>                        |          |       | 0,001       |
| İşletme Performansı                   | 0,103    | 0,178 |             |
| Saldırgan Çevre                       | 0,256    | 0,188 |             |
| İşletme Performansı x Saldırgan Çevre | 0,019    | 0,041 |             |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, işletme performansının ( $B=0,183$ ,  $p<0,001$ ) ve saldırgan çevrenin ( $B=0,337$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği işletme performansı x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, işletme performansının yenilikçilik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu ile işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında işletme performansı ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise işletme performansı x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 60'ta görülmektedir.

**Tablo 60. İşletme Performansı ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-------------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                      |          |       | 0,151***    |
| İşletme Performansı                 | 0,201*** | 0,043 |             |
| Dinamik Çevre                       | 0,377**  | 0,060 |             |
| <b>Aşama 2</b>                      |          |       | 0,001       |
| İşletme Performansı                 | 0,284*   | 0,135 |             |
| Dinamik Çevre                       | 0,481*   | 0,172 |             |
| İşletme Performansı x Dinamik Çevre | -0,024   | 0,037 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, işletme performansının (B=0,201, p<0,001) ve dinamik çevrenin (B=0,377, p<0,01) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği işletme performansı x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, işletme performansının yenilikçilik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu ile işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında işletme performansı ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise işletme performansı x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 61'de görülmektedir.

**Tablo 61. İşletme Performansı ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                  | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|---------------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                        |          |       | 0,118***    |
| İşletme Performansı                   | 0,155*** | 0,041 |             |
| Saldırgan Çevre                       | 0,339**  | 0,064 |             |
| <b>Aşama 2</b>                        |          |       | 0,000       |
| İşletme Performansı                   | 0,148    | 0,164 |             |
| Saldırgan Çevre                       | 0,331    | 0,173 |             |
| İşletme Performansı x Saldırgan Çevre | 0,002    | 0,038 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, işletme performansının (B=0,155, p<0,001) ve saldırgan çevrenin (B=0,339, p<0,01) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği işletme performansı x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, işletme performansının proaktiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu ile işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında işletme performansı ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise işletme performansı x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 62’de görülmektedir.

**Tablo 62. İşletme Performansı ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|-------------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                      |          |       | 0,145***    |
| İşletme Performansı                 | 0,174*** | 0,040 |             |
| Dinamik Çevre                       | 0,350**  | 0,055 |             |
| <b>Aşama 2</b>                      |          |       | 0,001       |
| İşletme Performansı                 | 0,104    | 0,125 |             |
| Dinamik Çevre                       | 0,261    | 0,159 |             |
| İşletme Performansı x Dinamik Çevre | 0,020    | 0,035 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, işletme performansının ( $B=0,174$ ,  $p<0,001$ ) ve dinamik çevrenin ( $B=0,350$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği işletme performansı x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, işletme performansının proaktiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu ile işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında işletme performansı ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise işletme performansı x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 63'te görülmektedir.

**Tablo 63. İşletme Performansı ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                  | B        | S.H.  | R2 Değişimi |
|---------------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                        |          |       | 0,102***    |
| İşletme Performansı                   | 0,190*** | 0,041 |             |
| Saldırgan Çevre                       | 0,250**  | 0,065 |             |
| <b>Aşama 2</b>                        |          |       | 0,000       |
| İşletme Performansı                   | 0,140    | 0,167 |             |
| Saldırgan Çevre                       | 0,201    | 0,175 |             |
| İşletme Performansı x Saldırgan Çevre | 0,012    | 0,039 |             |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, işletme performansının ( $B=0,190$ ,  $p<0,001$ ) ve saldırgan çevrenin ( $B=0,250$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği işletme performansı x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, işletme performansının risk alma üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu ile işletme performansı ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında işletme performansı ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise işletme performansı x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 64'te görülmektedir.

**Tablo 64. İşletme Performansı ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                | B       | S.H.  | R2 Değişimi |
|-------------------------------------|---------|-------|-------------|
| <b>Aşama 1</b>                      |         |       | 0,150**     |
| İşletme Performansı                 | 0,202** | 0,040 |             |
| Dinamik Çevre                       | 0,331** | 0,055 |             |
| <b>Aşama 2</b>                      |         |       | 0,000       |
| İşletme Performansı                 | 0,156   | 0,125 |             |
| Dinamik Çevre                       | 0,273   | 0,160 |             |
| İşletme Performansı x Dinamik Çevre | 0,013   | 0,035 |             |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, işletme performansının (B=0,202, p<0,01) ve dinamik çevrenin (B=0,331, p<0,01) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği işletme performansı x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, işletme performansının risk alma üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ve örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde çevrenin düzenleyicilik etkisinin incelenmesine yönelik aşağıda yer alan analizler yapılmıştır. Öncelikle örgüt yapısı ve kurumsal girişimcilik ilişkisinde, sonrasında ise örgüt kültürü ve kurumsal girişimcilik ilişkisinde çevrenin düzenleyicilik etkisi araştırılmıştır.

Örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde çevrenin olası düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla aşağıda yer alan analizler yapılmıştır.

Çevrenin düzenleyicilik rolünü belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt yapısı ve saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise örgüt yapısı x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 65'te görülmektedir.

**Tablo 65. Örgüt Yapısı ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B       | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|--------------------------------|---------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |         |       | 0,164**                 |
| Örgüt Yapısı                   | 0,417** | 0,066 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,200*  | 0,073 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                 |         |       | 0,003                   |
| Örgüt Yapısı                   | 0,642*  | 0,220 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,370*  | 0,175 |                         |
| Örgüt Yapısı x Saldırgan Çevre | -0,052  | 0,048 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt yapısının (B=0,417, p<0,01) ve saldırgan çevrenin (B=0,200, p<0,05) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği örgüt yapısı x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik boyutu üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt yapısının, yenilikçilik boyutu üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ile kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt yapısı ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise örgüt yapısı x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 66’da görülmektedir.

**Tablo 66. Örgüt Yapısı ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler         | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>               |          |       | 0,188***                |
| Örgüt Yapısı                 | 0,399*** | 0,064 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,263**  | 0,061 |                         |
| <b>Aşama 2</b>               |          |       | 0,000                   |
| Örgüt Yapısı                 | 0,413*   | 0,167 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,278    | 0,169 |                         |
| Örgüt Yapısı x Dinamik Çevre | -0,004   | 0,043 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt yapısının ( $B=0,399$ ,  $p<0,001$ ) ve dinamik çevrenin ( $B=0,263$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği örgüt yapısı x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt yapısının yenilikçilik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ile kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt yapısı ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise örgüt yapısı x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 67’de görülmektedir.

**Tablo 67. Örgüt Yapısı ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B       | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|--------------------------------|---------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |         |       | 0,181**                 |
| Örgüt Yapısı                   | 0,398** | 0,061 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,204** | 0,066 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                 |         |       | 0,000                   |
| Örgüt Yapısı                   | 0,482*  | 0,201 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,268   | 0,160 |                         |
| Örgüt Yapısı x Saldırgan Çevre | -0,019  | 0,044 |                         |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt yapısının ( $B=0,398$ ,  $p<0,01$ ) ve saldırgan çevrenin ( $B=0,204$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği örgüt yapısı x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt yapısının proaktiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ile kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt yapısı ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise örgüt yapısı x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 68’de görülmektedir.

**Tablo 68. Örgüt Yapısı ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler         | B       | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|------------------------------|---------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>               |         |       | 0,199**                 |
| Örgüt Yapısı                 | 0,390** | 0,059 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,238** | 0,056 |                         |
| <b>Aşama 2</b>               |         |       | 0,000                   |
| Örgüt Yapısı                 | 0,324*  | 0,153 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,171   | 0,155 |                         |
| Örgüt Yapısı x Dinamik Çevre | 0,018   | 0,039 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt yapısının (B=0,390, p<0,01) ve dinamik çevrenin (B=0,238, p<0,01) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği örgüt yapısı x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt yapısının proaktiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ile kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutu ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt yapısı ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise örgüt yapısı x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 69’da görülmektedir.

**Tablo 69. Örgüt Yapısı ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B       | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|--------------------------------|---------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |         |       | 0,126**                 |
| Örgüt Yapısı                   | 0,196** | 0,054 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,260** | 0,059 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                 |         |       | 0,005                   |
| Örgüt Yapısı                   | 0,432*  | 0,179 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,439*  | 0,142 |                         |
| Örgüt Yapısı x Saldırgan Çevre | -0,054  | 0,039 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt yapısının ( $B=0,196$ ,  $p<0,01$ ) ve saldırgan çevrenin ( $B=0,260$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği örgüt yapısı x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise rekabetçi agresiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt yapısının rekabetçi agresiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ile kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutu ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt yapısı ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise örgüt yapısı x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 70’te görülmektedir.

**Tablo 70. Örgüt Yapısı ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler         | B       | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|------------------------------|---------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>               |         |       | 0,103**                 |
| Örgüt Yapısı                 | 0,232** | 0,053 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,160** | 0,051 |                         |
| <b>Aşama 2</b>               |         |       | 0,001                   |
| Örgüt Yapısı                 | 0,148   | 0,140 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,074   | 0,141 |                         |
| Örgüt Yapısı x Dinamik Çevre | 0,023   | 0,036 |                         |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt yapısının ( $B=0,232$ ,  $p<0,01$ ) ve dinamik çevrenin ( $B=0,160$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği örgüt yapısı x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise rekabetçi agresiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt yapısının rekabetçi agresiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ile kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt yapısı ile saldırgan çevre, ikinci aşamasında ise örgüt yapısı x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 71’de görülmektedir.

**Tablo 71. Örgüt Yapısı ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|--------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |          |       | 0,105***                |
| Örgüt Yapısı                   | 0,301*** | 0,054 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,162**  | 0,059 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                 |          |       | 0,002                   |
| Örgüt Yapısı                   | 0,497*   | 0,179 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,311    | 0,142 |                         |
| Örgüt Yapısı x Saldırgan Çevre | -0,054   | 0,039 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt yapısının (B=0,301, p<0,001) ve saldırgan çevrenin (B=0,162, p<0,01) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği örgüt yapısı x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt yapısının risk alma üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ile kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt yapısı ile dinamik çevre, ikinci aşamasında ise örgüt yapısı x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 72’de görülmektedir.

**Tablo 72. Örgüt Yapısı ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler         | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>               |          |       | 0,137***                |
| Örgüt Yapısı                 | 0,272*** | 0,061 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,256**  | 0,059 |                         |
| <b>Aşama 2</b>               |          |       | 0,001                   |
| Örgüt Yapısı                 | 0,156    | 0,160 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,137    | 0,162 |                         |
| Örgüt Yapısı x Dinamik Çevre | 0,032    | 0,041 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt yapısının ( $B=0,272$ ,  $p<0,001$ ) ve dinamik çevrenin ( $B=0,256$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği örgüt yapısı x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt yapısının risk alma üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde çevrenin olası düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla aşağıda yer alan analizler yapılmıştır. Örgüt kültürünün her bir alt boyutu analize dahil edilerek düzenleyicilik rolleri araştırılmıştır.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise klan eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 73'te görülmektedir.

**Tablo 73. Klan Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B       | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|--------------------------------|---------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |         |       | 0,096**                 |
| Klan Eğilimi                   | 0,254** | 0,082 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,372** | 0,070 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                 |         |       | 0,014*                  |
| Klan Eğilimi                   | -0,399  | 0,291 |                         |
| Saldırgan Çevre                | -0,155  | 0,236 |                         |
| Klan Eğilimi x Saldırgan Çevre | 0,155*  | 0,066 |                         |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun ( $B=0,254$ ,  $p<0,01$ ) ve saldırgan çevrenin ( $B=0,372$ ,  $p<0,01$ ) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği klan eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin de ( $B=0,155$ ,  $p<0,05$ ) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerindeki etkisinde saldırgan

çevrenin düzenleyicilik rolü bulunduğu söylenebilir. Düzenleyicilik etkisinin büyüklüğü  $f^2=0,12$  olarak hesaplanmıştır ve düşük seviyede bir etki olduğu değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise klan eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 74’te görülmektedir.

**Tablo 74. Klan Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler         | B       | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|------------------------------|---------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>               |         |       | 0,126**                 |
| Klan Eğilimi                 | 0,267** | 0,081 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,390** | 0,060 |                         |
| <b>Aşama 2</b>               |         |       | 0,001                   |
| Klan Eğilimi                 | 0,102   | 0,230 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,230   | 0,218 |                         |
| Klan Eğilimi x Dinamik Çevre | 0,046   | 0,060 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun (B=0,267, p<0,01) ve dinamik çevrenin (B=0,390, p<0,01) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği klan eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise destekleyicilik eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 75’te görülmektedir.

**Tablo 75. Destekleyicilik Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                      | B       | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-------------------------------------------|---------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                            |         |       | 0,085**                 |
| Destekleyicilik Eğilimi                   | 0,185*  | 0,081 |                         |
| Saldırgan Çevre                           | 0,359** | 0,071 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                            |         |       | 0,004                   |
| Destekleyicilik Eğilimi                   | -0,180  | 0,294 |                         |
| Saldırgan Çevre                           | 0,072   | 0,234 |                         |
| Destekleyicilik Eğilimi x Saldırgan Çevre | 0,087   | 0,068 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun (B=0,185, p<0,05) ve saldırgan çevrenin (B=0,359, p<0,01) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği destekleyicilik eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise destekleyicilik eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 76’da görülmektedir.

**Tablo 76. Destekleyicilik Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                    | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                          |          |       | 0,116***                |
| Destekleyicilik Eğilimi                 | 0,209**  | 0,079 |                         |
| Dinamik Çevre                           | 0,383*** | 0,061 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                          |          |       | 0,000                   |
| Destekleyicilik Eğilimi                 | 0,280    | 0,242 |                         |
| Dinamik Çevre                           | 0,453    | 0,237 |                         |
| Destekleyicilik Eğilimi x Dinamik Çevre | -0,020   | 0,066 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun (B=0,209,  $p<0,01$ ) ve dinamik çevrenin (B=0,383,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği destekleyicilik eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise açıklık eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 77’de görülmektedir.

**Tablo 77. Açıklık Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler              | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                    |          |       | 0,084***                |
| Açıklık Eğilimi                   | 0,153*   | 0,069 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,356*** | 0,071 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                    |          |       | 0,000                   |
| Açıklık Eğilimi                   | 0,102    | 0,260 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,317    | 0,208 |                         |
| Açıklık Eğilimi x Saldırgan Çevre | 0,012    | 0,060 |                         |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun (B=0,153,  $p<0,05$ ) ve saldırgan çevrenin (B=0,356,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği açıklık eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise açıklık eğilimi x

dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 78’de görülmektedir.

**Tablo 78. Açıklık Eğilimi ile Yenilikçilik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler            | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|---------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                  |          |       | 0,117***                |
| Açıklık Eğilimi                 | 0,180**  | 0,068 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,383*** | 0,061 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                  |          |       | 0,003                   |
| Açıklık Eğilimi                 | 0,371    | 0,194 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,565**  | 0,184 |                         |
| Açıklık Eğilimi x Dinamik Çevre | -0,055   | 0,052 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun (B=0,180, p<0,01) ve dinamik çevrenin (B=0,383, p<0,001) kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği açıklık eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun yenilikçilik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, öncelikle kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu ile örgüt kültürünün ise klan eğilimi boyutu analize dahil edilmiştir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise klan eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 79’da görülmektedir.

**Tablo 79. Klan Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|--------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |          |       | 0,100***                |
| Klan Eğilimi                   | 0,199**  | 0,075 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,369*** | 0,064 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                 |          |       | 0,001                   |
| Klan Eğilimi                   | 0,058    | 0,270 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,255    | 0,219 |                         |
| Klan Eğilimi x Saldırgan Çevre | 0,033    | 0,062 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun (B=0,199, p<0,01) ve saldırgan çevrenin (B=0,369, p<0,001) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği klan eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise klan eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 80’de görülmektedir.

**Tablo 80. Klan Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler         | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>               |          |       | 0,119***                |
| Klan Eğilimi                 | 0,210**  | 0,075 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,361*** | 0,056 |                         |
| <b>Aşama 2</b>               |          |       | 0,001                   |
| Klan Eğilimi                 | 0,317    | 0,213 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,465*   | 0,203 |                         |
| Klan Eğilimi x Dinamik Çevre | -0,030   | 0,056 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun ( $B=0,210$ ,  $p<0,01$ ) ve dinamik çevrenin ( $B=0,361$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği klan eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise destekleyicilik eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 81’de görülmektedir.

**Tablo 81. Destekleyicilik Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                      | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-------------------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                            |          |       | 0,110***                |
| Destekleyicilik Eğilimi                   | 0,244**  | 0,073 |                         |
| Saldırgan Çevre                           | 0,352*** | 0,064 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                            |          |       | 0,004                   |
| Destekleyicilik Eğilimi                   | 0,356    | 0,269 |                         |
| Saldırgan Çevre                           | 0,441*   | 0,213 |                         |
| Destekleyicilik Eğilimi x Saldırgan Çevre | -0,027   | 0,062 |                         |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun ( $B=0,244$ ,  $p<0,01$ ) ve saldırgan çevrenin ( $B=0,352$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği destekleyicilik eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise

destekleyicilik eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 82’de görülmektedir.

**Tablo 82. Destekleyicilik Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                    | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                          |          |       | 0,133***                |
| Destekleyicilik Eğilimi                 | 0,269*** | 0,072 |                         |
| Dinamik Çevre                           | 0,354*** | 0,056 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                          |          |       | 0,002                   |
| Destekleyicilik Eğilimi                 | 0,455*   | 0,221 |                         |
| Dinamik Çevre                           | 0,541*   | 0,216 |                         |
| Destekleyicilik Eğilimi x Dinamik Çevre | -0,054   | 0,060 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun (B=0,269, p<0,001) ve dinamik çevrenin (B=0,354, p<0,001) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği destekleyicilik eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise gelişme eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 83’te görülmektedir.

**Tablo 83. Gelişme Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler              | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                    |          |       | 0,089***                |
| Gelişme Eğilimi                   | 0,121    | 0,073 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,353*** | 0,065 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                    |          |       | 0,001                   |
| Gelişme Eğilimi                   | 0,228    | 0,259 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,442*   | 0,217 |                         |
| Gelişme Eğilimi x Saldırgan Çevre | -0,026   | 0,061 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak saldırgan çevrenin (B=0,353, p<0,001) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği gelişme eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise gelişme eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 84’te görülmektedir.

**Tablo 84. Gelişme Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler            | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|---------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                  |          |       | 0,115***                |
| Gelişme Eğilimi                 | 0,177*   | 0,071 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,357*** | 0,056 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                  |          |       | 0,001                   |
| Gelişme Eğilimi                 | 0,072    | 0,205 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,248    | 0,208 |                         |
| Gelişme Eğilimi x Dinamik Çevre | 0,031    | 0,057 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun ( $B=0,177$ ,  $p<0,05$ ) ve dinamik çevrenin ( $B=0,357$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği gelişme eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise açıklık eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 85'te görülmektedir.

**Tablo 85. Açıklık Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler              | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                    |          |       | 0,092***                |
| Açıklık Eğilimi                   | 0,123*   | 0,064 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,356*** | 0,065 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                    |          |       | 0,000                   |
| Açıklık Eğilimi                   | 0,210    | 0,239 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,424*   | 0,191 |                         |
| Açıklık Eğilimi x Saldırgan Çevre | -0,021   | 0,055 |                         |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun ( $B=0,123$ ,  $p<0,05$ ) ve saldırgan çevrenin ( $B=0,356$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği açıklık eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise açıklık eğilimi x

dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 86’da görülmektedir.

**Tablo 86. Açıklık Eğilimi ile Proaktiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler            | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|---------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                  |          |       | 0,114***                |
| Açıklık Eğilimi                 | 0,150*   | 0,063 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,355*** | 0,056 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                  |          |       | 0,001                   |
| Açıklık Eğilimi                 | 0,245    | 0,180 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,445**  | 0,170 |                         |
| Açıklık Eğilimi x Dinamik Çevre | -0,027   | 0,048 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun (B=0,150, p<0,05) ve dinamik çevrenin (B=0,355, p<0,001) kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği açıklık eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise destekleyicilik eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 87’de görülmektedir.

**Tablo 87. Destekleyicilik Eğilimi ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                      | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-------------------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                            |          |       | 0,112***                |
| Destekleyicilik Eğilimi                   | 0,168**  | 0,063 |                         |
| Saldırgan Çevre                           | 0,329*** | 0,055 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                            |          |       | 0,007                   |
| Destekleyicilik Eğilimi                   | -0,203   | 0,231 |                         |
| Saldırgan Çevre                           | 0,037    | 0,183 |                         |
| Destekleyicilik Eğilimi x Saldırgan Çevre | 0,089    | 0,053 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun (B=0,168, p<0,01) ve saldırgan çevrenin (B=0,329, p<0,001) kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği destekleyicilik eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise rekabetçi agresiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun rekabetçi agresiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise destekleyicilik eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 88’de görülmektedir.

**Tablo 88. Destekleyicilik Eğilimi ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                    | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                          |          |       | 0,079***                |
| Destekleyicilik Eğilimi                 | 0,192**  | 0,064 |                         |
| Dinamik Çevre                           | 0,229*** | 0,049 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                          |          |       | 0,001                   |
| Destekleyicilik Eğilimi                 | 0,103    | 0,197 |                         |
| Dinamik Çevre                           | 0,140    | 0,192 |                         |
| Destekleyicilik Eğilimi x Dinamik Çevre | 0,026    | 0,054 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun (B=0,192, p<0,01) ve dinamik çevrenin (B=0,229, p<0,001) kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği destekleyicilik eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise rekabetçi agresiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun rekabetçi agresiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise gelişme eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 89’da görülmektedir.

**Tablo 89. Gelişme Eğilimi ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler              | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                    |          |       | 0,098***                |
| Gelişme Eğilimi                   | 0,080    | 0,063 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,330*** | 0,056 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                    |          |       | 0,001                   |
| Gelişme Eğilimi                   | 0,233    | 0,222 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,458*   | 0,187 |                         |
| Gelişme Eğilimi x Saldırgan Çevre | -0,038   | 0,053 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak saldırgan çevrenin (B=0,330, p<0,001) kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği gelişme eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise rekabetçi agresiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun rekabetçi agresiflik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise gelişme eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 90’da görülmektedir.

**Tablo 90. Gelişme Eğilimi ile Rekabetçi Agresiflik İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler            | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|---------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                  |          |       | 0,067***                |
| Gelişme Eğilimi                 | 0,130*   | 0,063 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,231*** | 0,050 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                  |          |       | 0,000                   |
| Gelişme Eğilimi                 | 0,188    | 0,182 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,290    | 0,185 |                         |
| Gelişme Eğilimi x Dinamik Çevre | -0,017   | 0,051 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun (B=0,130, p<0,05) ve dinamik çevrenin (B=0,231, p<0,001) kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği gelişme eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise rekabetçi agresiflik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun rekabetçi agresiflik üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise klan eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 91’de görülmektedir.

**Tablo 91. Klan Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler           | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|--------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                 |          |       | 0,049***                |
| Klan Eğilimi                   | -0,018   | 0,078 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,285*** | 0,067 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                 |          |       | 0,000                   |
| Klan Eğilimi                   | 0,029    | 0,279 |                         |
| Saldırgan Çevre                | 0,323    | 0,226 |                         |
| Klan Eğilimi x Saldırgan Çevre | -0,011   | 0,064 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak saldırgan çevrenin ( $B=0,285$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği klan eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun risk alma üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise klan eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 92’de görülmektedir.

**Tablo 92. Klan Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler         | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>               |          |       | 0,089***                |
| Klan Eğilimi                 | -0,007   | 0,076 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,338*** | 0,057 |                         |
| <b>Aşama 2</b>               |          |       | 0,000                   |
| Klan Eğilimi                 | -0,034   | 0,218 |                         |
| Dinamik Çevre                | 0,312    | 0,207 |                         |
| Klan Eğilimi x Dinamik Çevre | 0,008    | 0,057 |                         |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak dinamik çevrenin ( $B=0,338$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği klan eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun risk alma üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise

destekleyicilik eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 93'te görülmektedir.

**Tablo 93. Destekleyicilik Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                      | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-------------------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                            |          |       | 0,049***                |
| Destekleyicilik Eğilimi                   | 0,008    | 0,076 |                         |
| Saldırgan Çevre                           | 0,285*** | 0,067 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                            |          |       | 0,000                   |
| Destekleyicilik Eğilimi                   | 0,069    | 0,279 |                         |
| Saldırgan Çevre                           | 0,333    | 0,222 |                         |
| Destekleyicilik Eğilimi x Saldırgan Çevre | -0,015   | 0,064 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Elde edilen sonuçlara göre, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak saldırgan çevrenin (B=0,285, p<0,001) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği destekleyicilik eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun risk alma üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise destekleyicilik eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 94'te görülmektedir.

**Tablo 94. Destekleyicilik Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler                    | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                          |          |       | 0,090***                |
| Destekleyicilik Eğilimi                 | 0,027    | 0,075 |                         |
| Dinamik Çevre                           | 0,338*** | 0,057 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                          |          |       | 0,003                   |
| Destekleyicilik Eğilimi                 | 0,259    | 0,227 |                         |
| Dinamik Çevre                           | 0,571*   | 0,223 |                         |
| Destekleyicilik Eğilimi x Dinamik Çevre | -0,067   | 0,062 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak dinamik çevrenin ( $B=0,338$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği destekleyicilik eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutunun risk alma üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise gelişme eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 95’te görülmektedir.

**Tablo 95. Gelişme Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler              | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                    |          |       | 0,058***                |
| Gelişme Eğilimi                   | 0,138    | 0,075 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,269*** | 0,067 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                    |          |       | 0,000                   |
| Gelişme Eğilimi                   | 0,161    | 0,265 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,288    | 0,223 |                         |
| Gelişme Eğilimi x Saldırgan Çevre | -0,006   | 0,063 |                         |

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak saldırgan çevrenin ( $B=0,269$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği gelişme eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun risk alma üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt

kültürünün gelişme eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise gelişme eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 96’da görülmektedir.

**Tablo 96. Gelişme Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler            | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|---------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                  |          |       | 0,105***                |
| Gelişme Eğilimi                 | 0,181**  | 0,072 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,340*** | 0,057 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                  |          |       | 0,017**                 |
| Gelişme Eğilimi                 | -0,331   | 0,206 |                         |
| Dinamik Çevre                   | -0,194   | 0,209 |                         |
| Gelişme Eğilimi x Dinamik Çevre | 0,152**  | 0,057 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun (B=0,181, p<0,01) ve dinamik çevrenin (B=0,340, p<0,001) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği gelişme eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin de (B=0,152, p<0,01) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun, kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerindeki etkisinde dinamik çevrenin düzenleyicilik rolü bulunduğu söylenebilir. Düzenleyicilik etkisinin büyüklüğü  $f^2=0,14$  olarak hesaplanmıştır ve düşük seviyede bir etki olduğu değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile saldırgan çevre ikinci aşamasında ise açıklık eğilimi x saldırgan çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 97’de görülmektedir.

**Tablo 97. Açıklık Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Saldırgan Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler              | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|-----------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                    |          |       | 0,050***                |
| Açıklık Eğilimi                   | 0,044    | 0,065 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,281*** | 0,067 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                    |          |       | 0,019*                  |
| Açıklık Eğilimi                   | 0,674**  | 0,244 |                         |
| Saldırgan Çevre                   | 0,773*** | 0,194 |                         |
| Açıklık Eğilimi x Saldırgan Çevre | -0,152** | 0,057 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak saldırgan çevrenin (B=0,281, p<0,001) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir.

Düzenleyicilik etkisinin incelendiği açıklık eğilimi x saldırgan çevre etkileşim değişkeninin de (B=0,152, p<0,01) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun, kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerindeki etkisinde saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolü bulunduğu söylenebilir. Düzenleyicilik etkisinin büyüklüğü  $f^2=0,07$  olarak hesaplanmıştır ve düşük seviyede bir etki olduğu değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürü kurumsal girişimcilik ilişkisinde, çevrenin düzenleyicilik rolü olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile dinamik çevre ikinci aşamasında ise açıklık eğilimi x dinamik çevre etkileşimi analize dahil edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 98’de görülmektedir.

**Tablo 98. Açıklık Eğilimi ile Risk Alma İlişkisinde Dinamik Çevrenin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Aşama ve Değişkenler            | B        | S.H.  | R <sup>2</sup> Değişimi |
|---------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| <b>Aşama 1</b>                  |          |       | 0,092***                |
| Açıklık Eğilimi                 | 0,065    | 0,064 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,338*** | 0,057 |                         |
| <b>Aşama 2</b>                  |          |       | 0,000                   |
| Açıklık Eğilimi                 | 0,041    | 0,183 |                         |
| Dinamik Çevre                   | 0,316    | 0,173 |                         |
| Açıklık Eğilimi x Dinamik Çevre | 0,007    | 0,049 |                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak dinamik çevrenin ( $B=0,338$ ,  $p<0,001$ ) kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Düzenleyicilik etkisinin incelendiği açıklık eğilimi x dinamik çevre etkileşim değişkeninin ise risk alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun risk alma üzerindeki etkisinde, dinamik çevrenin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı söylenebilir.

## 5.6. Aracı Değişken Analizleri

Bir aracılık etkisinden söz edebilmek için, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir (97). Aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon analizine dahil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki tam aracılık etkisinin, daha az anlamlı bir ilişki ise kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Ayrıca hesaplanan azalmaların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla, Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi, kısmi ya da tam aracılığın oluşmasında, bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçmektedir (100). Araştırma kapsamında örgüt yapısı, örgüt kültürü ve çevrenin işletme performansı ile ilişkilerinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi ayrı ayrı analizlerle test edilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle örgüt yapısı işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisine yönelik aşağıda yer alan analizler yapılmıştır.

Örgüt yapısı işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek için, kurumsal girişimciliğin her bir alt boyutu analize dahil edilerek aracılık etkisi incelenmiştir. Korelasyon tablosu incelendiğinde; örgüt yapısının, kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ( $r=0,38$ ,  $p<0,01$ ), proaktiflik ( $r=0,40$ ,  $p<0,01$ ), rekabetçi agresiflik ( $r=0,28$ ,  $p<0,01$ ) ve risk alma ( $r=0,30$ ,  $p<0,01$ ) davranışlarıyla ve işletme performansının kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ), proaktiflik ( $r=0,22$ ,  $p<0,01$ ) ve risk alma ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ) davranışlarıyla ilişki içinde olduğu görülmektedir. İşletme performansı ve kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutu arasında ilişki bulunmamaktadır.

Örgüt yapısı işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin yenilikçilik alt boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 99’da görülmektedir.

**Tablo 99. Örgüt Yapısı İşletme Performansı İlişkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Örgüt Yapısı       | 0,476                 | 0,063 | 0,374*** | 0,134                | 9,614*** |
| Bağımlı Değişken: Yenilikçilik        |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Örgüt Yapısı       | 0,206                 | 0,076 | 0,143**  | 0,020                | 3,725*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Yenilikçilik       | 0,259                 | 0,058 | 0,228*** | 0,059                | 5,336*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Örgüt Yapısı     | 0,097                 | 0,080 | 0,067    | 0,053                | 4,912*** |
| Bağımsız Değişken 2: Yenilikçilik     | 0,230                 | 0,063 | 0,203*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001           |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan örgüt yapısının, aracı değişken yenilikçilik üzerinde ( $\beta=0,374$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken örgüt yapısının bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,143$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken yenilikçiliğin, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,228$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise örgüt yapısı ve yenilikçilik değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan yenilikçiliğin işletme

performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,203$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, örgüt yapısının ise anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z = 3,4526$ ,  $p<0,001$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Örgüt yapısı işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin proaktiflik alt boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 100’de görülmektedir.

**Tablo 100. Örgüt Yapısı İşletme Performansı İlişkisinde Proaktifliğin Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |           |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|-----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F         |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |           |
| Bağımsız Değişken: Örgüt Yapısı       | 0,474                 | 0,058 | 0,404*** | 0,156                | 10,088*** |
| Bağımlı Değişken: Proaktiflik         |                       |       |          |                      |           |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |           |
| Bağımsız Değişken: Örgüt Yapısı       | 0,206                 | 0,076 | 0,143**  | 0,020                | 3,725***  |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |           |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |           |
| Bağımsız Değişken: Proaktiflik        | 0,244                 | 0,063 | 0,199*** | 0,038                | 4,713***  |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |           |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |           |
| Bağımsız Değişken 1: Örgüt Yapısı     | 0,108                 | 0,081 | 0,075    | 0,043                | 4,394***  |
| Bağımsız Değişken 2: Proaktiflik      | 0,208                 | 0,069 | 0,169**  |                      |           |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |           |
| * $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$  |                       |       |          |                      |           |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan örgüt yapısının, aracı değişken proaktiflik üzerinde ( $\beta=0,404$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken örgüt yapısının bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,143$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken proaktifliğin, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,199$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dördüncü analiz sonucunda ise örgüt yapısı ve proaktiflik değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan proaktifliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,169$ ,  $p<0,01$ ) etkiye sahip olduğu, örgüt yapısının ise anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z = 3,2336$ ,  $p<0,01$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkide proaktifliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Örgüt yapısı işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 101’de görülmektedir.

**Tablo 101. Örgüt Yapısı İşletme Performansı İlişkisinde Risk Almanın Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Örgüt Yapısı       | 0,338                 | 0,060 | 0,287*** | 0,078                | 6,473*** |
| Bağımlı Değişken: Risk Alma           |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Örgüt Yapısı       | 0,206                 | 0,076 | 0,143**  | 0,020                | 3,725*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Risk Alma          | 0,296                 | 0,063 | 0,243*** | 0,056                | 5,686*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Örgüt Yapısı     | 0,116                 | 0,077 | 0,080    | 0,062                | 5,322*** |
| Bağımsız Değişken 2: Risk Alma        | 0,268                 | 0,065 | 0,220*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| * $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$  |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan örgüt yapısının, aracı değişken risk alma üzerinde ( $\beta=0,287$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken örgüt yapısının bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,143$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken risk almanın, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,243$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise örgüt yapısı ve risk alma değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan risk almanın işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,220$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, örgüt yapısının ise anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z = 3,4999$ ,  $p<0,001$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkide risk almanın aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Örgüt kültürü işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek için, kurumsal girişimcilik ve örgüt kültürünün boyutları ayrı ayrı analize dahil edilerek aracılık etkisi incelenmiştir.

Korelasyon tablosu incelendiğinde; kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçiliğin, klan eğilimi ( $r=0,16$ ,  $p<0,01$ ), destekleyicilik eğilimi ( $r=0,13$ ,  $p<0,05$ ), açıklık eğilimi ( $r=0,14$ ,  $p<0,01$ ) ve işletme performansı ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ) ile, proaktifliğin, klan eğilimi ( $r=0,13$ ,  $p<0,05$ ), destekleyicilik eğilimi ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ), gelişme eğilimi ( $r=0,12$ ,  $p<0,05$ ), açıklık eğilimi ( $r=0,12$ ,  $p<0,05$ ) ve işletme performansı ( $r=0,22$ ,  $p<0,01$ ) ile, risk almanın ise klan eğilimi ( $r=0,14$ ,  $p<0,05$ ), destekleyicilik eğilimi ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ), gelişme eğilimi ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ), açıklık eğilimi ( $r=0,32$ ,  $p<0,01$ ) ve işletme performansı ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ) ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. Kurumsal girişimcilik boyutlarından rekabetçi agresiflik, örgüt kültürü boyutlarından ise kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi ile işletme performansı arasında ilişki bulunmamaktadır. Örgüt kültürü işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisine yönelik aşağıda yer alan analizler yapılmıştır.

Örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 102'de görülmektedir.

**Tablo 102. Örgüt Kültürü (Klan Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Yenilikçilik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Klan Eğilimi       | 0,254                 | 0,085 | 0,156**  | 0,024                | 3,287**  |
| Bağımlı Değişken: Yenilikçilik        |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Klan Eğilimi       | 0,263                 | 0,096 | 0,143**  | 0,020                | 3,734*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Yenilikçilik       | 0,259                 | 0,058 | 0,228*** | 0,050                | 5,336*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Klan Eğilimi     | 0,202                 | 0,095 | 0,110*   | 0,061                | 5,295*** |
| Bağımsız Değişken 2: Yenilikçilik     | 0,239                 | 0,059 | 0,211*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001           |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan klan eğiliminin, aracı değişken yenilikçilik üzerinde ( $\beta=0,156$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken klan eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,143$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken yenilikçiliğin, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,228$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise klan eğilimi ve yenilikçilik değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,211$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, klan eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,110$ ,  $p<0,05$ ) ikinci analiz sonucunda görülen etkiden daha az olduğu görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z = 2,3733$ ,  $p<0,05$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, klan eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Dördüncü analiz sonucunda klan

eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin devam etmesi, klan eğiliminin işletme performansı üzerinde yenilikçilikten farklı bir kısım varyansı açıklamaya devam ettiğini, yenilikçiliğin kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 103'te görülmektedir.

**Tablo 103. Örgüt Kültürü (Klan Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Proaktiflik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Klan Eğilimi       | 0,197                 | 0,079 | 0,131*   | 0,017                | 2,211*   |
| Bağımlı Değişken: Proaktiflik         |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Klan Eğilimi       | 0,263                 | 0,096 | 0,143**  | 0,020                | 3,734*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Proaktiflik        | 0,244                 | 0,063 | 0,199*** | 0,038                | 4,713*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Klan Eğilimi     | 0,219                 | 0,095 | 0,119*   | 0,052                | 4,829*** |
| Bağımsız Değişken 2: Proaktiflik      | 0,225                 | 0,063 | 0,183*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001           |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan klan eğiliminin, aracı değişken proaktiflik üzerinde ( $\beta=0,131$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken klan eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,143$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken proaktifliğin, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,199$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dördüncü analiz sonucunda ise klan eğilimi ve proaktiflik değişkenleri

analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan proaktifliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,183$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, klan eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,119$ ,  $p<0,05$ ) daha önceki analiz sonucunda görülen etkiden daha az olduğu görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z = 2,0629$ ,  $p<0,05$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, klan eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide proaktifliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Dördüncü analiz sonucunda klan eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin devam etmesi, proaktifliğin kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün klan eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 104'te görülmektedir.

**Tablo 104. Örgüt Kültürü (Klan Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Risk Alma) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Klan Eğilimi       | -0,011                | 0,080 | -0,008   | 0,000                | 2,316*   |
| Bağımlı Değişken: Risk Alma           |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Klan Eğilimi       | 0,263                 | 0,096 | 0,143**  | 0,020                | 3,734*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Risk Alma          | 0,296                 | 0,063 | 0,243*** | 0,056                | 5,686*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Klan Eğilimi     | 0,267                 | 0,093 | 0,145**  | 0,076                | 6,071*** |
| Bağımsız Değişken 2: Risk Alma        | 0,298                 | 0,062 | 0,244*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| * $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$  |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan klan eğiliminin, aracı değişken risk alma üzerinde ( $\beta=-0,008$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken klan eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,143$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken risk almanın, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,243$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise klan eğilimi ve risk alma değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan risk almanın işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,244$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, klan eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,145$ ,  $p<0,01$ ) daha önceki analiz sonucunda görülen etkiden daha fazla olduğu görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z = -0,2477$ ,  $p>0,05$ ) bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, klan eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide risk almanın aracılık rolünün olmadığını göstermiştir.

Örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 105'te görülmektedir.

**Tablo 105. Örgüt Kültürü (Destekleyicilik Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Yenilikçilik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                                         | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                                 | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                             |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken:<br>Destekleyicilik Eğilimi   | 0,225                 | 0,084 | 0,141**  | 0,019                | 3,050**  |
| Bağımlı Değişken: Yenilikçilik                  |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                              |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken:<br>Destekleyicilik Eğilimi   | 0,195                 | 0,095 | 0,108*   | 0,011                | 3,291**  |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                              |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Yenilikçilik                 | 0,259                 | 0,058 | 0,228*** | 0,050                | 5,336*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                            |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1:<br>Destekleyicilik Eğilimi | 0,139                 | 0,094 | 0,077    | 0,055                | 5,004*** |
| Bağımsız Değişken 2: Yenilikçilik               | 0,246                 | 0,059 | 0,218*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001                     |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan destekleyicilik eğiliminin, aracı değişken yenilikçilik üzerinde ( $\beta=0,141$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken destekleyicilik eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,108$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken yenilikçiliğin, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,228$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise destekleyicilik eğilimi ve yenilikçilik değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,218$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, destekleyicilik eğiliminin ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z=2,1648$ ,  $p<0,05$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, destekleyicilik eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 106’da görülmektedir.

**Tablo 106. Örgüt Kültürü (Destekleyicilik Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Proaktiflik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                                         | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                                 | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                             |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken:<br>Destekleyicilik Eğilimi   | 0,277                 | 0,078 | 0,189*** | 0,034                | 3,060**  |
| Bağımlı Değişken: Proaktiflik                   |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                              |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken:<br>Destekleyicilik Eğilimi   | 0,195                 | 0,095 | 0,108*   | 0,011                | 3,291**  |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                              |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Proaktiflik                  | 0,244                 | 0,063 | 0,199*** | 0,038                | 4,713*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                            |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1:<br>Destekleyicilik Eğilimi | 0,132                 | 0,095 | 0,073    | 0,043                | 4,413*** |
| Bağımsız Değişken 2: Proaktiflik                | 0,228                 | 0,064 | 0,185*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001                     |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan destekleyicilik eğiliminin, aracı değişken proaktiflik üzerinde ( $\beta=0,189$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken destekleyicilik eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,108$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken proaktifliğin, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,199$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise destekleyicilik eğilimi ve proaktiflik değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan proaktifliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,185$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, destekleyicilik eğiliminin ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z=2,5991$ ,  $p<0,01$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, destekleyicilik eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide proaktifliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 107’de görülmektedir.

**Tablo 107. Örgüt Kültürü (Destekleyicilik Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Risk Alma) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                                         | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                                 | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                             |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken:<br>Destekleyicilik Eğilimi   | 0,060                 | 0,079 | 0,041    | 0,002                | 2,391*   |
| Bağımlı Değişken: Risk Alma                     |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                              |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken:<br>Destekleyicilik Eğilimi   | 0,195                 | 0,095 | 0,108*   | 0,011                | 3,291**  |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                              |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Risk Alma                    | 0,296                 | 0,063 | 0,243*** | 0,056                | 5,686*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                            |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1:<br>Destekleyicilik Eğilimi | 0,177                 | 0,092 | 0,098*   | 0,065                | 5,501*** |
| Bağımsız Değişken 2: Risk Alma                  | 0,291                 | 0,063 | 0,239*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı           |                       |       |          |                      |          |
| * $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$            |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan destekleyicilik eğiliminin, aracı değişken risk alma üzerinde ( $\beta=0,041$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken destekleyicilik eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,108$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir

etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken risk almanın, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,243$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise destekleyicilik eğilimi ve risk alma değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan risk almanın işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,239$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, destekleyicilik eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ise ( $\beta=0,098$ ,  $p<0,05$ ) olduğu görülmüştür. Yapılan Sobel testi sonucunda ( $z=0,3886$ ,  $p>0,05$ ) bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, destekleyicilik eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide risk almanın aracılık rolünün olmadığını göstermiştir.

Örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 108’de görülmektedir.

**Tablo 108. Örgüt Kültürü (Gelişme Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Proaktiflik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Gelişme Eğilimi    | 0,149                 | 0,077 | 0,104*   | 0,010                | 1,894*   |
| Bağımlı Değişken: Proaktiflik         |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Gelişme Eğilimi    | 0,376                 | 0,092 | 0,214*** | 0,043                | 4,958*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Proaktiflik        | 0,244                 | 0,063 | 0,199*** | 0,038                | 4,713*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Gelişme Eğilimi  | 0,343                 | 0,091 | 0,195*** | 0,074                | 5,933*** |
| Bağımsız Değişken 2: Proaktiflik      | 0,220                 | 0,062 | 0,179*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| * $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$  |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan gelişme eğiliminin, aracı değişken proaktiflik üzerinde ( $\beta=0,104$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken gelişme eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,214$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken proaktifliğin, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,199$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise gelişme eğilimi ve proaktiflik değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan proaktifliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,179$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, gelişme eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,195$ ,  $p<0,001$ ) daha önceki analiz sonucunda görülen etkiden daha az olduğu görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z=1,9287$ ,  $p<0,05$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, gelişme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide proaktifliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Dördüncü analiz sonucunda gelişme eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin devam etmesi, gelişme eğiliminin işletme performansı üzerinde proaktiflikten farklı bir kısım varyansı açıklamaya devam ettiğini, proaktifliğin kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 109'da görülmektedir.

**Tablo 109. Örgüt Kültürü (Gelişme Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Risk Alma) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Gelişme Eğilimi    | 0,183                 | 0,077 | 0,127*   | 0,015                | 3,062**  |
| Bağımlı Değişken: Risk Alma           |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Gelişme Eğilimi    | 0,376                 | 0,092 | 0,214*** | 0,043                | 4,958*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Risk Alma          | 0,296                 | 0,063 | 0,243*** | 0,056                | 5,686*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Gelişme Eğilimi  | 0,327                 | 0,090 | 0,186*** | 0,088                | 6,682*** |
| Bağımsız Değişken 2: Risk Alma        | 0,268                 | 0,062 | 0,220*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001           |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan gelişme eğiliminin, aracı değişken risk alma üzerinde ( $\beta=0,127$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken gelişme eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,214$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken risk almanın, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,243$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise gelişme eğilimi ve risk alma değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan risk almanın işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,220$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, gelişme eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,186$ ,  $p<0,001$ ) daha önceki analiz sonucunda görülen etkiden daha az olduğu görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z=2,0431$ ,  $p<0,05$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, gelişme eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide risk

almanın aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Dördüncü analiz sonucunda gelişme eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin devam etmesi, gelişme eğiliminin işletme performansı üzerinde risk almadan farklı bir kısım varyansı açıklamaya devam ettiğini, risk almanın kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 110’da görülmektedir.

**Tablo 110. Örgüt Kültürü (Açıklık Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Yenilikçilik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Açıklık Eğilimi    | 0,193                 | 0,072 | 0,142**  | 0,019                | 3,067**  |
| Bağımlı Değişken: Yenilikçilik        |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Açıklık Eğilimi    | 0,237                 | 0,080 | 0,154**  | 0,023                | 3,883*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Yenilikçilik       | 0,259                 | 0,058 | 0,228*** | 0,050                | 5,336*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Açıklık Eğilimi  | 0,191                 | 0,080 | 0,124*   | 0,064                | 5,445*** |
| Bağımsız Değişken 2: Yenilikçilik     | 0,239                 | 0,059 | 0,211*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001           |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan açıklık eğiliminin, aracı değişken yenilikçilik üzerinde ( $\beta=0,142$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken açıklık eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,154$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken yenilikçiliğin, bağımlı değişken

işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,228$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise açıklık eğilimi ve yenilikçilik değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,211$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, açıklık eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,124$ ,  $p<0,05$ ) önceki analiz sonucunda görülen etkiden daha az olduğu görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z=2,1654$ ,  $p<0,05$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, açıklık eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Dördüncü analiz sonucunda açıklık eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin devam etmesi, açıklık eğiliminin işletme performansı üzerinde yenilikçilikten farklı bir kısım varyansı açıklamaya devam ettiğini, yenilikçiliğin kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 111’de görülmektedir.

**Tablo 111. Örgüt Kültürü (Açıklık Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Proaktiflik) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Açıklık Eğilimi    | 0,155                 | 0,067 | 0,123*   | 0,015                | 2,110*   |
| Bağımlı Değişken: Proaktiflik         |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Açıklık Eğilimi    | 0,237                 | 0,080 | 0,154**  | 0,023                | 3,883*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Proaktiflik        | 0,244                 | 0,063 | 0,199*** | 0,038                | 4,713*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Açıklık Eğilimi  | 0,202                 | 0,080 | 0,131**  | 0,055                | 4,966*** |
| Bağımsız Değişken 2: Proaktiflik      | 0,224                 | 0,063 | 0,183*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| * $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$  |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan açıklık eğiliminin, aracı değişken proaktiflik üzerinde ( $\beta=0,123$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken açıklık eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,154$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken proaktifliğin, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,199$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise açıklık eğilimi ve proaktiflik değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan proaktifliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,183$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, açıklık eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,131$ ,  $p<0,01$ ) daha önceki analiz sonucunda görülen etkiden daha az olduğu görülmüştür. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını görmek üzere yapılan Sobel testi sonucunda ( $z=1,9736$ ,  $p<0,05$ ) bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, açıklık eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide proaktifliğin aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Dördüncü analiz sonucunda açıklık eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisinin devam etmesi, proaktifliğin kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutu ile işletme performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunun aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 112’de görülmektedir.

**Tablo 112. Örgüt Kültürü (Açıklık Eğilimi) İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin (Risk Alma) Aracılık Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

| Adımlar                               | Regresyon Katsayıları |       |          | Model İstatistikleri |          |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|----------|----------------------|----------|
|                                       | B                     | S.H.  | $\beta$  | $\Delta R^2$         | F        |
| <b>Birinci Adım</b>                   |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Açıklık Eğilimi    | 0,083                 | 0,067 | 0,065    | 0,004                | 2,513*   |
| Bağımlı Değişken: Risk Alma           |                       |       |          |                      |          |
| <b>İkinci Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Açıklık Eğilimi    | 0,237                 | 0,080 | 0,154**  | 0,023                | 3,883*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Üçüncü Adım</b>                    |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken: Risk Alma          | 0,296                 | 0,063 | 0,243*** | 0,056                | 5,686*** |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| <b>Dördüncü Adım</b>                  |                       |       |          |                      |          |
| Bağımsız Değişken 1: Açıklık Eğilimi  | 0,213                 | 0,078 | 0,138**  | 0,074                | 5,967*** |
| Bağımsız Değişken 2: Risk Alma        | 0,285                 | 0,062 | 0,234*** |                      |          |
| Bağımlı Değişken: İşletme Performansı |                       |       |          |                      |          |
| *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001           |                       |       |          |                      |          |

Yapılan birinci analiz sonucunda, bağımsız değişken olan açıklık eğiliminin, aracı değişken risk alma üzerinde ( $\beta=0,065$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. İkinci analiz sonucunda, bağımsız değişken açıklık eğiliminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,154$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü analiz sonucunda, bağımsız değişken risk almanın, bağımlı değişken işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,243$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan dördüncü analiz sonucunda ise açıklık eğilimi ve risk alma değişkenleri analize birlikte dahil edildiğinde, aracı değişken olan risk almanın işletme performansı üzerinde anlamlı ( $\beta=0,234$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğu, açıklık eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ise ( $\beta=0,138$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmüştür. Yapılan Sobel testi sonucunda ( $z=0,9884$ ,  $p>0,05$ ) bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, açıklık eğilimi ve işletme performansı arasındaki ilişkide risk almanın aracılık rolünün olmadığını göstermiştir.

## 5.7. Nitel Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında uygulanan ankette iki adet nitel sorunun katılımcılar tarafından cevaplandırılması talep edilmiştir. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelenmiş ve sonuçları yorumlanmıştır. Nitel analiz kapsamında araştırmanın evreni 80'dir. Görüşme sonuçları özeti Tablo 113'tedir.

Araştırmada nitel analiz kapsamında katılımcılara “İşletmenizi ve çevresini düşündüğünüzde, kurumsal girişimciliği nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen verilerden işletmelerin kurumsal girişimcilik tanımlarında kullandıkları kavramların yüzdeleri belirlenmiştir.

Kurumsal girişimciliği işletmelerin %16,25'i yenilikleri takip etmek ve uygulamak, %6,25'i rekabet etmek, %7,5'i fırsatları değerlendirmek ve proaktif davranmak, %5'i kârlılık, %10'u risk almak, %16,25'i planlı iş yapmak, %2,5'i kaliteli ürün üretmek, %26,25'i proje üretmek, %11,25'i yeni iş kurmak, %11,25'i yeni ürün ve hizmet, %3,75'i rakiplerle sürekli etkileşim, %10'u belirli kurallar çerçevesinde çalışmak, %5'i kararlı ve istikrarlı olmak, %2,5'i müşteri memnuniyeti, %2,5'i başarılı yönetim olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar tarafından, faaliyet gösterdikleri çevreyi de dikkate alarak yapılan kurumsal girişimcilik tanımlarında yer alan bu ifadeler, kurumsal girişimcilik boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve risk alma ile eşleştirildiğinde, yalnızca risk alma boyutuna yönelik ifadelerin yer almadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin kurumsal girişimciliği yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları ile ifade ettikleri söylenebilir.

Elde edilen bu bulgular, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin kurumsal girişimcilik kavramını genel hatlarıyla benzer tanımladıklarını göstermektedir. Nicel analiz verileri ile birlikte değerlendirildiğinde, sonuçların paralel olduğu görülmektedir.

Nitel analiz kapsamında işletmelere sorulan bir diğer soru ise “İşletmeniz ve çevresi açısından kurumsal girişimciliğin önündeki engeller ve kurumsal girişimciliğe yönelik teşvikler nelerdir?” sorusudur. Teşvikler konusunda katılımcıların %13,75'i KOSGEB teşvikleri olduğunu, %2,5'i banka kredi destekleri olduğunu, %22,5'i ise ekonomik nedenlerden dolayı teşvik olmadığını ifade etmişlerdir. Kurumsal girişimciliğe yönelik teşvikler konusunda katılımcıların çoğunluğu ekonomik nedenlerle yeterli teşvik olmadığını ifade etmişlerdir.

Kurumsal girişimciliğin önündeki engeller olarak, katılımcıların %7,5'i sektörel durumu, %18,75'i bürokrasiyi, %10'u rekabeti, %20'si ekonomik durumu, %46,25'i vergileri, %10'u ise kurumsallık kavramının oluşmamasını belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, kurumsal girişimciliğin önündeki en önemli engelin vergiler olduğu görülmektedir.

Nitel analizden elde edilen bulgular, nicel analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde işletmelerin kurumsal girişimcilik konusunda farkındalıklarının olduğu, ancak yeterli teşvik olmaması ve ekonomik nedenlerden dolayı, işletmelerin kurumsal girişimcilik davranışlarının yeterli seviyede olmadığı söylenebilir.



## GÖRÜŞME SONUÇLARI ÖZET TABLOSU

138

## **6. TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ**

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular kapsamında, araştırmanın değişkenlerine ilişkin değerlendirmeler yapılmakta, hipotezler tartışılmakta, araştırmanın sınırlılıkları ve yazına katkıları belirtilerek, konu kapsamında yapılacak gelecekteki araştırmalara öneriler sunulmaktadır.

### **6.1. Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler**

Araştırma kapsamındaki değişkenlere ilişkin bulgular bu bölümde tartışılmaktadır.

#### **6.1.1. Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Değerlendirmeler**

Kurumsal girişimciliğin boyutlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde, işletme yöneticilerinin yenilikçilik konusuna önem verdikleri görülmektedir. Kurumsal girişimciliğin temeli olan yenilikçilik kavramına KOBİ'lerde önem verilmesi oldukça önemli bir husustur. Kurumsal girişimciliğin diğer boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve risk alma boyutları da orta değerlerin üzerindedir. Ancak en yüksek değerden uzak olmaları, kurumsal girişimciliğin KOBİ'lerde yeterli düzeyde olmadığını, geliştirilmeye açık düzeyde olduğunu işaret etmektedir.

Boyutlar arası korelasyonlar incelendiğinde, kurumsal girişimciliğin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkinin orta düzeyde, diğer değişkenlerle ilişkilerinin ise düşük ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. Kurumsal girişimciliğin boyutlarının kendi aralarındaki en yüksek ilişkinin yenilikçilik ile proaktiflik, en düşük ilişkinin ise rekabetçi agresiflik ile risk alma arasında olduğu görülmüştür.

Yenilikçiliğin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin örgüt yapısı ile en düşük ilişkinin ise destekleyicilik eğilimi ile olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yenilikçilik ile kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi ve gelişme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yenilikçiliğin kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri ile arasında ilişki bulunmaması sonucu, işletmelerde yenilikçiliğin kuralcı eğilimlerle ve hiyerarşik eğilimlerle desteklenemeyeceğini göstermektedir.

Yenilikçiliğin demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, eğitim durumunun yenilikçilik davranışı üzerinde anlamlı bir fark yarattığı görülmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça, işletme yöneticilerinin yenilikçi davranışlarının arttığı görülmüştür.

Yenilikçiliği yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre, yenilikçiliği açıklamada çalışma süresi, işletme yaşı, çalışan sayısı, örgüt yapısı, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi, saldırgan çevre, dinamik çevre ve işletme performansının bağımsız etkilere sahip olduğu görülmüştür. Tüm değişkenler analize dahil edildiğinde ise çalışan sayısı, örgüt yapısı, dinamik çevre ve işletme performansı değişkenleri yenilikçilikteki değişimin %27'sini açıklamaktadır. En güçlü etkiyi örgüt yapısı yapmaktadır. Bu sonuçlar, KOBİ'lerdeki kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik üzerindeki en önemli unsurun işletmelerin örgüt yapısı olduğunu göstermektedir.

Proaktifliğin kurumsal girişimciliğin diğer boyutları ile ilişkisi incelendiğinde, en yüksek ilişkinin yenilikçilik ile, en düşük ilişkinin ise rekabetçi agresiflik ile ilgili olduğu görülmüştür. Proaktifliğin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin örgüt yapısı ile, en düşük ilişkinin ise, gelişme ve açıklık eğilimi ile olduğu görülmüştür.

Proaktiflik ile örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi arasında düşük düzeyde aynı yönlü bir ilişki içerisinde olduğu, kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durum işletmelerde proaktifliğin kuralcı eğilimlerle ve hiyerarşik eğilimlerle desteklenemeyeceğini göstermektedir.

Proaktiflik ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Proaktifliğin sonuç değişkeni olan işletme performansı ile ilişkisi incelendiğinde, işletme performansı ile anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmelerde proaktif davranışlar sonucunda işletmelerin performansları da artmaktadır.

Proaktifliğin demografik değişkenlerle ilişkilerine bakıldığında, işletmelerin çalışan sayılarının fark yarattığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, işletmelerde çalışan sayıları arttıkça işletme yöneticilerinin daha proaktif davrandıklarını göstermektedir.

Proaktifliği yordayan değişkenlere bakıldığında, proaktifliği açıklamada çalışan sayısı, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi, açıklık eğilimi, örgüt yapısı, saldırgan evre, dinamik evre ve işletme performansının etkileri olduğu görülmüştür. Tüm değişkenler aynı anda dahil edildiğinde ise çalışan sayısı, kuralcılık eğilimi, örgüt yapısı, dinamik evre ve işletme performansı proaktiflikteki değişimin %28,3'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin çalışan sayısı arttıa, işletmelerde kuralcılık eğilimi geliştikçe, örgüt yapısı ve evre dinamikleştike, işletmelerin proaktifliğinin de arttığını göstermektedir.

Rekabetçi agresifliğin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, örgüt kültürü boyutlarından destekleyicilik eğilimi ve gelişme eğilimi ile düşük ve aynı yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin destekleyicilik ve gelişme eğilimleri arttıa, yeni koşullara uyum sağlamada esnekliğin artmasının ve fırsatlardan daha hızlı yararlanmanın, rekabetçi agresif davranışları da artmaktadır.

Örgüt yapısı ile rekabetçi agresiflik arasındaki ilişkiye bakıldığında, anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani organik yapılı işletmeler, daha fazla rekabetçi agresif olma eğilimi göstermektedir.

evre ile rekabetçi agresiflik arasındaki ilişki incelendiğinde, anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Işletmeler saldırgan bir çevrede, daha rekabetçi agresif davranış göstermektedirler.

Rekabetçi agresifliğin demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, demografik değişkenlerin rekabetçi agresiflik üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmektedir.

Rekabetçi agresifliği yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, rekabetçi agresifliği açıklamada destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi, örgüt yapısı, saldırgan evre ve dinamik evre bağımsız etkilere sahiptir. Tüm değişkenler aynı anda analize dahil edildiğinde, destekleyicilik eğilimi, örgüt yapısı ve saldırgan evre değişkenleri, rekabetçi agresiflikteki değişimin %17,7'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin destekleyicilik eğilimleri arttıa, örgüt yapıları organik oldukça ve saldırgan bir çevrede faaliyet gösterdikçe, rekabetçi agresifliklerinin de arttığını göstermektedir. şu halde destekleyici kültür ve kişi eğilimi olan işletmelerde, rekabetçi agresiflik de artmaktadır.

Risk almanın diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde, örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri hariç, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi ile düşük düzeyde, aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişki düzeyi açısından bakıldığında açıklık eğiliminin en güçlü ilişkiye sahip olduğu, tartışma ve görüşmelere açık olma eğiliminin risk alma davranışını artırdığı söylenebilir.

Örgüt yapısı ile risk alma arasındaki ilişkiye bakıldığında, anlamlı, aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmelerin organik yapısı arttıkça, daha fazla risk almaktadırlar.

Çevre ve risk alma arasındaki ilişki incelendiğinde, anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, dinamik çevrede faaliyet gösteren işletmelerin daha fazla risk aldıkları söylenebilir.

Risk almanın demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, işletme yöneticilerinin yaşlarının risk alma üzerinde fark yarattığı görülmektedir. İşletme yöneticilerinin yaşları arttıkça daha az risk aldıkları görülmektedir. Bu durumun nedeni, ileri yaşlarda insanların daha garantici olmaları ve bu yüzden daha az risk almaları, genç yaşlarda ise daha fazla riski göze alabilmeleri olabileceği düşünülmektedir. İşletme yaşının da risk alma üzerinde fark yarattığı görülmüştür. İşletme yaşı arttıkça, işletme yöneticileri daha az risk almaktadır.

Risk almayı yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre, risk almayı açıklamada işletme yaşı, işletme cirosu, gelişme eğilimi, örgüt yapısı, saldırgan çevre, dinamik çevre ve işletme performansı bağımsız etkilere sahiptir. Tüm öncül değişkenler aynı anda analize dahil edildiğinde ise örgüt yapısı, dinamik çevre ve işletme performansı risk almadaki değişimin %22,7'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin risk almasında en önemli faktörün işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği dinamik çevre olduğunu göstermektedir. Dinamik bir çevrede işletmeler daha fazla risk almaktadırlar.

### 6.1.2. Örgüt Kültürü İle İlgili Değerlendirmeler

Örgüt kültürü boyutlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, en yüksek algının hiyerarşi eğiliminde, en düşük algının ise kuralcılık eğiliminde olduğu görülmektedir. KOBİ'lerde işletme yöneticilerinin, KOBİ'lerin hiyerarşi ve gelişme eğilimlerini yüksek buldukları görülmektedir. KOBİ'lerin çoğunlukla aile işletmesi oldukları dikkate alındığında, hiyerarşi eğiliminin yüksek olması şaşırtıcıdır. Ayrıca, KOBİ'lerin gelişme eğiliminin yüksek olması, işletmelerin geleceği açısından memnun edicidir.

Örgüt kültürünün boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde, hiyerarşi eğilimi ve kuralcılık eğiliminin, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi ile ilişkisi çok düşüktür, ancak klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğiliminin aralarındaki ilişki düzeyi yüksektir. Boyutlar arası ilişkiler düşünüldüğünde, bu sonuçların tutarlı olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlar Şeşen (30)'in bulguları ile benzerlik göstermektedir. En yüksek ilişki klan eğilimi ile destekleyicilik eğilimi arasında iken, en düşük ilişki ise hiyerarşi eğilimi ile açıklık eğilimi arasındadır.

Örgüt kültürü eğilimlerinin, kurumsal girişimcilik boyutları ile ilişkisine bakıldığında, kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğiliminin kurumsal girişimcilik boyutları ile ilişkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve risk alma davranışlarının, işletmelerde kuralcı ve hiyerarşik eğilimlerle desteklenemeyeceği ve güçlenemeyeceği söylenebilir.

Örgüt kültürü eğilimleri ile kurumsal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkide, en yüksek ilişki risk alma ile açıklık eğilimi arasındadır. Örgüt kültürü boyutlarının gerek kendi arasındaki ilişkileri, gerekse de kurumsal girişimcilik boyutları ile olan ilişkileri değerlendirildiğinde, boyutlar arası ilişkilerin tutarlı sonuçlar gösterdiği söylenebilir.

Örgüt kültürü eğilimlerinin işletme performansı ile ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin gelişme eğilimi ile olduğu görülmüştür. Bu durumda işletmelerde gelişme eğilimi arttıkça işletme performanslarının da artacağı söylenebilir.

### 6.1.3. Örgüt Yapısı İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırma kapsamındaki işletmelerin örgüt yapısı incelendiğinde, örgüt yapısı araştırmada incelenen diğer değişkenlerle ilişkilidir. Bu sonuç, işletmelerin kurumsal girişimciliklerinde örgüt yapısının etkili olduğunu göstermektedir. Örgüt yapısının araştırma kapsamındaki diğer değişkenlerle ilişkilerine bakıldığında, kurumsal girişimciliğin tüm boyutlarıyla, örgüt kültürü eğilimlerinden sadece kuralcılık eğilimi boyutuyla, çevre boyutlarıyla ve işletme performansı ile düşük ve orta düzeyde ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Örgüt yapısının örgüt kültürü eğilimlerinden sadece kuralcılık eğilimi boyutu ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuç işletmelerde örgüt yapısı mekanikleştikçe, işletmelerde kuralcılık eğiliminin de arttığını göstermektedir. Kuralcılık eğiliminin yüksek olduğu işletmelerin mekanik yapıda olması kaçınılmazdır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, kurumsal girişimcilik ve organik örgüt yapısı arasında pozitif ilişki olduğunu ifade eden araştırmalarla (8, 35) paralellik göstermektedir.

### 6.1.4. Çevre İle İlgili Değerlendirmeler

Çevrenin araştırma kapsamındaki diğer değişkenlerle ilişkilerine bakıldığında, kurumsal girişimciliğin tüm boyutlarıyla, örgüt kültürü eğilimlerinden sadece gelişme eğilimi boyutuyla, örgüt yapısı ve işletme performansı ile düşük, orta düzeyde bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Saldırgan çevre ile kurumsal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkide, en yüksek ilişkinin rekabetçi agresiflik boyutu ile olduğu görülmüştür. Bu durum, saldırgan bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin rekabetçi agresif bir davranış sergilediğini göstermektedir.

Saldırgan çevre, örgüt kültürünün klan eğilimi boyutunun, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerindeki etkisinde ve örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun, kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir. Dinamik çevre ise, örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun, kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir. Çevrenin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. İşletmelerin kurumsal girişimci davranışları, içinde faaliyet gösterdiği çevreden etkilenmektedir.

### **6.1.5. İşletme Performansı İle İlgili Değerlendirmeler**

İşletme performansının araştırma kapsamındaki diğer değişkenlerle ilişkilerine bakıldığında, kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik hariç tüm boyutlarıyla, örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi hariç tüm boyutlarıyla, örgüt yapısıyla ve saldırgan çevre ile düşük düzeyde bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. İşletme performansını yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi, açıklık eğilimi, örgüt yapısı, yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma bağımsız etkilere sahiptir. Tüm değişkenler aynı anda analize dahil edildiğinde ise gelişme eğilimi, yenilikçilik ve risk alma, değişimin %19,6'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin performanslarında en önemli faktörlerin gelişme eğilimi ile yenilikçilik ve risk alma eğilimleri olduğunu göstermektedir. Bu durumda gelişme eğilimi yüksek, yenilikçi ve risk alan işletmelerin işletme performanslarının artacağı söylenebilir. Araştırma sonucunda kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçların, kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğuna yönelik çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir (9, 22, 29).

### **6.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler**

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon, t-testi, ANOVA ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen, araştırma kapsamındaki hipotezlerin sonuçları Ek-3'te yer almaktadır.

Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak için ANOVA analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda;

- Cinsiyetin, hiyerarşi eğilimi, gelişme eğilimi ve işletme performansını farklılaştırdığı,
- Yaşın farklılaştırdığı değişkenlerin risk alma, saldırgan çevre, dinamik çevre ve işletme performansı olduğu,

- Çalışma süresinin, destekleyicilik eğilimi ve dinamik çevreyi farklılaştırdığı,
- İşletme yaşının risk alma, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, açıklık eğilimi ve örgüt yapısını farklılaştırdığı,
- Çalışan sayısının farklılaştırdığı değişkenlerin ise proaktiflik, gelişme eğilimi ve işletme performansı olduğu,
- Eğitim durumunun ise yalnızca yenilikçilik boyutunu farklılaştırdığı,
- İşletmenin cirosunun destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi, açıklık eğilimi, dinamik çevre ve işletme performansını farklılaştırdığı, diğer boyutlar üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Elde edilen bu sonuçlara göre Hipotez-1 ve Hipotez-2 kısmen desteklenmiştir.

Örgüt yapısının kurumsal girişimcilik boyutları ile ilişkilerini test etmek için korelasyon analizi, kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkilerini test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgüt yapısı ve kurumsal girişimcilik boyutları arasında anlamlı, aynı yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, örgüt yapısının kurumsal girişimciliğin dört boyutunu da anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuçlara göre Hipotez-3 desteklenmiştir.

Örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik boyutları ile ilişkileri korelasyon analizi ile kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkileri ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi hariç örgüt kültürünün klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi boyutlarının kurumsal girişimcilik boyutları ile anlamlı ve aynı yönlü ilişkileri olduğunu göstermiştir. Hiyerarşik regresyon analizi bulguları sonucunda, örgüt kültürü boyutlarından, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi ve açıklık eğiliminin kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunu etkilediği görülmüştür. Örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğiliminin kurumsal girişimciliğin proaktiflik boyutunu, örgüt kültürü boyutlarından destekleyicilik eğilimi ve gelişme eğiliminin kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutunu ve örgüt kültürü boyutlarından gelişme eğiliminin ise kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu kapsamda Hipotez-4 kısmen desteklenmiştir.

Kurumsal girişimcilik boyutlarının işletme performansı ile ilişkileri korelasyon analizi ile kurumsal girişimcilik boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkileri ise hiyerarşik regresyon analizi test edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları ile işletme performansı arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Kurumsal girişimcilik boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi bulguları, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda Hipotez-5 kısmen desteklenmiştir.

İşletme performansının kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, işletme performansının kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutu dışındaki tüm boyutlar üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda Hipotez-6 kısmen desteklenmiştir.

Çevrenin kurumsal girişimcilik boyutları ile ilişkileri korelasyon analizi ile kurumsal girişimcilik boyutları üzerindeki etkileri ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; çevre ve kurumsal girişimcilik arasında anlamlı, aynı yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, çevre boyutlarının kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve risk alma boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuçlara göre Hipotez-7 desteklenmiştir.

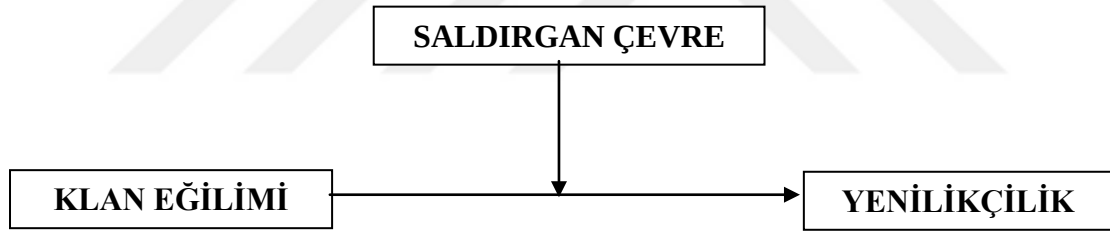
Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide çevrenin düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal girişimcilik boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisinde, çevrenin düzenleyicilik rollerinin bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre Hipotez-8 desteklenmemiştir.

Araştırma kapsamında kurumsal girişimcilik ve örgüt yapısı arasındaki ilişkide çevrenin düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde çevrenin düzenleyicilik rolü bulunmadığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre Hipotez-9 desteklenmemiştir.

Örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde çevrenin olası düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla analizler yapılmıştır. Bu durumda örgüt

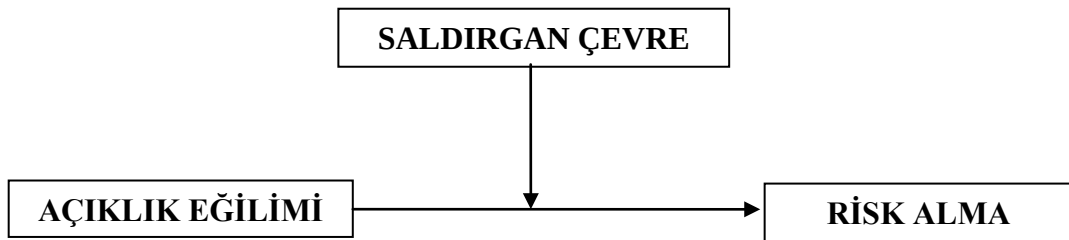
kültürünün klan eğilimi boyutunun, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerindeki etkisinde saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolü bulunduğu söylenebilir. Düzenleyicilik etkisinin büyüklüğü  $f^2=0,12$  olarak hesaplanmıştır ve düşük seviyede bir etki olduğu değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun, kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerindeki etkisinde ise dinamik çevrenin düzenleyicilik rolü bulunduğu söylenebilir. Düzenleyicilik etkisinin büyüklüğü  $f^2=0,14$  olarak hesaplanmıştır ve düşük seviyede bir etki olduğu değerlendirilmiştir. Örgüt kültürünün açıklık eğilimi boyutunun da, kurumsal girişimciliğin risk alma boyutu üzerindeki etkisinde saldırgan çevrenin düzenleyicilik rolü bulunduğu söylenebilir. Düzenleyicilik etkisinin büyüklüğü  $f^2=0,07$  olarak hesaplanmıştır ve düşük seviyede bir etki olduğu değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre Hipotez-10 kısmen desteklenmiştir. Hipotez-10 kapsamında yapılan düzenleyicilik analizleri sonucunda, düzenleyici etkisi tespit edilen değişkenler Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4'te görülmektedir. Klan eğiliminin yenilikçilik üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyici etkisi (Hipotez-10a) bulunmaktadır (Şekil 2).



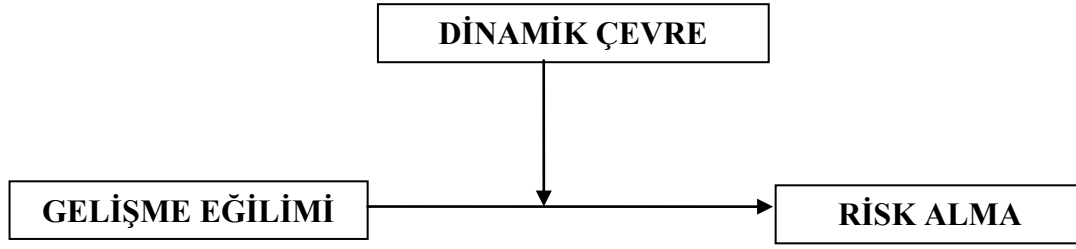
Şekil 2. Çevrenin Düzenleyicilik Etkisi 1

Analizler sonucunda açıklık eğiliminin risk alma üzerindeki etkisinde, saldırgan çevrenin düzenleyici etkisinin (Hipotez-10u) bulunduğu görülmüştür (Şekil 3).



Şekil 3. Çevrenin Düzenleyicilik Etkisi 2

Gelişme eğiliminin risk alma üzerindeki etkisinde ise, dinamik çevrenin düzenleyici etkisi (Hipotez-10t) bulunmaktadır (Şekil 4).

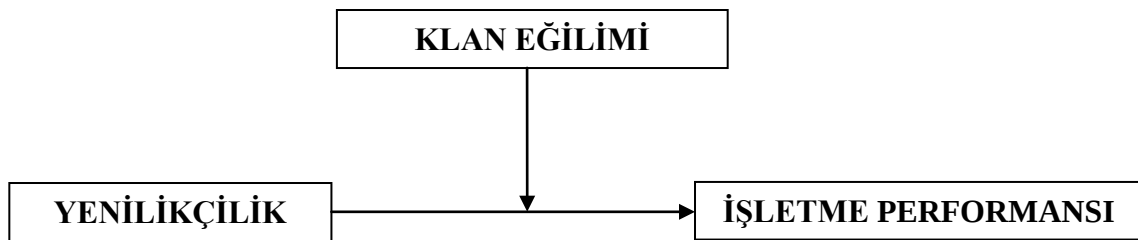


**Şekil 4. Çevrenin Düzenleyicilik Etkisi 3**

Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüt yapısının düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal girişimcilik boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisinde, örgüt yapısının düzenleyicilik rolünün bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre Hipotez-11 desteklenmemiştir.

Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal girişimcilik boyutlarından sadece, yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, örgüt kültürü boyutlarından klan eğiliminin düzenleyicilik rolü olduğu görülmüştür. Düzenleyicilik etki büyüklüğünün, düşük seviyede bir etki olduğu görülmüştür. Bu nedenle Hipotez-12 kısmen desteklenmiştir.

Hipotez-12 kapsamında yapılan düzenleyicilik analizi sonucunda düzenleyici etkisi tespit edilen değişkenler Şekil 5'te görülmektedir. Kurumsal girişimciliğin yenilikçilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, klan eğiliminin düzenleyici etkisi (Hipotez-12c) olduğu görülmüştür (Şekil 5).



**Şekil 5. Örgüt Kültürünün Düzenleyicilik Etkisi**

Örgüt yapısının işletme performansı ile ilişkisi korelasyon analizi ile işletme performansı üzerindeki etkisi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analizler

sonucunda örgüt yapısının işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle Hipotez-13 desteklenmiştir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle Hipotez-14 kısmen desteklenmiştir.

Çevrenin işletme performansı ile ilişkileri korelasyon analizi ile işletme performansı üzerindeki etkileri ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon bulgularına göre, işletme performansı saldırgan çevre ile anlamlı ve aynı yönlü ilişkili iken, dinamik çevre ilişkisi bulunmamaktadır. Regresyon analizi bulguları da çevrenin işletme performansını açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu nedenle Hipotez-15 desteklenmemiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkide kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik boyutu hariç yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının aracılık rolünün bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle Hipotez-16 kısmen desteklenmiştir.

Hipotez-16 kapsamında, Şekil 6'da yer alan değişkenler arasında tam aracılık ilişkisi bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, örgüt yapısının, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ve örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının tam aracılık etkisi vardır.

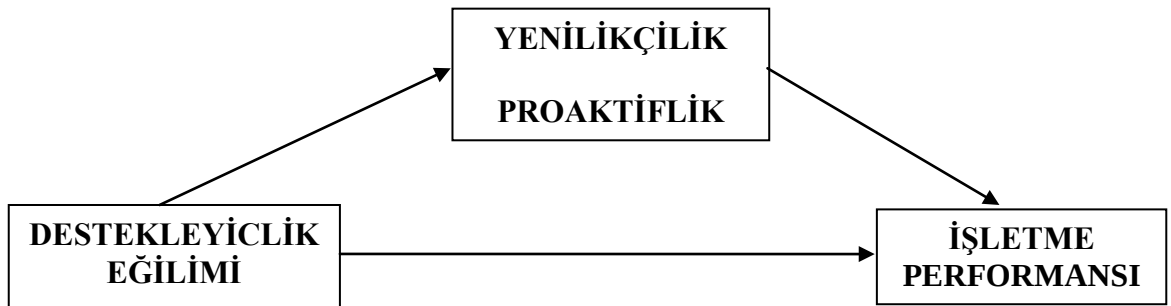


Şekil 6. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarının Tam Aracılık İlişkileri 1

Örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisinin olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon bulguları;

- klan eğilimi boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının kısmi aracılık,
- gelişme eğilimi boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, proaktiflik ve risk alma boyutlarının kısmi aracılık,
- açıklık eğilimi boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının kısmi aracılık,
- destekleyicilik eğilimi boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi ve açıklık eğilimi boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin risk alma boyutunun aracılık etkisi bulunmamaktadır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda Hipotez-17 kısmen desteklenmiştir.

Hipotez-17 kapsamında, Şekil 7’de yer alan değişkenler arasında tam aracılık ilişkisi (Hipotez-17ç, Hipotez-17d) bulunmaktadır. Destekleyicilik eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının tam aracılık etkisi vardır.



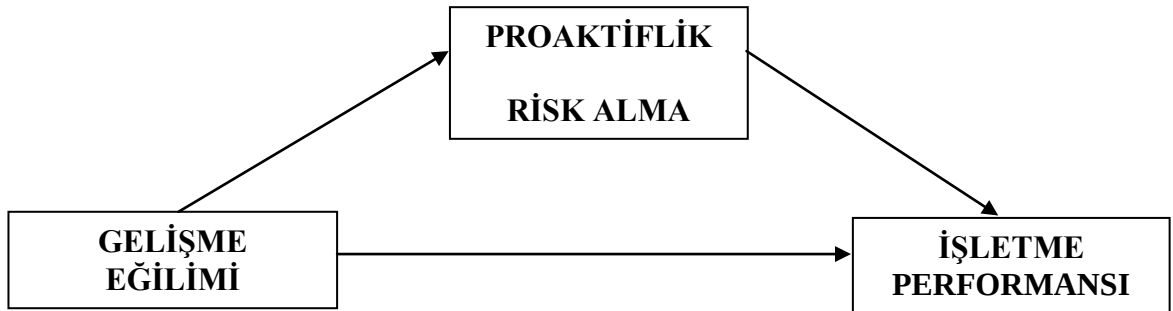
**Şekil 7. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarının Tam Aracılık İlişkileri 2**

Elde edilen bulgular sonucunda, Hipotez-17 kapsamındaki kısmi aracılık ilişkileri Şekil 8, Şekil 9 ve Şekil 10'da yer almaktadır. Örgüt kültürünün klan eğilimi ve açıklık eğilimi boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin, yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının kısmi aracılık etkisi (Hipotez-17a, Hipotez-17b, Hipotez-17g, Hipotez-17h) bulunmaktadır (Şekil 8).



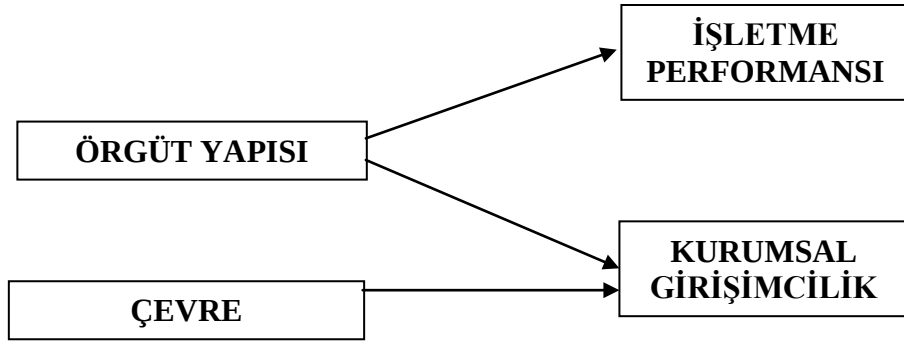
**Şekil 8. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarının Kısmi Aracılık İlişkileri 1**

Örgüt kültürünün gelişme eğilimi boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin, proaktiflik ve risk alma boyutlarının kısmi aracılık etkisi (Hipotez-17f, Hipotez-17g) bulunmaktadır (Şekil 9).



**Şekil 9. Kurumsal Girişimcilik Boyutlarının Kısmi Aracılık İlişkileri 2**

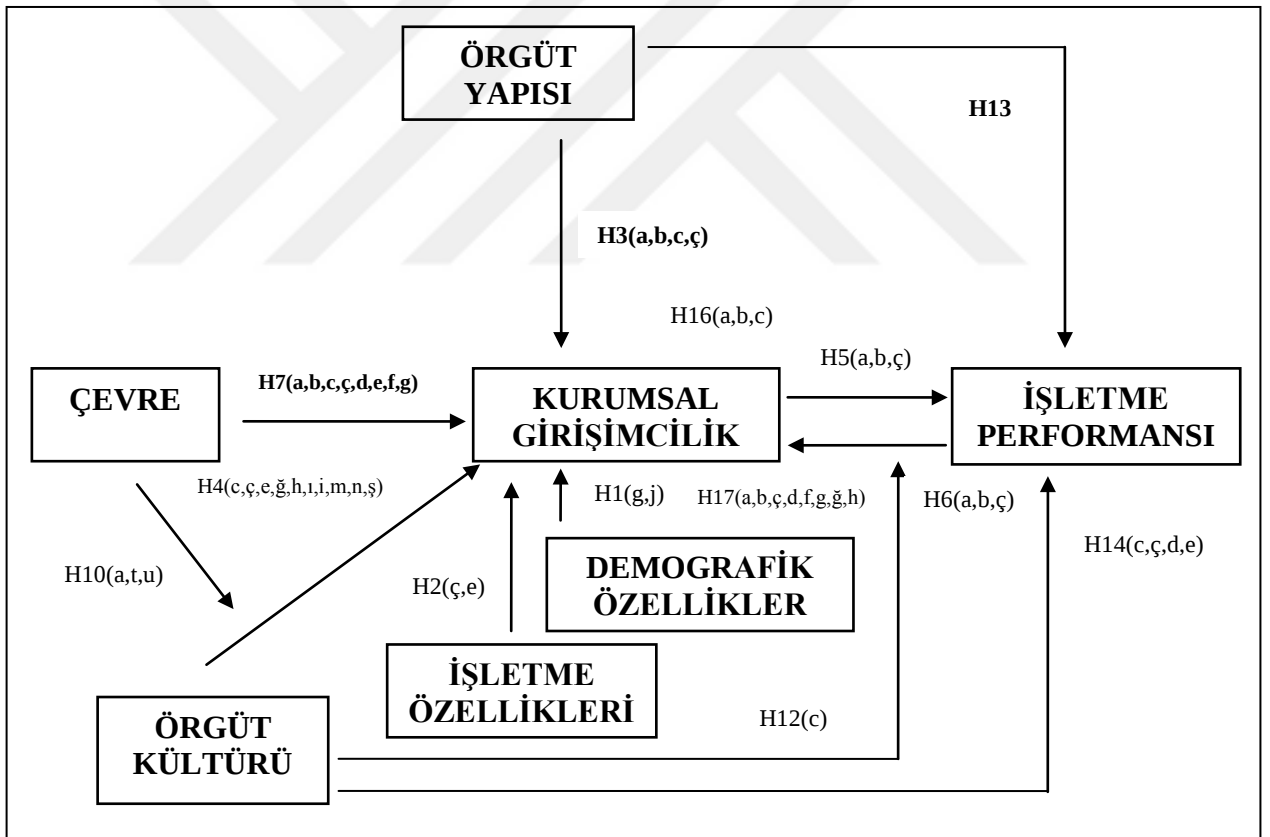
Bu sonuçlara göre, örgüt kültürü eğilimi boyutlarından açıklık eğilimi ve klan eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ve proaktifliğin, gelişme eğiliminin işletme performansı üzerindeki etkisinde ise proaktiflik ve risk almanın kısmi aracılık etkisi vardır. Araştırma kapsamındaki hipotezlerden desteklenen hipotezler Şekil 10'da (Hipotez-3, Hipotez-7, Hipotez-13) görülmektedir.



**Şekil 10. Desteklenen Hipotezler**

Elde edilen bulgulara göre, örgüt yapısının kurumsal girişimcilik ve işletme performansı üzerinde, çevrenin ise kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Elde edilen bulgular sonucunda desteklenen ve kısmen desteklenen hipotezleri içeren araştırma modelinin yeni hali Şekil 11’dir.



**Şekil 11. Araştırmanın Modeli (Yeni)**

### **6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu ile elde edilen bulgular verinin toplandığı örnekleme sınırlıdır, veriler seçilen örnekleme göre değişiklik gösterebilecektir. Araştırmada yer alan değişkenler arası ilişkilerin zamanla değişebileceği ve araştırma kapsamında elde edilen bulguların verinin toplandığı zaman dilimiyle sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırma kapsamında, kurumsal girişimcilik ve örgüt kültürünü tüm boyutları ile değerlendirebilmek amacıyla, kurumsal girişimciliğin proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları ile, örgüt kültürünün gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi boyutları ikişer soru ile değerlendirilmiştir.

Toplanan verilerin kesitsel olması, katılımcıların kendi beyanlarını ve algılamalarını yansıtması ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkisi oluşturabileceğinden sonuçlar değerlendirilirken bu husus dikkate alınmalıdır.

### **6.4. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler**

Bu araştırma, kurumsal girişimciliği merkeze alarak, kurumsal girişimciliği etkileyen ve kurumsal girişimcilikten etkilenen değişkenleri bir bütün olarak ele alarak incelemektedir. Yapılan araştırma kurumsal girişimciliği, KOBİ'lerde, KOBİ yöneticilerinin bakış açılarıyla ele alarak yapılmıştır.

Konuya ilişkin yazında, kurumsal girişimciliğin farklı boyutlarla ele alındığı, kurumsal girişimciliği etkileyen farklı değişkenlerin kullanıldığı görülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda kurumsal girişimciliğin farklı boyutlarla, kurumsal girişimciliği etkileyen ilave değişkenlerle birlikte farklı bir örnekleme ele alınması, konuya ilişkin yazına katkı sağlayabilecektir.

Bu araştırmanın nitel bölümü araştırma amacına uygun olarak iki soru ile sınırlandırılmıştır. Kurumsal girişimciliğe işletme yöneticilerinin bakış açılarını belirlemeye yönelik olarak nitel bölümün geliştirildiği araştırmaların yapılması, konuya derinlik kazandırabilecektir.

Araştırmanın kurumsal girişimciliğin farklı boyutları ve farklı değişkenlerle ele alınması ile ulaşılan sonuçlar, KOBİ yöneticileri için faydalı olabilecektir ve böylece ülke ekonomisinde çok önemli yeri olan KOBİ'lerin gelişmesine katkı sağlanabilecektir.

## 6.5. Sonuç

Kurumsal girişimcilik konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların çoğunlukla büyük ve kurumsal işletmelerde yapıldığı ve kurumsal girişimciliğe etki eden farklı değişkenlerle ele alındığı görülmüştür. Bu çalışma ile ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde kurumsal girişimcilik kavramı, kurumsal girişimciliğe etki eden ve kurumsal girişimciliğin etkilediği faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, işletme yöneticilerinin kurumsal girişimciliğe bakış açıları, kurumsal girişimciliğe yönelik teşvikler ve kurumsal girişimciliğin önündeki engellerin belirlenmesi de çalışmanın bir diğer amacıdır. Bu sayede küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde kurumsal girişimcilik sürecinin belirlenen değişkenler bağlamında incelenmesi hedeflenmiştir. Kurumsal girişimciliği merkeze alarak, KOBİ'lerde kurumsal girişimciliğe etki eden ve kurumsal girişimciliğin etkilediği değişkenler belirlenmiştir. Yapılan araştırmada, işletme yöneticilerinin demografik özellikleri ve işletmelerin özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çevre, işletme performansı ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yarısından fazlası; işletmelerinin yaşı 1-24 yıl ve çalışan sayısı 50 kişiden az olan, 22-43 yaş aralığında, lisans ve lisans öncesi mezunu, erkek katılımcılardır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısından fazlası 1-24 yaşında, 50 kişiden az çalışanı ve üç milyon TL.den az cirosu olan mikro ve küçük işletmelerdir.

Araştırma kapsamında işletme yöneticilerinin ve işletme özelliklerinin kurumsal girişimciliğe etkileri incelenmiştir ve bu değişkenlerle ilgili elde edilen temel sonuç, işletme yöneticisinin yaşı, eğitim durumu, işletmenin yaşı ve çalışan sayısının kurumsal girişimciliği etkilediği görülmüştür. Eğitim durumu ile yenilikçilik, işletme yöneticisinin yaşı ve işletme yaşı ile ise risk almanın ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KOBİ'lerin mevcut kurumsal girişimcilik durumlarına bakıldığında, araştırmaya katılan işletmelerin, kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik konusuna önem verdikleri görülmektedir. Ancak kurumsal girişimciliğin diğer boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve risk alma boyutlarının ortalamanın üzerinde ancak yenilikçilikten daha düşük değerde olmaları KOBİ'lerde kurumsal girişimciliğin yeterli düzeyde olmadığını, geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısından fazlasının mikro işletme ve küçük işletme olduğu dikkate alındığında, işletmelerin yenilikçilik konusuna önem vermeleri, KOBİ'lerde kurumsal girişimciliğin gelişmeye açık olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmeler bulundukları çevreyi saldırgan olarak tanımlamışlardır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin örgüt kültürü eğilimleri ile ilgili algıları değerlendirildiğinde, işletmelerde en yüksek değerler hiyerarşi eğilimi ve gelişme eğiliminde, en düşük değer ise kuralcılık eğilimindedir. Çoğunlukla aile işletmesi olan KOBİ'lerde hiyerarşi eğiliminin güçlü olması beklenmeyen bir sonuçtur. Ancak, yenilikçiliğe önem veren işletmelerin gelişme eğilimlerinin yüksek olması, kuralcılık eğilimlerinin ise düşük olması kurumsal girişimcilik açısından beklenen bir sonuçtur. Bu sonuçlar, işletmelerde örgüt kültürü eğilimlerinin kurumsal girişimci davranışların oluşmasını etkileyebildiğini göstermektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan örgüt kültürü eğilimlerinden, gelişme eğiliminin yüksek, kuralcılık eğiliminin ise düşük olması da KOBİ'lerde kurumsal girişimciliğin geliştirilebileceğini göstermektedir.

Araştırma sonucunda örgüt yapısının kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ile ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yapısının, işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının aracılık etkisi olduğu görüşmüştür.

Araştırma sonuçları kurumsal girişimciliğin, işletme performanslarını etkilediğini, aynı zamanda işletme performanslarının da işletmelerde kurumsal girişimciliği etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, nicel analizler sonucunda elde edilen bulgularla, kurumsal girişimciliği merkeze alarak, işletmelerin kurumsal girişimci davranışlarını etkileyen ve bu davranışlardan etkilenen faktörleri gösteren bir model oluşturulmuştur. Bu model kapsamında, işletmelerin örgüt kültürü, örgüt yapısı ve içinde faaliyet gösterdikleri

çevrenin, işletmelerin kurumsal girişimci davranışlarını etkilediği, işletmelerin kurumsal girişimci davranışlarının da işletmelerin performanslarını etkilediği görülmektedir. Ayrıca, işletmelerin örgüt yapısı ve örgüt kültürleri de işletme performanslarını etkilemektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, KOBİ yöneticilerinin kurumsal girişimcilik kavramına verdikleri önem arttıkça işletme performanslarının ve bunun sonucunda da rekabet üstünlüklerinin artacağı söylenebilir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin işletmelerinin kurumsal girişimcilik davranışlarını geliştirmeye yönelik yapacakları faaliyetlerde, bu araştırma kapsamında ele alınan değişkenleri dikkate almalarının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu noktada araştırma sonucunda elde edilen bulguların KOBİ'ler için önemli ve faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında geliştirilen modelin farklı değişkenlerle, farklı örneklemelerde ele alınarak geliştirilmesi işletmelerde kurumsal girişimciliğin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında sorulan iki nitel soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde, öncelikle işletme yöneticilerinin kurumsal girişimcilik kavramı konusunda farkındalıklarının olduğu ve işletmelerinin faaliyet gösterdiği çevreyi de dikkate alarak kurumsal girişimciliği genel olarak doğru tanımladıkları görülmüştür. Araştırmada yer alan nitel sorular sonucunda elde edilen bulgular, KOBİ'lerde kurumsal girişimciliğe yönelik yeterli teşvik olmadığını ve vergilerin KOBİ'lerde kurumsal girişimcilik önündeki en önemli engel olduğunu göstermiştir. Bu nedenle ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip KOBİ'lerin verimliliklerinin ve rekabet üstünlüklerinin artmasına katkı sağlayacağı değerlendirilen kurumsal girişimcilik kavramının farkında olan KOBİ'lere bu konuda yeterli teşviklerin verilmesi ve bu konudaki engellerin kaldırılmasının, KOBİ'lerin geleceği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

## 7. KAYNAKLAR

1. Sharma P, Chrisman JJ. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory Practice*, 23(3), 11-27.
2. Hayton JC, Kelley DJ. (2006). A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*, Fall, 45(3), 407–427.
3. Kobi Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) (KSEP). 05 Eylül 2015 tarihli, 29466 sayılı Resmi Gazete.
4. Kuratko DF, Ireland RD, Hornsby JS. (2001). Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acor dias Corporate Entrepreneurship Strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
5. Lee C, Lee K, Pennings JM. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615–640.
6. Miller D, Friesen PH. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, Jan-Mar, 1-25.
7. Zahra SA, Jennings DF, Kuratko DF. (1999). The Antecedents And Consequences Of Firm-Level Entrepreneurship: The State Of The Field. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24, 45-65.
8. Slevin D, Covin J. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organization Structure: How to Get Your Act Together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
9. Zahra SA. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship And Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
10. Zahra SA, Covin J. (1995). Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship-Company Performance Relationship In Established Firms: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.

11. Erdem AT. (2017). Kurumsal Girişimcilik Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi. *European Journal of Managerial Research*, Sayı 1, No. 1, 62–73.
12. Kūūkođlu MT, Berber ř. (2018). Giriřimcilik ve Yenilik: Tūrkiye’de Yayınlanan Lisansūstū Tezleri Üzerine Bir İnceleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 79-89.
13. Karadal H, Saygın M, Duman N. (2017). Giriřimcilik Yazını: Tūrkiye’deki Lisansūstū Tezlere Yōnelik Bir İnceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 137-148.
14. Hisrich R, Langan-Fox J, Grant S. (2007). Entrepreneurship Research and Practice: A Call to Action for Psychology, *American Psychologist*, 62(6), 575.
15. Wang Q, Morrell E. (2015). Gender and Entrepreneurship Revisited From a Community Perspective: Experiences in a New Immigrant Gateway and Beyond. *Environment & Planning A*, 47(12), 2645-2662.
16. Rodriguez-Pose A, Hardy D. (2015). Cultural Diversity and Entrepreneurship in England and Wales. *Environment & Planning*, 47(2), 392-411.
17. Schumpeter JA. (1934). The Theory of Economic Development. *Cambridge, MA, Harvard University Press*.
18. Hoselitz BF. (1951). The Early History of Entrepreneurial Theory. *Explorations in Entrepreneurial History*, 3(4), 193-220.
19. Bygrave H, Hofer CJ. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, (2), 13-22.
20. Hisrich DR, Peters PM. (1998). Entrepreneurship, Fourth Edition. *McGraw-Hill Irwin Publication*, 9-20.
21. Ardichvili A, Cardono R, Ray S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
22. Covin JG, Slevin DP. (1991). A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1) , 7-25.
23. Drucker PF. (1985). Innovation and Entrepreneurship. *New York: Harper & Row Publishers*, 27-90.

24. Gartner WB. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10, 4, 696-706.
25. Zhao F. (2006). Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11, 1, 25-41.
26. Stevenson H, Jarillo HC. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
27. Naffziger DW, Hornsby JS, Kuratko DF. (1994). A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 29-42.
28. Krueger NF, Brazeal DV. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 91-104.
29. Lumpkin GT, Dess GG. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135– 172.
30. Şeşen H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
31. Zahra SA. (1991). Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
32. Zahra SA. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.
33. Dess GG, Lumpkin T, Mcgee J. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 85-102.
34. Kuratko DF, Montagno Ray V, Hornsby JS. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), 49-58.
35. Covin JG, Slevin DP. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*. 25, 217-237.

36. Covin JG, Slevin DP. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. 10(1), 75–87.
37. Covin JG, Slevin DP. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
38. Dess G, Lumpkin T, Covin JG. (1997). Entrepreneurial Strategy Making And Firm Performance: Tests Of Contingency And Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
39. Knight G. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
40. McDougall PP, Oviatt BM. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, 902-906.
41. Covin JG, Miles MP. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(3), 47–63.
42. Dess GG, Lumpkin GT. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
43. Miller D, Friesen PH. (1983). Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle. *Organization Studies*, 4, 339-56.
44. Miles RE, Miles G, Snow CC. (2006). Collaborative Entrepreneurship: A Business Model for Continuous Innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1–11.
45. Lyon, DW, Lumpkin GT, Dess GG. (2000). Enhancing Entrepreneurial Research: Operationalizing and Measuring Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
46. Lumpkin GT, Dess GG. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

47. Kuratko DF, Audretsch DB. (2013). Clarifying The Domains Of Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 9(3), 323–335.
48. Morris MH, Kuratko DF, Covin JG. (2008). Corporate Entrepreneurship and Innovation. *South-Western/Thomson Publishers*.
49. Kuratko DF, Covin JG, Garrett RP. (2009). Corporate Venturing: Insights From Actual Performance. *Business Horizons*, 52(5), 459–467.
50. Covin JG, Miles MP. (2007). Strategic Use Of Corporate Venturing. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(2), 183–207.
51. Bhardwaj BR, Sushil ve Momaya K. (2007). Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method. *Singapore Management Review*, Vo.29, No.1, 47-58.
52. Covin J, Green K, Slevin D. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationships. *Academy of Management Journal*, 29-39.
53. Guth WD, Ginsberg A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Summer, 11, 5-15.
54. Goosen CJ, De Coning TJ, Smit EvdM. (2002). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Role of Management. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 21-27.
55. Goosen CJ, De Coning TJ, Smit EvdM. (2002). The Development of a Factor Based Instrument to Measure Corporate Entrepreneurship: A South African Perspective. *South African Journal of Business Management*, 33(3), 39-49.
56. Ocak M. (2014). Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
57. Khandwalla PN. (1977). The Design of Organizations. *New York: Harcourt Brace Jovanovich*.
58. Skyes HB, Block Z. (1989). Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions. *Journal of Business Venturing*, Vol.4, 3, 159-167.

59. Barrett H, Weinstein A. (1998). The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: T.& P.*, Fall, 57-70.
60. Burns TE, Stalker GM. (1961). The Management of Innovation. *Tavistock, London*, 119-122.
61. Miller D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29/7, 770-791.
62. Schollhammer H. (1982). Internal Corporate Entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton ve K.H. Vesper (Ed.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*, New York, Prentice-Hall, 202-229.
63. Pinchot G. (1985). Intrapreneuring. *New York: Harper & Row*.
64. Kwantes C, Boglarsky C. (2007). Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries. *Journal of International Management*, 13, 2, 204-230.
65. Massey J. (2002). Cultural Management and Organizational Change. *The Review Of Communication*, 2(2), 180-186.
66. Cameron KS, Quinn RE. (2005). Diagnosing and Changing Organizational Culture. *John Wiley&Sons*, 1-121.
67. Danışman A, Özgen H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 91-124.
68. Jennings DF, Lumpkin JL. (1989). Functionally Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis, *Journal of Management*, 15, 485-503.
69. Rue LW, Holand PG. (1989). Strategic Management: Concepts and Experiences. *New York, Mc Graw Hill Book Company*.
70. Ross JE. (1987). Intrapreneurship and Corporate Culture. *IM*, January-February, 22-28.

71. McLean LD. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 2, 2005, 226-246.
72. Duobiene J. (2008). The Role of Organizational Culture in Sustaining Corporate Entrepreneurship. *Economics and Management*, 13, 350-356.
73. Russell RD. (1999). Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 65-84.
74. Eren E, Alpkan L, Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
75. Boyd BK, Fulk J. (1996). Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model. *Journal of Management*, 22, 1, 1-21.
76. Theng LG, Boon JLW, (1996). An Exploratory Study of Factors Affecting The Failure of Local Small and Medium Enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 13, 2, 47-61.
77. Kearney C, Hisrich R, Roche F. (2007). Facilitating Public Sector Corporate Entrepreneurship Process: A Conceptual Model. *Journal of Enterprising Culture*, 15, 3, 275-299.
78. Covin JG, Slevin DP, Heeley MB. (2000). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2): 175- 210.
79. Schindehutte M, Morris HM, Kocak A. (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
80. Wiklund J, Shepherd D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314.
81. Cornwall JR, Perlman B. (1990). Organizational Entrepreneurship. *Boston, Richard Irwin Inc.*

82. Zahra SA, Garvis DM. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
83. Mohamad O, Ramayah T, Puspowarsito H, Natalisa D, Saerang DPE. (2011). Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Role of Business Environment As A Moderator. *The IUP Journal of Management Research*, 10, 3, 7-27.
84. Dess GG, Robinson RB. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5, 3, 265-273.
85. Venkatraman N, Ramanujam V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13, 1, 109-122.
86. Peters TJ, Waterman RH. (1982). In Search Of Excellence. *New York N.Y: Harper&Row*.
87. Covin JG, Slevin DP. (1986). The Development and Testing of an Organizational Level Entrepreneurship Scale. In R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, & K.H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 628-639.
88. Wiklund J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
89. Antoncic B, Hisrich RD. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
90. Rauch A, Wiklund J, Lumpkin GT, Frese M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, May, 761-787.
91. Dimitratos P, Lioukas S, Carter S. (2004). The Relationship Between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment. *International Business Review*, 13: 19-41.

92. George G, Wood DR, Jr Khan R. (2001). Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(3): 269–285.
93. Muzaffar H. (2011). Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
94. Zahra SA. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship. The Moderating Impact Of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
95. Tabachnick BG, Fidell LS. (2013). Using Multivariate Statistics (sixth ed.), *Pearson, Boston*.
96. Büyüköztürk Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, *Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara*.
97. Baron RM, Kenny DA. (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.
98. Cohen J. (1962). The Statistical Power of Abnormal–Social Psychological Research: A Review. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 145-153.
99. Aguinis H, Beaty JC, Boik RJ, Pierce CA. (2005). Effect Size and Power in Assessing Moderating Effects of Categorical Variables Using Multiple Regression: A 30-Year Review. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 94–107.
100. Sobel ME. (1982). Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects In Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.

## 8. EKLER

### EK-1. Yazı

  
**ORGANİZE SANAYİ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ**

**5496**

**Sayı: BM-3496/2014**  
**Konu: Anket Uygulaması Hik.**

**08/08/2014**

**Sayın Firma Yetkilileri;**

Ostım Organize Sanayi Bölge Müdürlüğünde bulunan KOBİ'lerin mevcut kurumsal girişimcilik durumları ve kurumsal girişimcilik süreçlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla uygulanması planlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Girişimcilik" konulu anket uygulaması, doktora öğrencisi Burcu TÜRKMEN tarafından Müdürlüğümüzün bilgisi ve izni dahilinde sürdürülmektedir.

  
**Adem ARICI**  
**Bölge Müdürü**

  
**www.ostim.org.tr**

  
**100. Yıl Bulvarı No:101/A 06370 Ostım /ANKARA**  
**Tel: (0312)385 50 90 Faks: 354 58 98**  
**ostim@ostim.org.tr**

  
**www.ostim.org.tr**

## ANKET FORMU

## AÇIKLAMA

Sayın Katılımcı,

Bu anket Burcu TÜRKMEN'in "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Girişimcilik: OSTİM'de Bir Araştırma" konulu doktora tez çalışması için hazırlanmıştır.

Bu çalışma ile OSTİM'de bulunan KOBİ'lerin mevcut kurumsal girişimcilik durumları ve kurumsal girişimcilik süreçlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda KOBİ'lerin kurumsal girişimcilik süreci incelenerek mevcut durumları ortaya konulacak ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda KOBİ'lerin kurumsal girişimcilik profilleri belirlenecektir.

Anket 2 farklı ölçekten ve toplam 3 sayfadan oluşmaktadır.

Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma maksadıyla kullanılacaktır. Ankette bulunan soruların doğru veya yanlış cevapları yoktur, önemli olan sizin görüşünüzdür. Değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Burcu TÜRKMEN

Yaşınız : .....  
 Cinsiyetiniz : O Erkek O Kadın  
 Eğitim Durmunuz : O Lisans öncesi O Lisans O Lisansüstü O Doktora  
 İşletmedeki Çalışma Süreniz : .....  
 İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör : .....  
 İşletmenizin Yaşı : .....  
 İşletmenizin Çalışan Sayısı : .....  
 İşletmenizin Ciroyu : .....

Aşağıda işletmeniz ile ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Katıldığınız ifadeye en yakın olan seçeneği işaretleyiniz.

**İşletmenizin içinde faaliyet gösterdiği dışsal çevre...**

| 1.  | Çok güvenlidir, işletmenin varlığını sürdürmesine yönelik çok az tehdit mevcuttur.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Çok risklidir, yanlış bir adım işletmenin feshetmesi anlamına gelebilir.                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.  | Yatırım ve pazarlama fırsatları açısından zengindir.                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Çok stresli, detaylı, saldırgandır, işi ayakta tutmak çok zordur.                                                                |
| 3.  | İşletmenin kendi çıkarlarını kontrol ve idare edebildiği, rekabetin ve engelin çok az olduğu bir sektörde hakim bir işletme çevresidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | İşletmenin girişimlerinin rekabetçi, politik ya da teknolojik güçlerin karşısında çok az öneme sahip olduğu baskın bir çevredir. |
| 4.  | İşletme, pazar ve rakiplerinden geri kalmamak için nadiren pazarlama uygulamalarını değiştirmek zorunda kalmaktadır.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | İşletme, pazar ve rakiplerinden geri kalmamak için sıklıkla pazarlama uygulamalarını değiştirmek zorunda kalmaktadır.            |
| 5.  | Rakiplerin faaliyetleri kolaylıkla tahmin edilebilir.                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Rakiplerin faaliyetleri tahmin edilemez.                                                                                         |
| 6.  | Talep ve tüketici beğenileri oldukça kolay tahmin edilebilir.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Talep ve tüketici beğenileri tahmin edilemez.                                                                                    |
| 7.  | İşletme çok fazla farklılaşmaya gitmemiştir ve aynı alıcılara hitap eder.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | İşletme büyük ölçüde farklılaştırmaya gitmektedir ve ilgisiz sektörlerde faaliyet gösterir.                                      |
| 8.  | İşletmenin hayatta kalabilmesi için çevre büyük bir tehdide neden olmaktadır.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | İşletmenin hayatta kalması için çok küçük bir tehlike vardır.                                                                    |
| 9.  | Fiyat rekabeti büyük bir tehdit değildir.                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Fiyat rekabeti çok önemli bir tehdittir.                                                                                         |
| 10. | Ürün kalite ve yeniliğinde rekabet büyük bir tehdit değildir.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ürün kalite ve yeniliğinde rekabet çok önemli bir tehdittir.                                                                     |
| 11. | Hükümet müdahalesi büyük bir tehdit değildir.                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Hükümet müdahalesi çok önemli bir tehdittir.                                                                                     |

|                                                                                     |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İşletmenizdeki işletme yönetimi felsefesi genellikle ..... desteklemektedir.</b> |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                              |
| 12.                                                                                 | İyi yapılandırılmış iletişim kanalları ve önemli finansal ve işletme bilgilerine son derece sınırlı erişim                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Önemli finansal ve işletme bilgilerinin organizasyon boyunca serbestçe aktığı açık iletişim kanalları                                        |
| 13.                                                                                 | Tüm işletme içinde tek tip yönetim stili üzerinde güçlü bir ısrar                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Yöneticilerin çalışma biçimleri, çok resmiden çok resmi olmayan arasında serbestçe bırakılmış                                                |
| 14.                                                                                 | Karar alma süreçlerinde resmi sıralı yöneticilere daha çok söz hakkı verilmesine güçlü bir vurgu                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Belirli bir durumda, karar alma konusunda, söz hakkının en çok uzman kişiye verilmesine güçlü bir eğilim                                     |
| 15.                                                                                 | İş koşullarındaki herhangi bir değişime rağmen, test edilip onaylanan yönetim ilkelerini elde tutmaya güçlü bir vurgu       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Geçmiş tecrübeler konusunda çok fazla endişe etmeden, değişen koşulları denemeyi elde tutmaya güçlü bir vurgu                                |
| 16.                                                                                 | Personelin her zaman resmi olarak belirlenmiş prosedürlere uymasını sağlamaya güçlü bir vurgu                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Resmi prosedürlerin göz ardı edilmesi anlamına gelse bile işlerin yapılmasının sağlanmasına güçlü bir vurgu                                  |
| 17.                                                                                 | Çoğu işlemin karmaşık kontrol ve bilgi sistemleri aracılığıyla resmi sıkı kontrolü                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Gevşek, resmi olmayan kontrol; resmi olmayan ilişkilerde aşırı bağımlılık ve işlerin yapılması açısından işbirliği ilkesi                    |
| 18.                                                                                 | Resmi iş tanımlarına sıkı sıkıya bağlanmak için sıralı ve kadrolu personel alınmasına güçlü bir vurgu                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Durumun gerekleri ve işle ilgili uygun davranışı tanımlayan birey kişiliklerine izin vermeye güçlü bir eğilim                                |
| <b>İşletmenizin tepe yöneticileri genellikle ..... desteklemektedir.</b>            |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                              |
| 19.                                                                                 | Test edilip onaylanmış mal ve hizmet piyasasına güçlü bir vurgu                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | AR-GE, teknolojik liderlik ve yeniliklere güçlü bir vurgu                                                                                    |
| <b>Son beş yılda işletmeniz kaç adet mal ya da hizmet cinsi piyasaya sürdü?</b>     |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                              |
| 20.                                                                                 | Hiçbir mal ya da hizmet cinsi                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Birçok yeni mal ya da hizmet kalemi                                                                                                          |
| 21.                                                                                 | Mal ya da hizmet cinslerindeki değişimler genellikle önemsiz niteliktedir.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mal ya da hizmet cinslerindeki değişimler oldukça çarpıcıdır.                                                                                |
| <b>Rakipleriyle rekabet ederken işletmeniz,.....</b>                                |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                              |
| 22.                                                                                 | Genel olarak rakiplerin giriştikleri hareketlere tepki verir.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Genel olarak rakiplerin sonrasında tepki verdikleri hareketlere girer.                                                                       |
| 23.                                                                                 | Yeni mal/hizmetler, yönetim teknikleri, işletme teknolojileri, vb. uygulamada nadiren ilk işletmedir.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Yeni mal/hizmetler, yönetim teknikleri, işletme teknolojileri vb. uygulamada sıklıkla ilk işletmedir.                                        |
| 24.                                                                                 | Çok saldırgan ve fazlasıyla rekabetçidir.                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Rakiplerden iş kapmak için özel çaba sarf etmez.                                                                                             |
| 25.                                                                                 | Genel olarak, rekabetçi çatışmalardan kaçınmaya çalışır, "yaşa ve yaşamasına izin ver" duruşunu tercih eder.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Genel olarak çok rekabetçi, "rakiplerini feshet" duruşu benimser.                                                                            |
| <b>İşletmenizin tepe yöneticileri genellikle .....sahiptir.</b>                     |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                              |
| 26.                                                                                 | Düşük riskli projelere güçlü bir eğilim                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Yüksek riskli projelere güçlü bir eğilim                                                                                                     |
| 27.                                                                                 | Çevrenin etkisine bağlı olarak, temkinli artışa yönelik davranış yoluyla aşama aşama keşfetmenin en iyi yol olduğuna inanan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Çevrenin etkisine bağlı olarak, cesur ve büyük kapsamlı davranışların işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde gerekli olduğuna inanan |
| <b>Belirsizlik içeren karar alma durumlarıyla karşılaştığında, işletmeniz.....</b>  |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                              |
| 28.                                                                                 | Genel olarak, pahalıya mal olan karar alma olasılığını minimize etmek için temkinli bir "bekle ve gör" duruşu benimser.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Genel olarak, potansiyel fırsatlardan faydalanma olasılığını maksimize etmek için cesur, agresif bir duruş benimser.                         |

| Son üç yılda rakiplerinize göre,..... |                                          |   |   |   |   |   |   |   |                                         |
|---------------------------------------|------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------------|
| 29.                                   | Toplam satışlarımız azalış göstermiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Toplam satışlarımız artış göstermiştir. |
| 30.                                   | Pazar payımız azalış göstermiştir.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Pazar payımız artış göstermiştir.       |
| 31.                                   | Kârlılığımız azalış göstermiştir.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Kârlılığımız artış göstermiştir.        |

**Soru 1** : İşletmenizi ve çevresini düşündüğünüzde, kurumsal girişimciliği nasıl tanımlarsınız?

**Cevap 1** :

**Soru 2** : İşletmeniz ve çevresi açısından kurumsal girişimciliğin önündeki engeller ve kurumsal girişimciliğe yönelik teşvikler nelerdir?

**Cevap 2** :

| Aşağıda işletmeniz ile ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. |                                                                                                 |                  |                 |                         |                         |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
|                                                                                                                                                                    | Madde                                                                                           | Hiç Katılmıyorum | Az katılmıyorum | Bir Ölçüde Katılmıyorum | Çoğunlukla Katılmıyorum | Tamamen Katılmıyorum |
| 1.                                                                                                                                                                 | Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır.  | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 2.                                                                                                                                                                 | Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.                                                             | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 3.                                                                                                                                                                 | Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.                                    | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 4.                                                                                                                                                                 | Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.                                   | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 5.                                                                                                                                                                 | Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.                       | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 6.                                                                                                                                                                 | Yönetim eleştiriyeye açıktır.                                                                   | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 7.                                                                                                                                                                 | Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.                                            | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 8.                                                                                                                                                                 | Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.             | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 9.                                                                                                                                                                 | Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.                                      | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 10.                                                                                                                                                                | Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.                                                | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 11.                                                                                                                                                                | Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.                                                 | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 12.                                                                                                                                                                | Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.                                     | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 13.                                                                                                                                                                | Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur. | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 14.                                                                                                                                                                | Otoriteye saygı son derece önemlidir.                                                           | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 15.                                                                                                                                                                | Emir komuta zincirine son derece önem verilir.                                                  | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 16.                                                                                                                                                                | Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir.               | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 17.                                                                                                                                                                | Her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.                    | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |
| 18.                                                                                                                                                                | Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.                                                 | 1                | 2               | 3                       | 4                       | 5                    |

### EK-3. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sonuçları

| Hipotez 1  | İşletme yöneticilerinin demografik özelliklerinin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                       | Kısmen Desteklenmiştir. |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Hipotez 1a | İşletme yöneticilerinin <b>cinsiyetlerinin</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.             | (-) Tablo 8             |
| Hipotez 1b | İşletme yöneticilerinin <b>cinsiyetlerinin</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.              | (-) Tablo 8             |
| Hipotez 1c | İşletme yöneticilerinin <b>cinsiyetlerinin</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.     | (-) Tablo 8             |
| Hipotez 1ç | İşletme yöneticilerinin <b>cinsiyetlerinin</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                | (-) Tablo 8             |
| Hipotez 1d | İşletme yöneticilerinin <b>yaşlarının</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                  | (-) Tablo 10            |
| Hipotez 1e | İşletme yöneticilerinin <b>yaşlarının</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                   | (-) Tablo 10            |
| Hipotez 1f | İşletme yöneticilerinin <b>yaşlarının</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.          | (-) Tablo 10            |
| Hipotez 1g | İşletme yöneticilerinin <b>yaşlarının</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                     | (+) Tablo 10            |
| Hipotez 1ğ | İşletme yöneticilerinin <b>çalışma sürelerinin</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.         | (-) Tablo 12            |
| Hipotez 1h | İşletme yöneticilerinin <b>çalışma sürelerinin</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.          | (-) Tablo 12            |
| Hipotez 1ı | İşletme yöneticilerinin <b>çalışma sürelerinin</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | (-) Tablo 12            |
| Hipotez 1i | İşletme yöneticilerinin <b>çalışma sürelerinin</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.            | (-) Tablo 12            |
| Hipotez 1j | İşletme yöneticilerinin <b>eğitim durumlarının</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.         | (+) Tablo 20            |
| Hipotez 1k | İşletme yöneticilerinin <b>eğitim durumlarının</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.          | (-) Tablo 20            |
| Hipotez 1l | İşletme yöneticilerinin <b>eğitim durumlarının</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | (-) Tablo 20            |

|                  |                                                                                                                                             |                                |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Hipotez 1m       | İşletme yöneticilerinin <b>eğitim durumlarının</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.      | (-) Tablo 20                   |
| <b>Hipotez 2</b> | <b>İşletme özelliklerinin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                     | <b>Kısmen Desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 2a       | <b>İşletme yaşının</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                               | (-) Tablo 14                   |
| Hipotez 2b       | <b>İşletme yaşının</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                | (-) Tablo 14                   |
| Hipotez 2c       | <b>İşletme yaşının</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                       | (-) Tablo 14                   |
| Hipotez 2ç       | <b>İşletme yaşının</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                  | (+) Tablo 14                   |
| Hipotez 2d       | <b>İşletmenin çalışan sayısının</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                  | (-) Tablo 16                   |
| Hipotez 2e       | <b>İşletmenin çalışan sayısının</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                   | (+) Tablo 16                   |
| Hipotez 2f       | <b>İşletmenin çalışan sayısının</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.          | (-) Tablo 16                   |
| Hipotez 2g       | <b>İşletmenin çalışan sayısının</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                     | (-) Tablo 16                   |
| Hipotez 2ğ       | <b>İşletme cirosunun</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                             | (-) Tablo 18                   |
| Hipotez 2h       | <b>İşletme cirosunun</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                              | (-) Tablo 18                   |
| Hipotez 2ı       | <b>İşletme cirosunun</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                     | (-) Tablo 18                   |
| Hipotez 2i       | <b>İşletme cirosunun</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                | (-) Tablo 18                   |
| <b>Hipotez 3</b> | <b>Örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                            | <b>Desteklenmiştir.</b>        |
| Hipotez 3a       | Örgüt yapısının, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                     | (+) Tablo 22                   |
| Hipotez 3b       | Örgüt yapısının, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                      | (+) Tablo 24                   |
| Hipotez 3c       | Örgüt yapısının, kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                             | (+) Tablo 26                   |
| Hipotez 3ç       | Örgüt yapısının, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                        | (+) Tablo 28                   |
| <b>Hipotez 4</b> | <b>Örgüt kültürünün kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                           | <b>Kısmen Desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 4a       | Örgüt kültürünün <b>kuralcılık eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | (-) Tablo 22                   |

|            |                                                                                                                                                          |              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Hipotez 4b | Örgüt kültürünün <b>hiyerarşi eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.               | (-) Tablo 22 |
| Hipotez 4c | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                    | (+) Tablo 22 |
| Hipotez 4ç | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.         | (+) Tablo 22 |
| Hipotez 4d | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                 | (-) Tablo 22 |
| Hipotez 4e | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                 | (+) Tablo 22 |
| Hipotez 4f | Örgüt kültürünün <b>kuralcılık eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.               | (-) Tablo 24 |
| Hipotez 4g | Örgüt kültürünün <b>hiyerarşi eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                | (-) Tablo 24 |
| Hipotez 4ğ | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                     | (+) Tablo 24 |
| Hipotez 4h | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.          | (+) Tablo 24 |
| Hipotez 4ı | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                  | (+) Tablo 24 |
| Hipotez 4i | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                  | (+) Tablo 24 |
| Hipotez 4j | Örgüt kültürünün <b>kuralcılık eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.      | (-) Tablo 26 |
| Hipotez 4k | Örgüt kültürünün <b>hiyerarşi eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.       | (-) Tablo 26 |
| Hipotez 4l | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.            | (-) Tablo 26 |
| Hipotez 4m | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | (+) Tablo 26 |

|                  |                                                                                                                                                  |                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Hipotez 4n       | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | (+) Tablo 26                   |
| Hipotez 4o       | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | (-) Tablo 26                   |
| Hipotez 4ö       | Örgüt kültürünün <b>kuralcılık eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.         | (-) Tablo 28                   |
| Hipotez 4p       | Örgüt kültürünün <b>hiyerarşi eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.          | (-) Tablo 28                   |
| Hipotez 4r       | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.               | (-) Tablo 28                   |
| Hipotez 4s       | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.    | (-) Tablo 28                   |
| Hipotez 4ş       | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.            | (+) Tablo 28                   |
| Hipotez 4t       | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutunun kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.            | (-) Tablo 28                   |
| <b>Hipotez 5</b> | <b>Kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                           | <b>Kısmen desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 5a       | Kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                    | (+) Tablo 30                   |
| Hipotez 5b       | Kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                     | (+) Tablo 30                   |
| Hipotez 5c       | Kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                            | (-) Tablo 30                   |
| Hipotez 5ç       | Kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                       | (+) Tablo 30                   |
| <b>Hipotez 6</b> | <b>İşletme performansının kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                          | <b>Kısmen desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 6a       | İşletme performansının kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                    | (+) Tablo 22                   |
| Hipotez 6b       | İşletme performansının kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                     | (+) Tablo 24                   |
| Hipotez 6c       | İşletme performansının kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                            | (-) Tablo 26                   |

|                  |                                                                                                                                        |                           |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Hipotez 6ç       | İşletme performansının kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                             | (+) Tablo 28              |
| <b>Hipotez 7</b> | <b>Çevrenin kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                              | <b>Desteklenmiştir.</b>   |
| Hipotez 7a       | <b>Saldırgan çevrenin</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                       | (+) Tablo 22              |
| Hipotez 7b       | <b>Dinamik çevrenin</b> kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                         | (+) Tablo 22              |
| Hipotez 7c       | <b>Saldırgan çevrenin</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                        | (+) Tablo 24              |
| Hipotez 7ç       | <b>Dinamik çevrenin</b> kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                          | (+) Tablo 24              |
| Hipotez 7d       | <b>Saldırgan çevrenin</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.               | (+) Tablo 26              |
| Hipotez 7e       | <b>Dinamik çevrenin</b> kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                 | (+) Tablo 26              |
| Hipotez 7f       | <b>Saldırgan çevrenin</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                          | (+) Tablo 28              |
| Hipotez 7g       | <b>Dinamik çevrenin</b> kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                            | (+) Tablo 28              |
| <b>Hipotez 8</b> | <b>Çevre kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri etkilemektedir.</b>                                        | <b>Desteklenmemiştir.</b> |
| Hipotez 8a       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. | (-) Tablo 53              |
| Hipotez 8b       | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.   | (-) Tablo 54              |
| Hipotez 8c       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.  | (-) Tablo 55              |
| Hipotez 8ç       | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.    | (-) Tablo 56              |
| Hipotez 8d       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.    | (-) Tablo 57              |
| Hipotez 8e       | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.      | (-) Tablo 58              |
| <b>Hipotez 9</b> | <b>Çevre kurumsal girişimcilik ve örgüt yapısı arasındaki ilişkileri etkilemektedir.</b>                                               | <b>Desteklenmemiştir.</b> |
| Hipotez 9a       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>örgüt yapısı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. | (-) Tablo 65              |

|                   |                                                                                                                                                                           |                                |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Hipotez 9b        | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>örgüt yapısı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                      | (-) Tablo 66                   |
| Hipotez 9c        | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>örgüt yapısı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                     | (-) Tablo 67                   |
| Hipotez 9ç        | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>örgüt yapısı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                       | (-) Tablo 68                   |
| Hipotez 9d        | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu ve <b>örgüt yapısı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                            | (-) Tablo 69                   |
| Hipotez 9e        | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu ve <b>örgüt yapısı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                              | (-) Tablo 70                   |
| Hipotez 9f        | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>örgüt yapısı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                       | (-) Tablo 71                   |
| Hipotez 9g        | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>örgüt yapısı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                         | (-) Tablo 72                   |
| <b>Hipotez 10</b> | <b>Çevre kurumsal girişimcilik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri etkilemektedir.</b>                                                                                 | <b>Kısmen desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 10a       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>örgüt kültürünün klan eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.            | (+) Tablo 73                   |
| Hipotez 10b       | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>örgüt kültürünün klan eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.              | (-) Tablo 74                   |
| Hipotez 10c       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. | (-) Tablo 75                   |
| Hipotez 10ç       | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.   | (-) Tablo 76                   |
| Hipotez 10d       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>örgüt kültürünün açıklık eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.         | (-) Tablo 77                   |
| Hipotez 10e       | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>örgüt kültürünün açıklık eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.           | (-) Tablo 78                   |
| Hipotez 10f       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>örgüt kültürünün klan eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.             | (-) Tablo 79                   |
| Hipotez 10g       | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>örgüt kültürünün klan eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.               | (-) Tablo 80                   |

|             |                                                                                                                                                                                   |              |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Hipotez 10ğ | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.          | (-) Tablo 81 |
| Hipotez 10h | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.            | (-) Tablo 82 |
| Hipotez 10ı | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                  | (-) Tablo 83 |
| Hipotez 10i | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                    | (-) Tablo 84 |
| Hipotez 10j | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                  | (-) Tablo 85 |
| Hipotez 10k | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                    | (-) Tablo 86 |
| Hipotez 10l | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. | (-) Tablo 87 |
| Hipotez 10m | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.   | (-) Tablo 88 |
| Hipotez 10n | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.         | (-) Tablo 89 |
| Hipotez 10o | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>rekabetçi agresiflik</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.           | (-) Tablo 90 |
| Hipotez 10ö | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                       | (-) Tablo 91 |
| Hipotez 10p | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                         | (-) Tablo 92 |
| Hipotez 10r | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.            | (-) Tablo 93 |
| Hipotez 10s | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.              | (-) Tablo 94 |
| Hipotez 10ş | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                    | (-) Tablo 95 |
| Hipotez 10t | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                      | (+) Tablo 96 |

|                   |                                                                                                                                                                              |                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Hipotez 10u       | <b>Saldırgan çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.               | (+) Tablo 97                   |
| Hipotez 10ü       | <b>Dinamik çevre</b> , kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                 | (-) Tablo 98                   |
| <b>Hipotez 11</b> | <b>Örgüt yapısı, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.</b>                                                                        | <b>Desteklenmemiştir.</b>      |
| Hipotez 11a       | Örgüt yapısı, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                           | (-) Tablo 32                   |
| Hipotez 11b       | Örgüt yapısı, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                            | (-) Tablo 33                   |
| Hipotez 11c       | Örgüt yapısı, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                              | (-) Tablo 34                   |
| <b>Hipotez 12</b> | <b>Örgüt kültürü, kurumsal girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.</b>                                                                       | <b>Kısmen desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 12a       | Örgüt kültürünün <b>kuralcılık eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.      | (-) Tablo 35                   |
| Hipotez 12b       | Örgüt kültürünün <b>hiyerarşi eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.       | (-) Tablo 36                   |
| Hipotez 12c       | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.            | (+) Tablo 37                   |
| Hipotez 12ç       | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. | (-) Tablo 38                   |
| Hipotez 12d       | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.         | (-) Tablo 39                   |
| Hipotez 12e       | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.         | (-) Tablo 40                   |
| Hipotez 12f       | Örgüt kültürünün <b>kuralcılık eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.       | (-) Tablo 41                   |
| Hipotez 12g       | Örgüt kültürünün <b>hiyerarşi eğilimi</b> boyutu, <b>proaktiflik</b> ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.                                       | (-) Tablo 42                   |

|                   |                                                                                                                                                                             |                                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Hipotez 12ğ       | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.            | (-) Tablo 43                   |
| Hipotez 12h       | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. | (-) Tablo 44                   |
| Hipotez 12ı       | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.         | (-) Tablo 45                   |
| Hipotez 12i       | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.         | (-) Tablo 46                   |
| Hipotez 12j       | Örgüt kültürünün <b>kuralcılık eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.        | (-) Tablo 47                   |
| Hipotez 12k       | Örgüt kültürünün <b>hiyerarşi eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.         | (-) Tablo 48                   |
| Hipotez 12l       | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.              | (-) Tablo 49                   |
| Hipotez 12m       | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.   | (-) Tablo 50                   |
| Hipotez 12n       | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.           | (-) Tablo 51                   |
| Hipotez 12o       | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutu, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutu ve <b>işletme performansı</b> arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.           | (-) Tablo 52                   |
| <b>Hipotez 13</b> | <b>Örgüt yapısının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                                                              | <b>Desteklenmiştir.</b>        |
| <b>Hipotez 14</b> | <b>Örgüt kültürünün işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                                                             | <b>Kısmen desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 14a       | Örgüt kültürünün <b>kuralcılık eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.                                                                    | (-) Tablo 30                   |
| Hipotez 14b       | Örgüt kültürünün <b>hiyerarşi eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.                                                                     | (-) Tablo 30                   |
| Hipotez 14c       | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.                                                                          | (+) Tablo 30                   |
| Hipotez 14ç       | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.                                                               | (+) Tablo 30                   |
| Hipotez 14d       | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.                                                                       | (+) Tablo 30                   |
| Hipotez 14e       | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.                                                                       | (+) Tablo 30                   |

|                   |                                                                                                                                                                                   |                                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Hipotez 15</b> | <b>Çevrenin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                                                                           | <b>Desteklenmemiştir.</b>      |
| <b>Hipotez 16</b> | <b>Örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi vardır.</b>                                                                  | <b>Kısmen Desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 16a       | Örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.                                           | (+) Tablo 99                   |
| Hipotez 16b       | Örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.                                            | (+) Tablo 100                  |
| Hipotez 16c       | Örgüt yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.                                              | (+) Tablo 101                  |
| <b>Hipotez 17</b> | <b>Örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi vardır.</b>                                                                 | <b>Kısmen desteklenmiştir.</b> |
| Hipotez 17a       | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.            | (+) Tablo 102                  |
| Hipotez 17b       | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.             | (+) Tablo 103                  |
| Hipotez 17c       | Örgüt kültürünün <b>klan eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.               | (-) Tablo 104                  |
| Hipotez 17ç       | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır. | (+) Tablo 105                  |
| Hipotez 17d       | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.  | (+) Tablo 106                  |
| Hipotez 17e       | Örgüt kültürünün <b>destekleyicilik eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.    | (-) Tablo 107                  |
| Hipotez 17f       | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.          | (+) Tablo 108                  |

|             |                                                                                                                                                                           |               |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Hipotez 17g | Örgüt kültürünün <b>gelişme eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.    | (+) Tablo 109 |
| Hipotez 17ğ | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>yenilikçilik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır. | (+) Tablo 110 |
| Hipotez 17h | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>proaktiflik</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.  | (+) Tablo 111 |
| Hipotez 17ı | Örgüt kültürünün <b>açıklık eğilimi</b> boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisinde, kurumsal girişimciliğin <b>risk alma</b> boyutunun aracılık etkisi vardır.    | (-) Tablo 112 |

## ÖZGEÇMİŞ

| KİŞİSEL BİLGİLER |                                                                                                                    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adı Soyadı :     | Burcu TÜRKMEN                                                                                                      |
| Doğum tarihi :   | 01.03.1980                                                                                                         |
| Doğum yeri :     | Eskişehir                                                                                                          |
| Uyruğu :         | T.C.                                                                                                               |
| E-mail :         | burcuturkmen80@gmail.com                                                                                           |
| EĞİTİM           |                                                                                                                    |
| Lise :           | Ankara Cumhuriyet Lisesi, 1998                                                                                     |
| Lisans :         | Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 2004                                      |
| Yüksek lisans :  | Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, 2008 |
| Doktora :        | Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 2020              |
| DİĞER            |                                                                                                                    |
| İş tecrübesi :   | APK Uzmanı, Genelkurmay Başkanlığı, 2006-Devam Ediyor                                                              |
| Yabancı diller : | İngilizce                                                                                                          |