T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İÇGİRİŞİMCİ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ

Oytun Boran SEZGİN

Danışman
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

İZMİR - 2015

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

2011800611

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Adı ve Soyadı : OYTUN BORAN SEZGİN

Tez Başlığı : Algılanan Örgütsel Destek İle İç Girişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü

Savunma Tarihi : 25.11.2015

Danışmanı : Prof.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	Üniversitesi	İmza
Prof.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Prof.Dr.Ömür Neczan ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Doç.Dr.Ethem DUYGULU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Prof.Dr.Sevinç KÖSE	CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	.....
Doç.Dr.Nezih Metin ÖZMUTAF	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	.....

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ( )

OYTUN BORAN SEZGİN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Algılanan Örgütsel Destek İle İç Girişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü**"başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mustafa Yaşar TINAR
Müdür

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "Algılanan Örgütsel Destek İle İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Oytun Boran Sezgin

ÖZET

Doktora Tezi

Algılanan Örgütsel Destek ile İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü

Oytun Boran SEZGİN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı

Küreselleşmenin sonucu oluşan hızlı değişen çevre şartları, örgütleri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye zorlamaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri konusunda en önemli etkenlerden biri girişimsel özellikleri olmaktadır. Örgütün girişimsel yetkinliğinin temelinde, her örgüt üyesinin kurumları adına gerçekleştirdikleri girişimcilik faaliyetleri bulunmaktadır. İçgirişimcilik olarak adlandırılan bu olgunun kapsamının netleştirilmesi ve öncüllerinin incelenmesi işletmeler için önem kazanmaktadır.

Fakat, firma girişimciliği alanı içindeki bireyin örgütü adına girişimsel faaliyetlerini kapsayan içgirişimcilik, yazında yeteri kadar tartışılmamaktadır. Bunun en önemli nedeni, içgirişimcilik kavramının üzerinde görüş birliği olmaması ve kavramı ölçme konusundaki problemlerdir.

Bu çalışmanın amacı içgirişimcilik kavramını netleştirmek ve içgirişimci davranışının öncülleri olarak görülen algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin içgirişimci davranışı ile ilişkilerini irdelemektir. Bu nedenle, ilk aşamada ölçme sorunlarını aşabilmek için içgirişimci davranışı ölçeği geliştirilmiştir. Sonraki aşamada ise sözü edilen değişkenler ile ilgili hipotezler test edilmiştir.

Ölçek geliştirilme aşamasında, konu uzmanları ile madde havuzu oluşturulmuş, Ar-Ge Merkezi Belgeli İşletmelerde 182 çalışan ile madde havuzu analiz edilmiştir. Yenilikçi iş davranışı, destekleyicilik, bilgi edinimi, rekabetçilik, proaktiflik ve inisiyatif alma olarak 6 boyutlu ölçek geliştirilmiştir. Açıklayıcı model testi için, teknoloji geliştirme bölgelerinde kayıtlı firmalarda çalışan 162 kişiden elde edilen veriler ile iç girişimci davranışı boyutları ve algılanan örgütsel destek ilişkisinde örgütsel güvenin rolü sorgulanmıştır. Yenilikçi iş davranışı, destekleyicilik ve bilgi edinimi boyutlarının algılanan örgütsel destek ile ilişkisinde örgütsel güvenin tam aracı rolü saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İçgirişimcilik, İçgirişimci Davranışı, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy (PhD)

The Role of Organizational Trust in the Relationship between Perceived Organizational Support and Intrapreneur Behavior

Oytun Boran SEZGİN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Administration Program

Organizations are forced to achieve sustainable competitive advantage due to rapidly changing environmental conditions caused by globalization. One of the most important factors to obtain sustainable competitive advantage is the entrepreneurial characteristics of organizations. Organization's entrepreneurial competence is based on entrepreneurial activities of each employee on behalf of organization. This phenomenon is called as intrapreneurship. Clarifying the concept and antecedents of intrapreneurship is crucial for business administration.

However, there is a lack of discussion about the individual entrepreneurial activities on behalf of the firm that is called intrapreneurship as a part of the firm level entrepreneurship. The main reasons are the lack of concensus over the concept of intrapreneurship and the measurement problems of this phenomenon.

The aim of this study is to make a more explicit intrapreneurship concept and to explore the relationships between the intrapreneur behavior and perceived organizational support and organizational trust which are seen as the antecedents of intrapreneur behavior. Hence in the first stage of the study, the intrapreneur behavior scale has been developed to overcome measurement

problems and in the latter stage the hypotheses about the two antecedents of intrapreneur behavior have been tested.

In the measurement development stage, an item pool has been formed with the aid of experts on this concept and afterwards this pool has been tested at the certificated R&D centers on 182 employees. The developed scale has six dimensions: innovative work behaviour, championing, information gathering, competitiveness, proactiveness and taking initiative. To test the explanatory model, data which has been gathered from 162 employees working for the companies registered in technology development areas has been analyzed to examine the role of organizational trust in the relationship between perceived organizational support and intrapreneur behavior. Organizational trust is fully mediating the relationship between perceived organizational support and three dimensions of intrapreneur behaviour which are innovative work behavior, championing and information gathering.

Keywords: Intrapreneurship, Intrapreneur Behavior, Perceived Organizational Support, Organizational Trust.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İÇGİRİŞİMCİ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xi
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiv
EKLER LİSTESİ xv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 8
1.1.1. İçgirişimcilik 8
1.1.1.1. Firma Girişimciliğinin Tarihsel Gelişimi 10
1.1.1.2. İçgirişimci Davranışı 33
1.1.2. Algılanan Örgütsel Destek 44
1.1.3. Örgütsel Güven 52
1.1.3.1. Kişilerarası Güven (Birey Düzeyi) 62
1.1.3.1.1. Amire/Lidere/Üste Güven 63
1.1.3.1.2. Eşdüzeylere/Çalışma Arkadaşlarına Güven 65
1.1.3.1.3. Astlara Güven 66
1.1.3.2. Takıma/Gruba Güven (Grup Düzeyi) 67
1.1.3.3. Örgüte/Üst Yönetime Güven (Örgüt Düzeyi) 69

1.1.3.4. Örgütlerarası Güven (Örgütüstü Düzey) 71
1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE 74
1.2.1 İçgirişimci Davranışı ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi 74
1.2.1.1. Yenilikçi İş Davranışı ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi 75
1.2.1.2. Risk Alma ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi 76
1.2.1.3. Proaktiflik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi 77
1.2.1.4. Özerklik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi 77
1.2.1.5. Rekabetçilik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi 78
1.2.2. İçgirişimci Davranışı ile Örgütsel Güven İlişkisi 78
1.2.2.1. Yenilikçi İş Davranışı ile Örgütsel Güven İlişkisi 78
1.2.2.2. Risk Alma ile Örgütsel Güven İlişkisi 80
1.2.2.3. Proaktiflik ile Örgütsel Güven İlişkisi 81
1.2.2.4. Özerklik ile Örgütsel Güven İlişkisi 82
1.2.2.5. Rekabetçilik ile Örgütsel Güven İlişkisi 82
1.2.3. Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven İlişkisi 83
1.2.4. Algılanan Örgütsel Destek ile İçgirişimci Davranışı Boyutları ile İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü 84

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İÇGİRİŞİMCİ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI 87
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 89
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI 89
2.4. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜNLÜĞÜ 90
2.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI 91
2.6. ARAŞTIRMA AŞAMALARI, MODEL VE BULGULAR 92
2.6.1. Birinci Aşama İçgirişimci Davranışı Ölçek Geliştirme 92

2.6.2. İkinci Aşama Algılanan Örgütsel Destek ile İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model Testi 108
2.6.2.1. Geliştirilen Ölçek Sonrası Güncellenen Hipotezler ve Araştırma Modeli 120
2.6.2.2. Hipotez Testleri ve Bulgular 122
2.6.2.3. Bulguların Tartışılması 130

SONUÇ 133
KAYNAKÇA 138
EKLER

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
bknz.	Bakınız
CEO	Chief Executive Officer
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GOSB	Gebze Organize Sanayi Bölgesi
H	Hipotez
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
KMO	Keiser-Meier-Olkin
MAM	Marmara Araştırma Merkezi
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
PAÜ	Pamukkale Üniversitesi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
s.	Sayfa
vd.	Ve Diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal/İç Girişimcilik Yazın Taraması, Kavramın Kabul Edilen Boyutları ve Boyut Tanımları s. 19
Tablo 2: Örgüt İçindeki Girişimciyi Ele Alan Çalışmalarda Kullanılan Kavramlar s. 34
Tablo 3: Kişilik Görüntüsü ve İçgirişimcilik s. 37
Tablo 4: İçgirişimci Davranışı Ölçme Çalışmaları s. 39
Tablo 5: Güven Tanımları s. 58
Tablo 6: Örgütsel Güven Kavramının Analiz Düzeylerine Göre Sınıflandırılması s. 62
Tablo 7: Bağımlılık Türü, Algılanan Risk ve Güvenilirlik Boyutları İlişkileri s. 72
Tablo 8: İç Girişimci Davranışı Madde Havuzu s. 95
Tablo 9: Madde Havuzu Uzman Değerlendirmesi s. 98
Tablo 10: Ön Test Katılımcı Demografik Özellikleri s. 102
Tablo 11: Açımlayıcı Faktör Analizi Ön Test Sonucu s. 104
Tablo 12: Boyut-Madde Korelasyonu ve Boyut İçi Güvenilirlikler s. 105
Tablo 13: Boyutlar Arası Korelasyonlar s. 106
Tablo 14: Ön Test DFA Uyum İyiliği İndisleri s. 108
Tablo 15: Açıklayıcı Model Katılımcı Demografik Özellikleri s. 110
Tablo 16: Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sektörleri ve Bulundukları Teknoloji Geliştirme Bölgeleri s. 111
Tablo 17: Model Testi İçgirişimci Davranış Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları s. 112
Tablo 18: Model Testi İçgirişimci Davranışı Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonları ve Boyut İçi Güvenilirlikler s. 113
Tablo 19: Model Testi İçgirişimci Davranışı Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyonlar s. 115
Tablo 20: İçgirişimci Davranışı DFA Uyum İyiliği İndisleri s. 115
Tablo 21: Açıklayıcı Model Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Açımlayıcı s. 117

Tablo 22: Algılanan Örgütsel Destek DFA Uyum İyiliği İndisleri Faktör Analizi Faktör Yük Dağılımları ve Madde-Toplam Korelasyonları s. 117
Tablo 23: Açıklayıcı Model Örgütsel Güven Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Dağılımları ve Madde-Toplam Korelasyonları s. 118
Tablo 24: DFA Örgütsel Güven Uyum İyiliği İndisleri s. 119
Tablo 25: Model Testi Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Birbirleri Arasındaki Korelasyonlar s. 122
Tablo 26: Yenilikçi İş Davranışı ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi s. 123
Tablo 27: Rekabetçilik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi s. 123
Tablo 28: Destekleyicilik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi s. 123
Tablo 29: Bilgi Edinimi ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi s. 124
Tablo 30: Yenilikçi İş Davranışı ile Örgütsel Güven İlişkisi s. 124
Tablo 31: Destekleyicilik ile Örgütsel Güven İlişkisi s. 125
Tablo 32: Bilgi Edinimi ile Örgütsel Güven İlişkisi s. 125
Tablo 33: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven İlişkisi s. 126
Tablo 34: Algılanan Örgütsel Destek Yenilikçilik İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model Testleri s. 127
Tablo 35: Algılanan Örgütsel Destek Bilgi Edinimi İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model Testleri s. 128
Tablo 36: Algılanan Örgütsel Destek Destekleyicilik İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model Testleri s. 129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Firma Girişimciliği s. 42
Şekil 2: Araştırmanın Modeli s. 86
Şekil 3: Öntest İçgirişimci Davranışı DFA s. 107
Şekil 4: Açıklayıcı Model İçgirişimci Ölçeği DFA s. 116
Şekil 5: Açıklayıcı Model Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA s. 118
Şekil 6: Açıklayıcı Model Örgütsel Güven Ölçeği DFA s. 119
Şekil 7: Güncellenen Araştırma Modeli s. 121
Şekil 8: Algılanan Örgütsel Destek Yenilikçilik İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model 2 s. 127
Şekil 9: Algılanan Örgütsel Destek Bilgi Edinimi İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model 2 s. 128
Şekil 10: Algılanan Örgütsel Destek Destekleyicilik İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model 2 s. 129

EKLER LİSTESİ

EK 1: İçgirişimci Davranışı Uzman Değerlendirme Formu **ek s. 1**

EK 2: İçgirişimci Davranışı Ölçek Geliştirme Soru Formu **ek s. 4**

EK 3: Algılanan Örgütsel Destek İle İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Soru Formu **ek s. 6**

EK 4: Ölçek Geliştirilmesinde Faydalanılan Ölçekler **ek s. 9**

GİRİŞ

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının hâkim olduğu bir ortamda, işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için çaba göstermektedirler (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006:80). Bu nedenle örgütler sürekli olarak rekabet avantajı elde edebileceği yeni yaklaşımlar, yeni yöntemler aramaktadır. Örgütlerin yeni yaklaşımları, yöntemleri kullanarak hedeflediği son noktaya ise ancak örgütün uygulamaya aldığı stratejik kararlar ile ulaşılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010:28). Ancak rekabet avantajı elde edebilmek adına örgütleri yönlendiren stratejik kararlar sahip olunan kaynakların yanı sıra algılanan çevreye göre de şekillenmektedir (Bourgeois, 1980:37). Örgütlerin algıladıkları çevreye uyum sağlayabilmek adına geliştirdikleri stratejileri inceleyen Miles ve çalışma arkadaşları (1978:548) örgütsel uyumun 3 temel sorundan etkilendiğini iddia etmektedirler. Örgütlerin belirli bir ürün ya da hizmet ile hedeflenen pazar ya da pazar segmentini sağlamlaştıracağı örgütsel alanın geliştirilmesini içeren *girişimsel problem* (1), girişimsel problemi çözecek, yönetimin işler hale gelmesini sağlayacak sistemin kurulmasını içeren *mühendislik problemi* (2) ve örgütün girişimsel ya da mühendislik aşamalarında karşılaştığı sorunları başarılı bir şekilde çözebileceği faaliyetlerin örgütlenmesi ve dengelenmesini sağlayan örgütsel sistemdeki belirsizliklerin oluşturduğu *yönetsel problem* (3) örgütün çevreye uyumunun nasıl olacağını şekillendirmektedir (Miles vd., 1978: 549-550). Bu üç soruna yönelik olarak stratejiler, savunmacı, tepkici, arayıcı ve analizci şeklindedir (Miles vd., 1978:551-559). Hem arayıcı hem de savunmacının güçlü özelliklerini sentezleyerek en düşük risk ile en yüksek karı hedefleyen analizci strateji (Miles vd., 1978:556) sürekli yeni fırsatların peşinden koşmayı benimseyen girişimsel yaklaşıma sahiptir. Bu sınıflandırmanın üzerine yapılan araştırmaların (Snow ve Hrebiniak, 1980:334, McKee vd., 1989:30) vurguladığı önemli nokta çevresel fırsatların peşinde koşmanın, tepkici yaklaşıma göre daha başarılı olduğudur.

Bu çalışmaların açtığı kapı, kişisel bir özellik ya da yeni bir işletme olarak ele alınan *girişimcilik* olgusunu çok daha üstün bir noktaya taşınmaktadır (Davis vd. 1991:44). Kavram artık örgüt düzeyinde bir fırsattan yararlanabilmek için, kaynakları eşsiz bir şekilde bir araya getirerek bir değer yaratma süreci olarak tanımlanmaya

başlanmıştır (Carland vd. 1984; Drucker, 1985; Kanter, 1983; Stevenson vd. 1985; Stevenson ve Gumpert, 1985). Örgüt düzeyindeki girişimcilik kavramının, öncülleri ve sonuçları irdelenirken (Covin ve Slevin, 1989; Miller ve Friesen, 1983; Morris ve Paul, 1987) kavramın boyutları üzerine de birçok tartışma yaşanmaktadır. Genel olarak 2000'li yıların ortasından itibaren yenilikçilik, risk alma, proaktiflik boyutlarının üzerinde uzlaşma sağlanmış gibi görünmekle birlikte firma girişimciliğinin boyutlarıyla ilgili tam bir anlaşma oluşmamaktadır. Boyutlara ilişkin tam anlamıyla bir anlaşma olmamasına karşın kavramın firma performansına etkileri (Davis, Morris ve Allen, 1991; Zeithaml ve Zeithaml, 1984, Rumelt, 1982; Kuratko ve Hodgetts, 1988) temel odak olmaya devam etmektedir. Çalkantılı çevreye doğru gidildikçe, firmaların performansını artırabilmeleri için daha girişimci olmaları gerektiği (Davis, vd. 1991:49), bu gerçeğin farkına varılmasıyla da firmaların girişimci ve yenilikçi yönetime doğru kaydığı (Zeithaml ve Zeithaml 1984:46; Kuratko ve Hodgetts, 1988:55) belirtilmektedir. Bu tip bir stratejiye ve yönetim anlayışına geçiş de fırsatların fark edilmesi ve tehditlerin anlaşılmasını kolaylaştırarak (Barringer ve Bluedorn, 1999:436) örgütlerin rekabet avantajı elde etmesini kolaylaştırmaktadır.

Örgüt düzeyinde girişimciliğin firma performansına olumlu etkilerinin görgül çalışmalarla (Barringer ve Bluedorn, 1999; Zeithaml ve Zeithaml, 1984; Davis vd. 1991; Rumelt, 1982) da desteklenmesi olguya olan ilgiyi artırmıştır. Örgüt düzeyindeki girişimcilik olgusunu netleştirmeye çalışan araştırmacılar, (Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991; Stopford ve Baden Fuller, 1994; Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997; Morris ve Kuratko, 2002; Antoncic ve Hisrich, 2003) kavramı farklı şekillerde tanımlasalar da benzer olgular üzerinde durmaktadırlar. Çalışmalarda kavramsal olarak benzerlikler olsa da firma girişimciliği kavramının bütünlüğü sağlanamamakta, bu alan için güçlü bir paradigma oluşturulamamaktadır. Bunun en önemli nedeni, örgütün girişimciliği irdelenirken 3 ana yaklaşım (Antoncic ve Hisrich, 2003; Ağca ve Kurt, 2007) ile konuya açıklık getirilmeye çalışılmasıdır. Kapsam yaklaşımı olarak da kabul edilen bir ele alış, sonuca odaklanırken örgüt girişimciliği kavramını "ne" sorusu ile açıklamaya odaklanmaktadır. Süreç yaklaşımı ise örgütü girişimcilik sonucuna götüren sürece odaklanarak "nasıl" sorusunun yanıtını aramaktadır. Üçüncü ve son

yaklaşım ise örgütün girişimsel sürecinin içerisindeki bireylere odaklanarak, "kim" sorusu ile ilgilenmektedir. Bu üç yaklaşım, aynı çatı altında toplansalar bile, farklı bakış açıları kavramın çeşitlenmesine yol açmaktadır. Bunun da ötesinde aynı yaklaşım ile konuya yaklaşan araştırmacılar arasında da kavramın tanımları ve boyutları arasında uzlaşmanın sağlanamadığı gözlenmektedir. Bu çeşitlenme ve farklılaşmanın en belirgin kanıtı olarak kavramın adlandırılmasındaki değişiklikler gösterilebilir. Kavram, kurumsal girişimcilikten "*corporate entrepreneurship*" (Morris ve Kuratko, 2002) girişimcilik yönelimine "*entrepreneurship orientation*" (Guth ve Ginsberg, 1990; Knight, 1997), firma teşebbüsünden[1] "*corporate venturing*" (Ellis ve Taylor, 1987), içgirişimciliğe "*intrapreneurship*" (Antoncic ve Histich, 2003) kadar çok farklı şekillerde adlandırılmıştır. Bütün çalışmalarda dikkat çeken ortak nokta kavramın çok boyutlu ve karmaşık olduğu fakat bu alanın araştırılmasının firma ve sektör için önemli olduğudur.

Çalışmalarda firma girişimciliği[2] kavramının ölçümlenmesinde geliştirilen çok farklı ölçekler (Khandwalla, 1977; Miller ve Friesen, 1978/1982/1983; Covin ve Slevin, 1988/1989; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra 1993a; Bosma vd., 2012) bulunmaktadır. Her ölçeğin kabul ettiği yaklaşıma göre, farklı boyutları bulunmakta ve maddelerin içeriği çeşitlenmektedir. Bu nedenle, firma girişimciliği çok geniş ve karışık bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Burgelman (1983a), Drucker (1985) ve Pinchot (1985) gibi araştırmacıların içgirişimciyi örgüte, hissedarlara ya da müşterilerine değer kazandıracak girişimsel faaliyetleri gerçekleştiren bireyler olarak tanımlayarak firma girişimciliğinin birey düzeyindeki yansımasına dikkat çekmektedirler. Çünkü örgüt düzeyinde firmaların girişimci özellikleri aslında örgütü oluşturan bireylerin bu davranışları şekillendirdiği ve gerçekleştirdiği gerçeğidir (Burgelman, 1983a; Harbison, 1956; Stopford ve

[1] "Venturing" kavramı yerel yazınında genellikle girişim ya da yatırım olarak kullanılmaktadır. Fakat alanda karşılaşılan bir diğer kavram olan "entreprise" kavramı tam olarak girişim sözcüğünü karşılamaktadır. Bir diğer karşılık olarak görünen yatırım ise, alandaki kullanımı tam anlamıyla karşılamamaktadır. Çünkü "venture" kavramı örgüt düzeyindeki girişimcilik çalışmalarında yeni bir iş kurulumunu ifade etmektedir. Yatırım ise işletme içerisinde birçok farklı şekilde gerçekleştiğinden, firma girişimciliği alanında kullanılan anlamından çok daha fazlasını ifade etmektedir. Yeni iş kurulumu çevirisi ise "new business creation" kavramı yerine kullanılmasından ötürü, "venture" sözcüğünün karşılığı olarak bu çalışmada teşebbüs kelimesi tercih edilmiştir.

[2] Firma girişimciliği kavramı çalışma içerisinde 3 yaklaşımı da kapsayan, örgüt düzeyindeki girişimciliği bütünsel olarak adlandıran bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Baden Fuller, 1994). Ancak, birey düzeyindeki bu yaklaşımın, görece olarak göz ardı edilmesi önemli bir boşluk yaratmaktadır. Çünkü örgüt içerisindeki bireyin kurum adına gerçekleştirdiği girişimsel faaliyetleri tam olarak anlamadan, firma girişimciliği konusunu anlamak olanaklı değildir. Kısacası örgütlerin girişimci faaliyetlerde bulunması ancak örgütü oluşturan bireylerin kurumda bu davranışları göstermelerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim, yenilik yazınında belirtildiği gibi firmaların yenilikçi bir değişim gerçekleştirmesi, çok motive olmuş bireylere ve aralarındaki etkileşime bağlı olmaktadır (O'Connor ve Rice, 2001:109). Örgüt düzeyindeki yeniliğin geliştirilmesi adına verilen önerilerin özünü oluşturan, bireylere yatırım yapılmasının gerekliliği (Kelley vd., 2011:261-267; O'Conner ve Ayers, 2005:30; Leifer vd., 2001:104-112; O'Conner ve Rice, 2001:109-114) örgüt düzeyindeki girişimciliğin de örgütteki bireylerin davranışlarına ve faaliyetlerine bağlı olduğu gerçeğini doğrulamaktadır. Bu nedenle bireysel düzeyde örgüt üyesi bireylerin gösterdikleri girişimsel davranış ve faaliyetler, aslında örgütün girişimci özellikler göstererek rekabet avantajı elde etmesinde temel bir rol oynayacaktır. Fakat rekabet avantajının sürdürülebilir olabilmesi için içgirişimci davranışının devamlılığının olması gereklidir. Bu devamlılık ise ancak içgirişimci davranışının net olarak ortaya konması ve öncüllerinin incelenmesi ile ortaya çıkacaktır. Özellikle örgütün sosyal bir varlık olduğu düşünülürse, doğal olarak örgüt üyesi bireylerin davranışları incelenirken bireylerin birbiri ile etkileşimi dikkate alınmalıdır.

Sosyal bilgi işleme yaklaşımı uyum gösteren organizmalar olarak bireylerin, içerisinde bulundukları sosyal kapsam ile geçmiş ve şimdiki davranış gerçekliklerine göre tutumlarını, davranışlarını ve inançlarını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre bir birey davranışlarını, bilişsel ve duyuşsal düzeylerde sosyal çevreyi irdeleyerek öğrenir (Salancik ve Pfeffer, 1978:226). Bireylere sunmuş oldukları iş olanağı ile toplumsal ve kişisel olarak yaşamsal bir misyonu üstlenen işletmeler de kendi politika ve kurallarıyla, kendine ait dil ve ideolojileriyle, nelerin yapılıp yapılamayacağını kritik yönleriyle ortaya koyan standartlarıyla, kendine ait sosyal etik ve davranış kalıplarıyla, ast, üst ve eş düzey ilişkilerini ortaya koyan ritüelleriyle her bir üyesine örgütte "akıllıca" uyulması gereken davranış kalıplarını ortaya koymaktadırlar (Van Maanen ve Schein, 1977:1-2). Bireyler de üyesi oldukları örgütün çizdiği bu çerçeve doğrultusunda kendisine sunulan bilgiyi alarak,

uygun olan tutumu ve davranışı geliştirmektedirler (Salancik ve Pfeffer, 1978:226). Bu açıdan bakıldığında örgütler, girişimcilik faaliyetini sürdürdükleri bir kültür ve yapıya sahip oldukları zaman bireyleri de bu şekilde davranmaya yönlendirmektedirler.

Sonuç olarak küreselleşmenin de etkisiyle yerelden küresele sürüklenen rekabet düzeyinin sürdürülebilir yapıya kavuşması için yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanan örgütler, içgirişimciliği (örgüt içi girişimcilik davranışını) geliştirme çabası içerisine girmektedirler (Kuratko ve Hodgetts, 1988: 55). Çünkü günümüzde tek taraflı olarak örgüt sistemine yönelik politikaların çalışanlara dayatılmış olduğu örgüt yapısı istenilen sürdürülebilir yapıyı elde etmeyi güçleştirmektedir. Çalışanı da dikkate alan yeni ve daha etkin bir örgüt yapısının ön plana çıktığı gözlenmektedir. Bu yeni bağlam, örgüt çalışan ilişkisini tek taraflı görmeyen ve bu ilişkinin karşılıklı paylaşımlarla ve birlikteliklerle yürütülmesine yönelik yeni ve sürdürülebilir bir anlayışa geçişi kaçınılmaz olarak hızlandırmaktadır. Kısacası firmanın girişimsel faaliyetlerini geliştirebilmesi, ancak her örgüt çalışanının katkılarını dikkate alan bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi ve her bir çalışanın katkılarının toplamında firmanın girişimciliğini artıracağı anlayışı ile gerçekleşecektir. Bu anlayış, firmaların, sürdürülebilir bir başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

Ancak birçok örgütte çeşitli faktörlerden kaynaklı olarak çalışanların farklılık yaratacak girişimci yönlerini tam olarak ortaya koyamadıkları görülmektedir. Örgütler, örgütü oluşturan bireylerin bu davranışlarını ortaya çıkarmak için çaba göstermeli, gerekli ortamı yaratacak hamleleri gerçekleştirmelidir. Çünkü örgüt içi karakteristiklerin oluşturduğu çevrenin, örgütün girişimcilik faaliyetlerini engellediği ya da geliştirdiği aşikardır (Souder 1981; Kanter 1983; Pinchot 1985; Luchsinger ve Bagby 1987). Örgütün içgirişimci davranışı geliştirici yönde oluşturabileceği en önemli çevrelerden birisi örgütün çalışanların katkısını ve onların iyi olma hallerini dikkate alarak onlara destek vermesidir (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel desteğin örgüt düzeyindeki girişimciliği olumlu yönde etkilediği (Covin ve Slevin, 1991) düşünülürse, bireysel düzeydeki içgirişimci davranışının algılanan örgütsel destek ile artacağı düşünülmektedir. Çünkü, bireyler katkılarının önemsenmediği algısı

oluştuğu anda, içgirişimci davranışı dahil, herhangi bir katkı yapmaktan kaçınacaklardır.

Bu aşamada, Beugre (2010) örgütü oluşturan bireylerin davranışlarının açıklanmasında önemli bir noktaya vurgu yapmaktadır. Örgütteki bir olgu, birey için bilişsel ve duyuşsal bir uyarılmaya dönüşmekte ve bu uyarılma sonucunda hissedilen duygu, örgütteki davranışlarına temel oluşturmaktadır (Beugre, 2010:291). Yani örgütteki bir olgu olarak ortaya çıkan örgütsel destek, bireylerin duygularının uyarılmasına neden olarak içgirişimci davranışına dönüşmektedir. Dirks ve Ferrin (2002) algılanan örgütsel desteğin güven ile çok yakın ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ek olarak, Costigan, Ilter ve Berman (1998:303) kişilerin güvensizlik ortamında kendilerini koruma güdüsüne bağlı olarak, fikir ve hislerini saklamalarının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedirler. Bütün bunların ışığında, bireyin ancak üyesi olduğu kuruma güven duyarsa içgirişimci davranışını göstermesi beklenmelidir. Ayrıca içgirişimci davranışını etkilediği düşünülen algılanan örgütsel destek, bireylerin karşılıklılık kuramına göre örgüte güven duymalarına yol açacaktır. Bu noktada içgirişimciliğin açıklanmasında örgütsel desteğin ve örgütsel güvenin etkilerinin ve değişkenler arası ilişkinin incelenmesi önem kazanmaktadır.

Firma girişimciliği yazını içerisinde, içgirişimci davranışlarını sergileyen bireyi sosyal ortamında etkileyen sosyal etkilere ilişkin çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Özellikle birey düzeyinde yapılan içgirişimcilik çalışmalarında, bireyin üyesi olduğu örgüte güveninin göz ardı edildiği bununla birlikte, içgirişimci davranışının kavramsallaştırılması ve ölçümlenmesi ile ilgili çalışmaların da yazında kısıtlı olduğu gözlenmektedir. Bu kısıtların aşılması ve yerel bağlama özgü ölçüm yapabilmek önemli görünmektedir. Bütün bu bilgilerin ışığında çalışmanın odağı:

1. Yazında genellikle örgütsel düzeyde ele alınan firma girişimciliği kavramını bireysel düzeyde içgirişimci davranışı olarak inceleyerek kavramsallaştırılmasına katkıda bulunmak,
2. Örgüt düzeyindeki firma girişimciliği ile bireysel düzeydeki içgirişimci davranışı boyutlarını karşılaştırarak iki olguyu benzerlik ve farklılıklarıyla tartışmak,
3. İçgirişimci davranışını ölçen bir ölçek geliştirmek ve içgirişimci davranışını yerel bağlamda tartışmak,

4. İçgirişimciliği açıkladığı düşünülen örgütsel destek algısı ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmektir.

Çalışmanın ilk bölümünde kavramsal ve kuramsal çerçeve ile irdelenen kavramların tanımları ortaya konularak, araştırmanın modelinde yer alan değişkenlerin birbiri ile ilişkileri tartışılmaktadır. Bu tartışmanın sonucunda geliştirilen hipotezlere ve araştırmanın model önerisine yer verilmektedir. İkinci bölümde, çalışmanın merkezinde bulunan araştırma sorunsalı irdelenerek, buna bağlı çalışmanın amacı ve önemi tartışılmaktadır. Çalışmanın özgün değeri, yazına katkısı ve çalışmanın kısıtları bu bölümde ele alınmaktadır. Araştırmanın yöntemi, bulguları, elde edilen bulguların tartışılması ve gelecek bilimsel çalışma önerileri ile iş yaşamına dönük uygulama önerilerine de bölüm sonunda yer verilmekte ve çalışma sonuca bağlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ve KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma sorusunun şekillendirdiği araştırma modelinde yer alan değişkenler olan algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve içgirişimci davranışı kavramları açıklanacaktır. Bu kavramların yazındaki temel dayanakları, gelişimleri ve evrimleri tartışılarak çalışma çerçevesince kabul edilen tanımı ele alınmaktadır. Ayrıca, araştırma modeli ortaya konularak araştırmanın hipotezleri tartışılmaktadır.

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1. İçgirişimcilik

Algıladıkları çevreye göre örgütler, çevre ile aralarındaki uyumsuzlukları girişimler ile gidererek çevreye uyum sağlar ve varlıklarını sürdürürler (Murray, 1984:1; Peterson ve Berger, 1971:103). Yüksek performans gösteren firmaların en önemli özellikleri ise örgüt düzeyinde gösterdikleri girişimciliktir (Lumpkin ve Dess, 1996:135). Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde, örgütün büyümesinde, yeni istihdam yaratılmasında ve refah elde edilmesinde örgüt düzeyindeki girişimcilik faaliyetleri kilit bir rol üstlenmektedir (Hayton ve Kelley, 2006:407).

Baumol (1968:70) girişimciliği anlayabilmenin yolunun girişimciyi anlamaktan geçtiğini belirtmektedir. Benzer şekilde firma girişimciliğini anlayabilmek de ancak içgirişimcileri anlamak ile gerçekleşecektir. Sharma ve Chrisman'ın (1999:18) çalışmalarında belirttiği gibi firma girişimciliği, birey ya da bireylerden oluşan bir grubun örgütlerine bağlı olarak yeni bir örgüt yaratması ya da örgütün içerisinde yenilik ya da yenilenmeyi araştırmasıdır. Bu anlayışa göre, yeni teşebbüslerin gerçekleştirilmesi sürecinde alt düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere kadar geniş bir aralıktaki çalışanların, farklılaşan faaliyetleri ile başarılı bir yeni teşebbüs gerçekleşmektedir (Burgelman, 1983a:230). Harbison (1956:365-367) çalışmasında, girişimsel örgütlerin teşebbüslerinin işlevlerini yerine getirirken

bunu bireylerin aracılığıyla gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla firmaların kurumsal bir yapıda girişimci olabilmeleri, örgütü oluşturan bireylerin kurumu girişimciliğe götürecek olan faaliyetleri gerçekleştirmesine bağlıdır. Zaten firma girişimciliği alanında model önerisi olan çalışmalarda da bu ayağın etkisi açıkça görülmektedir. Covin vd. (2006:57) girişimcilik yönelimi olgusunun sınırlarını, örgüt düzeyinde belirli çıktıları olan, firmanın üst düzey yöneticileri arasındaki yönetim anlayışını ifade eden inançlar, davranışlar ve tercihler olarak sınırlamaktadır. Burgelman (1983a:224) çalışmasında kurumsal girişimciliğin en önemli ayağı olarak gördüğü yeni teşebbüslerin (new venture) yönetimini irdelediği çalışmasında örgüt düzeyinde bir girişimcilik faaliyetinin örgütü oluşturan bireylerin, girişimci faaliyetlerinin toplamı olduğunu belirtmektedir. Özet olarak, firma girişimciliğini gerçekleştirebilmenin yolu firma içerisindeki çalışanların firma adına girişimci davranışlarından geçmektedir.

İçgirişimci davranışı en genel tanımı ile bir kurum içerisinden bir kişinin ya da bir grubun örgüt için önemli bir yeniliği ortaya koyması ve uygulamaya geçmesi için yapılan bütün faaliyetleri anlamına gelmektedir (Carrier, 1996:7). Yenilik yapmanın yanında rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla pazarın ya da sektörün yeniden belirlenmesi sürecini de içermektedir (Covin ve Miles, 1999:50).

Hem makro (ulusal/sektör) hem de mikro (örgüt) ölçekte büyümeyi tetikleyen ve firma davranışı olarak incelenen girişimcilik yazını 3 ana yaklaşım üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada, firma davranışı olarak girişimcilik faaliyetlerinin çıktıları üzerinden stratejik yönetim anlayışı ile irdelenen bakış, kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship) olarak kabul edilmektedir. Firma girişimciliğinin nasıl gerçekleştiğine ve sürece odaklanan diğer yaklaşım ise çalışma içerisinde girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation) olarak kabul edilmektedir. Son ve en az çalışmanın olduğu alan ise firmadaki süreçten, elde edilen çıktılara kadar bütün girişimsel faaliyetleri irdelerken, örgüt üyesi bireyi analiz düzeyi olarak kabul eden içgirişimcilik (intrapreneurship) olarak adlandırılan yaklaşımdır. Araştırma, örgüt içerisindeki bireyi odak konusu yapan içgirişimci davranışını odak konusu olarak kabul etse de 3 yaklaşım da tarihsel gelişim içinde bütünsel olarak irdelenecektir. Çünkü 3 yaklaşım, farklı bakış açılarına sahip olmalarına rağmen kavramı aynı isimlendirme ile incelediği gibi aynı yaklaşım

içerisinde çok farklı isimlendirmelere de yönelmektedir. Ek olarak, üç yaklaşım birbirinden etkilenmekte ve birbirlerini şekillendirmektedir. Bu durum kavramı karmaşıklaştırırken anlaşılabilirliğini güçleştirmektedir. Dolayısıyla, içgirişimci davranışı ancak firma girişimciliği alanının 3 yaklaşımını da içine alan bütünsel bir tartışma sonucunda belirginleşecek ve anlaşılacaktır.

1.1.1.1. Firma Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Girişimcilik kavramına ilginin yoğunlaşması ve girişimcilik ile ilgili çalışmaların artması zamanla konunun odağının, bireyin girişimciliğinden ayrılarak firma girişimciliğinin nasıl gerçekleştiği merakını uyandırmıştır. İşletme performansını etkileyen ve buna bağlı olarak karlılığı artığı bulgulanan firma girişimciliği olgusu ile ilgili araştırmalar gün gittikçe artmış ve çalışmalar firma girişimciliğini anlama, betimleme ve diğer değişkenler üzerine etkilerini araştırmaya doğru yönelmiştir (Jones ve Butler, 1992; Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006; Menzel vd., 2007). Fakat alan ile ilgili en önemli sorun, yazındaki araştırmacıların girişimci/girişimsel örgüt kavramı ile tartıştıkları olgunun yaklaşımlarına göre farklılaşması ve bunun doğal sonucu olarak da örgüt düzeyindeki girişimcilik kavramında belirsizlik yaşanmasıdır (Covin ve Miles, 1999:48).

Bourgeois (1980:36) çevrenin yoğun değişken yapısının algılanmasına bağlı olarak firmaların fırsat ve tehditleri algılayabildikleri ölçüde stratejik kararlarını belirlediklerini bildirmektedir. Miles vd. (1978:551-559) geliştirmiş oluşturdukları tipolojide, stratejilerine göre farklılaşan dört ayrı örgütten bahsetmektedir. Snow ve Hrebiniak (1980:332-333) gerçekleştirdiği çalışmada bu dört ayrı stratejiyi uygulayan firmalardan tepki veren firmalara oranla atılgan, analizci ve savunmacı stratejiyi uygulayan firmaların performanslarının daha fazla olduğunu, gelir/varlık oranında en yüksek değerin analizci stratejiye sahip firmalarda bulunduğunu belirtmektedir. Her ne kadar McKee ve çalışma arkadaşları (1989:28) istikrarsız çevrede en iyi olması beklenen analizci stratejinin diğer stratejilere oranla istatistiki olarak anlamlı bir performans farklılığı olmadığını bulgulasa da yaratıcılık, risk alma gibi girişimci özellikler gösteren firmaların rekabet avantajı elde ettiğini belirten çalışmalar (Davis, Morris ve Allen, 1991:43; Zeithaml ve Zeithaml, 1984:46)

ilerleyen yıllarda çoğalmıştır. Kısacası firmanın da aynı bireysel düzeydeki girişimcilik davranışında olduğu gibi fırsatları ya da tehditleri değerlendirerek ve risk alarak çeşitli stratejiler uygulamalarına göre örgütsel performanslarını geliştirdiklerine dikkat çeken çalışmalar, firma girişimciliği konusundaki ilgiyi ve merakı çoğaltmıştır. Bunun yanında, Rumelt (1982), yaptığı araştırma ile farklılaşma stratejilerini ekonomik amaçların, taklitçiliğin ve tamamen yenilikçi yatırımların oluşturduğu faktörlere göre şekillendiğini bildirmiştir. Farklılaşma stratejilerinin, var olan işletmenin farklılaşarak yeni bir ürün yaratması veya yeni bir yatırımın yeni bir pazara girişi tanımladığı düşünülürse firma girişimciliğinin farklılaşma stratejilerini de içeren çok daha geniş bir çerçevede incelendiği aşikardır.

Fakat, kurumsal girişimcilik olarak irdelenen yapının temelindeki görüş öncelikli olarak kavramı süreç olarak değil sadece kapsamı ile ele alarak, bir firmanın "new venture" olarak adlandırılan yeni teşebbüslerine odaklayıp sınırlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:136). İlk çalışmalar, firmaların büyümeleri ve farklılaşmalarını gerçekleştirecek planları için en etkili seçenek olarak yeni yatırım stratejilerini (Roberts, 1980:134) kabul etmektedir. Bu görüşe göre firmalar, müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek adına ya yeni bir pazara yönelmekte ya da yeni bir ürün ile karşılarına çıkmaktadır (Roberts, 1980:136-138). Doğal olarak firmaların büyümesi için kullanılacak stratejilerden biri "ürün portfolyosunu" genişletecek yeni işletmeler yaratmaktır (Biggadike, 1979:103). Bu nedenlerle girişimciliği örgüt düzeyinde ele alan araştırmaların odaklandığı konu, stratejik yönetim alanı ile sınırlı kalara sadece firmaların yeni girişimlerde bulunduğu teşebbüsleridir (Sorrentino ve Williams, 1995:59). Çünkü büyük firmalar, kurumsal teşebbüsü (corporate venturing) yenilikçiliğin, yeni teknolojilere açılan pencerenin, girişimci zihniyete sahip çalışanları kaybetmemenin, sürdürülebilir büyümenin ve yenilenmenin kaynağı olarak görmeye başlamaktadırlar (Campell vd., 2003:30; McGrath vd., 2012:50).

Alanın zamanla genişlemesi, bakış açısını da değiştirmekte ve evrimleştirmektedir. Yapılan araştırmalar kurumsal teşebbüs ile stratejik girişimciliği ve bu iki kavramın bütünleştirdiği firma girişimciliğini ayrıştırmaya başlamıştır (Narayanan vd., 2009:59). Kurumsal teşebbüs firmanın yeni bir işletme kurulumunu içeren firma artışını ifade ederken firma girişimciliğinin sadece belli bir boyutuna

odaklanmaktadır, çünkü bir kurumun girişimsel yapıya bürünerek örgüt düzeyinde bir girişimcilik göstermesi için kesinlikle yeni bir teşebbüste bulunması gerekli olmamaktadır (Covin ve Kuratko, 2010:207-210). Firma girişimciliğinin temelinde örgütü herhangi bir şekilde yenilikçiliğe götürecek bir örgütsel çıktı bulunmaktadır (Kuratko vd., 2009:460). Kısacası firma girişimciliğinin bütün çalışmalarında, olgunun özünde bulunan tek temel tema yenilikçiliktir (Covin ve Miles, 1999:49). Yenilikçiliğin, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin kalbi olması (Kuratko vd., 2001:61) alana yönelik ilgiyi sürekli artırmaktadır.

Her ne kadar Covin ve Miles (1999:49-50) çalışmasında firma girişimciliği için ana temanın yenilikçilik olduğuna dair vurgu yapılsa da araştırmacılar, yenilikçiliğin yanında birçok başka boyutuna da çalışmalarında yer vermektedirler. Örgüt düzeyindeki girişimciliği açıklama hedefindeki çalışmaların farklı farklı boyutlara ve farklı farklı kavramlara bağlı olarak açıklama yönelimleri de alanın oluşturduğu paradigmanın daha güçlü bir hale gelmesine ve konunun anlaşılabilirliğine engel olmaktadır. Özellikle Burgelman'ın (1983b;1984b) çalışmalarında stratejik yönetim anlayışı ile tamamlanan kurumsal girişimcilik açısından vurgu yaptığı "otonom stratejik davranış" olgusu doğrultusunda, Guth ve Ginsberg (1990:5) dönüşümü yönetebilme ve radikal bir değişim yapabilme yeteneği için fikirlerin yenilenmesi gerektiğine değinmekte ve bu bağlamda örgüt düzeyindeki girişimciliği, firma içi yenilikçilik/teşebbüsün yanında, örgütün temelindeki stratejik fikirlerin yenilenmesi ile birlikte incelenmesi gerektiğini iddia etmektedir. Daha önceden "bozuk değilse düzeltme" anlayışının göz ardı ettiği stratejik yenilenme olgusu, stratejik yönetim alanının girişimsel yönünü gerçek anlamda anlamanın önünü açmaktadır (Schendel, 1990:2).

Miller ve Friesen (1982:1-2) girişimsel özellikler gösteren firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için rutin olarak radikal yenilikler yaptıklarını ve bu yeniliklere bağlı olarak risk aldıklarını da belirtmektedirler. Sonraki çalışmalarında Miller ve Friesen (1983:222) çevrenin analizinde çevreyi dinamiklik, rekabet ve heterojenlik olarak, strateji oluşturma faaliyetini ise analiz ve firma yeniliği olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar firma yeniliğini ise yenilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarından oluşan bir bütün olarak kabul etmektedirler. Benzer şekilde örgüt düzeyinde girişimciliği stratejik bir duruş olarak kabul eden Covin ve Slevin

(1989:77-79) kavramı firmanın bütünsel rekabetçi eğilimi olarak belirtmektedir. Araştırmacılar gerçekleştirdikleri nicel çalışmada bu rekabetçi eğilimi ölçmek için firmaların yenilikçiliğinin, risk alma eğiliminin ve proaktifliğinin etkisine değinmektedirler. Zahra (1991:261-262) açıklayıcı modelinde, kurumsal girişimciliği tek boyut olarak analiz etse de, Guth ve Ginsberg (1990) ile aynı doğrultuda kavramın yeni iş alanları kurma ve stratejik olarak yenilenmeyi içerdiğini belirtmektedir. Araştırmacı kurumsal girişimciliğin 2 ana bileşenini iç ve dış olarak tartışmaktadır. İç kurumsal girişimcilik bileşeninin odağında, yenilik ya da yatırım yoluyla var olan firmanın canlandırılması bulunurken dış kurumsal girişimciliğin odağında ise firmanın strateji kapsamının gözden geçirilmesini odağına yerleştirmekte ve başarılı bir firma girişimciliği için iki bileşenin de geliştirilmesine vurgu yapmaktadır. Nitekim Zahra (1993a:319) sonraki çalışmasında bu iki bileşeni farklı boyut olarak kabul etmekte ve kurumsal girişimciliği firma yeniliği ve teşebbüsleri ile firma yenilenme faaliyetleri olarak ayrımlamaktadır.

Her ne kadar Jennings ve Young (1990:55) çok boyutlu kavramların tek tek alanlara ayrılarak ölçülmesinin gerektiğini belirtse de, ardından gelen çalışmalar kavramı çok boyutlu olarak irdelemeye ve ölçmeye devam etmektedir. Zaten firma girişimciliği üzerine yapılan çalışmalar artık yeni teşebbüs yaratılması sürecinin de ötesine geçmiş, yönetsel uygulama sürecini de kapsayıcı biçimde firmanın bütününü kapsayan bir duruşa yönelmiştir (Covin ve Slevin, 1991:7). Covin ve Slevin'ın (1991) modelini eleştiren Zahra (1993b:7-18), girişimsel duruş olarak tanımlanan kavramını içeriğini netleştirmediklerini belirterek araştırmacılara kavramın yoğunluk, resmiyet, odak ve süre açılarından netleştirilerek modelin yenilenmesi konusunda eleştirilerde bulunmaktadır. Covin ve Slevin (1993) Zahra'nın (1993b) modellerindeki girişimcilik duruşuna yönelik olarak getirmiş olduğu eleştirileri yanıtladıkları çalışmalarında, önceki yazından farklı olarak kavramı bulanıklaştırdıklarına dair eleştiriyi kabul etmemekte fakat kavram üzerinde çok açık bir belirginlik olmadığını kabul etmektedirler.

Zahra (1995:227) bir diğer çalışmasında ise ele aldığı kurumsal girişimciliği yenilik, yenilenme ve teşebbüs çabalarının toplamı olarak kabul etmektedir. Zahra'nın (1991;1993a;1995) çalışmaların hepsinde kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında bir ilişkiyi sorguladığı gözlemlenmektedir. Fakat

araştırmacının, kurumsal girişimciliği ölçerken sürekli olarak boyutları farklı kabul etmesi ve alan araştırmacıları arasında ortak bir paydada buluşulamaması, aslında konu üzerinde çalışan bilim adamlarının ve firma girişimciliği yazınının bulanıklık içerisinde olduğunun göstergesidir. Lumpkin ve Dess (1996:136) önceki çalışmalarda yaşanan bu bulanıklığı gidermek adına örgüt düzeyindeki çalışmaların kapsam ve süreç ile ilgili olduklarına ve bunun ayrımlanması gerekliliğine değinmektedirler. Araştırmacılar, kurumsal girişimciliğin yeni iş kurulumunu ifade ettiğini fakat girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation) olarak adlandırdıkları olgunun ise girişimsel sürece odaklanarak yöntemlere, uygulamalara ve karar verme stillerine göre, yeni iş kurulumunun nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalıştığını bildirmektedirler. Lumpkin ve Dess (1996:139-140), Burgelman (1983c), Miller (1983) ile Miller ve Friesen (1983) çalışmalarının temelinde girişimcilik yöneliminin yenilikçilik, risk alma ve proaktif boyutlarını barındırdığını fakat rakipleri geçme çabasının (rekabetçi agresiflik) ve yeni işin kurulumundaki bağımsız davranma gereksiniminin (özerklik) ayrı başlıklar altında incelenmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Covin ve Miles (1999:48) kurumsal girişimcilik ile ilgili bulanıklığın giderilmesi için Lumpkin ve Dess'ten (1996) farklı olarak (1) firmanın yeni iş kurması, (2) bütün örgütün operasyonlarını ve bakış açılarını içeren girişimsel felsefe ve (3) firma içerisindeki bireyin ya da bireylerin firma kapsamında yeni ürün fikirlerini desteklemesi şeklinde 3'lü sınıflandırma ile bakılmasını önermektedir. Aslında iki sınıflandırma karşılaştırıldığında kapsam yaklaşımı ile firmanın iş kurması ve süreç yaklaşımı ile girişimsel felsefe benzer temalara odaklanmaktadır. Covin ve Miles (1999) üçüncü ayrımlama ile yavaş yavaş kurumsal girişimciliğin örgüt üyesi bireyler üzerine yapılmış çalışmalara hak ettiği önemi vermeye başlamıştır.

Örgütün girişimci bir yapıda olabilmesi için yenilikçi ve proaktif olması gerektiğini vurgulayan Knight (1997:215-216), çalışmasında girişimcilik araştırmalarının uluslararası düzeyde incelenmesi gerektiğini bildirmekte ve karşılaştırmalı kültür çalışmaları ile firma girişimciliğinin kültürler arası farklılıklarını ve evrensel olan değerlerini belirlemenin önemine değinmektedir. Bu amaçla Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen, Miller ve Friesen (1978) ile Covin ve Slevin (1989) tarafından uyumlaştırılan 9 maddelik firma girişimciliği ölçeği olan

ENTRESCALE'i Kanada'da uyguladığı çalışmasında, farklı dillerdeki geçerliliğini bulgulayarak ENTRESCALE'in yalnızca Amerika'ya özgü olmadığı konusunda önemli bir adım atmaktadır. Bu çalışma, uluslararası çevrenin (küreselleşme) örgüt düzeyindeki girişimciliği nasıl etkilediğinin belirlenmesine yönelik merakın (Zahra ve Garvis, 2000) da önünü açmıştır. Beklenilebileceği gibi, kurumsal girişimcilik düzeyi yüksek örgütler uluslararası teşebbüslerde daha başarılı olmaktadır (Yiu vd., 2007:537).

Her ne kadar yapılan sınıflandırmalar ve farklı bakış açılarına sahip araştırmacıların ortaklaşa çalışmalarla uzlaştıkları gibi bir algı oluşsa da 2000'li yılların başında kavramsal olarak güçlü bir paradigma tam anlamıyla oluşmamıştır. Hatta Lyon vd. (2000:1081-1082) girişimcilik yönelimi ile açıkladığı olgunun ölçülmesi için yönetici algıları, kaynak dağılımı ve firma davranışı olarak ayırımlaştırdığı 3 farklı yaklaşım olduğunu belirtmekte ve her bir yaklaşımın kendisine özgü avantaj ve dezavantajları olduğunu ortaya koymaktadırlar. Firma girişimciliği alanı ile ilgili en önemli ve en sıkıntılı çalışma konusu kavramların net bir şekilde tanımlanması ve bu tanımlar doğrultusunda güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı geliştirmektir.

Benzer yaklaşımlara sahip çalışmalarda da boyutların sürekli olarak farklı değerlendirilmesi, boyutların netleştirilmesi konusunda araştırmacıların yoğun çabaları ile sonuçlanmıştır. 2000'li yılların başlarına kadar süreç yaklaşımı ile firma girişimciliğini değerlendiren çalışmalarda yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma genellikle ortak olarak kabul edilen boyutlar haline gelmektedir. Lumpkin ve Dess (2001:433) proaktiflik kapsamında incelenen rekabetçi agresiflik boyutunun ayrımlanması gerektiğini, çünkü proaktifliğin geleceği ve pazarı şekillendirecek faaliyet için öngörüyü, agresif rekabetin ise rakiplerine üstünlük sağlamak için firmaların çaba gösterme yoğunluğunu ifade ettiğini belirtmektedirler. Zaten önceki birçok çalışmada olduğu gibi Covin ve Slevin'ın çalışmasında da (1991) firmaların girişimci bir yapıda olabilmeleri için sundukları öneri olan, "yüksek getirisi olan yüksek riskli projeleri alma istekleri ve fırsatları kovalama konusunda agresif ve cesaretli davranmaları" rekabetçi agresiflik duruşunun ayrı bir boyut olabileceğini gözler önüne sermektedir. Fakat, Lumpkin ve Dess'in bu yöndeki çabası yakın zamana kadar tam anlamıyla bir karşılık görmemektedir.

Antoncic ve Hisrich (2001) örgüt düzeyindeki girişimcilik ölçeği için (ENTRESCALE) Knight'ın (1997) gerçekleştirdiği kültürler arası geçerlilik testinin Slovenya ile Amerika karşılaştırılması ile sürmektedir. Fakat araştırmacılar kapsam ve süreç yaklaşımlarını bütünleştirerek kavramı içgirişimcilik (intrapreneurship) olgusunun kapsamı içinde kabul etmekte ve bu kavramın boyutlarını ortaya çıkarmak amacıyla, Khandwalla'nın (1977) ölçeği ile Zahra'nın (1991,1993a) ölçeğini birleştirerek çalışmalarını gerçekleştirmektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001:512-513). Bu yaklaşımla geliştirilen ölçeğin, büyük oranda kültürler arası geçerliliğini bulgulamaktadırlar (Antoncic ve Hisrich, 2001:521). Antoncic ve Hisrich (2003) sonraki çalışmasında bu iki yaklaşımı birleştiren kapsayıcı içgirişimcilik olgusunu netleştirmeye ve boyutlarını daha da geniş bir perspektif ile 8 boyutlu (bknz. Tablo 1) olarak açıklamaya çalışmaktadırlar. Kavramın bütüncül bir bakış açısıyla irdelenmesi gerektiğini öneren ve bu şekilde ayrımlama yapan Antoncic ve Hisrich'in (2003) olguyu içgirişimcilik kavramı altında birleştirmek istemelerine rağmen sonraki çalışmaların, diğer araştırmacıları tek bir şemsiye altında toplayarak, paradigmanın güçlenmesine yol açamadığı gözlemlenmektedir.

Sonraki çalışmalarda, alan araştırmacılarının örgüt düzeyindeki girişimcilik olgusunu kendi bakış açılarıyla irdelemeye devam ettiği, kurumsal girişimcilik (Teng, 2007; Yiu vd., 2007; Zahra vd., 2009) ve girişimcilik yönelimi (Richard vd., 2004; Wiklund ve Shephard, 2005; Avlonitis ve Salavou, 2007; Naldi vd., 2007; Green vd., 2008; Tang vd., 2008; Wang, 2008; Rauch vd., 2009; Li vd., 2009; Simsek vd., 2010) kavramlarının ana hatları evrimleşmeden varlığını[3] koruduğu gözlenmektedir. Hatta, kapsam ve süreç yaklaşımlı değişkenlik gösteren alan içerisindeki ayırımın belirgin şekilde netleşmesi için Dess ve Lumpkin (2005) çalışmalarında girişimcilik yönelimi ile kurumsal girişimcilik ilişkisini betimleyici bir yaklaşımla araştırmaktadırlar. Yenilikçilik, özerklik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları ile tanımladıkları girişimcilik yönelimi değişkenini, yeni teşebbüs ve stratejik yenilenme boyutları ile tanımladıkları kurumsal girişimcilik değişkeninin aralarındaki ilişkiyi değerlendirmektedirler.

[3] Kavramların ana hatları, boyutlar değişerek iki yaklaşımın bütünleştiği gözlenmemekte fakat boyutların tanımlarında küçük evrilmeler gözlenmektedir. Tablo 1'de boyutların tanımlarındaki bu küçük değişimler belirtilmektedir.

Araştırmacıların sonuç olarak vurguladığı nokta, firmanın sahip olduğu girişimcilik yönelimi, kurumsal girişimciliğin öncülü olmaktadır. Bu belirginleşen ayırım doğrultusunda, girişimcilik yöneliminin firmaların yeni teşebbüsünün performansını etkilediğine dair çalışmalar da dikkat çekmektedir (Stam ve Elfring, 2008:105-106; Tang vd., 2008).

Araştırmacıların firma girişimciliğini sınıflandırma çabaları (Antoncic ve Hisrich, 2003; Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996) ve netleşen iki yaklaşımın alanda belirginleşmesi, A.B.D. ve Kanada dışında da gerçekleşen görgül çalışmaların artışına rağmen boyutlar konusundaki uzlaşma 2000'li yıllardan sonra bile gözlenmemektedir. Süreç yaklaşımı içinde kabul edilen girişimcilik yönelimi temalı çalışmalarda, Avlonitis ve Salavou (2007) yeniliği sonuç değişkeni olarak kabul etmekte ve girişimcilik yönelimini ölçerken proaktiflik ve risk alma boyutlarını kullanmaktadır. Naldi vd. (2007:33-40) ise risk almanın ayrımlayıcı girişimcilik yönelimi boyutu olduğunu, yenilikçilik ve proaktifliğin öncülü olduğunu vurgulamaktadır.

Konu içindeki dağınıklık devam ederken tartışılan bir diğer önemli nokta ise, hangi yaklaşımla olursa olsun görgül olarak gerçekleştirilen çalışmaların neredeyse hepsinin küçük firmaları göz ardı etmesidir. Alanda oluşan bu durum, sadece büyük firmaların girişimsel özellikler gösterebileceği yönünde bir algı yaratmaktadır. Fakat bu algıya yönelik eleştiriler artırmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003:11). Buna bağlı olarak Wiklund ve Shepherd (2005) küçük firmalardaki girişimcilik yönelimini irdelemektedirler. Wiklund ve Shepherd (2005:85) küçük ölçekli firmaların da sahip oldukları girişimcilik yönelimlerinin aynı büyük firmalarda olduğu gibi performanslarını etkilediğini bulgulamaktadırlar. Bu eleştirel bakışa oluşan ilgi doğrultusunda, küçük ve orta ölçekli firmaların kurumsal girişimciliği üzerine yapılan araştırmalarda artış gözlenmektedir (Avlonitis ve Salavou, 2007; Keh, Nguyen ve Ng, 2007; Naldi vd., 2007; Moreno ve Casillas, 2008; Runyan vd., 2008; Stam ve Elfring, 2008). Fakat bütün bu ilgiye rağmen, Covin ve çalışma arkadaşları (2006:64) çalışmalarında Minzberg'in (1973) sınıflandırmasına dayandırarak küçük ölçekli firmaları, oluşumcu/gelişen strateji biçimlenme motifleri sergilediği düşüncesiyle örneklem dışı bırakmaktadırlar.

2005 yılından sonra, firma girişimciliği ile ilgili çalışmaların temel olarak 2 ana yaklaşım ve kavram etrafında yoğunlaştığı gözlenmektedir. Girişimcilik yönelimi ve kurumsal girişimcilik kavramları, yazında temel olarak kabul gören kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle 2007 ve sonrasında girişimcilik yönelimi çalışmalarının, Amerika ve Kanada dışına çıkarak görgül çalışmalar ile ölçümlenmesi sürecinde kavram için tanımlar yapılırken boyutlar üzerine tartışmalar en aza inmiş, birçok çalışmada boyutların tanımlarına dahi yer verilmemiştir. Tanımları bulunan çalışmalarda ise tanımların büyük oranda ilk çalışmalardaki (Lumpkin ve Dess, 1996; Covin ve Slevin, 1989) orijinalliğini koruduğu gözlenmektedir. Nicel olarak yapılan çalışmalarda da girişimcilik yönelimi ölçüm aracı olarak Khwandalla'nın (1977) geliştirdiği Miller ve Friesen (1983) ve Covin ve Slevin'in (1986) uyarladığı ölçeklerin kullanılması konunun yavaş yavaş güçlü bir paradigma olması yönünde adım sayılmalıdır. Hatta girişimcilik yöneliminin bir davranış mı yoksa varlığa özgü[4] (dispositional) mü olduğu sorularına karşılık olarak Covin ve Lumpkin (2011: 858) girişimcilik yöneliminin varlığa özgü, kurumsal girişimciliğin ise davranış olduğunu belirterek açıklamaktadırlar. Araştırmacılara göre (2011:857-858) kültür gibi örgütsel düzeydeki davranışsal olmayan özelliklerin gözlemlenemez olması, girişimcilik yöneliminin firmanın girişimcilik davranışına dair gözlemlenemeyen, varlığa özgü bir özellik olduğunun kanıtıdır. Hepsi bir bütün olarak irdelendiğinde alanın en ilgi gören iki bakış açısı firma girişimciliğinin birbirini tamamlayan parçaları olmaktadır.

Covin ve Wales (2012) çalışmalarında çeşitli çalışmalarda kullanılan girişimcilik yönelimi ölçeklerini bir araya getirerek irdelemekte ve kullanım şekillerine göre gelecekte çalışacak olan araştırmacılara doğru seçimleri yapmaları konusunda yol göstermektedirler. 2000'li yılların başında çok ilgi gören ama bulanıklık içerisinde olan firma girişimciliği, özellikle 2010'lu yıllarda uzlaşma dönemine girmekte ve belirginleşmeye başlamaktadır. Tablo 1'de kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi ile ilgili çalışmaların yıllara göre nasıl şekillendiği gösterilmektedir.

---

[4] Dispositional kavramı sözlükte "ruhsal" olarak karşılık bulmasına rağmen olgunun anlatımlarında vurgulanan konu kişiye özgü olduğudur. Fakat kavram, içgirişimcilik alanında da örgüte dair kavramın kullanılması sebebiyle çevirisi hem kişiyi hem de örgütü kapsayacak bir biçimde "varlığa özgü" olarak çevrilmiştir.

Tablo 1: Kurumsal/İç Girişimcilik Yazın Taraması, Kavramın Kabul Edilen Boyutları ve Boyut Tanımları

Araştırmacı	Yıl	Yaklaşım	Örneklem	Kavram	Boyutları	Boyut Tanımları
Harbison	1956	Kavramsal	---	Girişimsel Örgüt (Entrepreneurial Organization)	Risk Alma ve Ekonomik Belirsizliği Yönetme Planlama ve Yenilikçilik Eşgüdümleme ve Kontrol Rutin Gözetim	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Westfall	1969	Nicel	32 sanayi firması (A.B.D.)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepren.)	Firma Girişimciliği	Bütün firmayı yeni ve gereksinim karşılayıcı bir girişim konusunda teşvik etme
Roberts	1980	Kavramsal	(Firma İncelemesi 3M) ---	Yeni Teşebbüs (New Venture)	Risk Sermayesi Teşebbüs Büyütme Sahipliği Bölüştürme Ortak Teşebbüs Teşebbüs Birleşmesi İç Teşebbüs	Bir firmanın başka bir firmanın hisselerine yatırım yapması, Kurulu bir firmaya sermaye yardımı yanında yönetsel destek verilmesi, Firmanın kendi çıkarlarının uyumsuzluğu nedeniyle ana firmadan ayrılması, İki ayrı firmanın yeni bir teşebbüste birleşmesi İyi bir Pazar gücü oluşturmak için teknoloji yönelimli teşebbüslerin çeşitli formları bilinçli olarak bir araya gelmeleri, Firmanın farklı pazarlara girebilmek ya da radikal bir ürünü geliştirmek amacıyla kendisinden farklı bir oluşum kurması
Miller ve Friesen	1982	Nicel	52 sanayi firması (Kanada)	Girişimsel Firma (Entrepreneurial Firm)	Ürün Yeniliği Risk Alma	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Miller	1983	Nicel	52 firma (A.B.D.)		Yenilik Proaktiflik Risk Alma	Pazar veya ürün yeniliği Yeniliği ilk yapabilme Riskli teşebbüsleri gerçekleştirebilme
Burgelman	1983	Nitel (Görüşme)	İleri teknoloji firması (A.B.D.)	Firma içi Teşebbüs (Internal Corporate Venturing)	Firma İçi Teşebbüs Süreci	Yeni bir iş fırsatının, yeni ürün, süreç ya da sistem olarak çalışanların oluşturduğu ön teşebbüs takımı etrafında somutlaştırılması

Tablo 1'in Devamı

Burgelman	1983 c	Kavramsal	---	Firma Stratejisi (Corporate Strategy)	Stratejik Kapsam Yapısal Kapsam	Örgütü oluşturan bireylerin özerk bir şekilde çaba göstermesi, Üst yöneticilerin stratejik emirleri ayarlaması
Miller ve Friesen	1983	Nicel	36+88 sanayi firması (Kanada+A.B.D.)	Yenilik (Innovation)	Yeni Ürün Risk Alma Proaktiflik	Yeni ürünün ve ürün hizmetin tanıtılması, Kesin olmayan fırsatların keşfedilmesi ve ele geçirilmesi, Pazardaki sorunlara çözüm aranması ve izleyicilikten çok lider olma çabası
Burgelman	1984	Kavramsal	---	Firma içi Teşebbüs (Internal Corporate Venturing)	Firma içi teşebbüsü artırmak için 4 öneride bulunulmuştur.	Tanım sürecinin kolaylaştırılması, İtici güç sürecinin düzenlenmesi, Firma içi teşebbüsün stratejik kapsamının artırılması, Firma içi teşebbüsün yapısal kapsamının belirginleştirilmesi.
Covin ve Slevin	1989	Nicel	344 sanayi firması (A.B.D.)	Stratejik Duruş (Strategic Posture)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Guth ve Ginsberg	1990	Kavramsal	---	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Yenilik/ Teşebbüs Stratejik Yenilenme	Var olan firmada yenilik ve yeni teşebbüs, Örgütün ana fikirlerinin yenilenmesi aracılığı ile dönüşüme uğraması
Jennings ve Young	1990	Nicel	56 tasarruf ve kredi sandığı (A.B.D.)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Ürün Yeniliği Alanı	Sektörde, yeni pazarlar ya da yeni ürünlerin ortalamasından daha fazlasını geliştirme
Covin ve Slevin	1991	Kavramsal	---	Girişimsel Duruş (Entrepreneurial Posture)	Risk Alma Ürün Yeniliği Proaktiflik	Üst yönetimin belirsizlik altında stratejik faaliyetler ve yatırım kararlarında risk alması, Ürün yeniliğinin sıklığı ve teknolojik liderlik eğilimi, Firmanın sektördeki rakipleri ile agresif ve proaktif rekabeti
Zahra	1991	Nicel	119 firma (Fortune 500) (A.B.D.)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Firma Girişimciliği	Yenilik ya da yatırım yoluyla var olan firmanın canlandırılması ve firmanın strateji kapsamının gözden geçirilmesi

Tablo 1'in Devamı

Zahra	1993	Nicel	102 firma (Fortune 500) (A.B.D.)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Firma Yeniliği ve Teşebbüsleri Firmanın Yenilenme Faaliyetleri	Yeni iş alanı yaratılması, yeni ürün tanıtımı, yeni ürün gelirinin yüzdesi ve teknolojik girişimcilik süreci, Misyon yenilenmesi, reorganizasyon ve geniş sistemli değişim
Morris, Davis ve Allen	1994	Nicel	252+225+25 üretim firması çalışanı (A.B.D.+Güney Afrika+Portekiz)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Yenilikçilik Risk Alma Proaktiflik	Eşsiz ya da orijinal ürünler, hizmetler ya da süreçlerin geliştirilmesi, Kabul edilebilir maliyet kaybının olduğu fırsatların kovalanması, Yenilikçi içeriğin tamamen yerleştirilene kadar engellerin üstesinden gelinmesi
Zahra	1995	Nicel	47 kaldıraçlı satın alım firması (A.B.D.)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Yenilik Yenilenme Teşebbüs	Yeni ürünlerin ve teknolojilerin gerekli insan ve finansal kaynağını sağlayarak ve gerekli altyapıyı oluşturarak yaratılması, Yeniliğe bağlı olarak firmanın işinin yeniden canlandırılması, Aktif olunan veya yeni sektörde yeni iş kurulması
Zahra ve Covin	1995	Nicel	108 sanayi firması (A.B.D.)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Ürün Yeniliği Proaktiflik Risk Alma	Şimdiki ya da gelecekteki Pazar taleplerini karşılayabilmek için yeni ürün yaratılması ya da var olan ürünün geliştirilmesi, Piyasada yeni ürünleri ile rakiplerini alt etmesi, Çıktıların yüksek seviye belirsizlik altında olduğu durumlarda iş teşebbüsleri ya da stratejisi uygulama isteği
Zahra	1996	Nicel	138 firma (Fortune 500) (A.B.D.)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Yenilik Teşebbüs Yenilenme	Örgütsel sistemlerin, ürün süreçlerin ve ürünlerin tanıtımı ve gelişimine örgütün bağlılığı, Firmanın, içinde olunan ya da yeni pazarların operasyonlarını genişleterek yeni iş kurulumu, Firmanın rekabetçi yaklaşımını ya da iş odağını değiştirerek firmanın faaliyetlerinin yeniden canlandırılması

Tablo 1'in Devamı

Lumpkin ve Dess	1996	Kavramsal	---	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Özerklik Yenilikçilik Risk Alma Proaktiflik Rekabetçi Agresiflik	Fırsatların kovalanmasında bağımsız faaliyet gösterebilme yeteneği ve niyeti, Yeni ürünlerle, hizmetlerle ya da teknolojik süreçlerle sonuçlanacak yeni fikirlerin, deneylemenin ve yaratıcı süreçlerin desteklenme ve uygulanma konusundaki firmanın eğilimi, Başarısızlık olasılığı bulunan tehlikeli seçimleri yapma eğilimi, Yeni fırsatları kovalarken ve öngörürken inisiyatif alma, Firmanın pazardaki rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için yeni bir iş kurarak ya da pozisyonunu güçlendirerek doğrudan ve yoğun bir şekilde mücadele etme yoğunluğu
Knight	1997	Nicel	258 üretici firma (Kanada)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilikçilik Proaktiflik	Firmanın karşılaştığı zorluklara ilişkin olarak çözüm getiren ve yaratıcı çözümlerin kovalanması ve örgütün işlevlerini gerçekleştirirken kullanılan yönetim teknik ve teknolojilerdeki (üretim, pazarlama, satışlar ve dağıtım gibi) bir yeniliği, Firmanın rakiplere göre agresif bir duruşu
Barringer ve Bluedorn	1999	Nicel	57 üretim firması (A.B.D.)	Kurumsal GirişimcilikYoğunluğu (Corporate Entrepreneurship Intensity)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	Çalışmada 3 teması bulunduğu belirtilen firma girişimciliği yoğunluğu tek boyutlu olarak analizlerde kullanılmıştır. Bu sebeple firma girişimciliği yoğunluğu yenilikçi, risk alan ve proaktif firmalar şeklinde belirtilmektedir.
Zahra ve Garvis	2000	Nicel	98 firma (A.B.D.)	Uluslararası Kurumsal Girişimcilik (International Corporate Entrepreneurship)	Yenilik Teşebbüs Proaktiflik	Yeni ürün, süreç ve sistemlerin yaratılması, Firmanın, yeni gelir kaynağı yaratmak için kaynaklarını ve kapasitesini kullanarak yeni pazarlara girmesi, Rakiplerin cevap vermesinden önce firmanın umut verici fırsatları kovalama kararlılığı

Tablo 1'in Devamı

Lyon, Lumpkin ve Dess	2000	Kavramsal	---	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Rekabetçi Agresiflik Yenilikçilik Proaktiflik Risk Alma Özerklik	Firmanın rakiplerine göre mücadeleci duruşu, Hem süreçlerde hem de ürünlerde yaratıcılığın, deneylemenin, orijinalliğin ve teknolojik liderliğin kucaklanması, Firmanın yeni ürün ve süreçleri tanıtarak çevreyi şekillendirmesi, Belirsiz pazarlarda ve belirsiz çıktılarda kaynakların yüksek derecede kullanılabilme eğilimi, Bireylerin ya da takımların yeni iş kurma, fikir ve vizyonları ile alakalı niyetleri sonucundaki faaliyetleri
Antoncic ve Hisrich	2001	Nicel	141+51 firma (Slovenya+ A.B.D)	İçgirişimcilik (Intrapreneurship)	Yeni İş Teşebbüsü Yenilikçilik Kendini Yenileme Proaktiflik	Kurulu örgütün yeni iş yaratması, Ürün ve hizmet teknolojisinde yenilik ve gelişme sağlanması, Örgütün ana fikirlerinin yenilenmesi aracılığı ile dönüşüme uğraması, Risk alma ve rekabetçi agresiflik öğelerini barındıran, rakiplerine görece agresif duruş sergileme
Lumpkin ve Dess	2001	Nicel	94 firmadan 124 yönetici (A.B.D.)	Girişimcilik Yönelimi* (Entrepreneurial Orientation)	Proaktiflik Rekabetçi Agresiflik	Değişimi yaratmak ve çevreyi şekillendirmek için gelecek taleplerin tahminine dönük faaliyetler ve rekabet içerisindeyken yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımı, Sektördeki rakiplerinden daha fazla performans göstermek için firmanın çabalarının yoğunluğu
Kuratko, Ireland ve Horsby	2001	Nitel	1 (Acordia, A.B.D.)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Girişimsel Faaliyetler	Diğer firmaların fark etmediği ya da agresif olarak peşinden koşmadığı fırsatlardan firmanın faydalanması
Wiklund ve Shepherd	2003	Nicel	384 küçük ve orta büyüklükte firma (İsveç)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)

Tablo 1'in Devamı

Antoncic ve Hisrich	2003	Kavramsal	---	İçgirişimcilik (Intrapreneurship)	Yeni Teşebbüs** Yeni İş Kurulumu Ürün/Hizm. Yenilikçiliği Süreç Yeniliği Kendini Yenileme Risk Alma Proaktiflik Rekabetçi Agresiflik	Özerk/yarı özerk firmalar kurulması, Üretilen ürün veya pazarlar ile ilişkili yeni işe girmenin kovalanması, Yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması, Ürün prosedürlerinde ve tekniklerinde yenilik yapılması, Stratejinin tekrar formüle edilmesi, reorganizasyon çalışması ve değişimin yaşanması, Yeni fırsatlar için kaynakların dağılımında cesur kararların hızı nedeniyle kayıp olasılığının olması, İnisiyatif almak ve öncü olmak için üst yönetimin yönelimi, Rakiplere yönelik agresif duruş
Rauch, Wilklund, Lumpkin ve Frese	2004	Nicel	51 makale (Meta Analiz)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Rekabetçi Agresiflik Yenilikçilik Proaktiflik Risk Alma Özerklik	Rakiplerin tehditlerine agresif bir şekilde cevap verilmesi veya güçlü saldırgan duruş, Ar-Ge'deki yeni süreçlerin sayesinde teknolojik liderlik kadar yeni ürün/hizmet tanıtımı yoluyla deneyleme ve yaratıcılığa yatkınlığı olması, Gelecek talepleri öngörme ve rekabette önde olmak için yeni ürün ve hizmetlerin tanıtılması, Belirsizlik içerisindeki teşebbüsler ile cesur kararlar alınması ve/veya belirsiz çevre içerisindeki teşebbüse ciddi kaynak yaratılması, Yeni teşebbüs ve onun verimliliği adına girişimci liderlerin ve takımların yönlenmesi
Richard, Barnett, Dwyer ve Chadwick	2004	Nicel	535 banka (A.B.D.)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilikçilik Risk Alma Proaktiflik	Rekabet avantajı elde edebilmek için firmanın yeni fikirleri, orijinalliği, deneylemeyi ve yaratıcı çözümleri aktif olarak destekleme yoğunluğu, Belirsizlik anında iş ile ilgili bir olasılık üzerine hareket edebilme yoğunluğu, Diğer firmalarla agresif olarak rekabet etmek için inisiyatif alma yoğunluğu

Tablo 1'in Devamı

Wiklund ve Shepherd	2005	Nicel	413 küçük ölçekli firma (İsveç)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilikçilik Risk Alma Proaktiflik	Kurulu uygulama ve teknolojilerden ayrılarak yaratıcı süreçlerin, yeni fikirlerin, orijinalliğin ve deneylemenin desteklenmesi ve yapılması eğilimi, Başarısızlık maliyetinin çok olduğu durumlarda projelere kaynak aktarımı konusundaki gönüllülük, Rakiplere karşı ilk hamle avantajı yaratmak için pazardaki gelecek gereksinimleri ve istekleri tahminleme ve ona göre hareket etme duruşu
Covin, Green ve Slevin	2006	Nicel	110 üretim firması (A.B.D.)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Walter, Auer ve Ritter	2006	Nicel	149 üniversitenin yan firması (spin-off) (Almanya+ Danimarka)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Özerklik Proaktiflik Yenilik Risk Alma İş Geliştirmede Kararlılık (Kavram 5 iç boyuta sahip fakat tek boyutlu olarak ölçülmektedir.)	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Naktiyok ve Bayrak Kök	2006	Nicel	59 işletme (Türkiye)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Yeni Girişim Yönelimi Örgütsel Yenilenme Proaktif Davranış	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Avlonitis ve Salavou	2007	Nicel	149 küçük ve orta ölçekli üretim firması (Yunanistan)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Proaktiflik Risk Alma	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)

Tablo 1'in Devamı

Keh, Nguyen ve Ng	2007	Nicel	Çeşitli sektörlerden 294 firma (Singapur)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilikçilik Proaktiflik Risk Alma	Firmanın, bulunulan ya da yeni pazarlara yeni hizmetler ve ürünler getirilmesi ve/veya ürünler için yeni yöntemlerle sonuçlanacak yeni fikirlerin deneylenmesi, yaratıcı süreçlerin desteklenmesi eğilimi, Agresif ve proaktif faaliyetlerin birleşimi ile rakipler üzerinde hakimiyet kurulma istekliliği, Çıktıların yüksek belirsizliği içerisindeki iş stratejilere ya da fırsat peşinde koşmaya belirgin miktarda kaynak ayrılması eğilimi
Naldi, Nordqvist, Sjöberg ve Wiklund	2007	Nicel	256 aile işletmesi+431 aile işletmesi olmayan küçük ve orta ölçekli firma (İsveç)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilikçilik Proaktiflik Risk Alma	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Teng	2007	Kavramsal	---	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Yenilik Stratejik Yenilenme Firma Teşebbüsü	Yeni ürün, ürün süreçleri veya örgütsel sistemlerin tanıtımı ve yaratılması, Firmanın işinin odağını ya da rekabetçi yaklaşımını değiştirerek firmanın faaliyetlerinin yeniden canlandırılması, Yeni işletmelerin satın alınmasıyla da yeni bir iş alanına girilmesi
Yiu, Lau ve Bruton	2007	Nicel	274 firma (Çin)	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Yenilik Stratejik Yenilenme Firma Teşebbüsü	Firmanın yeni iş kurulumu doğrultusunda yeni ürün, üretim süreci, örgüt sistemi tanıtmaya olan bağlılığı, Kaynakların yeni bileşimi ile yeni refah yaratılması, Yeni iş kurulumu

Tablo 1'in Devamı

Green, Covin ve Slevin	2008	Nicel	110 üretim firması (A.B.D.)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Moreno ve Casillas	2008	Nicel	434 küçük ve orta ölçekli firma (İspanya)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Runyan, Droge ve Swinney	2008	Nicel	267 küçük ölçekli firma (A.B.D.)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Stam ve Elfring	2008	Nicel	87 firma (Hollanda)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Tang, Tang, Marino, Zhang ve Li	2008	Nicel	205 firma (Çin)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Wang	2008	Nicel	213 orta ve büyük ölçekli firma (Birleşik Krallık)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Pazar Proaktifliği Rekabetçi Agresiflik Firmanın Risk Alması Firma Yenilikçiliği	Gelecek gereksinimleri firmanın öngörmesi ve bu doğrultuda harekete geçmesi, Firmanın pazardaki rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için yeni bir iş kurarak ya da pozisyonunu güçlendirerek doğrudan ve yoğun bir şekilde mücadele etme yoğunluğu, Başarısızlık maliyetinin rasyonel olduğu durumlarda yüksek miktarda kaynağı kullanma isteği, Firmanın yeni ürünlerle, hizmetlerle ya da teknolojik süreçlerle sonuçlanacak yeni fikirlerin, orijinalliğin, deneylemenin ve yaratıcı süreçlerin desteklenme ve uygulanma konusundaki firmanın eğilimi

Tablo 1'in Devamı

Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz	2008	Kavramsal	---	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Risk Alma Yenilik Proaktivite Rekabetçi Agresiflik	Mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve imalat, lojistik veya pazarlama gibi firma süreçlerindeki tüm değişikliklerin veya tamamen yeni olan fikirlerin ticarileştirilmesi, Önceden getirisi belli olmamasına rağmen yenilikçi projelere destek veren örgütsel düşünce, tutum ve normların toplamı, Belirli hedefler doğrultusunda yeni bir oluşumu meydana getirme, yönetme ve hatta sonlandırma faaliyetlerine öncülük etme tutum ve davranışları, Mevcut pazarlarda rekabet üstünlüğünü elde etmek, güçlendirmek, korumak ya da pazar payını artırmak amacıyla rakiplerine yönelik gösterdiği saldırgan ve düşmanca hamleler ve davranışlar
Kelley, Peters ve O'Connor	2009	Nitel (Görüşme)	246 yetkili personel (A.B.D.)	Yenilik Temelli Kurumsal Girişimcilik (Innovation-Based Corporate Entrepr.)	Yenilenme Yenilik	Rekabet üstünlüğünü elde etmek ya da korumak için örgütün pazarlarını ve sektörünü yeniden tanımlaması, Hedefleri yakalamak için mekanik olunması
Anderson, Covin ve Slevin	2009	Nicel	110 üretici firma (A.B.D.)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar tanımlanmamaktadır)
Li, Huang ve Tsai	2009	Nicel	165 girişimci (Tayvan)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilikçilik Risk Alma Proaktiflik Rekabetçi Agresiflik Özerklik	Yeni ürün, hizmet veya teknolojiyi tanıtmak ve yaratmak için orijinalliği destekleme eğilimi, Çıktısının yüksek belirsizlik içerdiği projelere ya da stratejilere kaynakları aktarma isteği, Gelecek vadeden Pazar fırsatlarına firmanın cevap vermesi, Rekabetçi akıma firmanın cevap vermesi, Yeni iş kapsamı ya da vizyon getirme hedefindeki birey ya da takımın süreç tamamlanana kadar gerçekleştirdikleri bağımsız davranış

Tablo 1'in Devamı

Fiş ve Wasti	2009	Nicel	347 firmadan toplam 520 çalışan (Türkiye)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilikçilik Risk Alma İleriye Etkililik Rekabetçi Agresiflik Özerklik	Ürün/hizmet yeniliklerine adanmışlık, Pazardaki fırsatları izlemeye olan yöneliminin yanı sıra yenilikleri, yenilenme hareketlerini ve yeni yönetim tekniklerini devreye almada hep öncü rolü alarak içinde bulunduğu ortamı ve sektörü şekillendirme eğilimi, Sonuç ve getirinin net olmadığı durumlarda bile yenilikçi projeleri destekleme yönelimi, Rakiplerin alt edilmesine yönelik kuvvetli bir yönelim, Bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
Onay ve Çavuşoğlu	2010	Nicel	6 firma 300 çalışan (Türkiye)	İçgirişimcilik (Intrapreneurship)	Yenilik Farklılaşma Yönelimi Yeni Teşebbüs Proaktiflik Yenilenme	(Boyutlar üzerine herhangi bir tanım bulunmamaktadır)
Simsek, Heavey, Veiga	2010	Nicel	129 firma, 129 CEO+504 üst yönetim takım üyesi (İrlanda)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilik Risk Alma Proaktiflik	(Boyutlar üzerine herhangi bir tanım bulunmamaktadır)
Covin ve Kuratko	2010	Kavramsal	---	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Firma Teşebbüsü Stratejik Girişimcilik	Kurulu bir firmanın yeni bir iş yaratması, Firmanın bulunduğu sektöre ve kendisine göre eskisinden daha farklı bir hale dönüştürecek girişimsel inisiyatifleri

Tablo 1'in Devamı

Altuntaş ve Dönmez	2010	Nicel	41 Otel işletmesi (Türkiye)	Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)	Yenilikçilik Risk Alma Proaktiflik Rekabetçi Agresiflik	Bilginin, orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması süreci, Belirsizlik karşısında yeni girişim, ürün ve süreçler ile ilgili yatırım kararları ve stratejik eylemler, Rekabetin ilerisinde yer alan yeni ürünlerin pazara sunulması ile yeni fırsatların aranması, Rakiplerine egemenliğini kabul ettirebilmek amacıyla bilinçli olarak ya da reaktif davranarak rakip ve pazar analizlerini içerecek biçimde alışılmadık yöntemlerle "rakibi yok etme" istek ve eğilimi
Antoncic ve Antoncic	2011	Nicel	149 firma (Slovenya)	İçgirişimcilik (Intrapreneurship)	Yeni İş Teşebbüsü Ürün/Hizmet Yenilikçiliği Süreç/Teknoloji Yenilikçiliği Kendini Yenileme	Büyüklük ya da özerklikten bağımsız olarak var olan ürünler ya da pazarlarla ilişkili yeni iş kurulumu, Ürün ya da hizmette yenilik, Teknolojideki yenilik ile ürün süreçlerinde, prosedürlerin ve tekniklerinde yenilik Örgütün temelindeki ana fikirlerin örgütün dönüşümü ile yenilenmesi,
Ağca, Topal ve Kaya	2012	Nicel	331 büyük ölçekli üretim firması (Türkiye)	İçgirişimcilik (Intrapreneurship)	Yenilikçilik Yeni İş Teşebbüsü Kendini Yenileme Risk Alma Proaktiflik	Yeni pazar ve yeni ürün geliştirme süreci, Firmanın yeni iş kurulumu, Örgütün temelindeki fikirlerin ve kaynakların periyodik dönüşümlerle yenilenmesi, Kayıp olasılığı durumlarında firmanın yeni girişim, agresif ya da proaktif davranış eğilimi, Pazarda ilk hareket etme ya da ilk olma

Tablo 1'in Devamı

Felicio, Rodrigues ve Caldeirinha	2012	Nicel	217 orta ölçekli firma (Portekiz)	İçgirişimcilik (Intrapreneurship)	Yenilik Belirsizlikler Altında Risk Mücadele Sonucu Risk Rekabetçi Enerji Proaktiflik Özerklik	(Boyutlar üzerine herhangi bir tanım bulunmamaktadır)
Kuratko ve Audretch	2013	Kavramsal	---	Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Firma Teşebbüsü Stratejik Girişimcilik	Firmaya yeni işletmelerin eklenmesi, Rekabet avantajı elde edebilmek için örgütsel yeniliğin uyumlaştırılması

*Lumpkin ve Dess 2001 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada girişimcilik yönelimini yenilikçilik, risk alma, özerklik, proaktiflik ve agresif rekabetçilik olarak 5 boyutlu kabul etmelerine rağmen ölçümleri sadece proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını içermektedir. Bunun nedeni gerçekleştirdikleri çalışmanın amacının, girişimcilik yönelimini ölçmek yerine daha önceki süreç yaklaşımlı çalışmalarda proaktiflik boyutu içerisinde kabul edilen agresif rekabetçilik boyutunun birbirinden farklı iki boyut olduğunu kanıtlamaktır.

**Antoncic ve Hisrich (2003) çalışmasında iki ayrı yaklaşımı bütünleştirirken Lumpkin ve Dess'in (1996) boyutlarından özerkliği ayrı bir boyut olarak sınıflandırmanın içerisinde bulundurmamaktadır. Bunun nedenini araştırmacılar, yeni teşebbüslerin yapılmasındaki sürecin özerkliği barındırması olarak göstermektedirler.

Örgüt düzeyindeki girişimcilik çalışmaları, ilk 20 yıl kavramın üzerindeki tartışmalar ekseninde sürerken bu tartışmaların sonucunda konu üzerinde tam bir birliktelik sağlanamadığı Tablo 1'de de görülmektedir. Bu durumun en önemli nedeni, örgüt düzeyindeki girişimcilik olgusunun adlandırılmasındaki çeşitliliktir. Fakat, iki temel yaklaşımın ortaya koyduğu kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yöneliminin zamanla net bir şekilde ayrımlaştığı ve hatta bu iki yaklaşımın birbirleri üzerinde etkisinin irdelendiği bir noktaya gelmektedir. Özellikle konunun filizlendiği Amerika kökenli araştırmaların görece uzlaşma sağladığının kanıtı olarak başka ülkelerdeki nicel çalışmaların son yıllardaki yüksek artışı gösterilebilir. Stratejik yönetim bakış açısıyla, kavramı yeni iş kurulumu olarak irdeleyen kapsam yaklaşımı zaman içerisinde firmanın stratejik yenilenmesini bir diğer boyut olarak büyük oranda benimsemektedir. Girişimsel olarak elde edilen bu çıktının örgütsel sürecini odak kabul eden girişimcilik yönelimi ise Khandwalla'nın (1977) ölçeğinin kabul ettiği yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını genel anlamda kabul etmektedir. Her ne kadar Lumpkin ve Dess'in (1996/2001) proaktiflik kapsamında kabul edilen özerkliğin ve agresif rekabetçiliğin dördüncü ve beşinci boyut olarak kabul edilmesi gerektiğini iddia etseler de olguya süreç olarak yaklaşan nicel araştırmalar, büyük oranda yenilikçilik, risk alma ve proaktifliği girişimcilik yönelimi boyutları olarak kabul etmektedirler.

İki yaklaşım etrafında şekillenen firma girişimciliği kavramında, bu iki yaklaşımın yanında gölgede kalan bir diğer ayak ise kurumsal girişimciliği örgüt içerisindeki bireyler üzerinden değerlendiren yaklaşımdır. Covin ve Slevin (1999) ile Antoncic ve Hisrich'in (2003) dikkat çektiği bu ayak, örgüt düzeyindeki girişimciliği yönlendiren örgütün üyelerini irdelemektedir. Bu yaklaşım içgirişimcinin özelliklerini tanımlamaya, girişimci ile farklarını ortaya koymaya, örgüt düzeyindeki girişimcilik üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmaktadır. Bu bakış açısıyla gerçekleştirilen nadir araştırmalar, diğer bakış açılarına oranla içeriği açısından çok daha geriden gelmektedir. Zahra ve Covin'e (1995:56) göre kurumsal girişimcilik örgütün her düzeyinde karşılaşılan bir durum olmakla birlikte bireysel düzeyde araştırılması çok zengin bir alan olacaktır. Bu yaklaşımın diğer iki yaklaşımdan en büyük farkı, örgüt düzeyinde girişimciliğin, aşağıdan yukarıya doğru bireysel olarak

çalışanların etkisiyle gerçekleştiği anlayışıdır (De Jong vd., 2011:5; Bosma vd., 2012:1).

1.1.1.2. İçgirişimci Davranışı

İsveç'in köklü firmalarından Beijerinvest'in eski yönetim kurulu başkanı Anders Wall yaptığı konuşmada, girişimcilerin değişimi yönlendirerek geleceği şekillendirdiği gibi, başarılı firmaların teknoloji, pazar gibi dış etmenleri değiştirmesini gerekçe göstererek girişimci olmak için yeni bir iş kurmanın şart olmadığını, bireylerin çalıştıkları kurumlarda da bunu gerçekleştirebileceğini söylemektedir (Pinchot, 1985:5-6). 1937' de Lewis (1937:540) girişimcinin emeğini kiralayarak firmasında karar vermesi adına görevlendirdiği kişilerin aldıkları kararların gerçek anlamda girişimcilik olmadığını, farklı bir inceleme gerektirdiğini ifade etmektedir. Bu ayrımı koymak için kurumsal girişimciyi konu alan araştırmacılar (Jong ve Wennekers, 2008; Bosma vd., 2012) kendi firmasını kuran kişileri bağımsız girişimci (independent entrepreneur) olarak adlandırmaktadırlar. Girişimcilik ve içgirişimcilik özellikleri gösteren bireylerin yakın özelliklere sahip oldukları (Menzel vd., 2007) bir gerçektir fakat beklentileri (Bosma vd., 2010:24-25), öğrenme stratejileri (Honig, 2001:31), risk alma derecesi (Douglas ve Fitzsimmons, 2013:126), özerklik isteği (Douglas ve Fitzsimmons, 2013:126), algılanan yetenek (Nyström, 2012:13), eğitim derecesi (Nyström, 2012:13) gibi farklılaştıkları alanlar da mevcuttur. Bu ayırımın iyi yapılabilmesi için öncelikle içgirişimci kavramının tanımının net bir şekilde ortaya konması gereklidir. Kurum içindeki girişimci, firma girişimciliğini örgüt bağlamında ele alan çalışmalardaki kavram kargaşası kadar yoğun olmasa da konuyu ele alan araştırmalarda farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Bu adlandırma çeşitlendirmesi ve araştırmacılar Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Örgüt İçindeki Girişimciyi Ele Alan Çalışmalarda Kullanılan Kavramlar

Kavram için kullanılan isim	Araştırmacılar
Firma Girişimcisi (Corporate Entrepreneur)	Lewis, 1937; Kanter, 1984; Vandermerwe ve Birley, 1997
Firma içi Girişimci (Internal Entrepreneur)	Thornberry, 2003
Girişimsel Çalışan (Entrepreneurial Employee)	Nyström, 2012; Stam, 2013; Wakkee vd., 2008
Girişimsel Çalışan Faaliyeti (Entrepreneurial Employee Activity)	Bosma vd., 2012
Girişimsel Çalışan Davranışı (Entrepreneurial Employee Behaviour)	Jong ve Wennekers, 2008
Çalışanlararası Girişimsel Davranış (Entrepreneurial Behaviour Among Emp.)	Stull, 2005
İçgirişimci (Intrapreneur)	Pinchot, 1985; Honig, 2001; Sayeed ve Gazdar, 2003; Hydle vd., 2015; Davis, 1999; Douglas ve Fitzsimmons, 2013; Dovey, 2012; Harris ve Verreynne, 2008; Luchsinger ve Bagby, 1987; Martiarena, 2013; Menzel vd., 2007; Rathna ve Vijaya, 2009
İçgirişimsel Davranış (Intrapreneurial Behaviour)	De Jong vd., 2011; Van der Sijde vd., 2013; Rigterin ve Weitzel, 2013

Alanın sunduğu en önemli fırsatlardan biri, kavrama verilen adlandırmalar farklılaşmasına rağmen, tanımların içerik olarak çok benzerlik göstermesidir. Her ne kadar farklı isimlendirmeler olsa da en çok kullanılan kavram "içgirişimcidir". En genel ve kabul edilen tanımıyla içgirişimci, firma içerisinde yenilikten kendisini sorumlu gören kişidir (Pinchot, 1985). Kanter'e göre (1984:21) içgirişimci, firmaya ve sektöre göre en gerekli alanlarda yenilik için fırsatları bulmaktadır. İçgirişimci yaratıcı ya da buluşçu olabilir fakat her zaman iyi bir fikri nasıl faydalı bir gerçeğe dönüştürebileceğini hayal edendir (Duncan vd., 1988:17). Bu hayallerinin şekillendirdiği vizyonlarıyla, diğerlerini izlemeyen çalışan ya da yöneticiler, (Kuratko ve Goldsby 2004:13) içgirişimciliği tetikler. İçgirişimcilik, örgütlerde kaynak ve insanların girişimsel ruhunu birleştiren bir yöntemdir[5] (Pinchot,1985:4).

[5] Kavram aslında yöntem olarak değerlendirilmemesine rağmen Pinchot (1985) içgirişimciliği işletmeyi geliştirecek bir yöntem olarak vurgulamaktadır. Bu vurgu nedeniyle, aktarımda orijinalliğin bozulmamasına özen gösterilmiştir.

İçgirişimcilik alanındaki ölçme çalışmaları 2000'li yıllarda başlamasına rağmen konuya ilişkin değerlendirmeler 25 yıl öncesine kadar gitmektedir. Hanan'a göre (1976:140) başarılı bir örgüt düzeyindeki girişimin sürdürülebilirliği için doğru bir girişimci liderliğin ve yönetimin varlığı kaçınılmaz bir gerçekliktir. Burgelman (1983b:1355) operasyonel düzeydeki katılımcıların kapasiteleri ile girişimsel fırsatlardan faydalanabilineceğini iddia etmektedir. İçgirişimciler, yeni kaynakların bütünleştirilmesinin geliştirilmesi ile yeni fırsatlar yaratarak firmanın büyümesine katkıda bulunmaktadır (Burgelman, 1984b:164). Sonuç olarak aynı birey düzeyinde olduğu gibi örgüt düzeyinde de bireyler ya da gruplar diğerlerini ikna ederek yeni işletmelerin ve kaynakların yaratılmasına neden olarak girişimsel grupları oluşturmaktadırlar (Stopford ve Baden-Fuller, 1994:522). Jones ve Butler (1992) iç girişimcilik modellerinde iç girişimcilik davranışını vekalet kuramını kullanarak açıklamaya çalışmışlardır. Vekalet kuramı yardımıyla iç ve dış değişkenleri birbirinden ayırmaya olanak bulduklarını belirten araştırmacılar, girişimci ve yönetim farklılıklarına bağlı olarak içgirişimciliğin artırılmasına dönük teşvikler ve ödüller ile farklılığın yarattığı problemlerin önüne geçilebileceğini bildirmektedirler. Bütün bu çalışmalar göstermektedir ki bireysel olarak kurum içi girişimciler, kurumsal girişimciliğin en temel ayağıdır.

Burgelman (1983a:232-241) firma içi teşebbüs süreçlerinin firmanın kurumsal stratejisine göre özerklik içerdiğini belirterek, bireylerin operasyonel düzeyde otonom stratejik inisiyatif almalarının kurumsal girişimciliğin itici gücü olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle firma düzeyindeki girişimsel kapasitenin gelişmesi için firmanın birey düzeyindeki girişimsel faaliyetlerinin daha iyi kullanılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Burgelman, 1984:46).

Firma girişimciliği çalışmaları içinde üçüncü ayak olan bireysel bakış yaklaşımı, aslında süreç yaklaşımı olan girişimcilik yöneliminin içerdiği boyutların örgüt üyesi bireylere yansıması olarak kabul edilebilir. Hatta, içgirişimci davranışlarının artışı örgütün girişimcilik yönelimini geliştirici en önemli unsur olmaktadır. Bu yaklaşım doğal olarak, "İçgirişimcinin özellikleri/karakteristikleri/tutumları/davranışları nelerdir?" sorusunu da beraberinde getirmektedir. Çünkü içgirişimcinin özellikleri belirlenirse bu özelliklere sahip bireyleri işletmenin bünyesine katabilmek, işletmedeki içgirişimcileri tanımlayıp

onları elde tutabilmek ve içgirişimcileri yönetebilmek kolaylaşacaktır. Fakat neredeyse bütün firma girişimciliği ayaklarında olduğu gibi bireysel düzeyde de görüş birliği sağlanamamıştır. Hatta diğer ayaklara göre detaylı bir şekilde incelenmesi açısından çok daha yeni olan bu yaklaşım, ortak görüşe ulaşma konusunda başlangıç aşamasındadır.

Bu noktada asıl soru, içgirişimciliği ölçmek için doğru yaklaşımın hangisi olduğunu belirleyebilmektir. İçgirişimci olarak görülen bireylerin hangi özellikler taşıdığı ya da hangi davranış boyutlarının ön plana çıktığı belirlenerek bir tanım yapılamazsa gerçek anlamdaki etkileri de ölçülemez. Bu nedenle, yapılan çalışmalar bireysel düzeydeki içgirişimciyi ve içgirişimci davranışının özelliklerini belirlemeye odaklanmalıdır. Fakat bu çalışma alanı, hala tam anlamıyla çalışanların nasıl kurumları adına girişimci olduğunu ya da bireysel düzeyde bunun nasıl gerçekleştiğini netleştirememektedir (Wakke vd., 2010). En eski içgirişimci sınıflama çalışması Tablo 3'te görülebileceği üzere, Lessem (1988, Aktaran: Sayeed ve Gazdar, 2003) tarafından kişilik görüntüsü ile içgirişimcilik bağıntısını ortaya koyarken belirli içgirişimcilik türleri için belirli kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi göstermesi ile başlamaktadır. Bu sınıflamalar doğal olarak öncesindeki içgirişimcinin özelliklerini irdeleyen çalışmaları (Ross ve Unwalla, 1986, Aktaran: Lushsinger ve Bagby, 1987; Davis, 1999) da bütünleştirmektedir.

Yönetici ile içgirişimci arasında benzerlikler olduğu gibi farklılıklar da bulunmaktadır (Hydle vd., 2015:113). Davis (1999:312-315) bir yönetici ile bir içgirişimcinin örgütsel rollerine göre sahip oldukları bilişsel şemaları ortaya koymakta ve içgirişimcinin yöneticiye oranla öne çıkan özelliklerinin yenilikçi, hırslı, agresif, hevesli ve dirençli olduğunu iddia etmektedir. Bir diğer taraftan, girişimci ve içgirişimci rolleri arasındaki karşılaştırmayı yapan bir diğer çalışma (Rathna ve Vijana, 2009:42) yönetim ve öğrenme yetkinliklerinin içgirişimciler tarafından girişimcilere oranla daha önemli olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ross ve Unwalla (1986, Aktaran: Lushsinger ve Bagby, 1987:11) içgirişimci kişiliğin sonuçlara odaklanan, statükoyu sorgulayan, problem çözen, değişim ve yenilik ile motive olan, bürokratik sistemlerin kısıtlarını aşmak isteyen, hırslı ve rekabetçi özellikler taşıdığını bildirmektedirler.

Tablo 3: Kişilik Görüntüsü ve İçgirişimcilik

Özellik	İçgirişimci Türü	Temel Tutumları
Hayal Gücü	Yenilikçi (Mucit)	Özgünlük, İlham, Sevgi, Dönüşüm
Sezgi	Tasarımcı/Mümkün Kılan	Evrim, Gelişme, Simbiyotik, Bağlantı
Otorite	Lider	Yönlendirme, Sorumluluk, Yapı, Kontrol
İstek	Girişimci	Başarı, Fırsat, Risk Alma, Güç
Sosyallik	Animatör	İnformallik, Paylaşılan Değer, Topluluk, Kültür
Enerji	Maceracı	Hareket, İş, Sağlık, Faaliyet
Esneklik	Değişim Ajanı	Uyumluluk, Açıklayıcılık, Merak, Zeka

Kaynak: Lessem, 1988; Aktaran: Sayeed ve Gazdar, 2003:78

Firma düzeyinde girişimcilik, örgüt üyesi bireylerin yeniliklerine ve risk almasına bağlıdır (Felicio vd., 2012:1719). İçgirişimciler potansiyel risklerle karşı karşıya olduklarını beklemelidirler ve riski alabilmek için de daha fazla özerkliği kabul edeceklerdir (Duncan vd., 1988:19). Yani içgirişimci değişim için gerekli fırsatları fark eder, onları kovalar, onlardan faydalanır ve uygulamadaki farklılıklarını keşfederek örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanır (Felicio vd, 2012:1719). Burgelman (1983a:232-233) yeni bir fikrin teknik ve pazarlama gelişimi göstererek somut bir halde yeni bir projeye dönüşebilmesi için ürünü destekleme faaliyetlerinin (product championing) önemine değinmektedir. İç girişimciler için bir diğer önemli özellik özerkliktir çünkü yaratıcılık süreçleri sonucu öngördükleri fırsatlardan faydalanabilmek için karar verme ve kaynaklara ulaşma gereksinimleri vardır (Felcio vd., 2012:1722). Çalışanlar firma girişimciliğine katkıda bulunabilmeleri için risk ve inisiyatif alabilmelidirler (Kuratko ve Goldsby, 2004:26). Özellikle içgirişimciler eleştiri ya da direnç ile karşılaşma durumları yüksek oldukları için (Lushsinger ve Bagby, 1987:12) bu sonuçlara karşı risk alma davranışı sergilemek durumundadırlar. Yenilik potansiyeli olan bir faaliyet hakkındaki vizyonları ile diğerlerini etkileyen destekleyiciler (Howell ve Higgins, 1990:320), kavramsal düzeydeki bir fikrin yeni bir girişim olarak itici sürece geçebilmesindeki katalizör görevini üstlenmektedir (Burgelman, 1983a:237). Bosma ve diğerlerine göre (2012:1) içgirişimcilerin temel özellikleri, inisiyatif almaları, fırsatları kovalamaları ve yenilik istemeleridir. Hayton ve Kelley (2006:414) firma girişimciliğini artırabilmek için örgütü oluşturan bireylerin yenilikçi, aracılık edici, destekleyici ve koruyucu yetkinliklerinin olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu

bağlamda, içgirişimci çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmalı, önemli özelliklerini yansıtacak şekilde ölçülmelidir.

Fakat, içgirişimciyi bireysel düzeyde inceleyen çalışmaların içgirişimciyi ayırt eden özellikleri belirleme çabası, ölçme ile ilgili tartışmaları da beraberinde getirmekle birlikte, ölçek konusunda araştırmacılar arasında net bir görüş birliği olmadığı gözlenmektedir. Farklı yaklaşımlar aynı örgüt düzeyinde ölçümlemede olduğu gibi bireysel düzeyde de devam etmektedir. Kullanılan farklı ölçekler Tablo 4'te gösterilmektedir. Tablo 4'te görülebileceği üzere, kavramların adlandırılmasında farklılıklar bulunmaktadır. Fakat, tanımlar birbirlerine çok benzemekte ve kurum içerisindeki bireylerin girişimsel faaliyetlerine odaklanmaktadır. İçgirişimcilerin tanımları bu kadar benzer olmasına karşın ölçümlerdeki farklılıklar dikkat çekmektedir. Her ölçeğin boyutlandırılması ve ölçeklerdeki eksikliklere Tablo 4'te yer verilmektedir.

Tablo 4: İçgirişimci Davranışı Ölçme Çalışmaları

Araştırmacı	Yıl	Kavram	Tanım	Boyutlar	Ölçek Bilgisi	Örneklem	Çalışmanın Sonucu	Ölçeğin Yetersizlik Nedeni
Sayeed ve Gazdar	2003	İçgirişimcilik	Kurum girişimcisinin yeni bir iş kurulumunun davranışsal ve teknik yönleri	8 setli içgirişimci tanımlama	Yenilikçi, Tasarımcı, Lider, Girişimci, Animatör, Maceracı, Değişim Ajanı tipolojisi için birer madde içeren 56 maddeli 8 set sorusu Lessem'in (1998) çalışmasından alınmıştır.	101 orta seviye yönetici (Güney Afrika)	Ölçeğin güvenilirlik çalışmasını gerçekleştirmektedirler Özellikle maceracı, yenilikçi, girişimci ve animatör özelliklerinin içgirişimciliğin boyutları olduğunu bildirmektedirler.	Ölçek içgirişimciliğin boyutlarından çok içgirişimci kişilik çerçevesini çizmektedir. Geliştirilecek ölçeğin öncülü olarak değerlendirilmesi daha uygun görülmektedir.
Stull	2005	Çalışanlar Arası Girişimsel Davranışı	Her seviyedeki çalışanların örgütün girişimsel yönelimin boyutlarını içeren davranışları ve niyetleri	-Proaktiflik -Risk Alma -Yenilikçilik	5 soru proaktiflik, 5 soru risk alma ve 5 soru yenilikçilik (Ölçek Geliştirme) ile kavram ölçülmektedir. Maddeler yazın taraması sonucu özgün olarak geliştirilmiştir.	145 çalışan (Amerika ve Kanada)	Yöneticiye güven ve kişi-örgüt uyumu çalışanlar arasında girişimcilik davranışını artırmaktadır. Çalışanlar arası girişimsel davranışın artması girişimsel yönelimi artırmaktadır.	Çalışanların girişimciliğini tanımlarken girişimsel yönelim boyutları kabul edilmiş fakat boyutlar yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak sınırlandırılmıştır. Eksik boyutlar olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu ölçeği kullanan sonraki çalışmada madde dağılımları konusunda problem yaşanıyor.
De Jong ve Wennekers	2008	Girişimsel Çalışan Davranışı	Çalışanın, kendisinden istenmeden örgüt içerisinde bir yeniliği üstlenmek için inisiyatif alması	-Girişimsel Davranış -Proaktiflik -Yenilikçilik	Girişimsel yönetim (Pearce vd. 1997, 11 madde,) ve risk alma (Patterson 1999, 3 madde) girişimsel davranış için önerilen iki ölçektir. Proaktifliği ise kişisel inisiyatif (Frese vd. 1997, 7 madde), sorumluluk almak (Morrision & Phelps 1999, 10 madde), fikir satma (Ashford 1998'den uyarlanan 3 madde), ses (Van Dyne & LePine 1998'den 6 madde) alt boyutları ile ölçmektedir. Yenilikçilik boyutunu ise yenilikçi iş davranış (De Jong 2007'den 4 boyutlu 10 madde), yaratıcılık (Tierney vd., 1999'dan 9 madde) alt boyutları ile ölçmektedir.	Kavramsal	Ölçek geliştirmektedirler. (Ölçek geliştirme çalışması nicel olarak değil, hazır ölçeklerin önerilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.)	Önerilen ölçeğin eksik boyutları olduğu düşünülmektedir. Ayrıca 3 boyutun içerisindeki alt boyutların her birinin kendine ait bir yapısal bütünlüğü bulunmaktadır fakat hiçbir boyut önerilen bu karışım içerisinde irdelenmemiştir. Toplam 63 maddeden oluşan bu ölçek önerisinin hiçbir nicel çalışma ile sınanmamış olması ve birçok farklı ölçeğin oluşturduğu bir havuz yaratması nedeniyle kullanılması uygun görülmemiştir.

Tablo 4'ün Devamı

Wakke, Elfring ve Monaghan	2008	Girişimsel Davranış	Kurulu bir firma içerisindeki çalışanların girişimcilik davranışları	-Proaktiflik -Yenilikçilik -Risk Alma	Stull (2005) ölçeği aynen kullanılıyor.	307 çalışan ve 46 yönetici (Hollanda)	Koçluk ve özyeterlilik çalışanların içgirişimci davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.	Çalışanların girişimcilik özellikleri için bütün maddelerin Cronbach Alpha değeri ,695 olarak düşük görünmektedir. Ayrıca maddeler boyutlara istenildiği gibi dağılmıyor.
Basım, Meydan ve Şeşen	2009	İçgirişimcilik	Faaliyet halindeki örgütlerdeki bireylerin isteyerek ve örgütü daha iyiye taşımak amacıyla yaptığı girişimcilik	-Yenilikçilik -Risk Alma -Fırsatlara Odaklanma	Tokat'ın (2007) tezinde geliştirdiği ölçek uyarlanmıştır.	116 alt ve orta kademe yöneticisi (Türkiye)	Etkileşim adaleti fırsatlara odaklanma davranışını olumsuz, süreç adaleti fırsatlara odaklanma davranışını olumlu etkilemektedir.	Boyutlarının içgirişimci özelliklerini tam anlamıyla yansıtmadığı düşünülmektedir. Her ne kadar üst düzey dışında orta ve alt düzey yöneticileri kapsasa da içgirişimci davranışının bütün çalışanlara özgü olduğu düşünülmektedir.
De Jong, Parker, Wennekers ve Wu	2011	İçgirişimsel Davranışı	Örgütleri geliştirecek şekilde çalışanların fırsatları tanımlaması ve değerlendirmesi	-Yenilikçilik -Risk Alma -Proaktiflik	Yenilikçilik için Scott ve Bruce (1994) 2 madde, Proaktiflik için Parker ve Collins (2010) 2 madde, ses için 1 madde, risk alma için Zhao (2005) 2 madde ve cesaret için 1 madde ile ölçek oluşturulmuştur.	179 çalışan ve çalışma arkadaşları (Hollanda)	3 boyutlu 9 maddeli bir ölçek geliştirilmiştir.	Özerkliğin etkiliği olduğunu bulgulamaktalar fakat ölçek içerisinde düşünmemektedirler. Ayrıca proaktiflik ve risk alma boyutları maddelerine yaptıkları eklemeler araştırmacı tarafından faydalı ancak eksik görülmektedir.
Bosma, Stam ve Wennekers	2010 2012	Girişimsel Çalışan Faaliyeti	Yeni bir işletme faaliyetinde (yeni ürün/hizmet/ iş kurulumu) risk alma davranışı gösteren bireyler	Tek boyut*	Global Entrepreneurship Monitor araştırmasında sorulan 2 adet evet/hayır sorusu ile ölçümleme gerçekleştirilmektedir.	52 ülkeden 603 kişi	Kariyerlerinin ortasındaki, yüksek gelirli ve yüksek eğitimli çalışanlar, erkekler daha yüksek oranda içgirişimci olmaktadırlar. İçgirişimcilerin, bağımsız girişimcilere oranla işlerinin büyüme beklentileri daha yüksek.	Çok az soru ile bağımsız girişimci ve içgirişimci ayrımlanması var. Boyutlarına özel olarak değinmek yerine genel bir bakış açısı sunuyor.

Tablo 4'ün Devamı

Langkamp ve Lane	2012	Bireysel Girişimsel Yönelim	Örgütün strateji yapma sürecinde girişimsel kararlar ve faaliyetler	-Risk Alma -Yenilikçilik -Proaktiflik	Risk alma 3 madde, yenilikçilik 4 madde ve proaktiflik 3 madde ile ölçümlenmektedir.	1102 öğrenci (A.B.D.)	Bireysel düzeyde girişimsel yönelim ölçeği geliştirilmektedir.	5 boyutlu olarak kurgulanmış fakat 2 boyutu düşmüştür. İçgirişimciyi daha çok yansıtan bir yaklaşımı kabul etmesine rağmen çalışma, içgirişimciyi sadece üst düzey yönetici olarak kabul ettiği ve öğrencilerin daha çok girişimsel niyetini irdeleyebilecek sorular içerdiği için ölçek yetersiz olarak kabul edilmektedir.
Van der Sijde, Veenker ve During	2013	İçgirişimsel Davranış	Örgüt içerisindeki bireylerin girişimciliği	Tek boyut	Davis (1999) çalışmasında içgirişimci için ortaya koyduğu özellikleri dikkate alarak 8 sorulu bir ölçek geliştirilmiştir.	711 çalışan (Hollanda)	İçgirişimsel davranışı sergilemek için Ar-Ge harcamalarını artırarak içgirişimcilik koşullarını iyileştirmektedir.	Tek boyutlu olarak ölçmek konunun aydınlatılması için yetersiz olarak görülüyor. Çünkü sorular içerisindeki "liderlik yeteneği", "sosyal yetenek" gibi özelliklerin sadece bir madde ile ölçülmesi detaylı bir incelemeye fırsat vermemektedir.
Rigtering ve Weitzel	2013	İçgirişimsel Davranış	Örgüt içerisindeki aşağıdan yukarıya doğru oluşan girişimsel faaliyetler	-Yenilikçi İşyeri Davranışı -İnisiyatif Alma -Risk Alma	Yenilikçi işyeri davranışı için De Jong ve Den Hartog'un (2010) 10 maddeli ölçeğinden, inisiyatif alma için Frese vd. (1997) 7 maddeli ölçeğinden ve risk alma için De Jong vd. (2011) üç maddeli ölçeğinden faydalanılmıştır.	176 çalışan (Hollanda)	İçgirişimsel davranış örgüt düzeyinde girişimciliği geliştirmektedir. Yöneticiye güven, içgirişimci davranışını artırmaktadır.	De Jong ve Wennekers (2008) çalışmasında önerdiği ölçeğin nicel olarak testini gerçekleştirerek devamı gibi görünmektedir. Fakat önerilen ölçeği tamamen almamaktadır. Diğer taraftan, içgirişimci davranışını ölçmek için boyutların eksik olduğu düşünülmektedir.

*Aslında bu ölçek Global Entrepreneurship Monitor'den alınmıştır. Bu ölçeği kullanan Martiearena, 2013; Stam, 2013; Nyström, 2012 ayrıca farklı bir çalışma olarak irdelenmemiştir.

Tablo 4'te de görülebileceği üzere içgirişimcilik ölçekleri kavramı ölçme açısından yetersiz kalmaktadır. Özellikle Ross ve Unwalla (1986) ile Davis (1999) çalışmalarında içgirişimcilerin sahip oldukları özellikleri irdeledikleri çalışmalar düşünüldüğünde içgirişimci davranışını ölçerken yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile bu kişileri sınırlandırmak büyük bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü içgirişimcilerin rekabetçi ve özerk yapıları ile sergiledikleri de içgirişimciliklerini ifade etme biçimleridir. Bunun dışında ölçme maddelerinin her düzeydeki çalışanları içermeyecek şekilde sadece yöneticiler üzerine odaklanması da bir başka sınırlandırmayı içermektedir. Konunun özü irdelendiğinde kurumsal anlamda gerçekleşen örgüt düzeyindeki bir girişimciliği sadece üst yönetimdeki 2-3 kişinin faaliyetlerine ve davranışlarına bağlamak gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü içgirişimci davranışı örgütün her düzeyindeki çalışanda belli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin küçük atılımları birleşerek, örgüt açısından girişimsel bir çıktıya dönüşebilmektedir.

Firma girişimciliği çalışmaları bir bütün olarak incelendiğinde girişimsel çıktılara odaklanan kapsam yaklaşımının kurumsal girişimcilik kavramı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Süreç yaklaşımları ise kurumsal girişimciliğin öncüllerini oluşturan örgüt içi süreçlere odaklanan girişimcilik yönelimi kavramını benimsemektedir. İçgirişimcilik ise örgütün girişimcilik yönelimini şekillendiren bireyleri temel almaktadır. Firma girişimciliği olgusunun, birey düzeyinden örgüt düzeyine kadar yükselen bir yapıda olduğu Şekil 1'de de görülmektedir.

Şekil 1: Firma Girişimciliği

Firma Girişimciliği

Birey düzeyindeki içgirişimciliğin, örgüt düzeyindeki girişimcilik yöneliminin öncülü olarak kabul edildiği bu çalışmada, girişimcilik yönelimini 5 boyutlu tartışan Lumpkin ve Dess'in (1996) agresif rekabetçilik ve özerklik boyutlarının bireysel düzeyde de incelenmesi gerektiği kabul edilmektedir.

İçgirişimcinin özelliklerini irdeleyen çalışmalarda da bu kişilerin hırslı, rekabetçi ve bağımsız davranma özelliklerine vurgularının yapılması, birey düzeyinde de ölçeklerin Lumpkin ve Dess'in önerdiği gibi 5 boyutlu olarak irdelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu anlamda, Langkamp ve Lane (2012) araştırmalarını 5 boyutlu olarak tasarlamalarına karşın boyutların maddeleri analizlerde düşmüştür. Fakat bu durumun seçilen örneklem ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, önceki ölçeklerden farklı olarak yenilikçilik[6], risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik[7] ve özerklik boyutlarını temel alan bir ölçek geliştirilmesi, içgirişimci kişilerin özelliklerinin tam anlamıyla yansıtılması açısından önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada içgirişimcilik "Belirli bir kurumsal yapı içerisindeki bireylerin teşvikler ya da kendi inisiyatifleri doğrultusunda bulundukları kurumsal yapıdan ayrılmadan gerçekleştirdikleri girişimsel faaliyetleri/davranışları" olarak kabul edilmektedir. Yenilikçi iş davranışı, yeni ve kullanışlı fikirler, süreçler, ürünler ortaya çıkarma ile bunların tümünün bilinçli uygulanmasını başarmayı amaçlayan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (De Jong ve Den Hartog 2010:24). Risk alma boyutu, çalışanın başarıyı artırabilmek için karşılaşılan farklı problemleri, tanıdık olunmayan durumları bilinen yöntemlerle çözülemeyen sıkıntıları keşfederek çözümleyebilme adına hata ve belirsizliğe karşı durabilme niyeti (Neves ve Eisenberger, 2014:188) olarak tanımlanmaktadır. Proaktiflik boyutu, bireyin var olan koşulları daha iyi hale getirmek ya da yeni koşulları yaratmak amaçlı inisiyatif alması olarak tanımlanmaktadır (Salanova ve Schaufeli, 2008:116). Özerklik boyutu çalışanın işini gerçekleştirirken kendisine gösterilen toleransı ifade etmektedir. Rekabetçilik boyutu, bireyin bilinçli olmadan ortaya çıkan kazanma ve rekabet etme gereksinimi olarak tanımlanmaktadır (Honey, 1937, Aktaran: Andre, 2013:3).

---

[6] Yenilikçilik kavramı yerine birey düzeyindeki çalışmalarda daha uygun karşılığı "yenilikçi iş davranışları" uygun görülerek, çalışmada boyut yenilikçi iş davranışları olarak kabul edilmektedir.

[7] Rekabetçi agresifik kavramı yerine bireysel düzeyde daha uygun görülen "rekabetçilik" kavramı çalışmada tercih edilmektedir. Agresif ifadesi örgüt düzeyinde rakiplerine saldırgan bir şekilde yanıt vererek onları devre dışı bırakmayı amaçladığını belirtmek için kullanılmaktadır. Fakat, içgirişimci için rekabetçi davranışlar kazanmak ve en iyi olabilmek için birey içindeki tutumu özetlemek için yeterli olmaktadır. Bu nedenle, çalışmada agresif sıfatı kaldırılarak rekabetçilik kullanılmaktadır.

1.1.2. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, Eisenberger vd., (1986) tarafından ortaya atılan, örgütsel bağlılık, örgütün kişiselleştirilmesi, karşılıklılık kuramı ve sosyal mübadele kuramının etkileşiminden şekillenen bir kavramdır. Kişilerin örgütlerine nasıl bağlandıklarının araştırılması, kavramın ortaya çıkmasının önünü açmaktadır. Eisenberger ve çalışma arkadaşları (1986/1990/1997/2001) bireylerin örgütlerini kişiselleştirerek sosyal mübadele yaklaşımına göre örgütlerinden aldıkları destek karşılığında örgütüne bağlılık duyabileceğini belirtmektedirler. Bu nedenle, algılanan örgütsel destek kavramının tanımına geçmeden önce kavramın temellerinin tartışılması, kavramın anlaşılabilirliğini yükseltecektir.

Bağlılık kavramı, duygusal ya da zihinsel olarak bir faaliyet yoluyla bağ kurulmasını ifade ederken kişiye, gruba ya da örgüte karşı olan ilişkiyi ifade edebilmektedir (Eisenberger, vd. 1986:500). Örgütüne yüksek bağlılık duyan çalışanların düşük devamsızlık (Angle ve Perry, 1981; Porter ve Steers, 1973; Blau ve Boal, 1987), düşük işe gecikme (Angle ve Perry, 1981), yüksek performans (Ferris, 1981(mevkiye göre değişiklik gösteriyor); Meyer vd., 1989), düşük işten ayrılma niyeti (Angle ve Perry, 1981; Bluedorn, 1982; Porter ve Steers, 1973; Blau ve Boal, 1987) göstermeleri doğal olarak, örgüt araştırmaları içerisinde çalışanın örgütüne kendini adamasının devamlılığı ve yoğunluğunu etkileyen faktörlerin araştırılmasına dönük ilgiyi artırmaktadır (Eisenberger, vd. 1986:500).

Örgütsel bağlılık kapsamı, çalışanın örgüte olan adanmışlığının yoğunluğunu ve istikrarını anlamaya çalışmaktadır (Eisenberger, Fasolo ve LaMastro, 1990:51). Bu adanmışlığı anlamayı hedefleyen örgütsel bağlılık kavramının öncüllerini araştıran birçok çalışmanın (Steers, 1977; Reichers, 1985; Decotiis ve Summers; 1987; Luthans vd, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990; Allen ve Meyer, 1990; Bateman ve Strasser, 1984) öngördükleri doğrultusunda, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının nedeni hesapçı katılım (calculative involvement) ve duygusal bağlanma olarak iki ayrı bakış açısıyla açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı için ölçek geliştiren Meyer ve Allen (1984:373), iki yaklaşımı iki ayrı boyut olarak incelemekte ve bu boyutları "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" olarak etiketlendirmektedirler.

Tutumlardaki değişimi ve sosyal etkiye bağlı olarak gerçekleştirilen davranışları inceleyen Kelman'a (1958:52-53) göre bireyin içerisinde bulunduğu süreçlere bağlı olarak görünen davranış aynı olsa da tutumu çok daha farklı olabilmektedir. Kelman (1958:53) etkilenmenin farklı süreçlerini 3 başlıkta incelemektedir:

- İtaat/Mübadele: Etkiye karşı uymayı gerçekleştiren birey, buna karşı kişi ya da gruptan istenen bir tepki alacağını düşünmektedir. Uyarılan davranışı inandığı için değil belli bir ödüle ulaşacağı, onay alacağı ya da cezadan kurtulacağı için tercih etmektedir.
- Kimlik/Üyelik: Birey tarafından etki kabul edilir çünkü bir diğer kişi ya da grup ile tatmin edici bir ilişki kurmak ya da sürdürmek istemektedir. Kişi uyarılan davranışın anlamlı ya da anlamsız olduğu konusundaki inancından çok istenen ilişkinin yaratacağı memnuniyet doğrultusunda kendini özdeşleştirmektedir.
- İçselleştirme/Değer Örtüşmesi: Bireyin etkiyi kabullenmesinin nedeni, uyarılan davranışın altında yatan fikir ve hareketlerin içsel olarak tatmin edici bulunmasıdır. Uyarılan davranışın gösterilmesi aslında kendi değer sistemi ile örtüşen bir davranış olmasıdır. Kişi uyarılan davranışları benimsemektedir.

Kelman'ın (1958) tutumlardaki değişimi ve sosyal etkiye bağlı olarak davranışın değişmesinin nedenleri olarak gördüğü bu 3 farklılık aslında bağlılığın boyutlarını zenginleştiren iki farklı yaklaşımın temellerini oluşturmaktadır (O'Reilly III ve Chatman, 1986:493). Hesapçı katılım ödüllere ulaşabilmek için itaat/mübadele sürecini içeren uyarılmış davranışın kabulünü anımsatırken, duygusal bağlanma Porter vd. (1974:604) bağlılığın tanımında da belirttiği gibi özdeşleşme, üyelik kazanma hatta kendini örgüte adamayı da içermektedir.

Hesapçı katılım yaklaşımını destekleyen çalışmaların hepsi çalışanın çabaları karşısında elde ettiği somut fayda ve sosyal ödüllere odaklanırken duygusal temelli yaklaşım ise çalışanın örgüt içerisindeki birlik ve paylaşılan değerleri vurgulayan adanmışlığını ifade eden bir yaklaşımdır. Duyuşsal temelli yaklaşım Porter ve çalışma arkadaşlarının (Porter vd., 1974:604; Mowday, vd., 1979:226; Mowday, vd. 2013:27) duyuşsal ve tutumsal olarak kabul ettikleri bağlılığı bireyin örgütüne üyeliğini kimliğinin bir parçası olarak görmesini temel alırken, ikinci yaklaşım olan

hesapçı katılım Becker'ın (1960) bağlılığı duygusal olarak değil davranışsal olarak görülmesi gerektiğini savunan görüşün evrilerek bireyin örgütüne ödüller, mevki gibi ikincil nedenlerle bağlandığını temel almaktadır (McGee ve Ford, 1987:638; Meyer vd., 1989:152; Reichers, 1985:468).

Hesapçı katılımın temelinde bulunan yaklaşım Becker'in (1960:33) sosyologlardan yola çıkarak bağlılığın tanımını "faaliyetlerin tutarlı gidişidir" olarak yapmaktadır. Becker'a (1960:33-35) göre kariyerlerinde aynı mesleği sürdüren bireyler birçok faaliyet gerçekleştirecekler, her bir faaliyet amaçlarına ulaşmak için onlara hizmet edecek ve faaliyet seçenekleri arasından kendi amaçlarına en çok fayda sunacak faaliyeti tercih edeceklerdir. Ancak bu seçimler yapılırken bireyler "yan bahsi" düşüneceklerdir. Yan bahis, bireyin bir kararı verirken çevresini nasıl algıladığı ve önceki ana tercihlerini/bahislerini nasıl yaptığını düşünerek oluşturulmaktadır. Yan bahis önceki bahislerin başarılı olacağına dair kabulü içeren bahisler olmaktadır. Dolayısıyla ana bahis kaybedilirse yan bahis de kaybedilecektir. Bu nedenle yan bahisler ana bahse olan bağlılığı artıracak şekilde faaliyetlerin tutarlı bir şekilde devamlılığıdır. Örgüt içerisindeki bir birey açısından yan bahis, örgüte zaman çaba gibi kendisi için değerli olan bir şey ile yatırım yapan bireyin, örgütten ayrıldığında bu yatırımını kaybedeceği algısını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1984:373). Örneğin; firmasından ayrıldığı zaman "iş" dilenen" kişi olarak algılanacağını düşünen bir çalışan, itibarının zedelenmemesini firmasında kalmasına bağlı olan bir yan bahis yapmaktadır (Reichers, 1985:467). Kısacası hangi düzeyde olursa olsun kaybedeceklerini düşünen bireyler kendilerini örgütlerine bağlamaktadır (Meyer ve Allen, 1984:373). Barnard (1938) ile March ve Simon (1967) tarafından geliştirilen mübadele modeline göre çalışanlar katkılarını ve katılımlarını örgütün kendilerine sağlayacakları ödüllere ve teşviklere karşılık olarak vermektedirler (Gould, 1979:53; Penley ve Gould, 1988:44; Rhoades ve Eisenberger, 2002:698). Buna bağlı olarak bireylerin örgütte devamlılıklarını sürdüren yan bahisleri ancak ve ancak örgütten aldıkları ödül ve teşviklere göre çoğalmaktadır. Örgüt ve birey arasındaki mübadelede, birey kendi kazanımlarının uygun ve doyum sağlayıcı olduğunu düşünüyorsa örgütüne olan bağlılığı artacaktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972:556). Adams'ın eşitlik yaklaşımına göre, çalışanlar gösterdikleri katkı ve katılımlarının karşılığını örgütün verdiği teşvikler ile alamadıklarına inanıyorlarsa

örgütten ayrılma, katkılarını azaltarak dengeye gelme ya da teşviklerini artırarak dengeye gelme seçeneklerinden birini tercih edeceklerdir (Gould, 1979:53). İstenen güç ve görece güç elde edilemezse iş ile ilgili davranışlarda azalma yaşanacak (Hrebniak, 1974:649), çalışan istediği ödüllere ulaşma şansı elde ettiğinde performansı artacaktır (Organ, 1977:51-52). Yani örgütün ödül sistemi ve yarattığı fırsatların oluşturduğu koşullar, çalışanların iş ile ilgili davranışlarını daha çok etkilemekte, örgütlerinde kalıp kalmayacaklarını da belirlemektedir (Organ ve Konovsky, 1989:158). Ek olarak, problem çözümünde çözümün yüksek statülü bireylerin lehine olacak şekilde katılımı etkilemesi, düşük statülü bireylerin olumsuz duygular beslemesine sebep olabilmektedir (Hrebniak, 1974:651).

Duygusal temelli yaklaşımın kurucuları kabul edilen Porter vd. (1974:604) örgütsel bağlılığı bireyin belli bir örgütü kimlikleştirmesinin ve örgüt içerisindeki katılımın görece gücü olarak tanımlamaktadırlar. Benzer şekilde Buchanan (1974:533) bağlılığı örgütün faydasına olacak şekilde örgütün değer ve hedeflerinde kendi rolünün ilişkisini görerek örgütün değerlerine ve hedeflerine duyuşsal olarak bağlanma olarak tanımlamaktadır. Mowday vd. (1979:226) bu doğrultuda, (1) bireyin örgütün hedeflerini ve değerlerini kabulünün ve bu hedef ve değerlere olan güçlü inancının, (2) örgüt adına ciddi bir çaba gösterme konusunda niyetinin ve (3) örgütteki üyeliğini sürdürme konusundaki yoğun isteğinin bireyin örgütsel bağlılığını şekillendirdiğini belirtmektedirler. Bu durum örgüte sadakatin ötesinde olup, örgütün iyi olma haline katkıda bulunmak için bireyin kendinden bir şeyler vermeye niyetli olacak şekilde örgüt ile birey arasındaki aktif ilişkiyi göstermektedir (Mowday vd., 1979:226). Kısacası, bu yaklaşıma göre bireyler örgütlerine duydukları bağlılık bireyin kendisine yarar sağlamasının ötesinde, duygusal olarak hissettikleriyle de örgütlerine ek katkı sağlamaktadırlar (Penley ve Gould, 1988:44). Brief ve Motowidlo (1986: 715) çalışanın örgütün değerlerini kabul etmesi ve fazladan çaba göstermesi açısından bağlılığı duyuşsal bağlamda prososyal davranışlar arasında kabul etmektedirler. Bu yönde gerçekleştirilen çalışmalarda bağlılığın duyuşsal ve sosyal yönü ortaya çıkmaktadır. Buchanan (1974:544-545) çalışanların eşdüzeyleri ve üstleriyle ilişkilerinin bağlılıklarını artıracağını bulgulamaktadır. Benzer şekilde grubun birbirine daha bağlı olması grubun bütün üyelerinin örgüte daha fazla bağlı olmasına neden olmaktadır (Buchanan, 1975:71-72).

Ancak, gerçekte çalışanlar örgütüne bağlı olmaktan çok, örgütünün kendisine ne kadar bağlı olduğu ile ilgilidirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698) ve bu daha önce tartışılan çalışmalarda atlanılan çok önemli bir noktadır. Hem hesapçı katılım hem de duygusal bağlanmanın oluşturduğu bağlılık, sadakat ve çabanın maddi fayda ve sosyal ödüller karşılığında değiştirildiğini göstermektedir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990:51).

Çalışanın aslında örgütünden çok kendisine ilgisinin fark edilmesi algılanan örgütsel destek olgusunun araştırılmasının önünü açmıştır. Algılanan örgütsel destek kavramı örgütün kişiselleştirilmesi, karşılıklılık ve sosyal mübadele kuramının etkileşiminden yola çıkılarak Eisenberger ve çalışma arkadaşları tarafından (1986) ortaya atılmıştır.

Levinson (1965:378-379) çalışanların örgütteki diğer çalışanların davranışlarını örgüte atfederek, örgütü kişiselleştirdiğini belirtmektedir. Örgütü kişiselleştirmeler şu şekilde sıralanabilir (Levinson, 1965:378-379):

- Örgütler, örgütün temsilcileri olan kendi üyelerinin her türlü faaliyetlerinden hukuki, ahlaki ve finansal olarak sorumludurlar.
- Örgütler farklı yerlerdeki farklı zamanlardaki örgütün temsilcilerinin davranışlarını benzerleştiren politikalara sahiptir.
- Davranışları yönlendiren gelenekler, görenekler ve biçimsel olmayan normlar bu politikaları tamamlamaktadır.
- Örgütün temsilcisi tarafından gerçekleştirilen faaliyetler, bu faaliyetleri gerçekleştiren kişinin kim olduğundan bağımsız olarak örgütün genel özelliklerini yansıtmaktadır.
- Örgütün seçtiği süreçler belli kişisel yapılara sahip bireyleri bir araya getirdiği için örgüt içerisinde davranış şeklinin benzer kişisel boyutlarını ortaya çıkarır. "Kurum kişiliği" olarak adlandırılan bu faktörler, örgüt içerisindeki ya da dışarısındaki bireyler için çalışanların genel davranış kalıpları algısını oluşturur.
- Örgütteki bir çalışanın, örgütteki diğer çalışanlar tarafından onunla ve onun davranışlarıyla ilgili olarak algıladıkları konusunda bir birliktelik eğilimi bulunmaktadır.

- Örgüt sahip olduğu finansal ya da diğer kaynaklı gücü çalışanların lehine olacak şekilde kullanılabilmektedir. Acil durumlarda bu gücün çalışanlara aleyhine mi lehine mi kullanıldığı bütün üyeler tarafından algılanmaktadır.
- Çalışanların örgüt içerisinde kendileri hakkında kimin ne yaptığını bilmeleri zordur. Bu nedenle bütün bu durumlarla ilgili konuşurken örgütü ifade edecek şekilde "onlar" demektedirler.
- Örgütteki güç sahibi olanlar içlerindekini dışa vurdukları duygularının aktarımını genellikle rasyonelize etmeye çalışırlar.

Levinson (1965:370) karşılıklılık kavramı ile örgüt ve insan ilişkilerinin irdelenmesi gerektiğini iddia etmektedir. Bu yaklaşım, insana göre örgütün psikolojik anlamını ya da örgüte göre insanın psikolojik anlamını netleştirecek ve bu sayede moral, güdülenme, liderlik, iş değerleme, personel seçimi, performans ve eğitim gibi çalışmaların psikolojik olarak daha iyi anlaşılması kolaylaşacaktır (Levinson, 1965:370). Bu konuları bilimsel olarak açıklamanın da ötesinde, örgütler çok hızlı bir şekilde üyeleri için psikolojik bir anlam ifade etmelidirler yoksa örgütün devamlılığı uzun süremeyecektir (Selznick, 2011). Karşılıklılık kuramına göre her ortaklıkta bir taraf diğerini karşılıklı olarak şekillendirmektedir. Bu açıdan örgüt incelendiğinde çalışanın zihinsel iyiliği ile örgütün etkin işlevi arasında bir ilişki olduğu anlaşılacaktır (Levinson, 1965: 389-390). Doğal olarak örgüt performans açısından başarılı olduğu zaman, çalışanlar psikolojik gelişimleri açısından örgütten destek ve teşvik alacaklardır. Bunun karşılığındaysa kurumuna katkı yapması konusunda kendisini sorumlu hissedecekler ve kişisel gelişim için fırsatları kovalayacaklardır. Bu sayede iki taraf da büyüme ve yaşamını devam ettirme açısından kazanç elde edeceklerdir (Levinson, 1965: 389-390).

Blau (1964:92-97) Sosyal Yaşamda Mübadele ve Güç kitabında insanların diğer insanlara sosyal olarak vaat edilen ödüllere ulaşmak amacıyla yardım ettiklerini iddia etmektedir. Temel ödül sosyal olarak kabul edilmektir. Bireylerin ne kadar gücü olursa olsun diğer kişilerin onayını almak için insanları zorlayamayacağını belirten yazar, en önemli noktanın birine onay veren bireyin kendisinin de aynı onayı karşıdan beklediğini bildirmektedir. Sosyal mübadele yaklaşımı (Social Exchange Approach) olarak adlandırılan sav, sosyal mübadelenin belirsiz olduğunu ve

bireylerin sürekli olarak bu mübadelede iki tarafın da onay almaya ve birbirlerine borçlu kalmamaya çalıştıklarına dikkat çekmektedir.

Sosyal mübadele yaklaşımından hareketle çalışanlar; onaylanma, üyeliğe kabul edilme ve itibar görebilme gibi sosyal ödüllere ulaşmak ya da örgütün gösterilen çabanın karşılığı olarak daha iyi ödüller vermeye hazırlığını sağlamak için örgütün kendi katkılarını ve iyi olma hallerini dikkate aldıklarına dair bir algı oluşturmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986:501). Sosyal mübadele kavramının tam ortasında bulunan karşılıklılık normu da bireyleri, kendilerine olumlu şekilde davrananlara karşı aynı oranda olumlu davranması konusunda zorlamaktadır (Gouldner, 1960:161).

Levinson'ın (1965) çalışanların örgüte atfettikleriyle kişileştirmesi ve sosyal mübadele yaklaşımındaki karşılılık olgusu Eisenberger vd. (1986) açısından algılanan örgütsel desteğin temellerini atmaktadır. Çünkü çalışanlar, çalışma çabalarının örgüt tarafından ödüllendirilmesi ve gereksinim duydukları övgüleri alabilmeleri konusunda "kişiselleştirilmiş örgütü" yaratabilmek için kendi katkılarına değer veren, iyi olma hallerini dikkate alan örgüt inancını geliştirmeleri gerekmektedir (Eisenberger, vd. 1986:501). Örgütün bireyleri düşündüğü, onların iyi olma hallerini dikkate aldığı inancının gerçekleştirilmesi ancak örgütün bir insan gibi kişiselleştirilmesine bağlı olmaktadır.

Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel desteğin sonuçları konusundaki psikolojik nedenleri de tanımlamaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi karşılıklılık kuralına göre örgütsel destek algılayan kişi örgütün refahından ve hedeflediği amaçlarına ulaşmasından kendini sorumlu hissedecektir. İlgilenilme, onaylanma ve saygı duyulma gibi sosyal gereksinimleri karşılanan çalışanlar örgüt üyeliklerini ve rollerini sosyal kimlikleri ile birleştireceklerdir. Aynı zamanda algılanan örgütsel destek ile çalışanlar artan performanslarının örgüt tarafından fark edileceğine ve ödüllendirileceklerine inanacaklardır. Bunun sonucunda, hem örgüt hem de çalışanlar istenen çıktılara ulaşacaklardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

Örgüt içerisindeki çalışanlar olumlu örgütsel destek algısına sahip oldukları zaman işverenlerine ve örgütlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmektedirler (Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997:812; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001:50). Algılanan örgütsel desteğin sonucunda

çalışanlar, örgütlerine karşı bağlanmakta ve örgütün amaçlarına destek vermek için ekstra rol davranışları sergilediklerini ortaya koymaktadırlar (Shore ve Wayne, 1993:779; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 710). Fakat örgütlerin bu desteği oluştururken gönüllü olmaları gereklidir. Çalışana gösterilen olumlu davranışlar konusunda istekli olunmaz ise algılanan örgütsel destek yüksek olmayacaktır (Eisenberger, Jones, Aselage ve Suchaski, 2004:208). Ek olarak çalışanların örgütün verdiği ödüllere ve faydalara ulaşma isteğinin belirlediği daha fazla çaba gösterme niyeti algılanan örgütsel desteğin performansı etkileme düzeyinde belirleyici olacaktır (Orpen, 1994: 407; Eisenberger, Fasolo ve LaMastro, 1990:52).

Kısacası, çalışanlar örgütün kendilerine karşı uygulamalarına bağlı olarak çeşitli şekillerde örgütlerinden destek aldıklarını algılamaktadırlar ve algılanan bu destek, örgütün uygulamalarının altında yatan güdüleri yorumlama konusunda çalışanları etkilemektedir. Örgütsel destek olgusu, çalışanın yaşayacağı hastalıklar, yapacağı hatalar gibi konularda örgütün beklenen tepkisi, örgütün adil ücret ödeme isteği ya da çalışanın işini anlamlı ve ilgi çekici hale getirmesi gibi çeşitli durumları içeren çalışanın örgütünden beklentilerini ifade etmektedir. Hatta örgütün destek verdiği algısı daha geniş bir perspektifte övgü, onaylama gibi gereksinimleri içeren örgütsel destek algısı kendi kimliğiyle örgütün kimliğini bağdaştırma ve örgütü ile olumlu duygusal bir bağ kurmayı da sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1986:501).

Algılanan örgütsel destek kavramının bağlılık, doyum gibi kavramlarla benzer nitelik taşıması, bu kavramlar ile ayrımlanması gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda, Shore ve Tetrick (1991:641-642) çalışmalarında algılanan örgütsel destek kavramının geçerliliğini sağlamak için örgütsel bağlılık, sürekli bağlılık, etkisel bağlılık ve iş doyumu gibi kavramlar ile kesin ayırımlarını tek boyutlu testleri ile ortaya koymaktadırlar. Kavramın yazında diğer kavramlardan belirgin bir biçimde ayrımlanması ve yerleşmesi kavrama olan ilgiyi artırmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin öncülleri; geliştirici deneyimler (Wayne, Shore ve Liden, 1997:101), terfi sayısı (Wayne, Shore ve Liden, 1997:101), lider üye etkileşimi (Wayne, Shore ve Liden, 1997:101), terfiler (Wayne vd., 1997), örgütsel imtiyaz (Wayne vd., 1997), geliştirici eğitim deneyimleri (Wayne vd., 1997), finansal teşviklerin yeterliliği (Guzzo vd., 1994), uygun iş koşulları (Guzzo vd., 1994), işinde özgür karar verebilme uygunluğu

(Eisenberger vd, 1997:817), genel iş tatmini (Eisenberger vd., 1997:817) olarak bulgulanmaktadır.

Algılanan örgütsel destek, daha az devamsızlık (Eisenberger vd, 1986:505; 1990), yüksek iş sorumlulukları bilinci (Eisenberger, vd. 1990), örgüt adına yenilik (Eisenberger, vd., 1990), yüksek duyuşsal bağlılık (Eisenberger vd., 1990; Shore ve Tetrick, 1991; Guzzo vd. 1994; Shore ve Wayne, 1993:776; Wayne, Shore ve Liden, 1997:102), yüksek örgütsel vatandaşlık (Wayne, Shore ve Liden, 1997:101; Moorman vd., 1998:354), düşük işten ayrılma niyeti (Wayne, Shore ve Liden, 1997:102), düşük işgücü devri (Guzzo vd., 1994), yüksek iş arkadaşlarına yardım (Shore ve Wayne, 1993; Wayne vd., 1997; Moorman vd., 1998;354), örgüte karşı yükümlü hissetme (Eisenberger vd., 2001:46) sonuçlarına neden olmaktadır.

Bu çalışmada algılanan örgütsel destek kavramı, Eisenberger ve çalışma arkadaşlarının (1986:501) belirttiği gibi "çalışanların bulundukları kurumun, onların katkılarına değer verdiğine ve kendi iyi olma hallerini dikkate aldığına dair inançları" olarak kabul edilmektedir.

1.1.3. Örgütsel Güven

Güven, farklı disiplinlerce çok uzun zamandır araştırılan temel konulardan birisidir. İktisattan psikolojiye, sosyolojiden sosyal psikolojiye birçok beşeri disiplin güveni araştırma konusu yapmaktadır (Larzelere ve Hudson, 1980:595; Hosmer, 1995:379; Lewicki vd., 1998:438). Birçok farklı bilim dalının konusu olması, güven çalışmalarındaki araştırma birimi ve araştırma düzeyindeki geniş temelli çeşitlenme sonucu güven tanımlarında çok farklılık gözlenmektedir. Her disiplin güven kavramını kendi çerçevesinde ve bakış açısıyla açıklamaya çalışırken, tanımlamalarını net parametrelere dayandırarak yapmayışı aslında kör adamların koca bir filden sahip oldukları küçük parçalara göre fili açıklamaya çalışmasına benzemektedir (Lewicki ve Banker, 1994:155). Güven kavramı konusunda ortak bir birliktelik olmamasına rağmen (Hosmer, 1995:379; Bigley ve Pearce, 1998:405; Mayer vd., 1995:709; Kramer, 1999:571; Costa, 2003:606; Li, 2007:421), birçok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim kuramcısı tarafından insan ilişkilerinde güven kavramının çok önemli bir konu olduğu kabul edilmektedir (Hosmer,

1995:379, Atkinson ve Butcher, 2003:282). İktisat kökenli çalışmalar kavramı sayısal (rasyonel karar verme) ya da kurumsal (makro) olarak, psikoloji kökenli çalışmalar kişisel bir özellik (varlığa özgü) ya da diyadik[8] (dyadic) olarak, sosyoloji kökenli çalışmalar bireylerin birbirine ya da kurumlara olan bağlanma özellikleriyle, yönetim ve örgüt kökenli çalışmalar ise davranışsal olarak ele almaktadırlar. Güven kavramının tanımını yapmadan önce alanlardaki farklılaşması ve inceleme konularını netleştirmek, kavramın ortak ve farklılaşan özelliklerini irdelemek tanım yapmayı kolaylaştıracaktır.

Psikoloji alanında güven konusu daha çok kişiler arası ilişkilerin temelinde (Simpson, 2007:264) incelenen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikoloji biliminde önemli yeri olan Bowlby'nin (1969) bağlanma kuramı bebeklikten çocukluğa kadar olan dönemde, kişilerin bakıcıları (kendileri ile ilgilenen kişi) ile ilişkilerindeki bağlanma durumunun, kişinin ileriki yaşlarında genel olarak diğer kişilere güvenme ya da güvenmeme farkını belirlediğini belirtmektedir (http://changingminds.org/disciplines/psychoanalysis/articles/bowlby_attachment.htm). Benzer şekilde, Ericson (1963) tarafından ortaya atılan psikososyal gelişme kuramında, kişilerin 0-1 yaş arasındaki dönemde güven ile güvensizlik duygusunun oluşmasında kritik bir yeri olduğunu iddia etmektedir (Rosenthal vd., 1981:526; Gürses ve Kılavuz, 2011:155-156). Kısacası psikolojik temelli kuramlar, güven olgusunun bireylerin en yüksek beklentileri ve istekleri ile en derin korku ve endişelerini birlikte barındırmayı içerdiğine değinirken, güveni, çok iyi ilerleyen ilişkilerin ve mutluluğun sürdürülmesi ya da geliştirilmesi için en önemli unsur olarak görmektedir (Rotter, 1967:651; Simpson, 2007:64).

Psikoloji alanı kişilerarası güven konusunu iki ayrı yaklaşım ile incelemektedir. Bu iki yaklaşımdan ilki kişiyi temel alan varlığa özgü yaklaşım, sonradan geliştirilen yaklaşım ise diyadik olan kişilerarası yaklaşımdır. Varlığa özgü yaklaşım, güvenin kişilerin diğerlerinin ne kadar sorumluluk sahibi, inanılır, işbirlikçi, yardımcı olduğu ya da günlük hayatında ne kadar yeri olduğuna dair inançları ve tutumlarına bağlı olduğunu iddia etmektedir (Deutsch, 1958, 1962;

[8] Dyadic kelimesi ikiz işleyicili ya da diyadik olarak çevrilmektedir. Bir çifte özgü, ikiliye özgü anlamına gelmektedir. Güven olgusunda hem güvenen hem de güvenilen tarafın birlikte irdelendiği çalışmalara, diyadik temelli çalışmalar denmektedir.

Rotter, 1967,1971). İnsanlar etkileşime geçmeden de diğerine karşı güvensiz bir tutum geliştirebilmektedirler (Rotter, 1967:653). Bu yaklaşım içerisinde güven, insanın içinde bulunan ruhsal bir durumdur. Dünyada ve içerisindeki insanlarda güven sabit olarak bulunan bir özelliktir ve koşullar ne olursa olsun eğer bireyin ruhsal güven puanı yüksekse bu bireyler daha sıcak, daha konuşkan ve diğerleri için daha iyilikseverdir (Williamson, 1991, Aktaran: Simpson, 2007b:589). Güven eğilimi (trust propensity) (Rotter, 1967) olarak belirtilen bu özellik bireyin güvenmeye yatkınlığını ifade etmektedir. Kişilerarası yaklaşımda ise güven konusu irdelenirken güvenen (truster), güvenilen (trustee) ve belirli bir çıktı konusunda güvenilene gereksinim (need of trustee about certain outcome) önem kazanmaktadır.

Varlığa özgü yaklaşım ile güveni inceleyen Deutsch (1962:265), güven karşılanmadığı zaman güvenen kişinin istenmeyen sonuçlarla karşılaştığını belirtmektedir, bu nedenle bireyler güvenlerinin kırılıp istenmeyen sonuçlarla karşılaşmaktansa hiç güvenmemeyi daha uygun bir seçenek olarak görmektedir. Bir olayın gerçekleşeceğine dair gerçeği değil beklentiyi ifade etmesi açısından güven kendi içerisinde risk alma davranışını da barındırmaktadır çünkü olumsuz ve olumlu sonuçları algılayan güvenen birey, olumlu sonuçlara ulaşıp, olumsuz bir sonuçla karşılaşmayacağına dair bir bahis yapmaktadır (Deutsch, 1962:266). Güvenin karşı tarafın tahmin edilebilirliğine bağlı olduğunu belirten Rempel ve çalışma arkadaşları (1985:96) bireyin davranışının önceden bilinmesi için davranışlarındaki işlevsel güçlendirmelerin ve kısıtların bilinmesi gerektiğine değinerek tahmin edilebilirliğin sosyal mübadele analizine yakın bir nokta olduğunu iddia etmektedirler. Rempel vd. (1985) güvenin tahmin edilebilirlik (predictability), güvenilebilirlik (dependability) ve inanca (faith) bağlı olduğunu bildirmektedirler.

İktisat alanının güven çalışmaları mikro veya makro düzeyde incelenmektedir. Düzeyi ne olursa olsun ekonomik bir mübadele sürecinde güven gereksinim duyulan bir erdem olarak karşımıza çıkmaktadır (Arrow, 1972:345). Yenilikçilikten girişimciliğe, daha iyi yatırımların gerçekleşmesinden (Knack ve Keefer, 1997:1252-1253) ekonomik büyümeye (Zak ve Knack, 2001:315-316) kadar birçok ekonomik faaliyet güven olgusu ile tetiklenmektedir Fukuyama'ya göre (1997) toplumdaki ekonomik başarı sosyal bir güvene bağlıdır. Benzer şekilde Putnam (1993, Aktaran: Glaeser, vd., 2000:811) yerel yönetimlerin etkinliğinin yerel

düzeyde yönetim ile halkın anlaşmasına, bunun da yolunun güvenden geçtiğine değinmektedir. Bunun yanında ekonomistler çalışmalarında, sosyal sermayenin ekonomiye olumlu etkisine değinmektedirler (Putnam, 1993). Sosyal sermaye kapsam olarak güvenin içeriğinden yararlanmaktadır; sosyal sermayenin aktörü olan bütün gruplar, güven çemberi içerisinde kalmaktadır ve bu gruplardaki bireyler işbirliği normlarının doğrultusunda etkindirler (Fukuyama, 2001:8). Fukuyama'ya (1997:437) göre ekonomik ağların işlevinin ne olduğunu anlamak sosyal sermayeden geçmektedir. Dolayısıyla, sosyal sermaye resmi bir örgütten ziyade ahlaklı bir güven ilişkisidir. Kısacası iktisat alanı, sosyal sermayeyi genellenmiş güven ve kurumsal faaliyetlerin bütünleşmesiyle açıklamaktadır (Beugelsdijk ve Schaik, 2005:320-321). Bu doğrultuda iktisadi çalışmalar, sosyal sermayenin etkisini belirlemek için güven ölçeğinden faydalanmaktadır (Glaeser vd., 2000:811).

Mikro düzeydeki çalışmaların odaklandığı konu ise ekonomik mübadelelerin güven ile etkileşimidir. Bu alandaki çalışmaların özellikle güven konusuna değinmelerinin nedeni, ekonomik insan rasyonel karar verme bakış açısıyla karşılıklı çıkarın olduğu durumlarda mübadele sürecinin kısa sürede başarılı olmasıdır. Fakat, mahkum ikilemi, kırkayak oyunu, işçi-diktatör oyunu gibi yapılan deneyler (Kreps, 1996; Rosenthal vd., 1981; Van Huyk vd., 1995; McKelvey ve Palfrey, 1992; Berg vd., 1995; Cox, 2004) göstermektedir ki gönüllü işbirliği hemen başta değil sonraki aşamalarda gerçekleşmektedir. Belirsizliği azaltmak üzere rasyonel bir tercih yapabilmek için işlevsel bir seçenek olarak güven (Lewis ve Weigert, 1985:969) karşı tarafın güvenilir olduğuna dair iyi nedenlerin oluşturduğu kanıtlara göre oluşmaktadır. Karşılıklılık kuramı bakış açısıyla mübadele sürecini inceleyen deneylerin sonuç olarak belirttiği nokta bireyler ancak kendisi ile işbirliği isteğini gösteren bireylere karşılık olarak işbirliğine yanaşmakta, mübadele sürecinin ilerleyen aşamaları ile birlikte işbirliğine başlamaktadır (Berg vd., 1995:123-124; La Porta vd., 1996:333). Bunun nedeni karşılıklı mübadele sürecinde tarafların birbirlerine güven duymaya başlamasıdır.

Sosyoloji alanında ise çalışmaların daha çok toplumun içerisindeki bireylerin birbirlerine (toplumun kendisine), politika, hükümet, din gibi kurumsal yapılara odaklandığı gözlenmektedir. Sosyolojik birçok çalışmada güven olmadan toplumun çatışmadan kaçınmasının ve başarılı bir ticari işlemin gerçekleşmesinin olanaklı

olmadığı (Granovetter, 1985:484) kabul edilmektedir. Zucker'a göre (1986:6) sosyolojik yaklaşımda güven temeline oturttuğu örtülü fikre göre iki ana akıma ayrılmaktadır. Bu akımlardan ilki güveni, güven ilişkisi içerisinde bulunan aktörlerin her ikisinin de diğerini "topluluk yönelimli" olarak genelin faydasına olacak şekilde kendi çıkarlarını kenara koyarak mübadele ettiklerini kabul eden görüştür (Parsons, 1939,1969, Aktaran: Zucker, 1986:6). Diğer görüş ise güveni, diğerlerinin davranışlarını ve ilgili güdülenmelerini sorgulamadan kabul etme yeteneğine vurgu yapmaktadır (Anheier ve Kendall, 2002:349). Giddens (1990:33) ikinci akım sosyolojik bakış açısıyla güveni, rasyonel karar almadaki riskli içeriğini gözeterek güven duymadan çok daha farklı olarak bütün değerlendirmeyi göz ardı ederek kör bir güven duygusu olarak belirtmektedir. Rol temelli ya da kural temelli (Kramer, 1999:578-579) yaklaşımlar sosyoloji alanının içerisinde incelenen diğer yaklaşımlardır. Rol temelli yaklaşım belirsizliği azaltmak için karşıdaki varlığın üstlendiği rolün kapasitesine ve niyetine bağlı olarak gelişen güvendir (Kramer, 1999:578). Kural temelli yaklaşım ise üyesi olunan örgütün diğer bütün üyelerine, o üyeler hakkında kişiselleştirilmiş inançlardan ya da beklentilerden bağımsız olarak örgütün normları, etkileşimsel rutinleri ya da mübadele pratikleri çerçevesinde güvenilir olarak davranmayı ifade etmektedir (Kramer, 1999:579).

Güveni psikolojik bir durum olarak kavramsallaştıran çalışmalar, güveni bir tutum olarak kabul ederek (Kramer, 1999:571) bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğelerine (Lewis ve Wiegert, 1985) değinmektedir.

Güvenilen objeye karşı gösterilen güven davranışlarının temelinde, o objeye karşı sahip olunan rasyonel nedenlerin oluşturduğu bilişsel güven ve o objeden güçlü bir biçimde olumlu etkilenmeyi içeren duygusal bağların oluşturduğu duyuşsal güven bulunmaktadır (Lewis ve Wiegert, 1985:972; McAllister, 1995:25-26).

Yönetim ve örgüt kuramcıları güven olgusuna diğer bilim alanlarından sentez yapacak şekilde yer vermektedir. Çalışmaların diyadik yaklaşımlı, karşılıklılık anlayışına dayanarak güven kavramını irdelediği gözlenmektedir. Güven kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların çeşitli analiz düzeylerinde ve çeşitli analiz birimlerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Özellikle 1990'lı yılardan sonra önceden göz ardı edilen güven olgusu yönetim ve örgüt yazınında hak ettiği yeri bulmaya başlamaktadır (Bunker vd., 2004:413). Güvene dayanan ilişkiler işbirliği ile

(Costigan vd., 1998: 303; Jones ve George, 1998:543; Lewicki vd., 1998:438) ortak amaçlara ulaşabilme konusunda en önemli etkendir (Lewis ve Wieger, 1984:978). Ek olarak, örgüt içerisindeki üyeler birlikte çalışabilmek için dayanışma içerisinde olmalı ve bu dayanışma sayesinde kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşabilme fırsatı (Mayer vd. 1995:710) ile örgütsel etkinliği (McAllister, 1995:24) elde etmektedir. Güven bu noktada örgütleyici (McEvily vd., 2003:92) olarak etkide bulunmaktadır.

Örgütlerdeki dayanışma olgusu içerisinde bireylerin davranışlarını belirleyen en kritik değişken güven (Gamson, 1968; Aktaran: Driscoll,1978:44; Brockner, vd., 1997:578) olmakla birlikte örgüt içerisindeki davranışlar oluşan güven ya da güvensizliğe göre değişkenlik göstermektedir. Düşük güven ikliminin olduğu örgütlerde çalışanlar yönetimin kurallarını ihlal ederek ya da örgütün hedefleri ile uyumlaşmayan hedefler belirleyerek kızgınlıklarını ve tepkilerini açığa vurmaktadırlar (Davis, vd. 2000:565). Bunun yanında örgütlerde farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip işgücü çeşitliliğinin de artması güven olgusunun önemini daha da artırmaktadır (Mayer vd., 1995: 710). Örgüt üyesi çalışanların iş tatmini, liderlik algısı, örgütsel yetkinliği ve örgütsel bağlılık gibi (Roberts ve O'Reilly, 1974:323) birçok olumlu davranışları, güvenin varlığından etkilenmektedir. Dirks ve Ferrin'e göre (2001:451) yüksek düzeydeki güven olumlu tutumlarda, işbirliğinde artışa ve çeşitli olumlu iş yeri davranışlarında gelişmeye zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla güven kavramı, örgütün üyelerinin işbirliği içerisinde çalışması, olumlu davranışlarının artmasına fırsat verdiği için örgüt ve yönetim alanında güven olgusu birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir (Butler, 1991; Butler ve Cantrel, 1984; Hosmer, 1995; Mayer vd. 1995; Brockner vd. 1997; Costigan vd. 1998; Roussoue vd. 1998). Bu ilginin sonucunda gerçekleştirilen birçok çalışma sonucunda güvenin örgütsel etkinliği etkileyen kritik değişenlerden birisi olduğu gözlenmektedir (Shaw, 1997). Bunun yanında, Dirks ve Ferrin (2002) gerçekleştirdikleri meta analiz ile örgütsel güven değişkenin araştırılma sıklığını ve birçok olumlu sosyal psikolojik değişken ile aralarında ilişki olduğunu bulgulamaktadırlar. Bir başka meta analiz çalışmasında güven değişkeninin risk alma davranışını, görev performansını, vatandaşlık davranışlarını geliştirirken, üretkenlik karşıtı davranışları azalttığı bulgulanmaktadır (Colquitt vd, 2007:915).

Belirtildiği gibi birçok farklı disiplin içinde incelenen güven, çok farklı açılardan ele alınmaktadır. Tablo 5'te farklı disiplinlerdeki güven tanımları verilmektedir.

Tablo 5: Güven Tanımları

Araştırmacı	Yıl	Yaklaşım	Güven…
Deutcsh	1958 (s. 55)	Varlığa Özgü (Psikoloji)	Bir bireyin kaybedilecek olanların kazançtan daha fazla olduğu belirsiz durumlarda verdiği rasyonel olmayan seçimleridir.
Deutcsh	1962 (s. 266)	Varlığa Özgü (Psikoloji)	Olaylar gerçekleştiğinde elde edilecek olumlu sonuçlar ile gerçekleşmediğinde karşılaşılacak olumsuz sonuçların farkındalığına sahip bir bireyin olayın gerçekleşeceğine dair beklentisiyle hareket etmesidir.
Rotter	1967 (s. 664)	Varlığa Özgü (Psikoloji)	Kişilerarası güven diğerlerinin sözlü açıklamalarına itimat edilebileceğine dair genellenebilen beklentidir.
Rotter	1971 (s. 444)	Varlığa Özgü (Psikoloji)	Bir grup ya da bireyin, diğer bir grup ya da bireyin konuşmasına, sözüne, yazılı ya da sözlü açıklamalarına itimat edilebileceğine dair beklentisidir.
Zand	1972 (s. 230)	Diyadik (Psikoloji)	Karşı tarafın zaafiyeti kullanırsa acı ve sorun yaratacağı, zaafiyeti kullanmazsa fayda olacağı zaafiyete neden olacak davranışların kontrol edilemediği durumlarda, davranışın yaratacağı zaafiyeti artıran faaliyetlerdir.
Scanzoni	1979 (s. 78)	Diyadik (Psikoloji)	Diğerinin beklenen memnuniyeti sağlayacağı inancı ile kendi faaliyetlerini düzenlerken kişinin gönüllü olmasıdır.
Johnson-George ve Swap	1982 (s.1306)	Diyadik (Psikoloji)	Risk alma konusundaki istekliliktir.
Rempel vd.	1985 (s. 96)	Diyadik (Psikoloji)	Gelecekteki bazı olayların gerçekleşmesi için bireyin (karşı tarafın) yapacaklarına dair öznel olasılık içeren genellenmiş beklentidir.
Lewicki ve Bunker	1994 (s. 139)	Diyadik (Psikoloji)	Karşı tarafın güdülerine bağlı olarak risk içeren durumlarda olumlu beklentilerin gerçekleşeceği inancıdır.
Blau	1964 (s. 99)	Sosyoloji	İstikrarlı sosyal ilişkiler için temeldir.
Larzelere ve Hudson	1980 (s. 595)	Sosyoloji	Kişinin diğer bir bireyin içtenliğine olan inancıdır.
Giddens	1990 (s. 33)	Sosyoloji	Rasyonel değerlendirmeden göz ardı ederek kör bir inançtır.
Bradach ve Eccles	1989 (s. 103)	İktisat	Mübadele ortağının fırsattan yararlanmayacağına dair beklentidir.

Tablo 5'in devamı

Williamson	1993 (s. 463)	İktisat	Alınan riskin, başka bir aktörün performansına bağlı olduğu durumlardır.
Sabel	1993 (s. 1133)	İktisat	Mübadele sürecinde iki tarafın da diğer tarafın zaaflarından faydalanmayacağına dair karşılıklı inancıdır.
Cox	2004 (s. 263)	İktisat	Birinin, diğerinin davranışını konusunda inançları olmasıdır.
Cook ve Wall	1980 (s. 39)	Örgütsel Davranış	Örgütün uzun dönemli istikrarı ve işgörenlerin iyi olma hali açısından çok önemli bir bileşendir.
Hosmer	1995 (s.381)	Örgütsel Davranış	Bireyin bir olayın en başındaki olayın çıktılarının olumlu olacağına dair beklentisidir.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995 (s. 712)	Örgütsel Davranış	Güvenilen tarafın faaliyetini kontrol ya da gözetim yeteneği olmadan, güvenen açısından önemli olan faaliyeti gerçekleştireceği beklentisiyle güvenen tarafın söz konusu durumda zafiyet verme gönüllülüğüdür.
McAllister	1995 (s.25)	Örgütsel Davranış	Birinin, başka birisinin kararlarından, faaliyetlerinden ve sözlerinden emin olması ve ona göre hareket etmesidir.
Robinson	1996 (s.576)	Örgütsel Davranış	Bir başkasının gelecekteki davranışlarının faydalı, istenecek ya da en azından zarar vermeyecek şekilde olacağına dair beklentiler, varsayımlar ya da inançlardır.
Lewicki, McAllister ve Bies	1998 (s.439)	Örgütsel Davranış	Diğerinin davranışı ile ilgili olumlu beklentiden emin olmaktır.
McKnight, Cummings ve Chervany	1998 (s. 474)	Örgütsel Davranış	Birinin diğer bir tarafa inanması ve gönüllü olarak bağlanmasıdır.
Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer	1998 (s. 395)	Örgütsel Davranış	Bir başkasının davranışının ya da niyetinin iyi olduğu beklentisiyle zafiyeti kabul etme niyetini kapsayan psikolojik bir durumdur.
Costa, Roe ve Taillieu	2001 (s. 228)	Örgütsel Davranış	Diğerleri ile ilişkinin risk içerdiği durumlarda algılanan güdüleri ve niyetleri ile diğerlerinin beklenen davranışlarına bağlı olarak diğerlerine yönelik uygulanan davranışları belirleyen psikolojik bir durumdur.
McEvily, Perrone ve Zaheer	2003 (s. 93)	Örgütsel Davranış	Güvenilen tarafın zafiyetten yararlanmayacağı varsayımı ile davranışları yönlendiricidir.
Currall ve Epstein	2003 (s. 193)	Örgütsel Davranış	Risk durumunda bir başkasına güvenme kararıdır.
Hurley	2006 (s. 56)	Örgütsel Davranış	Savunmasız durumdayken birine karşı olan inançtan emin olmaktır.
Anderson ve Narus	1990 (s. 45)	Stratejik Yönetim	Diğer firmanın faaliyetlerinin firma için olumlu çıktılar doğuracağının yanında firma için olumsuz çıktılar doğurabilecek faaliyetlerden de kaçınacağı beklentisidir.

Tablo 5'in Devamı

Zaheer, McEvily ve Perrone	1998 (s. 143)	Stratejik Yönetim	Bir aktörün sorumluluklarını yerine getireceği, öngörüldüğü şekilde davranacağı ve faydalanabileceği bir olasılık olduğunda dahi adil pazarlık edip faaliyet göstereceğine itimat eden beklentidir.

Tablo 5'te de görülebileceği üzere farklı bilim dallarının ilgi odağında olan güvenin tanımları, araştırmacıların bakış açısına göre çeşitlenmektedir. Güven olgusunu geniş bir bakış açısıyla ele almak ve tanımlayabilmek amacıyla güvenilirlik (trustworthiness) (Mayer, vd., 1995; Barney ve Hansen, 1994; McEvily vd., 2003), güvensizlik (distrust) (Luhmann, 1979; Burt ve Knez, 1995) kavramlarından da faydalanılmıştır (Kramer, 1999). Güvenin temellerini atan güvenilirlik kavramı güvenilenin yeteneğine, dürüstlüğüne ve iyiliğine bağlıdır (Mayer vd., 1995:715). Güvensizlik ise güvenin olmadığı durumlar için söz konusudur (Luhmann, 1979:71).

Taranan çalışmalarda, güven ile ilgili tanımların çeşitliliği yanı sıra güvenin boyutlarında ve öncüllerinde de farklılıklar bulunmaktadır (Butler, 1991:644). Butler'a göre (1991:647) güven olgusu (1) kişilerarası ilişkilerin önemli bir yönü, (2) yönetsel kariyerlerin gelişimi için gerekli, (3) belli bir kişiye yönelik olduğunda öngörülen çıktılara ulaşılması açısından önemli ve (4) önceki 3 nedenden ötürü tanımı ile belirleyicilerinin araştırılması kritik olmaktadır.

Güven için değişik düzeylerde oluşturulmuş tanımlar incelendiğinde, kavramın 3 temel ayağı olduğu gözlenmektedir. Zand (1972:230) çalışmasında bu ayakların, zafiyet (vulnerability), kontrol altında tutulamayan bir başkasının davranışı ve bu zafiyetin kullanılması durumunda yaşanan cefa ya da kullanılmaması durumunda elde edilen avantajlar olduğunu bildirmektedir. Gambetta (2000:5) ise güvenin gerçekleşecek olan durumlarla ilgili beklentilerin olasılıklandırılması, güvenilen tarafın faaliyetlerinin bilinememesi, güvenen tarafın faaliyetlerinin olasılıklandırmaya göre şekillenmesi ve güvenilen tarafın niyetinin güveneni aldatmayacağına dair yatırım yapılmasına odaklandığını belirtmektedir. Fakat bu zafiyete neden olacak faaliyetin/davranışın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda tamamen bilgi sahibi olunduğunda güven geliştirmek için bir gereksinim ya da sonuç ile ilgili bütünüyle bir bilgisizlik olduğunda güven duymak için bir neden kalmamaktadır (Lewis ve Wiegert, 1984:970). Bu tartışmalar, güven

olgusunun risk kavramı ile ilişkili olduğunu, güvenin risk içeren durumlarda oluştuğunu göstermektedir (Mayer vd., 1995:711). Güven tanımlarında da dikkat edilebileceği üzere bireyin bir hassasiyeti olduğu durumlarda yani kaybedilecek önemli bir şey olduğunda ortaya çıkması (Zand, 1972:230) riskli durumu yansıtmaktadır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta güven tam anlamıyla risk almak değildir, risk alma davranışının gönüllü olarak gerçekleştirilmesidir (Mayer vd., 1995:712).

Tablo 5'teki bütün tanımlar göz önüne alındığında güvenin "güvenen tarafın bir zaafı söz konusu olduğunda güvenilen tarafın bu zaafı kötü yönde kullanmayacağına dair güvenenin olumlu yöndeki beklentisi" olarak tanımlanabilir (Deutsch, 1958:55; Rotter, 1967:650; Hosmer, 1995:393; Zucker, 1986:54; Roussoue vd., 1998:395; Çıraklar vd., 2015).

Yazın tarandığında, güven ile ilgili araştırmaların başlangıçta daha çok birey düzeyinde olduğu, zaman içerisinde ise grup, örgüt ve örgütüstü düzeyde güveni ele alan çalışmaların arttığı gözlenmektedir (Schoorman vd., 2007: 353). Bu araştırmalarda iş arkadaşlarına güven, yönetime güven, amire güven, kurumsal güven gibi farklı güven boyutları incelenmektedir (McCauley ve Kuhnert, 1992:261). Bu çalışmada, örgütsel güven başlığı diyadik olarak değerlendirilmektedir. Güven çalışmalarındaki düzeylere göre güven boyutları sınıflandırılmıştır (Bknz. Tablo 6). Yapılan çalışmalar incelendiğinde birey düzeyindeki çalışmaların görece olarak fazla olduğu gözlenmektedir. Kişilerarası güven çalışmalarının ise çok daha yoğun araştırıldığı, özellikle grup düzeyindeki çalışmaların az olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Güven Kavramının Analiz Düzeylerine Göre Sınıflandırılması

ANALİZ DÜZEYİ			
Birey (Kişilerarası Güven)	***Grup***	***Örgüt***	***Örgütüstü***
• Üstlere Güven 1. Lidere Güven** (Trust in Leader) 2. Amire Güven (Trust in Supervisor) 3. Yukarıya Doğru Güven** (Trust Upward) 4. Dikey Güven** (Vertical Trust) • Eşdüzeylere Güven 1. Çalışma Arkadaşlarına Güven (Trust in Co-workers, Trust in Peers) 2. Yatay Güven (Lateral Trust) • Astlara Güven 1. Asta Güven (Trust in Subordinate)	• Birime Güven • Takıma Güven (Team Trust, Trust in Team, Trust Between Team Members, Work Team Trust) • Gruba Güven (Trust within Group) • Birimler Arası Güven	• Örgüte Güven 1. Örgüte Güven (Trust in Organization, Institutional Trust) 2. Üst Yönetime Güven* (Trust in Top Management) 3. Yukarıya Doğru Güven** (Upward Trust) 4. Dikey Güven (Vertical Trust)** 5. İşverene Güven* (Trust in Employer) 6. CEO'ya Güven* (Trust in CEO) 7. GM'e Güven* (Trust in GM) 8. Lidere Güven** (Trust in Leader)	• Örgütlerarası Güven 1. Örgütlerarası Güven (Interorganizational Trust, Inter-Organizational Trust)

*İşveren, CEO ve Genel Müdür aslında birey olmalarına karşın onlara duyulan güven örgüte duyulan güven olarak kabul edilmiştir. Benzer şekilde üst yönetim bir grubu ifade etmesine karşın bu gruba duyulan güven örgüte duyulan güven olarak sınıflandırılmıştır. Gerekçeleri örgüte güven başlığı içerisinde verilmektedir.

**Lidere güven ve yukarıya doğru güven değişkeni hem birey hem de örgüt düzeyleri arasında gösterilmektedir. Çalışmalarda lider olarak tanımlanan kişi amir ise kişilerarası güven sınıflandırması içerisindedir. Eğer lider olarak tanımlanan kişi işveren, genel müdür ya da CEO ise kişinin örgütüne duyduğu güven içerisinde sınıflandırılmıştır.

1.1.3.1. Kişiler Arası Güven (Birey Düzeyi)

Cook ve Wall (1980:39), kişilerarası güvenin örgütün uzun dönemli istikrarı ve çalışanların iyi olma hali açısından çok önemli bir bileşen olduğunu iddia etmektedirler. Güven kavramı, örgütsel ilişkileri geliştiren çok önemi bir etmendir (Bunker vd., 2004:413). Örgütün istikrarlı bir geleceğe sahip olması ve örgüt

üyelerinin iyi olması adına örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerine duydukları güven çok önemlidir (Cook ve Wall, 1980:39). Özellikle yöneticiler hangi düzeyde olursa olsunlar, güvenilir olduklarını göstererek çalışanlarının işlerine odaklanmaklarını sağlayabilmektedir (Mayer vd., 1995:885). Örgüt içerisindeki kişiler arası güven incelenirken başlık (1) lidere/amire/üstlere güven, (2) astlara güven ve (3) eşdüzeylere güven olarak sınıflandırılabilir. Güvenin çok boyutlu bir değişken olması ve çeşitli düzeylerde farklı şekilde ortaya çıkması nedeniyle bir çalışan çalışma arkadaşlarına güvenirken amirine/yöneticisine ya da üst yönetime güvenmeyebilir (McCauley, 1992:270). Fox (1974), bu ayırımı yapabilmek için yatay ve dikey güven kavramlarını ortaya koymaktadır. Yatay güven, eşdüzeylere karşı olan güveni ifade ederken, dikey güven ise mevki olarak üstlerine ve astlarına güveni ifade etmektedir (Costigan vd, 1998:304). Ek olarak, Erdem ve Aytemur (2014:36) çalışmalarında bu 3 farklı kişilerarası güveni incelemekte ve güç asimetrisinden dolayı tarafların güven ilişkisinde birbirlerinden bekledikleri farklılıklar olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle, bu başlıkları ayrı ayrı incelemek konunun anlaşılabilirliği açısından önemlidir.

1.1.3.1.1. Amire /Lidere/Üste Güven

Bu başlık altında ilk bakışta belirgin farklılıkları görünen lider ve yönetici olgularının aynı sınıflandırma içerisinde yer almasının nedeni yazında gerçekleştirilen çalışmalarda, lidere güven sorgulanırken katılımcıların ölçeği amirlerini düşünerek yanıtlandırmaları beklenmekte ya da lidere güven ölçeği sorularındaki özne, çalışanın amiri olarak belirlenmektedir. Kısacası özellikle güven değişkeninin ölçümlenmesinde çalışanın yöneticisinin bir lider olduğu varsayımı yapıldığı gözlenmektedir. Bu tespitler doğrultusunda lidere güven, amire güven, üste güven ya da amiri odağına alan dikey/yukarıya doğru güven birlikte ele alınmaktadır..

Özellikle yöneticiler ve profesyoneller açısından güven ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi çok önemlidir (McAllister, 1995:24). Culbert ve McDonough (1986:171) yöneticiler açısından en etkili ve güçlü aracın, güven ilişkileri olduğunu iddia etmekte ve güven ilişkileri sayesinde mükemmel olmayan

planların bile başarılı olabileceğini bildirmektedir. Mübadele tarafları arasındaki güçlü güvenilirliğin varlığı, her iki tarafa da rekabet avantajı getirmektedir (Barney ve Hansen, 1994:189). Yöneticiler astlarının performansı ile örgütün amaçlarına ulaşarak avantaj elde ederken, astlar da performansları karşılığında hem kazanımlar elde etmekte hem de örgütteki yerini sağlamlaştırmaktadır. Yetkili konumdaki kişiye görece olarak daha yüksek güven duyanlar, yetkili kişiye çok daha fazla destek olmakta, ona bağlanmakta ve onun kurallarına uyma davranışını daha fazla sergilemektedirler (Brockner vd., 1997:559). Bir liderin başarılı bir değişimi yönetmesinin altında izleyicilerinin onun değerlerine ve yargılarına olan güveni yatmaktadır (Costigan vd., 1998:303). Gabarro (1978) çalışmasında astın üstüne güven duyması için dürüstlük (integrity), sadakat (loyalty) ve açıklık (openness) olması gerektiğini iddia etmektedir. Mayer ve çalışma arkadaşlarına göre (1995:715) ise lidere ya da amire olan güvenin oluşturulması için liderin güvenilir olması gereklidir ve bir üstün güvenilir olarak algılanabilmesi onun yeteneğine, iyiliğine ve dürüstlüğüne bağlıdır. Whitener ve çalışma arkadaşları (1998:517) bir yöneticinin güvenilir olarak algılanabilmesi için gereklilikleri geliştirerek davranışlarında tutarlılık, davranışlarında dürüstlük, kontrolü paylaşması ve devretmesi, iletişim kurması ve ilgili olması olarak belirlemektedirler. Driscoll'e göre (1978:58) karar vericiye olan güven örgütteki memnuniyet durumunu artırmaktadır. Driscoll çalışmasında (1978:58), kararlara katılım düzeyinden bağımsız olarak karar vericiye güvenin kararın sonuçlarından memnuniyeti etkilemekte olduğunu bulgulamaktadır.

Amire duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışını (Konovsky ve Pugh, 1994:664; Aryee vd., 2002:279), yetkili kişiye desteği (Brockner vd., 1997:578), bireysel yönelimli örgütsel vatandaşlık davranışını (Aryee vd., 2002:279; Mayer ve Gavin, 2005:881), örgütsel yönelimli örgütsel vatandaşlık davranışını (Aryee vd., 2002:279), görev performansını (Aryee vd., 2002:279), odaklanabilme yeteneğini (Mayer ve Gavin, 2005:881), iş sorumluluğunu (Chughtai vd., 2014:660), duygusal tükenmişliği (Chughtai vd., 2014:660), ekstra rol performansını (Lam vd., 2013:243), amire sadakati (Wong vd., 2002: 893-894), emekli olma niyetini (Muurinen vd., 2014:3), örgüte güven duymayı (Porumbescu vd., 2013:170), yenilikçi davranışları, (Tan ve Tan, 2000:250), amirden doyumu (Tan ve Tan, 2000:250) etkilemektedir.

Amire duyulan güvenin öncülleri dağıtım adaleti (Konovsky ve Pugh, 1997:664; Brockner vd., 1997:57), işlemsel adalet (Konovsky ve Pugh, 1997:664; Brockner vd., 1997:579-580), etkileşim adaleti (Aryee vd., 2002:279; Lam vd., 2013:243; Wong vd., 2002:893-894), çalıştığı işteki süresi (Costigan vd., 1998:314), amirin yeteneği (Mayer ve Gavin, 2005:881), amirin iyiliği (Mayer ve Gavin, 2005:881), amirin dürüstlüğü (Mayer ve Gavin, 2005:881), etik liderlik (Chugtai vd., 2014:660) olarak belirtilmektedir.

Lidere güvenin takım performansına olumlu yansıması (Dirks, 2000:1008), genel performansı geliştirmesi (Rich, 1997:325), görevin içselleştirilmesi ve görevi başarabilmek için çabalanması (Oldham, 1975:470),örgütsel bağlanma (Podsakoff vd., 1996:271), doyum (Rich, 1997:325; Jung ve Avolio, 2000:956), örgütsel vatandaşlık (Pilai vd., 1999:919) ve örgütsel ses (Gao vd., 2011:793), devamsızlık (Burke vd., 2007:625), astın örgütüne güveni (Park ve Kim: 2012:110) gibi değişkenlerle ilişkili olması olgunun önem kazanmasına neden olmaktadır. Lidere duyulan güvenin öncülleri dönüşümcü liderlik (Jung ve Avolio, 2000:956; Çeri-Booms, 2012:182), etkileşimci liderlik (Jung ve Avolio, 2000:956), liderin astına güveni (Park ve Kim: 2012:110) olarak araştırmalarda bulgulanmaktadır.

Hem lidere güven hem de amire güven konusundaki çalışmalardaki artış konunun derinleşmesine ve daha çok ilgi duyulmasına yol açmıştır.

1.1.3.1.2. Eşdüzeylere/ Çalışma Arkadaşlarına Güven

McAllister (1995:52) yöneticilerin eş düzeylerine yüksek duyuşsal güven sergilemelerinin eşdüzeylerinin iş ile ilgili gereksinimlerini gidermek için fırsatları kovalamak gibi görüneceğinden dolayı işbirliğini artırdığını ifade etmektedir. Özellikle günümüz iş dünyasında eşdüzeyler arasındaki bağımlılığın artırması (Griffin vd., 2007) çalışanların eşdüzeydeki iş arkadaşlarına karşı zafiyetlerini de artırmaktadır (Knoll ve Harjinder, 2011:316). Eşdüzeyler ile ilgili iletişim, bireysel tutumlar eşdüzey güvenini şekillendirmektedir (Becerra ve Gupta, 2003:41). Dar (2010:195-196) eş düzeylere güven oluşabilmesi için eşdüzeylerin yetenekleri, iyiliği ve dürüstlüğü algılarından oluşan güvenilirliklerinin yüksek olması gerektiğini bildirmektedir.

Eş düzeylere güven, performansı (Dirks ve Skarlicki, 2008:136), iş doyumunu (Knoll ve Gill, 2011:322), emekli olma niyetini (Muurinen vd., 2014:3), örgütsel yeniliği (Golipour vd., 2011:2664), örgüte güveni (Tan ve Lim, 2009:45), duygusal bağlılığı (Ferres vd., 2004:608), iş yaşam dengesini (Lehmann-Willenbrock vd., 2012:217), takım bağlılığını (Lehmann-Willenbrock vd., 2012:217), örgütsel öğrenmeyi (Rahmanimanesh vd., 2012:4930), örgütsel vatandaşlığı (Dar, 2010:198), algılanan örgütsel desteği (Ferres vd., 2004:608) ve örgütsel bağlılığı (Oh ve Park, 2011:79) artırmakta, stresi (Lehmann-Willenbrock vd., 2012:217), devamsızlığı (Ferres vd., 2004:608) üretkenlik karşıtı davranışları (Dar, 2010:198) azaltmaktadır. Eşdüzeylere/çalışma arkadaşlarına güvenin öncülleri, sosyal boşverme davranışları (Dar, 2010:198) ve algılanan örgütsel destektir (Thomsen vd., 2015:763).

1.1.3.1.3. Astlara Güven

İşbirliği ilişkisindeki iki tarafın temel gereksinimi olan güven (Brower, vd. 2009:328) amirlerin/üstlerin astlarından beklediği birçok olumlu davranışın da öncülü olmaktadır. Astın yukarıya doğru güven duymasını sağlamak için de karşılıklı güven kurmak önemlidir (Seppala vd., 2011:770). Atwater (1988:303-304) amirlerin astlara destekleyici davranışlar sergilemelerini ölçerken, amirin/üstün astına güvenini de eklediğini bulgulamaktadır ve astın amirine/üstüne güveni için amirin/üstün de astına güvenmekle başlaması gerektiğini önermektedir. Brower vd. (2000:234) lider üye etkileşimini temel alarak ast-üst güven ilişkilerini irdeledikleri çalışmalarında amirin astının güvenilirliğine bağlı olarak astına güven duyması ve ilişkilerinde bunu belli etmesi ile ast amirinin kendine güvendiği algısı ile iş doyumunu, bağlılık ve vatandaşlık davranışı geliştirecektir. Brower ve çalışma arkadaşları (2009:330) kendisine güven duyulan astın performansının artacağını iddia etmektedir. Lidere, amire ya da yukarıya doğru olan güven üzerine yapılan birçok çalışmaya karşın amirin astına yönelik güvenini irdeleyen fazla çalışma bulunmamaktadır.

Üstün astına güven duyması astın örgütsel vatandaşlık davranışını (Brower vd., 2009:336), astın performansını (Brower vd., 2009:336; Sue-Chan vd., 2012:464), astın işten ayrılma niyetini (Brower vd., 2009:336), astın otonomisini

(Seppala vd., 2011:769) ve üstün iş doyumunu (Knoll ve Harjinder, 2011:322) etkilemektedir.

Gabarro'nun (1978) mülakatlarından çıkan sonuçlara göre bir üstün astına güvenininde en önemli noktalar içtenlik, yetkinlik ve tutarlılıktır. Benzer şekilde güveni 5 boyutlu kabul eden Butler ve Cantrel (1984:19) içtenlik, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık boyutlarından içtenlik, yetkinlik ve tutarlılığın astlara olan güvenin daha güçlü belirleyicileri olduğunu bulgulamaktadırlar.

1.1.3.2. Takıma/Gruba/Gruplar arası Güven (Grup Düzeyi)

Takım, birden çok bireyin yeteneklerini, enerjilerini ve becerilerini bütünleştirdiği ve kolektif kapasitenin bireylerin kapasitelerinin toplamından daha fazla olduğu gruplara denmektedir (Chen, 2007:239). Takım temelli yapılarda takımın etkinliği için takım üyeleri arasındaki güven olgusu çok önemlidir (Park, 2010:1049). Hatta takım üyeleri yüksek düzeyde birbirlerine bağımlılıklarından ötürü örgüt üyesi olan bireylerin birbirlerine duydukları güvenden daha fazla takımlarına güven duymak gereksinimdedirler (Whitener vd., 1998:526). Grup üyeleri arasında güven geliştiren takım üyeleri ihanete uğramak, aldatılmak veya yer değiştirilmek gibi korkulardan arındıkları için takımın diğer üyeleriyle duygu ve düşüncelerini paylaşmaya daha yatkın hale gelmektedirler (Akgün vd., 2015:250). Bunun doğal bir sonucu olarak yüksek performans gösteren takımların üyeleri arasında yüksek bir güven bulunmaktadır (Costigan vd., 1998:303). Güven takım çalışmasını da geliştirmektedir (Jones ve George, 1998:543).

Takım güveni, takım üyelerinin birbirlerine duydukları karşılıklı güveni ifade etmektedir (Park, 2010:1049). Takım güveni, Park (2010:1049) tarafından takım liderine güven, takım arkadaşlarına güven, takım içi kontrol sistemine güven ve takımın itibarına güven olmak üzere 4 başlıkta incelenmiştir.

Takım içi güven, takım performansını (Sen ve Chen, 2007:650), takım empatisini (Akgün vd., 2015:253), takım öğrenmesini (Akgün vd., 2015:253), düşük geliştirme maliyetini (Akgün vd., 2015:253), işbirliği kültürünü (Barczak vd., 2010:338), takım yaratıcılığını (Barczak vd., 2010:338), takımın hatalardan

öğrenmesini (Carmeli vd., 2012:41), stratejik karar kalitesini[9] (Carmeli vd., 2012:41), görev performansını (Costa, 2003:616; Costa vd., 2001:239), takım doyumunu (Costa, 2003:616; Costa vd., 2001:239; Costa ve Anderson, 2011:143-146), devam bağlılığını (Costa, 2003:616), örgütsel bağlılığını (Costa, 2003:616; Costa ve Anderson, 2011:146), ilişkisel bağlılığını (Costa, vd., 2001:239), takımdaki prososyal davranışlarını (Cuadrado ve Tabernero, 2015:11), açık iletişimi (Druscat ve Pescosolido, 2006:43), takımın yaşam süresini (Druscat ve Pescosolido, 2006:43), teknoloji uyumunu (Thomas ve Bostrom, 2010:53), kurumsal ve ilişkisel güveni (Sen ve Chen, 2007:650), takım güdülenmesini (Dirks, 1999:18) olumlu etkilerken stresi (Costa vd., 2001:239) olumsuz yönde etkilemektedir.

Takım içi güven oluşmasında etkili olan öncüller takım üyelerinin yüksek duygusal zekası (Barczak vd., 2010:338), takım lideri (Carmeli vd., 2011:41), işbirlikçi davranışlar (Costa, 2003:616-617), kişilerarası anlaşma (Druscat ve Pescosolido, 2006:44), liderlik stili (Sen ve Chen, 2007:650), pozitif grup etkisel tonu (Tsai vd., 2012:648) olarak yazında bulgulanmaktadır.

Örgüt yazınındaki gruplar arası ya da birimler arası güven üzerine yapılmış çalışmalar, güven üzerine yapılmış çalışmalar içerisinde en az rastlananı olmuştur. Gruplar arası güveni irdeleyen Song'a göre (2009:171) gruplar psikolojik olarak güven duygusu yerine davranışsal güveni daha fazla sergilemektedirler. Dağıtım sıklığını artırabilme konusunda tedarikçilerin alım biriminin satış birimine duyduğu güven önem kazanmaktadır (Maltz ve Kohli, 1996:58). Bunun yanında işlevsel birimlerin kendi arasındaki rekabeti bu birimler arasındaki güven artıkça azalmakta, bu birimlerin dış çevreden aldığı bilgilerle ilgili kalite algısı da yükselmektedir (Maltz ve Kohli, 1996:54). Tsai ve Ghossal (1998:471-473) örgüt içi iş birimlerinin ise kendi arasındaki kaynak mübadelesi ve birleştirmenin örgüt içi iş birimlerinin birbirlerine duydukları güven artıkça kolaylaştığını bildirmektedir.

[9] Carmeli ve çalışma arkadaşları (2011) gerçekleştirdikleri çalışmada takım olarak üst yönetim üyelerini incelemektedirler. Dolayısıyla üst yönetimin görevleri arasında olan stratejik karar alma ile takım güveni arasında olumlu bir ilişki bulmaktadırlar. Örgüt içindeki her takımın bu yetkisi olmadığından dolayı bu sonuç örgüt bütünü açısından "takım güveni takımın karar kalitesini geliştirmektedir" şeklinde genellenebilir.

1.1.3.3. Örgütsel Güven/Örgüte/Üst Yönetime Güven (Örgüt Düzeyi)

Örgütsel güven bağlamında incelenen kişisel olmayan güven olgusu kişilerarası güvenin evrimleşmiş hali, örgütün üst yönetim, üst yönetimin hedefleri ve kapasitesi, teknolojik ve ticari yetkinlikler, vizyon ve strateji gibi kişisel olmayan faktörlere duyulan güveni ifade etmektedir (Vanhala vd., 2011:486). Örgütsel güven çalışanların örgütlerinin güvenilirliğine dair bütünsel algılarını yansıtmaktadır (Li vd., 2012:372). Örgütsel güven çalışanın işvereninden destek aldığını ve itimat hissini de yansıtmaktadır. Örgütüne güvenen çalışanlar örgüt açısından önem taşımaktadır çünkü çalışanlar örgütlerine güven duymaz ise, Gilbert ve Tang'e göre (1998:331) etkin olamaz ve birbirlerine bağımlılıklarını azaltarak iyi bir uyum içerisinde çalışmazlar. Birçok yönetici tarafından örgütsel güven çok önemli bir olgu olarak kabul edilmesine rağmen örgütsel güveni oluşturmak o kadar kolay olmamaktadır (Barnes, 1981:107). Mishra ve Morrisey'e göre (1990:443) güveni geliştirmek açık iletişim gerçekleştirmek, çalışanlara karar vermede büyük pay vermek, kritik bilgiyi paylaşmak ve gerçek algı ve duyguları paylaşmak olmak üzere 4 etmene bağlıdır. Vanhala ve arkadaşları ise (2008:505), örgütün yetkinlikleri ve tarafsızlığını kişisel olmayan güven algısında temel almaktadırlar; örgütün işlemsel faaliyetleri, örgütün sürdürülebilirliği, işletmenin yönetimi, teknolojik dayanıklılık, rekabetçilik değişkenleri örgütün yetkinliklerini oluştururken insan kaynakları uygulamaları, örgütün adil tutumu ve iletişim değişkenleri örgütün tarafsızlığını yansıtmaktadır.

Birçok çalışan için üst yönetime duyulan güven, üst yönetim üyelerinin karakteri, söylemler ya da faaliyetleri yerine bu kişilerin aldığı kararların çıktılarına bağlıdır (Costigan vd., 1998:304). Kısacası çalışanlar üst yönetim üyelerini kişisel olarak değerlendirmektense örgütsel düzeyde etkinliklerine bakarak değerlendirmeye almaktadır. Bunun yanında, çalışanlar örgütsel çevreyi gözlemleyerek örgütlerinin üst yönetimine güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler (McCauley ve Kuhnert: 1992:279). Kısacası üst yönetimin faaliyetleri sonucunda, çalışanın hafızasında örgütün izdüşümü oluşmaktadır. Üst yönetime duyulan güven, örgütün bütününe duyulan güveni yansıtmaktadır. Fox (1974) kurumsal güveni tanımlarken çalışanın örgütün CEO'suna ya da üst yönetime duyulan güveni ile bir tutmaktadır. Bu nedenle

bu çalışmada üst yönetimi temsil eden birisine duyulan güven ya da üst yönetim grubuna duyulan güven örgütün kendisine duyulan güven olarak kabul edilmiştir.

Üst yönetim ya da örgüt açısından çalışanların güven duymaları önemlidir çünkü örgüte duyulan güven ya da güvensizlik strateji bilgisi sürecini ve olası strateji içeriğini de etkilemektedir (Allen ve Wilson, 2003:234).

Örgüte duyulan güvenin öncülleri performans değerleme sıklığı (Daley, 1991:108), gruplar arası ilişkiler (Daley, 1991:108), örgütün biçimselliği (Li vd., 2012:385), örgütün merkeziliği (Li vd., 2012:385), işletmenin değeri (Li vd., 2012:385), etik değerler (Li vd., 2012:385), dönüşümcü liderlik (Li vd., 2011:385), algılanan etik vatandaşlık (Lin, 2010:525), algılanan ekonomik vatandaşlık (Lin, 2010:525), algılanan sağduyu vatandaşlığı (Lin, 2010:525), örgütün güvenlik tutumları (Kath vd., 2010:1491), yukarıya dönük iletişim (Kath vd., 2010:1491), eşdüzeylere duyulan güven (Tan ve Lim, 2009:45), algılanan örgütsel destek (Tan ve Tan, 2000:250), işlemsel adalet (Tan ve Tan, 2000:250), dağıtım adaleti (Tan ve Tan, 2000:250), iyiliksever örgüt iklimi (Simha ve Stranush, 2015: 32), ilkeli örgüt iklimi (Simha ve Stranush, 2015:32), performans değerleme sisteminin doğruluk algısı (Mayer ve Davis, 1999:132) ve performans değerleme sisteminin araçsallığı algısı (Mayer ve Davis, 1999:132) olarak bulgulanmaktadır. Egoistik örgüt iklimi örgüte duyulan güveni azaltmaktadır (Simha ve Stranush, 2015:35).

Örgüte duyulan güven, yüksek iletişim (Mishra ve Morrissey, 1990:444), düşük devamsızlık (Mishra ve Morrissey, 1990:444; Kath vd., 2010:1491; Tan ve Tan, 2000:250), eleştirileri kabullenme ve dinleme niyetinin artması (Mishra ve Morrissey, 1990:444), çalışanlar arası çatışmanın azalması (Mishra ve Morrissey, 1990:444), bütünleşmenin artması (Gilbert ve Tang, 1998:328), ekstra rol performansının artışı (Li vd., 2012:385), rol performansının artışı (Li vd., 2012:385), işe cezbolma artışı (Lin, 2010:525), yüksek iş tatmini (Perry ve Mankin, 2007:174; Kath vd., 2010:1491), yüksek örgütsel bağlılık (Tan ve Tan, 2000:250) sonuçlarını yaratmaktadır.

Üst yönetime duyulan güvenin önemi, çalışanın maaşındaki % 30 artışın yarattığı yaşam doyumundan daha fazla doyuma yol açtığı bulgusu (Helliwell ve Huang, 2011:747) düşünülürse çok daha iyi anlaşılacaktır. Üst yönetime duyulan güven, yüksek genel iş doyumuna (Driscoll, 1978; Aryee vd., 2002:279), düşük işten

ayrılma niyetine (Costigan vd., 1998:315; Aryee vd., 2002:279), düşük psikolojik sözleşme ihlaline (Robinson, 1996:592-593), yüksek performansa (Davis vd., 2000:573), rekabet avantajına (Davis vd., 2000:573), yüksek örgütsel bağlılığa (Aryee vd., 2002:279), yüksek odaklanabilme yeteneğine (Mayer ve Gavin, 2005:881), takımlara arası bilgi paylaşımına (Renzl, 2008:215) ve takım içi bilgi paylaşımının artmasına (Renzl, 2008:215), örgütsel yeniliğin gelişmesine (Golipour vd., 2011:2664) yol açmaktadır.

Uzmanlık gelişimi, iş güvencesi ve performans değerlendirmesi gibi bütün sistemi kapsayan örgütsel değişkenler (McCauley ve Kuhnert, 1992:279-280), çalışma süresi (Robinson, 1996:591), genel müdürün/üst yönetimin yeteneği (Davis vd., 2000:574; Mayer ve Gavin, 2005:881), genel müdürün/üst yönetimin dürüstlüğü (Davis vd., 2000:573; Mayer ve Gavin, 2005:881), genel müdürün/üst yönetimin iyiliği (Davis vd., 2000:574; Mayer ve Gavin, 2005:881), dağıtım adaleti (Aryee vd., 2002:279), işlemsel adalet (Aryee vd., 2002:279), etkileşim adaleti (Aryee vd., 2002:279) üst yönetime olan güvenin öncülleri arasındadır.

1.1.3.4. Örgütlerarası Güven (Örgütüstü Düzey)

Örgütler ucu bucağı görünmeyen, belirsizliklerle dolu bir okyanusta gibidir. Gerekli olan bütün kaynaklara bağımsız olarak erişebilen az sayıdaki örgütler bile farklılaştıran yetkinliklerine odaklanabilmek ve çevresel faaliyetlerini genişletebilmek için örgütler arası işbirliğine gereksinim duymaktadırlar (Fang vd., 2008:80). Fakat örgütler işbirliği içerisinde bulunacakları diğer örgütlerin güvenilir olmasını beklemektedir (Ring ve Van de Ven, 1994:96). İster iktisadi açıdan ister davranışsal açıdan bakılsın ekonomik mübadele ile işbirliği içerisinde olan örgütler arasında güven olması gerekliliği iki görüş açısından da savunulmaktadır (Barney ve Hansen, 1994:176; MacDuffie, 2011:37). Çünkü güven birçok mübadelede yüksek maliyetli hiyerarşik kontratların yerine geçerek alternatif bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır (Gulati, 1995:93). Kısacası güven karmaşık kontratlar ya da dikey bütünleşme yerine çok daha verimli bir koruma sağlayan resmi bir denetim gibi işlemektedir (Zaheer ve Venkatraman, 1995:388, Nooteboom vd., 1997:318). Fırsatçı davranış tehlikesinin, hiyerarşik denetimin yapılmasının en önemli nedeni

olmasından dolayı, ortaklar arasındaki yüksek güven düzeyi fırsatçı davranışların azalacağı beklentisini yarattığı için denetime duyulan gereksinimi de azaltacaktır (Hoffmann vd., 2010:102). Dolayısıyla, güvene dayanan mübadeleler daha düşük maliyetle gerçekleşecektir (Nooteboom, 1996:989). Bu noktada, bir örgütün diğer örgüte olan bağımlığının türü, algılanan riskleri değiştirirken karşı tarafın güvenilirliğinin boyutlarını da farklılaştırmaktadır (Sheppard ve Sherman, 1998:427). Tablo 7'de de görülebileceği üzere bağımlılılık artıkça örgütün algıladığı riskler değişmekte ve buna bağlı olarak güven oluşması için gerekli olan boyutlar da şekillenmektedir.

Tablo 7: Bağımlılık Türü, Algılanan Risk ve Güvenilirlik Boyutları İlişkileri

Bağımlılık Türü	**Algılanan Riskler**	**Güvenilirlik Boyutları**
Sığ Bağımlılık	Düşünmeden Davranma Sağlam Olmama	Dikkatli Davranabilme Sağlamlık Yetkinlik
Derin Bağımlılık	Aldatma Kullanılma Dikkate Alınmama Özsaygı	Dürüstlük İlgi İyilikseverlik
Sığ Karşılıklı Bağımlılık	Zayıf Eşgüdümlülük	Tahmin Edilebilirlik Tutarlılık
Derin Karşılıklı Bağımlılık	Yanlış Öngörüm	Öngörü Önsezi Empati

Kaynak: Sheppard ve Sherman, 1998:427

Aslında çalışmalarda genel olarak bireyden bireye dönük kişilerarası olarak işlenen güven kavramı, örgütler arası düzeyde bir örgütün diğer bir örgüte güveninden ziyade örgütün üyelerinin kolektif olarak ortak olan diğer örgüte yönelik güven eğilimlerini işaret etmektedir (De Jong ve Woolthuis, 2008:43). Örgütler arasında gerçekleşen mübadele sürecinde güven kavramı en geniş anlamda güvenilen örgütün mübadele sürecinde adil olacağı ve geleceğe dönük sözlerini gerçekleştireceğine dair beklentiyi yansıtmaktadır (Anderson ve Narus, 1990:45). Smith ve çalışma arkadaşlarının (1995:15) güven olgusunun her düzeydeki (birey, grup ya da örgüt) işbirliği ilişkilerini geliştirici bir rol oynadığı ve örgütler arası güven olgusunun işbirliğine dair etkilerinin araştırılmasına dönük önerileri konuya olan ilgiyi artırmıştır.

Ekonomik mübadelelerde, iki tarafın birbirine duyduğu güven rekabet avantajının kaynağı olabilmektedir (Barney ve Hansen, 1994:188). Örgütler arası

güven, firmalar arası çatışmayı (Anderson ve Narus, 1990:53), işlevsel olmayan rekabeti (Fang vd., 2008:90), çevresel dinamizmi (Fang vd., 2008:90), denetim maliyetlerini (Zaheer ve Venkatraman, 1995:385-387; Gulati ve Nickerson, 2008:703-704), kaynak belirsizliğini (Hoffmann vd., 2010:108) negatif yönde, performansı (Zaheer vd., 1998:154; De Jong ve Woolthuis, 2008:61; Gulati ve Nickerson, 2008:703-704; Stanley ve McDowell, 2014:269), ortak plan yapmayı (Claro vd., 2003:711), ortak problem çözmeyi (Claro vd., 2003:711), satış performansını (Claro vd., 2003:711), algılanan doyumu (De Jong ve Woolthuis, 2008:60; Claro vd., 2003:711), ortak girişimlerdeki firma temsilcilerinin birbirine güvenini (Fang vd., 2008:90), verimliliği (Stanley ve McDowell, 2014:269) pozitif yönde etkilemektedir.

Mübadele sürecinde rekabet avantajı sağlayan örgütler arası güvenin öncülleri ise paylaşılan geçmiş/işbirliği (Anderson ve Narus, 1990:50; De Jong ve Woolthuis, 2008:60; Lui vd., 2006:470; Poppo vd., 2008:47), firmaların birbirine açıklığı (De Jong ve Woolthuis, 2008:60-61), işbirliği kültürü (De Jong ve Woolthuis, 2008:60), ortak firmanın itibarı (Lui vd., 2006:470), ortak firmaya aşinalık (Lui vd., 2006:470), işbirliğinin devamlılığı beklentisi (Poppo vd., 2008:47), güvenilen firmaya bağımlılık (Stanley ve McDowell, 2014:269), bilgi yoğunluğu (Gaur vd., 2011:1770), çevre belirsizliği (Gaur vd., 2011:1770) olarak bulgulanmaktadır.

Seppanen ve çalışma arkadaşları (2007:261) örgütlerarası güven çalışmalarının örgütlerarası güven ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve netleşmesi ile çok çalışılan bir alan olacağını bildirmektedirler. Örgütü oluşturan bireylerin toplulukçu ya da bireysel bir kültürden gelip gelmedikleri örgütler arası güvenin oluşma sürecini değiştirdiği için (Huff ve Kelley, 2003:88-89) konunun özellikle kültürlerarası farklılıkları da gözeterek incelenmesi gerekliliğini göstermektedir.

Örgüt alanında güven üzerine yapılan bütün çalışmalar ele alındığında çok farklı düzeylerde çok farklı "güvenen" ve "güvenilen" varlık seçildiği gözlenmektedir. Doğal olarak bu durum güven kavramının karmaşık ve problemli bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır (Erdem ve Özen-Aytemur, 2014:30). Fakat bu karmaşık ve problemli yapı ne olursa olsun çok geniş bir çalışma alanı sunmaktadır. Örgütsel alanda kalan birçok önemli sorunun açıklanmasında, düzeyinden bağımsız

olarak güven üzerine yapılan çalışmalar göstermektedir ki güven çok önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada örgütsel güven, çalışanın örgütüne duyduğu güven olarak ele alınmaktadır. Örgütüne duyduğu güvenin temel alınmasının nedeni, algılanan örgütsel desteğin, örgütün çalışanına sunduğu bir sosyal etki olarak algılanması ve buna bağlı olarak sosyal mübadele içindeki karşılıklılık kuramına göre çalışanın da algıladığı örgütsel destek karşılığında örgütüne güven duyacağı varsayılmaktadır. CEO, üst yönetim ya da örgüte duyulan güven olarak çeşitli şekillerde adlandırılan olgu için çalışmada "çalışanın bir zaafı söz konusu olduğunda örgütün bu zaafı kötü yönde kullanmayacağına dair çalışanın olumlu yöndeki beklentisi" tanımı kabul edilmektedir.

1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda içgirişimcilik davranışı ile algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ilişkileri yazın taraması çerçevesinde sorgulanmakta, yazındaki öncül çalışmalar ışığında araştırma hipotezleri ve modeli geliştirilerek tartışılmaktadır. Örgüt bağlamında firma girişimciliğini ele alan çalışmaların olguyu tek boyutlu bir yapı olarak nadiren ele alması ve yazın taramasında da içgirişimcinin davranış boyutları ile irdelenmesi bu çalışmada da içgirişimci davranışının 5 boyutlu kabul edilmesinin nedenidir. İçgirişimci davranışın 5 boyutu ile davranışın öncülleri olan algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri ele alınmıştır. İçgirişimci davranışı, daha önce kavramsal yazın kısmında üzerinde durulan Lumpkin ve Dess (1996), Lyon vd. (2000), Rauch vd. (2009), Li vd. (2009), Felicio vd. (2012) ile Langkamp ve Lane (2012) vb. çalışmalara dayanarak yenilikçi iş davranışı, risk alma, proaktiflik, özerklik ve rekabetçilik boyutları çerçevesinde değerlendirilmektedir.

1.2.1. İçgirişimci Davranışı ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Örgütün özellikleri, amacı, yapısı ve yönetim süreçlerinin yönleri, örgütü değişime sürükleyerek, çevreye uyuma zorlayarak örgütün girişimsel davranışını

şekillendirebilmektedir (Murray, 1984:12). Örgütsel düzeyde kurum içi teşebbüs konusu irdeleyen Garud ve Van de Ven (1992:107) çalışanların deneme yanılma öğrenmesini gerçekleştirebilmesi için örgütiçi desteğe ve dış çevreden olumlu girdilere gereksinim duyduğunu bildirmektedir. Benzer şekilde Gartner (1985:702) bir örgütün ya da bireyin yeni girişim içerisinde bulunabilmesinin çevresi ile etkileşimden geçtiğini belirtmektedir. Zahra (1996:1714) değişimlerin sonucundaki belirsizliğin, üst yönetimin güçlü desteği olmadan giderilmesinin olanaklı olmadığına değinmektedir. Hornsby ve diğerleri (2002:259) örgütsel desteğin yenilikçi fikirlerin desteklenmesi, gereksinim duyulan kaynakların sağlanması gibi özellikleri ile firma içerisindeki girişimsel faaliyetleri artıracağını belirtmektedirler. Kısacası çalışanlar, örgütlerinin kendi çabalarını desteklemediği hissiyatına kapılırlarsa içgirişimcilik davranışı sergilemeyecektir (Kuratko vd., 1990:50). Örgütsel destek kuramına göre değerli kaynaklara erişebilen çalışanlar örgütsel destek algısı geliştirecekler ve kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissederek örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacaklardır (Neves ve Eisenberger, 2014:189). Dolayısıyla örgüt üyesi bir bireyin de içgirişimci faaliyetlerde bulunabilmesi, çevresinin/örgütün (örgütsel destek) ona itici güç oluşturmasıyla gerçekleşecektir.

1.2.1.1. Yenilikçi İş Davranışı ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Eisenberger ve diğerlerinin (1986:504), algılanan örgütsel destek kuramını dayandırdıkları sosyal mübadele bakış açısıyla çalışanlar örgütün kendi iyi olma halini gözeterek davrandığına inanırlarsa buna olumlu karşılık verecekler ve örgüt için çeşitli görüşlerini paylaşmaktan çekinmeyecek ve istekli olacaklardır. Bunun da ötesinde Siegel ve Kaemmerer (1978:560-562) yenilikçi firmalarda yaratıcığı destekleyen iklimin yaratıcılığın altındaki temel faktör olduğunu bildirmektedirler. Axtell vd. (2000:281-282) ise yaratıcılık, yeni fikir beyan etme ve oto kontrol gibi varlığa özgü özelliklerin, uygun destek iklimine gerek duyduğunu belirtmektedir. Örgütler kurumsal girişimcilik için çalışanlarına destek vererek onların yaratıcı yeteneklerini kullanmasını ve bu açıdan örgüte faydalı olmasını sağlamalıdırlar (Zahra, 1996:1715). Yönetsel destek, çalışanların yenilikçi performansını artırmaktadır (Alpkan vd., 2010:744). Hornsby ve diğerleri (2009:244) yönetimden

gelen desteğin yüksek algılanması durumunda girişimsel fikirlerin uygulanmasının daha etkili olduğunu bulgulamaktadırlar. Eisenberger ve diğerleri (1990:55) çalışmalarında algılanan örgütsel destek ve yenilik arasında olumlu bir ilişki tespit etmektedirler. Ek olarak Antoncic (2007:318) karşılaştırmalı gerçekleştirdiği çalışmasında, hem Slovenya'da hem de A.B.D.'de örgütsel özelliklerden biri olarak kabul ettiği örgütsel desteğin içgirişimciliği etkilediğini bulgulamaktadır. Bu bulgulara bağlı olarak örgütsel desteğin içgirişimci davranışın boyutlarından yenilikçi iş davranışlarını etkilediği düşünülmektedir.

H1a: Algılanan örgütsel destek yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkiler.

1.2.1.2. Risk Alma ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Risk alma potansiyel olarak getirinin büyük olacağı fakat belirsiz çıktıların gerçekleşebileceği durumlar için geçerli olmaktadır (Chiles ve McMacking, 1996; Wiseman ve Gomes-Mejia, 1998). Özellikle çalışanlar açısından bakıldığında, bir davranışın sonuçlarının belirsiz olması o davranıştan kaçınılması için yeterli bir neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütlerinden etkilenerek (Dalton vd., 1980) örgütün kendilerine önerdiği "akıllıca" davranışları (Van Maanen ve Schein, 1977) sergileyeceklerdir. Pfeffer ve Sutton (2000) araştırmalarında, küresel bir danışmanlık firması olan Blessing White'ta görevli çalışanların % 41'nden hiçbir zaman risk alması istenmediğini bulgulamakta ve bunun sonucunda cesaretlendirme eksikliği ve başarısızlığın getireceği kişisel sonuçların yarattığı korkuyla "çok şey bilen ama az şey yapan" çalışanların risk alma davranışlarından çekindiklerini bildirmektedirler. Fakat örgütsel destek algısının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar kişisel ve kariyer tehditlerini az olarak hissetmekte, çalışan hatalarının ve deneme-yanılmalarının örgüt tarafından tolere edileceği düşüncesine sahip olmaktadırlar (Edmondson, 1999:351-355). Bu da göstermektedir ki çalışanların risk alma eğilimlerinin artması örgütsel destek algılarına bağlıdır (Neves ve Eisenberger, 2014:196). Bu bilgiler ışığında örgütsel destek algısının içgirişimci davranışı boyutlarından risk alma davranışını geliştirdiği düşünülmektedir.

H1b: Algılanan örgütsel destek, risk almayı olumlu yönde etkiler.

1.2.1.3. Proaktiflik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Crant (2000:449) yönetsel desteğin ve destekleyici bir örgüt kültürünün yarattığı normların proaktif davranışları tetiklediğini iddia etmektedir. Algılar bireylerin tutumları ve davranışlarını, gerçek durumdan daha çok etkiliyorsa (Endler ve Magnusson, 1976) örgütün destek verdiği algısına bağlı olarak proaktif davranışların öncülü olması beklenmektedir (Shin ve Kim, 2015:293).Yüksek örgütsel destek algısına sahip bireyler, kişisel olarak inisiyatif almakta ve değişim yönelimli davranışlar sergileme konusunda eğilimli olmaktadırlar (Kahn, 1990:711-712). Çalışanlar proaktif davranışlar sergilemekte gerekli desteği örgütlerinden almış olmaları gerekmektedir. Parker ve arkadaşları (2006:637-644) proaktif davranışların öncüllerine dair oluşturdukları modelde, destekleyici bir örgüt ikliminin proaktif davranışı etkilediğini bulgulamaktadırlar. Buna bağlı olarak,

H1c: Algılanan örgütsel destek, proaktifliği olumlu yönde etkiler.

1.2.1.4. Özerklik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Özerklik, çalışanın görevlerini gerçekleştirirken sahip olduğu bağımsızlık ve özgür iradesi ile verdiği kararları ifade etmektedir (Hackman, 1983). İşini nasıl gerçekleştireceği konusunda kendisine destek verilmediğini düşünen çalışanlar kendilerinin ihmal edildiklerini düşünecekler hatta işverenleri tarafından terk edildiklerine inanacaklardır (Aube vd., 2007:484). Düşük örgütsel destek çalışanların özerklik gereksinimini karşılama konusunda yetersiz kalacaktır (Yamaguchi, 2001:438). Sosyal desteğin etkisi sonucunda iş ile ilgili karar gücünden hoşlanan çalışanların örgütsel desteğin simgesi olarak işlerinde özerkliği gösterebileceklerdir (Yoon ve Lim, 1999:927-928).

Gerçekleştirilen çalışmalarda (Yoon ve Lim, 1999:934; Aube vd., 2007:486; Shin ve Kim, 2015:300) algılanan örgütsel desteğin, içgirişimci davranışının boyutlarından çalışanın özerkliğini etkilediği bulgulanmaktadır.

H1d: Algılanan örgütsel destek, özerkliği olumlu yönde etkiler.

1.2.1.5 Rekabetçilik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Eğitim ve benzeri faaliyetler ile çalışanların sınırlarını genişleten örgütsel destek, çalışanların yeteneklerine, bilgilerine örgütlerin değer verdiğini hissettirerek çalışanların başarılarına ve kariyer geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır (Johlke vd., 2002:125; Armstrong-Strasser ve Ulser, 2009:202-203). Başarılarına ve kariyer gelişimlerine odaklanan rekabetçilik özelliklerine sahip çalışanlar, algıladıkları örgütsel desteklere bağlı olarak bu davranışlarını sergileme eğilimi içerisinde olacaklardır. Bu doğrultuda;

H1e: Algılanan örgütsel destek, rekabetçiliği olumlu yönde etkiler.

1.2.2. İçgirişimci Davranışı ile Örgütsel Güven İlişkisi

Çalışanlar örgütsel çevrelerini gözlemleyerek örgütün çalışanlarına güvendiğini düşünüyorlarsa karşılık olarak çalışanlar da yönetimlerine karşı yüksek seviyelerde güven duymaya başlamaktadırlar (McCauley ve Kuhnert, 1992:279). Karşı tarafa duyulan güven davranışı ise gerçekleştirilecek olan davranışların sonucunda örgüte verilebilecek olan zafiyetin de örgüt tarafından kullanılmayacağına dair bir güvence oluşturmaktadır. Dolayısıyla bireyler hata yapma, başarısız olma gibi zafiyet oluşturabilecek içgirişimci davranışı sonuçlarına aldanmadan bu tip davranışları sergileme eğiliminde olacaklardır. Bu yönde gerçekleştirilen bir çalışmada (Stull, 2005) güvenin çalışanlararası içgirişimci davranışı artırdığını bulgulamaktadır.

1.2.2.1. Yenilikçi İş Davranışları ile Örgütsel Güven İlişkisi

Örgüt içi bilgi paylaşımları örgütsel bağlamdan bağımsız olarak gerçekleşmemektedir. Örgütün yeni ürünler geliştirerek fayda sağlaması için gerekli olan işlevsel/özel bilginin ortaya çıkmasında örgüt çevresi çok önemlidir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Inkpen ve Dinur (1998) ve Lubatkin vd. (2001) çalışmalarında

bireylerin birbirlerine duyduğu yüksek güvenin, örtülü bilgi paylaşımını artırdığını bulgulamaktadırlar. Hansen (1999) örgüt yapılarındaki bilgi aktarımının (özellikle örtük bilginin) yüksek güven ile şekillendiğini bildirmektedir. Dhanaraj vd. (2004) örtülü bilgi paylaşımının açık bilgi paylaşımına oranla daha fazla güven gerektirdiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla çalışanın yenilikçi davranışının altında yatan temel, örgüte duyulan güven olarak görülmektedir.

Güven özellikle, eleştirilme ve aptal görünme korkularını azaltması sayesinde (Atuahene-Gima ve Murray 2007:7) işlevsel yöneticilerin, yenilik güdülü faaliyetlerinin artmasına dönük alışılagelmişin dışında seçenekleri ve fikirleri yaratmasını geliştirmektedir (Dooley ve Fryxell, 1999:399). Güven atmosferi olmadığı zaman bireyler cezalandırılacağını düşündükleri için geleneksel yöntemleri sorgulamamakta bunun sonucunda yeni düşünce ve çözümler uygulamaya aktarılamamaktadır (Pfeffer ve Sutton, 2000:189). Nahapiet ve Ghoshal (1998) yöneticiler arasındaki güvenin yeni bilgi ve ürün çözümleri yaratılması konusunda olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedirler. De Clercq vd (2011:690) çalışmalarında işlevler arası işbirliğinde, güvenin varlığı artıkça ürün yeniliğini artırdığını bulgulamaktadırlar. Molina-Morales vd. (2011:120) örgüt düzeyindeki çalışmalarında bilgi paylaşımı için güvenin gerekliliğine değinmişler ve bu paylaşımın, yeniliği artırdığını bulgulamışlardır. Rodrigues ve Veloso (2013:553-554) yaptıkları çalışmalarında çalışanların üstlerine duydukları güven artıkça yeni fikirleri açıklama konusunda eğilimlerinin artığı sonucuna ulaşmaktadırlar. Bai vd. (2012:229) üst yönetim kadrosuna olan güvenin yaratıcılığı etkilediğini bulgulamaktadırlar. Aynı doğrultuda makro düzeyde güven azaldıkça yenilik azalmaktadır (Knack ve Keefer, 1997:1252).

Cook ve Wall (1980) işyerindeki güvenin diğerlerinin yeteneklerinin ve niyetlerinin iyi olduğu inancına bağlı olduğunu bildirmektedirler. Kısacası, çalışanlar yönetimin kendilerinin fikirlerini destekleyecek bir yönetim düşüncesinin gerçekten iyi niyetli olduğuna ve bildirdikleri düşüncenin dinleneceğine dair yönetim yetkinliği olduğuna güveniyorsa bu durumda fikirlerini beyan etmekte bir sakınca görmeyeceklerdir. Örgütüne güven duyan çalışanlar inisiyatiflerini ve katkılarını artırarak yenilikçi davranışlar sergileme eğilimi içerisindedirler (Worrall vd., 2011:20).

Clegg vd. (2002:418-419) araştırmalarında örgütün birinin fikrini kayda değer görmesine ilişkin beklentinin oluşturduğu güven ile örgütün çalışanlar üzerinden asla fayda sağlamayacağına ilişkin güvenin fikir üretmeyi ve fikirleri uygulamayı etkilediğini tespit etmektedirler. Barsh, Capozzi ve Davidson (2008:46) çalışmalarında yeni fikirler yaratılması konusunda güvenin çok önemli bir rol üstlendiğini bulgulamaktadırlar. Çalışan fikirlerinin değer görmeyeceği ya da dinlenmeyeceğine dair bir güvensizlik hissediyorsa, yenilikçi fikirlerini belirtmekten kaçınacaklardır (Clegg vd., 2002:410). Garcia-Cruz ve Real Fernandez (2013) benzer bir şekilde güvenin, yenilikçilik için önemli bir faktör olduğunu bildirmektedirler. Bu bilgiler ışığında örgüte duyulan güvenin yenilikçi çalışan davranışını artırdığı düşünülmektedir.

H2a: Örgütsel güven, yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkiler.

1.2.2.2. Risk Alma ile Örgütsel Güven İlişkisi

Baird ve Thomas (1985:231) risk kavramını belirsizlikten ayırmaktadır. Belirsizlik çıktıların belli olmama durumuyken risk, kararın sonuçları ve sonuçların olasılıklarının bilindiği bir durumu ifade etmektedir. Çalışanın risk alması başarıya ulaşabilmek için açık ve belirgin bir çözümü olmayan problemlerle uğraşırken ya da alışılmadık durumlarda yeni fikirleri keşfederek belirsizlik ve hataya karşı koyabilme isteğini ifade etmektedir (Neves ve Eisenberger, 2014:188). Kısacası bireylerin aldıkları kararlarının sonuçları konusunda bir kesinlik yok ve olasılıklara bağlı olarak hareket ediyorlarsa o bireyler risk altındadırlar (Sitkin ve Pablo, 1992:11-12).

Güven ve risk arasındaki ilişki araştırmacılar açısından farklı şekillerde irdelemektedirler. Hosmer (1995), Sitkin ve Roth (1993) güveni sosyal bir yapı ve özellik, kişilik özelliği ya da pozitif inanç olarak görmektedir. Boon ve Holmes (1991), Mayer vd. (1995) güven kavramının kendisinin risk olduğuna değinmektedirler. Coleman (1990) ve Deutsch (1958:266) ise riskli durumlarda güvene gereksinim duyulduğunu belirtmektedirler.

Mayer vd. (1995) risk alma davranışı için bir tarafın diğer tarafın güvenilir olduğuna ilişkin algısının vazgeçilmez olduğunu bildirmişlerdir. İşbirliği içerisindeki ilişkilerde bilgi değişiminin başarılı olması için ilişkide güven gereklidir (Ring ve

Van de Ven, 1994). Rousseau vd. (1998) karşı tarafın güvenilirliğine ilişkin algı arttıkça karşı tarafla ilişkilerde daha savunmasız kalma konusunda gönüllülüğün artacağını iddia etmektedirler. Bir örgüt içerisindeki güven artıkça, çalışanlar risk almaya daha yatkın olurlar çünkü gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kötüye kullanılmayacağını düşünmektedirler (Worrall vd., 2011:20). Becerra vd. (2008:698-703) araştırmalarında güvenilirliğin risk alma davranışını etkilediğini bulgulamaktadırlar. Benzer olarak Jassawalla ve Sashittal (1998) çalışmalarında işlevsel yöneticilerin güvenmeleri durumunda yardım istemeye ve risk almaya daha yatkın olduklarını belirtmektedirler. Das ve Teng (2004:109-112) bireylerin öznel güvenleri artıkça algılanan riskin azaldığını, bu sayede güvenlerinin davranışlarına yansıyarak risk alma davranışı sergilediklerini iddia etmektedirler. Hurley (2006: 56) riskten kaçınan kişilerin kontrol altında hissetmek isteyeceklerini ve herhangi bir onay almadan faaliyete geçmeyeceklerini ve risk almayacaklarını vurgulamaktadır. Güven yokluğunda çalışanlar risk alarak kendilerini açıkta bırakmaktan kaçınacaklardır (Langfred, 2007:888). Başka bir araştırmada ise kendine güvenildiğini ve saygı duyulduğunu hisseden çalışanların, yeni fikirleri ortaya koyabilmek amacıyla risk aldıkları bulgulanmaktadır (Cabra, Tablot ve Joniak, 2005:69-78). Sonuç olarak fikir beyan etme risk içeren bir durumdur. Risk içeren bir faaliyet söz konusu olduğunda ise güven önem kazanmaktadır (Kelley vd., 2009:233). Dolayısıyla örgütsel güvenin, içgirişimci davranışı boyutlarından risk alma davranışını etkilediği düşünülmektedir.

H2b: Örgütsel güven risk almayı olumlu yönde etkiler.

1.2.2.3. Proaktiflik ile Örgütsel Güven İlişkisi

Algılanan örgütsel destekte olduğu gibi yönetime duyulan güven de proaktif davranışları tetiklemektedir (Crant, 2000:449). Çalışanlar herhangi bir başarısızlık anında yani savunmasız oldukları anda bu eksikliklerinin tekrar kendilerine olumsuz olarak dönmeyeceğinden emin olmalıdırlar. Buna göre Morrison ve Phelps (1999:406) çalışanların kontrolü eline alabilmeleri için üst yönetim destek algılarının yüksek olması gerektiğini bulgulamaktadırlar. Çalışanlar, yönetimlerine ya da liderlerine güven duymaları konusunda eksiklik olduğunda proaktif davranışlarını

sergilemeyeceklerdir (Anand vd., 2012:73). Huang (2012:113) güvenin proaktif davranışları geliştirdiğini bulgulamaktadır. Bu bilgiler ışığında, örgütsel güven içgirişimci davranışı boyutlarından proaktifliği olumu yönde etkilemektedir.

H2c: Örgütsel güven proaktifliği olumlu yönde etkiler.

1.2.2.4. Özerklik ile Örgütsel Güven İlişkisi

Örgüt içerisindeki güven eksikliği daha fazla kontrol gereksinimini ortaya çıkarır (Bromiley ve Cummings, 1995; Langfred, 2004). Kendisine güvenildiğini hisseden çalışan karşılıklılık kuramına göre üstüne karşı da güven duymaya başlayacak (Seppala vd, 2011:758) özerk davranışlar sergileme eğilimi artacaktır. Fakat, etkileşim ve yönlendirme yerine kuralların ve prosedürlerin artırılması bireysel özerkliği azaltacaktır (Kerr ve Jermier, 1978). Örgütte oluşan bu güvensizlik ortamı yetki göçerimini ortadan kaldıracak bu nedenle yine çalışanların özerkliği azalacaktır (Creed ve Miles, 1996:21). Kısacası, örgütteki bireyler birbirlerine güvenmiyorsa, bireyler birbirlerine işlerinde fazla özgürlük alanı ve bağımsızlık vermeyeceklerdir. Bunun sonucunda çalışanlar örgütte düşük bir özerklik düzeyinde performans göstereceklerdir (Langfred, 2007:888-892). Kısacası örgütteki yüksek güven ortamı bireylerin özerk davranışlarını geliştirecektir. Çok yüksek bir iş özerkliği örgüt tarafından çalışana sağlanmış olsa bile, çalışanlar iş süreçleri ile ilgili herhangi bir değişiklik önerisi sunduklarında ya da özerk davrandıklarında cezalandırılmayacakları konusunda emin olmalıdırlar (Nembhard ve Edmondson, 2006). Yani yöneticilerin astlarına duydukları güven sayesinde geliştirdikleri bu iklim, özerk bir şekilde davranabilmeleri konusunda örgütlerine güven duymalarına yol açacaktır.

H2d: Örgütsel güven özerkliği olumlu yönde etkiler.

1.2.2.5. Rekabetçilik ile Örgütsel Güven İlişkisi

Rekabetçi özellikler gösteren bireyler başarı odaklı olarak çalışma hayatlarını şekillendirmektedir. Başarıya ulaşmak adına rekabetçi bir anlayışa sahip olmak zaman zaman öncü olabilmek için atılımlar yapmayı gerektirmesi nedeniyle örgütte

huzursuzluklar yaratabilmektedir. Bu aşamada çalışanlar örgütün kendi kariyerlerini tehdit etmeden bu sorunu çözebileceği inancına sahip olmalı, yani örgütüne bazı zamanlarda oluşabilecek zafiyetlerinden faydalanmayacağına dair güvenmesi gereklidir. Dolayısıyla;

H2e: Örgütsel güven rekabetçiliği olumlu yönde etkilemektedir.

1.2.3. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven İlişkisi

Rousseau ve çalışma arkadaşlarının (1998:395) belirttiği gibi güven bir başkasının kırılgan olunan durumlarda bu durumu kişinin kendisine karşı olarak kullanmayacağına dair inancını ifade eden psikolojik bir durumdur. Bu açıdan incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ile yönetime ya da örgüte olan güven ayrımlaşmaktadır. Çünkü algılanan örgütsel destek, örgütün kendi adına yapılan bütün çabaları göz önüne alarak çalışanları ödüllendirmesi ve üzerine düşen bütün sorumlulukları yerine getirmesi, çalışanların örgütlerine güvenini geliştirerek hesapçı katılımı artıracaktır. (Blau 1964, Cook ve Wall, 1980, Organ ve Konovsky 1989). Ek olarak, Eisenberger ve çalışma arkadaşlarına göre (1990:57), örgütler çalışanların çabalarının karşılığı olarak çalışana desteklerini vererek, çalışanın örgütüne güvenini yaratmaktadırlar. Örgütün çalışanların iyi olma hali ile ilgileniyor olması, çalışanların örgütün yardımseverliği ve iyi niyeti olduğuna dair algılarını kuvvetlendirmekte ve örgüt çalışanların gözünde güvenilir olmaktadır (Chen vd., 2005:459). Ayrıca çalışanlar örgütten finansal fayda sağladıkça ve itibar ile tanınma gibi sosyal gereksinimlerini doyurdukça çabalarını ve bağlılıklarını örgüte sunmaktadırlar (Shanock ve Eisenberger, 2006) Bu doğrultuda örgüt ve çalışan arasında güven oluşmakta ve uzun dönemli karşılıklı sorumluluklar gelişmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Dirks ve Ferrin (2002:619) gerçekleştirdikleri meta analizinde güvenin öncülleri arasında dönüşümcü liderlikten sonra en yüksek ilişkiyi örgütsel destek algısında bulgulamaktadırlar. Algılanan yönetici desteği ile güven arasında ise yüksek oranda ilişki bulan çalışmalar mevcuttur (Chen vd., 2005; Bai vd., 2012; Bobbio vd., 2012; Connell vd., 2003; Neves ve Caetano, 2006; Stinglhamber vd., 2006,; DeConinck, 2010; Byrne vd. 2012; Ertürk, 2010). Chen, Arye ve Lee (2005:465-466)

gerçekleştirdikleri araştırmada örgüte güven duyma ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ilişkiyi bulgulamaktadırlar. Bai vd. (2012:228) araştırmalarında örgütsel destek algısının güveni pozitif olarak etkilediğini belirlemektedirler. Bobbio vd. (2012:83-84) araştırmalarında örgütsel destek algısının örgüte ve lidere güven ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Connell vd. (2003:580-581) Avustralya'da gerçekleştirdikleri odak grup analizine dayalı araştırmalarında her örgüt düzeyindeki çalışanın desteklenerek yaratılan örgütsel destek algısı ile yöneticiye olan güvenin geliştiğini bildirmektedirler. DeConnick (2010:1353) gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel destek algısı ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki bulgulamaktadır. Whitener (2001). Byrne vd. (2012: 135-142) gerçekleştirdikleri bilimsel çalışmada, algılanan yönetici desteği ve güven arasında pozitif bir ilişki bulgulamaktadır. Türkiye'de Ertürk'ün (2010:435) gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarından birisi, örgütsel destek algısının yöneticiye yönelik hem bilişsel hem de etkisel güveni etkilediğidir (Ertürk, 2010:435). Celep ve Yilmazturk (2012:5769) ise araştırmalarında örgüte ve yöneticiye güvenin örgütsel destek algısını geliştirdiğini bulgulamaktadırlar. Ertürk (2014:162-164) algılanan örgütsel destek ile işgücü devir hızı arasında örgüte güvenin düzenleyici bir rol üstlendiğini tespit etmektedir. Bu bilgiler ışığında algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenin bir öncülü olduğu düşünülmektedir.

H3: Algılanan örgütsel destek örgütsel güveni olumlu yönde etkiler.

1.2.4. Algılanan Örgütsel Destek ile İçgirişimci Davranışı Boyutları İlişkilerinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

Değişkenler arasında daha önce tartışılan ilişkiler doğrultusunda; algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel güvenin, yenilikçi çalışan davranışını etkilediği ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenin öncülü olduğu varsayımına dayanarak örgütsel güvenin algılanan örgütsel destek ve yenilikçi çalışan davranışı arasında aracılık rolü oynadığı düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar örgütlerinden destek aldıkça örgütlerine güven duyacaklar ve bu güvenin karşılığı olarak örgütlerine yenilik açısından katkıda bulunacaklardır.

Çalışanların risk içeren girişimleri gerçekleştirmeleri durumunda üst yönetim tarafından iyi niyetli bir şekilde karşılanacaklarına dair inançları varsa kendilerini başarıya ulaşma konusunda daha güvenli hissedecekler, politik baskılardan etkilenmeyeceklerdir (Ashford vd., 1998). Neves ve Eisenberger (2014: 193-198) çalışanın güveninin, çalışanın risk alma davranışı ile ilişkili olduğunu hatta algılanan örgütsel destek, çalışanın güveni üzerinden çalışanının risk alma davranışını etkilediğini bulgulamaktadırlar. (Tjosvold ve Yu, 2007; Wu vd., 2008). Sonuç olarak örgütten destek aldığını düşünen çalışanlar duydukları güven ile riskli davranışlarını sergilemekte sakınca görmeyeceklerdir.

Örgütlerin astlarına olan güvenlerinin çalışanların özerklik davranışlarını artırdığı bir gerçektir. Örgütlerin çalışanlarına duydukları güven, çalışan açısından bakıldığında aslında algılanan örgütsel desteği ifade etmektedir. Özellikle örgütsel destek kuramında da belirtildiği gibi çalışan açısından değerli kaynaklara ulaşabilme konusu aslında örgütün çalışana duyduğu güvenin somutlaştırılmış halidir. Dolayısıyla bu kaynaklara erişen çalışan örgütlerinden destek aldığını düşünerek örgütlerine güven besleyecek ve bu güven ile özerk davranışlar sergileyeceklerdir.

H4a: Algılanan örgütsel destek ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiye örgütsel güven aracılık eder.

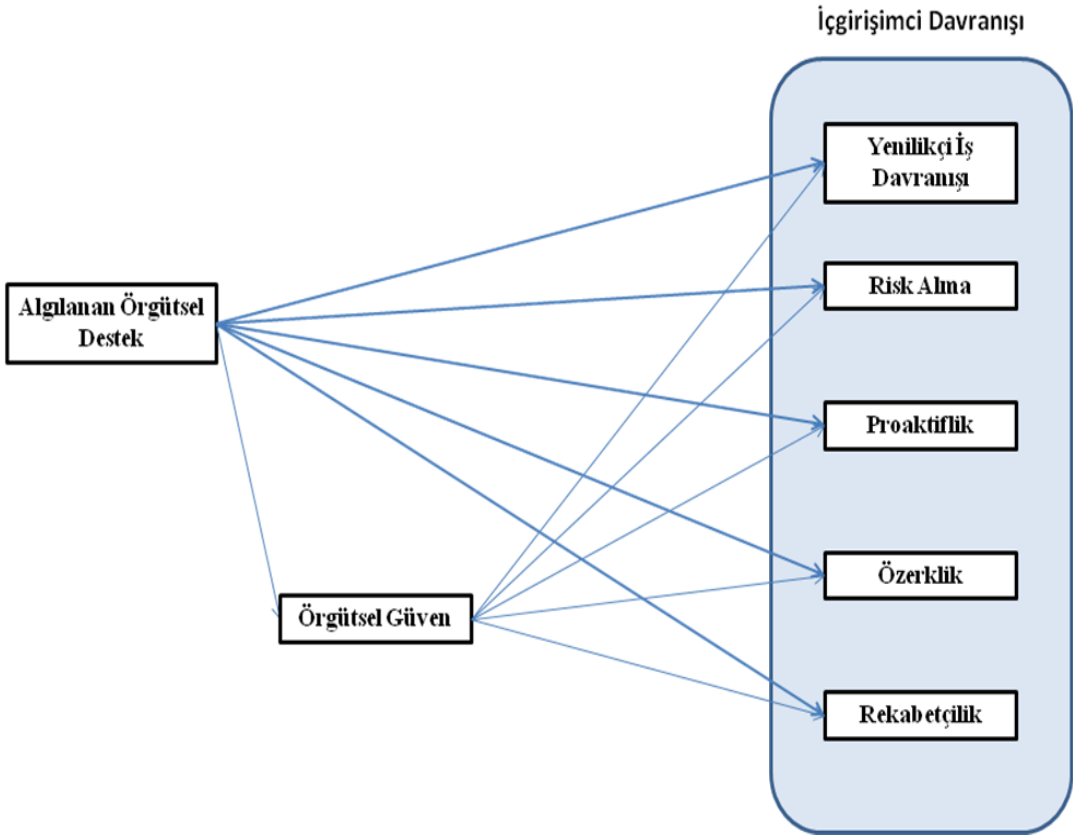
H4b: Algılanan örgütsel destek ile risk alma davranışı arasındaki ilişkiye örgütsel güven aracılık eder.

H4c: Algılanan örgütsel destek ile proaktiflik arasındaki ilişkiye örgütsel güven aracılık etmektedir.

H4d: Algılanan örgütsel destek ile özerklik arasındaki ilişkiye örgütsel güven aracılık etmektedir

H4e: Algılanan örgütsel destek ile rekabetçilik arasındaki ilişkiye örgütsel güven aracılık etmektedir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İÇGİRİŞİMCİ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde "Algılanan Örgütsel Destek İle İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü" adlı çalışmanın sorunsalı, amacı, önemi, özgünlüğü, kısıtları, analizler ve bulgulara yer verilmektedir. Araştırma, nitel ve nicel olarak karma bir yaklaşımla tasarlanmıştır. Açıklayıcı bir yaklaşımla tasarlanan bu araştırma, survey yöntemi ve yazılı soru sorma ile görüşme tekniklerinden faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada iç girişimci davranışı için ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiş, ikinci aşamada ise algılanan örgütsel desteğin iç girişimci davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü ile ilgili araştırma modeli tartışılmıştır.

2.1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Örgütler kurumsal olarak girişimcilik özellikleri göstererek daha yüksek performans düzeylerine ulaşmakta (Bourgeois, 1980; Snow ve Hrebiniak, 1980) ve rekabet avantajı elde etmektedirler (Davis, Morris ve Allen, 1991; Zeithaml ve Zeithaml, 1984). Bu bulgulara bağlı olarak girişimcilik üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar (Brandt, 1986; Drucker, 1985; Kao, 1989; Zeithaml ve Zeithaml, 1984) yöneticilere girişimci yönelimli olmaları konusunda önerilerde bulunmaktadırlar. Örgütlerin bütünsel olarak girişimcilik özellikleri göstererek hareket edebilmeleri doğal olarak örgütü oluşturan bireylerin davranışları ile şekillenmektedir. Bulundukları kurumdan ayrılmadan kurum adına girişimsel faaliyetler gösteren bireylerin bu davranışları göstermeleri doğal olarak örgütün girişimci duruşunu/davranışını/faaliyetlerini artıracaktır.

İçgirişimci olarak adlandırılan bireylerin gösterdikleri davranışlar nelerdir? İçgirişimcilik yazınında kavramın adlandırılmasında bile ortak bir anlaşma olmaması, farklı araştırmacıların kavramı boyutlandırırken çeşitli alt değişkenlere yönelmeleri alanın zayıf paradigmalarla dolu olduğu göstermektedir. Bunun da ötesinde birey düzeyindeki davranışsal boyutu irdeleyen çalışmaların örgüt

düzeyindeki süreci inceleyen çalışmalara oranla çok daha az olduğu görülmektedir. Bu yoğun çeşitlenmenin sonucunda örgüt düzeyindeki içgirişimcilik çalışmalarının kabul ettiği boyutlar ile davranışsal boyutuyla birey düzeyindeki içgirişimci boyutları paralellik göstermekte midir? Örgüt düzeyindeki firma girişimciliği boyutları ile birey düzeyindeki içgirişimcilik boyutlarının benzerlikleri ile farklılıkları nelerdir? Bu iki düzeydeki boyutlarda, farklılıklar varsa nedenleri neler olabilir? İçgirişimcilik kavramının bulanık olması, ortak görüşün sağlanmamış olması bu noktada bir boşluk oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, insanlar üyesi oldukları örgütten etkilenerek davranışlarını şekillendirmekte (Dalton vd., 1980:49) örgütü algılamalarına göre "doğru" buldukları davranışları sergilemektedirler (Van Maanen ve Schein, 1977). Öyleyse örgüt içerisindeki çeşitli bağlamsal faktörlerin kişileri ne şekilde etkilediği önemli bir sorudur. Farklı bir bakış açısıyla, kişinin çeşitli davranış saikleri geliştirirken onu bu bağlamlardan soyutlamak olanaklı mıdır? Bu durumda iç girişimci olan bireylerin, içgirişimci davranışları göstermelerini etkileyen faktörler neler olabilir? Özellikle kurumsal girişimcilik çalışmalarında sıkça bir öncül olarak karşımıza çıkan örgütsel destek olgusu içgirişimci davranışının boyutlarının bir öncülü olarak örtüşüyor mu? Çevrenin davranışı şekillendiren bir yapıda olması, bireyin örgüt içerisindeki çevresinin örgütün kendisi olduğunu göstermektedir. Bireyler, örgütlerinin katkılarına değer verdiği algısına sahip olmadan içgirişimci davranışlarını sürdürmemektedirler.

Bu noktada, algıladığı yönetsel destek yüksek olan bireyler sosyal mübadele kuramının (Blau, 1964) karşılıklılık (Levinson, 1965) ilkesine göre örgütü adına performans gösterecekler ve içgirişimcilik davranışı sergileyeceklerdir.

Beugre (2010) örgütsel bir olgunun, çalışan üzerinde bir biliş ve duygulanım oluşturarak davranışını gerçekleştirdiğini iddia etmektedir. O zaman örgütsel destek olgusu çalışan üzerinde davranışa dönüşmeden önce bir duygulanım oluşturarak mı etkili olmaktadır? "Örgütsel güven değişkeni, çalışmalarda en yüksek ilişkiyi algılanan örgütsel destek ile gösteriyorsa (Dirks ve Ferrin, 2002:619) aracılık ilişkisindeki değişken olabilir mi?", "Algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüte güvenlerini artırması bekleniyorsa, algılanan örgütsel destek doğrudan içgirişimci davranışını etkilemesi yerine çalışanın örgütüne güvenini yaratıyor ve bu güveni

hisseden çalışanlar örgütleri için tutkulu bir şekilde içgirişimci davranışı sergiliyor olabilirler mi?" sorularının yanıtlanması içgirişimci davranışını açıklamak açısından önemlidir.

2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın genel amacı, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde etkili olan içgirişimcilik ile ilgili yazına katkı sağlamaktır. Özel amacı ise, firma girişimciliği yazınında ortaya konmuş olan örgüt içi değişkenlerden biri olan örgütsel destek algısı ile içgirişimcilik arasındaki ilişkide göz ardı edilen örgütsel güvenin etkilerini araştırmaktır. Bu çerçeve kapsamında;

1. Yerel bağlamda güvenilirliği ve geçerliliği yüksek bir içgirişimci davranış ölçeği geliştirmek,
2. İçgirişimcilik ile içgirişimci davranışı boyutları arasındaki farkları ve benzerlikleri ortaya koymak,
3. Oluşturulan araştırma modelindeki içgirişimci davranışı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenle ilgili hipotezleri test etmektir.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

İçgirişimciliğin, firma performansına yarattığı etki düşünülürse, yazında gördüğü ilgi çok düşük düzeydedir. Ayrıca kavram içgirişimcilik/ kurumsal girişimcilik yazını ile iç içe geçmiş durumdadır. Kurumsal girişimcilik, girişimcilik yönelimi ve içgirişimcilik arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin ortaya konması, olgunun kavramsallaştırılmasını ve anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır. Özellikle içgirişimcilik alanındaki çok çeşitlenmeden kaynaklanan zayıf paradigma bu çalışma alanının anlaşılmasında sorun oluşturmaktadır. Kavramların tanımlanması kadar ölçümlenmesi de aynı derecede sorun olarak görülmektedir. Fakat, bu çalışma ile uzman görüşlerinden yararlanılarak geniş bir madde havuzundan geliştirilen ölçek ile hem emik yaklaşım ile yerel bağlamı yansıtmak hem de içgirişimci davranışını ölçmede araştırmacılara yeni bir yol sunmak yönünde katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın açıklayıcı modeli test edilmeden önce içgirişimci davranışı ölçeğinin yerel bağlama uygun olarak geliştirilme çabasının yerel yazında gelecek çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir. Ek olarak uluslararası yazında da geliştirilen ölçeklerin önceki bölümde açıklanan yetersizliklerini giderecek şekilde geliştirilen ölçeğin, alandaki boşlukları doldurma yönünde katkısı hedeflenmektedir. Geliştirilen ölçeğin ortaya koyduğu içgirişimcilik boyutlarının (inisiyatif alma, bilgi edinimi ve destekleyicilik) içgirişimcilik yazınında yeni bir tartışma yaratması beklenmektedir. Bunun yanında yerel yazında bireysel düzeydeki iç girişimcinin davranışsal yönünü inceleyen çalışmaların azlığı bu alanda başka bir boşluk yaratmaktadır. Yerel bir ölçeğin olmasının varlığı, bu konuda gelecekte yapılacak çalışmaları tetikleyerek alanın gelişmesinde öncü rol oynayabileceği düşünülmektedir.

İçgirişimcilik yazını büyük ölçüde örgüt düzeyinde çalışmaları içeren fakat bireysel düzeyde olgunun davranışsal yönlerinde eksiklikleri bulunan konumdadır. Bu çalışmada, örgütsel davranış alanında önemli değişkenlerden biri olarak ele alınan örgütsel güvenin, içgirişimcilik yazınında göz ardı edilen etkileri inceleneceğinden yazına yeni bir tartışma sorusu katması beklenmektedir. Bu çalışma ile içgirişimcilik alanının örgütsel davranış alanının sunduğu zengin bireysel değişkenleri kullanarak iki alanın ortaklaşa çalışması gerekliliğinin altı çizilmektedir. Bu sayede iç girişimci davranışının anlaşılması, elde edilen bilgilere göre bu bireyleri örgüte daha da faydalı olabilecek şekilde yönlendirebilmenin yolunu açabilecektir. Uygulamacılara dönük sonuçlar da elde edilebilecek, içgirişimci davranışının geliştirilmesine yönelik öneriler bu çalışma ile geliştirilebilecektir.

2.4. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜNLÜĞÜ

Geniş kapsamlı bir yazın taraması sonucunda oluşturulan madde havuzunun uzmanlarla görüşülerek tartışılması ile oluşturulan soru formu sonrasında geliştirilen içgirişimci davranışı ölçeği, yerel örgüt ve yönetim yazını için özgün bir nitelik taşımaktadır.

İçgirişimcilik yazınında birey düzeyde incelenen çalışmaların azlığı gözlenmektedir. Firma girişimciliği bir bütün olarak irdelenmekte ve 3 yaklaşımın

birbiri ile etkileşimi tartışılarak kavramsallaştırma adına farklı bir bakış açısı ortaya konmaktadır. Ek olarak, bu çalışmada içgirişimci davranışı ile ilişkisi sorgulanan örgütsel güven ve algılanan örgütsel destek değişkenleri ile oluşturulan açıklayıcı model alana yeni bir bakış açısı getirmektedir.

2.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmanın öntest ve model testi örneklemini oluşturan Ar-Ge Merkezi Belgeli firmaların ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'ndeki kayıtlı firmaların örgüt düzeyinde girişimcilik duruşu/davranışı gösterdikleri kabul edilmiştir. Bu örgütlerde çalışan bireylerin de araştırma geliştirme hedefiyle bu bölgelerde faaliyet gösteren firmaların üyesi olarak içgirişimci bireyler oldukları düşünülmektedir.

Veriler, soru formlarının internet ortamında paylaşılması ile toplanmıştır. Model testi soru formlarının, teknoloji geliştirme bölgelerinde kayıtlı firmaların bütün çalışanlarına yollanması amacıyla Teknoloji Geliştirme Bölgesi yönetici firmaları ile iletişime geçilmiştir. Yönetici firmaların, gönderilen soru formunu bu bölgelerde kayıtlı olan bütün firmalara yönlendirildiği varsayılmaktadır. Soru formunun ulaştığı firma sorumlularının da bu formu tüm çalışanlarına ilettiği varsayılmaktadır.

Teknoloji geliştirme bölgelerinde kayıtlı bazı firmalar, çalışanlarının internete erişimlerini belli noktalarda kısıtlamaktadır. Google docs'ta yüklü soru formuna erişim kısıtı nedeniyle erişemeyen çalışanlar örneklem dışında kalmış, görece olarak az sayıdaki bu firmaların ana kütlenin yansıtılması açısından bir sorun oluşturmayacağı kabul edilmiştir.

Soru formunu yanıtlayan çalışanlar gönüllülük esasına göre bunu gerçekleştirmektedir. Buna bağlı olarak geri dönen 162 sayıdaki formun ana kütleyi tam olarak yansıttığı kabul edilmektedir.

Araştırmanın içeriğini oluşturan algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve iç girişimcilik değişkenin alt boyutları olan otonomi, risk alma davranışı, proaktif davranışı ölçen maddelerin büyük bir çoğunluğu çalışanların yönetimleri ile yakından ilişkili sorulardır. Her ne kadar soru formu aracılığıyla toplanan verilerin kimse ile paylaşılmayacağı ve verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı

konusunda çalışanlara bilgi verilse de çalışanlar bu sorulara verdikleri olumsuz yanıtlar ile ilgili olarak iş güvencelerini kaybetmemeleri ya da çalışma ortamının bozulmaması adına sorulara gerçekten düşündüklerini yansıtacak şekilde yanıt vermeyebilirler. Ön test ve model testi soru formlarında yer alan maddelerin, katılımcılar tarafından doğru algılanmış ve doğru yanıtlandırılmış olduğu kabul edilmektedir.

2.6. ARAŞTIRMA AŞAMALARI, MODEL VE BULGULAR

2.6.1. Birinci Aşama İçgirişimci Davranışı Ölçek Geliştirme

Birinci aşamada yerel bağlama özgü bir iç girişimci davranışı ölçeği geliştirilmesi amaçlanmaktadır. İçgirişimci yazınında kavramın örgüt düzeyindeki kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramlarından çok etkilendiği gözlemlenmektedir. Örgüt düzeyinde kavramsallaştırma ve ölçme çalışmaları yoğun olarak bulunmasına karşın birey düzeyindeki çalışmaların bu düzeylere gelmediği gözlenmektedir. Ayrıca birey düzeyindeki yani kurum içerisinde kurumdan ayrılmayarak kurum için girişimsel faaliyetlerde bulunan bireylerin bu faaliyetlerini ve davranışlarını inceleyen çalışmaların büyük bir çoğunluğu kavramsal çalışmalardır. Ölçüm ile ilgili olarak yapılan çalışmalar çok sınırlı olmakla birlikte ölçekler çeşitli nedenlerle yetersiz kalmaktadır (bknz. Tablo 4). Bu bağlamda bir ölçek geliştirmesi gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Ek olarak, girişimcilik alanında olduğu gibi iç girişimcilerin de bulundukları bölgeden etkilenebildiği düşünülmektedir. Bu nedenlerle araştırmanın modelini test edebilmek için öncelikle içgirişimci davranışını yerel bağlamda değerlendiren bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir.

Bu doğrultuda kurumsal girişimcilik, girişimcilik yönelimi ve iç girişimcilik yazından faydalanılarak bir madde havuzu oluşturulmasına karar verilmiştir. Havuz oluşturulurken yazında ortaya konan boyutlar Antoncic ve Hisrich (2003) ve Lumpkin ve Dess (1996) çalışmaları temel alınarak irdelenmiştir.

Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik yönelimini, ifade ettikleri özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarından

oluşturmaktadır. Antoncic ve Hisrich (2003) içgirişimcilik alanının çok dağılmasını önlemek amaçlı gerçekleştirdikleri çalışmalarında içgirişimciliğin boyutlarını yeni girişim, yeni işletme, ürün/hizmet yenilikçiliği, süreç yeniliği, kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik olarak belirlemişlerdir. Fakat bu çalışmalar örgüt düzeyinde olduğu için ölçek oluşturma aşamasında bireysel düzeye çekilebilmesi için boyutlar birey düzeyinde düşünülmüştür. Örgüt düzeyinde çıktıları ifade eden kurumsal girişimcilik boyutları bireye indirgenememekte fakat girişimcilik yöneliminin boyutlarının birey düzeyinde karşılıkları olduğu gözlenmektedir. Uluslararası yazında da benzer şekilde Langkamp ve Lane (2012) çalışmalarında Lumpkin ve Dess'in (1996) örgüt düzeyindeki girişimci yönelimini temel alarak bireysel düzeyde girişimcilik yönelimi ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin bu çalışmada kullanılmamasının en önemli nedeni ise ölçeğin ya şirketin sahibi konumundaki girişimciye ya da şirketin stratejik yönelimini belirleyebilecek kararlar alabilme yetkisine sahip beyaz yakalılara uygulanabilecek şekilde tasarlanmış olmasıdır. Aslında en alt düzeyden en üste kadar bütün çalışanlar içgirişimci olabilirler. Hatta sınırlı sayıdaki üst düzey beyaz yakalılardan ziyade birçok örgütte sayıca çok olan alt düzeyde ve orta düzeydeki çalışanların da iç girişimci davranışlar sergilemeleri, sistem yaklaşımı çerçevesinde düşünüldüğünde örgüt için en yüksek çıktıya ulaşılması açısından gerekliliktir. Bunun yanında Langkamp ve Lane (2012) tasarımlarında bireysel düzeydeki girişimcilik yöneliminin boyutları arasında rekabetçilik ve özerklik boyutlarının olduğunu düşünmektedirler. Fakat açımlayıcı faktör analizlerinde, bu boyutların analiz dışında kaldığı gözlenmektedir. Belki yerel bağlamda üst düzey yöneticileri değil bütün çalışanları gözeterek tasarlanan ölçek için bu boyutların ortaya çıkması olanaklıdır.

Madde havuzu oluşturulurken temel alınan girişimcilik yöneliminin 5 boyutunun ölçümlenmesine dair oluşturulmuş ölçekler içinde sınırlı sayıda birey düzeyinde ölçekler (bknz. Langkamp ve Lane, 2012; Sayeed ve Gazdar, 2003; De Jong ve Weenekers, 2008; Stull, 2005) bulunmaktadır. Dikkate alınan ölçeklerin çoğunluğu örgüt düzeyindedir (bknz. Covin ve Slevin, 1989; Miller, 1983; Knight, 1997; Lumpkin ve Dess, 1996; Hughes ve Morgan, 2007). Bu nedenle, örgüt düzeyindeki soruların birey düzeyinde daha uygun bir biçime dönüştürülebilmesi için bireysel düzeydeki boyutları ölçebilecek farklı ölçekler de irdelenmiştir. Bu nedenle

yenilikçi iş davranışı (Scott ve Bruce, 1994; Janssen, 2000; Radelli vd. 2014; Bysted ve Hansen, 2004), risk alma davranışı (Dewett, 2007; Wu vd., 2008), proaktif çalışan davranışı (Kanten, 2014; Belschak ve Hartog, 2010), örgütsel ses (Van Dyne ve LePine 1998), rekabetçilik özelliği (Helmreich ve Spence, 1978) ve özerklik (Spreitzer, 1995; Hackman ve Oldman, 1974; Yamagushi, 2001; Morgeson ve Humprey, 2006) kavramlarının ölçümlenmesinde kullanılan ölçeklerden faydalanılmıştır. Bütün ölçekler dikkate alınarak kavramları en geniş anlamda ele alabilecek 32 maddelik iç girişimci davranışı havuzu oluşturulmuştur. Tablo 8'de görülebileceği üzere, maddeler yazındaki boyutu ilgilendiren ölçeklerin maddeleri irdelenerek hazırlanmıştır. Madde havuzundaki her bir maddenin hazırlanırken destek alınan ölçek/ölçekler Tablo 8'de gösterilmektedir. Örneğin; yenilikçilik ile ilgili örgüt düzeyindeki girişimcilik yönelimi maddeleri ile bireysel düzeydeki yenilikçi iş davranışı maddeleri birlikte irdelendiğinde, benzer temalara odaklandığı fark edilmektedir. Bu boyutun madde havuzundaki parçalarından biri olan "1.İşimi geliştirmek için genellikle yeni araçlar, yöntemler ve teknikler ararım." ifadesi için destek alınan maddelerin (Langkamp ve Lane 2012, Madde 4; Covin ve Slevin 1989, Madde 4; Janssen, 2000 Madde 2; Scott ve Bruce, 1994, Madde 1; Bysted ve Hansen, 2004, Madde 2; Stull 2005, Madde 14) vurguladığı temel noktanın yeni araç, yöntem ve tekniklerin aranması, araştırılması olması nedeniyle madde birey düzeyinde çalışanın işine nasıl yansıtılacağı düşünülerek oluşturulmuştur. Madde havuzundaki her bir madde tüm yararlanılan ölçeklerin, boyutları nasıl şekillendirdiği gözetilerek, çalışmada kabul edilen tanımı karşılayacak şekilde tasarlanmıştır.

Tasarım sonucu oluşan 32 maddelik havuzda, 1-10 arası olan ifadeler yenilikçi iş davranışını ölçme amaçlı, 11-17 arası olan ifadeler otonomiyi ölçme amaçlı, 18-22 arası olan ifadeler risk alma davranışını ölçme amaçlı, 23-29 arası olan ifadeler proaktif davranışı ölçme amaçlı ve 30-32 arasındaki ifadeler rekabetçi iş davranışlarını ölçme amaçlıdır.

Tablo 8: İç Girişimci Davranışı Madde Havuzu

Madde	Temel Alınan Ölçek ve Ölçekteki Madde Numarası
1. İşimi geliştirmek için genellikle yeni araçlar, yöntemler ve teknikler ararım.	Langkamp ve Lane 2012, Madde 4; Covin ve Slevin 1989, Madde 4; Janssen, 2000 Madde 2; Scott ve Bruce, 1994, Madde 1; Bysted ve Hansen, 2004, Madde 2; Stull 2005, Madde 14
2. İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.	Hughes ve Morgan, 2005, Madde 5; Janssen, 2000, Madde 1; Scott ve Bruce, 1994, Madde 2; Bysted ve Hansen, 2004 Madde 1; Stull 2005, Madde 11
3. İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için kendime özgü çözümler üretirim.	Langkamp ve Lane, 2012, Madde 6; Janssen, 2000, Madde 3; Stull 2005, Madde 15
4. İşimle ilgili özgün çözümler geliştirmeyi eski yöntemlere oranla tercih ederim.	Langkamp ve Lane, 2012, Madde 5; Hughes ve Morgan, 2007, Madde 6; Bysted ve Hansen, 2004, Madde 3
5. İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	Langkamp ve Lane, 2012, Madde 7
6. Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.	Bysted ve Hansen, 2004; Madde 6; Stull 2005, Madde 13
7. Yenilikçi iş fikirlerimi yararlı uygulamalara dönüştürürüm.	Bysted ve Hansen, 2004; Madde 4; Hughes ve Morgan, 2007, Madde 4; Janssen, 2000, Madde 7
8. Yenilikçi iş fikirlerimi iş çevremle paylaşırım.	Bysted ve Hansen, 2004; Madde 5; Scott ve Bruce, 1994, Madde 3; Janssen, 2000, Madde 8
9. Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.	Scott ve Bruce, 1994, Madde 3; Janssen, 2000, Madde 6;
10. Yenilikçi iş fikirlerimin sürekliliği açısından üstlerimin desteği için çabalarım.	Janssen, 2000, Madde 4; Janssen, 2000, Madde 5; Scott ve Bruce, 1994, Madde 4; Miller, 1983, Madde 5
11. Görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm.	Spreitzer, 1995, Madde 3; Hughes ve Morgan, 2007, Madde 13, Morgeson ve Humprey, 2006, Madde 2-7
12. Görevlerimi tek başıma karar vererek yerine getiririm.	Spreitzer, 1995, Madde 2; Bysted ve Hansen, 2004; Madde 8; Hughes ve Morgan, 2007, Madde 15; Yamagushi, 2001, Madde 1, Morgeson ve Humprey, 2006, Madde 1-6, Hackman ve Oldham, 1978, Madde 9
13. Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 15; Hughes ve Morgan, 2007, Madde 14; Bysted ve Hansen, 2004; Madde 9, Morgenson ve Humprey, 2006, Madde 8, Hackman ve Oldham, 1978, Madde 13
14. İşimle ilgili sorumluluk hissederim.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 17; Yamagushi, 2001, Madde 3

Tablo 8'in Devamı

15. İşim üzerinde belirgin bir otoritem var.	Spreitzer, 1995, Madde 1; Hughes ve Morgan, 2007, Madde 17; Bysted ve Hansen, 2004; Madde 7
16. Görevimi yaparken gerekli olan tüm bilgilere ulaşırım.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 18
17. İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 16
18. Belirsizlik altında cesur kararlar almayı severim.	Covin ve Slevin 1989, Madde 9; Miller, 1983, Madde 3; Langkamp ve Lane, 2012, Madde 1; Stull 2005, Madde 3
19. Risk almak benim olumlu bir özelliğimdir.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 1
20. İşimi daha iyiye götüreceğine inandığım bir fırsat yakalarsam peşinden koşarım.	Langkamp ve Lane, 2012, Madde 2, Wu vd., 2008, Madde 1; Hughes ve Morgan, 2007, Madde 3
21. İşimle ilgili sorunların çözümünde yeni yöntemler denerken hata yapmaktan korkmam.	Wu vd., 2008, Madde 5
22. Şirketimdeki statükoya ve kalıplaşmış uygulamalara karşı koymaktan çekinmem.	Wu vd., 2008, Madde 4
23. İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.	Langkamp ve Lane, 2012, Madde 8; Van Dyne ve LePine, 1998, Madde 5; Stull 2005, Madde 8
24. İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 8
25. Görevlerimle ilgili planlı hareket ederim.	Langkamp ve Lane, 2012, Madde 9
26. Şirketime yardımcı olacak bilgiyi edinirim.	Kanten, 2014, Madde 3; Belchak ve Hartog, 2010, Madde 2
27. İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.	Van Dyne ve LePine, 1998, Madde 4; Stull 2005, Madde 6 ve Madde 10
28. İşimle ilgili konularda öncü olabilmek için çabalarım.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 9; Covin ve Slevin 1989, Madde 7; Miller, 1993, Madde 7
29. Oturup başkasının işi yapmasını beklemektense sazı elime alırım.	Langkamp ve Lane, 2012, Madde 10; Hughes ve Morgan, 2007, Madde 7; Stull 2005, Madde 7
30. İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 10, Helmrich ve Spence, 1978, Madde 1
31. İşyerimde öne çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 11
32. İşyerimdeki çalışanlar arası rekabette en iyi olmak için çabalarım.	Hughes ve Morgan, 2007, Madde 12, Helmrich ve Spence, 1978, Madde 4

Oluşturulan madde havuzu konu ile ilgili akademik çalışma yapmış ya da girişimcilik alanı ile ilgili ders vermiş 21 uzmana değerlendirme yapması için gönderilmiştir. Değerlendirme uzmanlardan madde havuzundaki maddelerin, iç girişimci davranışını ne ölçüde ölçtüğünü 10 üzerinden puanlamasına dayalı olup maddelerin ifade edilmesinde öngördükleri değişikliklerle ilgili önerilerini de içermektedir. Uzmanlardan 11'i geribildirimde bulunmuş ve maddeleri puanlamıştır. Uzmanların maddelere verdikleri puanlar ve ortalamaları Tablo 9'da gösterilmektedir. Tablo 9'da da görülebileceği üzere bütün maddelerin ortalamaları 5 puanın (ortalama) üzerindedir. Dolayısıyla madde havuzundan herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Hiçbir uzman yeni bir madde önerisinde bulunmamıştır.

Bazı uzmanlar bazı maddelerdeki ifadelerin değiştirilmesi için önerilerde bulunmuşlardır.

Uzmanların yaptıkları öneriler dikkate alınarak 2 ölçme ve değerlendirme uzmanı ile ortak çalışarak maddelerin ön test öncesi son haline karar verilmiştir. Uzmanların değerlendirmeleri ile ölçme ve değerlendirme uzmanlarının önerileri doğrultusunda yapılan değişiklikler şu şekildedir:

- "İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için kendime özgü çözümler üretirim." şeklindeki 3. ifade anlatımı daha sadeleştirmek için kendime özgü yerine özgün olarak değiştirilmiş ve "İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim." olarak düzenlenmiştir.
- 4 uzman tarafından 3. ve 4. ifadeler aynı anlamı taşıdığı için "İşimle ilgili özgün çözümler geliştirmeyi eski yöntemlere oranla tercih ederim." şeklindeki 4. ifade ön test için kullanılacak olan soru formundan çıkarılmıştır.
- "Yenilikçi iş fikirlerimi yararlı uygulamalara dönüştürürüm." şeklindeki 7. ifade anlaşılırlığının yükselmesi ve iç girişimci özelliğini daha çok vurgulaması amacıyla "Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürürüm." şeklinde değiştirilmiştir.

Tablo 9: Madde Havuzu Uzman Değerlendirmesi

Maddeler	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	Ort.
1. İşimi geliştirmek için genellikle yeni araçlar, yöntemler ve teknikler ararım.	7	9	10	8	8	8	9	8	8	8	8	**8.27**
2. İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.	9	9	7	10	8	10	9	8	10	8	9	**8.82**
3. İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için kendime özgü çözümler üretirim.	8	10	7	6	8	8	8	8	10	8	8	**8.09**
4. İşimle ilgili özgün çözümler geliştirmeyi eski yöntemlere oranla tercih ederim.	7	9	8	6	8	-	10	8	6	8	7	**7.70**
5. İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	6	8	10	8	8	-	10	8	8	8	9	**8.30**
6. Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.	9	8	10	8	8	10	8	8	8	5	9	**8.27**
7. Yenilikçi iş fikirlerimi yararlı uygulamalara dönüştürürüm.	10	8	10	9	7	-	8	8	9	10	10	**8.90**
8. Yenilikçi iş fikirlerimi iş çevremle paylaşırım.	8	10	7	2	8	-	10	8	10	10	10	**8.30**
9. Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.	8	10	5	8	8	10	10	8	10	8	10	**8.64**
10. Yenilikçi iş fikirlerimin sürekliliği açısından üstlerimin desteği için çabalarım.	9	10	5	2	8	10	8	8	2	4	6	**6.55**
11. Görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm.	7	9	10	9	8	10	7	8	8	7	10	**8.46**
12. Görevlerimi tek başıma karar vererek yerine getiririm.	6	9	8	8	8	10	7	8	10	5	8	**7.91**
13. Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.	6	9	10	5	8	10	7	8	8	9	8	**8.00**
14. İşimle ilgili sorumluluk hissederim.	6	10	5	5	8	10	9	7	8	9	6	**7.55**
15. İşim üzerinde belirgin bir otoritem var.	7	9	5	2	8	10	8	8	7	1	7	**6.55**
16. Görevimi yaparken gerekli olan tüm bilgilere ulaşırım.	8	9	3	8	8	10	7	3	10	7	7	**7.27**

Tablo 9'un Devamı

17. İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.	8	10	3	7	8	10	7	3	10	9	8	**7.55**
18. Belirsizlik altında cesur kararlar almayı severim.	9	9	7	9	7	10	7	8	10	9	9	**8.55**
19. Risk almak benim olumlu bir özelliğimdir.	9	9	7	10	8	10	7	8	10	8	10	**8.73**
20. İşimi daha iyiye götüreceğine inandığım bir fırsat yakalarsam peşinden koşarım.	9	8	8	10	8	10	8	8	10	8	8	**8.64**
21. İşimle ilgili sorunların çözümünde yeni yöntemler denerken hata yapmaktan korkmam.	10	8	10	9	8	10	7	8	10	8	9	**8.82**
22. Şirketimdeki statükoya ve kalıplaşmış uygulamalara karşı koymaktan çekinmem.	9	9	10	6	8	10	8	8	9	9	9	**8.64**
23. İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.	8	10	5	9	8	10	9	8	10	1	8	**7.82**
24. İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.	8	9	5	8	8	10	9	8	10	8	8	**8.28**
25. Görevlerimle ilgili planlı hareket ederim.	6	7	3	7	8	10	8	3	10	8	7	**7.00**
26. Şirketime yardımcı olacak bilgiyi edinirim.	7	9	3	2	8	-	9	3	7	7	7	**6.20**
27. İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.	6	8	3	6	8	8	8	8	8	7	8	**7.09**
28. İşimle ilgili konularda öncü olabilmek için çabalarım.	8	7	8	9	8	9	9	8	10	7	7	**8.18**
29. Oturup başkasının işi yapmasını beklemektense sazı elime alırım.	8	9	-	6	8	7	7	8	7	1	8	**6.90**
30. İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.	9	4	-	9	4	9	7	8	5	9	9	**7.30**
31. İşyerimde öne çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.	9	8	-	9	4	10	8	8	10	7	10	**8.30**
32. İşyerimdeki çalışanlar arası rekabette en iyi olmak için çabalarım.	9	2	-	10	4	10	7	8	10	7	8	**7.50**

- “Yenilikçi iş fikirlerimi iş çevremle paylaşırım.” şeklideki 8. ifade örgütün içerisindeki çalışanları vurgulaması açısından “7. Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım.” şeklinde değiştirilmiştir.
- “Yenilikçi iş fikirlerimin sürekliliği açısından üstlerimin desteği için çabalarım.” şeklindeki 10. ifade anlatım bozukluğunun giderilmesi amacıyla “Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.” olarak düzenlenmiştir.
- “Görevlerimi tek başıma karar vererek yerine getiririm.” ifadesi çalışanların başına buyruk gibi hareket etmelerini düşündürdüğü için “Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.” olarak düzeltilmiştir.
- 14. ifade olan “İşimle ilgili sorumluluk hissederim.” Türkçe’ye daha uygun olması açısında “İşime karşı sorumluluk duyuyorum” şeklinde yenilenmiştir.
- “İşim üzerinde belirgin bir otoritem var.” şeklindeki 15. ifadede bulunan “otorite” kavramı, “Çalışmalarıyla kendini kabul ettirmiş, başarılı kimse” (tdk.gov.tr) olarak algılanması yerine çoğunlukla “Yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü, yetke, sulta, velayet”(tdk.gov.tr) olarak algılandığı için istenilen ölçmeyi gerçekleştirememektedir. Bu nedenle ifade “İşimin içeriğine tümüyle hakimim.” şeklinde değiştirilmiştir.
- “Görevimi yaparken gerekli olan tüm bilgilere ulaşırım.” İfadesi anlatım bozukluğunu gidermek amacıyla “Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.” olarak düzenlenmiştir.
- 18. ifade “Belirsizlik altında cesur kararlar almayı severim.” iş ortamının dışına da çıkabildiği için “ İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.” şeklinde düzeltilmiştir.
- “Risk almak benim olumlu bir özelliğimdir.” ifadesi “Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.” şeklinde değiştirilerek anlatım bozukluğu giderilmiştir.
- 22. ve 26. ifadedeki “Şirketimdeki” kelimeleri yerine “Kurumunda/Firmamda” kelimeleri getirilerek, ifade yazına uygun bir şekle dönüştürülmüştür.

- 29. ifadedeki “Oturup başkasının işi yapmasını beklemektense sazı elime alırım.” gayri resmi hitap, ifadenin “Başkasının iş yapmasını beklemek yerine bizzat kendim yaparım.” şeklinde düzenlenmesiyle ortadan kaldırılmıştır.
- “İşyerimdeki çalışanlar arası rekabette en iyi olmak için çabalarım.” şeklindeki 32. ifadedeki rekabet sözcüğüne Türk kültürünün yüklemiş olduğu olumsuz anlamın etkisini ortadan kaldırabilmek için ifade “İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.” olarak değiştirilmiştir.

Yapılan düzenlemeler sonrası 31 maddelik havuz ön test yapılabilmesi için internet ortamına gömülmüştür. Soru formundaki ölçek için 5’li Likert tipi ölçek tercih edilmiş olup yargılar “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile ölçümlenmiştir.

Ölçek geliştirme aşaması için seçilecek örneklem dikkatle alınması gereken bir karardır. Çünkü firmaların strateji olarak girişimci yaklaşımını benimsemeleri örgüt içerisindeki bireylerin yenilikçi, yaratıcı ve aldıkları kararlarda sorumluluk sahibi olmalarına izin vermektedir (Meyer ve Heppard, 2000:10). Yani çalışanın içgirişimci davranışlarını su üstüne çıkartamadan örgüt tarafından engellenebileceği gerçeği içgirişimci alanının ölçümleme konusundaki karşılaştığı en büyük kısıttır. Benzer şekilde yeniliğe dayalı ekonomilerde görece olarak daha çok paylaşım ve çalışanlara daha çok özerklik yaratıldığı için içgirişimci davranışları iki kat fazla görülmektedir (Bosma vd., 2012:8). De Jong ve çalışma arkadaşları ise (2011) eğitim düzeyi yükseldikçe içgirişimciliğin arttığını bulgulamaktadırlar. Bu üç temel sorun içgirişimci davranışı ölçeği geliştirilmesinde engel teşkil edeceği için örneklem seçimi çok önem kazanmaktadır. Örneklem, örgüt kültürü açısından çalışanların içgirişimci davranışlarını ortaya çıkaracak, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanları içerecek biçimde seçilmelidir. Söz konusu sorunu aşmak için Ar-Ge Merkezi Belgeli işletmeler tercih edilmiştir. Bunun nedeni, söz konusu sorunun bu merkezlerce geçerli olmadığı varsayımıdır. Bu varsayımın temeli, Duygulu ve çalışma arkadaşlarının (2014) gerçekleştirdiği çalışmaya dayanmaktadır. Ar-Ge merkezi belgeli işletmelerin sorunlarını 6 temada toplayan Duygulu vd. (2014), Ar-Ge işletmesinin yapısı ve kültürünün yarattığı engellerin odak grupta tartışılma sıklığının

yüzdesi % 6.75 ile alt sıralarda kaldığını bulgulamaktadırlar. Yani Ar-Ge merkezi belgeli işletmelerin, yenilikçilik ve girişimsel özelliklerini ortaya koymasında örgüt olgularının bir sorun teşkil etmediği, örgütlerin kendisi tarafından düşünülmektedir. Ek olarak 5746 sayılı kanuna göre Ar-Ge merkezi belgeli işletmeler, yurt içinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunacak ve en az 50 tam zaman eşdeğer Ar-Ge personeli istihdam edecek, yeterli Ar-Ge birikimi ve yeteneği olacak (Resmi Gazete, 2008) şekilde seçilerek kanundan faydalanmaktadır. Bu bilgiler ışığında, Ar-Ge merkezi belgeli işletmelerdeki yüksek eğitimli çalışanların içgirişimcilik faaliyetlerinin makro kültürel ya da örgüt içi çevreden etkilenmeyerek yüksek olduğu çok açıktır.

Oluşturulan soru formu, Ar-Ge Merkezi Belgeli firmalara elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. 182 Ar-Ge çalışanı geri dönüş yapmıştır. Örneklemi oluşturan 182 kişinin demografik özellikleri Tablo 10'da gösterilmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (% 74.73) erkek, 40 yaş altı (% 90.12), üniversite mezunu (% 98.90), 6 yıldan az çalışan (% 68.13) bireyler oluşturmaktadır.

Tablo 10: Ön Test Katılımcı Demografik Özellikleri

Demografik Değişken	**Kategori**						
Cinsiyet	***Erkek***	***Kadın***	***Belirt.***				
N	136	45	1				
Yüzdesi (%)	74.73	24.73	0.54				
Yaş	***<30***	***30-39***	***40-49***	***50-59***	***>60***	***Belirt.***	
N	63	101	11	5	1	1	
Yüzdesi (%)	34.62	55.50	6.04	2.75	0.54	0.54	
Eğitim	***Lise***	***Ön Lisans***	***Lisans***	***Y. Lisans***	***Doktora***	***Diğer***	***Belirt.***
N	2	22	80	69	9	-	-
Yüzdesi (%)	1.10	12.09	43.96	37.91	4.95		
Çalışma Yılı	***<6 yıl***	***6-10 yıl***	***11-15 yıl***	***16-20 yıl***	***>21 yıl***	***Belirt.***	
N	124	37	12	6	2	1	
Yüzdesi (%)	68.13	20.33	6.59	3.30	1.10	0.54	
Medeni Durum	***Evli***	***Bekar***	***Belirt.***				
N	105	73	4				
Yüzdesi (%)	57.69	40.11	2.20				
Gelir Durumu (TL)	***<1000***	***1000 – 1999***	***2000 - 2999***	***3000 - 3999***	***4000 – 4999***	***>5000***	***Belirt.***
N	-	7	39	50	25	56	5
Yüzdesi (%)		3.85	21.43	27.47	13.74	30.77	2.75
Belirt: Belirtilmemiş							

IBM SPSS 20 ve Lisrel 8.3 aracılığıyla güvenilirlik ve geçerlik analizleri gerçekleştirilmiştir. 182 kişiden elde edilen veriler ile 31 ifadenin güvenirliği için

yapılan analiz sonucu Cronbach Alpha katsayısı 0.892 olarak belirlenmiştir. Fakat "Başkasının iş yapmasını beklemek yerine bizzat kendim yaparım." ifadesinin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu 0.20'nin altında (0.10) olması ve ifadenin çıkarılması ile Cronbach Alpha katsayısı 0.896'ya yükseleceği için analiz dışında bırakılmıştır.

İlk yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 madde 0,10'dan daha az bir yük farkıyla iki ya da daha fazla boyuta dağıldığı için bu maddeler de analiz dışında bırakılmıştır. "İşimi geliştirmek için genellikle yeni araçlar, yöntemler ve teknikler ararım." maddesi 1. boyuta 0.462, 5. boyuta 0.452 ve 7. boyuta -0.361 yükleriyle dağılmasından ötürü analiz dışında bırakılmıştır. "Kurumuma/Firmama yararlı olacak bilgiyi edinirim." maddesi 3. boyuta 0.478 ile 7. boyuta ise 0,435 ile dağılmasından ötürü veri havuzundan çıkarılmıştır. "İşimle ilgili konularda öncü olabilmek için çabalarım." maddesi 0.452 ve 0.507 yükleri ile 4 ve 5. boyutlara dağıldığı için veri havuzu dışında kalmıştır. "İşimi daha iyiye götüreceğine inandığım bir fırsat yakalarsam peşinden koşarım." maddesi de 4. boyuta 0.414 ve 5. boyuta 0.505 ile 0.10 yükten daha az oranda dağıldığı için analiz dışında kalan bir diğer madde olmuştur.

Faktör analizi sonucunda elde edilen 6 boyutun boyut içi güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Boyut içi güvenilirliği düşürdüğü için "Kurumumda/Firmamda statükoya ve kalıplaşmış uygulamalara karşı koymaktan çekinmem." maddesi analiz dışında bırakılmıştır.

İkinci kez yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyansın % 59,522'den % 60,320'ye artığı gözlenmiştir. "İşimle ilgili sorunların çözümünde yeni yöntemler denerken hata yapmaktan korkmam." ifadesi ise 2 boyuta 0,10'a yakın değerlerle (0,491 ve 0,384) ve 0,50'nin altında yüklenmesinden ötürü analiz dışında bırakılmış ve açımlayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Geriye kalan 24 madde ile gerçekleştirilen faktör analizi sonrasında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.000 anlamlılık düzeyinde 0,799 olarak bulgulanmıştır. Toplam varyansın açıklayıcılık düzeyi ise % 61,433'tür. Faktörleri oluşturan maddelerin yük dağılımları ve açıklanan varyans değerleri Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11: Açımlayıcı Faktör Analizi Ön Test Sonucu

Maddeler	Faktör Yükü						V. (%)	T.V. (%)
	1	2	3	4	5	6		
İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	.724						12,280	12,280
İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.	,705							
Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.	,703							
İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.	,695							
Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürüm.	,614							
Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.		,797					11,356	23,636
Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.		,690						
Görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm.		,673						
Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.		,671						
İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.		,598						
İşime karşı sorumluluk duyuyorum.			,731				10,868	34,505
İşimin içeriğine tümüyle hakimim.			,668					
İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.			,662					
Görevimle ilgili planlı hareket ederim.			,648		,354			
Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.			,617		,455			
İşyerimde ön plana çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.				,867			9,342	43,846
İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.				,806				
İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.	,315			,675				
İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.					,742		8,940	52,787
İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.					,675			
İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.					,625			
Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.						,817	8,646	61,433
Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım.						,778		
Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.	,354				,338	,579		
V: Yüzde varyans, TV: yüzde toplam varyans								
Sadece ,300 üzerinde dağılımlar gösterilmektedir. Boşluklarda ,300 altında değerler olduğu için sayılar verilmemektedir.								

Boyut içi güvenilirlik analizleri sonucunda bütün boyutların Cronbach Alpha değerleri 0,700'ten daha yüksektir. Madde-toplam korelasyonu analizi sonucunda 0,20'den daha yüksek bir korelasyona sahip olduğu bulgulanmıştır (bknz. Tablo 12).

Tablo 12: Madde-Toplam Korelasyonu ve Boyut İçi Güvenilirlikler

Maddeler	Madde-Toplam Korelasyonu						Cronbach Alpha
	1	2	3	4	5	6	
İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	.788						0,810
İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.	,741						
Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.	,726						
İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.	,754						
Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürüm.	,770						
Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.		,806					0,770
Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.		,735					
Görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm.		,664					
Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.		,749					
İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.		,691					
İşime karşı sorumluluk duyuyorum.			,722				0,809
İşimin içeriğine tümüyle hakimim.			,725				
İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.			,764				
Görevimle ilgili planlı hareket ederim.			,779				
Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.			,778				
İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.				,881			0,822
İşyerimde ön plana çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.				,886			
İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.				,813			
İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.					,802		0,718
İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.					,810		
İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.					,786		
Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.						,845	0,748
Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım.						,818	
Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.						,790	
Bütün maddeler için **p<0.01							

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 5 maddeden oluşan ilk boyut, çalışanların bulundukları kurumdaki yenilikçi iş faaliyetlerini kapsadığından dolayı "yenilikçi iş davranışı" olarak adlandırılmıştır. 5 maddeden oluşan ikinci boyut karar verme, bireysel faaliyet gösterebilme, bağımsız hareket edebilme gibi özerklik ifadelerinin yanında risk alabilme ve belirsizlik altında cesur karar verebilme faaliyetlerini kapsadığı için iş yerindeki gerekli kararları zamanında alabilen kişiyi (tdk.gov.tr) yani inisiyatif alabilen kişiyi ima etmektedir. Bu nedenle ikinci boyut "inisiyatif alma" olarak adlandırılmıştır. 5 maddeden oluşan bir diğer boyut olan üçüncü boyutta ise ifadeler çalışanın işini gerçekleştirebileceğine dair yetkinliğine ve işindeki kontrolüne vurgu yapmaktadır. Bu sebeple üçüncü boyut "iş hakimiyeti" olarak etiketlendirilmiştir. 3 maddeden oluşan dördüncü boyutun soruları madde havuzu oluşturulmasında düşünüldüğü gibi aynı kalan çalışanın rekabetçiliğini işaret etmektedir. Bu boyutta "rekabetçilik" olarak adlandırılmıştır. 3 maddeden oluşan beşinci boyut, geleceğe dönük olarak önlem alma, fırsat ve tehlikeleri önceden farkedebilmeyi içeren ifadeler doğrultusunda "proaktiflik" adını almıştır. Yine 3 maddeden oluşan son boyut ise fikirlerin paylaşılması, yenilikçiliğin teşviki ve uygulamaların devamlılığı konusunda çabayı anlatan ifadeler nedeniyle uluslararası yenilik yazınında öne çıkan "championing" vurgusuna paralel bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle bu boyut da "destekleyicilik" olarak adlandırılmıştır.

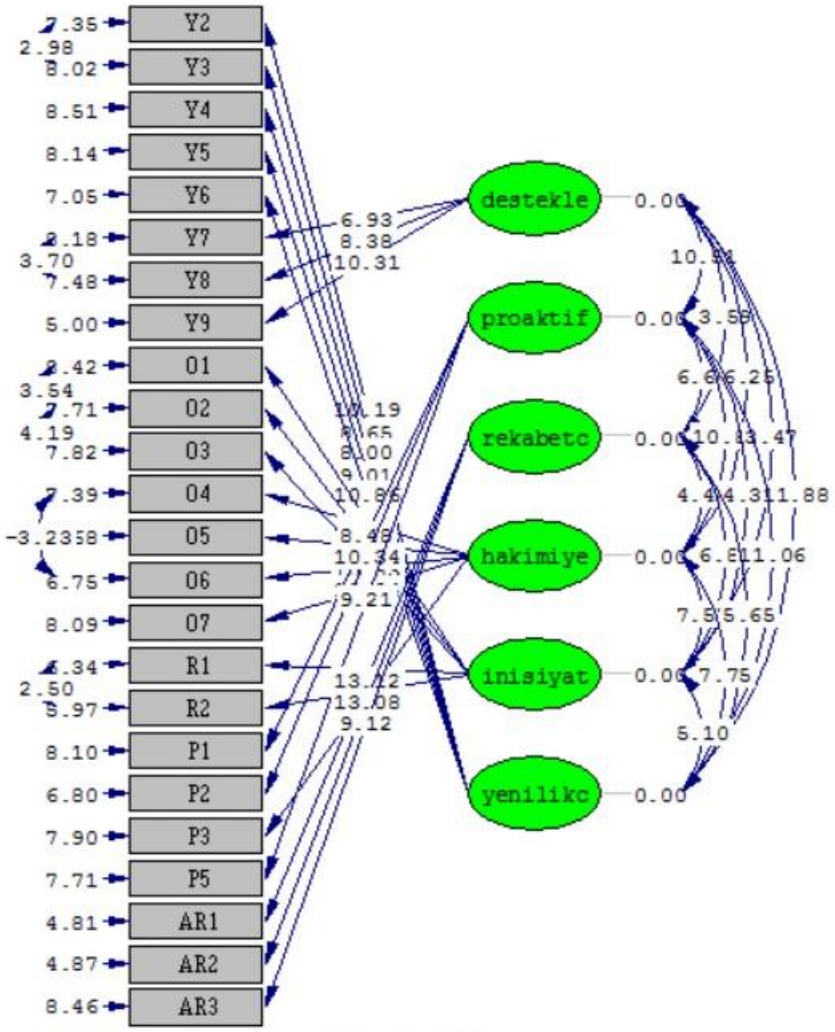
İç girişimci davranışını oluşturan 24 maddeli 6 boyutlu ölçeğin boyutlar arası korelasyon analizinde ise boyutların birbiri ile ilişkili olduğu gözlenmektedir. Tablo 13'te de görülebileceği üzere bütün boyutlar arası korelasyonlar olumlu ancak çok yüksek değildir.

Tablo 13: Boyutlar Arası Korelasyonlar

Boyutlar	*Yenilikçilik*	*İnisiyatif*	*Hakimiyet*	*Rekabetçilik*	*Proaktiflik*	*Destekleyici.*
Yenilikçilik	-					
İnisiyatif	,310**	-				
Hakimiyet	,423**	,452**	-			
Rekabetçilik	,394**	,355**	,352**	-		
Proaktiflik	,516**	,276**	,524**	,434**	-	
Destekleyici.	,522**	,222**	,409**	,271**	,477**	-
** p<0.01						

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında iç girişimci davranışı ölçeğinin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda gerekli modifikasyonlar 2 adımda gerçekleştirilerek model iyileştirilmiş ve daha anlamlı hale gelmiştir. İlk analiz sonucunda Ki Kare/df değeri 1,838, ilk modifikasyon sonucunda 1,622 ve ikinci modifikasyon sonucunda 1,442 olarak belirlenmiş ve model iyileştirilmiştir. Modelin son iyileştirilmiş halinin yol diyagramı Şekil 3'te görülmektedir. Elde edilen model incelendiğinde boyutlar ve maddeler arası korelasyonların doğrulayıcı faktör analizinde istenen düzeylerde olduğu gözlenmektedir.

Şekil 3: İçgirişimci Davranışı DFA (3 İyileştirme Sonucu)



Modelin uyum indisleri incelendiğinde modelin anlamlı ve uyumlu olduğu gözlenmektedir. Tablo 14'te yapılan modifikasyonlar sonucu tüm indislerde olan iyileşmeler ve modelin son halinin uyum iyiliği indisleri görülmektedir.

Tablo 14: Ön Test DFA Uyum İyiliği İndisleri

İndis	Değer (Model 1)	Değer (İyi. 1)	Değer (İyi. 2)	Olması Gereken	Sonuç
X^2/df	1.838	1.622	**1.442**	< 2	İyi Uyum
GFI	0.83	0.85	**0.87**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.79	0.81	**0.83**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.95	0.96	**0.97**	> 0.90	İyi Uyum
IFI	0.95	0.96	**0.97**	> 0.90	İyi Uyum
RMSEA	0.068	0.059	**0.049**	< 0.05	İyi Uyum
RMR	0.047	0.047	**0.043**	< 0.05	İyi Uyum
Crictical N	182	182	**182**	> 144.01	İyi Uyum
NNFI	0.94	0.95	**0.96**	> 0.90	İyi Uyum
NFI	0.90	0.91	**0.92**	> 0.90	İyi Uyum
İyi.: İyileştirme					

2.6.2. İkinci Aşama Algılanan Örgütsel Destek İç Girişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model Testi

Çalışmanın ikinci aşamasında algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek üzere oluştururan soru formu Türkiye'deki toplam 61 teknoloji geliştirme bölgesinden 48 adet faaliyette olan teknoloji geliştirme bölgelerinde (TGB) kayıtlı firmalarda çalışanlara elektronik ortamda gönderilmiştir. Bu firmalar ile iletişim kurulması amacıyla bütün teknoloji geliştirme bölgesinde yönetimden sorumlu anonim şirketler ile görüşme yapılmıştır. Yönetici şirketin desteği ile kayıtlı firma çalışanlarına ulaşılarak, bu çalışanların soru formunu doldurmaları istenmiştir. Soru formu açıklayıcı model değişkenlerini ölçmek amaçlı 41 maddeden oluşmaktadır. Ek olarak, soru formunda ayrıca katılımcıların demografik değişkenlerini ölçmek amaçlı 8 soru bulunmaktadır. İçgirişimci davranışını ölçen 24 maddeli 6 boyutlu ölçek, çalışmanın ilk aşamasında geliştirilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeği Eisenberger vd. (1990/1997) geliştirmiş olduğu iki farklı ölçeğin toplam 10 maddeli ölçeği POSQ (Perceived Organizational Support Questionnaire) ölçeğidir. Örgütsel güven ölçeği ise Robinson

tarafından (1996) Gabarro ve Athos'un (1976) geliştirmiş olduğu ölçeği uyarladığı 7 maddeli tek boyutlu güven (Trust) ölçeğidir. Soru formunda 5'li Likert tipi ölçek tercih edilmiş olup yargılar "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" ifadeleri ile ölçülmüştür.

Faaliyetteki 48 teknoloji geliştirme bölgelerinde kayıtlı firma içerisindeki toplam çalışan sayısı 36565 kişidir. Sürekli verilerde 100000 kişinin örneklemi yansıtması için gerekli olan minimum sayı 120'dir (Özdemir, 2010). Faaliyetteki 48 teknoloji geliştirme bölgesinden, 23 tanesinde kayıtlı firmalardan geribildirim alınabilmiştir. Geribildirimde bulunan çalışan sayısı 205 olmuştur. 7 soru formunda, veriler eksik ya da hatalı olduğu için bunlar analiz dışında bırakılmıştır. Bunun dışında 36 geridönüş 5'ten daha az sayıda çalışan bulunduran şirketlerden geldiği için bu veriler de analiz dışında bırakılmıştır. 5'ten daha az çalışana sahip firmalarda çalışanların dönüşlerinin analiz dışında bırakılmasının nedeni, büyük bölümünün start-up firmalar olduğu düşünülmesi ve bu firmalarda çalışanların firma sahibi ya da ortağı pozisyonunda oldukları varsayımıdır. Bu kişiler girişimci oldukları için içgirişimci davranışı konusundaki veri setini bozacak bir engel yaratmaktadır. Çünkü bu kişiler, aslında firmaları için girişimcilik faaliyetlerinde değil kendileri ve sahip oldukları firma için bu davranışları sergileme eğilimindedirler. Geriye kalan 162 soru formu ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Geribildirimde bulunan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 15 'te görülmektedir. Katılımcıların % 56.17'si erkektir. Yaşı 40'ın üzerinde olan katılımcı sayısı 30 (%18.52), üniversite mezunu olmayan ise 9 (% 5.56) tanedir. 6 yılın altında çalışma deneyimi olanlar (%78.40) çoğunlukta olup yönetici kadrosunda bulunmayanlar 87 (% 53.70) kişidir.

Tablo 15: Açıklayıcı Model Katılımcı Demografik Özellikleri

Demografik Değişken	**Kategori**						
Cinsiyet	***Erkek***	***Kadın***	***Belirt.***				
N	91	68	3				
Yüzdesi (%)	56.17	41.98	1.85				
Yaş	***<30***	***30-39***	***40-49***	***50-59***	***>60***	***Belirt.***	
N	80	52	22	6	2	-	
Yüzdesi (%)	49.38	32.10	13.58	3.70	1.24	-	
Eğitim	***Lise***	***Ön Lisans***	***Lisans***	***Y. Lisans***	***Doktora***	***Diğer***	***Belirt.***
N	9	5	102	39	7	-	-
Yüzdesi (%)	5.56	3.09	62.96	24.07	4.32		
Çalışma Yılı	***<6 yıl***	***6-10 yıl***	***11-15 yıl***	***16-20 yıl***	***>21 yıl***	***Belirt.***	
N	127	18	7	4	5	1	
Yüzdesi (%)	78.40	11.11	4.32	2.47	3.09	0.62	
Medeni Durum	***Evli***	***Bekar***	***Belirt.***				
N	81	80	1				
Yüzdesi (%)	50.00	49.38	0.62				
Gelir Durumu (TL)	***<1000***	***1000 – 1999***	***2000 - 2999***	***3000 - 3999***	***4000 – 4999***	***>5000***	***Belirt.***
N	-	25	39	24	15	55	4
Yüzdesi (%)		15.43	24.07	14.82	9.26	33.95	2.47
Pozisyon	***Üst D. Yön.***	***Orta D. Yön.***	***Alt D. Yön.***	***Diğer***	***Belirt.***		
N	22	33	20	87	-		
Yüzdesi (%)	13.58	20.37	12.35	53.70	-		
Firma Büyüklüğü	***5-14***	***15-49***	***50-249***	***>249***	***Belirt.***		
N	41	33	63	25	-		
Yüzdesi (%)	25.31	20.37	38.89	15.43	-		
Belirt: Belirtilmemiş; D. Yön: Düzey Yönetici							

Geribildirimde bulunan katılımcıların firmalarının faaliyette oldukları sektör ve bulundukları teknoloji geliştirme bölgelerinin dağılımı Tablo 16‘da gösterilmektedir. İletişime geçilen 48 teknoloji geliştirme bölgesinden, 23 tanesindeki kayıtlı firmalarda çalışanlardan geribildirim alınabilinmiştir. Bilişim sektöründeki firmalar % 70.37 ile büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Sektörel yüzdelikler, teknoloji geliştirme bölgelerindeki firmaların sektörlerini yansıtmaktadır. Teknoloji geliştirme bölgesi olarak en çok veri toplanan 3 bölge, Yıldız Teknik Üniversitesi TGB, ODTÜ Teknokent TGB ve İTÜ Arı Teknokent TGB olmaktadır. Yıldız Teknik Üniversitesi TGB, ODTÜ Teknokent ve İTÜ Arı Teknokent TGB bölgelerinden elde edilen geribildirimler, toplam geribildirimlerin % 46.92’sini oluşturmaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Sektörleri ve Bulundukları Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Sektörel Bilgiler			**Kayıtlı Teknoloji Geliştirme Bölgesi**		
Sektör	*N*	*Yüzde (%)*	*TGB*	*N*	*Yüzde (%)*
Bilişim	114	70.37	Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	32	19.75
Elektrik/Elektr.	11	6.79	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	24	14.82
Sağlık/Medikal	7	4.32	İTÜ Arı Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	20	12.35
Bankacılık	4	2.47	Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	13	8.03
Yönetici Şirket	4	2.47	Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Depark)	10	6.17
Savunma	3	1.85	Ulutek Teknoloji Geliştirme Bölgesi	7	4.32
Proje	3	1.85	GOSB Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	6	3.70
Hizmet	2	1.24	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Cybercity)	6	3.70
Mühendislik	2	1.24	Trakya Üniversitesi Edirne Teknoloji Geliştirme Bölgesi	5	3.09
Sigorta	2	1.24	Tübitak-MAM Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	5	3.09
Telekom	1	0.62	Sakarya Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	4	2.47
Tarım	1	0.62	Marmara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Marmatek)	4	2.47
Eğitim	1	0.62	Fırat Teknoloji Geliştirme Bölgesi	4	2.47
Finans	1	0.62	Tokat Teknoloji Geliştirme Bölgesi	3	1.85
Gıda	1	0.62	Erzurum Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Ata)	3	1.85
Metal İşleme	1	0.62	Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Ankütek)	2	1.24
Otomotiv	1	0.62	İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi	2	1.24
Robotik	1	0.62	Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (PAÜ)	2	1.24
Belirsiz	2	1.24	İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi	2	1.24
			Bolu Teknoloji Geliştirme Bölgesi	2	1.24
			Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	2	1.24
			Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi	1	0.62
			Kocaeli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	1	0.62
			Belirsiz	2	1.24

Elde edilen veriler ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik testi için SPSS 20 ve Lisrel 8.80 programlarından faydalanılmıştır. İlk olarak ön testte geliştirilen içgirişimci davranışı ölçeğinin 24 maddesi güvenilirlik testi ile analiz edilmiş, 24 maddenin Cronbach Alpha katsayısı 0.869 olarak belirlenmiştir. Daha sonra maddeler açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. "İşimin içeriğine tümüyle hakimim." maddesi 4. boyuta 0.472 ve 5. boyuta 0.399 ile hem 0.500 altında hem de yakın yüklerle (<0.10) dağıldığı için analiz dışında bırakılmıştır. Tekrarlanan açımlayıcı faktör analizi sonrasında, "Görevlerimle ilgili planlı hareket ederim." maddesi 2 ayrı boyuta 0.564 ve 0.499 ile yakın yüklerle dağılmasından dolayı analiz dışında bırakılmıştır. "İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım." maddesi 0.489 ve 0.500 ile, "Görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm." maddesi 0.522 ve 0.448 ile iki boyuta 0.10'dan daha düşük yüklerle dağılmalarından dolayı analiz dışında bırakılmıştır. Faktör analizi sonrası dağıldıktan sonra boyut içi güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

"İşime karşı sorumluluk duyuyorum." maddesi boyut içi güvenilirliği düşürdüğü için analiz dışında bırakılmış ve 3. boyutun güvenilirliği 0.762'den 0.783'e yükseltilmiştir. Bu maddenin analiz dışında kalmasından ötürü açımlayıcı faktör analizi tekrarlanmış ve dengeli bir yapı elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans % 63.152'den % 66.270'e yükselmiştir. 19 maddeli içgirişimci davranışı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonrasında KMO değeri 0.000 anlamlılık düzeyinde 0.815 olarak belirlenmiştir. Faktörleri oluşturan maddelerin yük dağılımları ve açıklayıcı varyans değerleri Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17: Model Testi İçgirişimci Davranış Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	**Faktör Yükleri**						V. (%)	T.V. (%)
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**		
İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.	,821						13,809	13,809
Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.	,744							
İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	,647							
Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürüm.	,614	,322		,306				
İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.	,581							
İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.		,855					13,244	27,052
İşyerimde ön plana çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.		,818						
İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.		,768						
Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.			,760				11,716	38,768
Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.			,677			,319		
İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.			,648					
Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.			,646					
Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.				,843			11,148	49,916
Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım.				,824				
Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.		,321		,642				

Tablo 17'nin Devamı

İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.					,842		8,528	58,443
Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.					,764	,349		
İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.						,707	7,827	66,270
İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.					,356	,692		
V: Yüzde varyans, TV: yüzde toplam varyans								
Sadece 0,300 üzerinde dağılımlar gösterilmektedir. Boşluklarda 0,300 altında değerler olduğu için sayılar verilmemektedir.								

Boyut içi güvenilirlik analizleri sonucunda 4 boyutun Cronbach Alpha değerleri 0.700'den daha yüksektir. 5. boyutun güvenilirliği 0.684 ile 0.700'e çok yakın, 6. boyutun ise 0.636 ile kabul edilebilirdir. Bu boyutların ön teste oranla daha düşük güvenilirliklerine, 2 maddeye düşmüş olmalarının neden olduğu düşünülmektedir. Madde-toplam korelasyonu analizi sonucunda 0.20'den daha yüksek bir korelasyona sahip olduğu bulgulanmıştır. Tablo 18'de de görülebileceği üzere korelasyonlar 0.651 ile 0.902 arasında değişiklik göstermektedir.

Tablo 18 Model Testi İçgirişimci Davranışı Ölçeği Madde-Toplam Korelasyonu ve Boyut İçi Güvenilirlikler

Maddeler	**Boyut-Madde Korelasyonu**						**Cronbach Alpha**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.	,788						0,772
Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.	,769						
İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	,651						
Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürüm.	,748						
İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.	,675						
İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.		,902					0,824
İşyerimde ön plana çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.		,872					
İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.		,804					

Tablo 18'in Devamı

Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.			,797				0,783
Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.			,718				
İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.			,720				
Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.			,671				
Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.				,816			0,701
Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım.				,878			
Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.				,825			
İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.					,886		0,684
Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.					,858		
İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.						,880	0,636
İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.						,816	
Bütün maddeler için **p<0.01							

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 6 boyut, ön test sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Fakat ön test ile elde edilen 24 maddelik soru formu güvenilirlik ve faktör analizi sonrasında 5 madde ölçekten çıkarıldığı için küçük farklılıklar oluşmuştur. 5 maddeden oluşan ilk boyut, ön test ile tamamen aynı bütünlüğünü koruyarak "*yenilikçi iş davranışı*" olarak kabul edilmektedir. 2. boyut ön testte de "*rekabetçilik*" olarak kabul edilen boyutun aynısı olarak kaldığı için adlandırma değişmemiştir. 3. boyut ön testte 5 maddeden oluşurken, açımlayıcı model testinde 4 maddeye düşmüş ama içerik olarak bütünlüğünden herhangi bir kayıp yaşanmadığı için "*inisiyatif alma*" olarak kabul edilmiştir. 4. Boyut, ön testte "*destekleyicilik*" olarak adlandırılan boyut ile tutarlı olmasından ötürü bir değişiklik yapılmamıştır. Ön test sonucunda 5 maddeli "iş hakimiyeti" boyutu işin içeriği ile ilgili kontrol ve sorumluluğu içeren maddeler, analiz dışı kalınca, içeriğini oluşturan özgürce iletişim kurma ve bilgiye ulaşma ifadelerinden dolayı "*bilgi edinme*" olarak tekrar adlandırılmıştır. Son boyut ise ön teste göre bir maddesini kaybetmiş fakat bütünlüğünü koruduğu için "*proaktiflik*" olarak aynı kalmıştır.

Açımlayıcı modeldeki içgirişimci davranışını oluşturan 19 maddeli 6 boyutlu ölçeğin boyutlar arası korelasyon analizinde ise boyutların birbiri ile ilişkili olduğu fakat boyutların birbiri ile örtüşmediği gözlenmektedir. Boyutlar arası

korelasyonların 0.800'den daha yüksek olmadığı Tablo 19'da gösterilmektedir. Boyutlar arasındaki en yüksek ilişki destekleyicilik ile yenilikçilik arasında, en düşük ilişki ise yenilikçilik ile bilgi edinimi arasında gerçekleşmektedir.

Tablo 19: Açıklayıcı Model İçgirişimci Davranışı Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyonlar

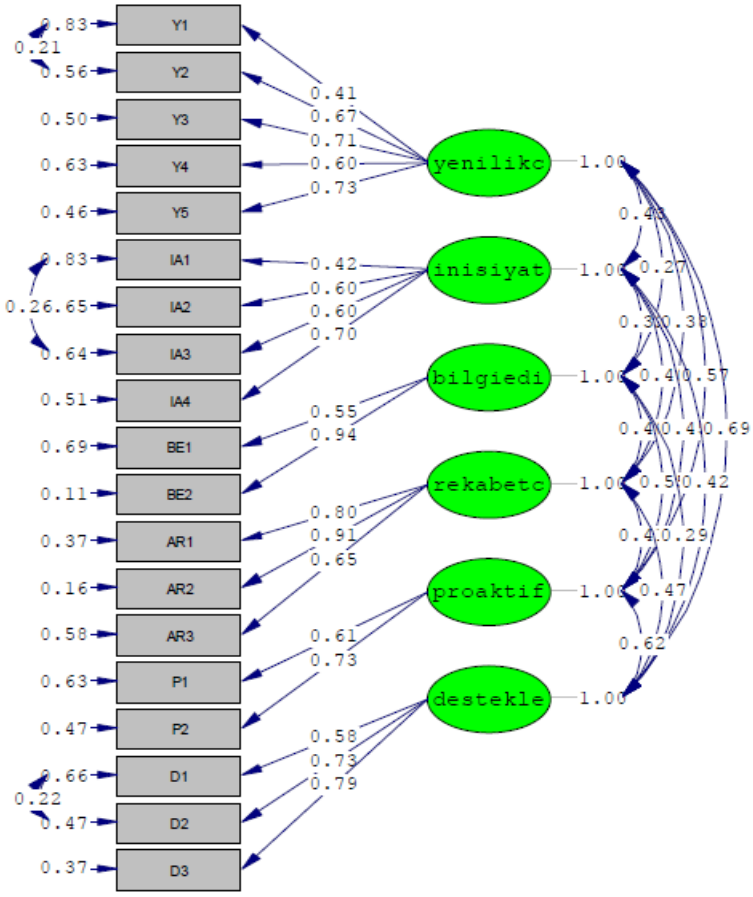
Boyutlar	*Yenilikçilik*	*Rekabetçilik*	*İnisiyatif*	*Destekleyici.*	*Bilgi Edinim*	*Proaktiflik*
Yenilikçilik	-					
Rekabetçilik	,285**	-				
İnisiyatif	,355**	,251**	-			
Destekleyici.	,503**	,346**	,316**	-		
Bilgi Edinim	,180**	,301**	,299**	,214**	-	
Proaktiflik	,395**	,333**	,320**	,414**	,308**	-
** p<0.01						

Bu bilgiler ışığında doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk model sonrasında istenen hata modifikasyonları gerçekleştirilmiş ve sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 20'de ve Şekil 4'te görülmektedir. 2'nin altında olması gereken ki kare/serbestlik oranı 1.166 olarak belirlenmiş, 0.05 altında olması gereken RMSEA ve RMR değerleri sırayla 0.032 ve 0.046 olarak iyi uyum elde edilmiştir.

Tablo 20: İçgirişimci Davranışı DFA Uyum İyiliği İndisleri

İndis	**Değer (Model 1)**	**Değer (İyileştirme 1)**	**Olması Gereken**	**Sonuç**
X^2/df	1.405	**1.166**	< 2	İyi Uyum
GFI	0.89	**0.91**	> 0.90	İyi Uyum
AGFI	0.84	**0.87**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.97	**0.99**	> 0.90	İyi Uyum
IFI	0.97	**0.99**	> 0.90	İyi Uyum
RMSEA	0.052	**0.032**	< 0.05	İyi Uyum
RMR	0.053	**0.046**	< 0.05	İyi Uyum
Crictical N	150.22	**178.62**	> 162	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI	0.96	**0.98**	> 0.90	İyi Uyum
NFI	0.91	**0.92**	> 0.90	İyi Uyum

Şekil 4: Açıklayıcı Model İçgirişimci Ölçeği DFA



Algılanan örgütsel destek ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda "Çalıştığım kurum özel bir iyilik istediğimde bana yardım etmeye gönüllüdür." , "Çalıştığım kurum işimle ilgili iyi niyetli bir hatamı affedecektir." ve "Fırsat olursa kurumum beni kullanmaktan çekinmez." maddeleri güvenilirliği düşürdüğü için analiz dışında bırakılmıştır. Bu işlemlerden sonra, algılanan örgütsel destek ölçeğinin Cornbach Alpha katsayısı 0.919'dan 0.945'e yükseltilmiştir. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonrasında algılanan örgütsel destek ölçeğinin Keiser-Meier-Olkin değeri 0.000 anlamlılık düzeyinde 0.930 olarak belirlenmiştir. Tek boyutlu ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 75.608 olarak bulgulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonrasında maddelerin yükleri ve madde boyut korelasyonu Tablo 21'de verilmektedir.

Tablo 21: Açıklayıcı Model Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Dağılımları ve Madde-Boyut Korelasyonları

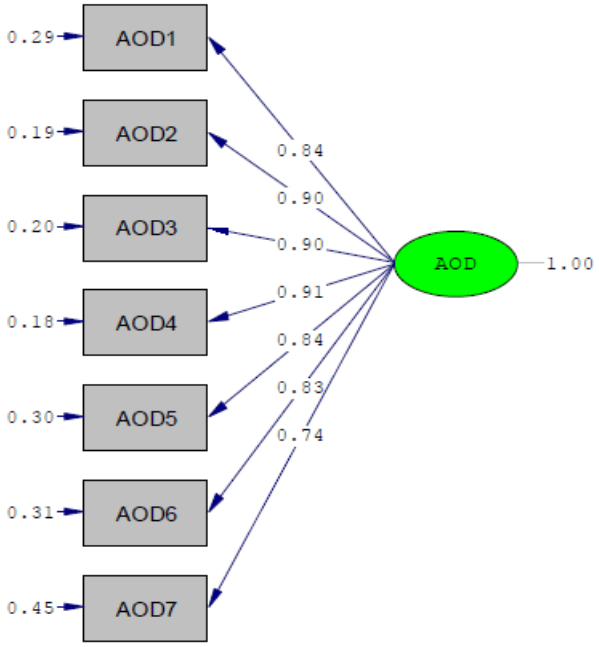
Madde	Faktör Yükü	Boyut-Madde Korelasyonu
Çalıştığım kurum hedeflerimi ve değerlerimi ciddi şekilde dikkate alır.	,910	,912**
Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten önemser.	,907	,909**
Çalıştığım kurum, kurum adına yaptığım katkılara değer verir.	,906	,907**
Çalıştığım kurum başarılarımdan gurur duyar.	,865	,865**
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	,863	,863**
Çalıştığım kurum benimle yeterince ilgilenmez. (T)	,858	,869**
Bir problemim olduğunda çalıştığım kurumdan yardım alabilirim.	,769	,778**
**p<0.01		

Açıklayıcı modeldeki algılanan örgütsel destek ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan model için herhangi bir hata modifikasyonu bulunmamaktadır. Model 1 sonuçları aşağıdaki Tablo 22 ve Şekil 5'te görülmektedir. Sonuçlara göre algılanan örgütsel destek ölçeğinin yapı geçerliliği sağlanmaktadır.

Tablo 22: Algılanan Örgütsel Destek DFA Uyum İyiliği İndisleri

İndis	Değer (Model 1)	Olması Gereken	Sonuç
X^2/df	1.931	< 2	İyi Uyum
GFI	0.95	> 0.90	İyi Uyum
AGFI	0.91	> 0.90	İyi Uyum
CFI	0.99	> 0.90	İyi Uyum
IFI	0.99	> 0.90	İyi Uyum
RMSEA	0.076	< 0.05	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0.021	< 0.05	İyi Uyum
Crictical N	153.35	> 162	İyi Uyum
NNFI	0.99	> 0.90	İyi Uyum
NFI	0.98	> 0.90	İyi Uyum

Şekil 5: Açıklayıcı Model Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA



Örgütsel güven ölçeği güvenilirlik analizi sonrasında "Çalıştığım kurumun bana karşı içten olduğuna inanmıyorum" maddesi analizlerden çıkartılarak ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.904'ten 0.929'a yükseltilmiştir. Daha sonrasında gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda 6 boyutlu toplam varyansı % 73.157 ile açıklayan tek boyutlu örgütsel güven ölçeği elde edilmiştir. Ölçeğin Keiser-Meier-Olkin değeri 0.000 anlamlılık düzeyinde 0.920 olarak bulgulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonrasında maddelerin yükleri ve madde boyut korelasyonu Tablo 23 verilmektedir. Faktör yükleri ve toplam-madde korelasyonları çok yüksek olarak istenen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 23: Açıklayıcı Model Örgütsel Güven Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Dağılımları ve Madde-Toplam Korelasyonları

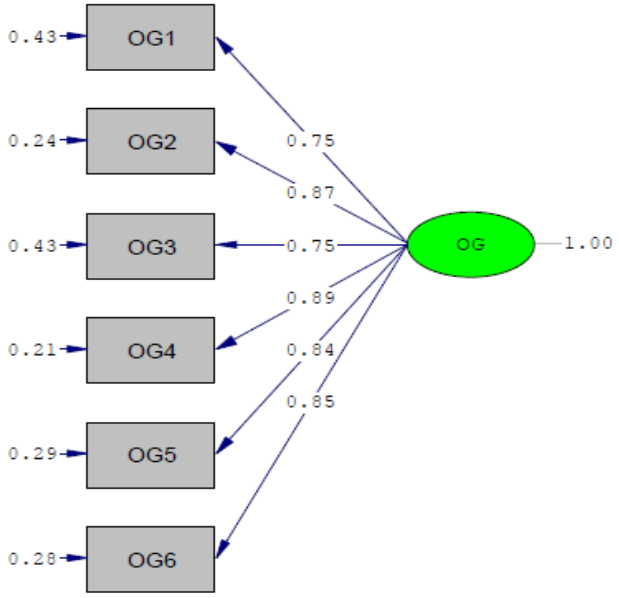
Madde	Faktör Yükü	Boyut-Toplam Korelasyonu
Çalıştığım kurumun bana adil davrandığına inanıyorum.	,903	,904**
Çalıştığım kurum bana karşı her zaman dürüst ve samimi değildir. (T)	,884	,894**
Çalıştığım kuruma güvendiğimden emin değilim. (T)	,872	,876**
Çalıştığım kurum bana her zaman açıktır ve bana geribildirimde bulunur.	,866	,864**
Çalıştığım kurum bana her zaman tutarlı davranır.	,806	,807**
Çalıştığım kurumun niyetinin genel olarak iyi olduğuna inanıyorum.	,795	,793**
**p<0.01		

Bu sonuçlara göre örgütsel güven ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Model 1 için herhangi bir iyileştirme gerektirecek hata modifikasyonu bulunmamaktadır. Model 1 için uyum iyiliği indisleri ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 24 ve Şekil 6'da verilmektedir. Oluşturulan model sonrası örgütsel güven için DFA sonrası hiçbir iyileştirme önerilmemiştir. Uyum iyiliği indislerinin büyük çoğunlukla iyi uyum ile sonuçlanmıştır.

Tablo 24: Örgütsel Güven DFA Uyum İyiliği İndisleri

İndis	**Değer (Model 1)**	**Olması Gereken**	**Sonuç**
X^2/df	1.32	< 2	İyi Uyum
GFI	0.98	> 0.90	İyi Uyum
AGFI	0.94	> 0.90	İyi Uyum
CFI	1.00	> 0.90	İyi Uyum
IFI	1.00	> 0.90	İyi Uyum
RMSEA	0.043	< 0.05	İyi Uyum
RMR	0.020	< 0.05	İyi Uyum
Crictical N	194.61	> 162	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI	1.00	> 0.90	İyi Uyum
NFI	0.99	> 0.90	İyi Uyum

Şekil 6: Açıklayıcı Model Örgütsel Güven Ölçeği DFA



2.6.2.1. Geliştirilen Yeni Ölçek Sonrası Güncellenen Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma tasarımı öncesinde, gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda içgirişimci davranışı boyutlarının neler olabileceği yazın doğrultusunda belirlenmiştir. Bu doğrultuda içgirişimci davranışı boyutları, yenilikçilik, risk alma, özerklik, proaktiflik ve rekabetçilik olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Fakat öntest ve açıklayıcı model testi sonucunda geliştirilen içgişimci ölçeği tasarımlandığı 5 boyutlu yapı yerine 6 boyutlu daha farklı bir yapıya bürünmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, hipotezlerin güncellenmesi ve araştırma modelinin yeniden oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda, güncellenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1a: Algılanan örgütsel destek yenilikçi iş davranışını etkiler.

H1b: Algılanan örgütsel destek rekabetçiliği etkiler.

H1c: Algılanan örgütsel destek inisiyatif almayı etkiler.

H1d: Algılanan örgütsel destek destekleyiciliği etkiler.

H1e: Algılanan örgütsel destek bilgi edinimini etkiler.

H1f: Algılanan örgütsel destek proaktifliği etkiler.

H2a: Örgütsel güven yenilikçi iş davranışını etkiler.

H2b: Örgütsel güven rekabetçiliği etkiler.

H2c: Örgütsel güven inisiyatif almayı etkiler.

H2d: Örgütsel güven destekleyiciliği etkiler.

H2e: Örgütsel güven bilgi edinimini etkiler.

H2f: Örgütsel güven destek proaktifliği etkiler.

H3: Algılanan örgütsel destek örgütsel güveni etkiler.

H4a: Algılanan örgütsel destek yenilikçi iş davranışı ilişkisine örgütsel güven aracılık eder.

H4b: Algılanan örgütsel destek rekabetçilik ilişkisine örgütsel güven aracılık eder.

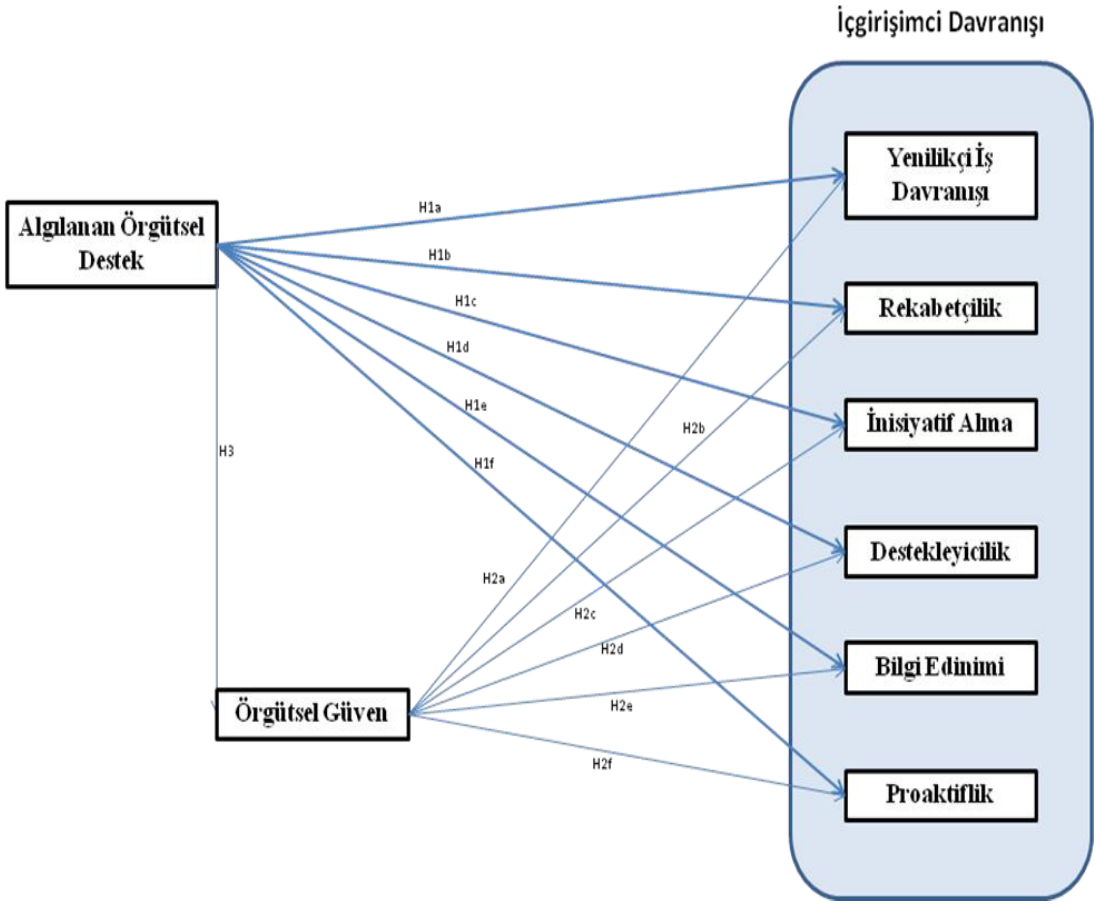
H4c: Algılanan örgütsel destek inisiyatif alma ilişkisine örgütsel güven aracılık eder.

H4d: Algılanan örgütsel destek destekleyicilik ilişkisine örgütsel güven aracılık eder.

H4e: Algılanan örgütsel destek bilgi edinimi ilişkisine örgütsel güven aracılık eder.

H4f: Algılanan örgütsel destek proaktiflik ilişkisine örgütsel güven aracılık eder.

Şekil 7: Güncellenen Araştırma Modeli



2.6.2.2. Hipotez Testleri ve Bulgular

Hipotez testleri öncesinde girişimci davranışı boyutları, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven boyutları ile ilgili ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 25'te gösterilmektedir. Değişkenler arası ilişkilerde, en yüksek ilişki 0.796 ile örgütsel güven ve algılanan örgütsel destek arasında bulgulanmıştır. Aralarında ilişki bulunamayan değişkenler içerisinde en düşüğü proaktiflik ve örgütsel güven ilişkisindedir. Olumsuz ilişkili iki değişken bulunmamaktadır. Bilgi edinimi boyutu 4.256 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Rekabetçilik ise 3.086 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Örgütsel güven değişkeni 0.911 standart sapmayı içermektedir.

Tablo 25: Model Testi Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişken	Ortalama	St. Sap	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Yenilikçi İş D.	3.701	.617	-							
2.Rekabetçilik	3.086	.882	.285**	-						
3.İnisiyatif Al.	3.500	.697	.355**	.251**	-					
4.Destekleyicilik	3.887	.699	.503**	.346**	.316**	-				
5.Bilgi Edinimi	4.256	.621	.180**	.301**	.299**	.214**	-			
6.Proaktiflik	3.818	.635	.395**	.333**	.320**	.414**	.308**	-		
7.Algılanan Des.	3.561	.872	.319**	.218**	.098	.281**	.310**	.095	-	
8.Ör. Güven	3.440	.911	.215**	.154	.111	.260**	.230**	.064	.796**	-
** p<0.01, *p<0.05										

İnisiyatif alma ve proaktiflik boyutları ile algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven arasında herhangi bir korelasyon olmadığı için H1c, H2c, H4c, H1f, H2f ve H4f reddedilmiştir. Örgütsel güven ve rekabetçilik arasında bir ilişki bulunmaması nedeniyle H2b ve H4b kabul edilmemiştir.

Tablo 26'da da görülebileceği üzere algılanan örgütsel destek, yenilikçiliği etkilemektedir, dolayısıyla H1a kabul edilmiştir. Algılanan örgütsel destek yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yöndedir. Algılanan örgütsel destek, yenilikçi iş davranışının (R^2=0.319^2=10.17) % 10.17'sini açıklamaktadır.

Yenilikçi İş Davranışı = 2.901+0.226*Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 26: Yenilikçi İş Davranışı ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Katsayılar[a]

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,901	,194		14,923	,000
	Algılanan Destek	,226	,053	,319	4,256	,000

Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

Tablo 27'de de görülebileceği üzere algılanan örgütsel destek, rekabetçiliği etkilemektedir. H1b kabul edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ve rekabetçilik arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Algılanan örgütsel destek, rekabetçiliğin (R^2=0.218^2=4.75) % 4.75'ini açıklamaktadır.

Rekabetçilik = 2.303+0.220*Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 27: Rekabetçilik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Katsayılar[a]

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,303	,286		8,054	,000
	Algılanan Destek	,220	,078	,218	2,819	,005

Bağımlı Değişken: Rekabetçilik

Tablo 28'de de görülebileceği üzere algılanan örgütsel destek, destekleyiciliği etkilemektedir, dolayısıyla H1d kabul edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ve destekleyicilik arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Algılanan örgütsel destek, destekleyiciliğin (R^2=0.281^2=8.47) % 8.47'sini açıklamaktadır.

Destekleyicilik = 3.084+0.225*Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 28: Destekleyicilik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Katsayılar[a]

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,084	,223		13,842	,000
	Algılanan Destek	,225	,061	,281	3,709	,000

Algılanan örgütsel destek, bilgi edinimini etkilemektedir, aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır. Tablo 29'da da belirtildiği gibi beta katsayısı 0.310'dur. Buna göre R^2 = 9.61 olmaktadır yani algılanan örgütsel destek, bilgi edinimini % 9.61 açıklamaktadır. Buna göre H1e kabul edilmiştir. Regresyonun matematiksel modeli aşağıda gösterilmektedir.

Bilgi Edinimi = 3.470+0.221*Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 29: Bilgi Edinimi ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Katsayılar[a]

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,470	,196		17,687	,000
	Algılanan Destek	,221	,054	,310	4,126	,000

Bağımlı Değişken: Bilgi Edinimi

Tablo 30'da yenilikçi iş davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel güven, yenilikçi iş davranışının toplam varyansının % 4.62'sini (0.215^2) açıklamaktadır. Bu bilgiler ışığında H2a kabul edilmiştir. Yenilikçi iş davranışının örgütsel güvene göre matematiksel karşılığı:

Yenilikçi İş Davranışı = 3.203+0.146*Örgütsel Güven olmaktadır.

Tablo 30: Yenilikçi İş Davranışı ile Örgütsel Güven İlişkisi

Katsayılar[a]

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,203	,186		17,197	,000
	Örgutsel Güven	,146	,052	,215	2,789	,006

Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

Tablo 31'de görülebileceği üzere örgütsel güven, destekleyiciliği anlamlı şekilde etkilemektedir, dolayısıyla H2d kabul edilmiştir. Örgütsel güven,

destekleyiciliğin toplam varyansının (R^2=0.260^2=6.76) % 6.76'sını açıklamaktadır. İlişkinin matematiksel denklemi aşağıdaki gibidir.

Destekleyicilik = 3.199+0.200*Örgütsel Güven

Tablo 31: Destekleyicilik ile Örgütsel Güven İlişkisi

Katsayılar[a]

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,199	,208		15,349	,000
	Örgutsel Güven	,200	,059	,260	3,413	,001

Bağımlı Değişken: Destekleyicilik

Örgütsel güven bilgi edinimini etkilemektedir, dolayısıyla H2e kabul edilmiştir. İlişkinin anlamlı ve pozitif olduğu Tablo 32'de bulgulanmaktadır. Bağımsız değişkenin toplam varyansının açıklayıcılığı için dikkate alınan R^2 değeri (0.230^2) 5.29 olarak belirlenmiştir. İlişkinin denklemi:

Bilgi Edinimi = 3.717+0.157*Örgütsel Güven olarak yazılmaktadır.

Tablo 32: Bilgi Edinimi ile Örgütsel Güven İlişkisi

Katsayılar[a]

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,717	,187		19,905	,000
	Örgutsel Güven	,157	,052	,230	2,988	,003

Bağımlı Değişken: Bilgi Edinimi

En yüksek korelasyona sahip iki değişken olan örgütsel güven ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin regresyon analizi sonuçları Tablo 33'te görülmektedir. Sonuçlara göre algılanan örgütsel destek, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek, örgütsel güvenin toplam varyansının (R^2 = 0.796^2 = 61.21) % 61.21'ini açıklamaktadır. Bu bilgiler ışığında H3 kabul edilmiştir. İlişkinin matematiksel model aşağıdaki gibidir.

Örgütsel Güven = 0.482+0.796*Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 33: Örgütsel Güven ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Katsayılar[a]

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,482	,183		2,631	,009
	Algılanan Destek	,831	,050	,796	16,617	,000

Bağımlı Değişken: Örgutsel Güven

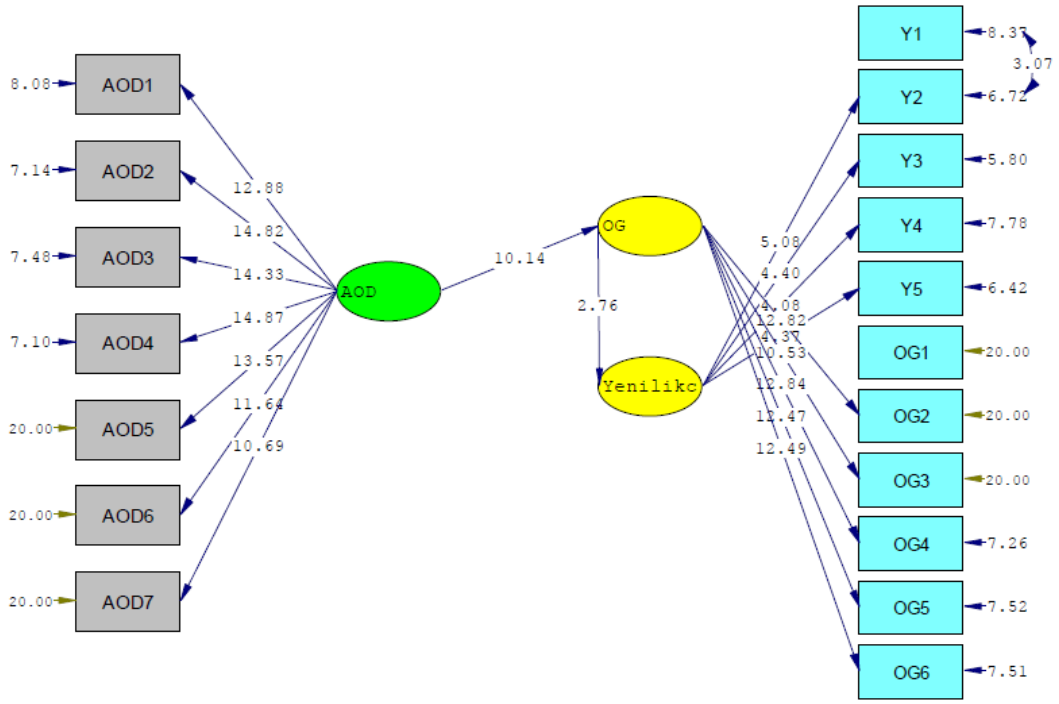
Örgütsel güvenin algılanan örgütsel destek, içgirişimci davranışı boyutları ilişkilerinde aracılık rolünün varlığını bulgulamak amaçlı hem algılanan örgütsel desteğin hem de örgütsel güvenin etkilediği 3 boyut üzerinde aracılık testi gerçekleştirilmiştir. Aracılığın kısmi ya da tam aracılık olduğunun anlaşılması üzere 2 yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. İlk modelde algılanan örgütsel destek içgirişimci davranışı boyutu ilişkisinde örgütsel güven kısmi aracı rolü ile test edilmiştir. İkinci modelde ise algılanan örgütsel destek içgirişimci davranışı boyutu ilişkisinde örgütsel güvenin tam aracı rolü test edilmiştir. İçgirişimci davranışı boyutunu en yüksek derece açıklayan model, t değerleri (anlamlılık), R^2 ve uyum iyiliği indisleri de dikkate alınarak kabul edilmektedir.

Test edilen iki model karşılaştırıldığında uyum iyiliği indislerinin birbirine yakın düzeyde olduğu Tablo 34'de görülmektedir. Bu durumda seçim t değerleri (anlamlılık) yüksek olan Model 2 yana kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek, yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık testinde tam aracılık etkisi saptanmıştır. Buna göre H4a kabul edilmiştir. Model 2 sonucunda elde edilen, t değerlerini gösteren yapısal eşitlik modeli Şekil 8'de gösterilmektedir.

Tablo 34: Algılanan Örgütsel Destek Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model Testleri

İndis	**Değer (Model 1)**	**Değer (Model 2)**	**Olması Gereken**	**Sonuç**
X^2/df	1.647	**1.602**	< 2	İyi Uyum
GFI	0.87	**0.86**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.83	**0.83**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.98	**0.98**	> 0.90	İyi Uyum
IFI	0.98	**0.98**	> 0.90	İyi Uyum
RMSEA	0.063	**0.066**	< 0.05	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0.055	**0.061**	< 0.05	Kabul Edilebilir Uyum
Crictical N	116.26	**112.81**	> 162	İyi Uyum
NNFI	0.98	**0.98**	> 0.90	İyi Uyum
NFI	0.96	**0.96**	> 0.90	İyi Uyum
R^2	0.16	**0.19**		

Şekil 8: Algılanan Örgütsel Destek Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model 2



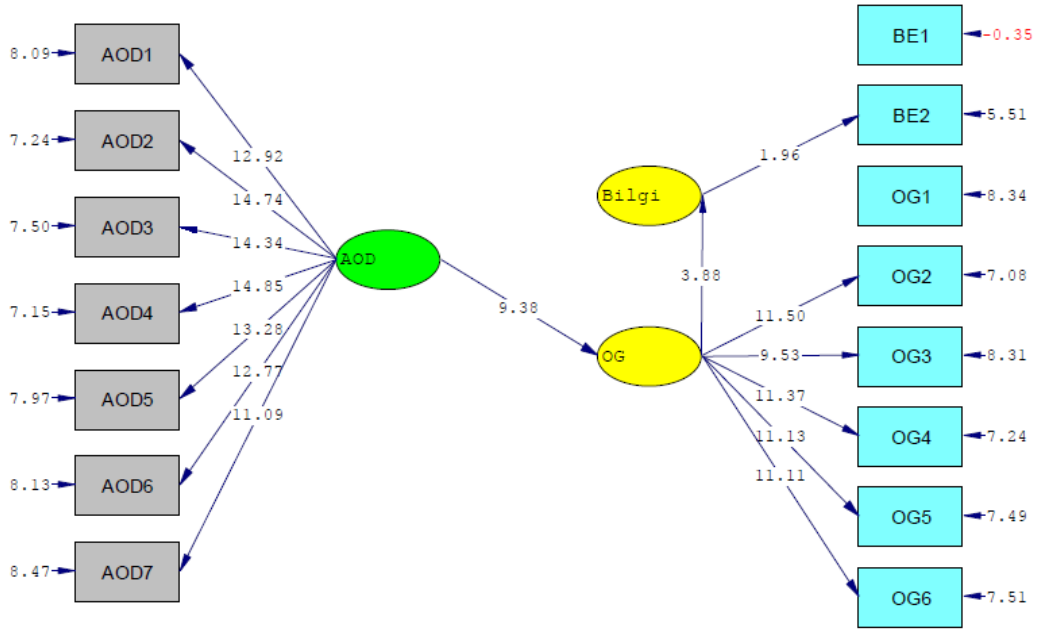
Tablo 35'te iki modelin sahip olduğu uyum iyiliği indisleri belirtilmektedir. Bilgi edinimi boyutu ile ilgili 2 yapısal eşitlik modeli dikkate alındığında, yakın değerler içerisinde iki modelden t değerleri daha yüksek olan 2. model kabul

edilmiştir. Kabul edilen modelin t değerlerini gösteren yapısal eşitlik modeli Şekil 9'da görülmektedir. Bu sonuca göre algılanan örgütsel destek ve bilgi edinimi ilişkisinde örgütsel güven tam aracılık rolünü üstlenmektedir. Buna göre H4e kabul edilmiştir.

Tablo 35: Algılanan Örgütsel Destek Bilgi Edinimi İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model Testleri

İndis	**Değer (Model 1)**	**Değer (Model 2)**	**Olması Gereken**	**Sonuç**
X^2/df	1.921	**1.907**	< 2	İyi Uyum
GFI	0.89	**0.89**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.85	**0.85**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.99	**0.99**	> 0.90	İyi Uyum
IFI	0.99	**0.99**	> 0.90	İyi Uyum
RMSEA	0.068	**0.067**	< 0.05	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0.041	**0.043**	< 0.05	İyi Uyum
Crictical N	117.17	**117.82**	> 162	İyi Uyum
NNFI	0.98	**0.98**	> 0.90	İyi Uyum
NFI	0.97	**0.97**	> 0.90	İyi Uyum
R^2	0.12	**0.081**		

Şekil 9: Algılanan Örgütsel Destek Bilgi Edinimi İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model 2

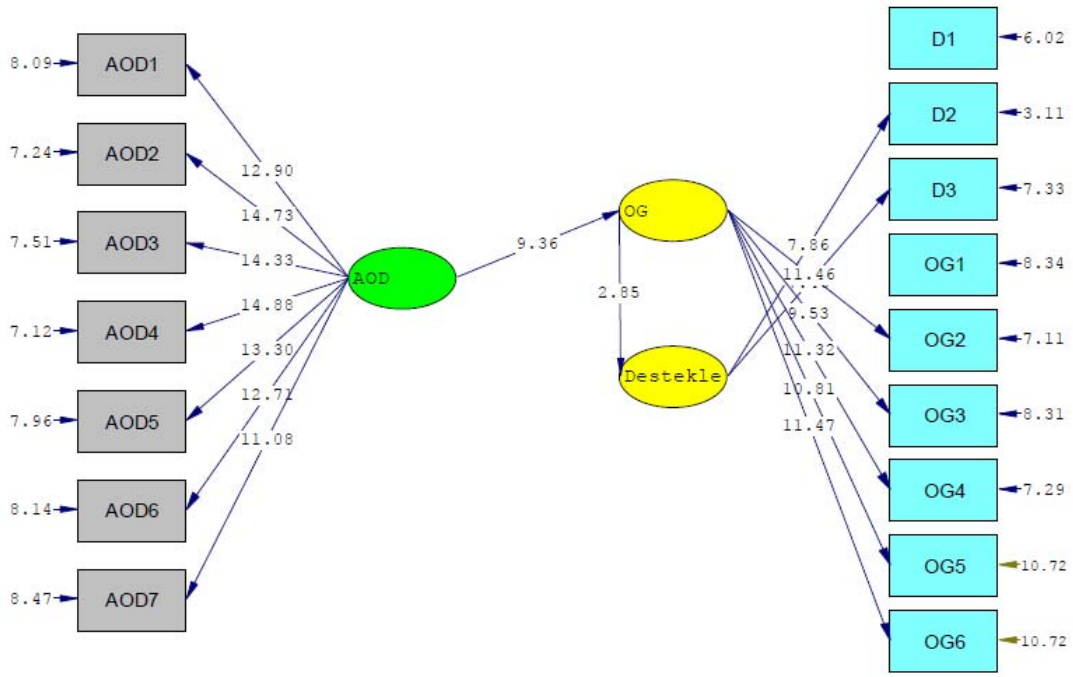


Algılanan örgütsel destek ile destekleyicilik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin tam aracı rolü Şekil 11 ve Tablo 37'deki değerler dikkate alındığında bulgulanmaktadır. Bu bilgiler ışığında H4d kabul edilmiştir.

Tablo 36: Algılanan Örgütsel Destek Destekleyicilik İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model Testleri

İndis	Değer (Model 1)	Değer (Model 2)	Olması Gereken	Sonuç
X^2/df	1.189	**1.342**	< 2	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.87	**0.87**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.82	**0.82**	> 0.90	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.98	**0.98**	> 0.90	İyi Uyum
IFI	0.98	**0.98**	> 0.90	İyi Uyum
RMSEA	0.071	**0.066**	< 0.05	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0.061	**0.061**	< 0.05	Kabul Edilebilir Uyum
Crictical N	104.85	**105.56**	> 162	İyi Uyum
NNFI	0.98	**0.98**	> 0.90	İyi Uyum
NFI	0.96	**0.96**	> 0.90	İyi Uyum
R^2	0.074	**0.074**		

Şekil 10: Algılanan Örgütsel Destek Destekleyicilik İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Model 2



2.6.2.3 Bulguların Tartışılması

Araştırmanın ilk ayağını, içgirişimci davranışı ölçeği geliştirmek oluşturmaktadır. İçgirişimci davranışı ölçeği, model testi için yapılan analiz sonrasında 6 boyutlu olarak elde edilmektedir. Yenilikçi iş davranışı, rekabetçilik, bilgi edinimi, inisiyatif alma, destekleyicilik ve proaktiflik olarak adlandırılan 6 boyut, içgirişimciyi tasvir ederek davranışlarının boyutlarını ortaya koymaktadır.

İçgirişimci davranışı ölçeğinde yenilikçi iş davranışı boyutu, yazında Kanter (1984), Ross ve Unwalla (1986), Duncan vd. (1988), Davis (1999), Stull (2005), Hayton ve Kelley (2006), De Jong ve Wennekers (2008), Wakke vd. (2008), Basım vd. (2009), Bosma vd. (2012), Langkamp ve Lane (2012) ile Rigtering ve Weitzel (2013) tarafından desteklenmektedir. Rekabetçilik boyutu Davis (1999) ile Ross ve Unwalla (1996) tarafından içgirişimcinin özelliklerinden biri olarak görüldüğü için yazında desteklenmektedir. Bilgi edinimi, Honig (2001), Rantha ve Vijana (2009) ile Felicio vd. (2012) tarafından içgirişimci özelliği olarak belirtilmektedir. İnisiyatif alma alt boyutu yazın ile tutarlıdır (Burgelman, 1983a; Duncan, 1988; Kuratko ve Goldsby, 2004; Bosma vd., 2012; Felicio vd., 2012; Rigtering ve Weitzel, 2013). İçgirişimcinin destekleyici olması gerektiğine değinen çalışmalar Burgelman (1983a), Howell ve Higgins (1990), Davis (1999) ile Hayton ve Kelley (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Proaktiflik ise içgirişimci yazınında hem kavramsal hem de ölçek çalışmalarında yenilikçilik gibi çok değinilen (Burgelman, 1983b; Ross ve Unwalla, 1986; Stull, 2005; De Jong ve Wennekers, 2008; Wakke vd., 2008; Basım vd., 2009; Langkamp ve Lane, 2012; Felicio vd., 2012; Bosma vd., 2012) bir boyuttur. Bulunan bütün boyutlar, içgirişimci yazını ile tutarlıdır.

Firma girişimciliğini birey düzeyinde inceleyen içgirişimciliğin boyutları ile örgütsel düzeyde ölçüm yapan girişimcilik yönelimi ve kurumsal girişimcilik ile boyutlar arası benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde girişimcilik yöneliminin boyutları içerisinde yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, özerklik ve rekabetçi agresiflik bulunmaktadır. Yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve proaktif boyutları bireysel düzeyde ölçüm yapan içgirişimcilik için de beklenildiği gibi benzerlik taşımaktadır. Her ne kadar bireysel düzeydeki sorularda küçük evrilmeler olsa da kapsam olarak aynı olguyu niteleyen boyutlar oluşmaktadır. Fakat,

oluşturulan madde havuzunda yenilikçilik boyutunun maddeleri olarak düşünülen destekleyicilik soruları (championing) ayrı bir boyut olarak farklılaşmıştır. Aralarındaki korelasyon (0.503) boyutlar arasındaki en yüksek korelasyona sahip olsa da bu ilişki orta derecede bir ilişki durumundadır. Kısacası yenilikçi faaliyetleri destekleme çabaları da yenilikçi iş davranışı gibi içgirişimcinin önemli ayırt edici özelliklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, içgirişimcilik hem kurumsal girişimcilikten hem de girişimcilik yöneliminden farklılaşmaktadır. Çalışmada en dikkat çekici sonuçlardan birisi özerklik ve risk alma boyutlarının içinde düşünülen maddelerin bir araya gelerek inisiyatif alma boyutunu oluşturmasıdır. İçgirişimciliğe özgü bu boyut, derinlemesine düşünüldüğünde şaşırtıcı değildir. Çünkü içgirişimciler, ne girişimciler kadar özgür ne de girişimciler kadar risk alabilen bireyler değillerdir (Douglass ve Fitzsimmons, 2013). İçgirişimciler bulundukları örgütlerde belli bir hiyerarşik düzen içinde kendisinden bekleneni gerçekleştirmeyi hedeflerken içgirişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla ne tam anlamıyla risk alabilen ne de tam anlamıyla özerk olan içgirişimciler, şartlar olgunlaştığında bu iki kavramı kapsayan inisiyatif almaktadırlar. İçgirişimcilerin karar verme konusunda aldıkları inisiyatif, aslında bürokratik yetki dışına çıkabildiği için hem risk almayı hem de özerk davranmayı gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu maddelerin sorularının bütünleşerek yeni bir boyut oluşturması hiç şaşırtıcı olmayacaktır. Bir diğer içgirişimciliğe özgü boyut, bilgi edinimidir. Özerklik boyutu içerisinde düşünülen maddelerin sadece iletişim ve bilgilenme ile ilgili maddelerinin bir boyut oluşturması, çalışmada yeni bir kavramın nitelenmesi gerektiğini düşündürmüştür. Çünkü, 2 madde özerkliği ifade etmek için çok yetersiz kalmakta fakat bilgiye erişme, ona ulaşma, bu konuda iletişim kurma vurgularıyla özerklikten ayrı bir boyut olarak belirginleşmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin, yenilikçiliği artırdığını iddia eden araştırmalar (Eisenberger vd., 1990; Axtell, 2000; Antoncic, 2007; Hornsby, 2009; Alpkan,2010) ile aynı doğrultuda sonuçlara ulaşılması, çalışmanın hipotezinin yazın ile aynı doğrultuda olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, örgütsel güven ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi de yazın tarafından desteklenmektedir (Dooley ve Fryxell, 1999; Pfeffer ve Sutton, 2000; Clegg, 2002; Worrall, 2011; Rodrigues ve Veloso, 2013).

Bilgi edinimi ile güven arasındaki olumlu ve anlamlı ilişki, yazında da (Johler, 2002) bulgulanmaktadır.

Yazından elde edilen bilgiler ışığında (Chen vd., 2005; Bai vd., 2012; Bobbio vd., 2012; Connell vd., 2003; Neves ve Caetano, 2006; Stinglhamber vd., 2006,; DeConinck, 2010; Byrne vd. 2012; Ertürk, 2010) beklenildiği gibi algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Proaktiflik ile algılanan örgütsel destek (Crant, 2000; Parker vd., 2006; Shin ve Lim, 2015) arasında ve proaktiflik ile örgütsel güven (Morrison ve Phelps, 1996; Huang, 2012) arasında yazın desteği olması rağmen açıklayıcı model de bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun nedeni uzun zaman yönelimi açısından Türkiye'nin, ortalamanın altında bir puan alması olabilir. Yani Türk çalışanlar, geleceğe hazırlanma ve geleceği öngörmek yerine daha kısa dönemli planları tercih etmektedir (http://geert-hofstede.com/turkey.html). Dolayısıyla, yerel bağlamda bireyler, geleceği öngörmek ya da gelecekteki fırsatların peşinden koşmak adına herhangi bir çaba içerisinde bulunmamaktadır. Sonuç olarak proaktifliğin de örgütsel destek ya da örgütsel güven ile ilişkili olmaması, yerel kültürün etkisi olarak düşünülmektedir.

Çalışmada inisiyatif alma ve algılanan örgütsel destek (Kahn, 1990) ile örgütsel güven (Fawcett vd., 2004) arasındaki yazından bulgulanan ilişki bu çalışmada desteklenmemiştir. Ortaya çıkan sonucun, aynı proaktiflikte olduğu gibi kültür ile ilgili olduğunu düşünülmektedir. Özellikle Türk kültürünün dikey toplulukçu yapıda olması kişilerin her zaman kurallara bağlı hareket etmesine yol açmakta ve özerk bir biçimde bireysel hareket etmesine engel olmaktadır (http://geert-hofstede.com/turkey.html). İnisiyatif alma boyutunun maddeleri arasında bulunan risk alma açısından yine Türk kültürünün yüksek belirsizlikten kaçınma isteğinin bulunması (http://geert-hofstede.com/turkey.html) ciddi bir olumsuzluk yaratmaktadır. Buna göre, örgütsel destek ya da örgüte duyulan güven artsa da toplulukçu, yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi değerleri ile bezenmiş Türk çalışanların inisiyatif almaktan çekindikleri düşünülmektedir.

Rekabetçilik boyutu ve örgütsel güven arasında herhangi bir ilişki bulunmamasının nedeni olarak, rekabetçilik boyutunun maddelerinin gelişim yönelimli yaklaşımdan ziyade baskın birey yaklaşımını vurgulayan (Andre, 2013) yapıda olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ

Örgütler rekabetin uluslararası boyuta taşınması ile çalkantılı bir sektörde yaşam savaşı vermektedirler. Birçok bilimsel araştırma çalkantılı ve hızlı değişim gösteren çevrelerde girişimsel özellikler gösteren firmaların çok daha başarılı olduğunu göstermektedir. Bir firmanın girişimsel özellikler gösterebilmesi, ancak o firma çalışanlarının içgirişimci özellikleri ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütler sürekli olarak içgirişimci olgusunu anlamak zorunda ve içgirişimci davranışlarını artıracak önlemler almalıdırlar.

Uluslararası ve yerel yazında firma girişimciliği çalışmalarının içgirişimci konusundaki görece ilgisizliği bu alanda bir boşluk oluşturmaktadır. Bu çalışmanın, konudaki boşluğa dikkat çekebilmek açısından bir basamak olacağı düşünülmektedir.

Kavramsal çerçevede firma girişimciliği adı altında değerlendirilen bütüncül alanın netleştirilmesi bir başka önem arz eden konudur. Çalışma firma girişimciliğini, bütüncül bir biçimde ele alarak yazında ayrımlanmış 3 yaklaşımı ve bu yaklaşımların birbiri ile etkileşimlerini de tartışmaktadır. Özellikle, farklı yaklaşımlar içinde olguyu tanımlamak için aynı kavramın kullanılması konunun anlaşılabilirliğini güçleştirmektedir. Bu nedenle, çalışma içerisinde yaklaşımları tanımlayacak kavramların farklılaştırılması amaçlanarak yaklaşımların netleştirilmesine katkı sağlanmaya ve bulanıklık giderilmeye çalışılmaktadır. Kapsam yaklaşımı, yazında çoğunlukla kabul edildiği şekilde kurumsal girişimcilik adı altında irdelenmiştir. Süreç yaklaşımı da yine yazında da genel kabul gördüğü şekliyle, girişimcilik yönelimi olarak kabul edilmiştir. Çalışmada, içgirişimciliğin ise aynı girişimcilikte olduğu gibi bireye özgü bir çağrışım yapmasından ötürü, firma girişimciliği başlığı altında birey düzeyindeki çalışmaları yani içgirişimciyi tartışan alanı yansıtacak biçimde kullanılması anlaşılabilirlik açısından önerilmektedir. Bu bağlamda, 3 yaklaşımın birbirlerinden net bir biçimde ayrımlanması ve görece daha az ilgi gören içgirişimcilik alanına dikkat çekilmesi konusunda katkı sağlayarak, konu ile ilgili araştırmacılara yol gösterici olmak hedeflenmektedir.

Söz konusu bu üç yaklaşımın oluşturduğu firmaya özgü girişimcilik alanının ise firma girişimciliği başlığı altında irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Özellikle, firma girişimciliği alanını oluşturan bu 3 yaklaşım arasındaki bağın kurulması, alanın güçlü bir paradigmaya sahip olması açısından önem arz etmektedir. İçgirişimcilik, girişimcilik yönelimi ve kurumsal girişimcilik alanlarının oluşturduğu firma girişimciliği, 3 yaklaşım arasındaki bağların çok daha geniş bir perspektif ile kurulması ve kapsayıcı bir model ile incelenmesi, konunun netleştirilmesi yolunda yazına katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışmada, içgirişimciliğin anlaşılması ve içgirişimci davranışlarının incelenebilmesi için 6 boyutlu içgirişimci davranışı ölçeği geliştirilmektedir. 6 boyutlu içgirişimci davranışı ölçeği, yazın ile tutarlılık göstermektedir. İçgirişimci davranışı boyutları yenilikçi iş davranışı (1), inisiyatif alma (2), bilgi edinimi (3), rekabetçilik (4), destekleyicilik (5) ve proaktiflik (6) olarak belirlenmiştir. Özellikle önceki çalışmalarda çok daha az boyutlu olarak kavramın ölçülmesi, hep dar bir pencereden bakışı yansıtmaktadır. Çünkü, kavram çok daha geniş, çok boyutlu bir olgudur. Dolayısıyla, bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik kazanmasıyla, bu geniş bakış açısının somut bir ürünü olarak fayda sağlayacağı beklenmektedir. Geliştirilen ölçeğin, ilerleyen çalışmalarda olgunun öncülleri ve sonuçlarına dair açıklayıcı araştırmalar yapma açısından ışık tutabileceği düşünülmektedir. Yerel bağlam içinde geliştirilmiş ölçeğin, gelecekte uluslararası kültürel farklılıkları dikkate alarak tartışılması, içgirişimci davranışının açıklanmasına yönelik yeni bakış açıları sağlayabilecektir.

Geliştirilen ölçeğin iki boyutu, analizler sonrasında 2şer madde ile kısıtlı kalmıştır (Bilgi Edinimi, Proaktiflik). Ölçeğe bütünleştirici maddeler eklenerek, ilerleyen çalışmalarda ölçeğin geçerliliğinin sorgulanmasının, ölçeğin etkinliğini artırabileceği beklenmektedir. Ölçümün netleşmesinin, kavramın öncüllerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Firma girişimciliği kapsamındaki örgüt düzeyindeki kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi alanları ile içgirişimcilik alanının benzerlik ve farklılık gösterdiği alanlar, bu çalışmada ortaya konulmaktadır. Yenilikçilik, 3 alanın da ortak olgusu olmaktadır. Girişimcilik yönelimi içindeki proaktiflik ve rekabetçilik boyutlarının birey düzeyindeki içgirişimcilik alanında da bulunması bir diğer benzerliktir. Kurumsal girişimcilik alanında tartışılan, yeni iş kurulumu ve stratejik yenilenme boyutları, tamamen örgüte özgü olgular olması nedeniyle birey

düzeyindeki içgirişimcilik alanıyla farklılaşmaktadır. Girişimsel örgütün özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan girişimcilik yönelimindeki, risk alma ve özerklik boyutları, birey düzeyinde inisiyatif alma olarak bütünleşmektedir. Bulguların tartışılması başlığında da belirtildiği gibi, içgirişimci bireyler, çalıştıkları kurumda belirli bir hiyerarşik yapı içinde bulundukları pozisyonun görevlerini yerine getirmektedirler. Bu kısıtlar altında, içgirişimciler tam anlamıyla risk alan ya da özerk davranabilen bireyler değillerdir. Fakat, işlerini yerine getirirken aldıkları bazı kararları belli ölçülerde risk alarak ve özerk davranarak uygulamaları ile içgirişimci özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla, içgirişimci davranışı, risk almayı ve özerkliği kendisine özgü bir biçimde bütünleştirerek inisiyatif almayı içermektedir. Bu anlamda girişimcilik yöneliminden (örgüt düzeyinden) farklılaşmaktadır. Bilgi edinimi boyutu ise içgirişimci davranışı içinde özerklikten ayrımlaşarak ortaya çıkmaktadır. İçgirişimci bireylerin, örgütleri adına yararlı olabilecek kullanışlı bilgileri elde edebilme çabası da örgüt düzeyindeki araştırmalardan farklılaşmaktadır. Bu noktada örgüt düzeyindeki araştırmaların da (kurumsal girişimcilik ve içgirişimcilik yönelimi) bilgi edinimini ifade eden yeni bir boyutu tartışmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bir diğer farklılaşan boyut, destekleyicilik boyutu olmaktadır. Örgütün çalışanlara destek vermesinin içgirişimciliği geliştirdiği bulgulanmaktadır. Bununla birlikte içgirişimci davranışının destekleyicilik boyutunun diğer çalışanları yenilik anlamında teşvik etme, yenilikçi fikirlere sahip çıkma ve bu fikirlerin peşinden koşma unsurlarıyla birey düzeyinde bir boyut olarak farklılaştığı görülmektedir.

İçgirişimci davranışı sergileyen çalışanların örgütsel destek algıları geliştikçe yenilikçilik, destekleyicilik, rekabetçilik ve bilgi edinimi davranışlarında gelişme görülmesi beklenmektedir. Özellikle, yenilikçilik, destekleyicilik ve bilgi edinimi, örgütsel desteği algılayan çalışanın örgütüne güvenmesini sağlayarak gelişmektedir. Fakat yerel bağlamda, örgütsel güven ve algılanan örgütsel destek ile inisiyatif alma ve proaktiflik boyutları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bilimsel olarak bu ilişkinin varlığını bulgulayan uluslararası çalışmalar, yerel bağlamda konuyu inceleyen bu çalışmada ortaya çıkan sonucun, kültür ile ilgili olduğunu düşündürmektedir. Türk kültürünün hiyerarşik yapıyı kabullenerek bireyleri toplumun bir parçası olarak kabul eden dikey toplulukçu değerleri, bireylerin özerk

davranışlarının sınırlanmasına neden olmaktadır. Bunun yanında belirsizlikten kaçınma eğilimi ile birlikte düşünüldüğünde, Türk çalışanların inisiyatif almaktan çekindikleri düşünülmektedir. Proaktiflik ise geleceği öngörümleyerek olaylara yön verebilmeyi hedefleyen bir bakış açısıdır. Fakat, faaliyetleri geleceğe dönük olarak planlamak ve uzun dönemli plan yapmak yerine kısa dönemli faaliyetlerini planlayan Türk kültürünün çalışanların proaktif davranışlarına engel oluşturduğu söylenebilir. Sonuç olarak proaktifliğin de örgütsel destek ya da örgütsel güven ile ilişkili olmaması yerel kültürün etkisi olarak düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmaların, özellikle bu durumu sorgulamak adına kültürlerarası çalışmalar ile bu soruna ışık tutabilecekleri beklenmektedir. Özellikle bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda kültürel değişkenlerin algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven değişkenlerinin içgirişimci boyutları ile ilişkilerinde moderatör olarak kullanılması ve ilişkileri düzenleyip düzenlemediğinin kontrol edilmesi önemlidir. Özellikle kültürlerarası çalışmalar ile karşılaştırmalı bulgular sayesinde kavramın öncüllerine dair çok geniş perspektifte sonuçlar elde edilebilineceği düşünülmektedir.

Rekabetçilik boyutuna ilişkin olarak ise örgütsel güven ile olumlu bir ilişkinin çıkmaması, boyutu oluşturan maddelerin kişisel kazancı ön plana çıkaran rekabetçiliği yansıtan örgütsel düzeydeki maddelerden oluşturulmuş olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle ilerleyen çalışmalarda, rekabetçilik boyutunun maddeleri, kazanmayı hedef alan yaklaşımı temel almak yerine, yetkinleşmeyi ve eğlenmeyi temel alan kişisel gelişim rekabetçiliği temel alınarak yenilenmesi önerilmektedir.

Yazında, içgirişimcilerin örgütlerinden beklentilerini karşılayamadıklarında örgütlerinden ayrıldıklarını belirtilmektedir. Yöneticiler, yoğun rekabetle başa çıkabilmek ve örgütün varlığını sürdürebilmek için içgirişimcileri elde tutmak ve içgirişimci faaliyetlerini artırmak adına önlem almak zorundadırlar. Yöneticilerin, bu kişilerin hem örgütsel destek algısını hem de örgüte olan güvenlerini geliştirerek kurum içi girişimcilik yönlerini desteklemek için yapabilecekleri ilgili yazına dayanarak şu şekilde sıralanabilir:

1. Adım adım başarı için planlama yapmak ve bu planlamayı bütçe ile değil enerji harcamaya göre ayarlamak,
2. Bürokrasiyi azaltmak,

3. İşbirliğini artıracak, kişiler arası paylaşımı çoğaltacak bir iş ortamı yaratmak,
4. Yeni girişimlere gerekli beşeri ve finansal kaynakları ayırmak,
5. Net çıktılar yanında yeni fikirleri ile katkı yapan çalışanları ödüllendirmek,
6. Hatalarından öğrenen bir örgüt yaratmak,
7. Çalışanları uzun dönemli kontrol ederek insanların içgüdü ve hislerini izlemelerine fırsat vermek,
8. Aktif ağları ve kaynak paylaşımını çoğaltmak,
9. İçgirişimci faaliyetleri gerçekleştirebilmek için zaman ve bu faaliyetleri geliştirecek manevralar için esneklik sağlamak,
10. İçgirişimci faaliyetleri teşvik edici ödüller vermektir.

Bu çalışma, son dönemde hem uygulamada hem de yazında önemli bir konu olan firma girişimciliğinin geliştirilmesi ile ilgili tartışmaya içgirişimci davranışı ekseninde katkı vermeye çalışmaktadır. Bu araştırmanın yeni araştırma odakları yaratarak, izleyen araştırmalara yol göstermesi ve uygulayıcılara ışık tutması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*. 29: 83-112.

Ağca, V., Topal, Y., ve Kaya, H. (2012). Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional Firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 8(1): 15-33.

Akgün, A. E., Keskin, H., Cebecioglu, A. Y., ve Dogan, D. (2015). Antecedents and Consequences of Collective Empathy in Software Development Project Teams. *Information & Management*. 52(2): 247-259.

Allen, D., ve Wilson, T. (2003). Vertical Trust/Mistrust During Information Strategy Formation. *International Journal of Information Management*. 23(3): 223-237.

Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1): 1-18.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., ve Kilic, K. (2010). Organizational Support for Intrapreneurship and its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. *Management Decision*. 48(5): 732-755.

Altuntaş, G., ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1): 50-74.

Anand, G., Chhajed, D., ve Delfin, L. (2012). Job Autonomy, Trust in Leadership, and Continuous Improvement: An Empirical Study in Health Care. *Operations Management Research*. 5(3-4): 70-80.

Anderson, B. S., Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (2009). Understanding The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 3(3): 218-240.

Anderson, J. C., ve Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *The Journal Of Marketing*. 54(1): 42-58.

André, R. (2013). An Examination Of The Competitive Attitudes Of Entrepreneurs: Implications For Entrepreneurial Orientation At The Individual Level. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 18(2): 1-23

Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26(1): 1-14.

Anheier, H., ve Kendall, J. (2002). Interpersonal Trust and Voluntary Associations: Examining Three Approaches. *The British Journal of Sociology*. 53(3): 343-362.

Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. *Industrial Management & Data Systems*. 107(3): 309-325.

Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*. 16(5): 495-527.

Antoncic B. ve Hisrich, R. D., (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10(1): 7-24.

Armstrong-Stassen, M., ve Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82(1): 201-220.

Arrow, K. J. (1972). Gifts and Exchanges. *Philosophy & Public Affairs*. 1(4): 343-362.

Aryee, S., Budhwar, P. S., ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*. 23(3): 267-285.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., ve Dutton, J. E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*. 43(1): 23-57.

Atkinson, S., ve Butcher, D. (2003). Trust in Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*. 18(4): 282-304.

Atuahene-Gima, K., ve J. Y. Murray. (2007). Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China. *Journal of International Marketing*. 15(2): 1–29.

Atwater, L. E. (1988). The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior The Surprising Impact of Subordinate Trust. *Group & Organization Management*. 13(3): 290-310.

Aubé, C., Rousseau, V., ve Morin, E. M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*. 22(5): 479-495.

Auer Antoncic, J., ve Antoncic, B. (2011). Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: A Model. *Industrial Management & Data Systems*. 111(4): 589-607.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., ve Harrington, E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73(3): 265-285.

Avlonitis, G. J., ve Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance. *Journal of Business Research*. 60(5): 566-575.

Bai, Y., Li, P. P., ve Xi, Y. (2012). The Distinctive Effects of Dual-Level Leadership Behaviors on Employees' Trust in Leadership: An Empirical Study from China. *Asia Pacific Journal of Management*. 29(2): 213-237.

Baird, I. S., ve Thomas, H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *Academy of Management Review*. 10(2): 230--243.

Barczak, G., Lassk, F., ve Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*. 19(4): 332-345.

Barney, J. B., ve Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 15(1): 175-190.

Barnes, L. B. (1981). Managing the Paradox of Organizational Trust. *Harvard Business Review*, 1981: 107-116

Barringer, B. R., ve Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 20(5): 421-444.

Barsh, J., Capozzi, M. M., ve Davidson, J. (2008). *Leadership and Innovation*. McKinsey Quarterly, 1: 36-47

Basım, H. N., Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2009). Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı ile İlişkisi: Kamuda bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*. 24(274): 79-99

Bateman, T. S., ve Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*. 27(1): 95-112.

Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*. 58(2): 64-71.

Becerra, M., ve Gupta, A. K. (2003). Perceived Trustworthiness within The Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*. 14(1): 32-44.

Becerra, M., Lunnan, R., ve Huemer, L. (2008). Trustworthiness, Risk, and The Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners. *Journal of Management Studies.* 45(4): 691-713.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.

Belschak, F. D., ve Hartog, D. N. (2010). Pro-Self, Prosocial, and Pro-Organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83(2): 475-498.

Berg, J., Dickhaut, J.,ve McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games and Economic Behavior*. 10(1): 122-142.

Beugelsdijk, S., ve Van Schaik, T. (2005). Social Capital and Growth in European Regions: An Empirical Test. *European Journal of Political Economy*. 21(2): 301-324.

Beugre, C.D. (2010). Brain and Human Behavior in Organizations*: A Field of Neuro-Organizational Behavior*. 289-305. Ed. Stanton A. A., Day, M. ve Welpe M. I. Edward Elgar Publishing: Massachusetts.

Biggadike, R. (1979). The Risky Business of Diversification. *Harvard Business Review.* 57(3): 103-111.

Bigley, G. A., ve Pearce, J. L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*. 23(3): 405-421.

Blau, P. M. (1964*). Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.

Blau, G. J., ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. 12(2): 288-300.

Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. http://hum.sagepub.com/content/35/2/135.short (Erişim Tarihi:10/09/2015).

Bobbio, A., Bellan, M., ve Manganelli, A. M. (2012). Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Trust, and Job Burnout for Nurses: A Study in an Italian General Hospital. *Health Care Management Review*. 37(1): 77-87.

Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in The Face of Risk. *Cooperation and Prosocial Behaviour*. 190-211. Ed. Hinde, R. A. ve Groebel, J. Cambridge University Press.

Bosma, N. S., Stam, F. C., ve Wennekers, A. R. M. (2010). Intrapreneurship: An International Study.
http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H201005.pdf, (Erişim Tarihi:15.10.2015)

Bosma, N. S., Stam, E., ve Wennekers, S. (2012). Entrepreneurial Employee Activity: A Large Scale International Study. *Tjalling C. Koopmans Institute Discussion Paper Series*. 12(12): 1-10.

Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*. 5(1): 25-39.

Bradach, J. L., ve Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*. 15: 97-118.

Brandt, S. C. (1986). *Entrepreneuring in Established Companies*, Irwin, Homewood,Ik.

Brief, A. P., ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*. 11(4): 710-725.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*. 42(3): 558-583.

Bromiley, P., ve Cummings, L. L. (1995). Transactions Costs in Organizations with Trust. *Research on Negotiations in Organizations*. 219–247. Ed., Bies R., Sheppard B. ve Lewicki R., Cilt: 5: Greenwich, CT: JAI.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., ve Dineen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding The Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Managemen*t. 35(2): 327-347.

Brower, H. H., Schoorman, F. D., ve Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader–Member Exchange. *The Leadership Quarterly*. 11(2): 227-250.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19(4): 533-546.

Buchanan, B. (1975). To Walk an Extra Mile The Whats, Whens, and Whys of Organizational Commitment. *Organizational Dynamics*. 3(4): 67-80.

Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine bir Tartışma. *Journal of Yasar University*. 3(10): 1389-1416

Bunker, B. B., Alban, B. T., ve Lewicki, R. J. (2004). Ideas in Currency and OD Practice Has The Well Gone Dry?. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 40(4): 403-422.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., ve Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration. *The Leadership Quarterly*. 18(6): 606-632.

Burt, R. S., ve Knez, M. (1995). Kinds of Third-Party Effects on Trust. *Rationality and Society*. 7(3): 255-292.

Butler, J. K. (1991). Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition to Trust Inventory. *Journal of Management*, 17: 643–663.

Butler Jr, J. K., ve Cantrell, R. S. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*. 55(1): 19-28.

Burgelman, R. A., (1983a) A Process Model of Internal Corporate Venturing in Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*. 28 (2): 223-244

Burgelman, R. A. (1983b). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*. 29(12): 1349-1364.

Burgelman, R. A. (1983c). A Model of The Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and The Concept Of Strategy. *Academy of Management Review*. 8(1): 61-70.

Burgelman, R. A. (1984). Managing the Internal Corporate Venturing Process. *Sloan Management Review*. 25(2): 33-48.

Burgelman, R.A. (1984b). Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*. 26(3): 154-166.

Byrne, Z. S., Pitts, V. E., Wilson, C. M., ve Steiner, Z. J. (2012). Trusting The Fair Supervisor: The Role of Supervisory Support in Performance Appraisals. *Human Resource Management Journal*. 22(2): 129-147.

Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*. 17(5): 698-717.

Cabra, J. F., Talbot, R. J. ve Joniak, A.J. (2005) Exploratory Study Of Creative Climate: A Case from Selected Colombian Companies and its Implications on Organizational Development. *Cuadernos Administración*. 18(29): 53-86

Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., ve Van Basten Batenburg, R. (2003). The Future of Corporate Venturing. *MIT Sloan Management Review*. 45(1): 30-37.

Carland, J.W., F. Hoy, W.R. Boulton, ve J.C. Carland. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. *Academy of Management Review*. 9(2): 354-359.

Carmeli, A., Tishler, A., ve Edmondson, A. C. (2012). CEO Relational Leadership and Strategic Decision Quality in Top Management Teams: The Role of Team Trust and Learning from Failure. *Strategic Organization*. 10(1): 31-54.

Carrier, C.; (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 21(1): 5-20.

Celep, C., ve Yilmazturk, O. E. (2012). The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 46: 5763-5776.

Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*. 16(3): 239-249.

Chen, Z. X., Aryee, S., ve Lee, C. (2005). Test of a Mediation Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*. 66(3): 457-470.

Chiles, T. H., ve McMackin, J. F. (1996). Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. *Academy of Management Review*. 21(1): 73-99.

Chughtai, A., Byrne, M., ve Flood, B. (2014). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*. 128(3): 653-663.

Claro, D. P., Hagelaar, G., ve Omta, O. (2003). The Determinants of Relational Governance and Performance: How to Manage Business Relationships?. *Industrial Marketing Management*. 32(8): 703-716.

Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., ve Parker, G. (2002). Implicating Trust in The Innovation Process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75(4): 409-422.

Coleman, J. S. (1990). *The Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., ve LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 92(4): 909-927.

Cook, J. ve Wall, T. D. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organisational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*. 53: 39-52.

Connell, J., Ferres, N., ve Travaglione, T. (2003). Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes. *Personnel Review*. 32(5): 569-587.

Costa, A. C. (2003). Work Team Trust and Effectiveness. *Personnel Review*. 32(5): 605-622.

Costa, A. C., ve Anderson, N. (2011). Measuring Trust in Teams: Development and Validation of a Multifaceted Measure of Formative and Reflective Indicators of Team Trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(1): 119-154.

Costa, A. C., Roe, R. A., ve Taillieu, T. (2001). Trust within Teams: The Relation with Performance Effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3): 225-244.

Costigan, R. D., Ilter, S. S., ve Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*. 10(3): 303-317.

Covin, J. G., Green, K. M., ve Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on The Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice.* 30(1): 57-81.

Covin, J. G., ve Kuratko, D. F. (2010). The Concept of Corporate Entrepreneurship. *The Blackwell Encyclopedia of Technology and Innovation Management,*207-213. Narayanan ve O'Conner (Ed.) Blackwell Publishers, Oxford, Birleşik Krallık

Covin, J. G., ve Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35(5): 855-872.

Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(3): 47-64.

Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on The Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25(3): 217-234.

Covin, J.G. ve Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal* 10(1): 75-87.

Covin, J.G. ve Slevin D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(1): 7-24.

Covin J. G. ve Slevin D. P. (1993). A Response to Zahra's "Critique and Extension" of The Covin-Slevin Entrepreneurship Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17 (4): 23-28

Covin, J. G., ve Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36(4): 677-702.

Cox, J. C. (2004). How to Identify Trust and Reciprocity. *Games and Economic Behavior*. 46(2): 260-281.

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.

Creed, W. E., ve Miles, R. E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and The Opportunity Costs of Control. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*.16–39. Ed. R. M Kramer ve T. R. Tyler (Ed.),. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cuadrado, E., ve Tabernero, C. (2015). Affective Balance, Team Prosocial Efficacy and Team Trust: A Multilevel Analysis of Prosocial Behavior in Small Groups. https://www.researchgate.net/publication/281319098_Affective_Balance_Team_Prosocial_Efficacy_and_Team_Trust_A_Multilevel_Analysis_of_Prosocial_Behavior_in_Small_Groups (Erişim Tarihi: 25.09.2015).

Culbert, S. A., ve McDonough, J. J. (1986). The Politics of Trust and Organization Empowerment. *Public Administration Quarterly*. 10(2): 171-188.

Currall, S. C. ve Epstein, M. J. (2003). The Fragility of Organizational Trust: Lessons from The Rise and Fall of Enron. *Organizational Dynamics*. 32(2): 193–206.

Çeri-Booms, M. (2012). How can Authentic Leaders Create Organizational Identification? An Empirical Study on Turkish Employees. *International Journal of Leadership Studies*. 7(2): 172-190.

Çıraklar, N. H., Uçar, Z ve Sezgin, O. B. (2015). Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Lidere Güvenin Aracılık Rolü. *14. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Aksaray

Daley, D. M. (1991). Management Practices and The Uninvolved Manager: The Effect of Supervisory Attitudes on Perceptions of Organizational Trust and Change Orientation. *Public Personnel Management*. 20(1): 101-114.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. ve Porter, L. W. (1980). Organizational Structure and Performance: A Crictical Review. *Academy of Management Review*. 5(1): 49-64

Dar, O. L. (2010). Trust in Co-Workers and Employee Behaviours at Work. *International Review of Business Research Papers*. 6(1): 194-204.

Das, T. K., ve Teng, B. S. (2004). The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal Of Business And Psycholog*. 19(1): 85-116.

Davis, D., Morris, M., ve Allen, J. (1991). Perceived Environmental Turbulence and its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in İndustrial Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1): 43-51.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., ve Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 21(5): 563-576.

Davis, K. S. (1999). Decision Criteria in The Evaluation of Potential Intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*. 16(3): 295-327.

DeCotiis, T. A., ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*. 40(7): 445-470.

De Clercq, D., Thongpapanl, N. T. ve Dimov, D. (2011). A Closer Look at Cross-Functional Collaboration and Product Innovativeness: Contingency Effects of Structural and Relational Context. *Journal of Product Innovation Management*. 28(5): 680-697.

De Jong, G. ve Woolthuis, R. K. (2008). The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances. *Industry and Innovation*. 15(1): 45-67.

De Jong, J., ve Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*. 19(1): 23-36.

De Jong, J. D., ve Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behavior. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES), Zoetermeer: EIM, 1-47. http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200802.pdf (Erişim Tarihi: 09.04.2015)

De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S. ve Wu, C. (2011). Corporate Entrepreneurship at The İndividual Level: Measurement and Determinants. *EIM Research Reports*. 13-39. Zoetermeer: EIM, 11,

DeConinck, J.B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research.* 63(12): 1349–1355.

Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*. 2(4): 265-279.

Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. *Nebraska Symposium on Motivation*: 265-320. Lincoln:Nebraska University Press.

Dess, G. G., ve Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *The Academy of Management Executive.* 19(1): 147-156.

Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. R&D Management, 37(3), 197-208.

Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K. ve Tihanyi, L. (2004). Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in Ijvs: The Role of Relational Embeddedness and The İmpact of Performance. *Journal of International Business Studies*. 35: 428–42.

Dirks, K. T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/trust%20work%20group.pdf (Erişim Tarihi: 28.09.2015).

Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball. Journal Of Applied Psychology. 85(6): 1004-1012.

Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2001). The Role Of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*. 12(4): 450-467.

Dirks, K. T., ve Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611–628.

Dirks, K. ve Skarlicki, D. (2008). The Relationship Between Being Perceived Astrustworthy by Co-Workers and İndividual Performance. *Journal of Management*. 35(1): 136-157.

Dooley, R. S., ve G. E. Fryxell. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *Academy of Management Journal*. 42(4): 389–402.

Douglas, E. J. ve Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial Intentions Versus Entrepreneurial Intentions: Distinct Constructs with Different Antecedents. *Small Business Economics*. 41(1): 115-132.

Dovey, K. (2012, Haziran). Innovation within Large Organizations: The Role of the Intrapreneur. *ISPIM Conference Proceedings* (1-14). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), Barselona, İspanya

Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 21(1): 44-56.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.* New York: Harper & Row.

Druscat, V. U., ve Pescosolido, A. T. (2006). The Impact of Emergent Leader's Emotionally Competent Behavior on Team Trust, Communication, Engagement, and Effectiveness. *Research on Emotion in Organizations*. 2: 25-55.

Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., ve Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneurship and The Reinvention of The Corporation. *Business Horizons*. 31(3): 16-21.

Duygulu, E., Uçar, Z. ve Sezgin, O. B. (2014). AR-GE Sorunlarına Yönelik Bir İnceleme: Türkiye'deki AR-GE Belgeli İşletmeler Ne Düşünüyor?. *13. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44(2): 350-383.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86(1): 42-51.

Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L. ve Jones, J. R. (2004). Perceived Organizational Support. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (Ed.). J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor ve L. Tetrick Oxford University Press.

Eisenberger, R., Cummings J., Armeli S. ve Lynch, P. (1997) Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 82(5): 812-820

Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 500–507.

Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75(1): 51-59.

Ellis, R. J. ve Taylor, N. T. (1987). Specifying entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. (Ed.). Churchill, N. C. Hornaday J. A., Kirchhoff B. A., Krasner O. J ve Vesper K.H. 527-541. Wellesley, MA: Babson College.

Endler, N. S., ve Magnusson, D. (1976). Toward an Interactional Psychology of Personality. *Psychological Bulletin*. 83(5): 956-974.

Erdem, F. ve Özen-Aytemur, J. (2014). Context-Specific Dimensions of Trust in Manager, Subordinate and Co-Worker in Organizations. *Journal of Arts and Humanities*. 3(10): 28-40.

Ertürk, A. (2010). Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on The Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 19(4): 409-441.

Ertürk, A. (2014). Influences of HR Practices, Social Exchange, and Trust on Turnover Intentions of Public IT Professionals. *Public Personnel Management*. 43(1): 140-175.

Fang, E., Palmatier, R. W., Scheer, L. K., ve Li, N. (2008). Trust at Different Organizational Levels. *Journal of Marketing*. 72(2): 80-98.

Fawcett, S. E., Magnan, G. M., ve Williams, A. J. (2004). Supply Chain Trust is within your Grasp. *Supply Chaın Management Review*. 8(2): 20-26

Felício, A. J., Rodrigues, R. ve Caldeirinha, V. R. (2012). The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance. *Management Decision*. 50(10): 1717-1738.

Ferres, N., Connell, J., veTravaglione, A. (2004). Co-Worker Trust as A Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*. 19(6): 608-622.

Ferris, K. R. (1981). Organizational Commitment and Performance in A Professional Accounting Firm. Accounting. *Organizations and Society*. 6(4): 317-325.

Fiş, A. M., ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *METU Studies In Development* (Muhan Soysal Special Issue). 35: 127-164.

Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. Faber & Faber.

Fukuyama, F. (1997). Social capital. the tanner lectures on human values, Brasenose College, Oxford. http://tannerlectures.utah.edu/_documents/a-to-z/f/Fukuyama98.pdf, (Erişim Tarihi: 20.09.2015)

Fukuyama, F. (2001). Social Capital, Civil Society and Development. *Third World Quarterly*. 22(1): 7-20.

Gabarro, J. J. (1978). The Development of Trust, Influence, and Expectations. *In Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (pp. 290--303). (Ed.), Athos, A. ve Gabarro J. J. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gambetta, D. (2000). Can we trust? https://www.researchgate.net/profile/Diego_Gambetta/publication/255682316_Can_We_Trust_Trust_Diego_Gambetta/links/004635314c0b7d3da3000000.pdf (Erişim Tarihi:23.09.2015)

Gao, L., Janssen, O., ve Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 22(4): 787-798.

García Cruz, J., Fernández, R., ve Carlos, J. (2013). Confianza Como Consecuencia Del Compromiso Percibido: Implicaciones Sobre El Aprendizaje Y La Innovación. *Cuadernos de Gestión*. 13(1): 95-124

Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing The Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*. 10(4): 696-706.

Garud, R. ve Van de Ven, A. H. (1992). An Empirical Evaluation of The Internal Corporate Venturing Process. *Strategic Management Journal*, 13(S1): 93-109.

Gaur, A. S., Mukherjee, D., Gaur, S. S., ve Schmid, F. (2011). Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance. *Journal of Management Studies.* 48(8): 1752-1781.

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press, Stanford.

Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*. 27(3): 321.

Glaeser, E. L., Laibson, D. I., Scheinkman, J. A., ve Soutter, C. L. (2000). Measuring Trust. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3): 811-846.

Golipour, R., Jandaghi, G., Mirzaei, M. A. ve Arbatan, T. R. (2011). The Impact of Organizational Trust on Innovativeness at The Tehran Oil Refinery Company. *African Journal of Business Management*. 5(7): 2660-2667.

Gould, S. (1979). An Equity-Exchange Model of Organizational Involvement. *Academy of Management Review*. 4(1): 53-62.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review.* 25(2), 161-178.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91(3): 481-510.

Green, K. M., Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (2008). Exploring The Relationship between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role of Structure–Style Fit. *Journal of Business Venturing*. 23(3): 356-383.

Griffin, M. A., Neal A. ve Parker S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy Management of Journal*. 50(2): 327-347;

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*. 38(1): 85-112.

Gulati, R. ve Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*. 19(5): 688-708.

Guth, W. D., ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 11(4): 5-15.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., ve Elron, E. (1994). Expatriate Managers and The Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*. 79(4): 617-626.

Gürses, İ., ve Kılavuz, M. Â. (2011). Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişim Dönemleri Teorisi Açısından Kuşaklararası Din Eğitimi ve İletişiminin Önemi. *İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 20(2): 153-166.

Hackman, J. R. (1983). Designing Work for Individuals and for Groups. *Perspectives on Behavior in Organizations*. 242–256. (Ed.) Hackman, J. R. New York. McGraw-Hill.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects. http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/779828.pdf (Erişim Tarihi: 30.05.2015)

Hanan, M. (1976). Venturing Corporations-Think Small to Stay Strong. *Harvard Business Review.* 54(3): 139-148.

Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*. 44(1): 82-111.

Harbison, F. (1956). Entrepreneurial Organization as A Factor in Economic Development. *The Quarterly Journal of Economics*. 70(3): 364-379.

Harris, C., ve Verreynne, M. (2008, Aralık). No Rest for the Intrapreneur: The Case of Switzer Rest Home. 22nd annual ANZAM (Australian and New Zealand Academy of Management) Conference. Auckland.

Hayton, J. C., ve Kelley, D. J. (2006). A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*. 45(3): 407-428.

Helliwell, J. F., ve Huang, H. (2011). Well-Being and Trust in The Workplace. *Journal of Happiness Studies.* 12(5): 747-767.

Helmreich, R. L. ve Spence, J. T. (1978), The Work and Family Orientation Questionnaire: An Objective Instrument to Assess Components of Achievement Motivation and Attitudes Toward Family and Career. J*SAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 8: 35.

Hoffmann, W. H., Neumann, K., ve Speckbacher, G. (2010). The Effect of Interorganizational Trust on Make-Or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism-Dependent and Opportunism-Independent Effects of Trust. *European Management Review*. 7(2): 101-115.

Honig, B. (2001). Learning Strategies and Resources for Entrepreneurs and Intrapreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26(1): 21-35.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., ve Bott, J. P. (2009). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*. 24(3): 236-247.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale. *Journal Of Business Venturing*. 17(3): 253-273.

Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. ve Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20(2): 379-403.

Howell, J. M. ve Higgins, C. A. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35(2): 317-341.

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17(4): 555-573.

Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence. *Academy of Management Journal*. 17(4): 649-662.

Huang, J. T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 42(1): 103-127.

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*. 14(1): 81-90.

Hughes, M. ve Morgan, R. E. (2007). Deconstructing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at The Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*. 36(5): 651-661.

Hurley, R. F. (2006). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*. 84(9): 55-62.

Hydle, K. M., Aas, T. H. ve Breunig, K. J. (2015). Characteristics of Intrapreneurs in Scale-Intensive Service Firms. http://www.dspace.wsbnlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/8318/Hydle%20Katja%20Maria%20i%202%20in.%2c%20Characteristics%20of%20Intrapreneurs%20in%20Scale-Intensive%20Service%20Firms.pdf?sequence=1 (Erişim Tarihi: 11.10.2015).

Inkpen, A. ve Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science.* 9(4), 454–68.

Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*. 73(3): 287-302.

Jassawalla, A. R. ve H. C. Sashittal. (1998). An Examination of Collaboration in High-Technology New Product Development Processes. *Journal of Production Innovation Management*. 15(5): 237–54.

Jennings, D. F., ve Young, D. M. (1990). An Empirical Comparison Between Objective and Subjective Measures of The Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 15(1): 53-66.

Johlke, M. C., Stamper, C. L. ve Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*. 17(2): 116-128.

Johnson-George, C. ve Swap, W. C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation Of A Scale to Assess Trust in A Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*. 43(6): 1306-1317.

Jones, G. R. ve Butler, J. E., (1992) Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*. 18 (4): 733-749

Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*. 23(3): 531-546.

Jung, D. I. ve Avolio, B. J. (2000). Opening The Black Box: An Experimental İnvestigation of The Mediating Effects of Trust And Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*. 21(8): 949-964.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33(4): 692-724.

Kanten, P. (2014). Effect Of Qualıty Of Work Lıfe (Qwl) On Proactive And Prosocıal Organızatıonal Behavıors: A Research On Health Sector Employees. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*. 19(2): 251-274.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Simon and Shuster. New York.

Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. Simon and Schuster. New York

Kao, J. J. (1989) *Entrepreneurship, Creativity, and Organization*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey: A.B.D.

Kath, L. M., Magley, V. J. ve Marmet, M. (2010). The Role of Organizational Trust in Safety Climate's Influence on Organizational Outcomes. *Accident Analysis and Prevention*. 42(5): 1488-1497.

Keh, H. T., Nguyen, T. T. M. ve Ng, H. P. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing İnformation on The Performance of Smes. *Journal of Business Venturing*. 22(4): 592-611.

Kelley, D. J., O'Connor, G. C., Neck, H., ve Peters, L. (2011). Building an Organizational Capability for Radical Innovation: The Direct Managerial Role. *Journal of Engineering and Technology Management*. 28(4): 249-267.

Kelley, D. J., Peters, L. ve O'Connor, G. C. (2009). Intra-Organizational Networking for Innovation-Based Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 24(3): 221-235.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*. 2(1): 51-60.

Kerr, S., ve Jermier, J. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. 22(3): 374–403.

Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations.* Harcourt Brace Jovanovich. New York

Knack, S. ve Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have An Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *The Quarterly Journal of Economics*. 112(4): 1251-1288.

Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*. 12(3): 213-225.

Knoll, D. L. ve Gill, H. (2011). Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers. *Journal of Managerial Psychology*. 26(4): 313-330.

Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 37(3): 656-669.

Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*. 50(1): 569-598.

Kreps, D. M. (1996). Corporate Culture and Economic Theory. Firms, Organizations And Contracts
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=JBrDXvye-1UC&oi=fnd&pg=PA221&dq=corporate+culture+and+economic+theory&ots=d6G-

Ostemd&sig=q9u9Rupbj9Z1YsoKnYo0pfX_Fvc&redir_esc=y#v=onepage&q=corporate%20culture%20and%20economic%20theory&f=false (Erişim Tarihi: 03.08.2015)

Kuratko, D. F., ve Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 9(3): 323-335.

Kuratko, D. F., Covin, J. G., ve Garrett, R. P. (2009). Corporate Venturing: Insights from Actual Performance. *Business Horizons*. 52(5): 459-467.

Kuratko D. F. ve Goldsby, M. G. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 55(1): 13-30.

Kuratko D. F. ve Hodgetts R. M. (1988). *Entrepreneurship*. The Dreyden Pres. Orlando

Kuratko, D. F., Hornsby, J.S. Naffziger, D.W. ve Montagno, R.V. (1993), Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Mamangement Journal.* 58 (1): 28-39

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., ve Hornsby, J. S. (2001). Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. *The Academy of Management Executive*. 15(4): 60-71.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V. ve Hornsby, J. S. (1990). Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument for An Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*. 11: 49-58.

La Porta, R. L., Lopez-De-Silane, F., Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997). Trust in Large Organizations. *Interaction of Economic Institutions and Theory*. 87(2): 333-338.

Lam, L. W., Loi, R. ve Leong, C. (2013). Reliance and Disclosure: How Supervisory Justice Affects Trust in Supervisor and Extra-Role Performance. *Asia Pacific Journal of Management*. 30(1): 231-249.

Langfred, C. W. (2004). Too Much of A Good Thing? The Negative Effects of High Trust and Autonomy in Selfmanaging Teams. *Academy of Management Journal*. 47: 385–399.

Langfred, C. W. (2007). The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects tf Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*. 50(4): 885-900.

Langkamp, B. D. ve Lane, M. D. (2012). Individual Entrepreneurial Orientation: Development of A Measurement İnstrument. *Education+Training*. 54(2/3): 219-233.

Larzelere, R. E. ve Huston, T. L. (1980). The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships. *Journal of Marriage and The Family,* 42(3): 595-604.

Lehmann-Willenbrock, N., Lei, Z. ve Kauffeld, S. (2012). Appreciating Age Diversity and German Nurse Well-Being and Commitment: Co-Worker Trust as The Mediator. *Nursing & Health Sciences*. 14(2): 213-220.

Leifer, R., O'Connor, G. C. ve Rice, M. (2001). Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Radical Innovation Hubs. *Academy of Management Executive*. 15(3): 102-113

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*. 9(4): 370-390.

Lewicki, R. J. ve B. B. Bunker (1994). Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline https://www.researchgate.net/publication/232534885_Trust_in_relationships_A_model_of_development_and_decline (Erişim Tarihi: 22.09.2015)

Lewicki, R. J., McAllister, D. J. ve Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*. 23(3): 438-458.

Lewis, B. W. (1937). The Corporate Entrepreneur. *The Quarterly Journal of Economics*. 51(3): 535-544.

Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). Trust as A Social Reality. *Social Forces*. 63(4): 967-985.

Li, P. P. (2007). Towards An Interdisciplinary Conceptualization of Trust: A Typological Approach. *Management and Organization Review*. 3(3): 421-445.

Li, P. P., Bai, Y. ve Xi, Y. (2012). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. *Management and Organization Review*. 8(2): 371-396.

Li, Y. H., Huang, J. W. ve Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management*. 38(4): 440-449.

Lin, C. P. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*. 94(4): 517-531.

Lubatkin, M., Florin, J. ve Lane, P. (2001). Learning Together And Apart: A Model of Reciprocal Interfirm Learning. *Human Relations*. 54(10): 1353–1582.

Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley. New York

Lui, S. S., Ngo, H. Y. ve Hon, A. H. (2006). Coercive Strategy in Interfirm Cooperation: Mediating Roles of İnterpersonal and Interorganizational Trust. *Journal of Business Research*. 59(4): 466-474.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Cunstruct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*. 21(1): 135-172.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*. 16(5): 429-451.

Luchsinger, V. ve Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *SAM Advanced Management Journal*. 52(3): 10-13.

Luthans, F., Baack, D., ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*. 40(4): 219-235.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring A Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*. 26(5): 1055-1085.

MacDuffie, J. P. (2011). Inter-Organizational Trust and The Dynamics of Distrust. *Journal of International Business Studies*. 42(1): 35-47.

Maltz, E. ve Kohli, A. K. (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*. 33(1): 47-61.

Martiarena, A. (2013). What's so Entrepreneurial about Intrapreneurs?. *Small Business Economics*. 40(1): 27-39.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2): 171.

Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (1999). The Effect of The Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 84(1): 123-136.

Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20(3): 709–34.

Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop while The Employees Watch The Boss?. *Academy of Management Journal*. 48(5): 874-888.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*. 38(1): 24-59.

McCauley, D. P. ve Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*. 16(2): 265-284.

McEvily, B., Perrone, V. ve Zaheer, A. (2003). Trust as An Organizing Principle. *Organization Science* 14(1): 91-103.

McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (Or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of The Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*. 72(4): 638-642.

McGrath, R. G., Keil, T. ve Tukiainen, T. (2012). Extracting Value from Corporate Venturing. *MIT Sloan Management Review*. 48(1): 49-56.

McKee, D. O., Varadarajan, P. R. ve Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *The Journal of Marketing*, 53(3): 21-35.

McKelvey, R. D. ve Palfrey, T. R. (1992). An Experimental Study of The Centipede Game. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*. 60(4): 803-836.

McKnight, D. H., Cummings, L. L. ve Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*. 23(3): 473-490.

Menzel, H. C., Aaltio, I. ve Ulijn, J. M. (2007). On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations. *Technovation* 27(12): 732-743

Meyer, G.D. ve Heppard, K.A. (2000). *Entrepreneurship as Strategy*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69(3): 372-378.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., ve Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment And Job Performance: It's The Nature of The Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*. 74(1): 152-156.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure and, Process. *Academy of Management Review*. 3(3): 546-562.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types Of Firms. *Management Science*. 29(7): 770-791.

Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*. 24(9): 921-933.

Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*. 3(1): 1-25.

Miller, D. ve Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*. 4(3): 221-235.

Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*. 19(4): 443-486.

Molina-Morales, F. X., Teresa Martínez-Fernández, M., ve Torlò, V. J. (2011). The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance. *Long Range Planning*. 44(2): 118-133.

Moorman, R. H., Blakely, G. L. ve Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?. *Academy Of Management Journal*. 41(3): 351-357.

Moreno, A. M. ve Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of Smes: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(3): 507-528.

Morgeson, F. P., ve Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and The Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*. 91(6): 1321-1339.

Morris, M. H., Davis, D. L. ve Allen, J. W. (1994). Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of The Importance of İndividualism versus Collectivism. *Journal of International Business Studies*. 25(1): 65-89.

Morris, M. H., ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. South-Western Pub.

Morris, M. H., ve Paul. G. W. (1987). The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*. 2(3): 247-259.

Morrison, E. W., ve Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to İnitiate Workplace Change. *Academy Of Management Journal*. 42(4): 403-419.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (2013). Employee Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=f_FFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Employee+Organization+Linkages:+The+Psychology+Of+Commitment,+Absenteeism,+and+Turnover&ots=GiPAK2Ni-9&sig=1POb5pqRcFjnt1mEPfh3OBvFIRI&redir_esc=y#v=onepage&q=Employee%20Organization%20Linkages%3A%20The%20Psychology%20Of%20Commitment%2C%20Absenteeism%2C%20and%20Turnover&f=false (Erişim Tarihi:15.05.2015)

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2): 224-247.

Murray, J. A. (1984). A Concept of Entrepreneurial Strategy. *Strategic Management Journal*. 5(1): 1-13.

Muurinen, C., Laine, M., Pentti, J., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M. ve Oksanen, T. (2014). Vertical and Horizontal Trust at Work as Predictors of Retirement Intentions: The Finnish Public Sector Study. http://broker.edina.ac.uk/457554/1/PMC4156392.pdf (Erişim Tarihi: 24.09.2015)

Nahapiet, J., ve S. Ghoshal. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 23(2): 242–68.

Naktiyok, A. ve Kök, B. S. (2006) Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 8(2): 77-96.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. ve Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*. 20(1): 33-47.

Narayanan, V. K., Yang, Y. ve Zahra, S. A. (2009). Corporate Venturing and Value Creation: A Review and Proposed Framework. *Research Policy*. 38(1): 58-76.

Nembhard, I. M. ve Edmondson, A. C. (2006). Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*. 27(7): 941-966.

Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust znd Control. *Journal of Change Management*. 6 (4): 351–364.

Neves, P. ve Eisenberger, R. (2014). Perceived Organizational Support and Risk Taking. *Journal of Managerial Psychology*. 29(2): 187-205.

Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*. 17(6): 985-1010.

Nooteboom, B., Berger, H. ve Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal*. 40(2): 308-338.

Nyhan, R. C., ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust İnventory. *Evaluation Review*. 21(5): 614-635.

Nyström, K. (2012). Entrepreneurial Employees: Are They Different from Independent Entrepreneurs. Royal Institute Of Technology, CESIS-Centre of Excellence for Science and Innovation Studies. https://www.kth.se/polopoly_fs/1.339265!/Menu/general/column-content/ attachment/ CESISWP281.pdf (Erişim Tarihi: 16.10.2015)

O'Connor, G. C. ve Ayers, A. D. (2005). Building a Radical Innovation Competency. *Research-Technology Management*. 48(1): 23-31.

O'Connor, G. C. ve Rice, M. P. (2001). Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms. *California Management Review*. 43(2): 95-116.

O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 492-499.

Oldham, G. R. (1975). The Impact of Supervisory Characteristics on Goal Acceptance. *Academy of Management Journal*. 18(3): 461-475.

Oh, Y. ve Park, J. (2011). New Link Between Administrative Reforms and Job Attitude: The Role of Interpersonal Trust in Peers as A Mediator on Organizational Commitment. *International Review of Public Administration*. 16(3): 65-87.

Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelligini Etkileyen Faktörler:İç Girisimcilik. *Yönetim ve Ekonomi*. 17(1): 47-67

Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*. 2(1): 46-53.

Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* 74(1): 157-164.

Orpen, C. (1994). The Effects of Exchange Ideology on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance. *The Journal of Social Psychology*. 134(3): 407-408.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. Beta Basım Yayım A.Ş. 2. Baskı. İstanbul.

Park, W. (2010). Team Trust: Review, Conceptualization, and Recommendations for Future Research. *Korean Management Review*. 39(4): 1049-1094.

Park, W. W. ve Kim, S. (2012). The Need of Leader–Subordinate Reciprocal Dyadic Trust to Build the Subordinate's Trust in the Organization: The Case of Korean Air Pilots. *The International Journal of Aviation Psychology*. 22(2): 97-119.

Parker, S. K., Williams, H. M. ve Turner, N. (2006). Modeling The Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*. 91(3): 636-652.

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment To Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 9(1): 43-59.

Perry, R. W. ve Mankin, L. D. (2007). Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*. 36(2): 165-179.

Peterson, R. A. ve Berger, D. G. (1971). Entrepreneurship in Organizations: Evidence from The Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*. 16(1): 97-106.

Pfeffer, J. ve Sutton, R. I. (2000). The Knowing-Doing Gap. https://books.google.com.tr/books?id=MeY5hdgj1bAC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (Erişim Tarihi: 10.08.2015)

Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*. 25(6): 897-933.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring.* Harper & Row, New York

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. 22(2): 259-298.

Poppo, L., Zhou, K. Z. ve Ryu, S. (2008). Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on The Shadow of The Past and The Shadow of The Future. *Organization Science*. 19(1): 39-55.

Porumbescu, G., Jungho, P. A. R. K. ve Oomsels, P. (2013). Building Trust: Communication and Subordinate Trust in Public Organizations. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 9(38): 158-179.

Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80(2): 151-176.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology.* 59(5): 603-609.

Rahmanimanesh, M., Shahtalebi, B. ve Cheryani, M. Z. (2012). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Learning among Faculty Members. *Life Science Journal*. 9(4): 4926-4935.

Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M. ve Spiller, N. (2014). Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects. *Creativity and Innovation Management*. 23(4): 400-414.

Rathna, K. G. ve Vijaya, T. G. (2009). Competencies of Entrepreneurs and Intrapreneurs: A Comparative Study. *South Asian Journal of Management*. 16(2): 28-60.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for The Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33(3): 761-787.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3): 465-476.

Rempel, J. K., Holmes, J. G. ve Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. 49(1): 95-112.

Renzl, B. (2008). Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. *Omega*. 36(2): 206-220.

Resmi Gazete (2008). Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesine İlişkin Uygulama ve Denetim Yönetmeliği.

http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/07/20080731-2.htm (Erişim Tarihi: 16.10.2015)

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 698-714.

Rich, G. A. (1997). The Sales Manager as A Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(4): 319-328.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. ve Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*. 47(2): 255-266.

Rigtering, J. P. C. ve Weitzel, U. (2013). Work Context and Employee Behaviour as Antecedents for Intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 9(3): 337-360.

Ring, P. S. ve Van de Ven, A. (1994). Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*. 19(1): 90–118.

Ritzer, G. ve Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*. 47(4): 475-478.

Roberts, E. B. (1980), New Ventures for Corporate Growth. *Harward Business Review*. 58(4): 134-142

Roberts, K. H. ve O'Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*. 59(3): 321-326.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. 41(4): 574-599.

Rodrigues, A. F. C., ve Veloso, A. L. D. O. M. (2013). Organizational Trust, Risk and Creativity. *Review of Business Management*. 15(49): 545-561.

Rosenthal, D. A., Gurney, R. M. ve Moore, S. M. (1981). From Trust on Intimacy: A New Inventory for Examining Erikson's Stages of Psychosocial Development. *Journal of Youth and Adolescence*. 10(6): 525-537.

Rotter, J. B. (1967). A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*. 35(4): 651-665.

Rotter, J. B. (1971). Generalized Expectancies of Interpersonal Trust. *American Psychologist.* 26(5): 443–452.

Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3): 393–404.

Rumelt, R. P. (1982). Diversification Strategy and Profitability, Strategic *Management Journal*. 3(4): 359-369

Runyan, R., Droge, C. ve Swinney, J. (2008). Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What are Their Relationships To Firm Performance?. *Journal of Small Business Management*. 46(4): 567-588.

Sabel, C. F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in A Volatile Economy. *Human Relations*. 46(9): 1133-1170.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*. 23(2): 224-253.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. The *International Journal of Human Resource Management*. 19(1): 116-131.

Sayeed, O. B. ve Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing And Defining Attributes of Intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 12(1): 75-89.

Scanzoni, J. (1979). Social Exchange and Behavioral Interdependence. Ed. R. L. Burgess & T. L. Huston. *Social Exchange in Developing Relationships*. New York: Academic Press. A.B.D.

Schendel, D. (1990). Introduction to The Special Issue on Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 11(5): 1-3.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*. 32(2): 344-354.

Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace. *Academy of Management Journal*. 37(3): 580-607.

Seppälä, T., Lipponen, J., Pirttila-Backman, A. M., ve Lipsanen, J. (2011). Reciprocity of Trust in The Supervisor–Subordinate Relationship: The Mediating Role of Autonomy and The Sense of Power. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(6): 755-778.

Seppänen, R., Blomqvist, K. ve Sundqvist, S. (2007). Measuring Inter-Organizational Trust—A Critical Review of The Empirical Research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*. 36(2): 249-265.

Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.

Shanock, L. R, Eisenberger R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived

Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychol*. 91(3): 689–695.

Sharma, P. ve Chrisman, J.J. (1999). Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(3): 11–27.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in The Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*. Jossey-Bass. San Francisco.

Shen, M. J. ve Chen, M. C. (2007). The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of The Service and Manufacturing Industries. *Social Behavior And Personality: An İnternational Journal*. 35(5): 643-658.

Sheppard, B. H. ve Sherman, D. M. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *Academy of Management Review*. 23(3): 422-437.

Shin, Y. ve Kim, M. J. (2015). Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior. *Asia Pacific Journal of Management.* 32(1): 289-310.

Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 76(5): 637-643.

Shore, L. M., ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 78(5): 774-780.

Siegel, S. M. ve Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring The Perceived Support for Innovation in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 63(5): 553-562.

Simha, A. ve Stachowicz-Stanusch, A. (2015). The Effects of Ethical Climates on Trust in Supervisor and Trust in Organization in A Polish Context. *Management Decision*. 53(1): 24-39.

Simpson, J. A. (2007). Psychological Foundations of Trust. *Current Directions in Psychological Science*. 16(5): 264-268.

Simpson, J. A. (2007b). Psychological Foundations of Trust. *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (Ed. Kruglanski, A. W. ve Higgins, E. T.) 587-607Guilford Press

Simsek, Z., Heavey, C. ve Veiga, J. J. F. (2010). The Impact of CEO Core Self-Evaluation on The Firm's Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*. 31(1): 110-119.

Sitkin, S. B. ve Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing The Determinants of Risk Behavior. *The Academy of Management Review Briarcliff Manor*. 17(1): 9 -38

Sitkin, S. B. ve Roth, N. L. (1993). Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust. *Organization Science*. 4(3): 367-392.

Smith, K. G., Carroll, S. J. ve Ashford, S. J. (1995). Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*. 38(1): 7-23.

Snow, C. C. ve Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 25(2): 317-336.

Song, F. (2009). Intergroup Trust and Reciprocity in Strategic Interactions: Effects of Group Decision-Making Mechanisms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108(1): 164-173.

Sorrentino, M. ve Williams, M. L. (1995). Relatedness and Corporate Venturing: Does it Really Matter*?*. *Journal of Business Venturing*. 10(1): 59-73.

Souder, W. E. (1981). Disharmony Between R&D and Marketing. *Industrial Marketing Management*. 10(1): 67-73.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 38(5): 1442-1465.

Stam, E. (2013). The Dutch Entrepreneurial Ecosystem. *Small Bus Econ*. 41: 887-898

Stam, W. ve Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra-And Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*. 51(1): 97-111.

Stanley, L. J. ve McDowell, W. (2014). The Role of Interorganizational Trust and Organizational Efficacy in Family and Nonfamily Firms. *Journal of Family Business Strategy*. 5(3): 264-275.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22(1): 46-56.

Stevenson, H.H., M.J. Roberts ve H.I. Grousback. (1985). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Stevenson, H.H. ve Gumpert. D.E. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*. 63(2): 85-94.

Stinglhamber, F., De Cremer, D. ve Mercken, L. (2006). Perceived Support as A Mediator of The Relationship between Justice and Trust: A Multi Foci Approach. *Group and Organization Management.* 31 (4): 442–468.

Stopford, J. M. ve Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 15(7): 521-536.

Stull, M. (2005). Intrapreneurship in Nonprofit Organizations Examining The Factors that Facilitate Entrepreneurial Behaviour among Employees. http://digital.case.edu/downloads/x633gp955 (Erişim Tarihi: 24.10.2015)

Sue-Chan, C., Au, A. K. ve Hackett, R. D. (2012). Trust as A Mediator of The Relationship Between Leader/Member Behavior and Leader-Member-Exchange Quality. *Journal of World Business*. 47(3): 459-468.

Tan, H. H. ve Lim, A. K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology.* 143(1): 45-66.

Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(2): 241-260.

Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y. ve Li, Q. (2008). Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(1): 219-239.

Teng, B. S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage*. *Journal of Management Studies*. 44(1): 119-142.

Thomas, D. ve Bostrom, R. (2010). Building Trust and Cooperation through Technology Adaptation in Virtual Teams: Empirical Field Evidence. *EDPACS.* 42(5): 1-20.

Thomsen, M., Karsten, S. ve Oort, F. J. (2015). Social Exchange in Dutch Schools for Vocational Education and Training The Role of Teachers' Trust in Colleagues, The Supervisor and Higher Management. *Educational Management Administration & Leadership*. 43(5): 755-771.

Thornberry, N. E. (2003). Corporate entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs. *Journal of Management Development*. 22(4): 329-344.

Tjosvold, D. ve Yu, Z. (2007). Group Risk Taking: The Constructive Role of Controversy in China. *Group & Organization Management*, 32: 653-674.

Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A. ve Fung, S. C. (2012). Positive Group Affective Tone and Team Creativity: Negative Group Affective Tone and Team Trust as Boundary Conditions. *Journal of Organizational Behavior*. 33(5): 638-656.

Tsai, W. ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*. 41(4): 464-476.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım. İstanbul.

Van der Sijde, P., Veenker, S. ve During, W. (2013). Intrapreneurship in SMEs: about The Role of Management and R&D. *European Journal of Business and Social Sciences*. 1(11): 24-30.

Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*. 41(1): 108-119.

Van Huyck, J. B., Battalio, R. C., ve Walters, M. F. (1995). Commitment Versus Discretion in The Peasant-Dictator Game. *Games and Economic Behavior*. 10(1): 143-170.

Van Maanen, J. ve Schein E. H. (1977). Toward a Theory of Oranizational Socialization. https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1 (Erişim Tarihi: 08/10/2014)

Vandermerwe, S. ve Birley, S. (1997). The Corporate Entrepreneur: Leading Organizational Transformation. *Long Range Planning*. 30(3): 345-352.

Vanhala, M., Puumalainen, K. ve Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: The Development of The Construct and The Scale. *Personnel Review*. 40(4): 485-513.

Wakkee, I., Elfring, T. ve Monaghan, S. (2008). Creating Entrepreneurial Employees in Traditional Service Sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 6(1): 1-21.

Walter, A., Auer, M. ve Ritter, T. (2006). The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance. *Journal of Business Venturing*. 21(4): 541-567.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(4): 635-657.

Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal.* 40(1): 82-111.

Westfall, S. L. (1969). Simulating Corporate Entrepreneurship in US Industry. *Academy of Management Journal*. 12(2): 235-246.

Whitener, E. M. (2001). Do 'High Commitment' Human Resource Practices Avect Employee Commitment. A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 27(5): 515–535.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*. 23(3): 513-530.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*. 36(1): 453-486.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small And Medium-Sized Business. *Strategic Management Journal.* 24(13): 1307-1314.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*. 20(1): 71-91.

Wiseman, R. M. ve Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*. 23(1): 133-153.

Wong, Y. T., Wong, C. S. ve Ngo, H. Y. (2002). Loyalty To Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models. *International Journal of Human Resource Management*. 13(6): 883-900.

Worrall, L., Cooper, C. L. ve Lindorff, M. (2011). A Picture of Trust in UK Business Organizations. *Trust and Human Resource Management*, 18-22, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK

Wu, H., Su, W. ve Lee, C. (2008), Employee Ownership Motivation and Individual Risk-Taking Behavior: A Cross-Level Analysis of Taiwan's Privatized Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(12): 2311-2331.

Yamaguchi, I. (2001). Perceived Organizational Support for Satisfying Autonomy Needs of Japanese White-Collar Workers: A Comparison between Japanese and US-Affiliated Companies. *Journal of Managerial Psychology*. 16(6): 434-448.

Yiu, D. W., Lau, C. ve Bruton, G. D. (2007). International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*. 38(4): 519-540.

Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*. 52(7): 923-945.

Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effects of İnterorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*. 9(2): 141-159.

Zaheer, A. ve Venkatraman, N. (1995). Relational Governance As An Interorganizational Strategy: An Empirical Test of The Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*. 16(5): 373-392.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*. 6(4): 259-285.

Zahra, S. A. (1993a). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4): 319-340.

Zahra, S. A. (1993b). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17 (4): 5-21

Zahra, S. A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*. 10 (3): 225-247.

Zahra, S. A. (1996). Goverance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*. 39(6): 1713-1735.

Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*. 10(1): 43-58.

Zahra, S. A., Filatotchev, I. ve Wright, M. (2009). How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity. *Journal of Business Venturing*. 24(3): 248-260.

Zahra, S. A. ve Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*. 15(5): 469-492.

Zak, P. J. ve Knack, S. (2001). Trust and Growth. *The Economic Journal*, 111(470): 295-321.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*. 17(2): 229-239.

Zeithaml, C. P., ve Zeithaml, V. A. (1984). Environmental Management: Revising The Marketing Perspective. *The Journal of Marketing*. 48(2): 46-53.

Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840--1920.
www: http://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/irla0277.pdf (Erişim Tarihi: 20.09.2015)

www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 20.06.2015)

http://geert-hofstede.com/turkey.html (Erişim Tarihi: 23.09.2015)

http://changingminds.org/disciplines/psychoanalysis/articles/bowlby_attachment.htm (Erişim Tarihi: 11.05.2015)

EKLER

EK 1: İçgirişimci Davranışı Uzman Görüşü Formu

Değerli Katılımcı/Uzman,

Bu bilimsel araştırmada İç Girişimci Davranışı (*Belirli bir kurumsal yapı içerisindeki bireylerin teşvikler ya da kendi inisiyatifleri doğrultusunda bulundukları kurumsal yapıdan ayrılmadan gerçekleştirdikleri girişimsel faaliyetleri/davranışları*) için ölçek geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yazın taraması sonrası oluşturulan madde havuzu sonrasında uzman olarak değerli görüşlerinize ihtiyaç duymaktayım. Bu doğrultuda, aşağıdaki madde havuzunda bulunan her bir maddenin iç girişimci davranışını ne ölçüde ölçtüğünü belirlemek üzere 1'den 10'a kadar derecelendirmenizi rica ediyorum. Eğer maddenin değiştirilerek başka bir şekilde ifade edilmesi gerektiğini düşünüyorsanız lütfen "Değişiklik Önerisi:…" kısmına ifadeyi değiştirerek yazınız. Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Araştırma Görevlisi Oytun Boran Sezgin
DEÜ İİBF İşletme Bölümü

Derecelendirme (**1: Hiç**……**10 Oldukça Çok**)

MADDELER	**Derecelendirme**
1. İşimi geliştirmek için genellikle yeni araçlar, yöntemler ve teknikler ararım. Değişiklik Önerisi:……	
2. İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm. Değişiklik Önerisi:……	
3. İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için kendime özgü çözümler üretirim. Değişiklik Önerisi:……	
4. İşimle ilgili özgün çözümler geliştirmeyi eski yöntemlere oranla tercih ederim. Değişiklik Önerisi:……	
5. İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim. Değişiklik Önerisi:……	
6. Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim. Değişiklik Önerisi:……	
7. Yenilikçi iş fikirlerimi yararlı uygulamalara dönüştürürüm. Değişiklik Önerisi:……	
8. Yenilikçi iş fikirlerimi iş çevremle paylaşırım. Değişiklik Önerisi:……	
9. Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim. Değişiklik Önerisi:……	

10. Yenilikçi iş fikirlerimin sürekliliği açısından üstlerimin desteği için çabalarım. Değişiklik Önerisi:……	
11. Görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm. Değişiklik Önerisi:……	
12. Görevlerimi tek başıma karar vererek yerine getiririm. Değişiklik Önerisi:……	
13. Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım. Değişiklik Önerisi:……	
14. İşimle ilgili sorumluluk hissederim. Değişiklik Önerisi:……	
15. İşim üzerinde belirgin bir otoritem var. Değişiklik Önerisi:……	
16. Görevimi yaparken gerekli olan tüm bilgilere ulaşırım. Değişiklik Önerisi:……	
17. İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım. Değişiklik Önerisi:……	
18. Belirsizlik altında cesur kararlar almayı severim. Değişiklik Önerisi:……	
19. Risk almak benim olumlu bir özelliğimdir. Değişiklik Önerisi:……	
20. İşimi daha iyiye götüreceğine inandığım bir fırsat yakalarsam peşinden koşarım. Değişiklik Önerisi:……	
21. İşimle ilgili sorunların çözümünde yeni yöntemler denerken hata yapmaktan korkmam. Değişiklik Önerisi:……	
22. Şirketimdeki statükoya ve kalıplaşmış uygulamalara karşı koymaktan çekinmem. Değişiklik Önerisi:……	
23. İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim. Değişiklik Önerisi:……	

24. İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım. Değişiklik Önerisi:……	
25. Görevlerimle ilgili planlı hareket ederim. Değişiklik Önerisi:……	
26. Şirketime yardımcı olacak bilgiyi edinirim. Değişiklik Önerisi:……	
27. İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım. Değişiklik Önerisi:……	
28. İşimle ilgili konularda öncü olabilmek için çabalarım. Değişiklik Önerisi:……	
29. Oturup başkasının işi yapmasını beklemektense sazı elime alırım. Değişiklik Önerisi:……	
30. İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir. Değişiklik Önerisi:……	
31. İşyerimde öne çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım. Değişiklik Önerisi:……	
32. İşyerimdeki çalışanlar arası rekabette en iyi olmak için çabalarım. Değişiklik Önerisi:……	

YENİ MADDE
ÖNERİSİ:…….

EK 2: İçgirişimci Davranışı Ölçek Geliştirme Soru Formu

Değerli Katılımcı;

Aşağıdaki bir dizi ifade; iç girişimci davranışını (Belirli bir kurumsal yapı içerisindeki bireylerin teşvikler ya da kendi inisiyatifleri doğrultusunda bulundukları kurumsal yapıdan ayrılmadan gerçekleştirdikleri girişimsel faaliyetleri/davranışları) ölçme aracı geliştirmeye yönelik bilimsel araştırmanın uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Yanıtlarınız tümüyle gizli tutulacak olup, kişisel bir değerlendirme amacı taşımamaktadır. İfadelere ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz çalışmanın sağlığı ve amacına ulaşması bakımından önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ar. Gör. Oytun Boran SEZGİN
Dokuz Eylül Üniversitesi

I. Bu bölümde bulunduğunuz kurumunuzda gerçekleştirdiğiniz davranışlarınızı göz önünde bulundurarak size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum **2**.Katılmıyorum **3**. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum **4.** Katılıyorum **5.** Kesinlikle Katılıyorum

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	İşimi geliştirmek için genellikle yeni araçlar, yöntemler ve teknikler ararım.					
2	İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.					
3	İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.					
4	İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.					
5	Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.					
6	Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürürüm.					
7	Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım.					
8	Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.					
9	Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.					
10	Görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm.					
11	Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.					
12	Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.					
13	İşime karşı sorumluluk duyuyorum.					
14	İşimin içeriğine tümüyle hakimim.					
15	Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.					
16	İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.					
17	İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.					
18	Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.					
19	İşimi daha iyiye götüreceğine inandığım bir fırsat yakalarsam peşinden koşarım.					
20	İşimle ilgili sorunların çözümünde yeni yöntemler denerken hata yapmaktan korkmam.					

21	Kurumumda/Firmamda statükoya ve kalıplaşmış uygulamalara karşı koymaktan çekinmem.					
22	İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.					
23	İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.					
24	Görevlerimle ilgili planlı hareket ederim.					
25	Kurumuma/Firmama yararlı olacak bilgiyi edinirim.					
26	İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.					
27	İşimle ilgili konularda öncü olabilmek için çabalarım.					
28	Başkasının iş yapmasını beklemek yerine bizzat kendim yaparım.					
29	İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.					
30	İşyerimde öne çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.					
31	İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.					

II.Kişisel Bilgiler

1.Cinsiyetiniz?

( ) Kadın ( ) Erkek

2.Yaşınız?

( ) 29 ve Altı ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 ve üzeri

3.Medeni haliniz?

( ) Evli ( ) Bekar

4.Eğitim durumunuz?

( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

(Diğer)_____

5.Kurumdaki çalışma süreniz?

( ) 5 yıl ve daha az ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

6.Gelir durumunuz?

( ) 1000 TL'den az ( ) 1000-1999 ( ) 2000-2999 ( ) 3000-3999

( ) 4000-4999 ( ) 5000 ve üzeri

7. Ünvanınız/Pozisyonunuz?_____

EK 3: Algılanan Örgütsel Destek İle İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Soru Formu

Değerli Katılımcı;

Aşağıdaki bir dizi ifade; algılanan örgütsel desteğin iç girişimci davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü inceleyen bilimsel araştırmanın uygulama bölümünü oluşturmaktadır. **Yanıtlarınız tümüyle gizli tutulacak olup, kişisel bir değerlendirme amacı taşımamaktadır**. **Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır**. İfadelere ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz çalışmanın sağlığı ve amacına ulaşması bakımından önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ar. Gör. Oytun Boran SEZGİN
İşletme Bölümü İİBF DEÜ

I. Bölüm: Bu bölüm sizin iç girişimci davranışınızı (Belirli bir kurumsal yapı içerisindeki bireylerin teşvikler ya da kendi inisiyatifleri doğrultusunda bulundukları kurumsal yapıdan ayrılmadan gerçekleştirdikleri girişimsel faaliyetleri/davranışları) ölçmeyi hedeflemektedir. Lütfen her bir ifadeyi çalıştığınız kurumdaki davranışlarınızı göz önünde bulundurarak ve aşağıdaki ölçeği dikkate alarak size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum **2**.Katılmıyorum **3**. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum **4.** Katılıyorum **5.** Kesinlikle Katılıyorum

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	İşimle ilgili sorunların çözümünde halihazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.					
2	İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.					
3	Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.					
4	İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.					
5	Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürürüm.					
6	Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.					
7	Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.					
8	Görevimi başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan özgüvenle tasarlar ve yerine getiririm.					
9	Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.					
10	İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.					
11	İşime karşı sorumluluk duyuyorum.					
12	İşimin içeriğine tümüyle hakimim.					
13	İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.					
14	Görevlerimle ilgili planlı hareket ederim.					
15	Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.					
16	İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.					
17	İşyerimde öne çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.					
18	İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.					
19	İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.					
20	İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.					

21	İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.					
22	Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşırım.					
23	Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.					
24	Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.					

II. Bölüm: Bu bölüm çalıştığınız kurum içerisinde algıladığınız örgütsel desteği ölçmeyi hedeflemektedir. Lütfen her bir ifadeyi çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak ve aşağıdaki ölçeği dikkate alarak size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum **2**.Katılmıyorum **3**. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum **4.** Katılıyorum **5.** Kesinlikle Katılıyorum

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Çalıştığım kurum başarılarımdan gurur duyar.					
2	Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten önemser.					
3	Çalıştığım kurum, kurum adına yaptığım katkılara değer verir.					
4	Çalıştığım kurum hedeflerimi ve değerlerimi ciddi şekilde dikkate alır.					
5	Çalıştığım kurum benimle yeterince ilgilenmez					
6	Çalıştığım kurum özel bir iyilik istediğimde bana yardım etmeye gönüllüdür.					
7	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
8	Bir problemim olduğunda çalıştığım kurumdan yardım alabilirim.					
9	Çalıştığım kurum işimle ilgili iyi niyetli bir hatamı affedecektir.					
10	Fırsat olursa kurumum beni kullanmaktan çekinmez.					

III. Bölüm: Bu bölüm çalıştığınız kuruma karşı duyduğunuz güveni ölçmeyi hedeflemektedir. Lütfen her bir ifadeyi çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak ve aşağıdaki ölçeği dikkate alarak size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum **2**.Katılmıyorum **3**. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum **4.** Katılıyorum **5.** Kesinlikle Katılıyorum

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Çalıştığım kurumun bana karşı içten olduğuna inanmıyorum					
2	Çalıştığım kurum bana her zaman tutarlı davranır.					
3	Çalıştığım kurum bana karşı her zaman dürüst ve samimi değildir.					
4	Çalıştığım kurumun niyetinin genel olarak iyi olduğuna inanıyorum.					
5	Çalıştığım kurumun bana adil davrandığına inanıyorum.					
6	Çalıştığım kurum bana her zaman açıktır ve bana geribildirimde bulunur.					
7	Çalıştığım kuruma güvendiğimden emin değilim.					

IV.Kişisel Bilgiler

1.Cinsiyetiniz?
( )Kadın ( ) Erkek
2.Yaşınız?
( )20-29 ( )30-39 ( )40-49 ( )50-59 ( )60 ve üzeri
3.Medeni haliniz?
( ) Evli ( ) Bekar
4.Eğitim durumunuz?
( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
(Diğer)_____
5.Kurumdaki çalışma süreniz?
( ) 5 yıl ve daha az ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( )21 yıl ve üzeri
6. Kurumuzun büyüklüğü?
( ) 5 kişi ve daha az ( ) 6- 14 kişi ( ) 15-49 kişi ( ) 50-249 kişi ( )250 ve üzeri
7. Sektörünüz?
( ) Bilişim ( ) Boya/Kimya ( ) Elektrik/Elektronik ( ) Tekstil/Deri
( )Metal İşleme ( )Gıda ( ) Plastik ( ) Bankacılık
( ) Diğer _____
8. Kurumunuzdaki Pozisyonunuz?
( ) Alt Düzey Yönetici ( ) Orta Düzey Yönetici ( ) Üst Düzey Yönetici ( ) Diğer
_____
9. **Geliriniz?**
( ) 0-999 TL ( ) 1000-1999 TL ( ) 2000-2999 TL ( ) 3000-3999 TL ( )4000-4999 TL
( ) 5000 TL ve daha fazla
10. Kurumunuzun bulunduğu teknopark?
_____

EK 4: Ölçek Geliştirilmesinde Faydalanılan Ölçekler

1. Langkamp ve Lane (2012)

Madde1: I like to take bold action by venturing into the unknown
Madde2: I am willing to invest a lot of time and/or money on something that might yield a high return
Madde 3: I tend to act "boldly" in situations where risk is involved
Madde 4: I often like to try new and unusual activities that are not typical but not necessarily risky Madde 5: In general, I prefer a strong emphasis in projects on unique, one-of-a-kind approaches rather than revisiting tried and true approaches used before
Madde 6: I prefer to try my own unique way when learning new things rather than doing it like everyone else does
Madde 7: I favour experimentation and original approaches to problem solving rather than using methods others generally use for solving their problems
Madde 8: I usually act in anticipation of future problems, needs or changes
Madde 9: I tend to plan ahead on projects
Madde 10: I prefer to "step-up" and get things going on projects rather than sit and wait for someone else to do it

2. Covin ve Slevin (1989)

Proactiveness
In dealing with its competitors, my firm...
Madde 1: Typically responds to actions which competitors initiate 1234567 Typically initiates actions to which competitors then respond
Madde 2: Is very seldom the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc. 1234567 Is very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.
Madde 3: Typically seeks to avoid competitive clashes, preferring a "live-and-let-live" posture 1234567 Typically adopts a very competitive, "undo-the-competitors" posture
Innovativeness
How many new lines of products or services has your firm marketed in the past five years (or since its establishment)?
Madde 4: No new lines of products or services 1234567 Very many new lines of products or services Madde 5: Changes in product or service lines have been mostly of a minor nature 1234567 Changes in product or service lines have usually been quite dramatic
In general, the top managers of my firm favor...
Madde 6: A strong emphasis on the marketing of tried-and-true products or services 1234567 A strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovations
Risk-taking
When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm...
Madde 7: Typically adopts a cautious, "wait-and-see" posture in order to minimize the probability of making costly decisions 1234567 Typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities
In general, the top managers of my firm have...
Madde 8: A strong proclivity for low-risk projects (with normal and certain rates of return) 1234567 A strong proclivity for high-risk projects (with chances of very high returns)
In general, the top managers of my firm believe that...

Madde 9: Owing to the nature of the environment, it is best to explore it gradually via cautious, incremental behavior 1234567 Owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives

3. Janssen (2000)

Madde 1: Creating new ideas for difficult issues (idea generation)
Madde 2: Searcihng out new working methods, techniques or insturments (idea generation)
Madde 3: Generating original solutions for problems (idea generation)
Madde 4: Mobilizing support for iinovative ideas (idea promotion)
Madde 5: Acquiring approval for innovaitve ideas (idea promotion)
Madde 6: Making important organizational members enthusiastic for innovative ideas (idea promotion)
Madde 7: Transforming innovative ideas into useful applications (idea realization)
Madde 8: Introducing innovative ideas into work environment in a systematic way (idea realization)
Madde 9: Evaluating the utility of innovative idias (idea realization)

4. Scott ve Bruce (1994)

Madde 1: Searches out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas
Madde 2: Generates creative ideas
Madde 3: Promotes and champions ideas to others
Madde 4: Investigates and secures funds needed to implement new ideas
Madde 5: Develops adequate plans and schedules for the implementation of new ideas
Madde 6: Is innovative

5. Bysted ve Hansen (2004)

Innovative Employee Behaviour
Madde 1: I am creating new ideas for improvements
Madde 2: I am often searching out new working methods, techniques, or instruments
Madde 3: My ideas generate original solutions to problems
Madde 4: I am transforming innovative ideas into useful applications
Madde 5: I am trying to introduce innovative ideas into the work environment in a systematic way
Madde 6: I am working actively trying to test the new ideas
Autonomy
Madde 7: I have sufficient influence on my daily job tasks
Madde 8: I have the opportunity to decide how to solve my tasks
Madde 9: I can freely think of new ways of doing my tasks

6. Stull (2005)

Madde 1: Approach new projects or activities in a cautious manner
Madde 2: Do things that have a chance of not working out
Madde 3: Avoid taking calculated risks
Madde 4: Engage in activities that have a chance of not working out
Madde 5: Will take calculated risks despite the possibility of failure
Madde 6: Keep ahead of changes instead of responding to them
Madde 7: Actively fix or improve things I don't like

Madde 8: Act in anticipation of future problems, needs, or changes
Madde 9: Take the initiative to start projects
Madde 10: Tend to implement changes before they are needed
Madde 11: Generate useful new ideas
Madde 12: Develop new processes, services or products
Madde 13: Approach business tasks in innovative ways
Madde 14: Find new ways to do things
Madde 15: Often do things in unique ways

7. Hughes and Morgan (2007)

Risk-taking
Madde 1: The term "risk taker" is considered a positive attribute for people in our business
Madde 2: People in our business are encouraged to take calculated risks with new ideas
Madde 3: Our business emphasizes both exploration and experimentation for opportunities
Innovativeness
Madde 4: We actively introduce improvements and innovations in our business
Madde 5: Our business is creative in its methods of operation
Madde 6: Our business seeks out new ways to do things
Proactiveness
Madde 7: We always try to take the initiative in every situation (e.g., against competitors, in projects when working with others)
Madde 8: We excel at identifying opportunities
Madde 9: We initiate actions to which other organizations respond
Competitive aggressiveness
Madde 10: Our business is intensely competitive
Madde 11: In general, our business takes a bold or aggressive approach when competing
Madde 12: We try to undo and out-maneuver the competition as best as we can
Autonomy
Madde 13: Employees are permitted to act and think without interference
Madde 14: Employees perform jobs that allow them to make and instigate changes in the way they perform their work tasks
Madde 15: Employees are given freedom and independence to decide on their own how to go about doing their work
Madde 16: Employees are given freedom to communicate without interference
Madde 17: Employees are given authority and responsibility to act alone if they think it to be in the best interests of the business
Madde 18: Employees have access to all vital information

8. Miller (1983)

Madde 1: If an entrepreneurial firm is operationally defined as "one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch," then my firm is an entrepreneurial firm
Madde 2: My firm characteristically exhibits high levels of risk taking, innovativeness, and proactiveness
Madde 3: My firm often takes calculated risks by pursuing innovative initiatives before potential rivals recognize the opportunities at which our initiatives are targeted
Madde 4: Risk taking, innovativeness, and proactiveness are equally inherent to my firm's overall business orientation

Madde 5: The innovative initiatives pursued/funded by my firm are often somewhat risky and industry leading (i.e., chosen in advance of other firms' potentially similar initiatives)
Madde 6: My firm concurrently manifests risk taking, innovativeness, and proactiveness
Madde 7: My firm often pre-empts its rivals by being an early leader with innovations whose successful outcomes cannot be assured
Madde 8: In general, my firm is on the cutting edge when it comes to exploiting entrepreneurial opportunities because of our desire and demonstrated ability to embrace novel (and often risky) innovative initiatives ahead of our rivals

9. Spreitzer (1995)

Madde 1: I have significant authonomy in determining how I do my job
Madde 2: I can decide on my own how to go about doing my work
Madde 3: I have considerable opportunity independence and freedom in how I do my job

10. Morgenson ve Humprey (2006)

Autonomy
Work Scheduling Autonomy
Madde 1: The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work
Madde 2: The job allows me to decide on the order in which things are done on the job
Madde 3: The job allows me to plan how I do my work
Decision-Making Autonomy
Madde 4: The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work
Madde 5: The job allows me to make a lot of decisions on my own
Madde 6: The job provides me with significant autonomy in making decisions
Work Methods Autonomy
Madde 7: The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work
Madde 8: The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work
Madde 9: The job allows me to decide on my own how to go about doing my work

11. Yamagushi (2001)

Madde 1: to make decision in my job
Madde 2: to do worthwhile jobs
Madde 3: to be responsible for my job
Madde 4: to propose ideas
Madde 5: to express my opinion

12. Hackman ve Oldham (1978)

Madde 1: The jub requires me to uge a nuwmber of complex or high-level skills
Madde 2: The job requir-s a lot of cooperative work with other people
Madde 3: The job is arranged so that I do not have the chance to do an entire piece of work from beginning to end
Madde 4: Just doing the uork required by the job provides many chances for me to figure out how well I am doing
Madde 5: The job is quite simple and repetitive

Madde 6: The job can be done adequately by a person working alone--without talking or checking with other people
Madde 7: The supervisors and co-workArs on this job almost never give me any "feedback" about how well I am doing in my work
Madde 8: This job is one where a lot of other people can be affected by how well-the work gets done
Madde 9: The job denies me any chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work
Madde 10: Supervisors often let me know how well they think I am performing the job
Madde 11: The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin
Madde 12: The job itself provides very few clues about whether or not I am performing well
Madde 13: The job gives me consliderable opportunity for independence and freedom in how I do the work
Madde 14: The job i, self is not very significant or important in the broader scheme of things

13. Wu, Su ve Lee (2008)

Risk-taking behaviour change
After privatization of my company ...
Madde 1: I prefer to make decisions and take action without certain knowledge of probable outcomes
Madde 2: I favour taking on riskier alternatives even if I have to forgo the methods that have worked in the past
Madde 3: I favour a more aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential when faced with task uncertainty
Madde 4: I am more willing to challenge the status quo and long-standing practices of the company
Madde 5: I feel more comfortable with failures when trying with new ways of solving problems.
Madde 6: I believe that it is best to explore gradually via cautious behaviour owing to the nature of task environment
Madde 7: I am more willing to take an experimental approach to my work
Madde 8: I become more active in promoting the performance of my department or company as a whole

14. Van Dyne ve LePine (1998)

Madde 1: He/she actively looked for customer service concerns
Madde 2: He/she looked for feedback from the customers to see if there were any problems
Madde 3: He/she tried to correct faulty customer service processes before they became problems
Madde 4: He/she tried to fix problems before customers even noticed
Madde 5: He/she anticipated customer service concerns before they were noticed by others
Madde 6: He/she took the initiative in identifying customer service problems
Madde 7: He/she tried to learn from other departments about how we were doing to make sure there were no complaints
Madde 8: He/she asked for feedback about customer service issues from those in other departments

15. Kanten 2014

Madde 1: I am trying to take tasks that will help my career

Madde 2: I am feeling myself responsible bring changes to my job
Madde 3: I am trying to learn about important work processes in my unit
Madde 4: I am willing to seek feedback from my managers after completing tasks

16. Belchak ve Hartog (2010)

At work, your colleague personally takes the initiative to:
Organizational
Madde 1: suggest ideas for solutions for company problems
Madde 2: acquire new knowledge that will help the company
Madde 3: optimize the organization of work to further organizational goals
Interpersonal
Madde 4: share knowledge with colleagues
Madde 5: take over colleagues' tasks when needed even though s/he is not obliged to
Madde 6: help orient new colleagues
Madde 7: help colleagues with developing or implementing new ideas
Personal
Madde 8: find new approaches to execute his/her tasks so that s/he can be more successful
Madde 9: acquire new knowledge that will help his/her career
Madde 10: realize his/her personal goals at work
Madde 11: take on tasks that will further his/her career

17. Helmreich ve Spence (1978)

Madde 1: I enjoy working in situations involving competiton with others
Madde 2: I feel that winning is important in both work and games
Madde 3: It annoys me when other people perform better than I do
Madde 4: It is important to me to perform better than others on a task
Madde 5: I try harder when I'm in competition with other people

18. Dewett (2007)

Madde 1: When I think of a good way to improve the way I accomplish my work, I will risk potential failure to try it out
Madde 2: I will take a risk and try something new if I have an idea that might improve my work, regardless of how I might be evaluated
Madde 3: I will take informed risks at work in order to get the best results, even though my efforts might fail
Madde 4: I am willing to go out on a limb at work and risk failure when I have a good idea that could help me become more successful.
Madde 5: I don't think twice about taking calculated risks in my job if I think they will make me more productive, regardless of whether or not my efforts will be successful.
Madde 6: Even if failure is a possibility, I will take informed risks on the job if I think they will help me reach my goals.
Madde 7: When I think of a way to increase the quality of my work, I will take a risk and pursue the idea even though it might not pan out.
Madde 8: In an effort to improve my performance, I am willing to take calculated risks with my work, even if they may not prove successful.