

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE SIKILIK-ESNEKLİK BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN,
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ:
TÜRKİYE’NİN ÖNCÜ SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ferda ÜSTÜN

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2015

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE SIKILIK-ESNEKLİK BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN,
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ:
TÜRKİYE’NİN ÖNCÜ SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ferda ÜSTÜN

Danışman: Doç Dr. Kemal Can KILIÇ

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2015

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 03/03 2015

Ferda ÜSTÜN

ÖZET

ÖRGÜTLERDE SIKILIK-ESNEKLİK BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE’NİN ÖNCÜ SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ferda ÜSTÜN

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç Dr. Kemal Can KILIÇ

Mart 2015, 207 sayfa

Bu araştırma toplumsal kültürün bir boyutu olarak ortaya atılan sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel bağlamda olası sonuç ve etkilerinin tartışılması ve bu boyutun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yine çalışma kapsamında sıkılık-esneklik boyutunun sermaye yapısı, faaliyet gösterilen sektör, pazar boyut, yönetim felsefesi ve istihdam edilen personel sayısı vb. çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkisinin ortaya koyulması ve sıkılık-esneklik boyutu bakımında Türkiye’nin kültürel bir profilinin çıkarılması araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Araştırma, İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl düzenlediği “Türkiye’nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan öncü sanayi firmaları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan sıkılık-esneklik, örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı ölçeklerinin ve alt boyutlarının faktör yapısının geçerliliğinin doğrulanması amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)’den yararlanarak doğrulayıcı faktör analiz uygulanmış ve faktör yapıları doğrulanmıştır. Yine araştırmada kullanılan tüm ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak ölçeklerin güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan temel hipotezler ve çok değişkenli faktörler arasındaki ilişkilerin net olarak ortaya koyulabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yorumlanabilmesi için

alt hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir. Araştırmada dışsal bir değişken olarak ele alınan, sıklık-esnekliği etkileyen ve modele dahil edilmeyen katılımcı örgütlere ve beyaz yakalı çalışanlara ilişkin demografik özelliklere göre anlamlı bir seyrinin olup olmadığı ise araştırma sorularıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın temel ve alt hipotezlerinin analizi için Pearson Korelasyon katsayısı ve Basit Doğrusal Regresyon katsayısı hesaplanmış, alt sorularının cevaplarını bulmaya yönelik ikili değişkenler için *t-testi* ve ikiden fazla değişken için ANOVA testi yapılarak örgütlerin demografik özelliklerine farklılıkları araştırılmıştır. Tespit edilen farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla *Scheffe* testi kullanılmıştır.

Örgütlerde sıklık-esneklik ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analiz sonucunda “*Ha: Sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişki vardır.*” hipotezi ve “*H_b: Sıklık-esneklik boyutu örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde etkilidir.*” ana hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütsel bağlamda sıklık-esneklik boyutu firmaların örgütsel güven algıları, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Yine Türkiye sanayi sektörünün sıklık-esneklik boyutu bakımında kültürel bir profilinin çıkarılması amacıyla yapılan analizlerde Türkiye ekonomisinin nabzını tutan ve şekillendiren büyük sanayi işletmelerinin esnekliklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Sıklık-esneklik, örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik, firma performansı

ABSTRACT

THE EFFECT OF TIGHTNESS-LOOSENESS DIMENSION OF ORGANIZATIONS ON THE ORGANIZATION TRUST, CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND FIRM PERFORMANCE: A STUDY ON THE PIONEER INDUSTRIAL ENTERPRISES OF TURKEY

Ferda ÜSTÜN

Ph. D. Thesis, Business Department

Supervisor: Assoc. Prof. Kemal Can KILIÇ

March 2015, 207 pages

The purpose of this study is to discuss the possible effects and results of tightness-looseness dimension in an organizational context and determine the effect of this dimension on the organizational trust, corporate entrepreneurship and firm performance. It is also aimed to find out the relationship of tightness-looseness dimension with some variables like capital structure, sector, market size, management philosophy and number of employees. Creating a cultural profile of Turkey in the context of tightness-looseness dimension can be another purpose of this study.

This study is carried out with Turkey's First and Second Top 500 Industrial Enterprises that are announced annually by Istanbul Chamber of Industry. With the aim of confirming the validity of factorial structure of the tightness-looseness, organizational trust, corporate entrepreneurship and firm performance scales and their dimensions used in this study, Structural Equation Model is used and factorial structures are confirmed. Cronbach Alpha values of all the scales and their dimensions used in this study are calculated and reliability values of the scales are obtained. To be able to present the relationship between the basic hypotheses and multivariate factors clearly and comment on them thoroughly, sub- hypotheses are created and tested. It has been tried to determine whether there is a relationship between tightness-looseness, which is handled as an exterior variable, and demographic variables of participant organizations and white collar workers.

In order to analyse the basic and sub-hypotheses, Pearson's correlation and simple linear regression analyses have been used. In order to find answer to the sub-questions, T-test for binary variables and ANOVA for categorical variables are used. With the aim of finding which group has a statistical effect, Tukey HSD test is used.

As a result of the analysis which was carried out for determining the relationship between tightness–looseness in organizations and organizational trust, corporate entrepreneurship and firm performance, “The hypothesis of Ha: There is a relationship between tightness-looseness dimension and organizational trust, corporate entrepreneurship and firm performance” and “The hypothesis of Hb: The dimension of tightness-looseness has an effect on organizational trust, corporate entrepreneurship and firm performance” are accepted as main hypotheses. Accordingly, it is determined that in the organizational context tightness-looseness dimension has an effect on the firms' organizational trust perceptions, corporate entrepreneurship and firm performance. Moreover, with the analyses aiming to build up a cultural profile of largest companies of Turkey, it is understood that these largest companies which take the pulse of economy and shape it have a high degree of looseness.

Anahtar kelimeler: Tightness-looseness, organizational trust, corporate entrepreneurship, firm performance

ÖNSÖZ

Toplumsal kültürün bir parçası ya da alt sistemini oluşturan örgütler kendisini meydana getiren toplumsal kültürden ayrı düşünülülemez. Öyle ki, her örgütün bir kültürü vardır ve bu kültür toplumsal kültürün bir yansımasını teşkil eder. Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, etkileyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumu sağlayan tüm üyeler tarafından kabul edilip sorgulanmadan kabul edilen değerler, inançlar, semboller, ve varsayımlar bütünüdür.

Örgüt kültürü kavramı son yıllarda araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınan konulardan biri haline gelmiştir. Örgütlerin stratejik ve hayati faaliyetleri üzerinde önemli etkileri olduğu bilinen kavramın halen aydınlatılmamış yönleri bulunmaktadır. Makro ve mikro anlamda ölçülmesi, değerlendirilmesi ve analizinin zorluğu kavramın halen önemini korumasına neden olmaktadır. Bu anlamda bu çalışma ile kültür yazınında henüz gereken ilgiyi görememiş ancak birçok örgütsel özellik ve çıktı üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülen sıklık esneklik boyutunun ve boyutun olası çıktılarından örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Gelişmekte olan ekonomiler arasında yer alan ülkemiz ve ülkemizde faaliyet gösteren öncü sanayi işletmelerinin kültürel anlamda sıklık-esneklik profilinin çıkarılmasının yazına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu çalışmanın yürütülmesinde doktora sürecinin başından sonuna kadar desteğini, yardımını, bilgi ve ilgisini benimle paylaşan, bana yardımcı olup yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ'a teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca doktora süreci boyunca merhum Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e ve Prof. Dr. Azmi YALÇIN, Prof. Dr. Ünal AY, Prof. Dr. Ali DANIŞMAN'a katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin tamamlanmasına önemli katkıları olan değerli hocam Doç. Dr. Yunus ARSLAN'a, yaşadığım mutluluk ve sıkıntıların tümünü benimle paylaşan, hayatımın her anında olduğu gibi doktora sürecinde de desteğini esirgemeyen eşim Yrd. Doç. Dr. Emre ÜSTÜN'e, sevgili aileme, bu sürecin başından sonuna hep yan yana yürüdüğümüz A. İpek KOCA BALLI ve ailesine, Nurdan DEMİR, Gülyeter ERDOĞAN ve Barış ERİÇOK başta olmak üzere tüm iş arkadaşlarıma ve İİBF2014D2

no'lu proje ile bu çalışmanın gerçekleşmesindeki maddi katkıları nedeniyle Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine teşekkürlerimi sunarım.

Ferda ÜSTÜN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi.....	3
1.2. Çalışmanın Amacı	6
1.3. Çalışmanın Yöntemi.....	6
1.4. Çalışmanın Planı	7

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	9
2.2. Örgüt Kültürünün İncelenmesi.....	12
2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları	14
2.3.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Modeli	14
2.3.2. Deal ve Kennedy Modeli.....	16
2.3.3. Harrison ve Handy'nin Modeli.....	17
2.3.4. Quinn ve Cameron /McGrath Modeli.....	19
2.3.5. Denison Modeli	20
2.3.6. Trompenaars'ın Modeli	21
2.3.7. Hofstede'in Kültür Modeli.....	21
2.3.7.1. Bireysellik ve Toplumsallık (Individualism-Collectivism)	22
2.3.7.2. Güç Mesafesi (Power Distance).....	24
2.3.7.3. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance).....	25
2.3.7.4. Erillik- Dişilik (Femininity-Masculinity).....	27

2.3.7.5. Kısa Vadeli –Uzun Vadeli Uyum (Long-Term Orientation)	28
2.4. Sıkılık-Esneklik Kavramı	28
2.4.1. Sıkılık-Esnekliğin Çok Düzeyli Modeli	31
2.4.2. Sıkılık- Esnekliğin Diğer Kültürel Boyutlarla İlişkisi	33
2.4.3. Sıkılık- Esneklik Kavramı ve Örgüt Yapıları	35
2.4.4. Sıkılık- Esneklik Boyutunun Örgütler için Önemi	38

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL GÜVEN, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLE SIKILIK-ESNEKLİK İLİŞKİSİ

3.1. Örgütsel Güven Kavramı	41
3.1.1. Güven Tanımında Yer Alan Ortak Kavramlar	42
3.1.1.1. Belirsizlik	43
3.1.1.2. Risk	43
3.1.1.3. Savunmasızlık	44
3.1.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi	44
3.1.2.1. Örgütsel Güven Modelleri.....	47
3.1.2.1.1. Whitener’ın Yönetmel Güvenilirlik Modeli	47
3.1.2.1.2. Mishra Güven Modeli	48
3.1.2.1.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd GüvenModeli	49
3.1.2.1.4. Mayer, Davis ve Shoorman’ın Örgütsel Güven Modeli.....	49
3.1.2.1.5. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	50
3.1.2.2. Örgütsel Güven Boyutları	51
3.1.2.2.1. Örgüte Güven.....	52
3.1.2.2.2. Yöneticilere Güven	53
3.1.2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	54
3.1.2.3. Örgütsel Güven Kavramının Örgütler Üzerine Etkisi.....	55
3.1.3. Örgütsel Güven ve Sıkılık- Esneklik İlişkisi	57
3.2. Kurumsal Girişimcilik Kavramı.....	59
3.2.1. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları	62
3.2.1.1. Yenilikçilik.....	63
3.2.1.2. Risk Alma.....	66

3.2.1.3. Proaktiflik.....	67
3.2.1.4. Agresif Rekabetçilik.....	68
3.2.2. Kurumsal Girişimcilik ve Sıkılık-Esneklik Kavramı	69
3.3. Performans Kavramı ve Gelişimi.....	72
3.4. Firma Performansı.....	74
3.4.1.Firma Performansının Boyutları.....	76
3.4.1.1. Niceliksel Performans	77
3.4.1.1.1.Finansal Performans.....	77
3.4.1.1.2.Pazarlama Performansı	78
3.4.1.1.3. Yenilik Performansı	80
3.4.1.1.4. İmalat Performansı.....	81
3.4.1.2. Niteliksel Performans.....	82
3.4.2. Firma Performansı ve Sıkılık-Esneklik Kavramı.....	83

BÖLÜM IV

ÖRGÜTLERDE SIKILIK-ESNEKLİK BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	85
4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	86
4.3. Araştırma Modeli	87
4.4. Araştırma Hipotezleri.....	89
4.4.1. Temel Araştırma Hipotezleri	90
4.4.2. Alt Hipotezler	90
4.4.3. Araştırma Soruları	91
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	93
4.5.1. Sıkılık-Esneklik Ölçeği (S-E).....	94
4.5.2. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖG).....	96
4.5.3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği (KG)	97
4.5.4. Firma Performansı Ölçeği (FP)	99

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

5.1. Analiz Yöntemleri ve Özellikleri	101
5.1.1. Sıkılık-Esneklik, Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizleri.....	103
5.1.2. Faktör Yapılarının Geçerliliği: Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri	104
5.1.2.1.Sıkılık-Esneklik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi..	106
5.1.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .	107
5.1.2.3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	109
5.1.2.4. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	111
5.2. Araştırma Sorularının Cevapları ve Demografik Farklılıklar	113
5.3. Hipotez Testleri	132
5.3.1. Araştırma Hipotezlerinin Testi	132
5.3.1.1. Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı ile İlişkisi	133
5.3.1.2. Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansına Etkisi	140

BÖLÜM VI

SONUÇ VE TARTIŞMA

6.1. Araştırma Sonuçları	150
6.2. Öneriler	162
6.3. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Kısıtları	165
KAYNAKLAR	168
EKLER	199
ÖZGEÇMİŞ	207

KISALTMALAR

İSO	: İstanbul Sanayi Odası
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Değer Yönlendirme Çeşitlemeleri	14
Tablo 2. Temel Araştırma Hipotezleri	90
Tablo 3. H_a Alt Hipotezine İlişkin Alt Hipotezler.....	90
Tablo 4. H_b Hipotezine İlişkin Alt Hipotezler	91
Tablo 5. Araştırma Soruları.....	92
Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutları	94
Tablo 7. Sıkılık-Esneklik Ölçeği İfadeleri	95
Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği İfadeleri	96
Tablo 9. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği İfadeleri	97
Tablo 10. Firma Performansı Ölçeği İfadeleri	99
Tablo 11. Araştırmada Kullanılan Ölçekler İçin Güvenirlilik Testi.....	103
Tablo 12. Uyum Ölçütleri	106
Tablo 13. Sıkılık-Esneklik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	106
Tablo 14. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	108
Tablo 15. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	109
Tablo 16. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	111
Tablo 17. Türkiye’deki Büyük Sanayi Kuruluşlarının Sıkılık-Esneklik Eğilimleri.....	114
Tablo 18. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmalar: t-testi	115
Tablo 19. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmalar: Anova	115
Tablo 20. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Yaş Grubuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi.....	116
Tablo 21. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmalar: ANOVA	117
Tablo 22. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi.....	118
Tablo 23. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Sektördeki Deneyim Süresine Göre Farklılaşmalar: ANOVA	119
Tablo 24. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Beyaz Yakalı Çalışanların İşletmedeki Konumuna Göre Farklılaşmalar: ANOVA	120

Tablo 25. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Çalışanların İşletmedeki Görevlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi	121
Tablo 26. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Faaliyet Gösterilen Sektöre Göre Farklılaşmalar: ANOVA	122
Tablo 27. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi	123
Tablo 28. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi	124
Tablo 29. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi	125
Tablo 30. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmaların Sermaye Yapılarına Göre Farklılaşmalar: Anova	126
Tablo 31. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmaların Sermaye Sahipliğine İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi	126
Tablo 32. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmalarda Yönetim Faaliyetlerinin Kim(ler) Tarafından Gerçekleştirildiğine Göre Farklılaşmalar: Anova.....	127
Tablo 33. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmalarda Yönetim Faaliyetlerinin Kim(ler) Tarafından Gerçekleştirildiğine İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi	128
Tablo 34. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde İstihdam Edilen Personel Sayısına Göre Farklılaşmalar: Anova	129
Tablo 35. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmanın Faaliyet Gösterdiği Pazar Boyutuna Göre Farklılaşmalar: Anova	130
Tablo 36. Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmaların Pazar Boyutuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi	131
Tablo 37. Ha Temel Araştırma Hipotezi İçin Korelasyon Katsayıları Matrisi	133
Tablo 38. Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven ve Alt Boyutları ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Matrisi.....	134
Tablo 39. Sıkılık-Esneklik Boyutunun Kurumsal Girişimcilik ve Alt Boyutları ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Matrisi.....	136
Tablo 40. Sıkılık-Esneklik Boyutunun Firma Performansı ve Alt Boyutları ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Matrisi.....	137
Tablo 41. Ha Hipotezi, Alt Hipotezleri ve Sonuçları (N=433)	139
Tablo 42. Örgütsel Güvene İlişkin Model Özeti	140

Tablo 43. Sıkılık-Esnekliğin Örgütsel Güven Algısına ve Alt Boyutlarına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 44. Sıkılık-Esnekliğin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Katsayılar	141
Tablo 45. Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Model Özeti	142
Tablo 46. Sıkılık-Esnekliğin Kurumsal Girişimciliğe Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	143
Tablo 47. Sıkılık-Esnekliğin Kurumsal Girişimcilik ve Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Katsayılar	144
Tablo 48. Firma Performansına İlişkin Model Özeti	145
Tablo 49. Sıkılık-Esnekliğin Firma Performansına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 50. Sıkılık-Esnekliğin Firma Performansına Etkisini Gösteren Katsayılar	146
Tablo 51. Bağımlı Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	147
Tablo 52. H ₀ Hipotezi, Alt Hipotezleri ve Sonuçları (N=433).....	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Deal ve Kennedy'nin kültür tipleri	16
Şekil 2. Harrison ve Handy'nin modeli.....	18
Şekil 3. Denison ve Mishra modeli	21
Şekil 4. Sıkılık-esnekliğin çok düzeyli bir modeli	32
Şekil 5. Etkinlik değerinin dörtlü modeli	36
Şekil 6. Güven algılarının oluşumu	47
Şekil 7. Schokoley-Zalabak örgütsel güven parametreleri	49
Şekil 8. Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli	50
Şekil 9. Bromiley ve Cummings güven matrisi.....	51
Şekil 10. Firma performansı	75
Şekil 11. Araştırmanın simgesel modeli.....	89
Şekil 13. Örgütsel güven ölçeği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi	108
Şekil 14. Kurumsal girişimcilik ölçeği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi...	110
Şekil 15. Kurumsal girişimcilik ölçeği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi...	112
Şekil 16. Doğrulan araştırma modeli	149

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilmeleri için; teknolojik, yapısal ve kültürel anlamda yenilik ve değişimleri takip etmeleri son derece önemlidir. Sürekli değişen ve belirsizleşen bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, çalışanları ile bütünleşmeleri, ortak bir kültür, değer ve inanç yaratarak ortaya çıkacak olan bu güçten en etkili şekilde faydalanmaları gerekmektedir.

Farklı toplumlarda yaşayan bireylerin hayatları ve dış dünyayı algılama biçimleri birbirinden farklılık göstermektedir. Söz konusu bu farklılıklar bireylerin ve bireylerin meydana getirdiği organizasyonların iş hayatına yaklaşımlarını, çalışma usullerini ve yönetim tarzlarını da farklılaştırmaktadır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010). Günümüzde örgütler çalışma şekillerini toplumun kültürü ile uyumlaştırma gereği duymaktadır. Bu anlamda yönetimin önemli ölçüde kültüre bağlı ve kültürle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Erdoğan, 1991, s. 113).

Bir topluluğu bir arada tutan ve nesiller boyu paylaşılmış olan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inanışlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünü (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1985) olarak tanımlanan örgüt kültürü, kavranması, anlaşılması, tanımlanması ve ölçülmesi güç bir kavramdır (Seymen, 2008, s. 30). Robbins (1986, s. 430-431) kavrama yönelik karmaşayı, “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” ifadesi ile dile getirmiş ve örgüt kültürünü, “örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler bütünü” şeklinde tanımlamıştır (s. 430-431). Örgüt içerisinde görünmez bir varlık olarak nitelendirilen örgüt kültürü genellikle yazılı olmayan kurallar, ortak standartlar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin davranış şekilleri, adetler ve çalışanlara kurum içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar olarak vurgulanmaktadır (Schwartz ve Davis, 1981, s. 35).

Kavramla ilgilenmiş olan bilim insanlarının bir bölümü örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu

bir küme olarak ele almaktadır (Brown ve Starkey, 1994, s. 808). Örgüt ve örgütle ilgili süreçlerde, örgütsel hayatın değişik niteliklerinde (Detert, Schroeder ve Mauriel, 2000) kültür birçok farklı düzeyde analiz edilebilir (Schein, 1992, s. 16-17). Ayrıca analiz düzeyinin belirsizliği, firma seviyesinde örgüt kültürünün ölçülmesi ve kullanılması noktasında araştırmacıları zor durumda bırakabilmektedir (Cabrera ve Bonache, 1999; Cameron, 2004; Denison ve Mishra, 1995; Schneider, 1988).

Alan yazında örgüt kültürünü anlamaya ve açıklamaya yönelik yapılan çalışmaların genel olarak değerler yaklaşımını benimsediği görülmüştür (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006). Ancak değerlere odaklanıldığında normların, kuralların, sosyal ağ ve çevre gibi daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiş olmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010, s. 13). Yapılan araştırmaların değerler yaklaşımı ile temellendirilmesi örgüt kültürünün önemli bir ayağını oluşturan toplumsal kural, durumsal norm, sosyal yaptırım ve kısıtların ihmal edilmesine neden olmuştur. Bu boşluğun doldurulması amacıyla Gelfand, Raver ve Nishii (2006, s. 6) tarafından “bir toplulukta katı sosyal normlar ve bunların toplum içindeki yaptırımı”, kapsam, önem ve etki gücü (Wasti ve Fiş, 2010, s. 13) olarak tanımlanabilecek sıklık-esneklik boyutu yazına sunulmuştur.

Bu araştırma ile toplumsal kültürün bir boyutu olarak ortaya atılan sıklık-esneklik boyutunun örgütsel bağlamda olası sonuç ve etkileri tartışılacaktır. Örgüt içinde çalışanların çoğunluk tarafından kabul edilmiş kurallara uyma eğilimi, bu kurallara uymayanlara nasıl tepki verildiği, çevreleri ile ilişkilerinde bu kural ve yaptırımların ne derece önemli olduğu, sıklık-esneklik boyutunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu tez çalışmasında toplumun bir yansıması olan örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun kendisine nasıl yer bulduğu ve bu boyutun örgütlerin kültürel oluşumlarına nasıl katkı sağladığı incelenmektedir. Bununla birlikte örgütlerin sıklık-esneklik eğilimlerinin örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerindeki etkileri ile bu kavramların birbirleriyle ilişkileri değerlendirilmektedir.

1.1.Çalışmanın Önemi

Örgütler içinde bulundukları çevresel koşullar ve kendilerini oluşturan bireyler ile ayrılmaz bir bütündür. Hofstede (1980) tarafından bireysellik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişilik olarak belirlenen toplumsal kültürün boyutları ülkelerin kültürel sistemlerinin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Toplumda bireylerin sosyal kurallara ne ölçüde bağlı olduğunu, normlardan sapan kişilere uygulanan yaptırımları ve bu yaptırımların etki gücünü ifade eden (Gelfand vd., 2006; Chan, Triandis ve Gelfand, 1996) sıkılık-esneklik boyutu da, kültür yazınında incelenmesi gereken ve yukarıda ifade edilen boyutlardan farklı, özgün bir boyut olarak değerlendirilmektedir (Li, Fock ve Mattila, 2012).

Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünü olup (Morey ve Luthans, 1985) aynı zamanda toplum kültürünün bir alt kültürü ya da bir alt sistemidir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990). Buna istinaden çalışmamızda toplumsal bir kültür boyutu olan sıkılık-esneklik örgütsel düzeyde incelenmiştir. Örgüt içinde çalışanların uymakla yükümlü olduğu kuralların sayısı ve niteliği, bu kural ve yaptırımların gücü, toplumun hata ve yanlışlara ne tür yaptırımlar uyguladığı sıkılık-esnekliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda toplumun bir yansıması olan örgütlerde sıkılık-esneklik boyutunun kendisine nasıl yer bulduğu ve örgütlerin kültürel oluşumlarındaki etkileri araştırılmaya değer görülmektedir.

Türkiye ortamında, örgüt kültürlerini anlama yolunda atılmış önemli adımlara karşın (Wasti ve Fiş, 2010, s. 12) örgütlerin ne tür kültürel özellikler taşıdığı ve bunlara bağlı olarak nasıl örgütsel yansımaların ve sonuçların ortaya çıktığı sorusu halen önem arz etmektedir (Danışman, 2010, s. 5; Wasti ve Fiş, 2010, s. 12). Hem dünyada hem de Türkiye’deki firmalarda örgüt kültürünü anlamak, açıklamak ve yorumlamak için hangi kültürel boyutlardan ve değişkenlerden faydalanılabileceği sorusu belirsizliğini koruyan önemli bir konudur. Bu belirsizliğin azaltılması adına kültür yazınında yeni bir kavram olan ve örgütsel yazında henüz yeterince dikkate alınmamış “sıkılık-esneklik boyutu” araştırmaya konu edilmiştir. Bu anlamda sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel düzeyde ele alınması ile alana yeni bir bakış açısı sunulabileceği ve örgüt kültürü kavramının anlaşılmasına bir nebze de olsa katkı sunulacağı umulmaktadır.

Örgüt kültürünün, örgütte yapılan tüm işleri, süreçleri, yöntemleri ve alınan stratejik kararları etkilemesi beklenir (Kilman vd., 1985). Bu anlamda örgüt kültürünün

anlama adına bir toplumda kültürel normların ve bu normlardan sapmaların ne ölçüde bağlayıcı olduğunu ifade eden sıklık-esneklik boyutunun (Gelfand vd., 2006; Chan vd., 1996) önemle üzerinde durulmalıdır. Çünkü örgüt kültürünün oluşumunda üst yönetim tarafından belirlenen, formal nitelikli kural ve standartlar kadar toplumsal ve sosyal çevre tarafından belirlenen kural, norm ve kısıtlar önemli bir paya sahiptir. Bu bağlamda bu araştırma ile Türkiye’deki öncü sanayi işletmelerinin örgüt kültürlerinin oluşumuna sıklık-esneklik boyutunun nasıl ve ne derece katkı sağladığı ortaya çıkarılacaktır.

Bununla birlikte Türkiye’de hangi tür örgütlerde sıklığın, hangi tür örgütlerde ise esnekliğin hakim olduğunun belirlenmesi ile Türkiye’nin kültürel açıdan sıklık-esneklik profilinin çıkarılması hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmanın sıklık-esneklik boyutu ile sermaye yapısı, faaliyet gösterilen sektör, pazar boyutu, yönetim felsefesi ve istihdam edilen personel sayısı vb. çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkiyi ortaya koyması açısından anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin yapısal özellikleri ve kültürleri sıklık-esneklik boyutunu etkileyebildiği gibi sıklık-esneklik boyutunda birçok örgütsel çıktı ve sonuç üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiye sahiptir (Gelfand vd., 2006). Bu araştırma sonucunda boyutun olası örgütsel çıktılarından örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Örgütlerin ulusal ve uluslararası pazarlarda ayakta kalma, rekabet üstünlüğü sağlama, mevcut ve muhtemel rakiplerle mücadele etme, rakiplerine üstün gelme ve pazar payını artırma gibi stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri; “entelektüel” olarak ifade edilen maddi olmayan varlıklara sahip olma, onları etkili şekilde kullanma ve yönetme yeteneklerine bağlıdır. Bu noktada örgütsel güven kavramı önemli bir anahtar olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven düzeyi yüksek olan örgütlerde denetim mekanizmalarına duyulan gereksinim ve işlem maliyeti azalmaktadır (Currall ve Judge, 1995). Yine yaratılan güven ortamı sayesinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı artarken, örgütler için istenmeyen davranışlar arasında yer alan kaytarmacılık ve çıkarıcı davranışlar en aza indirgenmektedir. Örgütsel güven kavramının örgüt üyelerinin refahı üzerinde de önemli etkisi olduğu düşünüldüğünde çalışmanın, firma liderleri ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda Türkiye’nin öncü sanayi işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırma ile örgütlerin sıklık-esneklikleri ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi son derece önemlidir.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan kurumsal girişimcilik, temellerinin anlaşılması ve kavranması zor yapısına rağmen, mikro ve makro düzeydeki, örgütsel teorilerde önemli bir yere sahip olan, örgüt kültüründen almaktadır (Robert ve Wasti, 2002). Kurumsal girişimcilik son dönemlerde rekabet üstünlüğü kazanarak ayakta kalmanın oldukça önemli ve etkili araçlarından biridir. Bu anlamda Türkiye’de küresel anlamda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın anahtarlarını bünyesinde barındıran kurumsal girişimcilik faaliyetlerini, örgütlerin sıklık-esneklik boyutunun önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Ulusal ve uluslararası arenada faaliyet gösteren firmaların, girişimcilik odaklı davranışlar yoluyla rekabet avantajı yaratma çabaları; yenilikçilik, proaktivite, risk alma ve agresif rekabetçilik eğilimleri tarafından şekillendirilmektedir. Araştırmanın üst düzey yönetici ve liderlere, kurumsal girişimcilik faaliyetlerini planlarken göz önünde bulundurmaları gereken çevresel ve örgütsel unsurların belirlenmesi hususunda yardımcı olması beklenmektedir.

Örgütlerin temel ekonomik amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyinin yanında, firmaların değişen çevresel koşullara uyum beceresinin ve sürdürülebilir rekabet avantajının bir göstergesi olarak algılanan firma performansı, örgütlerin yapısal ve kültürel özelliklerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Sıklık-esneklik boyutu ile firma performansı değişkenleri arasında ne tür bir ilişki olduğunun belirlenmesi, gerek teorik gerekse pratik anlamda gelişmekte olan ekonomiler ve örgütler için faydalı sonuçlar doğurabilecektir.

Tüm bu açıklamalara ek olarak yapılan yazın taramasında, örgütlerin sıklık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik, örgütsel güven ve firma performansı üzerindeki etkisini irdeleyen, gerek kuramsal gerekse uygulamaya yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda çalışmanın gerek örgütsel yazına, gerekse kurama önemli katkılar sağlayacağı düşünülebilir. Bununla birlikte sıklık-esneklik boyutu bakımından Türkiye’nin kültürel bir profilinin oluşturulmasına odaklanan bu çalışma hem akademisyenlere, hem de uygulayıcılara yol göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

1.2.Çalışmanın Amacı

Örgüt kültürünü anlamaya yönelik yapılan çalışmalarda değerler yaklaşımının hakim olduğu ve bu yaklaşım çerçevesinde açıklayıcı çabalara eğilindiği görülmektedir. Bu anlamda yapılan çalışmaların çoğunda normlar, kurallar ve kısıtlamaların , toplumsal ve sosyal ağların davranışlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiştir (Gelfand vd., 2006). Bu anlamda kültür yazınında önemli bir yere sahip olan değerler yaklaşımı yerine, belirli bir topluluk içinde sosyal norm, yaptırım ve kuralların kapsam, önem ve etkisinin davranışlar üzerindeki yansımaları ifade eden, sıklık-esneklik boyutunun örgüt düzeyinde incelenmesi gerekmektedir (Gelfand vd., 2006, s. 6).

Bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl düzenlediği “Türkiye’nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan öncü sanayi işletmelerinde, toplumsal kültürün bir boyutu olarak ortaya atılan sıklık-esneklik boyutunun, örgütsel bağlamda olası sonuç ve etkilerinin tartışılması amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle bu çalışmada, örgütlerin sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun ortaya konması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Yine çalışma kapsamında sıklık-esneklik boyutunun sermaye yapısı, faaliyet gösterilen sektör, pazar boyutu, yönetim felsefesi ve istihdam edilen personel sayısı vb. çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkisinin ortaya koyulması, sıklık-esneklik boyutu bakımından Türkiye’nin kültürel bir profilinin çıkarılması araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın kuramsal çerçevesi örgüt kültürü, sıklık esneklik, kurumsal girişimcilik, örgütsel güven ve firma performansı kavramlarını kapsayan yazın taraması doğrultusunda oluşturulmuştur. Konuya ilişkin yayınlar, kütüphane, internet, yurt içi ve yurt dışı çeşitli süreli yayınlardan elde edilmiş, buralardan elde edilen kitap, makale ve tezlerden yararlanılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Kavramsal açıklamalar yapıldıktan sonra, örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisinin incelenmesi amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için yazında mevcut anketlerden

faydalanılarak anket formu oluşturulmuştur. Anketin uygulanacağı örneklemin seçimi için araştırmanın amaç ve kapsamı da dikkate alınarak çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır ve çalışmanın örneklemini İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl düzenlediği “Türkiye’nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan öncü sanayi firmaları olarak belirlenmiştir.

İSO’nun belirlediği bu firmaların örneklem için seçilmesindeki bir diğer etken, söz konusu şirketlerin kurumsallık ve gelişmişlik düzeylerinin en yüksek seviyede olmasıdır. Araştırmanın amaçları arasında yer alan sıklık-esneklik boyutu bakımından Türkiye’nin kültürel bir profilinin çıkarılması ancak ulusal ve uluslararası arenada temsil gücü yüksek firmaların araştırma kapsamına dahil edilmesi ile mümkün kılınacaktır. Bununla birlikte Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan bu işletmeler kurumsal girişimcilik, firma performansı ve örgütsel güven değişkenlerinin bir arada incelenebilmesi için yeterli büyüklük ve niteliktedir.

1.4. Çalışmanın Planı

Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışma toplam altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın önemine, amacına, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgüt kültürü ve bir kültür boyutu olarak sıklık-esneklik kavramına ilişkin kapsamlı bir açıklamaya yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, sıklık-esneklik kavramının örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerindeki etkileri ve kavramların birbiri ile ilişkisi ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın kapsamı, araştırma modeli, ana kütle ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Araştırma kapsamında oluşturulan ana ve alt hipotezler ve cevap aranan araştırma soruları yine dördüncü bölümde yer almaktadır.

Beşinci bölümde, analiz sonuçları tablolaştırılarak gerekli değerlendirme ve yorumlar yapılmaktadır.

Çalışmanın altıncı bölümünde ise araştırma bulguları doğrultusunda sonuç ve tartışma ile birlikte önerilere yer verilmiştir. Bununla birlikte çalışmanın kısıtları ve alana katkıları da bu bölümde yer almaktadır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı

Birçok disiplin tarafından değişik tanımları yapılmış olan kültür kavramı, uzun ve karmaşık bir geçmişe sahiptir (Schein, 1992, s. 3). Krober ve Kluckhohn (1952) yaptıkları bir araştırmada 164 adet kültür tanımı tespit etmişlerdir (Tayeb, 1988, s. 42). Kavramla ilgili çok sayıda tanım yapılmış olması ortak bir tanım üzerinde fikir birliğine varılmasını zorlaştırmaktadır.

Kültür, bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözdükçe öğrenilen, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, bu nedenle yeni üyelere çeşitli problemleri algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilebilecek paylaşılan temel varsayımlar örüntüsüdür (Schein, 1992, s. 12). Sathe (1983, s. 6) ise kültür kavramını bir toplumun ortaklaşa paylaştığı belirgin olmayan, önemli fikirler bütünü olarak tanımlamaktadır. Adler (1991) tarafından yapılan tanımda kültür, bir toplumda önemli kabul edilen ve yaygın olarak savunulan inanç, değer, tutum, norm ve davranışı belirleyen tüm etkinlikleri içine alır.

Örgüt araştırmacıları ve antropologlar kültürü sosyal bir grubun üyelerince paylaşılan bilişsel donanım olarak görürler. Bu bilişsel donanım ise çeşitli kültürel öğelerin bireylere benimsetildiği sosyal öğrenme veya sosyalleşme süreci ile kazanılır (Tierney, 1997; Rousseau, 1990). Kültürün en önemli özelliği olan öğrenilebilir olması ile toplum üyeleri, sosyalleşme sürecinde, aile, din, formal eğitim ve toplum gibi kurumlarda bu donanıma sahip olur (Tayeb, 1988, s. 42).

Kültür kavramı gibi örgüt kültürü kavramının tanımı konusunda da bir fikir birliği yoktur. Örgütler üzerine yapılan çalışmaların amaçları bakımından birbirlerinden farklılık göstermesinin yanı sıra (Alvesson ve Billing, 1997), örgüt kültürü araştırmacılarının pozitivist paradigmadan yorumsalcı ve postmodern paradigmalara kadar uzanan çeşitli paradigmalara sahip olmaları, bu karmaşanın temel nedenini

oluşturmaktadır (Alvesson, 1993). Örgüt kültürü çalışmalarına rehberlik eden farklı felsefi ve kuramsal sayıtlar, kültür olgusunun farklı tanımlanması ve kullanılmasının en önemli nedenlerden birini oluşturmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979; Smircich ve Calas, 1987).

Hofstede (1980) tarafından bir grubun zihinsel programlaması olarak tanımlanan kavram, Peter ve Waterman (1982) tarafından, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 178). Gordon ve DiTomaso (1992, s. 784) ise kavramı benzer şekilde bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler bütünü olarak ele almıştır. Berg, Wilderom ve Celeste (2004, s. 571)'e göre ise bir örgütü diğerlerinden ayıran örgütsel uygulamaların paylaşılan algılarıdır.

Örgüt kültürü kavramının tanımı konusunda bir fikir birliği olmamasına karşın, kavramın sosyalizasyon sonucu oluşan, üyelerce paylaşılan, kolayca değişmeyen, bütüncül ve kapsamlı bir olgu olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Terzi, 2000; Doğan, 2012). Kavram literatüre girdiği ilk yıllarda bir örgütte herkes tarafından paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranış özellikleri (Kilman vd., 1985) gibi doğrudan gözlenemeyen unsurlar etrafında incelenmiştir (Schein, 1984). Ancak sonraki yıllarda kavramın daha geniş bir perspektifle ele alındığı görülmüştür. Son dönemlerde özellikle sembol ve sembolleştirme kavramları örgüt kültürü çalışmalarına dahil edilmiştir (Barley, 1983). Araştırmacılar tarafından örgüt kültürü unsurları, yüzeyde yer alan görülebilir ve daha derin düzeyde yer alan görülemez gerçekler şeklinde iki farklı düzeyde ele alınmıştır. Görülebilir düzey, örgütün içinde gözlenebilen kültür unsurlarını temsil etmektedir (Daft, 1991, s. 75). Bu anlamda gözlenebilir seviyede örgüt kültürünün unsurları paylaşılan öğeler, hikâyeler, efsaneler, törenler, ritüellerden oluşurken; düşünsel yani gözlenemeyen düzey değerler, normlar ve inançlardan oluşmaktadır (Danışman ve Özgen, 2008).

Kavramın geçmişten günümüze gelişimi incelendiğinde, sürecin ilk olarak Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları ile yönetim biliminin insana bakış açısını değiştirmeleri ile başladığı söylenebilir. Bu araştırmayı takip eden süreçte Argyris, Maslow ve McGregor'ın çalışmalarının da doğrudan olmasa bile örgüt kültürü alanına çeşitli katkılar sunduğu söylenebilir. Ancak örgüt kültürüne doğrudan ilgi

1970'lerin başından itibaren yapılan bazı çalışmalar (Clark, 1972; Pettigrew,1979) sayesinde artmaya başlamıştır.

Örgüt kültürü kavramı 1980'lerin başında davranış biliminin en dikkat çeken alanından birisi haline gelmiş ve bu dönemde konuyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır (Business Week, 1980; Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; Smircich, 1983; Sathe, 1983; Kilmann, Saxton ve Serpa, 1986; Schein, 1983, 1984).

Örgüt kültürü konusunda öncü isimlerden olan Schein ve Smircich'in çalışmaları örgüt kültürünün çerçevesini çizerek kavramın anlaşılmasına önemli katkılar sunmuştur. Smircich (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis" adlı çalışmasında kültür kavramını örgüt çalışmaları ile ilişkilendirmiştir. Araştırmacı, bu çalışmasında kültür kavramı ile örgüt teorisinin kesiştiği beş noktadan bahsetmektedir.

Bu kesişimlerin ilki "karşılaştırmalı yönetim"dir. Buna göre kültür, varlığını örgüt üyelerinde sürdürmektedir. Örgüt üyeleri aracılığıyla örgüte giren kültür, üyelerin tutum ve eylemleri üzerinde etkilidir (Smircich, 1983). Ayrıca bu tip yaklaşımlarda ekonomik, yasal, psikolojik ve sosyolojik değişkenlerde ele alınmaktadır (Ajiferuke ve Boddewyn, 1970). Kültür ve örgüt teorisinin ikinci kesişim noktasını "örgüt kültürü" oluşturmaktadır. Bu görüşü benimseyen araştırmacılar, kültürü örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı gibi algılamakta ve kültürün örgüt içinde paylaşılan değerler, sosyal idealler ve inançlar olduğunu vurgulamaktadır. Burada örgütler değişen çevreye ayak uydurabilen ve adapte olan organizmalar olarak ele alınır (Smircich, 1983). "Örgütsel biliş" konusu kültür ve örgüt teorisinin üçüncü kesişim noktasını oluşturmaktadır. Bu noktada kültür paylaşılan bilişlerin bir sistemi, örgütler ise bilginin sisteminden oluşan unsurlar olarak ele alınmaktadır (Smircich, 1983). Bu noktada bireylere yol gösteren kuralların iyice anlaşılması önem arz etmektedir. Bir diğer kesişim noktası olan "örgütsel sembolizm" kültürü, paylaşılan semboller ve anlamlar sistemi olarak kabul etmektedir. Son kesişim noktası "bilinçaltı süreçler ve örgüt" olarak ifade edilmektedir. Burada kültür, aklın evrensel, bilinçsiz altyapısının bir izdüşümü, örgütler ise bilinçsiz şekilde ortaya çıkan formlar ve uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. İnsanın bilinçaltında kalan psikolojik süreçlerin ifade edilmesi anlamında kullanılmaktadır (Smircich, 1983).

Smircich (1983) bu sınıflamalardan yola çıkarak kültürler arası ya da karşılaştırmalı yönetimde kültürün, bağımsız bir değişken; örgütsel kültürde içsel bir

değişken; diğer sınıflamalar için ise daha soyut bir değişken olarak (örneğin metafor, sembol gibi) ele alınmasının uygun olduğunu belirtmektedir.

Schein'in (1984) çalışmasında ise örgüt kültürü kavramı bütüncül bir yaklaşım ile dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere, bu tür problemlerle ilişkilerinde; algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir (Schein, 1992, s. 9).

Örgüt kültürünü tanımlamak ve çerçevesini belirlemek amacıyla yapılan çalışmaların nedenleri ve dayanakları incelendiğinde, örgüt kültürünün işletmelere önemli katkılar sağladığı ortaya konulmuştur (Cheung, Wong ve Wu, 2011, s. 33). Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşumuna yardımcı olan kültür (Deal ve Kennedy, 1982), aynı zamanda sosyal sistemin istikrarlılığını pekiştirmektedir (Louis, 1983; Schein, 1984). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının yönlendiricisi olduğundan performans, ürün ve hizmet kalitesi üzerinde de önemli etkiye sahiptir (Simpson ve Cacioppe, 2001, s. 394; Choi, Seo, Scott ve Martin, 2010, s. 170). Yine örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000).

2.2. Örgüt Kültürünün İncelenmesi

Kültürü tanımlamaya yönelik birçok çalışmada kültürün ülke düzeyinde değerlendirildiği ve bu değerlendirmenin bir ülkelerdeki tüm bireylerin kültürel değerlerinin aynı olduğu varsayımına dayandığı görülmektedir (Triandis, 1995). Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünüdür (Terzi, 2004). Bu anlamda örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır (Eren, 2000).

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü veya alt kültürü; örgüt de toplumun bir alt birimi ya da sistemidir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990). Örgütler faaliyet gösterdikleri çevre ve çeşitli şekillerde etkileşimde bulundukları

bireylerden ayrı düşünülemez. Bu anlamda örgüt, çevre ve birey bir bütün oluşturmaktadır. Bütün örgütler, üzerlerinde büyük ve önemli etkileri olan sosyal yapı ve kültürlerde yeşermiş olup hayatlarını sürdürmektedir. Örgütlere değerlerinin büyük bir kısmını oluşturmuş şekilde katılan bireyler (Hofstede vd., 1990) örgütün bir parçası olduklarında zaten yeter derecede sosyal koşullanmaya sahiptir (Adler ve Jelinek, 1986). Bir örgütü oluşturan üyeler, sosyalleşme sürecine toplum kültürü içinde başladıkları ve içinde yetiştikleri toplum kültürünün özelliklerini taşıdıkları için bu kültürel özellikler örgüt yaşamında hâkim olan değerler, ideolojiler, varsayımlar ve diğer kültürel unsurlara da doğrudan yansır (Baytok, 2006). Diğer bir deyişle, bireylerin yanlarında getirdikleri toplumsal kültür öğeleri, özellikle çalışanların belirli bir ortak kültürü paylaştığı örgütlerde (Yılmaz, Alpkan ve Ergun, 2005), kültür oluşması ve şekillenmesinde önemli rol oynar. Bundan dolayı herhangi bir örgüt, kültürel özellikleri açısından toplum kültürünün küçük bir izdüşümü ve onun bir alt kültürüdür (Baytok, 2006). Toplumsal kültürün oluşumuna ve gelişimine önemli katkılar sağlayan bireylerin, günlerinin önemli bir kısmını geçirdikleri örgütlerinin kültürel özelliklerini etkilememesinin mümkün olmadığı düşünülebilir (Robert ve Wasti (2002).

Tüm bu açıklamalar ışığında örgütlerin kendine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerdir (Hofstede vd., 1990). Yapılan literatür taramasında, toplumsal ve bireysel düzeyi hedef alan araştırmalarda çeşitli toplumsal kültür boyutlarının örgütsel seviyeye indirgenerek incelendiği görülmüştür (Hofstede vd., 1990; Yılmaz vd., 2005; Fiş ve Wasti, 2009; Wasti ve Fiş, 2010).

Bu çalışmada da toplumsal kültürün bir boyutu olan sıklık- esneklik boyutu örgütsel bağlamda incelenecektir. Gelfand vd., (2006) tarafından yapılan çalışmada sıklık-esneklik boyutu, Hofstede (1980)'in toplumsal kültürü anlamak için ortaya koyduğu bireysellik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişilik boyutlarından farklı, özgün bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Li vd., 2012). Aşağıda sıklık-esneklik kavramının daha iyi anlaşılabilmesine katkı sağlamak amacıyla çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya atılmış olan kültürel boyutlar, örgüt kültürü modelleri ve bu boyut ve modellerin çeşitli karakteristiklerine yer verilmiştir.

2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün içeriği, sınıflandırılması ve unsurları konularında olduğu gibi araştırılmasında ve çözümlenmesinde de temel alınacak kültürel boyutlar veya değişkenler konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği yoktur. Bu konuyla ilgilenen çok sayıda araştırmacı farklı yöntemler, teknikler ve boyutlar kullanarak örgüt kültürünü incelemeye çalışmıştır (Naktiyok, 1999).

Örgüt kültürünü anlamak ve açıklamak adına birçok örgütsel kültür tipolojisi veya modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu tipolojiler, içerdikleri detaylar, göz önüne alınan değişkenler ve örgütlerde uygulanabilirlikleri açısından farklılık göstermektedir (Brown, 1998, s. 65). Örgüt kültürü kavramını daha anlaşılır bir hale getirmeye çalışan araştırmacılar farklı modeller üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışma kapsamında alana önemli katkıları olduğu düşünülen Kluckhohn ve Strodtbeck'in Modeli (1961), Deal ve Kennedy Modeli (1982), Harrison (1970) ve Handy'nin Modeli (1993), Quinn ve Cameron (1983) /McGrath Modeli (1985), Denison ve Mishra Modeli (1995), Trompenaars'ın Modeli (1994) ve Hofstede'in Kültürel Modeli (1980) incelenecektir.

2.3.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Modeli

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) "Değer Yönlendirmesi" adını verdikleri altı farklı boyuttan oluşan bir model geliştirmiştir. Bu model, farklı toplumların değişik konular ve problemlerle nasıl başa çıktıklarını temsil etmektedir (Francesco ve Gold, 1998). Çevre ile ilişki, zaman yönlendirme, temel insan doğası, faaliyet yönlendirme, insanlar arası ilişki ve yer yönlendirme modelin boyutlarını oluşturmaktadır.

Tablo 1

Değer Yönlendirme Çeşitlemeleri

Değer Yönlendirmeleri		Çeşitleme	
Çevre ile İlişki	Kontrol altına alma	Uyum	Egemenlik
Zaman Yönlendirme	Geçmiş	Şimdiki	Gelecek
Temel İnsan Doğası	Kötü/Şeytan	Tarafsız/karışık	İyi
Faaliyet Yönlendirme	Varoluş	Kapsamak/kontrol	Yapmak
İnsanlar Arası İlişki	Bireysel	Grup	Hiyerarşik
Yer Yönlendirme	Gizlilik	Karışık	Halka ait

Kaynak: Francesco, A. M.& Gold, B. A. 1998, s.20

Çevre ile ilişkinin üç çeşiti bulunmaktadır. Birinci ilişki türünde çevreye itaat söz konusudur. Bu ilişkide, insanlar gelişen olayların kaçınılmaz olduğunu düşünmektedir. İkinci çeşit ilişkide, çevreyle uyum söz konusudur. İnsanlar davranışlarının çevre ile uyum içinde olması gerektiğine inanmaktadır. Çevre ile ilişkinin üçüncü türünü ise egemen olma görüşü oluşturmuştur. Buna göre istenildiği zaman teknoloji, ekonomi, bilgi vb. gelişmeler ile çevrenin bazı özelliklerinin değiştirilebileceği fikri hakimdir (Francesco ve Gold, 1998).

Zaman yönlendirme boyutu, bir toplumun geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman üzerine odaklanmasını ifade eder. Geçmişin önemli olduğu toplumlarda, gelenekler ön plandadır. Şimdiki zamana odaklanan toplumlarda kısa vadede yapılan işlere önem verilir. Gelecek zamana odaklanan toplumlar da ise uzun vadede yapılan işler değerli kabul edilmektedir (Francesco ve Gold, 1998).

Temel insan doğası boyutu, insanları iyi, kötü veya tarafsız olarak değerlendirmektedir. Güvenin hakim olduğu toplumlarda, insanlar iyi olarak tanımlanırken; güven eksikliği bulunan toplumlarda, insanların kötü olduğuna inanılmaktadır. İnsanın özünde iyi olduğuna inanan kültürler ise insanı tarafsız olarak nitelendirmektedir (Francesco ve Gold, 1998).

Faaliyet yönlendirme boyutu, yapmak, kapsamak/kontrol etmek ve varoluşdan oluşmaktadır. Çalışmak ve elde etmenin önemli olduğu kültürler “yapan” boyutunun hakim olduğu kültürlerdir. “Kapsayan” kültürler rasyonellik ve mantığın hakim olduğu kültürlerdir. Bu kültürlerde bireyler istek ve arzularını sınırlandırarak kontrollü davranmaktadır. “Varoluş” kültürü ise “yaşamak için çalışmak” fikrini benimsemektedir (Francesco ve Gold, 1998).

İnsanlararası ilişki boyutu, bireysel, grupsal ve hiyerarşik olarak üç şekilde incelenmiştir. İnsanlar arası ilişkilerin “bireysel” olduğu toplumlarda kişisel özellikler ve kazanımlar önemlidir. “Grup” uyum, birlik ve sadakati simgeler. Bu toplumlarda bireyler birbirlerinin yerine sorumluluk almaktan kaçınmamaktadır. “Hiyerarşik” toplumlarda grup ilişkileri ve örgüt içindeki grupların göreceli sıralaması önemlidir (Francesco ve Gold, 1998).

Yer yönlendirme boyutu, insanların yer paylaşımını nasıl yaptıklarını incelemektedir. Bir yer herkese aitse burada “halka ait” toplum yapısı hakimdir.

“Gizlilik” boyutunun yüksek olduğu toplumlarda ise insanlar özel alanlarının olmasına önem vermektedir. “Karışık” toplumlarda yer, hem özel hem de herkese ait bir kavram olarak algılanmaktadır (Francesco ve Gold, 1998).

2.3.2. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982) dört temel kültür tipi tanımlamıştır. Bunlar; sert adam/maço kültürü, çok çalış /iyi oyna kültürü, şirketin üzerine oyna kültürü, süreç kültürüdür. Deal ve Kennedy çalışmalarında hiçbir örgütün bu dört kültürden sadece biriyle tam olarak tanımlanamayacağı ve bazı örgütlerin ise hiçbir modele dahil edilemeyeceği sonucuna varmıştır (Brown, 1998). Deal ve Kennedy’nin kültür tipleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Deal ve Kennedy’nin kültür tipleri

Kaynak: Deal, T. E. & Kennedy, A. A., 1982

Sert Adam/Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Besleme Kültürü) yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların alınan kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme yapma zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir (Uzunçarşılı, 2000). Sert adam/ maço kültürler, genellikle dayanıklılıktan çok hıza odaklanan genç kültürlerdir. Sert adam kültürleri, yüksek riskli ve geri dönüşü çabuk olan ortamlarda ne yapılması gerektiği konusunda örgütlere yardımcı olur. Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve çevreden gelen olumlu ve

olumsuz haberlerin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütler, yüksek riskli kararlar almaktan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan kültürlerdir (Eren, 2004).

Çok Çalış/ İyi Oyna Kültürü (Düşük Risk-Hızlı Geri Besleme) alınan kararların risk derecesinin düşük olduğu kültür tipidir. Bu kültürlerde riskin düşük olması getirileri de düşürmektedir. Bu yüzden bu tür örgütlerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir (Eren, 2004). Çoğunlukla bu kültür tipi, moda, pazarlama, perakende satış yapan marketler ve bilgisayar satan firmalarda görülür. Bu sektörlerin kültürel değerleri arasında satış rakamlarına ulaşmak için yoğun gayret göstermek vardır. Ayrıca bu kültürler rakiplerle mücadele etmeyi ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı her şeyin üstünde tutarlar (Goffee ve Gareth, 2000).

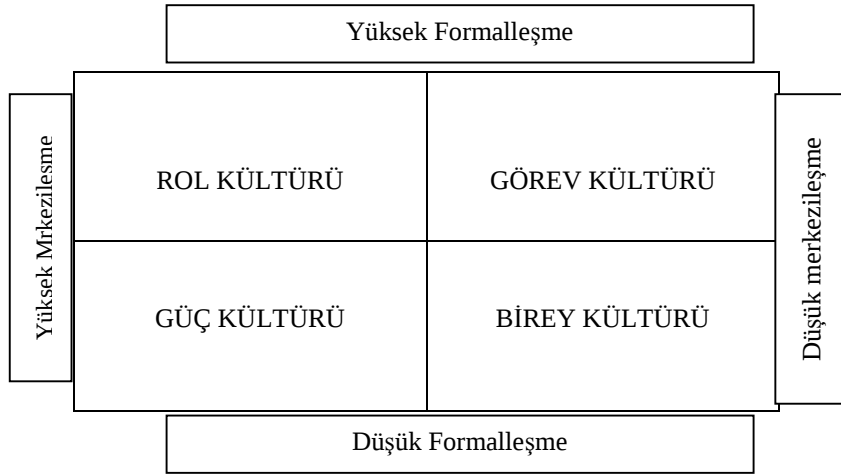
Şirketin Üzerine Oyna Kültüründe (Yüksek Risk- Yavaş Geri Besleme) verilen kararların uygulama süreci uzun zaman alır. Başarı elde etmek riskli ve tesadüfe bağlıdır. Sabırlı, ekip çalışması yapabilen, bilimsel ve teknik alt yapıya sahip yönetici ve çalışanlar bu kültür tipine uygundur. Genel olarak çalışma disiplini yoktur ve çalışanlar günün her saatinde işyerlerinde bulunarak çalışabilirler. Yine bu örgütlerde bürokratik prensiplerin, gereğinden fazla kural ve normların teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabileceği düşünülmektedir (Eren, 2004).

Süreç Kültürünün (Düşük Risk-Yavaş Geri Besleme) hakim olduğu örgütlerde sonuçları ve getiriye ölçmek zordur. Bu yüzden çalışanlar, kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Yöneticiler tarafından işin nasıl yapılacağına ilişkin belirlenen prosedürler büyük önem taşır ve bu prosedürler çalışanlarca takip edilir (Daft, 1991). Bu örgütlerde neyin yapıldığından ziyade, nasıl yapıldığı önemlidir. Çalışanlar hızlı ve çok üretmeye çalışsalar bile, örgüt yapıları geri beslemenin görülmesini engelleyecek tarzdadır (Eren, 2004). Devlet kurumları, bankalar, sigorta şirketleri bu örgüt tipine örnek olarak gösterilebilir (Brown, 1998; Daft, 1991).

2.3.3. Harrison ve Handy'nin Modeli

Örgüt kültürü sınıflandırmaları arasında en erken çalışmalardan biri olarak ele alınan Harrison ve Handy'nin modeli dört kültür tipi içermektedir (Harrison, 1970). Buna göre model güç kültürü, rol kültürü, görev (iş) kültürü ve birey kültürü boyutlarını

kapsamaktadır (Brown, 1998). Handy her modeli Yunan mitolojisindeki, bir tanrı ile özdeşleştirmiştir.



Şekil 2. Harrison ve Handy'nin modeli

Kaynak: Naktiyok, A., 1999, s. 104

Güç kültürünün benimsendiği örgütlerde merkezi yönetim söz konusudur ve yönetim tek elde toplanmıştır. Bu modelde güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalır (Handy, 1995). Yüksek sezgi gücü ve hızlı karar verme bu modelin en belirgin özelliklerindendir. Bu modelde kararlar tepe yönetimi tarafından alınır (Şişman, 1994). Bu kültürler genellikle sonuçlarla ilgilenen sert, aşındırıcı kültürlerdir (Brown, 1998). Bu örgütlerde kararlar prosedürlere dayanarak ya da mantık yardımıyla alınmaktan çok bir tür güç dengesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Handy, 1993). Modelde, merkezle ilişkilerin iyi olması bir unvan veya mevkiye sahip olmaktan daha önemlidir. Çünkü bu modelde insana değer verilir, çalışanlar emeklerinin karşılığını alır ve sıklıkla ödüllendirilir (Şişman, 1994).

Rol kültürü, mantık ve akılcılık ilkelerinden oluşan bir bürokrasidir. Rol kültürünün güçlü yanı, üst düzey yöneticilerden oluşan küçük bir grup tarafından koordine ve kontrol edilen fonksiyon veya uzmanlıklardan (finans, satın alma, üretim vb) meydana gelmesidir. Kurallar, prosedürler ve iş tanımları, rol kültürünün iç ortamına hâkimdir. Bu kültürlerde terfi, bireylerin işlerinde sergilediği tatmin edici performansa göre gerçekleştirilir (Brown, 1998). Rol kültüründe, çalışanların yapmaktan sorumlu oldukları işler, tüm ayrıntıları ile belirlenmektedir. Bu nedenle, formalleşmenin yüksek derecede olduğu ve merkezi olarak idare edilen bürokratik bir kültür olarak görülmektedir (Gürgeç, 1997).

Görev kültürü, belli bir işin yapılması amacıyla, farklı bilim dallarından ve mesleklerden oluşan, gücün bilgi ve tecrübeye bağlı olduğu, pozisyon ve karizmanın geri planda kaldığı proje gruplarını ifade etmektedir. Bu modelde proje ve takım çalışması, kurum içi görevlerin temelini oluşturmaktadır (Naktiyok, 1999). Bu kültürlerde örgüt içi konum veya kişisel güç belirli bir dereceye kadar etkili olsa da etki büyük oranda uzmanlık gücüyle elde edilir. Görev kültürü, etkinliği arttırmak ve bireyi örgütün hedefi ile tanımlamak amacıyla grubun birleştirici gücünden faydalanır. Bireyler bu kültürde kendi işlerini kontrol edebilme yeteneğine, sonuçlara göre değerlendirme yapabilme gücüne ve grup içi ilişki kurma imkanına sahiptirler. Dolayısıyla görev kültürü, esnekliğin ve piyasanın ya da ortama karşı duyarlılığın önemli olduğu durumlarda uygundur. Görev kültürü, piyasanın rekabetçi, ürün ömrünün kısa ve tepki hızının önemli olduğu örgütlerde görülür (Handy, 1993).

Birey kültürüne göre örgütler, insanların amaçları için vardır. Yani insanlar örgütler için değil, örgütler insanlar çalışır. Bu durumda, merkez bireylerden oluşmaktadır. Baskıcı güce pek rastlanmayan bu modelde sadece kişisel güç mevcuttur (Handy, 1993). Bu örgütlerde çalışanlar iş dağılımına ilişkin kararları kendileri verebilirler. Kurallar ve koordinasyonu sağlayan mekanizmalar minimum derecede önemlidir. Diğer kültürlerden farklı olarak bu kültürlerde, birey neredeyse tam bir otonomiye sahiptir. Etki paylaşılır ve güç kullanılacaksa bu genellikle uzmanlık gücü olmaktadır (Brown, 1998).

2.3.4. Quinn ve Cameron /McGrath Modeli

Quinn ve arkadaşlarının “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri modelde, örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel ya da gözlemsel analizi mevcuttur. Buna göre rekabetçi değerler modeli 4 kültür tipine ayrılmıştır. Bunlar; klan, adhokrisi, hiyerarşi ve piyasa’dır (Quinn ve Cameron, 1983; Quinn ve McGrath, 1985). Quinn ve Cameron’un bu kültür modelinin sıkılık-esneklik boyutu ile önemli birleşim noktaları mevcuttur. Bu yüzden çalışmanın ilerleyen bölümlerde ayrıntıları bu model ayrıntıları ile alınmıştır.

Klan tipi kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamı ifade eder. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok büyük bağlarla bağlı olduğu için örgütü bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerde kararlara, katılım ve anlaşma önemlidir. Örgüt sadakat, gelenek ve bireyler arası uyum ile bir arada tutulur. Bu anlamda bağlılık ve güven son derece önemlidir (Cameron ve Quinn, 1992).

Adhokrasi kültürü, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini betimler. Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır. Bu anlamda liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Deneysellik ve yenilikçiliğe bağlılık örgütü bir arada tutan önemli bir unsurdur. Örgütler uzun dönemde hizmetlerini büyütme ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir (Cameron ve Quinn, 2006).

Hiyerarşi (bürokrasi) kültürü, mantık ve rasyonellik çerçevesinde çalışmaktadır. Bu modelde bir örgüt ne kadar uzmanlaşmış, ne kadar merkezi ve ne kadar formal olursa o kadar iyidir. Bu örgütlerde otorite kurallardadır ve güç, teknik bilgi sahibi kişilerce kullanılır. Kararlar somut analizlere dayanarak alınır ve liderler genellikle muhafazakâr ve tedbirlidir (Brown, 1998).

Piyasa (Pazar) kültürü üretkenlik ve verimliliği birincil performans kriteri olarak kullanarak hedefleri takip etmek üzere tasarlanmış akılcı bir kültürdür. Bu kültürde yetkinin çoğu yöneticidedir ve yönetici yetkisini yeteneklerinden alır (Brown, 1998). Örgüt tarzı sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenir ve işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkardır (Cameron ve Quinn, 2006).

2.3.5. Denison Modeli

Denison ve Mishra (1995), modellerini iki ana eksen üzerinde tanımlamıştır. Bunlardan birinci ana eksen çevresel koşulları nitelerken; ikinci ana eksen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilmesini ifade eder.

Dışsal Yönetim	Uyum (Adaptability)	Misyon (Mission)
İçsel Bütünleşme	Katılım (Involvement)	Tutarlılık (Consistency)
	Değişim ve Esneklik	İstikrar ve Kontrol

Şekil 3. Denison ve Mishra modeli

Kaynak: Denison ve Mishra, 1995, s. 216

Modele göre katılım ve tutarlılık özellikleri içsel bütünleşmeye, uyum ve misyon özellikleri ise dışsal yönetime ilişkindir. Misyon ve tutarlılık örgütün istikrarlı kalma, uyum ve katılım ise değişme kapasitesiyle ilgilidir. Uyum, örgütün dış çevresindeki değişimlere cevap verme yeteneğini; misyon, örgütün varlık nedenini; katılım, çalışanların örgütsel amaçları benimseme ve aynı yönde hareket etme derecesini; tutarlılık ise güçlü ve uyumlu bir örgüt kültürünün varlığını ifade etmektedir (Denison ve Mishra, 1995).

2.3.6. Trompenaars'ın Modeli

Trompenaars (1994) ulusal kültürel farklılıkları yedi kültürel boyutla açıklamaktadır. Trompenaars'ın oluşturduğu 7 kültürel boyutun 5 tanesi insanların birbirleriyle ilişkilerine baz alan boyutlardır. Bunlar: evrensellik-özellik (özgünlük), bireysellik-toplumsallık, tepkisizlik-duygusallık, kesinlik-dağınıklık, başarmak-atıfta bulunmaktır. Altıncı boyutu geçmiş, şimdiki zaman veya gelecekte ve sıralı veya eşzamanlı oluşan zaman yönlendirme boyutudur. Son boyut ise içsel ve dışsallıktan oluşan çevre ile ilişki boyutudur (Trompenaars, 1994).

2.3.7. Hofstede'in Kültür Modeli

Hofstede (1980) ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, örgüt kültürünü bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik-dişillik boyutları olarak incelemektedir. Hofstede (1980) bu çalışmasında bahsi geçen boyutlara bağlı kalarak her ülkenin kültürel konumunu

belirlemiştir. Hofstede'e göre (1983) bu dört boyut farklı şekillerde örgüt yapıları ve örgütlerde çalışan bireylerin faaliyet ve davranışlarına yön vermektedir. Bu anlamda örgütlerin ve bireylerin karşılaştıkları sorunların açıklanmasında belirtilen boyutlar katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada Hofstede (1980)'in toplumsal kültürü açıklamak için kullandığı model ve boyutlara ek olarak sıklık-esneklik boyutu ayrıntıları ile incelenecektir. Buna göre bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik-dişillik boyutları ve bu boyutların özelliklerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesinin, sıklık-esneklik boyutunu anlama ve yorumlamada yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bahsi geçen boyutlar aşağıda ayrıntıları ile incelenmiştir.

2.3.7.1. Bireysellik ve Toplumsallık (Individualism-Collectivism)

Hofstede (1980)'in çalışmasında bireysellik-toplumsallık olarak belirtilen ilk boyut, birey-grup ilişkisini ele almaktadır. Tiessen'e (1997) göre, bireyler ve kültürler, bireyci ve toplulukçu davranışların farklı seviyelerini oluşturmaktadır. Bu anlamda bireyler ya da örgütler duruma göre bireyci ya da toplulukçu davranış içerisinde bulunabilirler.

Bu boyut, toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışlar ile ilgili olup, bir toplumda bireysel değerlerin mi, yoksa toplumsal değerlerin mi baskın olduğunu gösteren kültürel bir değişkendir (Roberts ve Helson, 1997, s. 641).

Toplulukçu kültürlerde bireyler kendilerini, aynı kaderi paylaşan bir grup içerisinde, içsel olarak bağımsız hareket edebilen bireyler olarak görebilir (Triandis ve Suh, 2002). Ortaklaşa davranış (Sargut, 2001, s. 185) gösteren kültürlerde bireyler; iç gruplarına bağımlı olarak iç gruplarının amaçlarına öncelik vermekte, davranışlarını iç grup normları temelinde biçimlendirmekte ve toplulukçu biçimde hareket etmektedirler. Toplulukçu bir kültürdeki kişinin tanımlayıcı özelliği, onun ilişkilere olan dikkate değer ilgisidir (Triandis ve Suh, 2002, s. 139).

Bireycilik, değerleri, eylemleri bağımsız ve rekabetçi bir şekilde irdeleme eğilimi olarak tanımlanabilir. Bireyci kültürlerde kişi kendini; tutumları, kişiliği, hakları bakımından istikrarlı; çevresini ise değişebilir olarak algılamaktadır. Böylece bireyci

kişi, istemediği şeyleri değiştirebilmekte, çevresinden farklı alternatifler beklemekte ve benzersiz olmayı dilemektedir (Triandis ve Suh, 2002).

Bireyci ve toplumcu kültürlerin davranış özellikleri aşağıdaki gibi sayılabilir. Bireyci kültürlerde “ben” anlayışı geçerli olup, kişiler sorunlarını kendileri çözerler (Hofstede, 1980; Gültekin ve Sığı, 2007; Kağıtçıbaşı, 2001). Bireysellik boyutu yüksek olan ülkelerde insanlar öncelikle kendilerini ve ailelerini düşünür. Bu tarz toplumlarda birey ve onun sahip olduğu değerler ön plandadır (Hofstede, 1980). Kolektif kültürler (Gültekin ve Sığı, 2007) ise “biz” kelimesini “ben” kelimesi yerine tercih eder (Hofstede, 1983; Gültekin ve Sığı, 2007; Kağıtçıbaşı, 2001). Bu kültürler bir aile içinde ve aileye bağımlı bir şekilde bulunmaya ihtiyaç duyarlar (Hofstede, 1983, s. 62). Toplumcu kültürlerde güvenlik, itaat, görev, grup içi ahenk, hiyerarşi, kişiselleştirme, yakın ilişkiler en önemli değerlerdir (Gültekin ve Sığı, 2007).

Bireyci kültürlerde, işverenlerle yapılan sözleşmeler karşılıklı avantajlara dayanmaktadır. Bununla birlikte işe alma ve terfi kararlarının, yeteneklere ve kurallara dayanarak yapılması gerekir. Kolektivist toplumlarda, insanlar güçlü ve uyumlu gruplar halinde bütünleşmiştir. Bu kültürlerde işverenlerle yapılan sözleşmelerin manevi yönden değerlendirilme eğilimi bulunmaktadır. Ayrıca işe alma ve terfi kararlarında bir çalışanın grubu dikkate alınır (Brown, 1998, s. 43).

Kültürlerdeki bireycilik-toplumculuk derecesi örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir. Bireyci toplumlarda bulunan örgütlerde; bireyin örgütün amaçlarına katkısı ancak kendi çıkarlarının devamlılığı halinde devam eder. Birey, kendini ve çıkarlarını örgütün üzerinde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar hakimdir. Bireysel başarı ve bireysel inisiyatif önemli olup, görev daima ilişkilerden önce gelir (Turan, Ceylan ve Şişman, 2005).

Toplumcu kültürlerde güvenlik, itaat, görev, grup içi ahenk, hiyerarşi, kişiselleştirme, yakın ilişkiler en önemli değerlerken; bireyci kültürlerde zevk almak, yarışmak ve rekabet önem verilen değerler arasında yer alır (Gültekin ve Sığı, 2007). Bu kültürlerde karar alma süreçlerinde grup dinamiğine büyük önem verilir. Yine hiyerarşiye odaklaşma, yakın denetim ve siyasa ile yönetme gibi olgular da ortaklaşa davranışçı kültürün özellikleri arasındadır (Sargut, 1996). Bu kültürlerde, çatışma konuları temelde başkaları ile olan ilişkileri sürdürmekle ilgili iken; bireyci kültürlerde çatışma konuları adaleti sağlama ile ilgilidir (Triandis ve Suh, 2002, s. 139). Yine örgüt

kültürünün bireyci özellikler taşıdığı kurumlarda ödüle konu olan davranış bireysel mükemmeliyetçilik iken; toplulukçu kültürlerde ödüle konu olan davranışlar örgütsel başarıdaki ortak çabalar, bilgi paylaşımı ve işbirliğidir (Robert ve Wasti, 2002). Kolektivist değerlerin öncelikli olduğu organizasyonlar daha “ahlaki”, bireyci değerlerin ön planda olduğu ortamda ise daha “hesapçı” bir ilişki öngörülmektedir (Hofstede, 1994).

Kültürler arası farklılık konusunu hedef alan araştırmaların hemen hemen çoğunda Türk toplumu ve insanı “Ortaklaşa davranışçı” olarak belirlenmiştir (Esmer, 1997). Hofstede’nin çalışmasında Kuzey ve Güney Avrupa ülkeleri, Avustralya, Kanada, Amerika, diğerlerinden az olmamakla birlikte Almanya ve Finlandiya “bireyci” kültürden ülkelerdir. “Ortaklaşa davranışçı” ülkeler arasında ise; Asya, Arap, Latin Amerika, Guatemala, Ekvator, Panama, Venezuela ve Güney Avrupa ülkeler ve Türkiye yer almaktadır (Hofstede, 1980).

2.3.7.2. Güç Mesafesi (Power Distance)

Ulusal kültürü tanımlamak için kullanılan bir diğer boyut olan güç mesafesi, toplumdaki eşitsizliği konu etmektedir (Hofstede, 2001). Bu boyut toplumdaki üyeler arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar (Sargut, 2001).

Bazı topluluklar ya da kültürlerde, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tür topluluklarda hiyerarşik açıdan güçlü kişiler haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler; zira haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 1994, s. 121). Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise güçlü insanlar kendilerini daha düşük güçte göstermeye eğilimlidirler (Mooij ve Hofstede, 2002). Bu kültürlerde her birey birbirinden bağımsız ve diğer bireyler ile kendini eşit seviyede görmektedir. Ayrıca bireyler kendi arasında dayanışma içerisindedir (Hofstede, 1980).

Hofstede (1980 ve 1983) güç mesafesi kavramı ile bireylerin örgüt içindeki davranışları ve ast üst ilişkileri ile ilgilenmiştir. Buna göre, üstlerin astlara otokratik mi yoksa paternalistik mi yaklaştığı, örgütsel kararların alımında üstlerin tek başına mı yoksa astlarına danışarak mı karar verdiği güç mesafesi ile ilgilidir (Hofstede, 1980 ve 1983). Güç mesafesi yüksek kurumlar veya örgütlerde ünvan, statü, pozisyon gibi

betimleyici ögelere fazlasıyla önem verilmektedir. Bu örgütlerde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilip korunmaktadır. Çalışanlar üstlerine bağımlı olmalı, hiyerarşik yapıda kendi yerlerini bilmelidirler. Bu anlamda bireyler örgütte ve toplumda kime itaat edeceklerini bilirler (Hofstede, 1980 ve 1991). Genel olarak bu toplumlarda insanlar arasındaki eşitsizlik ve az güçlü insanların daha güçlülere bağımlı olması beklenen bir durumdur (Hofstede, 1991).

Düşük güç mesafesine sahip örgütlerde ise astlar ile üstler arasındaki mesafe azalmakta, astlar üstleri ile daha kolay iletişim kurabilmektedir. Bu örgütlerde önemli kararlar alınacağı sırada, çalışanların da fikri alınır ve karar sürecine dahil edilir (Hofstede, 1991). Bu örgütlerde gücün dağılımında eşitsizlikler daha az görülmektedir. Hofstede'in çalışmasında Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda dar güç aralığına sahip toplumlara örnek iken; Malezya, Panama, Guetamala, Filipinler ve Venezuela geniş güç aralığının bulunduğu toplumlara örnek olarak gösterilmektedir. Türkiye bu araştırmada on sekizinci sırada geniş güç mesafeli toplumlar içerisinde yer almıştır (Pira, 2004).

2.3.7.3. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Belirsizlikten kaçınma, toplumların planlama tercihleri ve planlama miktarları ile ilgili kültürel boyuttur. Boyut, bir topluluğun bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde gerçekleştiği ortamlardan duyduğu tedirginlik düzeyi ile ilgilidir (Hofstede, 1984). Grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanmamış ve tam olarak yapılandırılmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenler boyutun unsurlarını oluşturur (Sığı ve Tıgılı, 2006).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlarda kültür daha esnektir ve bireyler daha uzlaşmacıdır. Bireyler belirsizlik yaratan durumlardan korkmaz ve risk almayı tercih ederler (Hofstede, 1991). Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda ise, belirsizlik hayatında içinde var olan ancak savaşılmaması gereken bir kavramdır. Bu toplumlarda olağan dışı risklerden ve belirsizlikten kaçınmak gerekmektedir (Hofstede, 1991).

Belirsizliği önlemenin zayıf olduğu toplumlarda, alışık olunmayan risklere karşı daha fazla tolerans vardır. Bu kültürlerde insanlar sadece gerektiğinde çalışkan tutumlar

sergiler, kesinlik ve dakikliğin öğrenilmesi gerekir. Bireyler çarpık, yenilikçi fikir ve davranışlar konusunda rahattır. Bu bireyler başarı, itibar veya aidiyet duygusuyla motive olurlar. Belirsizliği önlenmenin güçlü olduğu toplumlarda ise belirsiz durum ve alışık olunmayan risklere karşı bir şüphe vardır. Bu kültürlerde meşgul olmaya karşı duygusal bir ihtiyaç duyulur; kesinlik ve dakiklik gayet doğaldır, yeniliğe karşı direnç gösterilir ve insanlar güvenlik, itibar veya aidiyet duygusuyla motive olurlar (Brown, 1998).

Belirsizlik modern organizasyona ilişkin teorilerde de önem arz etmektedir. Bu teorilerde belirsizlik kavramı genellikle çevre kavramıyla ilişkilendirilir. Örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şeyi içerdiği varsayılan “çevre”, organizasyonun üstesinden gelmeye çalıştığı belirsizliğin kaynağını teşkil eder (Hofstede, 1994). Bu anlamda kavram örgüt yönetimini, süreçlerin planlanmasını, yönlendirilmesini, izlenmesini ve kontrolünü etkilemektedir (Morosini, Shane ve Singh, 1998).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler “yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirme amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır” (Sargut, 2001, s. 180). Bu kültüre ait yöneticiler yapısal özellikleri belirgin organizasyonları, yerleşmiş kuralları, düşük personel devir oranını ve görev yönelimli olmayı tercih etmektedir (Banai, Chanin ve Teng, 1999). Yine bu toplumların yöneticilerinde şekilcilik, kuralcılık ve engellenemeyen bir tedirginlik egemendir (Sıgı ve Tıgılı, 2006). Bu tür örgütlerde bireyler var olan kurallara göre hareket edeceklerinden inisiyatif alma, kendi kendine karar verme, özgür bir hareket alanına sahip olma adına, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlara göre daha az şanslı durumda olacaklardır (Dursun, 2013).

Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan yöneticiler, bilgiye daha fazla önem verme eğilimdedir. Bu kültürlerde yöneticiler işlerindeki performanslarını geliştirmede belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek, karmaşayı kavrama yeteneği az olan bireylere göre karakteristik açıdan daha duyarlı ve hassastır. Bu yöneticilerin işlerine adapte olma dereceleri ve esneklikleri daha yüksektir. Yine bu yöneticiler belirsiz bir çevrede az bilgi ile yetinmek zorunda kalmaz, özellikle az yapılandırılmış görevlerden oluşan işleri seçerler (Sıgı ve Tıgılı, 2006). Genel olarak belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda girişimcilik, risk alma, yenilikçilik, değişim gibi farklı faaliyetlere önem

verilmektedir. Bu da örgüt içerisindeki bireylerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Dursun, 2013).

Hofstede (1984) tarafından tanımlanan belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin 40 ülkenin puanları dikkate alındığında, Türkiye, Japonya, Fransa, Portekiz, Yunanistan, Kore, Arjantin ve İspanya gibi ülkelerin belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek; Danimarka, ABD, İngiltere, Hindistan, İrlanda, İsveç, Hong Kong ve Singapur gibi ülkelerin ise belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu bulgulanmıştır.

2.3.7.4. Erillik- Dişilik (Femininity-Masculinity)

Hofstede'nin dördüncü boyut olarak tanımladığı erillik-dişilikte ise temel konu, bir toplumun sosyal rollerinin cinsiyetlere bağlı olarak kurulmasıdır. Bu boyut, bir toplumda erkeklere ve kadınlara verilen rolleri, toplumların farklı cinsler hakkında temel inançları ve farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri ifade etmektedir (Hofstede, 1983 ve 1984).

Erillik derecesinin yüksek olduğu toplumlarda sosyal cinsiyet rollerinin ayrımı oldukça belirgindir. Erkekler iddialı, sert ve maddi başarıya odaklıdır (Brown, 1998). Performans ve başarı yönelimli bu kültürlerde girişkenlik takdir edilir, dikkate alınır. İnsanlar amaçların gerçekleştirilmesine engel teşkil edecek her türlü riski ortadan kaldırmak için çalışır (Park, Borde ve Choi, 2002). Toplumdaki geleneksel erkek değerleri saldırganlık, yükselme tutkusu, rekabetçi olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koruyucu olmak bu toplumlarda öne çıkmaktadır (Sargut, 2005). Dişi kültürün göstergeleri ise insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda, geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar; şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak vb. değerleri içermektedir (Sargut, 2005).

Erilliğin hakim olduğu kültürlerde yöneticilerin net ve iddialı olması gerekir. İş arkadaşları arasındaki rekabete ve yüksek performansa büyük önem verilir. Anlaşmazlıklar çatışma ile çözülür ve hakim olan düşünce insanın çalışmak için yaşamasıdır. Dişiliğin hakim olduğu kültürlerde ise yöneticiler sezgilerine güvenir ve konsessüs elde etmeye çalışır. Eşitlik, dayanışma ve iş yaşamının kalitesi üzerinde durulur, anlaşmazlıklar uzlaşma ve müzakerelerle çözülür. Bu toplumlarda hakim düşünce insanın yaşamak için çalışmasıdır (Brown, 1998).

Hofstede'in (1980) çalışmasında Japonya, Almanya, Avusturya, Venezuela, İsviçre ve İtalya eril değerlerin benimsendiği ülkelerin başında yer almaktadır. Danimarka, Hollanda, Norveç, İsveç, Finlandiya ve Türkiye dışıl değerlerin ağır bastığı kültürler olarak tanımlanmıştır. Örneğin Finlandiya gibi dışıl olan bir toplumda paylaşma, dostluk, iş güvenliği ve grup önemli iken Almaya gibi eril bir toplumda bireysel kararlar, fark edilme ve meydan okuma gibi değerler belirgindir (Hofstede, 1991).

Yukarıda bahsi geçen boyutlar, geçerliliği farklı örgüt araştırmalarında kanıtlanmış, kökleri antropoloji ve sosyolojiye dayanan boyutlar olmanın yanı sıra bugüne kadar yapılan en kapsamlı kültürler arası çalışmanın ürünleridir (Geletkanycz, 1997). Bu çalışmada Hofstede'in (1980) ulusal kültürü tanımlamak için kullandığı yukarıdaki boyutlardan yola çıkarak, sıklık-esnekliğin ne olup ne olmadığını belirlemeye çalışacağız.

2.3.7.5. Kısa Vadeli –Uzun Vadeli Uyum (Long-Term Orientation)

“Kısa vadeli-uzun vadeli uyum” olarak Hofstede'in çalışmasına sonradan eklenen bu boyut toplumların fazileti, doğruyu arayışı olarak da yorumlanabilmektedir (Hofstede, 1991). Bu boyut insanların uzun veya kısa dönemli bir yönelişe sahip olmaları ile ilgilidir (Barkema ve Vrmeulen, 1997, s. 849). Uzun vadeli uyumu olan toplumlar mevcut hareket ve davranışların gelecek nesillere etkisini göz önünde bulundurmaktadır. Kısa vadeli uyumlu olan toplumlar ise geleneklerini önemsemektedirler. Bu anlamda bu toplumlarda geçmiş ve şimdiki zaman önemlidir (Hofstede, 1991). Uzun dönem yönelimli kültürlerde firmalar belli bir takım süreçlerden ve işletmelerden sonra kar amacını elde etmeyi beklemektedir. Ancak kısa dönem yönelimi yüksek olan kültürlerde ise her işletme faaliyetlerinin ardından karı amaçlamaktadır (Recht ve Wilderom, 1998, s. 9-10)

2.4. Sıklık-Esneklik Kavramı

Bir toplum tarafından paylaşılan inaçlar, değerler, tutumlar ve normlar bütünü (Adler, 1991) olarak tanımlanabilen kültür kavramı, çok boyutlu ve karmaşık yapısı nedeniyle halen açığa kavuşturulamamış birçok öğeyi bünyesinde barındırmaktadır. Son

yıllarda kültür üzerine yapılan teorik ve ampirik çalışmaların sayısı oldukça artmış, yazının gelişmesine antropoloji, sosyoloji ve psikoloji bilimi de önemli katkılar sağlamıştır. Yönetim bilimi ve örgüt teorisyenleri de toplumun önemli bir bölümünü oluşturan örgütler ile karmaşık ve muğlak bir yapıya sahip kültür arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar yapmış ve modeller ortaya koymuştur (Harrison, 1970; Hofstede, 1980; Deal ve Kennedy, 1982; Hofstede, 1983; Quinn ve Cameron, 1983; Quinn ve McGrath, 1985; Cameron ve Quinn, 1992; Handy, 1993; Denison ve Mishra, 1995; Trompenaars, 1994). Örgüt kültürü motivasyon, liderlik, çatışma süreçleri, iletişim, takım çalışması ve grup dinamiğinden; insan kaynakları, halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme gibi iş süreçlerine kadar örgütün tüm makro ve mikro süreçlerinde önemli etkiye sahiptir.

Son zamanlarda örgüt kültürünü anlama ve açıklamaya yönelik çalışmalar arasında, temelleri Pelto (1968)'ya kadar uzanan “sıkılık-esneklik” kavramı da yer almaya başlamıştır (Gelfand vd., 2006). Triandis (1989) ve Hofstede (1980)'in çalışmaları ile yankı bulduğu bilinen (Darius, Chan, Gelfand, Triandis ve Tzeng, 1996) kavram, antropolog Pelto (1968) tarafından kuramsallaştırılmıştır.

Gelfand vd. (2006) “On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness” adlı çalışmalarında kültürü anlamak ve açıklamak konusunda yapılan çalışmaların hepsi değilse de çoğunda egemen paradigma olarak değerlerin benimsenmesini sorgulamaktadır (Gelfand vd. 2006; Darius vd., 1996). Örgütler ve yönetim açısından değerleri tanımlamak üzere pek çok çalışma yapılmıştır (Hegarty ve Sims, 1978; Ronen, 1978; Oktay, 1997; Cray ve Mallory, 1998). Değerler, kişilerin neyin doğru, neyin yanlış ve neyin iyi neyin kötü olduğu konusundaki tercihlerini yansıtır, alternatifler arasından seçim yapmalarını sağlar. Değerler, insan ilişkilerini anlamada önemlidir. Çünkü değerler, kişilerin davranış ve kararlarına rehberlik eder, davranışı sınırlandırır, kişilerin karşılaştıkları durumlar karşısında nasıl tepki vereceklerini kestirmeye yardım eder (Schnake, 1990). Bu anlamda değerlerin, kişilerin davranışsal tepkilerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Locke, 1976).

Değerler, özellikle psikologlar tarafından yıllardır geniş ve kapsamlı şekilde incelenmektedir (Locke, 1976; Rokeach, 1973; Tezcan, 1993; Bond, 1997). Gelfand vd. (2006) kültürel farklılıkları açıklamada araştırmacılar için değerlerin sezgisel bir çekiciliği olduğundan bahsetmektedir. Triandis (1989) alan yazında yalnızca değerlere

odaklanıldığı için örgütsel anlamda sıklık-esneklik kavramına neredeyse hiç ilgi olmadığını belirtmektedir.

Sıklık-esneklik kavramı “Belirli bir topluluk içinde sosyal normların, kuralların, kısıtların ve yaptırımların kapsam, önem ve etki gücü” olarak tanımlanmaktadır (Gelfand vd. 2006, s. 7). Bu anlamda kavram toplumda bireylerin sosyal kurallara ne ölçüde bağlı olduğu, normlardan sapan kişilere uygulanan yaptırımları ve bu yaptırımların etki gücünü ifade etmektedir (Gelfand vd. 2006; Darius vd., 1996).

Sıklık-esneklik kavramının iki önemli bileşeni vardır: sosyal normların gücü, bu normların ne kadar belirgin ve yaygın oluşu ile, toplum içinde bu normların yaptırım gücü ile normlardan sapmaların ne ölçüde hoş görüldüğü ve toleransıdır. Modern toplumlarda bu boyut üzerine çok az araştırma yapılmış olmasına rağmen 60 ve 70’li yıllarda öncelikle antropoloji, sosyoloji ve psikoloji araştırmacıları tarafından ele alınan kavram son dönemlerde yönetim teorisyenleri tarafından da tartışılmaya başlanmıştır (Gelfand vd., 2006).

Toplumların sıklık-esneklik boyutu nüfus yoğunluğu, toplumsal yapı, akrabalık ilişkileri ve ekonomik sistemler gibi daha karmaşık yapılar ile ilişkilidir (Pelto, 1968). Örneğin bir toplumda ikili akrabalık ilişkileri yoğun ve önemli ise o toplumda sıklık boyutu yüksektir. Yapılan araştırmalarda tarım toplumlarının avcılık ve toplayıcılık ile geçinenlere göre daha sıkı olduğu belirlenmiştir. Yine benzer şekilde balıkçılıkla uğraşan toplumlarda rollerin daha belirsiz ve doğaçlamaya uygun olduğu, yani bu toplumlarda esneklik boyutunun daha yüksek olduğu söylenebilir (Pelto,1968; Boldt, 1978; Gelfand vd., 2006).

Sıkı ve esnek toplumlar, çocuk yetiştirilmelerinde aile yaklaşımlarından, eğitim kurumlarının rollerine, medya ve adalet sisteminden, sosyal, politik ve ekonomik sisteme kadar birçok konuda farklılığa sahiptir. Örneğin, sıkı toplumlarda aileler çocukların davranışlarını yakından izlemekte, kural ve kaidelere vurgu yapmaktadır (Pearson, 1984; Halloway, 1999). Bu toplumlarda iyi çocuklar kurallara uyan çocuklardır. Esnek toplumlarda ise çocuklar ve aileler arasında daha yumuşak uygulamalar mevcuttur. Amerikalı anneler, Koreli, Japon ve Çinli annelere göre daha toleranslıdır. Yine Japonya ve Suriye’de sınıf ortamında öğretmenler öğrencilerden sıkı itaat bekler, onların davranışlarını dikkatlice izler ve ailelerine rapor ederken; esnek toplumlarda özerk davranışları teşvik söz konusudur (Hopwood, 1988).

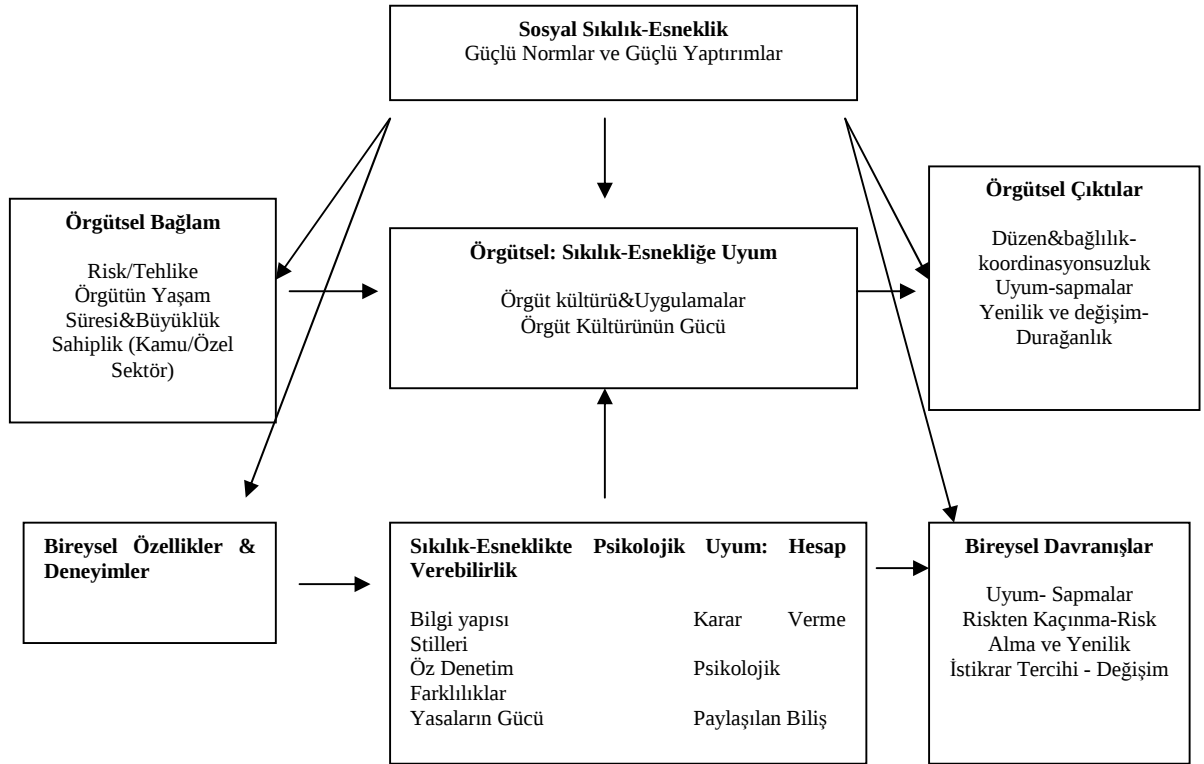
ABD ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde medya açık ve objektif olmaya gayret gösterirken, Singapur ve Sudi Arabistan gibi sıkı ülkelerde medya siyasi baskı ve kontrollere maruz kalmaktadır (Sussman ve Karlekar, 2002). Yine sıkı toplumlarda geniş bir cezalandırılabilir suçlar yelpazesi mevcuttur. Ayrıca bu toplumlarda işlenen suçlara sıkı yaptırımlar uygulanır. Örneğin Singapurda uyuşturucu suçları için ölüm cezası, İran ve Suudi Arabistan'da dayak ve çeşitli organ kesimleri görülmektedir (Gelfand vd., 2006).

Bu anlamda sıklık-esneklik kavramı birçok yapı, değişken ve sistem üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bir toplumda sosyal norm, kural ve yaptırımların, sayısı ve niteliği; o toplumda kurallara uyulmama durumunda gösterilen tolerans ve hoşgörü sıklık-esnekliğin göstergesidir. Sıklık-esneklik boyutu toplumsal kültürlerde olduğu gibi örgüt kültürü üzerinde de farklı uygulamaları ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılıkların ortaya koyulması ile örgütsel süreç ve uygulamalara yön verilebileceği düşünülmektedir.

2.4.1. Sıklık-Esnekliğin Çok Düzeyli Modeli

Gelfand vd. (2006) kültürlerarası çalışmalarda tüm yönleri ile sıklık-esneklik kavramının ölçümüne ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır. Araştırmacılara göre karşılaştırmalı alandaki teorik ve ampirik hakimiyeti yansıtan, kültürel değerleri ve inançları ölçen nispeten yetersiz birçok ölçüt bulunmaktadır. Bu anlamda araştırmacılar diğer kültür tabanlı çalışmalar ile tutarlı (Hofstede, 1980; House Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004), kültürler arası norm ve yaptırımların gücünü değerlendirebilen bir ölçüm aracının geliştirilmesinin son derece önemli olduğunu belirtmişlerdir (Gelfand vd., 2006).

Gelfand vd., (2006) sıklık-esneklik boyutunu ayrıntıları ile incelemiş ve boyutun bireysel ve örgütsel bağlamda olası etki ve sonuçlarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar sıklık-esnekliğin çok düzeyli bir modelini oluşturarak, kavramın örgütler ve bireyler üzerindeki moderatif etkisini yukarıdan-aşağıya, aşağıdan-yukarıya bir bütün olarak incelemişlerdir.



Şekil 4. Sıkılık-esnekliğin çok düzeyli bir modeli
Kaynak: Gelfand, 2006, s.2

Şekil 4'e göre sosyal sıkılık-esneklik, güçlü ve bağlayıcı normların ne derece belirgin ve yaygın olduğu ile ilgilidir. Bununla birlikte bu norm ve kurallardan sapmaların ne derece hoş görüldüğü sosyal sıkılık-esnekliğin bir belirleyicisidir. Sosyal sıkılık-esneklik hem örgütsel hemde bireysel düzeyde önem arz etmektedir. Örgütün risk alma eğilimi, yaşam eğrisi, büyüklüğü ve sahiplik yapısı örgüt kültür ve uygulamalarını şekillendirmektedir. Örgüte hakim olan kültürün gücü ile örgütsel çıktılar arasında da bir etkileşim mevcuttur. Buna göre örgüt kültürünün gücüne göre örgütsel bağlılık ve düzen ortaya çıkarabileceği gibi örgütsel bir karmaşa da ortaya çıkabilmektedir. Yine örgüt içinde bireyler, takımlar ve gruplar arasında uyum ve ahenk görülebileceği gibi bireylerden beklenen davranışlarda sapmalara da rastlanabilir. Yine örgüt kültürü ve yapısı aracılığı ile yenilik ve farklılıklar teşvik edilebileceği gibi yine örgüt kültürünün gücüne bağlı olarak değişime karşı durağanlıkta ortaya çıkabilmektedir.

Model bireysel düzeyde analiz edildiğinde ise sıkı ve esnek bireyleri birbirinden ayıran temel unsurun birey tarafından hissedilen hesap verme zorunluluğu olduğu görülmektedir (Gelfand vd., 2006, s. 7; Wasti ve Fiş, 2010, s. 14). Bireyin bilgi düzeyi,

bilişsel gelişimi ve düzeyi, karar verme stilleri, öz denetimi ve bireysel farklılıkları onları farklı davranış şekillerine yönlendirmektedir. Güçlü normlar ve yaptırımlar ile çevrelenmiş sıkı toplumlarda sınırlı bir sosyalizasyon süreci yaşanması beklenmektedir. Buna göre sıkı toplumlarda bireylerin daha uyumlu oldukları, istikrarı tercih ettikleri ve risk alma davranışından kaçındıkları söylenebilir. Ayrıca modele göre bu kişiler hesap verme zorunluluğunu diğer bireylere göre daha yoğun hissederek.

Normlar, kurallar, standartlar ve yaptırımların görece daha az olduğu ve normlardan sapmalara uygulanan yaptırımların yumuşak olduğu esnek toplumlarda geniş bir sosyalizasyon süreci yaşanması beklenmektedir. Hesap verme zorunluluğunun daha az hissedildiği bu toplumlarda bireyler sahip oldukları bilgi doğrultusunda başarmaya ve ideal benliğe kavuşmaya odaklanırlar. Bu toplumlarda uyumdan ziyade farklılıklar ön plandadır ve normlardan sapmalara tolerasyon yüksektir. Risk alma davranışının daha yüksek olduğu bu toplumlarda değişim yadsınamaz, hatta olması gereken bir zorunluluk halini almıştır (Gelfand vd., 2006).

Bireyler örgütleri oluşturan en önemli unsurlardan biridir. Bu anlamda bireysel sıklık-esneklik boyutu ve hissedilen hesap verme sorumluluğu örgütsel uygulama ve süreçlere de yansımaktadır. Bu anlamda sıklık-esneklik açısından hem bireyler örgütleri hem de örgütler bireyleri etkilemektedir.

2.4.2. Sıklık- Esnekliğin Diğer Kültürel Boyutlarla İlişkisi

Sıklık-esneklik boyutu Hofstede (1980)'in toplumsal kültürü anlamak için ortaya koyduğu bireysellik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişilik boyutlarından farklı, özgün bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Triandis 1989; Li vd., 2012). Yapılan literatür taramasında bu farklılığı destekleyen çalışmalar olduğu tespit edilmiştir (Carpenter, 2000; Chan vd., 1996; Triandis, 1989).

Araştırmacılara göre sıklık-esneklik bireysellik-toplumculuk değildir (Carpenter, 2000; Chan vd., 1996; Triandis, 1989). Bireysellik-toplumculuk boyutu toplumun gruba bağlılık ve özerk olma derecesini gösterir (Hofstede, 1980). Ancak bireysellik-toplumculuk boyutu, toplumsal normların ne kadar yaygın olduğu ve bu normlardan sapmalara uygulanan yaptırımları ya da davranışlardan sapmalara gösterilen toleransı ifade etmez (Gelfand vd., 2006). Carpenter (2000) ise yapmış olduğu

çalışmasında bireycilik-toplumculuk boyutu ile sıklık esneklik arasında sadece orta düzeyde bir korelasyon bulmuştur ($r=44$). Yine Triandis (1989) Japonların kolektivist, Almanların ise bireyselci bir toplum yapısına sahip olduğunu ancak her iki toplumunda kültürel anlamda sıklık eğilimi gösterdiğini belirtmektedir. Chan vd. (1996) ise Brezilya ve Hang-hong'un esnek ve toplumcu, Singapur ve Japonya'nın sıkı ve toplumcu, ABD ve Yeni Zelanda'nın esnek ve bireyselci, Almanya'nın ise sıkı ve bireyselci bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda yukarıda da belirtildiği gibi bireycilik-toplumculuk boyutunun sıklık-esneklikten farklı özgün bir boyut olduğu çeşitli araştırmalar ile desteklenmektedir.

Gelfand vd. (2006)'den aktarıldığına göre yine sıklık-esneklik, bilinmeyen bir gelecek karşısında bir toplumda yaşanan stres düzeyi olan belirsizlikten kaçınma boyutundan (Hofstede, 1980) farklıdır. Sıkı toplumlarda çok net kurallar vardır. Böylece belirsizlikten kaynaklanan stress bireyler arasında elemine edilebilir. Örneğin Hofstede'in (1980) çalışmasında belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu Singapur'un sıklığın yüksek bir toplum yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir (Gelfand vd., 2006).

Son olarak sıklık esneklik boyutu gücün toplumlarda eşit dağılım olarak isimlendirilen güç mesafesinden (Hofstede, 1980) farklıdır. Hofstede'in (1980) sınıflamasında Almanya güç mesafesi düşük bir ülke iken, Singapur güç mesafesi yüksek bir ülke olarak görülmektedir. Ancak her iki ülkede sıklığın yüksek ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 1980).

Son olarak dişilik- erillik boyutuda sıklık-esneklik boyutu ile tam olarak örtüşmemektedir. Bir toplumun eril özellik göstermesi, o toplumdaki bireylerin daha iddialı, daha hırslı, daha rekabetçi, maddi başarıya önem vermesi, kendisi için büyük ve güçlü olan her şeye saygı göstermesi anlamına gelmektedir (Hofstede, 1984). İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önemin yanı sıra, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkan değerler ise dışı dültürün göstergeleridir (Sargut, 2001). Hofstede (1980)'in araştırmasında Almanya'nın erillik skorları Singapur'a göre daha yüksek olduğu halde her iki ülkede de sıklığın yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Hofstede, 1980).

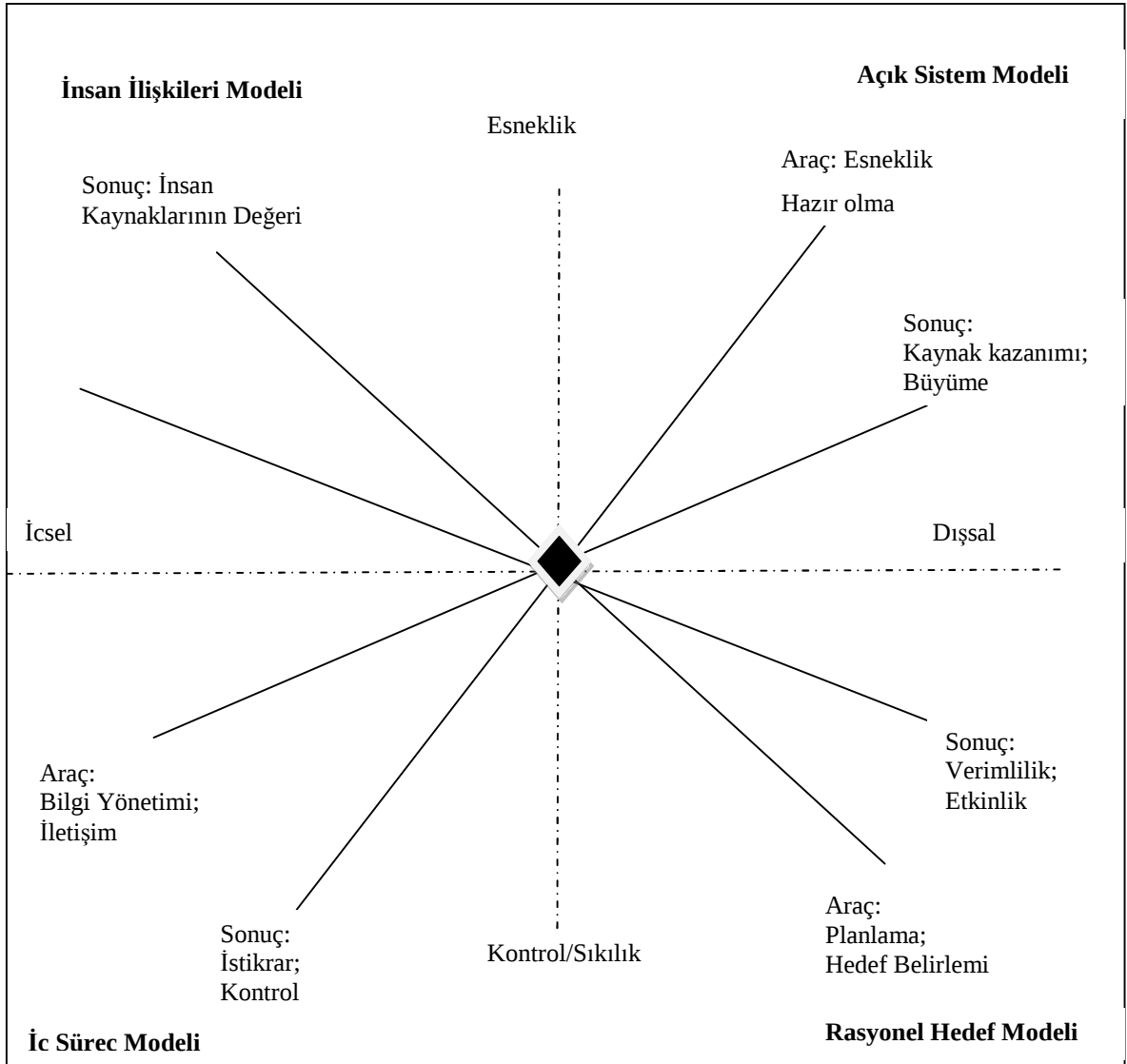
Bir örgütü oluşturan üyeler, sosyalleşme sürecine toplum kültüründe başladıkları ve içinde yetiştikleri toplumun kültürel özelliklerini taşıdıkları için sahip oldukları kültürel nitelikler örgüt yaşamında hâkim olan değerler, ideolojiler, varsayımlar ve diğer kültürel unsurlara doğrudan yansır. Bundan dolayı herhangi bir örgüt, kültürel

özellikleri açısından toplum kültürünün küçük bir izdüşümü ve onun bir alt kültürüdür (Baytok, 2006). Diğer kültürel boyutlardan farklı ve özgün bir boyut olan sıklık-esneklik boyutunun (Li vd., 2012) toplumsal kültürün bir alt ögesi olan örgütlerin kültürel yapılarını anlamaya ve açıklamaya yardımcı olacağı umulmaktadır.

2.4.3. Sıklık- Esneklik Kavramı ve Örgüt Yapıları

Geçmişten günümüze birçok araştırmacının doğrudan olmasa bile çeşitli şekillerde sıklık-esneklik kavramına atıfta bulunduğu görülmektedir (Chandler, 1973; Quinn ve Cameron, 1983; Hill ve Hoskisson, 1987; Quinn, 1988; Cameron ve Quinn, 1992). Örneğin Chandler (1973) çevre ile strateji arasındaki ilişkiyi, değişime karşı durağanlık çerçevesinde incelemiş, yaratıcı ve değişimci uygulamalara dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Hill ve Hoskisson (1987) çalışmalarında çevresel belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda esnek stratejilerin izlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Quinn (1988) ise çalışmasında örgüt kültürünü farklılaştıran en önemli boyutun kontrole karşı esneklik olduğunu belirtmiştir.

Quinn ve Cameron (1983) tarafından örgütün yaşam seyri üzerinde kültürdeki değişimlerin etkilerini araştıran sistemsel ve yapısal bir model olan “Etkinlik Değeri Modeli” sıklık-esneklik kavramı üzerinde yoğun şekilde durmuştur. Dört boyuttan oluşan modelde ayrı ayrı her basamakta örgütler sıklık-esneklik ve içsel-dışsal düzleminde incelenmiş tanımlamıştır.



Şekil 5. Etkinlik Değerinin Dörtlü Modeli

Kaynak: Quinn, R. E. & Cameron, K., 1983, s. 42

Model incelendiğinde eksenlerden ilki organik süreçlerden mekanistik süreçlere (esneklikten sıkılığa) geçişi temsil etmektedir. Bir diğer ifade ile örgütsel yapıya esneklik, özgünlük ya da açıklığın mı yoksa kontrol, kural ya da istikrarın mı hakim olduğu bu eksenle görülmektedir. Bir diğer eksen ise içsellik ve dışsallığı ifade etmektedir. Bu boyut örgütün strateji olarak bütünleşme, uyum ve istikrarı mı tercih ettiği, yoksa rekabet avantajı ile yenilik, büyüme ve farklılaşmaya mı odaklandığını ifade etmektedir.

Şekil 5'e göre Quinn ve Cameron (1983) kurumlardaki kültürel yapıyı dört farklı şekilde açıklamaktadır. Buna göre piyasa (pazar) kültür tipinde bireyler kendilerini somut olarak ürettiklerine göre değerlendirmekte, etkinlik ve verimliliği hedeflemektedir.

Bu kültürlerdeki liderler, katı, başarı odaklı ve işlerin yürütülmesi konusunda talepkardır. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürebilir rekabetçiliği içerir (Quinn ve Cameron, 1983). Bu kültür tipi klan kültürünün yansıttığı değerler setine zıttır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993, s. 26). Klan kültürü bağlılık ve güvenin son derece önemli olduğu bir kültür tipidir. Bu tip kültürlerde kararlar katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır (Cameron ve Quinn, 1983). Klan kültürü uyumu, bağlılığı, katılımı ve takım çalışmasını ifade eder. Klan kültüründe, örgüt üyelerinin örgüte katılımı ile sağlanan bağlılıkları, örgütsel uyum ve personel tatmini finansal ve pazar payı hedeflerine kıyasla daha önemlidir (Deshpande vb., 1993, s. 26).

Adhokrazi kültürü girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyonu ifade etmektedir. Esneklik ve tolerans, bu kültürün en önemli inançlarını oluşturmaktadır ve örgütsel etkinlik, büyüme için yeni pazarlar ve yollar bulmak olarak tanımlanmaktadır. Bu kültür, rekabetçi değerler modelinde karşılığını hiyerarşi olarak bulmaktadır (Deshpande vb., 1993, s. 26). Hiyerarşi kültüründe mantık ve rasyonellik ön plandadır. Örgüt ne kadar uzmanlaşmış, ne kadar merkezi ve ne kadar formal olursa o kadar iyidir (Cameron ve Whetten, 1996). Bu kültür tipi emirler, kurallar ve düzenlemelerle tanımlanır. İşlemler, yakından gözetim, değerlendirme ve komuta altında gerçekleşir. Bu açıdan örgütsel etkinlik, katılık, tutarlılık ve açıkça belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deshpande vb., 1993, s. 26). Bu anlamda sıkılığın yüksek olduğu bir örgüt yapısıdır.

Quinn ve Cameron'dan sonra alana önemli katkıları olan Burns ve Stalker (1994) örgütsel yapıyı betimlemek için “mekanikistik yönetim” ve “organik yönetim” kavramlarını kullanmıştır. Buna göre mekanik örgüt yapılarında ileri bir uzmanlaşma, fonksiyonel role ilişkin tanımlanmış yetki ve sorumluluklar, dominant bir otorite, sıkı kontrol, dikey iletişim ve merkezi bir yönetim şekli hakimdir. Organik örgüt yapılarında ise bireylerin özel bilgi ve deneyimleri kabul görmektedir. İşler ve yöntemler sık sık yeniden tanımlanmakta, yatay iletişime önem verilmekte ve işlerin yapılışında kurallardan çok örgütün amaç ve hedefleri göz önünde bulundurulmaktadır. Bu anlamda organik örgütlerdeki esneklik, kural, standart ve yaptırımlara daha az vurgu yapılması, yenilikçilik faaliyetlerini artırırken, biçimselliğe daha az oranda vurgu yapılması da

örgüt içinde açıklığa izin verecektir. Sonuç olarak bu tür örgütlerde daha fazla yeni fikir, düşünce ve davranış gelişimi desteklenir.

Yenilikçi örgütlerin aynı zamanda esnek örgüt yapılarına sahip olması gerektiği düşüncesine Nakytok (2007)'un çeşitli araştırmacılarından derleyerek ulaştığı şu ifadesi ile ulaşılmıştır. “Yenilikçi örgütlerde yapının mekanikten ziyade organik nitelikler taşımalıdır. Çünkü organik yapılara; fonksiyonlar arası takım çalışması, serbest bilgi akışı, geniş kontrol alanı, merkezi olmayan kararlar ve düşük biçimselleşme hakimdir. Değişime hızla cevap verilebilecek kadar esnekliğin sağlandığı bu tür yapılarda çalışanlar, farklı iş etkinliklerini ele alacak kadar eğitilmiş ve güçlendirilmiştir” (Nakytok, 2007, s. 217). Bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve tüm kademelere yayılması ile iletişim etkinliğinin son derece önemli olduğu organik yapıda işler, karşılıklı etkileşim sonucunda ve çalışanların görüşleri doğrultusunda tanımlanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil, örgütün stratejileri doğrultusunda tam bir bilinç ve sorumluluk çerçevesinde yapar (Greenberg ve Baron, 2000; Gitman ve McDaniel, 2002).

2.4.4.Sıkılık- Esneklik Boyutunun Örgütler için Önemi

Sıkılık-esneklik boyutu daha önce de belirtildiği gibi kültür yazınında henüz hak ettiği ilgiyi görememiştir. Boyutun birçok örgütsel özellik ve/veya çıktı üzerinde önemli etkisi bulunması (Gelfand vd., 2006, s. 16; Wasti ve Fiş, 2010, s. 15) günümüzde konuyla ilgili çalışmaların artmasına yardımcı olmuştur (Li vd., 2012; Chan vd.,1996; Carperter, 2000; Wasti ve Fiş, 2010).

En alttan en üste tüm örgüt süreçlerinin sıkılık-esneklik ile ilişkili olduğu görülmektedir. Gelfand vd. (2006)'den aktarıldığına göre sıkılığın hakim olduğu örgütlerde kabul edilebilir davranış ve uygulamalar önceden belirlenmiş ve sınırlandırılmıştır. Buna karşın esnekliğin hakim olduğu örgütlerde kabul edilebilir davranış aralığı daha geniştir. Yine bu örgütlerde deneyselliğe ve yeniliğe vurgu yapılmakta, farklılıklar desteklenmektedir.

Sıkılığın hâkim olduğu örgütlerin, daha düzenli, uyumlu, istikrarlı, değişime daha kapalı ve tepkili olması beklenir. Yine bu örgütlerde yüksek oranda baskı, kontrol ve kısıtlama öne çıkar. Wasti ve Fiş (2010, s. 16)'e göre kurallar ve önceden kestirebilirlik, iş yapma şekillerinde ve karar alma süreçlerinde önemli yer tutar. Böyle

örgütlerde, işe alımlarda ve verilen eğitimlerde de daha seçici, dikkatli ve talepkâr davranılır. Performans değerlendirme mekanizmalarının da daha gelişmiş olması beklenir. Bu bağlamda, yüksek oranda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol gerektiren program ve uygulamaların sıkı örgütlerde daha başarılı olması beklenmektedir.

Esnek örgütlerde ise hata ve yanlışlara daha olumlu bir yaklaşım gösterilmesi beklenirken, örgüt de genel anlamda yeni deneyimlere ve değişime daha açıktır. Yaptırımların ve hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük olduğu esnek örgütlerde yetkeliendirmenin ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha çok olması ve kabul edilebilir davranışların geniş bir yelpazeye yayılması beklenir. Tüm bu açıklamalar ışığında, sıklık-esneklik boyutunun örgütsel seviyede girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri üzerinde önemli etkileri olduğu iddia edilebilir (Wasti ve Fiş, 2010, s. 16).

Sıklığın hakim olduğu örgütlerde merkeziyetçi ve biçimsel bir yapı kendisini gösterir. Bu örgütlerde güç ve bilgi dağılımının dikey düzlemde gerçekleştiği, kural standart ve yaptırımların önemli yere sahip olduğu söylenebilir. Stratejik anlamda durağanlık ve istikrarın önemli azledildiği bu örgütlerde örgütsel politika ve prosedürler çalışanları uyumlulaştırmaya yöneliktir. Buna karşın esnekliğin hakim olduğu örgütlerde âdemi-merkeziyetçi ve biçimsel olmayan bir yapı mevcuttur. Bu örgütlerde yatay iletişim, kararlara katılım, güç ve bilgi dağılımı öne çıkmaktadır. Stratejik anlamda bu örgütler yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelmeye vurgu yapmaktadır. Çalışanlar ve liderler girişimci niteliklere sahip ve risk almaya isteklidir (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda toplumsal kural, norm, baskı ve yaptırımların önemli olduğu sıkı örgütlerde çalışanların davranışlarını yönetici ve iş arkadaşları tarafından kabul çerçevesinde şekillendirmeleri olasıdır. Bu örgütlerde çoğunluk tarafından kabul görmüş davranışların tekrarı ile toplumsal beğeni ve takdir kazanmak önemlidir. Toplum ve çevre baskısının daha az önemli olduğu esnek örgütlerde ise kişiler davranışlarını toplumsal kabul üzerine değil, fayda ve güven temelinde şekillendirmektedir. Esnek örgütlerde kişiler kurallardan çok sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeye odaklanmaktadır. Bu anlamda çalışanların işlerinde göstermiş oldukları başarı, içsel tatmin ve mutluluk kaynağı oluşturabilmektedir.

Wasti ve Fiş (2010, s. 22) ‘ten aktarıldığı üzere yeni kurulmuş örgütlerin esneklik boyutunun yüksek olması ve ampirik çalışmalara daha fazla önem vermesi

beklenirken, örgüt büyüdükçe ve olgunlaştıkça daha kuralcı olması beklenir. Bu örgütlerde istikrar ve ön görüş yeteneğinin, odak noktası olması beklenmektedir. Benzer şekilde, örgütlerin sahiplik ve sermaye yapılarının da örgütlerin sıklık-esneklik boyutu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Halka açık firmaların çok paydaşlı yapılarının ve pazarsal güdümleyicilerinin görece azlığının onları daha kuralcı olmaya, katı raporlama gereklerine ve açıkça belirlenmiş kontrol mekanizmalarına daha sıkı bağlı kalmaya itmesi beklenmektedir. Dışsal kural ve otoritelere görece daha az bağlı olan özel şirketlerin ise, pazarda ayakta kalabilmek için, daha esnek ve yenilikçi olmaları beklenmektedir.

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL GÜVEN, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLE SIKILIK-ESNEKLİK İLİŞKİSİ

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri koşullar baş döndüren bir hızla değişmektedir. Örgütler rakiplerine üstün gelerek hayatta kalabilmek için, karmaşık ve belirsiz olarak nitelendirilen çevre koşullarında yaşamlarını sürdürmek zorundadır. Bu anlamda çalışmanın bu bölümünde örgütlerin değişen dünya ve koşullara ayak uydurabilmesine önemli katkılar sunan kurumsal girişimcilik, firma performansı ve örgütsel güven kavramları ve bu kavramların sıklık-esneklik boyutu ile ilişkileri incelenecektir.

3.1. Örgütsel Güven Kavramı

Güven, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin vazgeçilmez unsurları arasında yer alan ve yokluğu halinde bu ilişkilerin sürdürülmesinin zor olduğu kabul edilen bir kavramdır (Baltaş, 2000, s. 57-58). TDK tarafından “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” (www.tdkterim.gov.tr, Erişim Tarihi: 01/06/2014) olarak tanımlanan güven kavramı farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin psikologlar, güven kavramını güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleri ile ele alırken; sosyologlar, insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni şeklinde; ekonomistler ise kavramı, hesaba dayalı veya kurumsal olarak incelemişlerdir (Lewicki ve Bunker, 1996, s. 115-116).

Güven tarafların birbirlerinin doğruluğuna, dürüstlüğüne, ticari ahlakına ve bilinçli olarak birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançtan gelen bir eğilimdir (Dönertaş, 2008, s. 34). Solomon ve Flores’e göre güven, “*Vaatlerimizle, taahhütlerimizle, duygularımızla ve kendi iç tutarlılığımızla imal ettiğimiz, yarattığımız, inşa ettiğimiz, koruduğumuz, sürdürdüğümüz bir şeydir. Güven bir seçenek, bir*

tercihtir” (Solomon ve Flores, 2001, s. 18). Hosmer ise (1995) güveni, temelde güvenilen tarafın ahlaki anlamda doğru şekilde davranacağına dair inanç, beklenti ve güvenilen tarafa güvenme isteği olarak tanımlamıştır. Wech (2002, s. 354) güvenin doğasında, diğer bireylerle olan ilişkiler olduğunu belirtir ve kavramı “bir bireyin gönüllü olarak, başka bir bireyden pozitif amaçlar ya da davranışlar beklediği psikolojik bir durumdur.” şeklinde tanımlar. Ayrıca araştırmacıya göre güven, bireyler için samimi özeni ve ilgiyi temsil eden duygusal bağlılığı da içermektedir.

Güven kavramı psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim, tarih, sosyobiyojoloji ve politika bilimi gibi farklı disiplinler tarafından farklı yaklaşımlar benimsenerek tanımlanmış bir kavramdır. Worchel (1998), bu farklı perspektifleri üç kategori altında toplamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996, s. 115-116):

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu anlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.

2. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir görüngü (akıl veya duygular tarafından bir olay veya gerçeklik olarak algılanan şey) gibi görmektedir. Güven, bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.

3. Sosyal psikologlar ise kişiler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven, diğer tarafın risk unsuru içeren beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

3.1.1. Güven Tanımında Yer Alan Ortak Kavramlar

Davranışsal, duyuşsal ve bilişsel seviyede pek çok ögeyi içinde barındıran kavramın tanımlanması güçtür (Hosmer, 1995; Shapiro, 1987). Güven konusundaki tanımlamalarda ortak bir noktada birleşilememesine rağmen, güvene ilişkin bir tanımlama sayılabilecek bazı yönlerde fikir birliğine varılmıştır (Hosmer, 1995; Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140). Aşağıda bu kavramlara kısaca değinilecektir.

3.1.1.1. Belirsizlik

Yaşam, genel olarak belirsizlikler içeren sürdürülmesi basit olmayan bir durumdur. Bu açıdan güvenin, bireyler açısından, belirsizlikleri azaltan bir fonksiyonu bulunmaktadır (Meyerson, Weick ve Kramer, 1996, s. 176). Eğer ilişkinin sonuçlarına ilişkin herhangi bir belirsizlik yoksa riskte yoktur. Dolayısıyla böyle bir ilişkide güvenin de herhangi bir rolü bulunmamaktadır (Das ve Teng, 2001). Örgütlerin başarısı iç ve dış çevrede var olan belirsizlikleri azaltmalarına bağlıdır. Bu anlamda yapılan iş, işin niteliği, çalışanlar ve yöneticilerin birbirleri ile ilişkilerinde belirsizliğin azaltılması, amaç ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olacaktır. Bununla birlikte örgütlerin dış çevresini oluşturan teknoloji, ekonomi, politika, doğal, sosyal ve kültürel faktörlerin belirlenmesi ve kontrolü oldukça zordur. Ancak bilgiyi yöneten ve işleyebilen örgütler güven içinde hareket edebilecek ve geleceklerine etkin şekilde yön verecektir.

3.1.1.2. Risk

Güven kavramının tanımlanmasında kullanılan bir diğer ortak kavram risktir. Güven ve risk birbirine bağlı iki kavramdır (Baltaş, <http://www.acarbaltas.com>, Erişim tarihi: 12/12/2014.). Lewicki ve Bunker (1996) güveni risk içeren durumlarda, karşı tarafın güdü ve niyetleri hakkında olumlu beklentiler içinde olunması durumu olarak tanımlamıştır. Bu anlamda Luhmann'a göre güven tercihi, içerisinde risk önceden olması zorunlu bir unsurdur (Costa, 2003, s. 607).

İş ilişkilerinde, kişisel ve örgütsel ilişkilerde, taraflar amaçlarına ulaşabilmek için birbirine bağımlıdırlar. Bu bağımlılık beraberinde riski de getirmektedir (Wicks, Berman, Jones, 1999, s. 100). Sztompka (1999)'ya göre güvenmek bir risk alma eylemidir. Bu eylem sonucunda güvenen kişi, güveninin kötüye kullanıldığını görerek, hayal kırıklığına uğrayabilir ve kendisini aptal yerine koyulmuş hissedebilir (s. 30-31).

Ayazlar ve Yüksel'den (2011, s. 6) aktarıldığına göre algılanan risk ve güven kavramları arasında hangisinin önce oluştuğuyla ilgili farklı görüşler bulunmaktadır (Lim, 2003). Bazı yazarlara göre güven, algılanan riskten önce oluşmakta, bazılarının göre ise algılanan risk güveni belirlemektedir (Mitchell, 1999). Bu anlamda sonuç insanlara ne kadar zarar verecek ise “güven duymak” o kadar zorlaşır (Baltaş, <http://www.acarbaltas.com>, Erişim tarihi: 12/12/2014). Eğer risk diye bir şey olmasaydı,

güven ile ilgili bir şeyi konuşmaya gerek kalmazdı (Nooteboom, Berger ve Noorderhaven, 1998, s. 42).

3.1.1.3. Savunmasızlık

Kavramın tanımlanmasında kullanılan son ortak kavram savunmasızlıktır. Güven, risk almayı ve bir insanın başka bir insana zarar verici davranışlar göstermeyeceği rahatlığına dayanan savunmasızlığı içerir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Savunmasız olmak, önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır (Hosmer, 1995, s. 382). Bu anlamda Mishra (1996) güveni, bir tarafın, diğer tarafın geçmişte gözlemlenen yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir davranışlarına dayanarak savunmasız kalmayı kabul etmesidir.

3.1.2. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi

Güven, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde meydana gelmektedir (Doney ve Cannon, 1997; Halis, Gökgez ve Yaşar 2007; Şakar, 2010; Büte, 2011; Polat, 2009). Güven eğilimi kişisel bir özellik olarak algılanmasına rağmen, toplumların kültürel yaklaşımları ile şekillenir. Diğer bir deyişle toplumların kültürel özelliklerini paylaşılan güven algısı etkilemektedir (Huff ve Kelly, 2003).

Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves ve Caetano, 2006, s. 355). Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “Bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142).

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çalkantılı ve belirsiz çevre, dünyadaki küreselleşme eğilimleri, hızla artan rekabet ve teknolojik gelişmeler, örgüt yapılarında değişime neden olmuştur. Örgütlerde geleneksel hiyerarşik yapıların yerini ağ düzeneklerinin alması bunlarla birlikte stratejik insan kaynakları bağlamında kültürel farklılıkların öneminin artması, ilişkilerde esnekliğe ve iş birliğine duyulan ihtiyacın

daha çok hissedilmesi, takım çalışmalarına olan inancın artması, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer standartlarının değişmesi örgütsel yaşamda güveni vazgeçilmez kılmaktadır (Adams, Thomson, Brown, Sartori, Taylor ve Waldherr, 2008; Limerick ve Cunnington, 1993; Lewicki ve Bunker, 1996; Shamir ve Lapidot, 2003).

Tüm bu nedenlerle örgütsel yapı, formel rol ilişkileri, verimlilik ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özelliklerle arasındaki ilişkiler son zamanlarda yönetim yazınında yoğun şekilde incelenmeye başlanmıştır. Araştırmacılar, güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini başlıca iki biçimde ele almışlardır. Bunlar; güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olması ve güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında ve benimsenmesinde etkili olmasıdır (Sitkin ve George, 2005).

Yine araştırmacılara göre örgütsel güven kavramı tek boyutlu bir yapıya sahip değildir. Konuyla ilgili birçok araştırmacı örgütsel güveninin (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000; Bradach ve Eccles, 1989);

- a) Çok düzeyli; örgütsel güven, bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,
- b) Kültürel kökleri olan; örgütsel güven, örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla ilişkili olan,
- c) İletişim temelli; örgütsel güven, doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının sonucunda oluşan,
- d) Dinamik; örgüt içerisinde güven hakimiyeti süreklilik gerektiren bir olgu olması,
- e) Çok boyutlu; örgütsel güven bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeyde birçok unsurun bir araya gelmesi ile oluşan bir olgu olduğunu ifade etmiştir.

Tüm bu açıklamalar ışığında örgütsel güven kavramı, belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşturulan örgütsel yapı içerisinde, bu yapıyı oluşturan tüm öğelerin doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet bağlamlarında birbirlerine karşı duydukları soyut ama davranışlarla somutlaşan bir süreçtir. Bu tanım güvenin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede ve varlığını devam ettirmede stratejik önemini ortaya koymaktadır (Arslan, 2009, s. 3).

Güven kavramının örgütsel anlamdaki önemi yadsınamayacak kadar büyüktür. Örneğin, örgütsel başarıyı gerçekleştirmede güven duygusu oldukça önemli bir unsur olmuştur (Brehm ve Gates, 2002; Sargut, 2003; Adams vd., 2008; Limerick ve Cunnington, 1993; Lewicki ve Bunker, 1996; Shamir ve Lapidot, 2003). Güven, gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucunda işbirliğinin artmasında (Shaw, 1997; Neves ve Caetano, 2006; Brehm ve Gates, 2002; Lewicki ve Bunker, 1996), gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya dönüştürmede günümüz iş dünyası için önemli hale gelmiştir (Brehm ve Gates, 2002; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998; Erdem, 2003).

Yine örgütsel güven, örgütlere sayısız olumlu çıktı (örgütsel özdeşleşme, çalışan moral ve motivasyon, yaratıcılık, bilgi yaratımı ve yönetimi, iletişim, örgütsel bağlılık, çevreye uyum, örgütsel verimlilik) sağlamaktadır (Polat, 2009). Bununla birlikte örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması da örgütsel güveninin örgütlere olumlu katkıları arasındadır (Neves ve Caetano, 2006, s. 355). Yine bireysel ve örgütsel performans güvenden olumlu şekilde etkilenmektedir. Bu sayede nitelik ve nicelik anlamında örgütsel verimliliğin de yükseldiği görülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, güven düzeyi düşük olan örgütlere göre daha başarılı, uyumlu, yenilikçi ve dinamik örgütler olduğu gözlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün en üstten en alta tüm çalışanlarının iş tatminine, iş memnuniyetine ve algılanan örgütsel etkinliğine bağlıdır. Örgüt içi güven; amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu yaratma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003, s. 82).

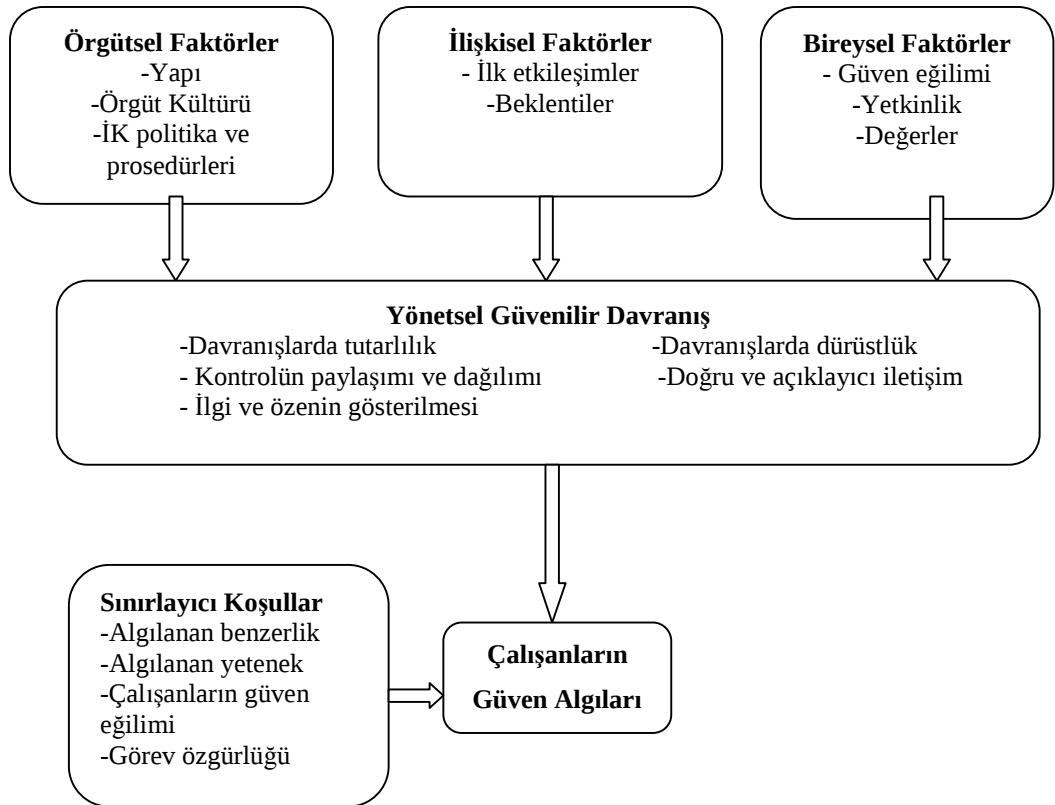
Güven duygusunun hâkim olmadığı örgütlerde, çalışanlar birbirlerini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli ve kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte, örgütün hedeflerini benimsememektedir. Ayrıca çalışanların bağlılığı azalmakta, iş doyumunu düşmekte, performansı en alt düzeye inmektedir (Büyükdere ve Solmuş, 2006).

3.1.2.1. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven kavramını daha anlaşılır bir hale getirmeye çalışan araştırmacılar farklı modeller üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmamız kapsamında Whitener'ın Yönetmel Güvenilirlik Modeli, Mishra Güven Modeli, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli, Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli ve Bromiley ve Cummings Güven Modeli ele alınacaktır.

3.1.2.1.1. Whitener'ın Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Modele göre yönetimin davranışları, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güvenin gelişmesinde çok önemli etkiye sahiptir. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998, s. 516-517) yönetmel güvenilirlik modelinde, yönetim güvenilirliğiyle ilgili çalışan algılarının oluşmasını etkileyen beş temel davranış olduğunu belirtmiştir. Bunlar; davranışlarda tutarlılık, bütünlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesidir.



Şekil 6. Güven algılarının oluşumu

Kaynak: Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998

Modelde görüldüğü gibi örgütsel faktörler içinde yer alan yapı, örgüt kültürü ve işletmede uygulanan insan kaynakları politikaları ve prosedürleri; ilişkisel faktörler arasında yer alan ilk etkileşim ve beklentiler ile bireysel faktörler arasında yer alan çalışanların güven eğilimi, değerleri ve yetenekleri çalışanların güven algılarının oluşumunda önemli etkiye sahiptir. Bu değişkenler çerçevesinde yönetsel güvenilir davranış oluşur. Son olarak bu davranışlara sınırlayıcı koşullar olan algılanan benzerlik, algılanan yetenek, çalışanların güven eğilimi, görev özgürleri de etki ettikten sonra çalışanların yönetsel güven algıları oluşur.

Whitener vd., (1998) göre, güven ilişkisini başlatan yöneticinin davranışdır. Bu modele göre yöneticilere güvenin sorgulanması ile örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığı belirlenebilmektedir.

3.1.2.1.2. Mishra Güven Modeli

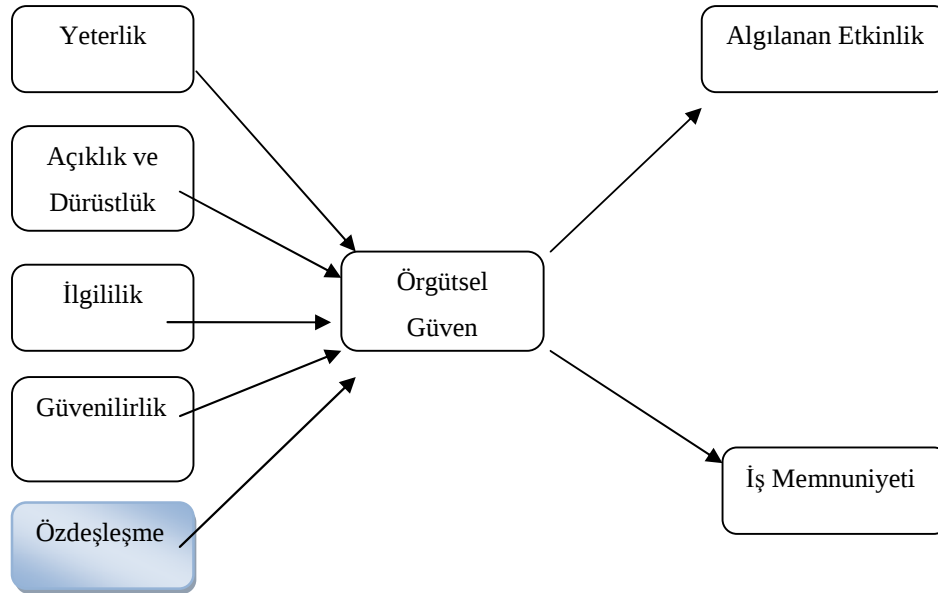
Mishra geliştirdiği güven modeli ile literatürde geniş şekilde destek görmüştür. Mishra geliştirdiği modelini yeterlilik, açıklık, ilgili olmak ve güvenilirlik boyutları ile tanımlamaktadır (Shockley-Zalabak ve Winograd, 2000).

Modele göre yeterlilik kavramı, sadece liderlerin sağladığı fayda değil, örgütün piyasada hayatta kalabilme yeteneğini, ifade eden bir kavramdır. Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumu, olarak somutlaştırılabilecek yeterli olma hali, örgütsel güven kavramına uyarlandığında, örgütün piyasada varlığını sürdürebilme yeteneği ile birlikte, liderlik davranışlarında etkin olma üzerine yoğunlaşır (Shockley-Zalabak vd., 2000). Bu örgütsel güven modeline dair ikinci boyut, açıklıktır. Bu boyut güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır. Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000; Atwater, 1988). Mishra'nın modelinin üçüncü boyutunu oluşturan ilgililik, güvenen ile güven duyan arasındaki iletişimin samimiyet, şefkat ve yardım severlik, açık ve dürüst algılanmasını yansıtır (Shockley-Zalabak vd., 2000). Modelin son boyutu güvenilirliktir. Bu boyut tutarlı ve güvenilir davranışlar ile ilgili beklentilerle ilgilenmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000).

3.1.2.1.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Mishra'nın tanımladığı dört temel güven boyutuna, iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, özdeşleşme boyutunu eklemiştir. Modelde yer alan yeterlik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik ve güvenilirlik kavramları yukarıda Mishra'nın modelinde açıklanmıştır.

Özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar, hedefler, değerler, inançlar ve normlarla bütünleşip bütünleşmediğini ölçer (Shockley-Zalabak vd., 2000). Eğer örgüt üyeleri örgüt ile özdeşleşmişse örgütsel güvenleri ve verimlilikleri daha üst seviyeye çıkacaktır. Tam tersi durumda örgüte yabancılaşacaklar ve örgütte daha düşük verimliliğe neden olacaklardır (Dwivedi, 1983).



Şekil 7. Shockley-Zalabak örgütsel güven parametreleri

Kaynak: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000

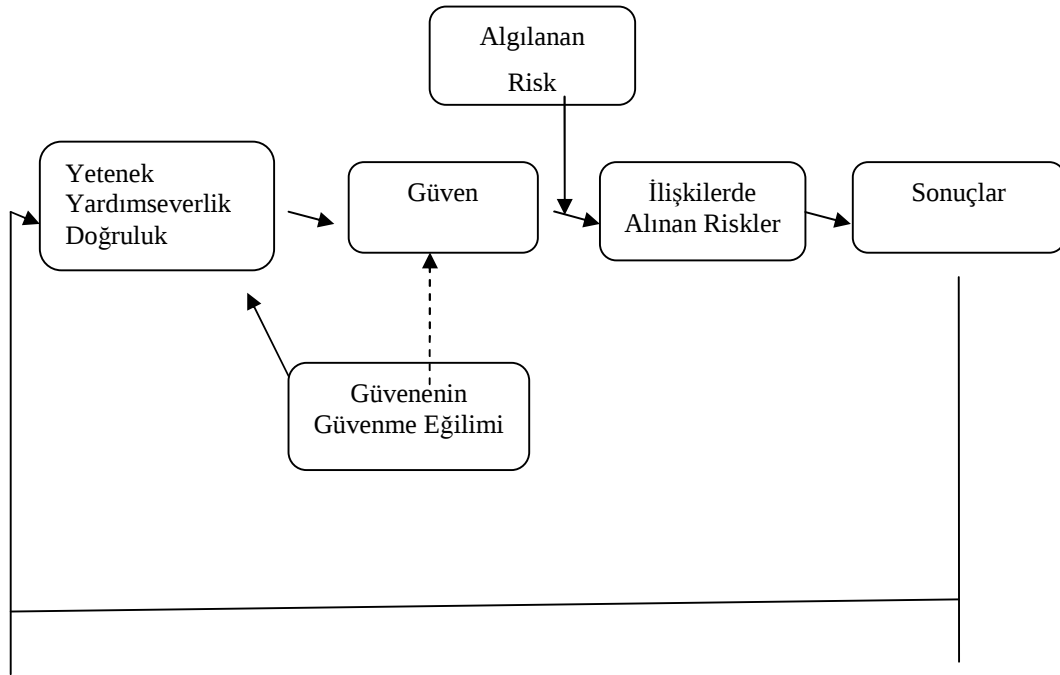
Örgütsel özdeşleşme, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından bireyin örgütle istenen bağı olarak kabul edilmiştir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Pratt, 1998). Kavram ile ilgili genel kabul görmüş olan yorum, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal unsurlardan oluşmuş olmasıdır (Cheney ve Tompkins, 1987).

3.1.2.1.4. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman bütüncü bir örgütsel güven modeli ileri sürmüşlerdir (Brown, Poole, Walsum, 2002). Modele göre güven ilişkisi güvenen ve güvenilen olarak iki taraflı incelenmiştir. Güvenen ve güvenilen tarafların özellikleri

incelenerek bu özelliklerin güvene olan etkisi vurgulanmıştır. Bu anlamda modelde risk-güven ilişkisi incelenmiştir (Mayer vd., 1995).

Güvenilen tarafın sahip olduğuna inanılan (algılanan) güvenilirlik faktörleri, yapılan birçok araştırmada farklı maddeler içersede, üzerinde en çok durulan özellikler, yetenek, yardım severlik ve doğruluk olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerin gruplar arasında farklılık göstermesi, onlara duyulan güvenin de farklılık göstermesi anlamına gelmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).



Şekil 7. Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli
Kaynak: Mayer, Shoorman ve Davis, 1995

Modelde güven risk almaya gönüllü olmaktır. Güven davranışları ise bilfiil risk alındığını gösterir. Kişiliğin en geliştirilebilir yönünü oluşturan yetenek, kişinin bir konuya ilişkin sahip olduğu beceri ve yeterliliği belirtirken; yardımseverlik, bir karşılık gözetmeksizin iki taraf arasında iyi niyetle ortaya çıkan ilişkiyi; doğruluk ise, bireylerin süregelen davranış, tutum ve vaatlerinin daha sonra ki koşullarda da aynı şekilde devamlılık gösterme derecesini ifade etmektedir (Mayer vd., 1995, s. 715-720.)

3.1.2.1.5. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings' in geliştirdiği örgütsel güven modeli çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yöneliktir. Çalışanların örgüt içindeki güven algılamalarının farklılıklarını

değerlendirmeye çalışan araştırmacılar, bireysel ve örgütsel güven ayırımına gitmişlerdir. Kişilerin bireysel ilişkilerine ve eylemlerine yansıyan güven beklentileri bireysel güven olarak ifade edilirken, kişilerin örgütsel ilişkilerine ve davranışlarına yansıyan beklentileri örgütsel güven olarak ifade etmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996).

GÜVEN ÖĞELERİ				
GÜVEN BOYUTLARI	Duygusal Güven		Bilişsel Güven	Niyetsel Güven
	Vaatleri yerine getirme			
	Dürüstçe müzakere etme			
	Avantaj sağlamaktan kaçınma			

Şekil 8. Bromiley ve Cummings güven matrisi

Kaynak: Bromiley ve Harris, 2006

Bu modelde örgütsel güven üç boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar “duygusal, bilişsel ve niyetsel” olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutların ilki olan duygusal güven, bireyin güvenilir yani özdeşleşme, bağlılık gibi istendik davranışlar oluşturmaya yönelik davrandığını ileri sürer. İkinci boyut olan bilişsel güven, bireyin söylemleri ile davranışları arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Örgütsel güvenin üçüncü boyutunu oluşturan niyetsel güven, bireyin beklenmedik farklı ortam ve şartlarda başkalarının kazançlarından yararlanmayacağı anlamına gelir (Cummings ve Bromiley, 1996).

Güven kavramını anlama ve açıklamaya yönelik modeller yukarıda değerlendirilmiştir. Yine kavramın aydınlatılmasında kullanılan bir diğer unsur olan örgütsel güven boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

3.1.2.2. Örgütsel Güven Boyutları

Yazınsal araştırmalarda örgütsel güvenin üç alt boyutu ile karşılaşilmektedir. Bunlar, örgüte güven (Tan ve Tan 2000), yöneticiye güven (Deluga, 1994) ve çalışma arkadaşlarına güvendir (Ferres, Travaglione ve Connell, 2004). Yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içersinde tanımlanamadığı görülmektedir (Börü, İslamoğlu ve Birsell, 2007).

3.1.2.2.1. Örgüte Güven

Örgüt içi güven, tüm örgüt üyelerinin örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere ve örgüte bağlılıklarına dayanan, olumlu beklentiler olarak tanımlanan, çoklu davranışlar ve niyetlerden oluşan iklimdir (Huff ve Kelley, 2003, s. 83). Bir başka tanıma göre, bireyin belirli bir örgütün içinde yer alması ve onunla özdeşleşmesi kendisini örgüte duygusal olarak bağlı hissetmesidir (Sookyung, O'Neill ve Jeong, 2004, s. 62). Mishra ve Morrissey'e göre ise (1990) güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142). Örgüt içi güven, güvene yönelik olumlu algılar olup, örgüt üyelerinin niyetten davranışa bir bütün olarak değerlendirilmesini içerir. Örgüte karşı güvenin oluşmasında çalışanların beklenti ve davranışları ile örgütün sistem, süreç ve politikaları da önemli etkiye sahiptir.

Örgüt içi güven, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisi olup sosyal bir sermaye biçimidir (Jones ve George, 1998). Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142).

Hardin (1996) örgütlerde yüksek düzeyde güven algısının oluşturulabilmesi için, örgütlerin yapılarının güvene göre tasarlanması gerektiğini belirtmiştir (Kamer, 2001; Aktuna, 2007). Üst düzey örgütsel güvenin hakim olduğu örgütler, yapıları itibari ile daha uyumludur. Bununla birlikte bu örgütlerin stratejik ittifaklarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Yine bu örgütlerin takım oluşturmada diğer örgütlere göre daha yetenekli olduğu ve etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (Huff ve Kelley, 2003).

Örgütün yapısal özelliklerinin yanı sıra örgütsel süreçlerin nasıl işlediği de algılanan örgütsel güven üzerinde önemli etkiye sahiptir. Buna göre işe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin, tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecektir (Aktuna, 2007).

Creed ve Miles (1996) çalışmalarında örgütün süreçlerinin, prosedürlerinin, insan kaynakları politikalarının ve tasarımının da güven algılamasını etkilediğini

belirlemiştir. Bu anlamda etkin denetim, performans değerlendirme, terfi sistemi ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları, güven odaklı yönetsel davranışların oluşumuna olanak sağlar (Creed ve Miles, 1996). Örgüt içersinde çalışanlar yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında değerlendirme yaparken çoğu zaman yetersiz bilgi nedeniyle önyargı ile hareket etmektedir. Bu bağlamda bilinmeyen konulara karşı duyulan şüphe ve korku bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev, kurum içersinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir (Çetinel, 2008). Çalışanların kurumlarına güvenlerini arttırmak için örgüt içersinde açık ve anlaşılır bir iletişim sisteminin kurulması, bilgiye ulaşma ve paylaşma özgürlüğünün sağlanması, örgütün işleyiş ve politikaları ile ilgili bilgilendirmelerin tam ve zamanında yapılması gerekmektedir.

Bir örgütte paylaşılan bir güven iklimi ancak yönetici ve çalışanların karşılıklı paylaşımlarda bulunabildiği, çeşitli kararlara katılımının desteklendiği, personelin güçlendirildiği örgütlerde mümkündür.

3.1.2.2.2. Yöneticilere Güven

Yönetici ve çalışanlar arasında güven ilişkilerinin oluşması ve gelişmesinde yönetsel davranışlar son derece önemli bir yere sahiptir (Whitener vd., 1998; Anu ve Tolvanen, 2006; Tan ve Tan, 2000). Bu doğrultuda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirmesidir (Hosmer,1995; Erdem, 2003, s.168). Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, (1997)'e göre örgüt içi ilişkilerde dikey yapılanmanın yerini yatay ilişkilerin alması, iş birliği ve takım çalışmalarına yönelimin artması ve çalışanların alınan kararlara üzerindeki etkisinin gün geçtikçe artması çalışanlar üzerindeki örgütsel otoritenin de farklılaşmasına yol açmıştır. Araştırmacılar göre ortaya çıkan bu yeni örgütsel tasarımlarda yöneticilerin etkinliği ve başarısı çalışanların güvenlerini kazanabilme becerilerine bağlıdır (Brockner vd., 1997).

Mishra ve Morrissey'e göre yöneticilerin güven oluşturmak için dikkate alması gereken dört unsur vardır. Bunlar; açık iletişim ortamı, çalışanlara karar verme hakkının yüksek seviyede verilmesi, önemli bilgilerin çalışanlarla paylaşılması, örgüte dair beklenti ve duyuların doğru olarak paylaşılmasıdır (Gilbert ve Tang, 1998, s. 322).

Bununla birlikte yöneticiler ve çalışanlar arasında oluşturulan güven algısı sosyal ödül sağlamak adına yöneticilere yardımcı olmaktadır. Çalışanların yönetsel güven algılarını yöneticinin beş davranışı etkilemektedir. Bunlar: (1) tutarlı davranış, (2) saygın davranış, (3) denetimi paylaşma ve dağıtma, (4) etkin iletişim, (5) ilgililiği gösterebilmedir (Whitener vd., 1998).

Yine yöneticilerin, başarılı ödül ve kontrol sistemleri geliştirmeleri örgütte güvenin oluşmasını önemli biçimde etkiler. Bu sistemlerde var olması beklenen örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi kavramlar, çalışanların örgüte bakış açılarını şekillendirmektedir. Bu anlamda örgütlerinin kendilerine karşı olumlu tavırlar içinde olduğuna inanan çalışanlar kendilerini örgütlerine karşı daha sorumlu hissederler (Anu ve Tolvanen, 2006; Tan ve Tan, 2000).

Yöneticiye duyulan güvende, yönetici ile çalışan arasındaki günlük ilişki; örgütsel güvende ise, örgütü meydana getiren çeşitli grupların kendi içlerindeki ve birbirleri ile olan ilişkileri önemlidir. Yöneticiye güven, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ile ilişkili iken; örgütsel bağlılık sadece örgütsel güven ile alakalıdır (DeConink, 2010).

Yönetici ve liderler davranışlarıyla güveni oluşturur ve güçlendirir. Özellikle iletişime açık ve destekleyici davranışlar güveni belirlemede büyük önem taşır. Davranışlardaki bütünlük, algılanan yönetsel değerlerin uygunluk derecesi yöneticiye olan güvenin gelişimi için kritiktir. Aksi halde güven oluşumunu engelleyecek hareketler çalışanların örgüte olan katkılarını da düşürecektir (Joseph ve Winston, 2005).

3.1.2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Güven, çalışanların birbirlerine karşı hareketlerine, konuşmalarındaki dürüstlüğe ve iyi niyetlerine yüklenen inanç olarak tanımlanabilir (Cook ve Wall, 1980) ve çalışanlar arası karşılıklı bir olgudur. Bu durumda, iki kişi arasındaki güven, birinin diğerinin davranışıyla ilgili beklentileri ile başlar (Butler, 1991).

Örgütleri veya işletmeleri sosyokültürel ve ekonomik bir sistem olarak tanımladığımızda, mikro seviyedeki güven olgusunun, örgütsel güvene etkileri önemlidir. Çalışanların birey olarak yetiştikleri kültürel ortam, kişilikleri ve geçmiş

deneyimlerinden kaynaklı güvenme halleri ile davranışları örgüt ortamını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güvene ortam sağlayan ve çalışanlar arası güveni etkileyen bireysel faktörler; güvenme eğilimi, ruh hali, değerler ve tutumlar etrafında oluşmaktadır (Kamer, 2001).

Çalışanlar arası güven, kurulan ilişkinin rasyonelliği ve pozitifliği ile şekillenmektedir. Bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine dahil olma noktasında gösterdiği isteklilik, bireyin iş ilişkisinde yaşadığı tatmine paralel olarak gelişme göstermektedir (Mowday, 1998). Örgüt çalışanları arasında oluşan güven algısının yüksek düzeyde tutulabilmesi için örgütsel süreç ve uygulamalarda eşitlik ve adalet duygusunun hakim olmasının yanı sıra, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin de etkin olması gerekmektedir (Shaw, 1997).

Çalışma arkadaşına güven ile yöneticiye güven benzer özellikler taşımaktadır. Kurum içinde daha üretken ve işbirlikçi bir ortam sağlayabilmek için çalışanların birbirine güvenmeleri önemli bir özelliktir. Ayrıca, örgüt içerisinde yapıcı insan ilişkilerinin kurulmasında ve karşılıklı bağlılığın sağlanmasında güven etkin bir kavramdır. Bu sayede, kurum ortamında bilgi paylaşımı ve karar alma süreçleri etkin bir hal alırken, kurum kârlarının artması ve maliyetlerin düşmesi gibi olumlu sonuçlar beraberinde gelecektir (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007, s. 31-38).

3.1.2.3. Örgütsel Güven Kavramının Örgütler Üzerine Etkisi

Örgütlerde yaratılacak güven ortamının örgüte sağlayacağı katkılar çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Barker ve Camarata, 1998; DeConink, 2010; Sağlam, 2003). Yapılan araştırmalarda, örgütsel güven algısının yüksek olduğu örgütlerde bağlılık, özdeşleşme, iş tatmini, verimlilik, işbirliği, performans gibi örgüt için önem arz eden değişkenlerin olumlu şekilde etkilendiği tespit edilmiştir.

Güven kavramının örgütler açısından önemi yadsınamayacak kadar büyüktür. Örneğin, örgütlerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmalarında, örgütsel başarının gerçekleştirilmesinde, güven duygusu önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda güven, gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucunda işbirliğinin artmasında, gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya dönüştürmede önemli bir role sahiptir (Brehm ve Gates, 2002).

Yine önemli bir bağlayıcı değer olarak, örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasında oluşan yüksek güven, merkezileşmenin azalmasını beraberinde getirmekte ve içselleştirilmiş denetim mekanizmasına bağlı olarak işletmenin faaliyetlerinin verimliliği açısından doğal bir oto kontrol süreci yaratmaktadır (Sargut, 2003, s. 101-102). Bu anlamda güven kavramı ile örgütlerde ihtiyaç duyulan denetim mekanizmaları ve örgüt yapılarından kaynaklanan işlem maliyetleri azalırken, enformasyon ve bilgi paylaşımı artmakta, fırsatçı davranışlar en alt düzeye inmekte, örgütte meydana gelebilecek bölünmeler engellenerek, alınan kararlara ilişkin belirsizlikler en aza indirgenmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Nyhan (2000) örgüte karşı hissedilen güven duygusunun işin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen tutum ve davranışları ortadan kaldırdığını ve böylece verimliliğin arttığını belirtmektedir. Benzer şekilde Wong vd. (2005)'de örgütsel güven ile çalışanların performansı arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir.

Güven kavramı örgütsel öğrenme için de öncelikli bir durumu oluşturmaktadır. Güven dolu bir çalışma çevresi, birlikte öğrenmeyi, bilgi üretmeyi ve yeni bilgilere başvurmayı sağlamaktadır (Barker ve Camarata, 1998). Bir başka çalışmada ise güvenin örgüt içinde fırsatçı davranışlara son vererek, karmaşayı azalttığı, eşgüdümü ve işbirliğini teşvik ederek örgüt içi ilişkileri daha etkin hale getirdiği tespit edilmiştir (Kramer, 1999).

Curral ve Judge (1995) güven düzeyi düşük olan kurumlarda işlerin maliyetinin arttığını belirtmektedir. Güvenin hakim olduğu ortamlarda, güvenen taraflar arasında rahat bir şekilde kaynak alışverişi yapılabilir. Ayrıca kişilerin kendi çıkarlarını korumaları için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyulması işlem ve bilgi aktarım maliyetlerini düşürür. Kramer (1999) güven sayesinde işbirliğinin doğduğunu, işbirliğinin ise ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel problemin çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önem arz ettiğini belirtmektedir.

Yazıcıoğlu (2009)'da çalışmasında örgüte duyulan güven ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Lee (2001) ise benzer şekilde yüksek güven ortamında, örgütle özdeşleşmenin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Sağlam (2003) ile Özbek (2006) ise amire duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğunu, yine örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Reinke (2003) değişim ile güven arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, örgütüne yüksek seviyede güvenen yöneticilerin; değişim sürecinde liderlerin önemli bir role sahip olduğunu düşünmekle kalmayıp, değişimin bir parçası olmak konusunda daha istekli hale geldiğini belirtmiştir. Martin (1998) ise etkili bir liderlikte vizyon ve güven oluşturma arasında oldukça yüksek bir ilişki tespit etmiştir.

Yine yapılan araştırmalarda örgütsel güvenin uzun vadeli kararlılık (Cook ve Wall, 1980), yenilik ve değişim (Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994), problem çözme ve karar verme (Hurst, 1984), örgütsel vatandaşlık davranışı (Pillai vd., 1999) işgücü devir hızı ve devamsızlık (Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994) ve verimlilik (Sonnenburg, 1994) üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütlerin faaliyetlerini uygun şekilde devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, daha üretken, kaliteli, farklı ve yaratıcı çalışanlara sahip olabilmeleri ile mümkündür. Bu anlamda güvenin, örgütün tüm kademelerine yayılması gerekmektedir. Örgütüne güvenen çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini daha kolay benimseyecek ve örgütün gelişmesi, farklılaşması ve büyümesi için gerekli görüş, düşünce ve duyguları örgütleri ile paylaşmaktan çekinmeyerek, örgütlerine olumlu katkılar sağlayacaktır (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2011).

Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin daha pozitif ve yapıcı özellik taşıyacağı düşünülebilir. Güvenin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların işbirliği ve takım çalışmasına olan inançları üst düzeye çıkacaktır. Her birey işine, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı sorumluluklarının farkına varacak, bu sayede yöneticilerin denetim faaliyetlerine ayırdıkları zaman en aza indirgenecektir. Bu anlamda yöneticiler asıl işleri olan strateji belirleme ve karar verme faaliyetlerine daha çok zaman ayırabilecektir.

3.1.3. Örgütsel Güven ve Sıkılık- Esneklik İlişkisi

Sosyal, kültürel ve ekonomik dönüşümlerin hızlı yaşandığı, günümüz dünyasında değişim ve rekabetin yoğun bir biçimde algılandığı, buna bağlı olarak da toplumsal ve örgütsel hayatın daha dinamik bir yapıya kavuştuğu söylenebilir.

Yaşanan bu değişim ve gelişmeler ile birlikte örgütler ve örgüt içindeki sosyal ilişkilerde değişikliğe uğramıştır. Bu anlamda örgüt yapılarındaki değişimle geleneksel hiyerarşik yapıların yerini modern örgüt yapıları almış, gelişen çeşitlilik ve kültürel farklılıkların önemi artmıştır. İlişkilerde esnekliğe ve iş birliğine duyulan ihtiyaç şebeke örgüt yapılarını, ağ düzeneklerini ortaya çıkarmış, takım çalışmalarına olan inanç artmıştır. Çalışanlarla ilişkiler ve kariyer standartları değişmiş, bu anlamda örgütsel yaşamda güven vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir (Adams vd., 2008; Limerick ve Cunnington, 1993; Shamir ve Lapidot, 2003).

Kısaca, “Bireylerin birbirlerine karşı doğru ve açık bir şekilde davranacaklarına ilişkin inançları” şeklinde tanımlanabilecek güven kavramı (Appelbaum vd., 2004, s. 18) örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir (Cook ve Wall, 1980). Ekonomik aktivitelerin işbirliğinde üç temel öğeden bahseden Bradrach ve Eccles (1989) güven, güç ve pazar üzerine eğilmiştir. Yine Pfeffer ve Salancik (1978) bu üç temel öğenin çok nadir olarak birbirlerinden bağımsız çalıştığını ve bunlar arasında “ardışık” bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Örgütü oluşturan tüm üyelerin güvene yönelik algıları örgütsel ve bireysel ilişkilerine yansır. Bireysel anlamda güven eğilimi bireyin kişiliği, değerleri, inançları, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Bunun yanında toplumsal yapı ve toplumun kültürel özellikleride kişisel güven üzerinde etkiye sahiptir (Huff ve Kelly, 2003). Toplumsal kültür boyutlarının bireysel ve örgütsel bağlamda önemli etkilere sahip olduğu düşünüldüğünde diğer kültürel boyutlardan farklı ve incelenmesi gereken bir kültür boyutu olarak ele alınan sıkılık-esneklik kavramı ile güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Örgüt içinde çalışanların çoğunluk tarafından kabul edilmiş kurallara uyma eğilimi, bu kurallara uymayanlara nasıl tepki verdikleri, çevreleri ile ilişkilerinde bu kural ve yaptırımların ne derece önemli olduğu sıkılık-esnekliğin göstergesi olarak kabul edilebilir (Gelfand vd., 2006). Bu anlamda toplumsal kural, norm, baskı ve yaptırımların önemli olduğu sıkı örgütlerde çalışanların davranışlarını yönetici ve iş arkadaşları tarafından kabul çerçevesinde şekillendirmeleri olasıdır. Bu örgütlerde çoğunluk tarafından kabul görmüş davranışların tekrarı ile toplumsal beğeni ve takdir kazanmak önemlidir. Toplum ve çevre baskısının daha az önemli olduğu esnek örgütlerde ise kişiler davranışlarını toplumsal kabul üzerinde değil, fayda ve güven temelinde şekillendirmektedir.

Sıkılığın hakim olduğu örgütlerde yüksek oranda toplumsal baskı, kontrol ve kısıtlama öne çıkmaktadır (Gelfand vd., 2006). Çalışanlar iş arkadaşlarına, yönetici ve örgütlerine güven duymamaktadır. Bu bağlamda, yüksek oranda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol gerektiren program ve uygulamaların sıkı örgütlerde daha başarılı olması beklenmektedir (Wasti ve Fiş, 2010, s. 16).

Örgüt içindeki takım ve grupları oluşturan bireyler olası riskleri göze alarak birbirlerine güvenmektedir. Bireysel sorumluluktan karşılıklı sorumluluğa geçebilmek için örgüt çalışanları arasında yüksek düzeyde güven ve bağlılık algısı oluşturulmalıdır. Örgüt çalışanları–tamamen veya sonsuza dek olmasa da- örgütün amacı, performansı, hedefleri ve yaklaşımı uğrunda birbirlerine güvenmeli ve dayanmalıdır (Katzenbach, 1998). Eğer çalışanlar örgütte güven iklimi algıarlarsa performanslarını en üst düzeye çıkarabilme ve daha verimli olabilmek için kapasitelerini zorlarlar (Büte, 2011).

Creed ve Miles (1996) farklı örgüt yapılarının, farklı güven gelişimlerine neden olduğunu belirtmiştir. Denetimin, merkezileşme ve formalleşmenin yüksek olduğu, ilişkiler, bilgi, güç ve yetki dağılımının biçimsel özellikler göstererek dikey düzlemde gerçekleştiği temel odağı verimlilik olan örgütler, güvenli davranış gelişimini kısıtlar (Creed ve Miles, 1996; Burns ve Stalker, 1994). Bu anlamda sıkılık eğiliminin yüksek olduğu mekanik örgüt yapılarında güven algısının oluşturulması ve bu algının tüm kademelere yayılması daha güçtür.

Denetim, merkezileşme ve formalleşme düzeyi düşük olan âdemi-merkeziyetçi olan, yatay ilişki, güç ve bilgi dağılımının yatay düzlemde gerçekleştiği ve etkinlik üzerine odaklanan örgütlerde ise yöneticiler kararları delege edecekler ve açık iletişim ortamı sağlayacaklardır. Böylece güvenin beslenmesi söz konusu olacaktır (Creed ve Miles, 1996). Esneklik eğiliminin daha güçlü olduğu organik örgütlerde güven algısının oluşturulması ve bu algının kalıcılığının sağlanması daha mümkündür.

3.2. Kurumsal Girişimcilik Kavramı

Günümüzde firmalar, teknolojik gelişmelerin baş döndüren bir hız kazandığı, müşteri istek ve beklentilerinin sürekli değiştiği, buna paralel olarak ürün yaşam ömrünün kısaldığı, tahmin edilmesi zor ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu değişim ve gelişmeleri takip edebilen ve müşterilerin ihtiyaçlarına en iyi ve çabuk

şekilde cevap verebilen firmalar, rekabet üstünlüğü kazanarak varlıklarını devam ettirebilmektedir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yeteri kadar hızlı cevap veremeyen firmalar ise, sektörde hayatta kalamama tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu anlamda iç ve dış çevrenin sürekli kontrol edilerek, yüksek kalite ve nitelikteki ürünlerle pazarın nabızı tutulmalıdır. Firmaların, sürekli değişen çevre koşullarında ve yoğun rekabet ortamında doğru stratejik kararlar almaları son derece önemlidir (Teng, 2007; Porter, 1980).

Kurumsal iş girişimi veya örgüt-içi girişimcilik olarak da ifade edilen kurumsal girişimcilik kavramı, otuz yıldan fazladır araştırmacıların ilgisini çeken bir konudur (Covin ve Slevin; 1989; Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993, 1995, 1996; Zahra ve Covin, 1995; Antoncic ve Hisrich; 2003, 2004; Dess vd., 2003; Hughes ve Morgan, 2007; Teng, 2007; Erkocaoğlu ve Özgen, 2009).

Kurumsal girişimcilik, günümüzün ve geleceğin örgütsel modeli olarak ileri sürülmektedir ve kavram ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının her geçen gün artmaktadır. Ancak yapılan çalışmalarda herkes tarafından kabul görmüş bir kurumsal girişimcilik tanımı oluşturulamamıştır (Chittipeddi, 1990; Zahra, 1991). Literatür incelendiğinde, akademik alandaki çalışmalarda birbirinin yerine geçen çok sayıda terimin kullanıldığı görülmektedir (Becker ve Knudsen, 2004; Sharma ve Chrisman, 1999). Bunlardan bazıları; şirket girişimciliği (Vesper, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Sharma ve Chrisman, 1999); stratejik yenilenme (Guth ve Ginsberg, 1990), örgüt içi girişimcilik (Antoncic ve Hisrich, 2001, 2004); kurumsal başlangıç (Çetindamar ve Fiş, 2007), girişimcilik yönelimi (Lumpkin ve Dess, 1996), iç girişimcilik (Pinchot, 1985) ve kurumsal girişimciliktir (Zahra, 1991, 1993a, 1995, 1996).

Kurumsal girişimcilik araştırmalarının başlangıcı olarak kabul edilebilecek olan Miller'in (1983) "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms" adlı çalışması, firmaların kurumsal girişimcilik faaliyetleri ile örgütsel ve çevresel değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda firmaların stratejik anlamda inovasyon, risk alma ve yeni fırsatlar yaratma sürecine önem vermeleri gerektiği ifade edilmiştir (Miller, 1983).

Girişimcilik yönelimi, Altuntaş ve Dönmez (2010)'in çeşitli araştırmalardan yararlanarak (Covin ve Slevin, 1991; Naman ve Slevin, 1993; Atuahene-Gima ve Ko,

2001; Swierczek, 2003; Swierczek ve Thai, 2003; Krauss, Frese, Friedrich ve Unger, 2005) aktardığına göre ilk olarak davranışsal açıdan yöneticiler ile işletme sahiplerini ayırt etmek iddiasıyla ortaya çıkmıştır. Ancak zaman içerisinde, stratejik yönetim ve girişimcilik yazınının ortak bir paydası olarak rekabet koşullarını kendi lehine değiştirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek ile ilgili yönetsel yetenekleri yansıtan örgütsel bir olgu biçiminde gelişmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 52).

Kurumsal girişimcilik kavramı, Zahra (1996, s. 1715) tarafından girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Dess, Lumpkin ve McGee, (1999) kurumsal girişimcilik kavramını, organizasyonda yer alan bir kişinin ya da bir grubun mevcut organizasyonun içerisinden tamamen yeni bir girişimde bulunarak, mevcut organizasyonu güçlendirmek veya yenilemek adına yeni ürün ya da hizmet ortaya koyması şeklinde tanımlamıştır. Sathe'ye (1989) göre ise kurumsal girişimciliğin tanımı organizasyonel yenilenme sürecidir.

Bu anlamda kurumsal girişimcilik, bir işletmedeki yeni ürün, düşünce, hizmet, süreç, teknoloji, pazar, yönetim anlayışı ve stratejiler geliştirmeye ve farklı iş alanları oluşturmaya yönelik bütün biçimsel ve biçimsel olmayan çabalar olarak tanımlanabilir (Zahra, 1991). Kurumların performans, etkinlik, verimlilik ve büyüme amacıyla çevrelerinde meydana gelen fırsat ve tehditleri analiz ederek risk alma, inovasyon, proaktivite ve agresif rekabetçiliğe yönelik örgütsel istek ve eylemlerinin bütünü, kurumsal girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Zahra, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996).

Stratejik yönetim değişen şartlarda işletmelere alternatifler sunarak yol gösterici bir rol oynar. Bu bağlamda stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemde, yaşamını sürdürebilmesine imkân tanıyacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kâr sağlayacak işlerin yönetimi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 26). Örgütler kurumsal girişimcilik çabalarının sonucunda, hızla değişen pazarlarda fırsatları değerlendirebilecek ve proaktif faaliyetler sonucu pazarın nabzını tutabilecektir. Bu anlamda örgüt içinde kurumsal girişimcilik anlayışının gelişmesi sonucunda esnek, dinamik, yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt modeli oluşturularak işletme düzeyinde mevcut strateji ve yapının yenilenmesi sağlanacaktır (Covin ve Covin, 1990; Zahra ve Covin, 1995; Sharma ve Chrisman, 1999). Bununla birlikte çevresel değişimlerin

gözlemlenmesi yoluyla işletmelere çeşitli fırsatlardan yararlanma, değişimlere hızlı ve etkili bir biçimde uyum sağlama ve yenilik yapma konusunda yardımcı olur (Zahra, Ireland, Gutierrez ve Hitt, 2000).

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri girişimcilerden ayrı düşünülemez. Bu bağlamda örgütlerde girişimci eylem ve uygulamalar ortaya koyarak, örgüt süreçlerinde farklı yöntemler geliştirebilen kişiler, kurumsal girişimciler olarak tanımlanmaktadır (Slevin ve Covin, 1990). Kurumsal girişimciler yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip bu yenilikleri ürünlerde, servislerde, yönetim programlarında kullanabilen kişilerdir (Hisrich ve Peters, 1985). Fırsat ve yenilik kovalayan, yakaladıklarında ilgili riskleri alarak üretim yapmak üzere girişimde bulunabilen dinamik bireyler bir toplumda ne kadar fazla ise toplumun gelişmişlik seviyesi de o kadar yüksektir.

3.2.1. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları

Guth ve Ginsberg (1990) yaptıkları literatür taramasında kurumsal girişimciliğin iki boyutundan bahsetmektedir. Bunlar mevcut örgütler içerisinde yeni işletmelerin ortaya çıkmasını vurgulayan “dahili yenilikçilik veya iş girişi” ile temel fikirlerin yenilenmesi suretiyle örgütlerin dönüşümünü işaret eden “stratejik yenilenme”dir (Zahra, 1996, s. 1715). Burada girişimciliğin anlamı firmanın mevcut ya da yeni bir pazarda, yeni bir işe girişi (Block ve Macmillan, 1993) iken; stratejik yenilenme ile rekabetçi yaklaşım ve geliştirilen yetenekler ifade edilmektedir.

Kurumsal girişimcilik genel anlamda üzerinde anlaşılmış olan yenilikçilik, risk alma ve öngörü (proaktiflik) şeklinde üç temel unsurdan oluşmaktadır (Covin ve Slevin 1989; Miller, 1983). Lumpkin ve Dess (1996) ise çalışmalarında kurumsal girişimcilik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yukarıdaki unsurlara ek olarak bir başka önemli unsur olan “rekabetçi agresiflik” bileşeninin eklenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bu çalışmada, alanın öncü çalışmaları da göz önünde bulundurularak kurumsal girişimciliğin bileşenleri; yenilikçilik (inovasyon), risk alma, proaktivite ve agresif rekabetçilik olarak belirlenmiştir (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991; Zahra ve Covin, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; Dess vd., 2003; Hayton ve Kelley, 2006; Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008). Bu anlamda aşağıda, kurumsal girişimciliğin bileşenleri, bu

bileşenlerin örgütler için önemi ve kurumsal girişimcilik kavramının sıklık-esneklik ile ilişkisi ayrıntıları ile incelenecektir.

3.2.1.1. Yenilikçilik

Yenilik terimi, küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olabilen, önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004). Yenilikçilik; verimlilik, etkinlik ve örgütsel rekabetin sağlanmasında işletmeler için oldukça önemli bir olgudur (Osterloh ve Frey, 2000) ve yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu durum, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar (OECD ve Eurostat, 2006).

İşletmelerin geleceği için en önemli öğelerden biri olarak karşımıza çıkan yenilikçilik (inovasyon) kavramı, girişimciliğin temelini ve kurumsal girişimciliğinde en önemli anahtarını oluşturmaktadır (Kelley, 2005; Drucker, 1985; Luecke, 2003; Dess vd., 2005). Porter’a göre şirketler, yenilik ile rekabet avantajı yakalar. Yeniliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşılmalıdır. Yine günümüzde yenilikçilik, firmanın rekabet avantajı elde edebilmesinde ve varlığını sürdürebilmesinde önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Batory, Neese ve Batory, 2005).

Yenilikçilik, yeni bir fikrin, düşüncenin yeni bir ürün veya hizmete dönüştürülmesi veya örgüt ya da süreçteki bir gelişimdir (Heye 2006; Damanpour, 1991). Benzer şekilde kavram; yaratıcılık sürecinin sonunda oluşan, düşünsel ürünün içinde bulunan, ortama uyarlanabilirlik derecesi olarak da tanımlanmaktadır (Lumsden, 1999). Örgütsel davranış açısından benimsenen daha açık ve net bir tanıma göre ise yenilikçilik, yaratıcılığın uygulamaya konulması şeklindedir (Amabile, 1988).

Yenilik kavramı radikal ve kademeli yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Radikal yenilik kavramı tüm dünya için yeni ürünlerin ortaya çıkması ile ilgili bir süreç iken; kademeli yenilik, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesini kapsamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2003). Literatürde radikal ve kademeli yenilik dışında dört çeşit daha yenilikten bahsedilmektedir. Bunlar birbiri ile bağlantılı şekilde “ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazar yeniliği” dir (Johannessen, 2001).

Yeni mal ve hizmetlerin pazara sunumu, bununla birlikte mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeler ürün yeniliği olarak adlandırılırken (Avermaete, Jacques, Eleanour ve Crawford, 2003; OECD ve Eurostat, 2006; Özen ve Bingöl, 2007), hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemler süreç yeniliği olarak isimlendirilmektedir.

Süreç yeniliği, yeni bir alt yapının kurulması, yeni teknolojilerin kullanılması ile mevcut üretim hatlarının benimsenmesini, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır (Avermaete vd., 2003; OECD ve Eurostat, 2006; Özen ve Bingöl, 2007).

Pazar yeniliği, hedef pazarların karmaşıklığını düzeltme ve seçilen pazara en iyi şekilde nasıl hizmet verileceği ile ilgilidir. Amaç, yeni ve potansiyel pazarları en iyi şekilde tanımlamak, hedef pazarlara hizmet verirken kullanılacak yöntemleri belirlemektir (Johne, 1999, s. 7). Pazar yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar yaratmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (OECD ve Eurostat, 2006; Özen ve Bingöl, 2007).

Örgütsel yenilik, pazarda, satın almada ve/veya satışlarda, idari konularda, yönetimde ve işgücü politikasında yapılan değişimleri kapsamaktadır (Avermaete vd., 2003). Son yıllarda tüm sektörlerde önem kazanan örgütsel yenilik, örgütlerin ticari uygulamalarında, örgütün iç yapısı veya dış ilişkilerinde yeni bir anlayış ve yöntem uygulanmasıdır. Örgütsel yeniliklerin, idari ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansına katkı sağlayacağı öngörülebilir (Özen ve Bingöl, 2007).

Yapılan araştırmalar yenilikçi eylemlerin girişimcilik yönelimince şekillendirildiğini göstermektedir (Kitchell, 1995; Covin ve Slevin, 1991). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda yapılan uygulamalı çalışmalar ise bu konuda yönetimin yaklaşımının önemine işaret etmektedir. Örgütlerde yenilikçilik anlayışını geliştirmek için gerekli iş ortamının hazırlanması ve bunu destekleyecek yönetsel

mekanizmalarla çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanmaya özendirilmesi gerekmektedir (Amabile, 1996). Bu anlamda girişimci yöneticiler, stratejik yenilenme ve değişim yoluyla örgütlerinin finansal ve finansal olmayan performanslarını güçlendirirken, kurum içinde desteklenen yenilikçi, dinamik, katılımcı yönetim anlayışı ile çalışanlarının iş doyumlarını ve motivasyonlarını arttırabilecektir (Covin ve Slevin, 1991; Zahra vd., 2000; Bulut vd., 2008).

Yapılan benzer çalışmalarda “güçlendirme” kavramı ile günümüz iş ortamları için vazgeçilmez unsurlar olan yenilikçilik, yaratıcılık ve örgüt içi girişimcilik düzeyleri arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir (Liden Wayne ve Sparrowe, 2000; Spreitzer, 1995). West (1996) tarafından yapılan bir çalışmada ise takım çalışması sürecinin boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişki desteklenmiş ve özellikle de örgüt yönetiminin yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler adına yapılan çalışmalara destek verme durumu ile yenilikçilik arasında çok kuvvetli ve olumlu bir ilişki saptanmıştır.

Bir örgütün yenilik faaliyetlerini ve girişimlerini kısıtlayan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Örneğin üst yöneticilerin risk almak istememesi, homojen bir örgüt yapısı oluşturma isteği, bütünden çok parçalara-süreçten çok sonuca odaklanması, örgütün politika ve stratejilerinde kısa vadeli bakış açısının hakim olması, aşırı rasyonellik anlayışı, yenilikçilik ve yaratıcılığı sistematik bir sürece dönüştürme çabası ve aşırı bürokrasi bu unsurlar arasında sayılabilir. Buna karşın yeniliğin ve girişimciliğin desteklendiği örgütler için yenilik bir yaşam biçimi olarak kurumsallaştırılır, paylaşımcı ve işbirlikçi bir örgüt süreci oluşturulur, yaratıcılık ve yenilik ödüllendirilir (Nakyitok, 2007, s. 216). Yeniliğin önem arz ettiği örgütlerde, formal ve informal gruplar desteklenerek takım çalışması yaygınlaştırılmalı, karar alma süreçlerine çalışanlarında dahil edilmesine özen gösterilmeli, merkezi olmayan bir örgüt yapısı benimsenmeli, örgütsel sınırlar içinde esnek ve açık bir iletişim olanağı sağlanmalı, bireyler risk alma konusunda teşvik edilmeli, süreç içinde ortaya çıkan yanlışlar ise uygun şekilde tolera edilmelidir (Nakyitok, 2007; Antoncic ve Hisrich, 2001).

Yapılan literatür taramasında yeniliklere açık olabilmek ve yaratıcılık başarılı bir örgütün temel özellikleri arasında sayılmakta, bu becerilerin hayatta kalabilmek için kesinlikle gerekli olduğunun da önemle altı çizilmektedir. Çalışanların bilinçli faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan yeni fikirler, farklı ürünler, süreçler ve yöntemlerin

organizasyona uygulanması ve benimsenmesi, örgütlerin başarıya giden yolda ilerlemelerini sağlayacak önemli bir anahtardır.

3.2.1.2. Risk Alma

Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebilecekleri kaynakların toplamıdır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan vd., 2005, s. 177). Kaybetme olasılığı olarak risk, mevcut firmaların yenilikçilik, yeni iş alanı yaratma faaliyetleri ile agresif veya proaktif hareketlerinin temel özelliği olarak görülebilir. Risk alma, karşımıza çıkan fırsatların çabuk bir şekilde değerlendirilebilmesi için kaynakların hızlı teminini içeren gözüpek ve cesur hareket tarzına işaret etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1997).

Risk alma girişimcilik kavramının çok önemli bir özelliği olarak literatürde önemli bir yer edinmiştir (Lumpkin ve Dess, 1997; Hisrich ve Peters, 2002). Lumpkin ve Dess (1996) ve Baird ve Thomas (1985)'a göre kurumsal girişimciliğin bu boyutu “bilinmeyene girişimde bulunma”, “kaybetme veya negatif sonuç olasılığı”, “belirsizlik hissi”, “kaynakların borçlanılmasından veya çok miktarda kullanma taahhüdünden oluşan baskı” anlamında kullanılır (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 54).

Risk alma davranışına yönelik en sık başvuru Sitkin ve Paolo'nun modelinde (1992), bir karar alıcının, bir sorun karşısında düşük ve yüksek risk içeren tepkiyi seçmesi üç faktörle ilişkilendirilmektedir. Bunlar: bireyin özellikleri, örgütün özellikleri, sorunun yapısı veya soruna yönelik deneyimdir.

Bu modelde “bireyin özellikleri” ile kastedilen, risk eğilimi, risk algısı ve risk tercihidir. Riskli karar alma sürecinde, tek başına risk alma davranışına yol açmayan ancak en önemli özellik olarak kabul edilen risk eğilimi, bireyin risk alma veya kaçınma şeklindeki karar anındaki eğilimidir. Buna göre, bireyin riskten kaçınma eğilimi yüksekse, olumsuz çıktıları olumlu çıktılarından daha öncelikli bulur (Stewart ve Roth, 2001). Bahsi geçen modelde risk davranışının belirleyicilerinden biri olarak sözü edilen “sorunun yapısı”, bireyin geçmişe ilişkin deneyimlerini, yani sorunu tanıyıp tanımadığını ifade etmektedir. Ayrıca kavram bireyin önceki başarılarını veya başarısızlıklarını da bünyesinde barındırmaktadır (Sitkin ve Weingart, 1995). Diğer bir faktör olarak ele alınan “örgütsel bağlam” ise, örgüt kültürünün riske yönelik değeri

anlamındadır. Örgütsel eğilimlere göre, bir örgütte belirlilik belirsizliğe, riskten kaçınma risk üstlenmeye tercih edilebilir; dolayısıyla bu durum bireyin risk alma davranışını etkiler (Sitkin ve Weingart, 1995).

Örgütlerin girişimcilik yönelimi üzerine yapılan öncü araştırmalarda ise girişimcilik anlayışının örgütün her kademesine yerleştiği, girişimcilik eğilimi yüksek örgütlerin, girişimcilik eğilimi yüksek olmayan örgütlere nazaran daha fazla risk almaya istekli oldukları, bununla birlikte proaktif bir yönetim tarzı ile yeni iş ve pazar fırsatı aradıkları bulgulanmıştır (Khandwalla, 1977; Mintzberg, 1973). Bu anlamda bireysel ve örgütsel risk alma eğilimi, çevresel koşulların da göz önünde bulundurulması ve etkin şekilde değerlendirilmesi ile kurumsal girişimcilik faaliyetinin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

3.2.1.3. Proaktiflik

Proaktiflik, girişimsel faaliyetlerin uygulanmasında girişimciliğin hayati bir elemanı olarak tanımlanmaktadır. Miller ve Friesen (1983) kavramı, rakipleri takip etmek yerine, onların önünde olma çabası olarak tanımlarken; Lumpkin ve Dess (1996) yeni fırsatları kovalayarak ve sezinleyerek inisiyatifi elde tutma olarak tanımlamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003). Covin ve Slavin (1989) ise kavrama, stratejik anlamda ürün yaşam eğrisinde olgunluk ya da düşüş aşamasında yer alan ürünlerin ayıklanarak mevcut ürün hattının ve rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni ürünlerin pazara/piyasaya sunulması ile ilgili/ilgisiz yeni fırsatların aranması şeklinde yaklaşmışlardır.

Proaktifliğin özünü, yeni fırsat ve olanakların öngörülmesi, takibi ve uygun bir strateji ile gelişmekte olan pazarlara girilebilmesi için bilinçli ve istikrarlı bir şekilde sürdürülen yenilik faaliyetleri oluşturmaktadır (Hugles ve Morgan, 2007; Bateman ve Crant, 1993). Proaktif örgütler çevrede yer alan muhtemel talepleri sezinleyerek bu taleplere mevcut rakiplerden önce cevap verebilmelidir. Bu anlamda çevrelerini değiştirebileceğini düşünen aktif ve lider firmalar bu davranış biçimini benimsemektedir. Yine bu örgütlerin inisiyatif kullanmaları ve risk almaları bir zorunluluktur (Antoncic ve Hisrich, 2001). Bu anlamda proaktif bireyler, yeni fırsatların sermayeye dönüştürülmesinde, kazanç sağlamada ve ilerlemede neyin niçin gerekli olduğunu öncelikli algılayanlar olarak görülmektedir (Lee ve Peterson, 2000: 406).

Örgüt için proaktif davranışın temelinde çevreyi kontrol ve idare etme isteğinin olduğuna ilişkin inanç bulunmaktadır (Bateman ve Crant, 1993). Bu çerçevede proaktiflik, işletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü kazanabilmek ve lider olabilmek için temel ticari faaliyet alanlarında; özgün, yeni ürün ve hizmetler, süreçler, teknoloji ve yönetim anlayışlarını diğer işletmelerden önce hayata geçirme becerisi ile ilgilidir (Covin ve Slevin, 1989; Antoncic ve Hisrich, 2001; Lee, Lee ve Pennings, 2001).

Çevresel ve örgütsel koşulların baş döndüren bir hızla değiştiği günümüzde, işletmelerin rekabet üstünlüklerini koruyarak, yeni, farklı ve dinamik bir yapıya kavuşmaları gerekmektedir. Bu anlamda örgütlerin karmaşık ve belirsiz olarak nitelendirilen ortamlarda yaşamalarını sürdürebilmeleri risk almalarına, ürün, pazar ve teknolojik anlamda yenilikçi olmalarına bağlı olduğu kadar proaktif davranışlarına da bağlıdır (Porter, 1980; Sathe, 1989; Covin ve Slevin, 1991; Olson ve Slater, 2002; Dreyer ve Gronhaug, 2004).

3.2.1.4. Agresif Rekabetçilik

Rekabetçi agresiflik, bir örgütün pazara giriş ve mevcut durumu koruma konusunda rakiplerine meydan okuma eğilimidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Kavram bir işletmenin rakiplerini egemenliği altına almak için gösterdiği isteklilik olarak görülmektedir (Covin ve Covin, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996). Bununla birlikte stratejik amaçlara ulaşma ve hedefleri gerçekleştirme, rakipler ile ilişkilerde agresif bir yaklaşımın benimsenerek pazarın nabzının tutulmasında kavramı ifade edebilir.

Agresif tavır takınan örgütlerin temel amacı, rakiplerini pazarda ve piyasada etkisiz hale getirip fark yaratmaktır. Rakiplerin zayıf yönlerine odaklanma ve yüksek katma değeri olan ürünlere yönelme rekabetçi agresiflik metotlarına örnek olarak gösterilebilir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmak için kafaya mücadele etmesi anlamına gelen “rekabetçi agresiflik” kurumsal girişimciliğin çok önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Yapılan literatür taramasında rekabetçi agresiflik ile proaktiflik olgularını birbirinden ayırmadan inceleyen araştırmacılar olduğu gibi (Covin ve Slevin, 1989, 1991) kavramların iki ayrı örgüt içi girişimcilik boyutu olarak incelenmesi gerektiğini belirten araştırmacılara da rastlanmıştır (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993; Lumpkin ve Dess, 1997). Lumpkin ve Dess (1997) yapmış oldukları çalışmalarında

rekabetçi agresiflik ve proaktiflik kavramlarının iki farklı boyut olarak incelenmesi gerektiğini gösteren sonuçlara ulaşmıştır. Bu anlamda proaktiflik, pazar fırsatlarını yakalamada öncü olmak ile ilgili iken, rekabetçi agresiflik; bir firmanın rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişki içerisinde bulunması anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Rekabetin olduğu bir ortamda firmaların uzun vadede başarılı kalabilmeleri için ‘müşteri değeri’ yaratmayı sürdürebilmeleri gerekmektedir. Pazar odaklı düşünceye göre, bunu başarabilmek için firmanın, rakiplerine göre üstünlük kurmuş olduğu alanlarda sürekli kendini yenilemesi, rekabetin gerektirdiği uyarlamalarla bazı uzun vadeli öncü yatırımları göze alabilmesi kaçınılmazdır (Eker, 2013).

3.2.2. Kurumsal Girişimcilik ve Sıkılık-Esneklik Kavramı

Şirketlerin çoğu, büyüyüp pazar payları arttıkça ve mali yapıları güçlendikçe daha az risk alarak yenilikçilikten uzaklaşmakta kuruluş aşamasındaki esnek ve dinamik yapılarını zaman içinde kaybedebilmektedir. Bununla birlikte bazı küçük işletmeler de daha kuruluş aşamasında büyüme hedeflerini sınırlı tutup küçük pazar paylarıyla yetinmektedir. Halbuki gelişen ve sertleşen yerel ve küresel rekabet ortamında, çevresel değişime uyum sağlayıp başarılı olabilmek için örgüt çapında paylaşılan bir atılımcı ve girişimci ruha ve daha agresif rekabet stratejilerine sahip olmanın önemi git gide artmaktadır. Risk almamak, yenilik yapmamak ve pasif kalmak artık mevcut durumu korumak içinde yeterli değildir (Alpkan vd., 2005, s. 176).

Kurumsal girişimcilik kavramı bir örgütün yenilikçilik, stratejik yenilenme ve iş kurma faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990, s. 6). Heavy, Şimşek, Roche ve Kelly, (2009, s. 1291-1292) kurumsal girişimciliğin süreklilik arz edecek şekilde girişimcilik odaklı davranışlar yoluyla karar alıcıların rekabet avantajı yaratma çabalarını yansıtan büyüme ve fırsat takibine yönelik temel bir eğilim olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte inovasyon, girişimcilik ve stratejik yenilenme gibi üç faaliyeti bünyesinde barındıran bir yapı olduğunu tartışma konusu etmektedir. Bu anlamda girişimci firmalar yenilikleri seven, risk alan ve proaktif davranışlar sergileyen örgütler iken, geleneksel firmalar yenilikçilik faaliyetlerine daha az önem veren, risk almaktan hoşlanmayan ve daha çok “bekle ve gör” politikası güden örgütlerdir (Miller, 1983).

Nakyitok (2007, s. 212) yapmış olduğu araştırmasında yenilik yönelimli örgüt mimarileri oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Bu anlamda yeniliği, değişimi, risk almayı, işbirliğini ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel tasarımlar oluşturulması gerektiğini ifade eder. Araştırmacıya göre bu tür tasarımlar oluşturmanın yolu ise katılık, aşırı kuralcılık, durağanlık, hantallık ve yenilik yokluğunu ifade eden davranışlarından sıyrılmaktan geçer. Bu nedenle yenilik yönelimli olabilmek; örgüt yönetiminin desteğine, risk alma ve başarısızlığa karşı toleranslı olmaya, örgüt yapısının katılıma ve işbirliğine imkan vermesine, şebeke tarzı çalışmaya, biçimsel olmayan mekanizmaların daha sık kullanmasına, örgüt içi ve dışı sınırların kaldırmasına, yenilik için gerekli olan kaynakların ayrılmasına ve yenilik yapanların ödül ve teşvik sistemiyle desteklenmesine bağlıdır.

Sennet (2002) ise kurumsal girişimciliğin önemli bir bileşenini oluşturan risk alma davranışının sadece örgütsel boyutta değil, çalışan boyutu ile de değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacıya göre yeni ekonomide, çalışanların üstlenmesi beklenen riskin iki yönü vardır. Birincisi; artık bağımlı çalışma, muğlak iş tanımları çerçevesinde gerçekleşen ve esnek olması gereken bir iklimde gerçekleştirilmektedir. Esneklik, değişen koşullara uyum yeteneği kadar, değişen koşulların beklenmeyen ve öngürülemeyen sonuçlarına uyumu kapsadığı için; çalışanlar, şirketlerinin belirsizlikle kaplı küresel ekonomideki faaliyetlerinde ortaya çıkacak tehlikelere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. İkincisi; esneklik aynı zamanda bir örgütsel biçimdir ve bu yeni örgütsel düzende belirgin kariyer basamakları ve ücretler değil; belirsiz yatay hareketler, geriye dönük kayıplar ve karmaşık ücret düzenlemeleri mevcuttur.

Dougherty ve Hardy (1996) mekanik yapıdaki standart çıktılar üretmeye alışmış sıkı örgütlerde yenilik yapmanın dinamik ve esnek örgütlere göre daha zor olduğunu belirtmektedir. Ancak araştırmacılara göre küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için yenilik yapmayı bir stratejik hedef haline dönüştürmek ve bunun için en uygun örgüt yapısını kurmak şarttır (Alpkan vd., 2005, s. 179). Örgütlerin yenilik yönelimli olabilmesi; mekanik yapının hantallığından kurtulmakla, başarısızlıktan öğrenmekle, çalışanları risk almaya cesaretlendirmekle, takım çalışması, bilgi paylaşımı, esneklik, iletişim ve otonomiye destekleyen organik örgüt yapılarıyla, yeniliğe gerekli olan kaynakları ayırmakla ve yeniliği bir örgüt felsefesi haline getirmekle mümkün olacaktır.

Mekanik ve organik yapı ile sıklık-esnekliği birbirinden ayıran temel nokta örgüt içindeki hiyerarşi, kural ve standarttan çok örgüt üyeleri tarafından oluşturulan ve hissedilen sosyal yaptırımı olan kısıtlardır. Mekanik ve organik örgüt yapıları iş ve işin yapılışı ile ilgili üst yönetim tarafından ortaya koyulan kuralları içerirken, sıklık-esneklik boyutunda örgüt içinde her koşul ve şartta varlığını hissettiren sosyal çevre ve toplum tarafından oluşturulmuş kural, norm ve yaptırımlar mevcuttur. Ayrıca mekanik ve organik yapılarda kural, norm ve standartlardan sapan üyelerin ne tür yaptırımlarla karşılaşacakları herkes tarafından bilinmektedir. Sıklık-esneklik boyutunda ise sosyal norm ve kurallardan sapma davranışlarının ne tür yaptırımlarla karşılaşacağı o toplumun ve sosyal çevrenin özelliklerine göre değişmektedir.

Bu anlamda çevresel baskı ve tepkilerin daha az hissedildiği esnek örgütlerde yanlışlara ve hata içeren davranışlara yumuşak tepkiler verilmesi beklenirken, örgüt de genel anlamda yeni deneyim ve değişimlere açıktır (Gelfand vd., 2006). Girişimci örgütlerde uyum göstermek, esnek ve yaratıcı olmak önemlidir; dinamik, girişimci ve yaratıcı iş ortamları söz konusudur. Çalışanlar ve yöneticiler risk odaklıdır. Örgütü bir arada tutan değerler, deneyselliğe ve yeniliğe olan bağlılıktır. Değişime hazır olmak ve yeni fırsatları yakalamak önemlidir. Tek ve farklı olanı üretmek ya da sunmak, yeni kaynaklara ulaşmak ve hızlı büyümek bu kültürde öne çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

Girişimcilik yöneliminin ve kurumsal girişimciliğin kökünü örgüt kültürü gibi daha üst seviyedeki olgulardan aldığı düşünüldüğünde (Fiş ve Wasti, 2009, s. 128) sıklık eğilimi yüksek olan örgütlerde normatif kontrolün yanı sıra toplumsal ve çevresel baskının fazla olması, örgütsel ve bireysel düzeydeki farklılıkları ve girişimcilik faaliyetlerini azaltacaktır (Gelfand vd., 2006; Chan vd., 1996). Yine bu örgütlerin daha düzenli, uyumlu, istikrarlı, daha az esnek, değişime daha kapalı ve tepkili olması beklenmektedir (Wasti ve Fiş, 2010). Sıkı örgütlerde kişilerin düşünce, anlayış ve davranışları birbirleri ile benzerlik gösterirken, esnek örgütlerde farklılıkların dikkat çekmesi beklenir. Yaratıcılık, yenilik ve değişimin benimsenerek desteklendiği, karşılıklı güvenin esas alındığı örgütlerde çalışanlar sosyal yaptırımlar, kural ve denetimden ziyade algıladıkları güven ile hedeflerine ilerleyecektir.

Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları ve rekabet yeteneklerini koruyabilmeleri kurumsal girişimciliğin bileşenleri olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve agresif rekabetciliğin en uygun şekilde bir araya gelmesine bağlıdır. Bu

anlamda enformasyona ve öğrenmeye önem veren, başkalarına karşı duyarlı olan, hiyerarşiyi odak noktası haline getirmeyen ve risk almaya gönüllü esnek bireyler ile çalışanlara saygının esas alındığı, doğrudan iletişimi benimseyen ve bürokratik olmayan esnek yapılar kurumsal girişimciliğin temelini oluşturacaktır.

3.3. Performans Kavramı ve Gelişimi

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ancak tüm örgütsel eylemlerin bütünsel ve uyumlu olma başarısına bağlıdır. Hızla artan rekabet, her gün değişen çevresel koşullar, örgütlerin amaçlarına ulaşmaları ve performansları üzerinde etkilidir. Açık birer sistem olan örgütlerin kendilerini etkileyen bu değişimlere ayak uydurabilmeleri ancak mevcut durumlarının etkili analizi ve doğru performans ölçümü ile mümkün olacaktır. Yöneticilere geçmiş ve bugüne bakarak geleceğe yönelik etkili stratejilerin geliştirilmesi adına önemli anahtarlar sunan performans kavramı, örgütsel varlığın devamlılığına da katkılar sunan önemli bir eylemdir.

Performans olgusu, teorik ve uygulamalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir değişken olmasına rağmen halen belirsizliğini koruyan, ölçülmesi zor ve uzlaşmış ortak bir tanımı bulunmayan bir kavramdır (Rogers ve Wright, 1998). Kavram Neely vd., (1996) tarafından bir eylemin niceliksel ölçüm süreci, etkinliği ve etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Mayer (2005) kavramın genel bir nitelik taşıdığını ve bir şey(ler)in temelini, durumunu veya sonucunu ifade etmek için kullanıldığını belirtmektedir. Pitt ve Tucker (2008) ise performans kavramını, bir sürecin içerisindeki aktivitelerin nasıl ve ne düzeyde gerçekleştirilebildiği veya spesifik bir amacın başarıma süreci sonucunda ulaşılan çıktıların etkinlik düzeyi olarak tanımlamaktadır.

Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdeki değişimlerden önemli ölçüde etkilenen performans olgusu zaman içinde çeşitli değişimlere uğramıştır. Bu anlamda bazı performans göstergeleri önem kazanmış, bazıları önemlerini kaybetmiştir. Örgütler sektörü ve rakipleri yakalama noktasında yeni ve farklı performans kriterleri geliştirmekte, ihtiyaç dahilinde bu kriterlerin biri ya da bir kaç aynı anda kullanabilmektedir.

Performans ölçümüne ilişkin literatür iki evreye ayrılmaktadır. İlk evre 1880'nin sonu ile 1980'in sonuna kadar olan evredir. Bu evrede örgütler **ekonomik** performansa önem vermişler ve temel vurgu, kar, yatırım karlılığı ve verimlilik gibi finansal ölçüler üzerine yapılmıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra ki dönemde ise işgücü, malzeme, enerji, sermaye ile birlikte **verimlilik** ön plana çıkmıştır. Üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünde verimlilik temel anlayış olmuştur. İkinci evre ise dünya pazarlarındaki değişimin bir sonucu olarak 1980'lerin sonunda başlar. Bu evrede şirketler, düşük maliyetli, çok çeşitli ve yüksek kaliteli ürünler sunan rakiplerine göre pazar paylarını kaybetmeye başlamıştır. “Ne üretirsen satar” akımının yerine, “müşterinin istediğini üretme” yaklaşımının gelişmesi ile **pazar ve müşteri odaklı** olma zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeple yönetim faaliyetlerine **kalite ve yenilik** kavramları girmiştir. Rekabet hızını tekrar kazanmak için şirketler, sadece maliyete değil, kalite, esneklik ve güvenilir teslimat gibi diğer stratejik önceliklere odaklanmakla kalmamışlar, aynı zamanda yeni teknolojileri ve üretim yönetimi felsefelerini de uygulamışlardır. Günümüzde ise “işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyum” önem kazanmıştır. Bu sebeple işletmeler uygun ürün-teknoloji-örgüt- insan gücü seçme ve sağlama ile rakipler, gelecek, imaj, insan, kamusal sorumluluk gibi konularda düşünme ve karar alma gereğini ön plana çıkarmayı içeren, **yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma anlayışını** benimsemektedir. Bu değişim geleneksel performans ölçülerinin birçok sınırlayıcı niteliğe sahip olduğunu ve yeni performans ölçüm sistemlerinin, başarı için gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Akal (2007)'dan aktaran, İğci, 2008).

Performans ölçümü özellikle işletme literatüründe önemli konulardan biri olmuştur (Neely, Gregory ve Platts, 1995). Örgütlerde performans yönetimi ile tüm üyelerin ve örgüt içerisinde varolan grupların, maksimum düzeyde görevlerini yerine getirmeleri sağlanacaktır. Bu sayede firmanın stratejik hedeflerine ulaşma olasılığı yükselecek ve dolayısıyla performansta artışlar gözlenecektir (Bingöl, 2003).

Tüm örgütlerin en uzun vadeli amacı firmanın piyasa değerini maksimize etmektir. Örgütleri orta ve kısa vadede bu hedefe götürecek başarı kriterleri çeşitli şekillerde sıralanabilir. Örneğin; yenilik performansı, kalite performansı, personelin iş tatmini ve örgüte bağlılığı, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, ciro ve pazar payı artışı, kar ve sermaye artışı vs. Bu başarı göstergeleri hem ortaya çıkma zamanı, hem de

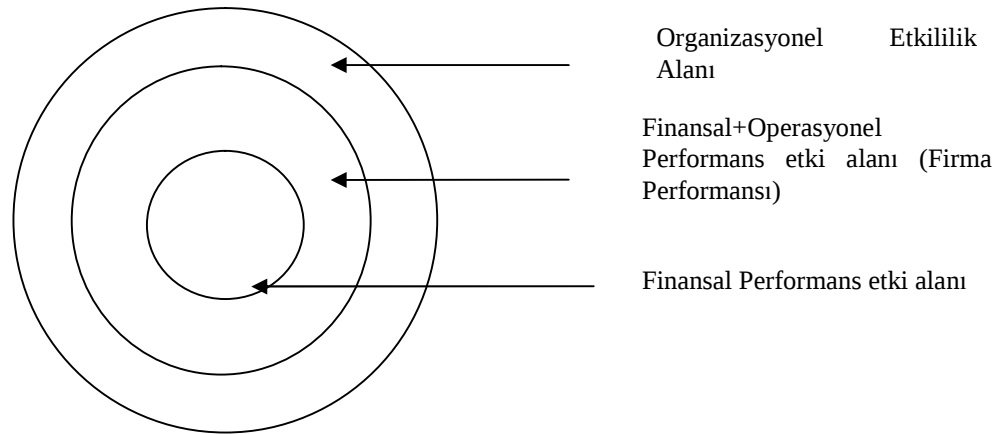
faaliyet alanı açısından birbirlerinden farklı olup, aralarında sebep-sonuç ilişkileri mevcuttur (Alpkan vd., 2005, s. 176).

3.4. Firma Performansı

Firma performansı, en genel anlamda uygulanan stratejilerin belirli bir dönem sonunda, belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı düzeyi anlamına gelmektedir (Porter, 1991; Ceylan, 2001). Lebas ve Euske (2002)'nin tanımına göre ise kavram, ileriye dönük etkili ve verimli bir firma işleyişi için yöneticileri mevcut durumda uygun aksiyonları gerçekleştirmeye iten gerekli süreçler bütünüdür. Kavram Hult, Hurley ve Knight (2004) tarafından ise temel stratejik amaçların başarılmasına ek olarak, pazar payı ve satışların büyümesi ile kârlılıkla ilişkili örgütsel amaçların başarılması düzeyi şeklinde tanımlanmıştır. Firma performansı olgusu hedef ve önceliklere yönelik belirli bir süre içinde çözüm üretme becerisi ve aynı zamanda tanımlanan amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçların nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir (Denison ve Mishra, 1995; Arslan, 1998). Aynı zamanda kavram, belirli bir süre için firmaların içinde bulundukları çevresel özelliklere bağlı olarak, belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yola çıkmasını, sonucunda elde edilen kazanımları ve bu süreçte oluşan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Güner, 2006).

İşletmelerin amaçlarına ulaşıp hedeflerini gerçekleştirme derecesini ifade eden firma performansının tanımlanması ve ölçülmesi son derece önemlidir. Firma performansı stratejik yönetimin merkezinde yer almaktadır ve bu anlamda karar vericilere önemli bir dayanak oluşturmaktadır.

Venkatraman ve Ramanujam (1986) "Measurement of Business Performance in Strategy Research" adlı çalışmalarında firma performansının finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel etkinlik olmak üzere üç temel düzeyde ele alınan çok boyutlu bir yapı olduğunu belirtmektedir.



Şekil 9. Firma performansı

Kaynak: Venketraman N. ve Ramanujam, V. (1986).

Stratejik yönetim açısından firma performansının teorik, deneysel (görgül) ve yönetsel açıdan önem arz ettiği söylenebilir. Teorik açıdan firma performansı stratejik yönetimin merkezini oluştururken, deneysel açıdan, strateji çalışmaları firma performansının maksimum düzeyde yapılandırılması üzerine odaklanmıştır. Yönetsel açıdan ise kavram, örgütsel performansın geliştirilebilmesi için uygulayıcılara çok sayıda reçeteler sunmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Firma performansı, hem firmanın iç çevresini oluşturan yönetici, danışman ve çalışan, hem de firmanın yakın ve dış çevresinde yer alan toplum, yatırımcı, paydaş, müşteri gibi tarafların davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir (Kaplan ve Norton, 1999). İçerideki gruplar, uygulamalarına ve hedeflerine firma performansına göre yön vermektedirler. Dışarıdakiler de örneğin, firmanın yatırım yapmaya ve borç vermeye değer olup olmamasına, firmanın ürünlerini kullanıp kullanmamaya veya firma ile ilişkilerini devam ettirip ettirmemeye ilişkin davranışlarını, firmanın performansına göre belirlemektedir (Karabağ, 2008, s. 23).

Günümüzde firma performansının ölçümünde üzerinde anlaşmaya varılmış tek bir yöntem bulunmamakla birlikte, yöneticiler tarafından kabul edilen performans değerlendirme kriterleri çoğunlukla süreçlerden çok sonuçlara odaklanmaktadır (Neely, Gregory ve Platts, 2002; Eker, 2013). Çalışmanın bu bölümünde firma performansının boyutları olan niceliksel ile niteliksel performans ve alt boyutları ayrıntıları ile incelenecektir.

3.4.1.Firma Performansının Boyutları

Örgütlerin firma performansını etkileyen çok sayıda değişken olduğu görülmektedir. Alan yazında bu değişkenler finansal ve finansal olmayan performans boyutları olarak isimlendirilmektedir. İşletme performansını ölçmede örgütlerin uzun yıllardır en sık kullandığı ölçütler finansal performans boyutlarıdır (kârlılık, toplam satış, yatırımın geri dönüşü vb.) (Nicholas, 1998; Michalisin, Karau ve Tangpong, 2004; Olson vb., 2005). Ancak bu kriterler, firma performansını tam olarak yansıtmadığı gerekçesiyle çeşitli araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir (Eccles 1991; Reiner 2004). Bu yüzden örgütlerde firma performansı ölçülürken finansal göstergelerin yanında ürün/hizmet kalitesi, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve yeni ürün/hizmet geliştirme gibi finansal olmayan göstergelere de ihtiyaç duyulmaktadır.

Firma performansı, dar anlamda satış hacmi, kârlılık vb. gibi finansal göstergeler ile ölçülebildiği gibi finansal göstergelere ek olarak daha geniş anlamda pazar payı, yeni ürün başarısı gibi operasyonel performans göstergeleri ile de ölçülebilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Rolstadas, 1995; Olson, Slater ve Hunt, 2005).

1990'lı yıllarda finansal olmayan performans ölçüm sistemleri büyük ilgi görmüştür. Bunun temel nedeni ise finansal olmayan performans ölçülerinin finansal performans ölçüm sistemlerinin sınırlılıklarını ortadan kaldırmış olmasıdır. Finansal olmayan ölçüm sistemlerinin bazı avantajları mevcuttur. Bunlar (Medori ve Steple, 2000);

- 1) Ölçüler finansal olanlara göre daha uygundur,
- 2) Daha ölçülebilir ve kesindir,
- 3) Sürekli iyileştirmeyi desteklediğinden işgücü için anlamlıdır,
- 4) Şirket amaç ve stratejileri ile uyumludur,
- 5) Pazar gereksinimlerindeki değişim, esnek olmayı gerektirdiğinden zaman içinde değişir ve farklılaşır.

Araştırmacılar tarafından yapılan bir diğer ayrıma göre (Denison ve Mishra, 1996) kavramsal olarak birbirinden ayrı olmalarına rağmen, etkileşim halinde olan faktörleri iki ana grupta–niteliksel ve niceliksel performans göstergeleri- toplamışlar ve birincinin ikincinin oluşumunda öncül veya aracı olduğunu vurgulamışlardır (Alpkan vd., 2005, s. 176).

3.4.1.1. Niceliksel Performans

Firma performansının sayılarla ifade edilebilen ve kolayca ölçülebilen kısmı niceliksel performans olarak isimlendirilmektedir (Chan, 2003). Uygulanan stratejilerin etkinliğinin finansal çıktılarda olduğu kadar pazarlama faaliyetlerinin, üretim faaliyetlerinin ve yenilik faaliyetlerinin çıktılarında da değerlendirilmesi niceliksel performansın konusunu oluşturmaktadır (Hunt ve Morgan, 1996).

Niceliksel performans kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005, s. 176).

Aşağıda niceliksel performansın alt boyutları olarak finansal performans, pazarlama performansı, yenilik performansı ve imalat performansı incelenecektir.

3.4.1.1.1. Finansal Performans

İşletme performansının en temel hali, işletmenin ekonomik hedeflerini yerine getirme derecesini yansıttığı varsayılan, sonuç temelli, finansal göstergelerin kullanımını merkez alan “finansal performans”tır. Satışlarda büyüme, karlılık, yatırımın ve varlıkların geri dönüşü, pay başına kazanç vb. finansal performansın tipik ölçekleri arasındadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Diğer bir deyişle bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını ortaya koyan şey finansal performans ölçütleridir (Kaplan ve Norton, 1999).

Finansal performans ölçümleri, firma performans ölçümlerinin temelini oluşturan geleneksel yaklaşımdır. Bu ölçümler, parasal anlamdaki başarı ve performansı göstermektedir ve ölçüm aracı olarak muhasebe tablolarından toplanan bilgiler kullanılmaktadır. Firmanın sahip olduğu bilanço, gelir tablosu ve nakit akımı gibi temel mali tablolarda yer alan faaliyet sonuçları, firmanın finansal başarısı hakkında önemli bilgiler sağlayan göstergeler olarak kabul edilmektedir (Ceylan, 2001).

En sık başvurulanan finansal performans kriterleri ciro karlılığı, aktif karlılığı ve özsermaye karlılığıdır. Ciro karlılığı, ürün başına karlılık veya başka bir deyişle toplam satışlar üzerinden karlılığın derecesini gösterir. Aktif karlılık, yöneticilerin sorumluluğunda olan toplam varlıkların etkin kullanılma derecesini gösterirken,

özsermaye karlılığı ise firma yönetiminin ana sermayeyi ve toplam yatırımları etkin kullanabilme derecesini gösterir (Bulut, 2007, s. 44).

Araştırmalarda finansal performans ölçümlerinde hem birincil hem de ikincil kaynak kullanımı mümkündür. Birincil veriler araştırmacıların bizzat kendi yaptıkları görüşmelerle veya anket yoluyla kişisel algılarına dayanan verilerdir. Finansal verilerin birincil kaynaktan edinilmesi durumunda, verilerin yanlı olabilmesi veya gizlilik sebebiyle eksik veri edinilebilmesi gibi bir takım kısıtlar bulunabilmektedir. Diğer taraftan finansal performans ölçümlerinde çok sık kullanılan ikincil veriler araştırmacıdan başka kişi ya da kurumlarca toplanmış verilerdir. İşletmelerin normal faaliyetleri için tuttuğu bilanço, kar-zarar hesapları, satış kayıtları gibi işletme içi kaynaklardan veya Merkez Bankası, Nüfus Daireleri, Ticaret ve Sanayi Odaları, Odalar ve Borsalar Birliği gibi işletme dışı kaynaklardan ikincil verilere rahatlıkla ulaşılabilir. Diğer yandan verilerin her iki tür kaynaktan da elde edilebilmesi ölçümün kalitesini olumlu yönde etkilerken, bunun sağlanması oldukça zordur (Venkatraman ve Ramenujam, 1986; Andreou, 2006; Bulut, 2007; Sekeran, 2003).

3.4.1.1.2.Pazarlama Performansı

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri üretmiş oldukları çıktılarının pazarlanabilmesine bağlıdır. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ürünlerin ömrünü kısaltmakta, müşterilere geniş bir tercih imkanı sunmaktadır. Bu anlamda firmaların piyasa koşullarını dikkatle izlemesi ve farklı bakış açıları ile pazarın ritmini yakalayabilmesi performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Pazarlama performansı, örgütün pazarlama işlevinin bir sonucu olmakla birlikte firmanın pazar payı, satış hacmi, maliyet, müşteri memnuniyeti konularında göstermiş olduğu başarıyı ifade eder. Sadece sahip olunan ürünlere ilişkin elde edilen başarıyı değil, pazara yeni sunulan ürünlerden beklenen satış, karlılık, yatırım getirisi, pazar payı büyümesi gibi hedeflere de ne derece ulaşıldığını ve bundaki başarı derecesini de tanımlar (Öztürk, 2012, s. 7). Bu anlamda örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ürün ve hizmet farklılaştırması yoluyla olabileceği gibi, maliyet liderliği stratejilerini doğru şekilde hayata geçirebilmeleri ile de mümkündür (Porter, 1980).

Pazarın tanımı ve gereksinimlerinin ortaya çıkarılması, yüksek performanslı bir pazarlama girişimi için gereklidir. Pazara sunulan mal ve hizmetlerin özelliklerini,

isteklerini, müşterilerin düşüncelerini toplayıp değerlendirmek ve karar vericilere sunmak, pazar analizi açısından önemlidir. Müşteriyi pazara ve ürüne çeken, satın almaya teşvik eden güdüler iyi belirlenmelidir. Örgütler, pazarda gösterdikleri performans oranında bütün olarak örgütsel performanslarında artış sağlayabilirler (Karlöf, 1996, s. 107-108).

Genel olarak üst yönetimler örgütlerin pazarlama harcamalarını finansal tablolara uzun vadede yansıyan bir yatırım aracı olarak değil de, kısa vadeli ve finansal etkisi tespit edilemeyen kısa vadeli bir masraf unsuru olarak kabul etmektedir (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar ve Srivastava, 2004). Oysa pazarlamanın amacı sadece finansal getiri sağlamak ya da müşteriler için değer yaratmak değildir. Uygun şekilde kullanıldığında pazarlama faaliyetleri aynı zamanda hissedarlar ve yatırımcılar için de değer yaratmaktadır. Bu yüzden pazarlamacılar, yatırımcıların pazarlamanın sadece firmanın kısa vadedeki performansını değil, firmanın uzun vadede ki değerini de önemseyeceğini gözönünde bulundurarak performans değerlendirme sistemleri tasarlamak ve pazarlamanın firmanın değeri üzerindeki etkisini ortaya koyan pazarlama ölçütlerini oluşturmak ve sağlamak zorundadırlar (Hacıoğlu, 2012, s. 71).

Örgütler için pazarlama çalışmalarının ne derece etkili ve verimli olduğunun ölçülmesi zor olarak kabul edilmektedir (Clark, 2004; Wyner, 2004). Pazarlama verimliliğinin ölçümünün zor olmasının nedenleri arasında tekil pazarlama aktivitelerinin diğer uygulamalardan ayırt edilmesinde yaşanan güçlükler, pazarlama çalışmalarının uzun vadeli etkisinin belirlenebilmesinde yaşanan zorluklar, marka değeri ölçümünde yaşanan sıkıntılar ve yönetimin yalnızca finansal ölçütleri kullanıyor olması pazarlamanın gerçek değerinin ortaya koyulmasındaki yetersizlikler arasında sayılabilir (Rust vd., 2004). Bununla birlikte pazarlama çıktılarının hemen ortaya çıkmaması, çok boyutlu ve birçok farklı etkiye açık oluşu da pazarlama performansının değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Bonoma ve Clark, 1988).

Üst yönetimin pazarlama performansını belirleyen unsurların neler olduğu konusundaki tutumlarının yanı sıra firmanın kurumsal performansı da ölçülerek bu unsurların her birinin genel performans üzerindeki etkisinin ne olduğu anlaşılmalıdır. Yöneticiler performans değerlendirme ve izleme araçlarının kurum içinde daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır. Böylece kurumdaki tüm birimlerin pazarda oluşan fırsat ve tehditlere yönelik atılacak adımlar ve alınacak tedbirler konusunda katkı

sağlaması mümkün olacaktır (Hacıoğlu, 2012, s. 71). Tüm bunlara ek olarak müşteri istek ve beklentilerinin doğru şekilde analiz edilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin uygun satış kanalları ile pazara sunulması, etkin bir fiyat politikasının oluşturulması vb. doğru uygulamalar pazar performansını olumlu şekilde etkileyecektir.

3.4.1.1.3. Yenilik Performansı

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve işletmelerin içinde bulunduğu çetin rekabet ortamı, firmaların mevcut rekabet şartları içinde başarılı olmasında ve rekabetçi güçlerini geliştirmesinde yenilik yeteneğini önemli bir kaynak durumuna getirmiştir (Keskin, 2006, s. 396). Yenilik günümüzde hem önemli bir rekabet aracı, hem de önemli bir performans göstergesi durumuna gelmiştir. Piyasada sadece maliyetleri azaltmak ve fiyat kırmak gibi yöntemlere bağlı bir strateji izlemek işletmelere sınırlı bir avantajdan daha fazlasını sağlayamamaktadır (Kuczmarsky, 1996, s. 9).

Yenilik, yeni/var olan bilimsel/teknolojik bilgiyi kullanarak yeni; ürün, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir (Galanakis, 2006, s. 1223). Yenilik performansı ise, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi ve rekabet gücü için gerekli bir kavramdır. İşletme içinde gelişen yüksek performans ve farklı avantajlar elde etmenin yollarını gösteren, yeniliklerin derecesidir (Wattanasupachoke, 2012, s. 4).

Yenilik performansı sıklıkla yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara sunulan yeni ürün, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ölçülmektedir (Freeman ve Soete, 1997). Ancak yenilik performansını yalnız bu ölçütlerle sınırlandırmak doğru değildir. Yeni ürün metotlarının, yönetim yaklaşımlarının ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesinde başka bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir (Alpay, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2012, s. 110). Benzer şekilde imalat sistem ve süreçlerinde, tedarik ve dağıtımda veya yönetim yapılarında başarılı değişimi sağlayabilen firmaların da yenilik performansları yüksek olacaktır (Meeus ve Oerlemans, 2000).

İşletme stratejilerinin başarıya ulaşabilmesinde yenilik önemli bir yere sahiptir. Yenilik performansı satışlarda ve pazar payında iyileşmelere, uzun vadede ise örgütlerin rekabet güçlerini arttırmada önemli etkiye sahiptir.

3.4.1.1.4. İmalat Performansı

Faaliyet performansı, bir üretim biriminin kaynaklarını nasıl iyi bir şekilde ürün ve hizmet çıktısına çevirdiği ile ilgili bir kavramdır. Bir üretim biriminin amacı, ortaya koyduğu çıktılarından bir değer yaratmak, maddi ve beşeri kaynak kullanımını azaltarak verimliliği artırmaktır (Parken ve Wu, 1997).

İmalat, bir firmanın performansını arttırmada ve rekabet avantajı sağlamada en önemli silâhı olarak görülmektedir. İmalat bakımından mükemmelliği arayan bir firma, öncelikle, kendi imalâtıyla rekabet ederken, önceliklerinin neler olduğunu ve en yakın rakiplerine göre göreceli olarak nerede bulunduğunu belirlemek durumundadır. İkinci olarak da, imalât gücünü sürdürebilmek veya geliştirebilmek için, hangi kritik imalât deneyimlerinin üstün imalât performansı sağlayacağı tespit edilmelidir. İmalat faaliyetleri, pek çok süreci, kararı ve eylemi kapsamaktadır (Leachman, Pegels ve Shin, 2005).

İmalat sisteminin performansı faaliyet performansı ile ilişkilidir (Parken ve Wu, 1997). İmalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından firma stoklarının ve alacaklara bağlanan fonların paraya dönüşüm hızları finansal performansın değerlendirilmesinde önemli bir etkinlik ölçütü olmaktadır (Ata ve Yakut, 2009, s. 85).

Üretim süreçlerinde maliyet, kalite, esneklik ve teslimat hızı iyileştirmelerine yönelik öncelikler imalat stratejilerinin bileşenlerini oluşturmaktadır (Joshi, Kathuria ve Porth, 2003). İmalat işletmelerinde öncelikle ele alınan performans ölçütü iş çıktısına yöneliktir. Bu konu, çıktı süresi (sistemde harcanan toplam süre), çıktı miktarı (belirli bir zamanda tamamlanan iş sayısı), gerekli süre miktarı (sabit bir iş sayısını bitirmek için gerekli süre) ve çıktı oranı (toplam girdi üzerinden ulaşılan çıktı miktarı) gibi alt ölçütlerle ölçümlenir (Beamon, 1998).

Örgütlerin varlığının ve gelişiminin devam edebilmesi firma performansının iyileştirilmesi ile ilişkilidir. Bu anlamda firma performansının yükseltilmesinde, öncelikle imalat performansı üzerine odaklanılmalıdır. Firmaların işlem ve süreç maliyetleri azaldıkça, değişim ve yenilik üzerine yapılan yatırımlarda artış olacağı düşünülebilir.

3.4.1.2. Niteliksel Performans

Son yıllarda geleneksel finansal performans değerleri yerine finansal olmayan performans değerlerine olan ilgi gittikçe artıyor (Vinuesa ve Hoque, 2011). Finansal olmayan ölçümler geniş ve çok çeşitlidir (Lau ve Sholihin, 2005). Literatürde farklı çalışmalarda farklı finansal olmayan göstergelerin kullanıldığı görülmüştür. Örneğin Lau ve Sholihin (2005) hurdaya çıkarılan malzeme oranı, yeni ürünleri pazara sunma süresi, pazar payı, zamanında teslimat, şikayet sayısı, müşteri memnuniyeti, garanti tamir maliyeti, piyasaya sürülen yeni ürün sayısı, müşteriye dönüş süresi, sipariştten teslimata kadar çevrim süresi, düşük kalite nedeniyle dönen teslimat oranını ölçüt olarak alırken, Rahman ve Bullock (2005) bu ölçütleri müşteri memnuniyeti, çalışan morali, üretkenlik, üretim hacminin yüzdesi olarak hatalar ve müşteriye zamanında yapılan teslimatlar olarak ele almıştır.

Niteliksel performans boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlar ile ele alınmıştır. Örneğin müşteri memnuniyet oranı, eğitilen personel sayısı, personel devir oranı, örgüt kültürü, ortamı, insan kaynakları, verimlilik, kalite, müşteri değeri yaratma, yeni ürün geliştirme, teknolojik uyum, iş yaşam kalitesi ve sosyal sorumluluk gibi boyutlar alanda yeni yeni kullanılmaya başlanmıştır (Alpkan vd., 2005; Lau, 2011; Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011, s. 2013). Yine değişen ekonomi ve yönetim anlayışları ile birlikte kalite, yenilikçilik, yeni ürün geliştirme başarısı, kanal ve transfer memnuniyeti, müşteri tatmini ve memnuniyeti, çalışan ve müşteri sadakati, müşteri ve ilişki değeri gibi finansal olmayan ölçütlerin sıklıkla kullanılmaya başladığı görülmektedir (Eccles, 1991). Geleneksel finansal ölçütlere ek olarak ortaya atılan yukarıdaki finansal olmayan ölçütler firmaların uzun vadedeki durumları hakkında daha ayrıntılı bilgi verecektir (Clark, 2004).

Finansal olmayan performans ölçütlerinin birtakım zorlukları bulunmaktadır. Özellikle; bilgi, rekabet, işgören tatmini, yenilikçilik ve müşteri bağlılığı gibi birçok gösterge, gözle görülemez ve elle tutulamaz bir yapıya sahip olduğundan, bunların ölçülmesi de oldukça zor olmaktadır (Erdem Gökdeniz ve Met, 2011, s. 85). Bu anlamda finansal olmayan performans ölçütleri muğlak bir yapıya sahiptir.

Kaplan ve Norton (1992) finansal olmayan performans boyutlarını üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; müşterinin örgütü nasıl gördüğü (müşteri boyutu), örgütün

ne ile başarılı olduğu (iç süreçler boyutu), örgütün değer yaratmaya ve geliştirmeye devam edip etmeyeceği (öğrenme ve gelişme boyutu) ile ilgilidir (Kaplan ve Norton, 1992).

Doğrudan olmasa bile nitel performans ölçütlerinin firmaların varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli etkiye sahip olduğu söylenebilir. Uluslararası anlamda piyasadaki dinamizmi firmaya, süreç ve yöntemlere taşıyabilen işletmeler uzun vadede stratejik amaç ve hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşabilecektir. Bu anlamda onlara yol gösterecek olan değişkenler müşteri memniyeti, ilişki değeri, müşteri sadakati ve bağlılığı gibi nitel performans ölçütleri olacaktır. Nitel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yaşanan zorluklar bu ölçütlerin kullanımını güçleştirmektedir.

3.4.2. Firma Performansı ve Sıkılık-Esneklik Kavramı

Bazı araştırmacılar, örgüt yapısı ile üst yönetimin girişimcilik yönelimi arasındaki uyumun bir firmanın performansını etkileyebileceğini ileri sürmektedir (Covin ve Slevin, 1988; Khandwalla, 1977). Khandwalla (1977) “The Design of Organizations” adlı çalışmasında örgüt yapısı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. Buna göre işletme üst yönetimi kurumsal girişimcilik uygulamalarını içselleştirip risk alıyor ve yenilikçiliği destekliyor ise firma performansını yükseltmek için organik yapıya, üst yönetim muhafazakâr yönetim prensipleri çerçevesinde risk almaktan kaçınıyor ve yeniliği önemli bir kriter olarak ele almıyorsa performansını arttırmak için mekanik örgüt yapısına sahip olmalıdır.

Firma performansı, temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığının sürdürülebilirliğinde yenilik başarısı ile de yakinen ilgilidir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Günümüzün son derece çalkantılı ve küresel rekabet koşullarında işletmeler başarılarını sürdürebilmek için çevresel özellikleri teşhis ve analiz etmeli, bunun sonucunda pazarın değişen ihtiyaçlarına cevap verecek stratejiler geliştirmelidirler (Chang ve Huang, 2005). Örgütlerde istenen başarıya ulaşabilmekte performansın etkin bir şekilde yönetilebilmesine ihtiyaç duyar. Örgütlerin değişen çevresel koşullarda başarılı olabilmesi, yenilikçi özelliklerin yanında, yüksek bir performans düzeyinde çalışabilmeyi de gerektirmektedir.

Sıkılığın hakim olduğu örgütlerde performans değerlendirme mekanizmalarının da daha gelişmiş olması beklenir. Bu bağlamda, yüksek oranda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol gerektiren program ve uygulamaların sıkı örgütlerde daha başarılı olması beklenmektedir (Wasti ve Fiş, 2010, s. 16). Buna karşın esnek örgütlerin kontrol ve denetim gereksiniminin az olduğu iş ve iş yapma yöntemlerine uygun olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte sıkılık eğilimi gösteren örgütlerde performans ölçümlemede finansal performans boyutlarının kullanılması beklenirken, esneklik eğiliminin yüksek olduğu örgütlerde finansal ve finansal olmayan boyutların her ikisinden de yararlanılabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerin iç ve dış çevrelerini göz önünde bulundurarak yapısal özelliklerini ve tasarımlarını geliştirmeleri gerekmektedir. Sıkılığın hakim olduğu örgütler rutin, basit ve tek düze işlerin yapılması için uygun iken; esneklik eğiliminin yüksek olduğu örgütler kompleks, zor ve değişken işler için daha uygundur. Sıkı ve esnek örgütlerin performans değerlendirme kriterlerinden, kontrol mekanizmalarına, iş yapma süreçlerinden, iş yapma yöntemlerine kadar bir çok noktada ayrıştıkları söylenebilir. Bu anlamda sıkılık eğilimi kitle üretimi yapan işletmelerin firma performansını arttırmalarında önemli bir araç olabilir. Buna karşın yenilik, farklılık ve değişim odaklı örgütlerin firma performanslarının artmasına esnek örgüt yapıları yardımcı olacaktır.

BÖLÜM IV

ÖRGÜTLERDE SIKILIK-ESNEKLİK BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN, KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde sırasıyla, araştırma süreci, yöntemi, stratejisi ve tasarımı, ana kütle ve kısıtlar altında örneklem seçimi, araştırma modeli, hipotezler ve araştırma soruları ile veri toplama yöntemi ve aracı üzerinde durulmaktadır. Sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik analizleri yapabilmek için tasarlanan anket formuna, verilerin toplanmasına ve geri bildirim oranlarına ilişkin bilgiler verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma, Türkiye'nin öncü sanayi firmalarının beyaz yakalı çalışanlarına, anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Türkiye (2012) Dünya Rekabet Yıllığı'nda, yer alan 59 ülke arasında 38. sırada yer almaktadır (Tüsiad, 2012). Gelişmekte olan ekonomiler arasında yer alan Türkiye için ulusal ve uluslararası arenada rekabet üstünlüğü sağlaması önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmanın kapsamı Türkiye'nin öncü sanayi kuruluşları olarak belirlenmiştir.

Türkiye'deki öncü sanayi firmalarının belirlenmesinde farklı yayınlar kullanılabilmektedir. Bu anlamda 1968 yılından beri her yıl geliştirilerek devam eden "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi kuruluşu" çalışması Türkiye ekonomisine tutulan güçlü bir ayna niteliğindedir (<http://www.iso.org.tr>, Erişim Tarihi: 12/05/2014). Türk sanayinin gelişimine ve geleceğe yönelik yol haritasının belirlenmesine önemli katkılar sunan İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl yayınladığı "Türkiye'nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan kuruluşlar araştırmada temel alınmıştır.

Araştırmada, sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisini belirlemek için anket yolu ile elde edilen sayısal veriler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerle belirlenen değişkenler arasındaki çoklu ilişkiler, anket uygulamasından elde edilen skorlar doğrultusunda, uygun analiz yöntemleri ve güncel istatistikî programlardan yararlanılarak değerlendirilmiştir.

4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Sıklık-esneklik boyutunun örgütsel bağlamda olası sonuç ve etkilerinin belirlenmesi için yapılan araştırmanın evrenini, İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl düzenlediği “Türkiye’nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesine girmiş Türkiye’nin öncü sanayi firmalarının beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin İSO’nun belirlediği “Türkiye’nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” olarak belirlenmesinin çeşitli nedenleri vardır. Örneğin araştırmanın amaçları arasında yer alan sıklık-esneklik bakımından bir Türkiye profilinin oluşturulabilmesi için ülkenin sanayi anlamında öncü işletmelerinin araştırmada yer alması gerektiği düşünülmüştür. Öncelikle bu örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde gelişmişlik düzeyinin yüksek olması, ülkenin ekonomik sistemine yön verme yetenekleri ve sağladıkları katkılar araştırmanın amacına ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Bunun dışında sıklık-esneklik boyutunun tam olarak anlaşılabilmesi ve yorumlanabilmesi açısından faaliyet gösterilen sektör, pazar boyutu, sermaye sahipliği, istihdam edilen personel sayısı vb. demografik nitelikler açısından çeşitlilik olması karşılaştırma yapma olanağı sağlayabilir. Son olarak ölçme aracında yer alan soruların tam olarak anlaşılıp anlaşılamayacağına ve güvenilir bir şekilde cevaplanıp cevaplanmayacağına ilişkin kaygı araştırmanın yalnızca beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı tutulmasına neden olmuştur.

Yukarıda da değinildiği gibi araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl düzenlediği “Türkiye’nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesine girmiş Türkiye’nin öncü sanayi kuruluşları oluşturmaktadır. Bu kapsamda listede yer alan 1000 sanayi kuruluşunu temsil eden 787 firma ile görüşmeler yapılmış ancak 520 anket elde edilmiştir. Uygulanan anketlerden 433 tanesi çalışma için uygun

bulunmuş ve araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Buna göre veri geri bildirim oranı %43,3 gibi yüksek bir rakama tekabül etmektedir. Evrenin neredeyse yarısına ulaşılmış olması araştırma sonuçlarının daha güvenilir ve doğru olduğuna inancı arttırmaktadır.

4.3. Araştırma Modeli

Örgütsel davranış araştırmalarında model, doğrudan gözlemleyemediğimiz olguların anlaşılmasını basitleştirmek için kullandığımız analitik çerçevelerdir. Modeller vasıtasıyla karmaşık ve kavranması zor olan örüntüler daha anlaşılır hale gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde iki temel yaklaşım vardır. Bunlar: tarama ve denemelerdir (Karasar, 2011, s. 76). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Tarama modeli çeşitli açılardan sınıflandırılabilir. Karasar (2011) iki temel yaklaşım üzerinde durmuştur. Bunlar: genel tarama modelleri ve örnek olay taramalarıdır.

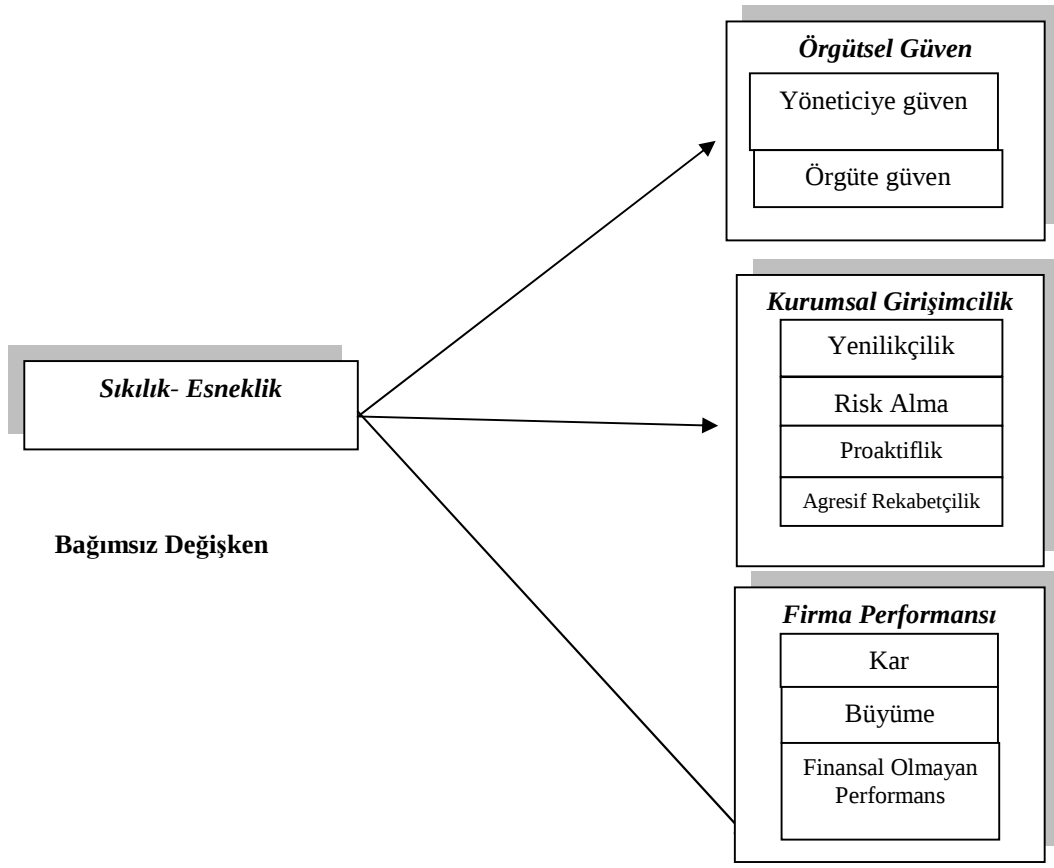
Örnek olay tarama modelleri, evrendeki belli bir ünitenin (birey, aile, okul, hastane, dernek vb. nin), derinliğine ve genişliğine, kendisi ve çevresi ile ilişkilerini belirleyerek, o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir.

Genel tarama modelleri ise çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelleri ile tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilir. Değişkenlerin, tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacı ile yapılan araştırma modellerine tekil tarama modelleri denir. İlişkisel tarama modelleri ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel çözümleme iki türlü yapılabilir. Bunlar: korelasyon türü ilişki ve karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişkililerdir. Korelasyon türü ilişki aramalarda değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişme varsa, bunun nasıl olduğu belirlenmeye çalışılır. Karşılaştırma yolu ile ilişki belirlemede de en az iki değişken vardır. Bunlardan birinde (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturulur, öteki (bağımlı) değişkene göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığına

bakılır. Karşılaştırmalı modelde, araştırmacı, doğal ortam içinde incelemelerde bulunduğundan, bulguların geçerlik olasılığı yüksektir (Karasar, 2011). Bu bilgiler ışığında araştırmanın modeli; ilişkisel genel tarama modelidir. Tarama modeli bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde amaç, ilgili özelliklere sahip bireylere ulaşabilmektir (Erkuş, 2013, s. 123).

Araştırma modelinde yer alan bir diğer kavram değişkendir. Değişken, farklı birimlerde ölçüldüğü zaman farklı değerler elde edilen herhangi bir ifade, ölçüm, olgu ya da deney veya test maddesi olarak açıklanabilir (Şencan, 2007, s. 78). Değişkenler, genel olarak etkilemeleri ve etkilenmeleri bakımından bağımlı ve bağımsız değişken olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2007, s. 25). Herhangi bir araştırmada, araştırma konusu olan değişkeni etkilediği düşünülen diğer değişken, bağımsız değişken olarak ifade edilirken, yine herhangi bir araştırmada bağımsız değişkenlerin değişmesiyle değiştiği düşünülen diğer değişken ise bağımlı değişken olarak ifade edilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008, s. 8). Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri araştırmacı tarafından seçilmektedir (Karasar, 2012, s. 61) ve bir değişkenin bağımlı mı yoksa bağımsız mı olduğunu anlayabilmek için değişkenler arasındaki ilişkiye bakmak gerekmektedir.

Araştırmada örgütlerde sıklık-esneklik (S-E) boyutunun örgütsel güven (ÖG), kurumsal girişimcilik (KG) ve firma performansı (FP) gibi örgütsel sonuçlara etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın genel modeli, Şekil 10'da görüldüğü gibi, sıklık-esneklik ile örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri doğrudan ifade etmektedir.



Şekil 10. Araştırmanın simgesel modeli

Bağımlı Değişken

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki açıklayıcı ilişkilerde *Pearson Regresyon* analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda sıkılık-esneklik eğiliminin örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi şu şekilde gösterilebilecektir:

- Sıkılık-Esneklik Eğilimi → Örgütsel Güven Algısı (doğrudan gösterim).
- Sıkılık-Esneklik Eğilimi → Kurumsal Girişimcilik (doğrudan gösterim).
- Sıkılık-Esneklik Eğilimi → Firma Performansı (doğrudan gösterim).

4.4. Araştırma Hipotezleri

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda kuramsal olarak oluşturulan genel modele ilişkin iki temel araştırma hipotezi belirlenmiştir. Çalışma kapsamında, kurulan bu iki hipotez özellikle değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin belirlenmesine yönelik kuramsal temellere dayalı alt hipotezler ile desteklenmiştir. Yine modelde yer almayan

ve bağımsız değişkeni etkileyen sermaye yapısı, faaliyet gösterilen sektör, pazar boyutu, yönetim felsefesi ve istihdam edilen personel sayısı, cinsiyet, yaş, deneyim süresi vb. demografik özelliklerin gizli etkileri araştırma kapsamında incelenmiştir.

4.4.1. Temel Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda Tablo 2’de yer almaktadır. Çalışma, bu iki temel hipotez ve bu hipotezlere yönelik alt hipotezler çerçevesinde şekillendirilmiştir.

Tablo 2

Temel Araştırma Hipotezleri

H_a: Sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişki vardır.
H_b: Sıkılık-esneklik boyutu örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde etkilidir.

Çalışmada temel hipotezler ve çok değişkenli faktörler arasındaki ilişkilerin net olarak ortaya koyulabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yorumlanabilmesi için oluşturulan alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

4.4.2. Alt Hipotezler

Araştırma modeline uygun olarak oluşturulan temel hipotezlerin daha iyi açıklanabilmesi ve yorumlanabilmesi adına oluşturulan temel hipotezlerden ilki olan **“H_a: Sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişki vardır.”** hipotezine ilişkin alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

Tablo 3

H_a Alt Hipotezine İlişkin Alt Hipotezler

H_{a1}: Sıkılık-esneklik boyutu ile çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları arasında ilişki vardır.
H_{a2}: Sıkılık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma arasında

ilişki vardır.

H_{a3}: Sıkılık-esneklik boyutu ile firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Araştırmanın ikinci temel hipotezi olan “**H_b: Sıkılık-esneklik boyutu örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı üzerinde etkilidir.**” hipotezine ait alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

Tablo 4

H_b Hipotezine İlişkin Alt Hipotezler

H_{b1}: Sıkılık-esneklik boyutu çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları üzerinde etkilidir.

H_{b2}: Sıkılık-esneklik boyutu kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma üzerinde etkilidir.

H_{b3}: Sıkılık-esneklik boyutu firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti üzerinde etkilidir.

Yukarıda belirtilen temel ve alt hipotezleri ölçmeye yardımcı olacak verilerin toplanma yöntemi ve araçları ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

4.4.3. Araştırma Soruları

Çalışmada dışsal bir değişken olarak ele alınan sıkılık-esnekliği etkileyen ve modele alınmayan işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, sermaye yapısı, yönetimi felsefesi, firmanın faaliyet gösterdiği pazar boyutu, istihdam edilen personel sayısı, yöneticinin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, iş deneyimi ve görev yeri gibi demografik özellikler bulunmaktadır. Bu faktörler model dışında olduğu için modele dahil edilmemiş ve buna ilişkin bir hipotez kurulmamıştır. Ancak değişimlerin demografik özelliklere göre anlamlı bir seyrinin olup olmadığı araştırma sorularıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 5*Araştırma Soruları*

1.	Türkiye’deki büyük sanayi kuruluşlarının sıklık boyutuna ilişkin ortalamaları esneklik boyutuna ilişkin ortalamalarından daha mı yüksektir?
2.	Sıklık-esneklik boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
3.	Sıklık-esneklik boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
4.	Sıklık-esneklik boyutu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
5.	Sıklık-esneklik boyutu ile sektördeki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
6.	Sıklık-esneklik boyutu ile işletmedeki konumu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
7.	Sıklık-esneklik boyutu ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
8.	Sıklık-esneklik boyutu ile işletmenin faaliyet göstermekte olduğu pazar arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
9.	Sıklık-esneklik boyutu ile işletmenin sermaye sahipliği arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
10.	Sıklık-esneklik boyutu ile işletme yönetiminin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiği arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
11.	Sıklık-esneklik boyutu ile işletmede istihdam edilen personel sayısı arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
12.	Sıklık-esneklik boyutu ile firmanın faaliyet gösterdiği pazar boyutu arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

Tablo 5’teki araştırma sorularının cevapları için yapılan testler ve sonuçları Bölüm 5’te sunulmaktadır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere gereksinim duyulan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Sosyal bilimler alanında ve bizim araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlar: Geniş bir katılımcı kitlesinden, çok sayıda veriyi, kısa zamanda, kolay ve ucuz bir şekilde toplama olanağı sağlaması, katılımcıların tamamına aynı soruların sorulmasıyla bir örnekliğin sağlanması, görelilik olarak gizlilik garantisinin olmasıdır (Karasar, 2011, s. 182). Tüm bunlara ek olarak ekonomik bir veri toplama tekniği olması, geniş kitlelere ulaşılabilmesi için daha büyük örneklemle evrene yaklaşmak mümkün olabileceğinden verilerin güvenilirliğinin ve geçerliğinin artması, bireylerin davranışsal, düşünsel, duygusal, inançsal, güdüsel ve algısal özelliklerine ilişkin bilgilerin sağlanabilmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 51).

Bu araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların ve örgütlerin demografik yapısı hakkında veri sağlamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümde katılımcıların sıklık-esneklik eğilimlerini, üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel güven algıları, kurumsal girişimcilik ve firma performansını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Anket formunun düzenlenmesi sürecinde öncelikle alan yazın taranarak kuramsal incelemeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma amaçları göz önünde bulundurularak şekillendirilen anket formları öncelikle pilot bir uygulamaya tabi tutulmuş ve bu uygulama sonuçlarına göre anket formuna son şekli verilmiştir. Araştırma ana kütlesinden seçilen 75 kişilik beyaz yakalı çalışanı kapsayan pilot uygulama, ilgili şirketlerle yüz yüze görüşme, telefon ve mail yolu ile yapılmıştır. Yapılan bu uygulama ile anket formunda anlaşılmayan ya da anlam karmaşasına neden olan ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Pilot uygulama sonucunda her bir ifadeye ait cevaplar ile toplam ölçek puanları arasındaki ilişki belirlenmiştir.

Verilerin toplanması sürecinde profesyonel bir araştırma şirketinden yardım alınmıştır. Araştırma kapsamında ölçülmeye çalışılan değişken sayısının fazlalığı soru sayısında artışa neden olmuştur. Bu nedenle anketörlerden katılımcılar anketleri doldururken, süre konusunda onlara esnek davranmaları istenmiştir. Verilerin güvenilir bir şekilde toplanıp toplanmadığı ile ilgili bilgi almak için çeşitli aralıklarla firmalar

telefon ile aranmış ve konuyla ilgili dönüt alınmıştır. Yaklaşık bir yıllık süreyi kapsayan veri toplama işlemi sırasında 787 firma ile görüşme yapılmış ve 520 anket formu geri dönmüştür. Ancak 433 firmanın verileri çalışma için uygun bulunmuş ve değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçekler ve alt boyutları şu şekildedir:

Tablo 6

Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutları

	Yazarlar	Boyutlar	Madde Sayısı
Sıkılık-Esneklik	Khandwalla (1976)	Sıkılık-Esneklik(S-E)	5
Örgütsel Güven	Nyhan ve Marlowe (1997)	Örgütsel Güven (ÖG)	12
		Yöneticiye Güven (YG)	8
		Örgüte Güven (ÖRG)	4
Kurumsal Girişimcilik	Fiş (2009)	Kurumsal Girişimcilik (KG)	12
		Proaktiflik (PRO)	3
		Rekabetçi Agresiflik(RAG)	3
		Yenilik Yönelimi(YY)	3
		Risk Alma (RA)	3
Firma Performansı	Fiş (2009)	Firma Performansı (FP)	10
		Kar (KAR)	3
		Büyüme (BÜY)	3
		Müşteri Memnuniyeti (MM)	4

4.5.1. Sıkılık-Esneklik Ölçeği (S-E)

Araştırma kapsamında sıkılık-esneklik boyutunun ölçümü için kullanılan ölçek Khandwalla (1976) tarafından organizasyon yapısında organikliği ölçümlemek amacıyla geliştirilmiştir. Wasti ve Fiş (2010, s. 20) bahsi geçen ölçeğin, yazında henüz kabul görmüş ve ölçeği geliştirilmemiş olan sıkılık-esnekliğin ölçümlemesinde kullanılabilecek yakınsak bir araç olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar ölçeğin Türkiye ortamına uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve

güvenirlik çalışmaları yapılmış ve ölçeğin Türkiye’de kullanılabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 7

Sıkılık-Esneklik Ölçeği İfadeleri

1. Karar alma sürecinde, en çok söz hakkının, üst yönetim kademelerine düşmesine büyük önem verilir.
1. Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının konunun uzmanlarına verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır.
2. İş tanımları belirli ve özel (spesifik)dir.
2. İş tanımları esnek ve geneldir.
3. İş koşullarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için, denenmiş ve başarılı olmuş yönetim prensiplerinin uygulanmasına büyük önem verilir.
3. Değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir.
4. İletişim, iyice yapılandırılmış kanallar aracılığıyla yürütülür. Önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim çok sınırlıdır.
4. İletişim kanalları çok açıktır. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır.
5. Standart bir yöneticilik tarzının uygulanmasında ısrar edilir.
5. Yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir.

Tablo 7’de yer alan ifadelerin bulunduğu ölçekte, sıkılık-esneklik boyutu tek bir boylamda değerlendirilmektedir. Yani, sıkılık ve esneklik boyutları birbirinden bağımsız hareket etmemekte, birbirine zıt iki kutup gibi davranmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan ön-test ve pilot çalışmalar sonucunda 5 sorudan oluşan 7’li Likert tipinde iki uçlu maddeler kullanılarak boyut ölçümlenmiştir (Wasti ve Fiş, 2010). Ölçekte yer alan ifadeler “1= SOL sütundaki ifadeyi EN İYİ yansıtır, 2= SOL sütundaki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır, 3= SOL sütundaki ifadeyi AZ yansıtır, 4= Tam arada bir durumu ifade eder, 5= SAĞ sütundaki ifadeyi AZ yansıtır, 6= SAĞ sütundaki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır, 7= SAĞ sütundaki ifadeyi EN İYİ yansıtır” şeklindedir. Sıkılık-esneklik boyutunun ölçümü için kullanılan veri toplama aracının iki uçlu olması analizlerde ortalama skorların dikkate alınmasına neden olmuştur. Bu skorlarda 4’ün altındaki ortalamalar sıkılığı temsil ederken, 4’ün üzerindeki ortalamalar esnekliği temsil etmektedir.

4.5.2. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖG)

Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142). Fakat bireye güven ve örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998; Tan ve Tan, 2000). Sıkılık-esneklik eğiliminin yöneticiye ve örgüte duyulan güven üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla kullanılabilecek çeşitli araçlar gözden geçirilmiş ve değerlendirilmiştir. Bu anlamda Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan Örgütsel Güven Ölçeğinin (Organizational Trust Inventory) yöneticiye ve örgüte güveni ayrı ayrı ele alması tercih sebebi olmuştur.

Tablo 8

Örgütsel Güven Ölçeği İfadeleri

1. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.
2. Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.
3. Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.
4. Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.
5. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.
7. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.
8. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.
9. Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.
10. Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
12. Bu işletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.

Tablo 8’de ifadeleri yer alan Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin Demircan (2003) tarafından güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmış ve Türkiye ortamında kullanılabileceği tespit edilmiştir. Daha öncede birçok araştırmacı tarafından tercih edilen söz konusu ölçek, 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek “örgüte güven” ve “yöneticiye güven” olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 8 ifade yöneticiye güveni, sonraki 4 ifade ise örgütün kendisine duyulan güveni tespit etmeye yöneliktir. 5’li Likert tipindeki ölçekte “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2)

Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum , (5) Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır.

4.5.3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği (KG)

Çalışma kapsamında Guth ve Ginsberg’in (1990) kurumsal girişimcilikle ilgili çalışmasında ortaya konan kavramsal çerçeve ışığında; kurumsal girişimciliği, girişimcilik eğiliminin davranışa yansımış hali ile analiz eden ölçekler dikkate alınmıştır. Bu bağlamda Zahra vd. (2000), Zahra (1991), Zahra (1993a), Zahra ve Covin (1995), Zahra (1996), Şimşek vd. (2007), Ling vd. (2008), Heavey vd. (2009), Yiu, Lau ve Yiu ve Lau (2008)’in çalışmalarından esinlenerek Fiş, (2009)’in tasarladığı kurumsal girişimcilik ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 9

Kurumsal Girişimcilik Ölçeği İfadeleri

Proaktiflik
1. Firmamız çok nadir olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.
1. Firmamız çok sık olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.
2. Firmamız genel olarak rakipleri takip eder ve onların hamlelerine cevap verir.
2. Firmamız genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.
3. Firmamız yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakipleri ve “lideri” takip etme eğilimindedir.
3. Firmamız yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakiplerin önünde, öncü olma eğilimindedir.
Rekabetçi Agresiflik
1. Firmamız hukukun ve kuralların elverdiği ölçüde işbirliğini ve “beraber var olma” felsefesini takip eder.
1. Firmamız “Rakibi yok et” düstürü ile ve çok saldırgan bir tarzda hareket eder.
2. Firmamız rakiplerden iş/müşteri kapmak için özel bir çaba göstermez.
2. Firmamız fazlasıyla rekabetçi ve çok saldırgandır.
3. Firmamız pazar payı kapmak için özel bir çaba göstermez.
3. Firmamız pazar payı kapmak ve pazarda bir numara olmak uğruna karlılıktan bile vazgeçer
Yenilikçilik yönelimi
1. Firmamızda ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok ufak çaplı iyileştirmeler şeklinde olmuştur.

Tablo 9'un Devamı

1. Firmamız ürün/hizmet bazındaki değişiklikler genellikle dramatik, büyük çaplı değişimler şeklinde olmuştur.
2. Firmamızda hiç yeni ürün/hizmet pazarlanmamıştır.
2. Firmamızda çok fazla yeni ürün/hizmet pazarlanmıştır.
3. Firmamızda üst yönetim, denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih etmiştir.
Tablo 9'un devamı
3. Firmamızda üst yönetim, ARGE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih etmiştir.
Risk Alma
1. Firmamızda üst yönetimin düşük riskli (normal ve kesin geri dönüş oranına sahip) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.
1. Firmamızda üst yönetimin, yüksek riskli (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.
2. Firmamızda üst yönetim, en iyi davranış biçiminin faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, küçük ve yavaş adımlarla ilerlemek olduğuna inanır.
2. Firmamızda üst yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, gözüpek ve uzun vadeli davranışların gerektiğine inanır.
3. Firmamızda belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, "bekle ve gör" yaklaşımı uygulanır.
3. Firmamızda belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriyi en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınılır.

Tablo 9'da görüldüğü gibi bu araştırmada kurumsal girişimcilik kavramı; proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilikçilik ve risk alma olarak dört boyutta incelenmiştir. Fiş (2009) tarafından tasarlanan bu ölçeğin proaktiflik boyutunda yer alan maddeler Covin ve Slevin (1989) ile Lumping ve Dess (2001)'in çalışmasından; rekabetçi agresiflik boyutunda yer alan maddeler Khandwalla (1976), Lumping ve Dess (2001) ve Venkataraman (1989)'ın çalışmasından; Yenilikçilik ve Risk alma boyutunda yer alan maddeler ise Covin ve Slevin (1989)'in çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur. Kurumsal girişimcilik boyutları, 7'li likert tipinde iki uçlu maddeler kullanılarak ölçümlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler "1= SOL sütundaki ifadeyi EN İYİ yansıtır, 2= SOL sütundaki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır, 3= SOL sütundaki ifadeyi AZ yansıtır, 4= Tam arada bir durumu ifade eder, 5= SAĞ sütundaki ifadeyi AZ yansıtır, 6= SAĞ sütundaki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır, 7= SAĞ sütundaki ifadeyi EN İYİ yansıtır" şeklindedir. Kurumsal girişimciliği belirlemek için kullanılan veri toplama

aracının iki uçlu olması analizlerde ortalama skorların dikkate alınmasına neden olmuştur. Bu skorlarda 4'ün altındaki ortalamalar düşük düzeyli girişimcilik faaliyetlerini temsil ederken, 4'ün üzerindeki ortalamalar yüksek düzeyli girişimcilik faaliyetlerini temsil etmektedir.

4.5.4. Firma Performansı Ölçeği (FP)

Firma performansının ölçümü için stratejik yönetim disiplinde firma etkinliği ve karlılığının artırılmasına odaklanılması nedeniyle, daha çok nicel performans kriterlerinin kullanıldığını ve nicel performans kriterleri içerisinde de en sık kullanılan finansal performans boyutu olduğu bilinmektedir (Bulut, 2007). Bu bağlamda, firma performansını ölçmek için Fiş (2009)'in çeşitli araştırmalardan derlediği (Bulut, 2004; Bulut, 2007; Li ve Zhang, 2007; Yiu ve Lau, 2008; Erkocaoğlu, 2012) firma performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yine araştırmacı tarafından yapılmış ve ölçeğin Türkiye'de kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10

Firma Performansı Ölçeği İfadeleri

1. Uzun dönemli karlar
2. Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)
3. Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)
4. Toplam satışlardaki büyüme
5. Pazar payındaki büyüme
6. Çalışan sayısındaki ortalama yıllık artış
7. Toplum üzerindeki imaj ve etki
8. Müşteri memnuniyeti
9. Tedarikçi memnuniyeti
10. Çalışan memnuniyeti

Tablo 10'da ifadeleri yer alan firma performansı ölçeği, finansal performans boyutlarından kar ve büyüme, finansal olmayan performans boyutlarından müşteri memnuniyetini belirlemeye yöneliktir. Bu anlamda karlılık boyutu; uzun dönemli karlar,

ciro karlılığı (kar/toplam satışlar) ve aktif karlılık (kar/toplam varlıklar) ifadeleri aracılığıyla ölçülürken; büyüme boyutu toplam satışlardaki büyüme, pazar payındaki büyüme ve çalışan sayısındaki ortalama yıllık artış ifadeleri aracılığıyla ölçümlenmiştir. Finansal olmayan performans boyutu ise toplum üzerindeki imaj ve etki, müşteri memnuniyeti, tedarikçi memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti soruları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan yukarıdaki sorulara cevap verirken firmalarının son üç yılını göz önünde bulundurmaları istenmiştir. 5’li likert tipinde oluşturulan ölçekte “1= Yetersiz/Kötü, 2= Ortalamanın Altında, 3= Ortalama, 4= Ortalamanın Üstü, 5= Çok iyi/Yüksek” ifadeleri yer almaktadır.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde, geçerli 433 anketten elde edilen araştırma verilerinin uygun istatistiki yöntemler kullanılarak yapılan analizi yer almaktadır. Kuramsal çalışmalara paralel olarak yürütülen analiz süreci, temel ve alt araştırma hipotezlerinin belirlenmesi ile devam etmiştir. Hipotezlerin test edilmesi aşamasından önce araştırmada kullanılması düşünülen ölçekler ve alt boyutlarının güvenirlik katsayıları belirlenmiştir. Sonrasında araştırmada kullanılan sıklık-esneklik, örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak faktör yapılarının uyumu test edilmiştir. Daha sonra araştırmanın alt sorularının cevaplarını bulmaya yönelik ikili değişkenler için *t-testi* ve ikiden fazla değişken için ANOVA testi yapılarak beyaz yakalı çalışanların ve örgütlerin demografik özelliklerine göre ölçeklerdeki farklılıklar araştırılmıştır. Sıklık-esnekliğin örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı ile ikili ilişkilerini belirlemeye yönelik korelasyon analizi ile alt hipotezler test edilmiştir. Yine sıklık-esnekliğin kurumsal girişimcilik, örgütsel güven ve firma performansını etkileyip etkilemediğini, etkiliyorsa bu etkileşimin hangi düzeyde ve yönde olduğunu belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçların güvenirlik, geçerlilik, uyum ve anlamlılık durumları farklı istatistiki testlerle kontrol edilmiştir.

5.1. Analiz Yöntemleri ve Özellikleri

Faktör Analizi (FA-Factor Analysis), başta sosyal bilimler olmak üzere pek çok alanda sıkça kullanılan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden biridir (Tatlıdıl, 1996). Faktör analizinin amacı dikkate alındığında açıklayıcı (keşfedici - exploratory) ve doğrulayıcı (teyit edici-confirmatory) olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, teori üretmeye yönelik bir işlem, doğrulayıcı faktör analizinde ise, değişkenler

arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan hipotezlerin test edilmesi söz konusudur (Tabachnick ve Fidell, 2001). Hangi yöntemin kullanılacağı ise analize konu olan sosyal olguların kapsamına ve niteliğine bağlı olarak değişmektedir (Guarino, 2004, s. 22-24).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda ve uygulamada gözlenen genel eğilim göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada araştırma amacına daha uygun olduğu düşünülen doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak faktör yapılarının doğrulanması uygun görülmüştür.

Çalışmada kuramsal temelde ve pilot uygulamadan elde edilen faktör yapıları ile oluşturulan hazır ölçekler kullanılmıştır. Bu nedenle var olan faktör yapılarının sınanması amacıyla YEM'den yararlanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis- CFA) uygulanmıştır. YEM ile oluşturulan doğrulayıcı faktör analizleri uygun istatistik yazılım programından yararlanılarak yapılmış ve uyum indeksleri incelenmiştir.

Bu aşamadan sonra sıklık-esneklik boyutu ile çeşitli demografik farklılıkları belirlemeye yönelik *t -testi* ve *ANOVA* analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda tespit edilen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla *Scheffe* karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan iki ana hipotez ve araştırmanın alt hipotezlerinin test edilmesi ile devam eden süreçte, istatistik yazılım programının güncel sürümünden yararlanılmıştır. Anket formu ile toplanan 433 araştırma verisi, ölçek maddeleri ve kişisel bilgi soruları kodlanarak bahsi geçen programlara aktarılmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırmada kurulan hipotezleri test etmek üzere çok değişkenli istatistik analizleri uygulanmadan önce verilerin parametrik analizler için uygun olup olmadığının kontrolü sağlanmıştır. Buna göre parametrik testlerin bir varsayımı olan normal dağılım, sürekli değişkenlere ait dağılımların en önemlisidir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 291). Verilerin parametrik dağılım (normallik, doğrusallık ve eş varyanslılık varsayımları) sağlayıp sağlamadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Bu analiz sonucunda verilerin normal dağıldığı görülmüş ve çalışmada parametrik testler uygulanmıştır. Ayrıca anket sorularındaki uyum ve güvenilirlik testi Cronbach alfa değeri ile test edilmiş ve kullanılan ölçeklerin sosyal bilimler için kabul edilebilir güven değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

5.1.1. Sıkılık-Esneklik, Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir ve testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r) test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2011, s. 169-170).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla en yaygın şekilde kullanılan Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı; sürekli, aralıklı veya ardışık seçenekli cevaplar içeren “k” kadar sorudan oluşan bir ölçeğin, bir değişkeni ölçmedeki gücünü, yeterliliğini ve güvenilirliğini veren genel bir güvenilirlik katsayısıdır (Özdamar, 2011, s. 604). Sıkılık-esneklik (S-E), örgütsel güven (ÖG), kurumsal girişimcilik (KG) ve firma performansı (FP) ölçeklerine ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizlerinden elde edilen Cronbach’s Alpha katsayıları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Araştırmada Kullanılan Ölçekler İçin Güvenirlik Testi

Ölçek	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Sıkılık-Esneklik(S-E)	0,93	5
Örgütsel Güven (ÖG)	0,96	12
Yöneticiye Güven (YG)	0,94	8
Örgüte Güven (ÖRG)	0,93	4
Kurumsal Girişimcilik (KG)	0,89	12
Proaktiflik (PRO)	0,91	3
Rekabetçi Agresiflik(RAG)	0,84	3
Yenilik Yönelimi(YY)	0,88	3
Risk Alma (RA)	0,91	3
Firma Performansı (FP)	0,95	10
Kar (KAR)	0,87	3
Büyüme (BÜY)	0,86	3
Müşteri Memnuniyeti (MM)	0,93	4

Tablo 11’de sunulan sonuçlara göre 5 ifadeden oluşan sıklık-esneklik (S-E) ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,93$ ’tür. Toplam 12 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeği için hesaplanan alpha katsayısı $\alpha=0,96$; örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan ve 8 ifadeden oluşan yöneticiye güven alt boyutu için hesaplanan alpha katsayısı $\alpha=0,94$ iken, örgüte güven alt boyutu için hesaplanan alpha katsayısı $\alpha=0,93$ ’tür. Araştırmada kullanılan bir diğer ölçme aracı olan kurumsal girişimcilik (KG) ölçeği de 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek için hesaplanan alpha katsayısı $\alpha=0,89$ ’dur. Ölçeğin alt boyutu olan proaktiflik için alpha katsayısı $\alpha=0,91$; rekabetçi agresiflik için $\alpha=0,84$ ve son olarak risk alma için $\alpha=0,91$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın son ölçme aracı olan firma performansı 10 ifadeden oluşmaktadır ve alpha katsayısı $\alpha=0,95$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin 3’er ifadeden oluşan kar ve büyüme alt boyutu için hesaplanan alpha katsayısı sırasıyla $\alpha=0,87$ ve $\alpha=0,86$ iken, 4 ifadeden oluşan müşteri memnuniyeti boyutu için hesaplanan alpha katsayısı $\alpha=0,93$ ’tür.

Cronbach Alpha katsayısının aldığı değerlerle ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlığı değerlendirilmektedir. Cronbach Alpha katsayısı; $\alpha < 0.40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir, $0.40 \leq \alpha < 0.50$ aralığında ise ölçek çok düşük, $0.50 \leq \alpha < 0.60$ aralığında ise ölçek düşük derecede, $0.60 \leq \alpha < 0.70$ aralığında ise ölçek yeterli derecede, $0.70 \leq \alpha < 0.90$ aralığında ise ölçek yüksek derecede, $\alpha \geq 0.90$ ise ölçek çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir (Özdamar, 2011, s. 605). Tablo 11’ de yer alan alpha katsayıları incelendiğinde tüm ölçek ve alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

5.1.2. Faktör Yapılarının Geçerliliği: Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkenin bir araya getirilerek, birbiri ile ilişkisiz daha az sayıda yeni ortak değişken (faktör, boyut) elde etmeyi, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik tekniktir (Tatlıdil, 1996). Rennie’ye (1997) ise faktör analizini, maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak tanımlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise, özellikle gizil değişkenler (veya faktörler) ve gözlenen

ölçümler (test maddeleri, test skorları, vb.) arasındaki ilişkilerin ölçüm modelleriyle ilgilenen YEM' in bir türüdür (Brown, 2006).

Bu çalışmada kullanılan ölçekler daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve yapısal olarak test edilmiştir. Bu yüzden bu çalışmada keşfedici faktör analizi yerine var olan yapıların sınanmasına yardımcı olan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu anlamda çalışmada kullanılan ölçek yapılarının sınanması amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi çoklu regresyon analizinden ortaya çıkmış ve çoklu regresyon analizi ile benzer amaçlara sahip olan bir analizdir. Çoklu regresyon analizinde her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine doğrudan etkisi söz konusudur. Ancak bazı durumlarda, bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkilerin varlığı da söz konusu olabilir. Bu durumda klasik regresyon analizi ve korelasyon analizi yetersiz kalmaktadır (Bal, Doğan ve Doğan, 2000, s. 376).

Yapısal eşitlik modellerinde bağımlı ve bağımsız değişkenleri ifade ederken dışsal (exogenous), içsel (endogenous) ve ara (mediated) değişken kavramları kullanılmaktadır. Dışsal değişken, modelde başka hiçbir değişken tarafından yordanmayan değişkendir. İçsel değişken ise, modelde başka bir değişken ya da değişkenler tarafından yordanan değişkendir. Dolayısıyla modelde geriye kalan tüm değişkenler içsel değişkenler olmaktadır (Şimşek, 2007, s.16-17).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modelleri, gizil değişken modellerinin daha geniş bir sınıfını kapsayan YEM' in temel bir bileşenidir. Gözlenen değişkenlerle gizil yapılar arasındaki ilişkiyi ölçme modelleri ile tasvir eden bir YEM türü olarak kabul edilen analiz, ölçme modellerinin doğruluğunu sınamak için de kullanılmaktadır (Thompson, 2004, s. 109-110). Doğrulayıcı faktör analizinde uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, analiz sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir (Şimşek, 2007, s. 14).

Modelin geçerliğini test etmek için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlar içinde en sık kullanılanları *Ki-Kare Uyum Testi* (χ^2/df), *Karşılaştırmalı Uyum İndeksi* (CFI- Comparative Fit Index), *İyilik Uyum İndeksi* (GFI- Goodness-of-Fit Index), *Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi* (AGFI- Adjusted Goodness-of-Fit-Index), *Normlandırılmış Uyum İndeksi* (NFI- Normed Fit Index) ve *Yaklaşık Hataların*

Ortalama Karekökü (RMSEA- Root Mean Square Error of Approximation) ve *Standartlaştırılmış Artık Kareler Ortalamasının Karekökü* (SRMR- Standardized Root Mean Square Residual)'dür. Yukarıda sayılan ve model veri uyumu için kullanılan testlere ilişkin uyum değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12

Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$
<i>p</i> değeri	$0.05 < p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Kaynak: (Browne & Gudeck, 1993; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996; Hu & Bentler, 1999; Byrne, 1994)

5.1.2.1. Sıklık-Esneklik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, sıklık-esneklik ölçeğinin (S-E) yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında tek faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Buna göre sıklık-esnekliği ölçmeye yönelik 5 ifade tek boyutta modellenmiştir. Tablo 13'te maksimum olasılık yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve modele ilişkin temel uyum indeksleri ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

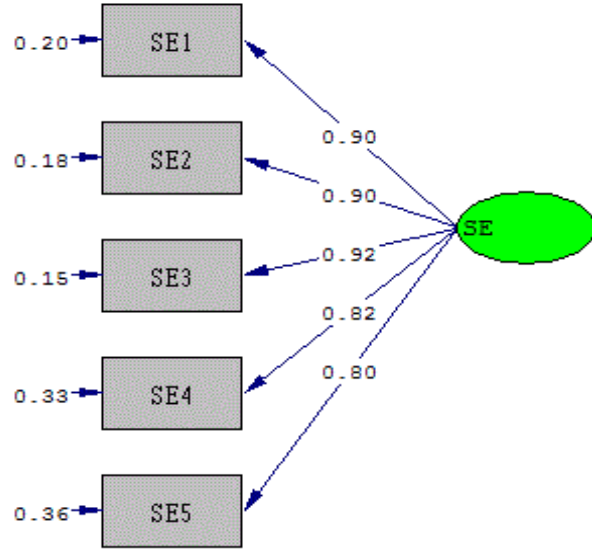
Tablo 13

Sıklık-Esneklik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçek/ İndeksler	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Sıklık-Esneklik Ölçeği Tek Faktörlü Modeli	7,00	5	.00	1,4	0,97	0,96	0,98	0.030

Tablo13'te doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 7$, $df=5$, $p=0.00$) anlamlı olduğu

görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise $RMSEA=0.030$, $GFI=0.97$, $CFI=0.96$, $AGFI=0.98$ olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri tek faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 11. Sıklık-esneklik ölçeği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Oluşturulan model, faktörlere ilişkin yollar ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 11’de görüldüğü gibidir. Sıklık-esneklikten ifadelere giden tek uçlu oklar, sıklık-esnekliğe ilişkin faktör yüklerini göstermektedir. Buna göre sıklık-esnekliğe ilişkin faktör yükleri 0,92 ile 0,80 arasında değişmektedir.

Elde edilen bu değerler kapsamında sıklık-esneklik ölçeğinin tek faktörlü yapısının, doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulandığı, yani bir başka deyişle önceden belirlenen tek faktörlü yapının hem kuramsal hem de istatistiki olarak anlamlı olduğu doğrulanmıştır. Buna göre sıklık-esneklik ölçeği faktör yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

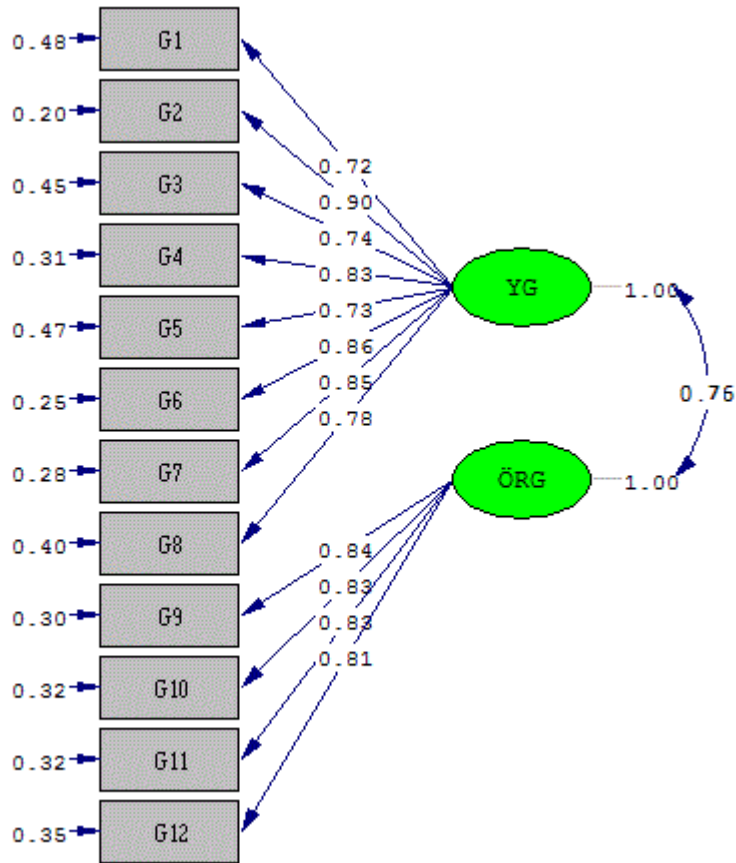
5.1.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM kapsamında oluşturulan modelde yer alan örgütsel güven ölçeğinin (ÖG) maddeleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla YEM’den yararlanarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 14’te maksimum olasılık yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve modele ilişkin temel uyum indeksleri ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 14*Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Ölçek/ İndeksler	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Örgütsel Güven Ölçeği İki Faktörlü Modeli	109,2	72	.00	1,51	0,93	0,94	0,91	0.047

Tablo 14’de yer alan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ($\chi^2=109,2$, $df=72$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise $RMSEA=0.047$, $GFI=0.93$, $CFI=0.94$, $AGFI=0.91$ olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri iki faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Şekil 12’de oluşturulan model ve faktörlere ilişkin yollar ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları yer almaktadır.



Şekil 12. Örgütsel güven ölçeği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 12’de doğrulanan örgütsel güven (ÖG) ölçeğine ilişkin kurulan model ve uygulanan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Şekilde yöneticiye güven (YG) ve örgüte güven (ÖRG) gizil değişkenler olarak belirlenmiştir.

Bu gizil değişkenler, gözlenen davranış ve tutumları ifade eden 12 madde ile açıklamaya çalışmıştır. İki faktörlü yapıya sahip olduğu düşünülen örgütsel güvenden ifadelerden giden tek uçlu oklardan ilk 8'i yöneticiye güvene ilişkin faktör yüklerini gösterirken, sonraki 4 ok örgüte güvene ilişkin faktör yüklerini göstermektedir. Buna göre yöneticiye güvene (YG) ilişkin faktör yükleri 0,90 ile 0,72 arasında değişirken, örgüte güvene (ÖRG) ilişkin faktör yükleri 0,84 ile 0,81 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar göre yöneticiye güven (YG) ve örgüte güven (ÖRG) arasındaki korelasyonları göstermektedir. Bu anlamda yöneticiye güven (YG) ile örgüte güven (ÖRG) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki (0,76) tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçekte yer alan bütün ifadelerin, örgütsel güven ölçeğinin iki faktörlü yapısını hem kuramsal hem de istatistiki olarak anlamlı bir biçimde doğruladığı söylenebilir. Başka bir deyişle yöneticiye güven (YG) ve örgüte güven (ÖG) alt boyutlarından oluşan örgütsel güven algısı ölçeğinin (ÖG) doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulandığı, buna göre iki faktörlü yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

5.1.2.3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM kapsamında oluşturulan modelde yer alan kurumsal girişimcilik ölçeğinin (KG) maddeleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla YEM'den yararlanarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 15'te maksimum olasılık yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve modele ilişkin temel uyum indeksleri ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

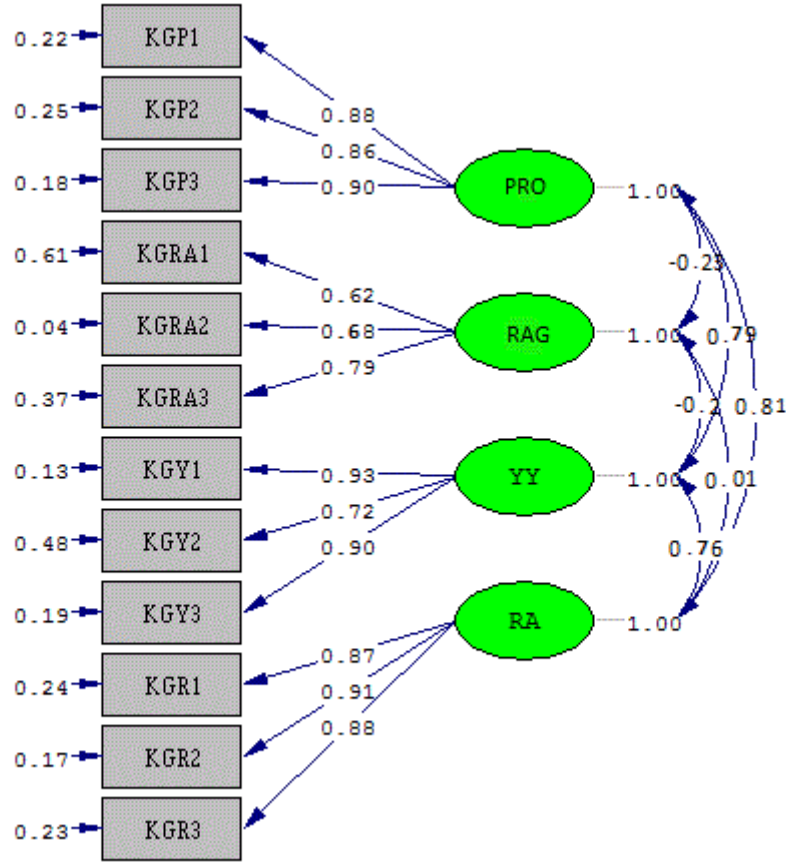
Tablo 15

Kurumsal Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçek/ İndeksler	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Kurumsal Girişimcilik Ölçeği Üç Faktörlü Modeli	214,75	102	.00	2,10	0,91	0,95	0,93	0.043

Tablo 15'te yer alan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ($\chi^2 = 214,75$, $df=102$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise $RMSEA=0.043$, $GFI=0.91$, $CFI=0.95$, $AGFI=0.93$ olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri üç faktörlü

modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Kurulan model kapsamında faktörlere ilişkin ilişki ağı ve regresyon katsayıları Şekil 13'teki gibidir.



Şekil 13. Kurumsal girişimcilik ölçeği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 13'te doğrulanan kurumsal girişimcilik (KG) ölçeğine ilişkin kurulan model ve uygulanan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Şekilde pratiflik (PRO), rekabetçi agresiflik (RAG), yenilik yönelimi (YY) ve risk alma (RA) gizil değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu gizil değişkenler, gözlenen davranış ve tutumları ifade eden 12 madde ile açıklamaya çalışmıştır. 4 faktörlü yapıya sahip olduğu düşünülen kurumsal girişimcilikten ifadelerine giden tek uçlu oklardan ilk 3'ü proaktifliğe, 3'ü rekabetçi agresifliğe, 3'ü yenilik yönelimine ve son üç ifade risk almaya ilişkin faktör yüklerini göstermektedir. Buna göre proaktifliğe (PRO) ilişkin faktör yükleri 0,90 ile 0,88 arasında, rekabetçi agresifliğe (RAG) ilişkin faktör yükleri 0,79 ile 0,62 arasında, yenilik yönelimine (YY) ilişkin faktör yükleri 0,93 ile 0,72 arasında, son olarak risk almaya (RA) ilişkin faktör yükleri 0,91 ile 0,87 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar proaktiflik (PRO), rekabetçi

agresiflik (RAG), yenilik yönelimi (YY) ve risk alma (RA) arasındaki korelasyonları göstermektedir. Buna göre proaktiflik (PRO) ile yenilik yönelimi (YY) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki (0,79); yine yenilik yönelimi (YY) ile risk alma (RA) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki (0,76) tespit edilmişken, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik arasın negatif yönlü düşük bir ilişki (-0,23); rekabetçi agresiflik (RAG) ile yenilik yönelimi (YY) arasında yine negatif yönlü ve düşük bir ilişki (-0,2); son olarak rekabetçi agresiflik (RAG) ile risk alma (RA) arasında pozitif ancak yok denecek kadar az bir ilişki (0,01) tespit edilmiştir. Proaktiflik (PRO), rekabetçi agresiflik (RAG), yenilik yönelimi (YY) ve risk alma (RA) arasındaki korelasyon katsayısı 0,81 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçekte yer alan bütün ifadelerin, kurumsal girişimcilik ölçeğinin dört faktörlü yapısını hem kuramsal hem de istatistiki olarak anlamlı bir biçimde doğruladığı söylenebilir. Başka bir deyişle proaktiflik (PRO), rekabetçi agresiflik (RAG), yenilik yönelimi (YY) ve risk alma (RA) alt boyutlarından oluşan kurumsal girişimcilik ölçeğinin (KG) doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulandığı, buna göre faktör yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

5.1.2.4. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM kapsamında oluşturulan modelde yer alan firma performansı (FP) ölçeğinin maddeleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla YEM'den yararlanarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 16'da maksimum olasılık yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve modele ilişkin temel uyum indeksleri ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

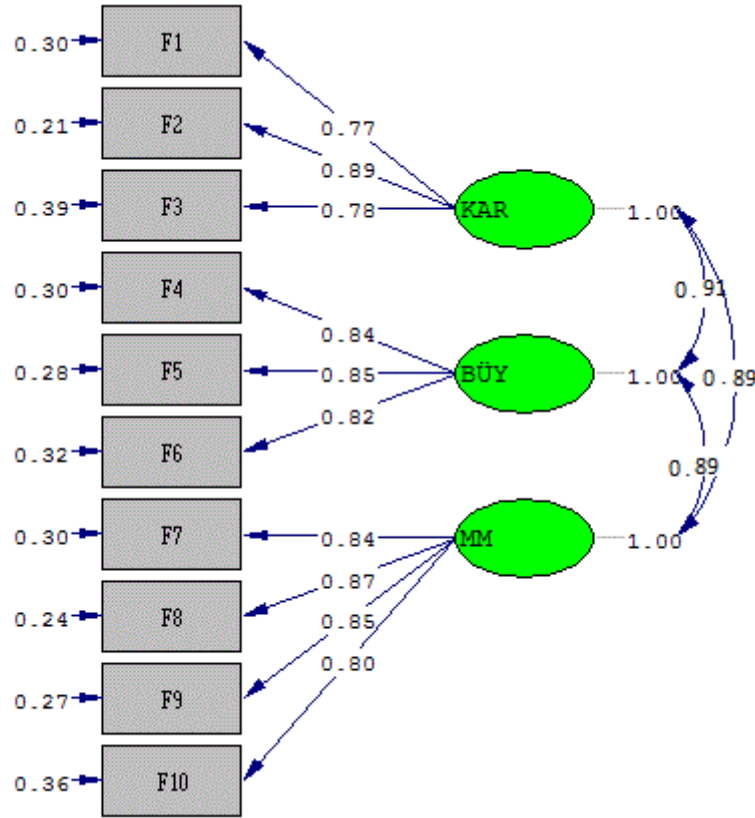
Tablo 16

Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçek/ İndeksler	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Firma Performansı Ölçeği Üç Faktörlü Modeli	37,56	31	.00	1,21	0,95	0,98	0,91	0.038

Tablo 16'da yer alan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ($\chi^2= 37,56$, $df=31$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise $RMSEA=0.038$, $GFI=0.95$, $CFI=0.98$,

AGFI=0.91 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri, üç faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Kurulan model kapsamında faktörlere ilişkin ilişki ağı ve regresyon katsayıları Şekil 14'teki gibidir.



Şekil 14. Kurumsal girişimcilik ölçeği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 14'te doğrulanan firma performansı (FP) ölçeğine ilişkin kurulan model ve uygulanan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Şekilde kar (KAR), büyüme (BÜY) ve müşteri memnuniyeti (MM) gizil değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu gizil değişkenler, gözlenen davranış ve tutumları ifade eden 10 madde ile açıklamaya çalışmıştır. 3 faktörlü yapıya sahip olduğu düşünülen firma performansından ifadelere giden tek uçlu oklardan ilk 3'ü kar, 3'ü büyüme ve son 4 ifade müşteri memnuniyetine ilişkin faktör yüklerini göstermektedir. Buna göre kara (KAR) ilişkin faktör yükleri 0,89 ile 0,77 arasında, büyümeye (BÜY) ilişkin faktör yükleri 0,85 ile 0,82 arasında, son olarak müşteri memnuniyetine (MM) ilişkin faktör yükleri 0,71 ile 0,80 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar kar (KAR), büyüme (BÜY) ve müşteri memnuniyeti (MM) arasındaki korelasyonları göstermektedir. Buna göre kar (KAR) ile büyüme (BÜY) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki (0,91), yine büyüme (BÜY) ile müşteri memnuniyeti (MM) arasında pozitif

yönlü güçlü bir ilişki (0,89) tespit edilmiştir. Kar (KAR), büyüme (BÜY) ve müşteri memnuniyeti (MM) arasındaki korelasyon katsayısı 0,89 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen sonuçlar kapsamında ölçekte yer alan bütün ifadelerin, firma performansı ölçeğinin üç faktörlü yapısını hem kuramsal hem de istatistiki olarak anlamlı bir biçimde doğruladığı söylenebilir. Başka bir deyişle kar (KAR), büyüme (BÜY) ve müşteri memnuniyeti (MM) alt boyutlarından oluşan firma performansı ölçeğinin (FP) doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulandığı, buna göre faktör yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilebilir.

5.2. Araştırma Sorularının Cevapları ve Demografik Farklılıklar

Bu bölümde, anketlerden elde edilen veriler yardımı ile sıklık-esneklik ölçeği kapsamında, katılımcı firmaların ve beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine göre sıklık-esneklik boyutunda ortaya çıkan farklılıklar araştırılmıştır. Ayrıca farklılıkların yönü, büyüklüğü ve anlamlılık dereceleri de bu bölümde belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan sıklık-esneklik ve kurumsal girişimcilik ölçekleri çift uçlu ölçek şeklindedir. Bu ölçeklerde ortalama değer in altında ve üstünde klan skorlar değerlendirme için esas alınmaktadır. Örneğin yüksek ortalama skorlar esnekliğin göstergesi iken, düşük ortalamalar sıklığın göstergesi olarak kabul edilir. Bu bağlamda yapılan istatistiklerin tümünde ölçek skorlarının ortalamaları alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Alt sorulara ait farklılıkları araştırırken iki grup içeren değişkenler için *t-testi*, ikiden fazla değişken içeren gruplar için ise varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. *t-testi* bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamaları karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 200). *Varyans analizi* (ANOVA; Analysis of Variance) ise tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamaların karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 213). Varyans analizi yardımıyla gruplar arasında farklılıklar tespit edilebilirken, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit

edilememektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla *Scheffe* testi kullanılmıştır. *Scheffe* testi grup sayılarının çok olması hem varyansın hem de örneklemin eşit olmaması durumunda kullanılan ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almadığı için (Scheffe, 1953) tercih edilmiştir.

Tablo 17

Türkiye’deki Büyük Sanayi Kuruluşlarının Sıkılık-Esneklik Eğilimleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sıkılık- Esneklik	433	4,91	1,53	,07

Tablo 17’de Türkiye’de faaliyet gösteren 433 büyük sanayi kuruluşunun sıkılık-esneklik eğilimleri görülmektedir. Buna göre Türkiye’de faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarının esneklik eğilimlerinin sıkılık eğilimlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($X=4,91$). Daha öncede değinildiği gibi ortalama skora göre 4’ün üzerindeki değerler esnekliği, 4’ün altında kalan değerler ise sıkılığı temsil etmektedir.

Günümüzde ulusal ve uluslararası rekabetin boyutu ve şiddeti hızla değişmektedir. Ayrıca küreselleşme ile birlikte rekabetin bilgi merkezli bir yapıya dönüşmesi, araştırma-geliştirme faaliyetlerine verilen önemi arttırmıştır. Bu anlamda ülkelerin ekonomik gücü sahip oldukları bilgi ve teknolojiye göre şekillenecektir. Bu teknoloji ve bilginin çıktıya dönüşümde önemli yere sahip olan örgütsel uygulama ve politikaların esnek bir yapıya kavuşturulması gelişmekte olan ekonomiler için önem arz ettiği söylenebilir. Tüm bunlara ek olarak örgütlerin en önemli kaynağı olma özelliği taşıyan insan kaynağı, sosyalleşme, toplumsallaşma ve ait olma ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmektedir. Bir toplumdaki sosyal kural, norm ve değerlerin sayısı, bu norm ve kurallardan sapmalara uygulanan yaptırımlar çalışanların düşünme ve üretme becerileri üzerinede önemli etkiye sahiptir. Bu anlamda çevresel baskı ve kısıtlardan uzaklaşan bireylerin daha özgün ve farklı bakış açıları ile örgütlerine katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Araştırmanın sonraki bölümünde katılımcı firmalar ve beyaz yakalı çalışanların bazı demografik özelliklerine göre ortaya çıkan farklılıklar araştırılmıştır.

Tablo 18*Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmalar: t-testi*

ÖLÇEK	CİNSİYET	N	Yüzde	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Sıkılık-Esneklik	Kadın	185	42,7	4,61	1,65	-3,64	,00*
	Erkek	248	57,3	5,14	1,39		

* $p < 0,05$

Tablo 18'e göre, araştırmaya katılanların %42,7'sinin (185) kadın, %57,3'ünün (248) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda sıkılık-esneklik ölçeği için cinsiyet boyutuna göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre beyaz yakalı çalışanların cinsiyeti, sıkılık-esneklik boyutunu etkilemektedir. Bu değişkenler itibariyle farklılığa yol açan grupları görebilmek maksadıyla katılımcıların aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre erkek çalışanların sıkılık-esneklik boyutuna ilişkin görüş ortalamaları ($X=5,14$), kadın çalışanların ortalamalarına göre ($X=4,61$) daha yüksektir. Buna göre erkek çalışanların esneklik algılarının bayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu olduğu söylenebilir. Bayanların toplumsal cinsiyet ve toplumsal rolleri göz önünde bulundurulduğunda sosyal yaptırım ve kısıtlardan oluşan sıkılık algılarının yüksek olması beklendik bir bulguyu oluşturmuştur.

Sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için yaş gruplarına ilişkin ortalama değerler Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19*Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmalar: Anova*

ÖLÇEK	Değer	N	Yüzde	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Sıkılık-Esneklik	25 ve altı	47	10,9	3,59	1,90	14,79	,00*
	26-35	178	41,1	4,80	1,58		
	36-45	131	30,3	5,24	1,18		
	46-55	64	14,8	5,31	1,21		
	56 ve üzeri	13	3,0	5,96	,66		
	Toplam	433	100	4,91	1,53		

* $p < 0,05$

Tablo 19'da araştırmaya katılan çalışanların %41,1'ini 26-35 yaş grubu, %30,3'ünü 36-45 yaş grubunun oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların sadece %3'ünü 56 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda sıkılık-

esneklik ölçeği (S-E) için yaş boyutuna göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre beyaz yakalı çalışanların yaş grupları, sıklık-esneklik algılarını etkilemektedir. Tablo 13'te, özellikle 25 ve altı yaş grubu ile diğer yaş gruplarının ortalama skorları arasında farklılık görülmektedir (en düşük ortalamaya sahip). Buna göre beyaz yakalı çalışanların yaşı ilerledikçe, esneklik algılarının arttığı söylenebilir.

Yapılan analiz sonucunda tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit edebilmek için karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması hem varyansın hem de örneklemin eşit olmaması durumunda kullanılan ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 20

Sıklık-Esneklik Ölçeğinde Yaş Grubuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi

I (Yaş)	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Sapma	p
25 ve altı	26-35	-1,21 *	,23	-1,21 *
	36-45	-1,65 *	,24	-1,65 *
	46-55	-1,72 *	,27	-1,72 *
	56 ve üzeri	-2,37 *	,45	-2,37 *
26-35	25 ve altı	1,21 *	,23	1,21 *
	36-45	-,43	,16626	-,43
	46-55	-,50	,21051	-,50
	56 ve üstü	-1,16 *	,41	-1,16 *
36-45	25 ve altı	1,65 *	,24	1,65 *
	26-35	,43	,16	,43
	46-55	-,06	,22	-,06
	56 ve üstü	-,72	,41	-,72
46-55	25 ve altı	1,72 *	,27	1,72 *
	26-35	,50	,21	,50
	36-45	,06	,22	,06
	56 ve üstü	-,65	,43	-,65
56 ve üstü	25 ve altı	2,37 *	,45	2,37 *
	26-35	1,16 *	,41	1,16 *
	36-45	,72	,41	,72
	46-55	,65	,43	,65

* $p<0,05$

Scheffe testi sonuçlarına göre araştırmaya katılan 25 ve altı yaş grubu beyaz yakalı çalışanların sıkılık-esneklik değerleri, diğer tüm yaş gruplarının sıkılık-esneklik değerlerinden farklılık göstermektedir. Yine 26-35 yaş grubu ortalama değeri ile 25 ve altı yaş, 56 ve üstü yaş grupları arasında, 36-45 yaş grubu ortalama değeri ile 25 ve altı yaş grubu arasında, 46-55 yaş grubu ortalama değeri ile 25 ve altı yaş grubu, 56 ve üstü yaş grubu ile 25 ve altı yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır.

Ortalama değerlerden de gözlenebilen bu farklılık 25 ve altı yaş grubu çalışanların, diğer yaş gruplarına göre sıkılık algılarının daha yüksek olduğunun göstergesidir. Buna göre 25 ve altı yaş grubunun sıkılık algılarının diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu söylenebilir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda yaş ilerledikçe esneklik algısının arttığı söylenebilir. Bu algının oluşmasına, ilerleyen yaşla birlikte bireylerin davranışlarını sosyal kabul ve beğenirlik çerçevesinden, kişisel kabul ve içsel tatmin çerçevesine taşımaları neden olmuş olabilir.

Sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için eğitim durumuna ilişkin ortalama değerler Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21

Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmalar: ANOVA

ÖLÇEK	Değer	N	Yüzde	Ortalama	Std. Sap.	F	p
Sıkılık-Esneklik	İlköğretim	10	2,3	5,64	1,23	9,99	,00*
	Lise	49	11,3	5,53	1,27		
	Ön Lisans	40	9,2	5,06	1,56		
	Lisans	281	64,9	4,98	1,40		
	Yüksek lisans	48	11,1	3,83	1,85		
	Doktora	5	1,2	2,72	1,40		
	Total	433	100,0	4,91	1,53		

* $p<0,05$

Tablo 21’e göre araştırmaya katılan çalışanların %64,9’u lisans mezunu, %11,3’ü lise mezunu, %11,1’i yüksek lisans mezunu, %2,3’ü ilköğretim mezunu ve sadece %1,2’lik kısmı doktora mezunudur. Yapılan analizler sonucunda sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için eğitim boyutuna göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit

edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre beyaz yakalı çalışanların eğitim seviyeleri sıklık-esneklik algılarını etkilemektedir. Tablo 15’te, özellikle doktora mezunları ile diğer eğitim grupları ortalama değerleri arasında farklılık görülmektedir (en düşük ortalamaya sahip). Buna göre beyaz yakalı çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça sıklık algılarının arttığı söylenebilir.

Yapılan analiz sonucunda tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 22

Sıklık-Esneklik Ölçeğinde Eğitim Durumuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi

I (Eğitim Durumu)	J (Eğitim Durumu)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Sapma	p
İlköğretim	Lise	,10	,50	1,00
	Ön Lisans	,57	,51	,87
	Lisans	,65	,46	,733
	Yükse klisans	1,80*	,50	,00
	Doktora	2,92*	,79	,00
Lise	İlköğretim	-,10	,50	1,00
	Önlisans	,47	,31	,64
	Lisans	,55	,22	,145
	Yüksek lisans	1,70 *	,29	,00
	Doktora	2,81*	,68	,00
Ön Lisans	İlköğretim	-,57	,51	,87
	Lise	-,47	,31	,64
	Lisans	,07	,24	1,00
	Yüksek lisans	1,22 *	,31	,00
	Doktora	2,34 *	,69	,01
Lisans	İlköğretim	-,65	,46	,73
	Lise	-,55	,22	,14
	Ön Lisans	-,07	,24	1,00
	Yükseklisans	1,14 *	,22	,00
	Doktora	2,26 *	,65	,00
Yükseklisans	İlköğretim	-1,80*	,50	,00
	Lise	-1,70 *	,29	,00
	Ön Lisans	-1,22 *	,31	,00
	Lisans	-1,14 *	,22	,00
	Doktora	1,11	,68	,58
Doktora	İlköğretim	-2,92 *	,79	,00
	Lise	-2,81 *	,68	,00
	Ön Lisans	-2,34 *	,69	,01
	Lisans	-2,26 *	,65	,00
	Yüksek lisans	-1,11	,68	,58

* $p<0,05$

Not: Anlamlı farklılık göstermeyen gruplar tabloda gösterilmemiştir.

Scheffe testi sonuçlarına göre ilköğretim mezunu beyaz yakalı çalışanların sıkılık-esneklik değerleri ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında, lise mezunlarının sıkılık-esneklik değerleri ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında, ön lisans mezunlarının sıkılık-esneklik değerleri ile yüksek lisans ve doktora mezunlarının sıkılık-esneklik değerleri arasında, lisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunlarının sıkılık-esneklik değerleri arasında, yüksek lisans mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans mezunlarının sıkılık-esneklik değerleri arasında, son olarak doktora mezunları ile ilköğretim, lise, önlisans ve lisans mezunlarının sıkılık-esneklik değerleri arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır.

Buna göre doktora mezunu beyaz yakalı çalışanların sıkılık algılarının diğer mezunlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgular dikkate alındığında genel anlamda eğitim seviyesi arttıkça sıkılık algısının arttığı söylenebilir. Artan eğitim seviyesi ile birlikte bireylerden beklenen toplumsal ve sosyal davranışların sayısı da artmaktadır. Bu anlamda sosyal kural ve normlardan sapma davranışı gösteren eğitilmiş bireylerin karşılaşacakları sosyal yaptırımlar daha güçlü ve ağır olacağı söylenebilir.

Sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için deneyim süresine göre ortalama skorlar Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23

Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Sektördeki Deneyim Süresine Göre Farklılaşmalar: ANOVA

ÖLÇEK	Deneyim Deneyimi	N	Yüzde	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Sıkılık-Esneklik	5 yıl ve daha az	92	21,2	4,86	1,69	,32	,86
	6 yıl-10 yıl arası	116	26,8	5,33	1,18		
	11 yıl-15 yıl arası	100	23,1	5,22	1,20		
	16 yıl-20 yıl arası	83	19,2	5,02	1,53		
	21 yıl ve daha fazla	42	9,7	5,10	1,36		
	Total	433	100,0	5,10	1,36		

* $p>0,05$

Tablo 23'te araştırmaya katılan çalışanların yarısına yakınının (%49,9) 6 yıl ile 15 yıl arasında iş deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. 21 yıl ve üzerinde çalışanlar ise katılımcıların %9,7'sini oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için sektördeki deneyim süresi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık

tespit edilememiştir ($p>0,05$). Buna göre beyaz yakalı çalışanların sektördeki deneyim süreleri sıklık-esneklik algılarını etkilememektedir.

Sıklık-esneklik ölçeği (S-E) için işletmedeki konumuna göre ortalama değerler Tablo 24’te yer almaktadır.

Tablo 24

Sıklık-Esneklik Ölçeğinde Beyaz Yakalı Çalışanların İşletmedeki Konumuna Göre Farklılaşmalar: ANOVA

Bağımsız Değişken	Görev	N	Yüzde	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Sıklık-Esneklik	Sahip ve Yönetici	4	,9	2,75	1,76	5,36	,00*
	Yönetim Kurulu Başkanı	5	1,2	6,04	,26		
	Genel Müdür	29	6,7	5,73	1,18		
	Genel Müdür Yrd.	32	7,4	5,19	1,52		
	Departman Yöneticisi	160	37,0	5,06	1,28		
	Departman Şefi	69	15,9	5,05	1,37		
	Şef	76	17,6	4,37	1,75		
	Uzman	29	6,7	4,50	1,79		
	Total	404	93,3	4,94	1,50		

Tablo 24’e göre araştırmaya katılan çalışanların %37’sini departman yöneticileri, %17,6’sını şefler, %15,9’unu departman şefleri oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda sıklık-esneklik ölçeği (S-E) için beyaz yakalı çalışanların işletmedeki konumlarına ait ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre beyaz yakalı çalışanların işletmede üstlendikleri görevler sıklık-esneklik algılarını etkilemektedir. Tablo 24’te, özellikle işletmenin hem sahibi hem de yöneticiliğini üstlenen bireyler ile diğer beyaz yakalı çalışanların ortalamaları arasında farklılık tespit edilmiştir (en düşük ortalama sahip).

Yapılan analiz sonucunda tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 25

Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Çalışanların İşletmedeki Görevlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi

I (Görev)	J (Görev)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Sap.	p
Sahip ve Yönetici	Yönetim Kurulu Bşk.	-3,29 *	,97	,018
	Genel Müdür	-2,98 *	,77	,00
	Genel Müdür Yrd.	-2,44 *	,76	,03
	Departman Yöneticisi	-2,31 *	,73	,03
	Departman Şefi	-2,30 *	,74	,04
Yönetim Kurulu Başkanı	Sahip ve Yönetici	3,29 *	,97	,01
Genel Müdür	Sahip ve Yönetici	2,98 *	,77	,00
	Şef	1,36 *	,31	,00
	Uzman	1,23 *	,38	,02
Genel Müdür Yardımcısı	Sahip ve Yönetici	2,44*	,76	,03
Departman Yöneticisi	Sahip ve Yönetici	2,31 *	,73	,03
	Şef	,69*	,20	,016
Departman Şefi	Sahip ve Yönetici	2,30 *	,74	,04
Uzman	Genel Müdür	-1,23*	,38	,028

* $p > 0,05$

Not: Anlamlı farklılık göstermeyen gruplar tabloda gösterilmemiştir.

Scheffe testi sonuçlarına göre, işletme sahip ve yöneticilerinin sıkılık-esneklik skorları ile yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman yöneticileri ve departman şefleri arasında, yönetim kurulu başkanları ile işletme sahip ve yöneticilerinin sıkılık-esneklik skorları arasında, genel müdür ile işletme sahip ve yöneticilerinin sıkılık-esneklik skorları arasında, genel müdür yardımcısı ile yine işletme sahip ve yöneticilerinin sıkılık-esneklik skorları arasında, departman yöneticileri ile işletme sahip ve yöneticileri ve şeflerin sıkılık-esneklik skorları arasında, departman şefleri ile işletme sahip ve yöneticilerinin sıkılık-esneklik skorları arasında, şefler ile genel müdür ve departman yöneticilerinin sıkılık-esneklik skorları arasında, son olarak uzmanlar ile genel müdürlerin sıkılık-esneklik skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır.

Buna göre ortalama skorlar da göz önünde bulundurulduğunda işletmenin hem sahibi hem de yöneticiliğini üstlenen beyaz yakalı çalışanların sıkılık algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Firmalarda görev ve sorumluluk bakımından üst kademelere çıkıldıkça yöneticilerin esneklik algılarının arttığı söylenebilir. Burada istisnai bir durumu simgeleyen işletmenin hem sahibi hem yöneticiliğini üstlenen

grubun sıklık algısının diğer gruplardan önemli ölçüde farklılık yarattığı görülmektedir. Bu farkı işletmenin sahibi olan ve yöneticiliğini üstlenen kişilerin profesyonel yöneticilik anlayışından uzak olmaları ile birlikte örgütsel faaliyet ve uygulamaları toplumsal ve sosyal kabul anlayışı ile gerçekleştirmek istemeleri oluşturmuş olabilir.

Sıklık-esneklik ölçeği (S-E) için faaliyet gösterilen sektöre göre ortalama skorlar Tablo 26’da görülmektedir.

Tablo 26

Sıklık-Esneklik Ölçeğinde Faaliyet Gösterilen Sektöre Göre Farklılaşmalar: ANOVA

ÖLÇEK	Faaliyet Gösterilen Sektör	N	Yüzde	Ort.	Std. Sapma	F	p
Sıklık-Esneklik	Madencilik ve Taşocakçılığı	10	2,3	4,9	1,49	2,67	,00*
	Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	98	22,6	5,03	1,47		
	Tekstil, Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	58	13,4	5,10	1,46		
	Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	17	3,9	5,28	,80		
	Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	18	4,2	4,55	1,70		
	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	30	6,9	4,89	1,617		
	Enerji	13	3,0	5,43	,98		
	Ana Metal Sanayi	17	3,9	5,35	1,09		
	Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	20	4,6	5,56	,61		
	Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi	34	7,9	4,98	1,56		
	Elektrik Sektörü	5	1,2	5,80	,67		
	Diğer İmalat Sanayi	9	2,1	5,51	1,41		
	Tarım ve Ziraai Ürünler	7	1,6	4,06	1,82		
	Savunma	3	,7	3,26	2,19		
	İnşaat	9	2,1	4,00	1,54		
	Demir-çelik	7	1,6	5,71	,41		
	Cam-seramik	3	,7	5,93	,30		
	Çimento	6	1,4	5,46	1,55		
	Diğer	69	15,9	4,88	1,509		
	Total	433	100,0	4,91	1,533		

* $p < 0,05$

Tablo 26’a göre araştırmaya katılan firmaların %22,6’sını Gıda, İçki ve Tütün Sanayi, % 15,9’unu ankette öngörülemedi diğer sektörler, %13,4’ünü Tekstil, Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi oluşturmaktadır. Yapılan analiz

sonucunda sıklık-esneklik ölçeği (S-E) için işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, örgütlerin sıklık-esneklik boyutunu etkilemektedir.

Yapılan analiz sonucunda tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 27

Sıklık-Esneklik Ölçeğinde Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi

I (Faaliyet Göst. Sektör)	J (Faaliyet Göst. Sektör)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Sapma	p
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	Madencilik ve Taşocakçılığı	,07	,49	1,00
	Tekstil, Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	-,06	,24	1,00
	Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	-,24	,38	1,00
	Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	,48	,38	,99
	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	,143	,30	1,00
	Enerji	-,39	,43	1,00
	Ana Metal Sanayi	-,31	,38	1,00
	Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	-,52	,36	,99
	Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi	,048	,29	1,00
	Elektrik Sektörü	-,76	,67	1,00
	Diğer İmalat Sanayi	-,47	,51	1,00
	Diğer	,9758*	,23	,00
	Savunma	1,77	,86	,86
	İnşaat	1,03	,51	,88
	Demir	-,67	,58	1,00
	Cam seramik	-,89	,86	1,00
	Çimento	-,42	,62	1,00
	Ziraai	,15	,58	1,00
	Madencilik ve Taşocakçılığı	,07	,49	1,00

* $p<0,05$

Scheffe testi sonuçlarına göre Gıda, İçki ve Tütün Sanayi ve diğer sanayi sektörlerinin sıklık-esneklik skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 28

Sıklık-Esneklik Ölçeğinde Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi

I (Faaliyet Göst. Sektör)	J (Faaliyet Göst. Sek.)	Ort,Farkı (I-J)	Std. Sapma	p
Tekstil, Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	Madencilik ve Taşocakçılığı	,14	,50	1,00
	Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	,06	,24	1,00
	Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	-,17	,40	1,00
	Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	,54	,40	,99
	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	,21	,33	1,00
	Enerji	-,32	,45	1,00
	Ana Metal Sanayi	-,24	,40	1,00
	Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	-,45	,38	1,00
	Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi	,11	,32	1,00
	Elektrik Sektörü	-,69	,691	1,00
	Diğer İmalat Sanayi	-,40	,53	1,00
	Diğer	1,04 *	,26	,012
	Savunma	1,83	,87	,84
	İnşaat	1,10	,53	,84
	Demir	-,61	,59	1,00
	Cam seramik	-,82	,87	1,00
	Çimento	-,36	,63	1,00
	Ziraai	,21	,59	1,00

Not: Anlamlı farklılık göstermeyen gruplar tabloda gösterilmemiştir.

* $p<0,05$

Scheffe testi sonuçlarına göre Tekstil, Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinde çalışanların sıklık-esneklik skorları, Diğer Sanayi Sektörlerinde çalışanların sıklık-esneklik skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 29

Sıklık-Esneklik Ölçeğinde Faaliyet Gösterilen Sektöre İlişkin Çoklu Karşılaştır: Scheffe Testi

I (Faaliyet Göst. Sektör)	J (Faaliyet Göst. Sek.)	Ort.Farkı (I-J)	Std. Sap.	p
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi	Madencilik ve Taşocakçılığı	,60	,57	1,00
	Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	,52	,36	,99
	Tekstil, Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi	,45	,38	1,00
	Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	,27	,48	1,00
	Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	1,00	,48	,84
	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	,66	,42	,98
	Enerji	,12	,52	1,00
	Ana Metal Sanayi	,20	,48	1,00
	Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi	,57	,41	,99
	Elektrik Sektörü	-,24	,74	1,00
	Diğer İmalat Sanayi	,04	,59	1,00
	Diğer	1,49 *	,37	,01
	Savunma	2,29	,91	,56
	İnşaat	1,56	,59	,46
	Demir	-,154	,65	1,00
	Cam seramik	-,37	,91	1,00
	Çimento	,09	,69	1,00
	Ziraai	,67	,65	1,00

Not: Anlamlı farklılık göstermeyen gruplar tabloda gösterilmemiştir.

* $p < 0,05$

Scheffe testi sonuçlarına göre Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi ve Diğer Sanayi Sektörlerinde çalışanların sıklık-esneklik skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki tablolar dikkate alındığında ankette öngörülmemiş Diğer Sanayi Sektörleri ile Gıda, İçki ve Tütün Sanayi, Tekstil, Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi ve Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayinde çalışanların sıklık-esneklik skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu bulgulanmıştır.

Buna göre Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayinde faaliyet gösteren firmaların esnekliğinin diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için firmaların sermaye sahipliğine göre ortalama skorlar Tablo 30’da görülmektedir.

Tablo 30

Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmaların Sermaye Yapılarına Göre Farklılaşmalar: Anova

Ölçek	Sermaye Yapısı	N	Yüzde	Ort.	Std. Sap.	F	p
Sıkılık-Esneklik	Özel	338	78,1	5,16	1,30	18,81	,00*
	Kamu	56	12,9	3,67	2,00		
	Karma (Özel ve kamu ortaklığı)	21	4,8	3,73	1,86		
	Yabancı sermayeli yatırım	18	4,2	5,43	,66		
	Total	433	100,0	4,96	1,49		

* $p < 0,05$

Tablo 30’a göre araştırmaya katılan firmaların %78,1’i özel sermayeli, %12,9’u kamuya ait, %4,8’i özel ve kamu ortaklığına aitken, %4,2’si yabancı sermayeli yatırım işletmesidir. Yapılan analizler sonucunda sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için firmaların sermaye yapılarına göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre firmaların sermaye yapıları sıkılık-esneklik eğilimlerini etkilemektedir. Tablo 30’da, özellikle özel sermayeli firmaların sıkılık-esneklik ölçeği ortalamaları ile diğer sermaye yapıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (en yüksek ortalamaya sahip).

Yapılan analiz sonucunda tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 31

Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmaların Sermaye Sahipliğine İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi

I (Sermaye Yapısı)	J (Sermaye Yapısı)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Sap.	p
Özel	Kamu	1,48 *	,21	,00
	Karma (Özel ve kamu ortaklığı)	1,43 *	,47	,01
Kamu	Özel	-1,48 *	,21	,00
	Yabancı sermayeli yatırım	-1,75 *	,45	,00
Karma (özel ve kamu ortaklığı)	Özel	-1,43 *	,47	,01
	Yabancı sermayeli yatırım	-1,70 *	,62	,03
Yabancı sermayeli yatırım	Kamu	1,75 *	,45	,00
	Karma (Özel ve kamu ortaklığı)	1,70 *	,62	,03

Not: Anlamlı farklılık göstermeyen gruplar tabloda gösterilmemiştir.

* $p < 0,05$

Scheffe testi sonuçlarına göre özel sermayeye sahip firmalar ile kamu işletmeleri, karma sermayeli firmaların sıklık-esneklik skorları arasında, kamu işletmeleri ile özel işletmeler ve yabancı sermayeli yatırım firmalarının sıklık-esneklik skorları arasında, karma sermayeli kurumlar ile özel sermayeli kurumlar ve son olarak yabancı sermayeli firmalar ile kamu kurumlarının sıklık-esneklik skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre sermaye yapısı özel olan işletmelerin esneklik boyutu ortalamalarının diğer sermaye türlerine sahip işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine araştırmamızda beklenen bir sonucu teşkil eden kamu şirketlerinin sıklık boyutu ortalamalarının yüksek olması analizler sonucunda bulgulanmıştır.

Sıklık-esneklik ölçeği (S-E) için firmaların yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiğine göre ortalama skorlar Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32

Sıklık-Esneklik Ölçeğinde Firmalarda Yönetim Faaliyetlerinin Kim(ler) Tarafından Gerçekleştirildiğine Göre Farklılaşmalar: Anova

ÖLÇEK	Yönetim Kim(ler) Tarafından Gerçekleştirildiği	N	Yüzde	Ort.	Std. Sapma	F	p
Sıklık-Esneklik	İşletme sahipleri	77	17,8	4,80	1,58	5,44	,00*
	Profesyonel yöneticiler	173	40,2	5,14	1,16		
	İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	141	32,3	4,92	1,66		
	Kamu yöneticileri	42	9,7	4,13	2,02		
	Total	433	100,0	4,91	1,53		

* $p<0,05$

Tablo 32’ye göre araştırmaya katılan firmaların %40,2’si profesyonel yöneticiler tarafından, %32,3’ü işletme sahipleri ve profesyonel yöneticilerin birlikteliği ile yönetilmektedir. Yapılan analizler sonucunda sıklık-esneklik ölçeği (S-E) için firmaların yönetim felsefelerine göre ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre firmaların yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiği sıklık-esneklik boyutunu etkilemektedir. Tablo 32’de özellikle profesyonel yöneticilerin ortalamalarının farklılık yarattığı görülmektedir (en yüksek ortalamaya sahip).

Yapılan analiz sonucunda tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 33

Sıklık-Esnelik Ölçeğinde Firmalarda Yönetim Faaliyetlerinin Kim(ler) Tarafından Gerçekleştirildiğine İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi

I (Yönetim Felsefesi)	J (Yönetim Felsefesi)	Ort.Farkı (I-J)	Std. Sap.	p
Profesyonel yöneticiler	Kamu yöneticileri	1,03*	,25	,00
İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	Kamu yöneticileri	,77*	,26	,01
Kamu yöneticileri	Profesyonel yöneticiler	-1,03*	,25	,00
	İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	-,77*	,26	,01

Not: Anlamlı farklılık göstermeyen gruplar tabloda gösterilmemiştir.

* $p < 0,05$

Scheffe testi sonuçlarına göre profesyonel yöneticilerin sıklık-esneklik ortalama skoru ile kamu yöneticilerinin sıklık-esneklik ortalama skorları arasında, profesyonel yöneticiler ile kamu yöneticilerinin sıklık-esneklik ortalama skorları arasında, işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler ile kamu yöneticilerinin sıklık-esneklik ortalama skorları arasında ve son olarak kamu yöneticileri ile profesyonel yöneticiler ve işletme sahipleri ve profesyonel yöneticilerin sıklık-esneklik ortalama skorları arasında bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır.

Buna göre yönetim faaliyetlerini profesyonel yöneticilerin yerine getirdiği firmalarda esnekliğin daha yüksek olduğu, ancak kamu yöneticilerinin en düşük ortalama ile farklılığa neden olan grup olduğu söylenebilir. Kamu yöneticilerinin çalıştıkları firmalarda bürokratik bir yapı benimseyerek kural ve kaidelerin önemli yer teşkil ettiği bir yönetim felsefesi benimsemeleri sıklığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan bürokratik kural ve kaideler, örgütlerin yapısına olduğu kadar çalışanların yaşamlarında yansımıştır. Günlerinin önemli bir bölümünü iş yerinde geçiren bireyler, istemedende olsa sosyal ve toplumsal yaşamlarında kural, kısıt ve yaptırımları önemser hale gelecektir.

Sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için firmada istihdam edilen personel sayısına göre ortalama skorlar Tablo 34’te görülmektedir.

Tablo 34

Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde İstihdam Edilen Personel Sayısına Göre Farklılaşmalar: Anova

ÖLÇEK	İstihdam Sayısı	N	Yüzde	Ort.	Std. Sap.	F	p
Sıkılık-Esneklik	49 -149 kişi ve daha az	44	10,2	5,30	1,35	2,16	,07
	150 kişi-249 kişi arası	49	11,3	5,18	1,26		
	250 kişi-500 kişi arası	110	25,4	5,08	1,25		
	501 kişi-750 kişi arası	65	15,0	4,90	1,57		
	750 kişi ve daha fazlası	133	30,7	4,80	1,55		
	Total	401	92,6	5,03	1,43		

* $p < 0,05$

Tablo 34’e göre araştırmaya katılan firmaların %34,4’ü 750 ve daha fazla kişiyi, %24’ü 250-500 arasında kişiyi, %15,5’i 501-750 arasında kişiyi, %13,2’si 49-149 arasında kişiyi, %12,9’u 150-249 arasında kişiyi istihdam etmektedir. Yapılan analizler sonucunda sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için istihdam edilen çalışan sayısı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p < 0,05$). Buna göre firmaların istihdam ettikleri personel sayısı sıkılık-esneklik boyutunu etkilememektedir. Ancak sıkılık-esneklik boyutu ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda çalışan sayısı arttıkça örgütlerin sıkılık boyutlarında artış olduğu söylenebilir.

Sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için pazar boyutuna göre ortalama skorlar Tablo 35’te görülmektedir.

Tablo 35

Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmanın Faaliyet Gösterdiği Pazar Boyutuna Göre Farklılaşmalar: Anova

ÖLÇEK	Pazar Boyutu	N	Yüzde	Ort.	Std. Sap.	F	p
Sıkılık-Esneklik	Yerel/Bölgesel	26	6,0	3,71	1,90	10,19	,00*
	Ulusal	99	22,9	4,54	1,76		
	Uluslararası	250	57,7	5,11	1,33		
	Global	58	13,4	5,26	1,38		
	Total	433	100,0	4,91	1,53		

* $p < 0,05$

Tablo 35'e göre araştırmaya katılan firmaların %57,7'si uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmalardan oluşturmaktadır. Ulusal pazarda faaliyet gösteren firmalar katılımcı firmaların %22,9'luk kısmı oluştururken, %13,4 'lük kısmını global pazarda faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda sıkılık-esneklik ölçeği (S-E) için pazar boyutu ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre firmaların faaliyet gösterdiği pazarlar, sıkılık-esneklik boyutunu etkilemektedir. Tablo 35'te, özellikle global pazarda faaliyet gösteren firmaların ortalamaları ile diğer pazarlarda faaliyet gösteren firmalar arasında farklılık görülmektedir (en yüksek ortalamaya sahip).

Yapılan analiz sonucunda tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 36

Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Firmaların Pazar Boyutuna İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Scheffe Testi

I (Pazar Boyutu)	J (Pazar Boyutu)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Sap.	p
Yerel/Bölgesel	Uluslararası	-6,90*	1,52	,00
	Global	-7,71*	1,75	,00
Ulusal	Uluslararası	-2,80*	,88	,00
	Global	-3,61*	1,22	,01
Uluslararası	Yerel/Bölgesel	6,90*	1,52	,00
	Ulusal	2,80*	,88	,00
Global	Yerel/Bölgesel	7,71*	1,75	,00
	Ulusal	3,61*	1,22	,01

Not: Anlamlı farklılık göstermeyen gruplar tabloda gösterilmemiştir.

* $p < 0,05$

Scheffe testi sonuçlarına göre yerel/bölgesel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların sıkılık-esneklik ortalama skorları ile uluslararası ve global pazarların sıkılık-esneklik ortalama skorları arasında, ulusal pazarların ortalama skoru ile uluslararası pazar ve global pazarın sıkılık-esneklik ortalama skorları arasında, uluslararası pazar ile yerel/bölgesel ve ulusal pazarın sıkılık-esneklik ortalama skorları arasında, son olarak global pazar ile yerel/bölgesel ve ulusal pazarların sıkılık-esneklik ortalama skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu sonucuna varılmıştır.

Buna göre global pazarlarda faaliyet gösteren firmaların esnekliğin eğiliminin diğer pazarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazar büyüdükçe ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilme yeteneği de önemli hale gelmektedir. Dünya ekonomik sisteminin bir parçası olmak isteyen örgütlerin hem yönetim felsefesi hem de örgütsel uygulamalar bakımından değişim ve yenilikleri yakalayacak esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Bu anlamda kültürler arası etkileşimin önemine varılarak sosyal kısıt, norm ve kuralların yerine çalışanları evrensel değerlerle bütünleştirmenin yolları aranmalıdır.

5.3. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler ve alt boyutları birer değişken olarak ele alınmakta ve kurulan araştırma hipotezleri kapsamında bu değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddeti incelenmektedir. Bu kapsamda oluşturulan iki temel araştırma hipotezinin testi, ikili ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek için *Pearson Korelasyon* katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Yine sıklık-esneklik eğiliminin örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı ve alt boyutlarına etkisini belirleyebilmek amacıyla *Regresyon* analizi yapılmıştır.

5.3.1. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırma kapsamında “ H_a : Sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişki vardır.” ve “ H_b : Sıklık-esneklik boyutu örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde etkilidir.” iki temel araştırma hipotezi kurulmuştur. Araştırmada ilişkiler belirlenirken ilk hipotez için sıklık-esneklik boyutu tek boyutu bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansı ise araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Buna göre sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerin yönünün belirlenmesi amacıyla *Pearson Korelasyon* analizi uygulanmıştır. 0,01 önem seviyesinde yapılan analizlerde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektedir (Kalaycı, 2009, s. 115). Buna göre araştırmanın hipotezi sıklık boyutu arttıkça (azaldıkça) -esneklik eğilimi arttıkça (azaldıkça), örgütsel güven algısının, kurumsal girişimcilik ve firma performansında artacağı (azalacağı) yönünde oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci temel hipotezi olan sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkileri, *Basit Doğrusal Regresyon* analizi yardımıyla incelenmiştir. Bir regresyon analizinde, regresyon modelinin sunduğu tahminin ne kadar güçlü olduğunu bilmek isteriz (Büyüköztürk, 2007, s. 92). Doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkendeki ölçüm hatalarının

önemsenmeyebileceği, değişkenlerin normal dağılım gösterdiği, varyansların homojen ve doğrusal olduğu varsayılmaktadır (Alpar, 2012, s. 368).

Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı ile ilişkilerini belirlemeye yönelik yapılan istatistiki analizler aşağıda yer almaktadır.

5.3.1.1. Sıklık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansı ile İlişkisi

Araştırma kapsamında belirlenen “*H_a: Sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişki vardır.*” hipotezine ait analizler, *Pearson Korelasyon* yöntemi ile 0,01 önem seviyesinde yapılmıştır. Bunu göre örgütlerin sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiler ve yönü Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

Ha Temel Araştırma Hipotezi İçin Korelasyon Katsayıları Matrisi

	Sıklık- Esneklik	Örgütsel Güven	Kurumsal Girişimcilik	Firma Performansı
Sıklık-Esneklik	1	,89**	,87**	,79**
Örgütsel Güven		1	,79**	,77**
Kurumsal Girişimcilik			1	,72**
Firma Performansı				1

** İlişkinin %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,01).

Tablo 37 incelendiğinde sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına ait katsayıların istatistiki olarak anlamlı (p<0,01) olduğu görülmektedir. Buna göre sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı (r=,89 ve p= 0,00), kurumsal girişimcilik (r=,87 ve p= 0,00) ve firma performansı (r=,79 ve p= 0,00) arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca *Pearson korelasyon* analizi sonucunda ortaya çıkan pozitif yönlü ilişki örgütlerin esnekliğinin bir göstergesidir. Bu anlamda çalışmada ele alınan sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemli görülmektedir. Tablo 37 incelendiğinde beklenildiği gibi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin hepsi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna

göre esneklik artıkça (azaldıkça), örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansı artmakta (azalmakta) dır. Araştırmaya katılan firmalar göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin esnekliklerinin artması ile örgütler için son derece önemli olan örgütsel güven algısında, kurumsal girişimcilikte ve firma performansında olumlu değişimler görülecektir. Buna karşın örgütlerde artan sıklığın örgütsel güven algısında, kurumsal girişimcilikte ve firma performansında azalmaya neden olacağını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Yine Tablo 37’de araştırmanın bağımlı değişkenleri olan örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansının birbirleri ile ilişkilerini gösteren katsayıların da istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bağımlı değişkenler itibari ile örgütsel güven ile kurumsal girişimcilik arasında ($r = 0,79$ ve $p = 0,00$), örgütsel güven ile firma performansı arasında ($r = 0,77$ ve $p = 0,00$), kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasında ($r = 0,72$ ve $p = 0,00$) yüksek ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir.

Örgütlerde sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analiz sonucunda “*H_a: Sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişki vardır.*” hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan temel hipotezlerin daha iyi açıklanabilmesi ve yorumlanabilmesi adına oluşturulan alt hipotezlerden ilki olan “*H_{a1}: Sıklık-esneklik boyutu ile çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları arasında ilişki vardır.*” hipotezine ilişkin analizler *Pearson Korelasyon* yöntemi ile 0,01 önem seviyesinde gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38

Sıklık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven ve Alt Boyutları ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Matrisi

	Sıklık-Esneklik	Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
Sıklık-Esneklik	1			
Örgütsel Güven	,89**	1		
Yöneticiye Güven	,85**	,96**	1	
Örgüte Güven	,88**	,97**	,88**	1

** İlişkinin %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$).

Tablo 38 incelendiğinde sıkılık- esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı ve örgütsel güvenin, yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutlarına ilişkin katsayıların istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı ($r = ,89$ ve $p = 0,00$), örgütsel güven algısının alt boyutları olan yöneticiye güven ($r = ,85$ ve $p = 0,00$) ve örgüte güven ($r = ,88$ ve $p = 0,00$) arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca *Pearson korelasyon* analizi sonucunda ortaya çıkan pozitif yönlü ilişki örgütlerin esnekliklerinin bir göstergesidir. Bu anlamda çalışmada ele alınan sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı, buna bağlı olarak yöneticiye ve örgüte güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Tablo 38'e göre beklenildiği gibi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin hepsi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna göre örgütlerde esneklik arttıkça, örgütsel güven algısı yani yöneticiye ve örgüte güven algısında artmaktadır. Araştırmaya katılan firmalar ve beyaz yakalı yöneticiler göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin esnekliklerinin artması ile iş hayatının temelini oluşturan yöneticiye ve örgüte güven algısında olumlu değişimler görülecektir. Buna karşın örgütlerde artan sıkılığın yönetici ve örgüte duyulan güven algısında azalmaya neden olacağını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Yine Tablo 38'de araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenin birbirleri ile ilişkilerini gösteren katsayıların da istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiye güven alt boyutu ile örgüte güven alt boyutu arasında ($r = 0,88$ ve $p = 0,00$), yüksek ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir.

Örgütlerde sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analiz sonucunda, "*H_{a1}: Sıkılık-esneklik boyutu ile çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları arasında ilişki vardır*" alt hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan temel hipotezlerin daha iyi açıklanabilmesi ve yorumlanabilmesi adına oluşturulan alt hipotezlerden ikincisi olan "*H_{a2}: Sıkılık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma arasında ilişki vardır.*"

hipotezine ilişkin analizler *Pearson Korelasyon* yöntemi ile 0,01 önem seviyesinde gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 39

Sıklık-Esnelik Boyutunun Kurumsal Girişimcilik ve Alt Boyutları ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Matrisi

	Sıklık-Esnelik	Kurumsal Girişimcilik	Proaktiflik	Rekabetçi Agresiflik	Yenilik Yönelimi	Risk Alma
Sıklık-Esnelik	1					
Kurumsal Girişimcilik	,87**	1				
Proaktiflik	,91**	,87**	1			
Rekabetçi Agresiflik	-,09*	,27**	-,12**	1		
Yenilik Yönelimi	,88**	,87**	,88**	-,09*	1	
Risk Alma	,82**	,90**	,78**	,09*	,77**	1

** İlişkinin %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$).

Tablo 39 incelendiğinde sıklık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik, yenilik yönelimi ve risk almaya ilişkin katsayıların istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$) olduğu görülmektedir. Yalnızca kurumsal girişimciliğin rekabetçi agresiflik alt boyutuna ilişkin katsayılar istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır ($p<0,01$). Buna göre sıklık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ($r=,87$ ve $p=0,00$), kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik ($r=,91$ ve $p=0,00$), yenilik yönelimi ($r=,88$ ve $p=0,00$), risk alma ($r=,82$ ve $p=0,00$) arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir korelasyon tespit edilirken, rekabetçi agresiflik ile ($r=-,09$ ve $p=,04$) arasında düşük kuvvette negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca *Pearson korelasyon* analizi sonucunda ortaya çıkan pozitif yönlü ilişki örgütlerin esnekliklerinin bir göstergesidir. Bu anlamda çalışmada ele alınan sıklık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma ile arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Beklenildiği gibi Tablo 39'da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin çoğu pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna göre örgütlerde esneklik arttıkça proaktif davranışlar, yenilik yönelimi ve risk alma davranışı artmaktadır. Buna karşın örgütlerin esneklikleri arttıkça, agresif rekabetçi davranışları azalmaktadır.

Araştırmaya katılan firmalar ve beyaz yakalı yöneticiler göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin esnekliklerinin artması ile rakiplere üstünlük sağlamak adına kilit rol oynayan proaktif davranışlar, yenilik yönelimi ve risk alma davranışı artmaktadır. Buna karşın örgütlerde artan esneklik ile örgütlerin rekabetçi agresiflik davranışının azalacağını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Yine Tablo 39’da araştırmanın bağımlı değişkeni olan kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik ile yenilik yönelimi ($r=,88$ ve $p=0,00$) ve risk alma ($r=,78$ ve $p=0,00$) arasındaki ilişkileri gösteren katsayıların da istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre proaktiflik, yenilik yönelimi ve risk alma alt boyutları arasında yüksek ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir.

Örgütlerde sıklık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda, “*Ha₂: Sıklık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma arasında ilişki vardır.*” alt hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan temel hipotezlerin daha iyi açıklanabilmesi ve yorumlanabilmesi adına oluşturulan alt hipotezlerden üçüncüsü olan “*Ha₃: Sıklık-esneklik boyutu ile firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.*” hipotezine ilişkin analizler *Pearson Korelasyon* yöntemi ile 0,01 önem seviyesinde gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 40’ta sunulmuştur.

Tablo 40

Sıklık-Esneklik Boyutunun Firma Performansı ve Alt Boyutları ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Matrisi

	Sıklık-Esneklik	Firma Performansı	Kar	Büyüme	Müşteri Memnuniyeti
Sıklık-Esneklik	1				
Firma Performansı	,79**	1			
Kar	,80**	,87**	1		
Büyüme	,80**	,86**	,82**	1	
Müşteri Memnuniyeti	,91**	,86**	,81**	,84**	1

** İlişkinin %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$).

Tablo 40 incelendiğinde sıklık- esneklik boyutu ile firma performansı ve firma performansının alt boyutu olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyetine ilişkin katsayıların istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre sıklık-esneklik boyutu ile firma performansı ($r = ,79$ ve $p = 0,00$), firma performansının alt boyutu olan kar ($r = ,80$ ve $p = 0,00$), büyüme ($r = ,80$ ve $p = 0,00$) ve müşteri memnuniyeti ($r = ,91$ ve $p = 0,00$) arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca *Pearson korelasyon* analizi sonucunda ortaya çıkan pozitif yönlü ilişki örgütlerin esnekliklerinin bir göstergesidir. Bu anlamda çalışmada ele alınan sıklık-esneklik eğilimi ile firma performansı ve firma performansının alt boyutu olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Beklenildiği gibi Tablo 40'ta bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin hepsi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna göre örgütlerde esneklik eğilimi arttıkça firma performansı ve firma performansının alt boyutu olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti artmaktadır.

Araştırmaya katılan firmalar ve beyaz yakalı yöneticiler göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin esneklik eğilimlerinin artması ile firmaların faaliyetlerine devam ederek sürekliliklerini sağlayabilmeleri için önem arz eden, firma performansı ve firma performansının alt boyutu olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti de artmaktadır.

Yine Tablo 40'ta araştırmanın bağımlı değişkeni olan firma performansı ve firma performansının alt boyutu olan kar ($r = ,87$ ve $p = 0,00$), büyüme ($r = ,86$ ve $p = 0,00$), ve müşteri memnuniyeti ($r = ,86$ ve $p = 0,00$) ile ilişkilerini gösteren katsayıların da istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Yine firma performansı alt boyutlarından kar ile büyüme arasında ($r = ,82$ ve $p = 0,00$), kar ile müşteri memnuniyet arasında ($r = ,81$ ve $p = 0,00$) ve büyüme ile müşteri memnuniyeti arasında ($r = ,84$ ve $p = 0,00$) arasında yüksek ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir.

Örgütlerde sıklık-esneklik boyutu ile firma performansı ve firma performansının alt boyutu olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analiz sonucunda, "*H_{a3}: Sıklık-esneklik boyutu ile firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır*" alt hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında sıklık-esneklik boyutu, örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansına ait pearson korelasyon katsayıları incelenmiş olup sıklık esneklik ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Araştırmanın ana hipotezi, alt hipotezleri ve test sonuçları Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 41

Ha Hipotezi, Alt Hipotezleri ve Sonuçları (N=433)

Ana Hipotez ve Alt Hipotezler	P	Sonuç
Ha: Örgütlerin sıklık-esneklik eğilimleri ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişki vardır.”	0,00	Desteklendi
H _{a1} : Örgütlerin sıklık-esneklik eğilimleri ile çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları arasında ilişki vardır.	0,00	Desteklendi
H _{a2} : Örgütlerin sıklık-esneklik eğilimleri ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma arasında ilişki vardır.	0,00	Kısmen Desteklendi
H _{a3} : Örgütlerin sıklık-esneklik eğilimleri ile firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	0,00	Desteklendi

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında araştırmanın temel ve alt hipotezleri test edilmiş ve her biri doğrulanmıştır. Ele alınan sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı, hem kurumsal girişimcilik hem de firma performansı arasındaki ilişkilerin beklenildiği gibi hepsi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Tablo 41 incelendiğinde katsayıların hepsinin istatistiki olarak anlamlı ($p>0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre örgütlerde sıklık-esneklik (S-E) arttıkça (azaldıkça), hem örgütsel güven (ÖG), hem kurumsal girişimcilik (KG), hem de firma performansı (FP) artmakta (azalmakta) dır.

Araştırmanın sonraki bölümünde “**H_b: Sıklık-esneklik boyutu örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde etkilidir.**” ana hipotezi ve bu hipoteze ilişkin oluşturulan alt hipotezler incelenecektir.

5.3.1.2. Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik, Firma Performansına Etkisi

Pearson korelasyon analizinde bulgulandığı üzere örgütlerin sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algıları, kurumsal girişimcilik ve firma performansı değişkenleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu aşamadan sonra, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini matematiksel bir modelle açıklayan yöntem olarak tanımlanmaktadır (Özdamar, 2011, s. 524). Basit doğrusal regresyon bağımlı değişken bir, bağımsız değişken bir olduğunda; çoklu regresyon analizi ise bağımlı değişken bir, bağımsız değişken iki ya da daha fazla ise uygulanmaktadır (Büyüköztürk, 2007, s. 91).

Sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel güven algısına ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42

Örgütsel Güvene İlişkin Model Özeti

Model	β	t	p	R ²	F	p
Örgütsel Güven	1,41	42,38	,00	,80	1796,17	
Yöneticiye Güven	1,42	34,02	,00	,72	1157,83	,00 ^b
Örgüte Güven	1,25	40,02	,00	,78	1601,75	

a p<0,01

Not: Bağımsız değişken: Sıkılık-Esneklik

Bağımlı değişken: Örgütsel Güven ve alt boyutları olan yöneticiye güven ile örgüte güven

Tablo 42’de sunulan model tahminlerine ilişkin belirleme katsayılarına (R²) göre, sıkılık-esneklik boyutunun, örgütsel güven algısını %80, örgütsel güven algısının yöneticiye güven alt boyutunu %72, örgütsel güven algısının örgüte güven alt boyutunu %78 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkeni açıklama oranı R²=0,80 olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkenin alt boyutlarını oluşturan yöneticiye güvenin, bağımsız değişkeni açıklama oranı R²=0,72, yine örgüte güven alt boyutunun bağımsız değişkeni açıklama oranı R² =0,78 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel güven algısındaki değişimin %80’inin, yöneticiye

güven algısının %72'sinin ve örgüte güven algısının %78'inin sıklık-esneklik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven algısı ve örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgüte güvene alt boyutlarına etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43

Sıklık-Esnekliğin Örgütsel Güven Algısına ve Alt Boyutlarına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Güven	819,60	1	819,60	1796,17	,00 ^b
Yöneticiye Güven	740,58	1	740,58	1157,83	,00 ^b
Örgüte Güven	800,79	1	800,79	1601,75	,00 ^b

b p<0,01

Not: Bağımsız değişken: Sıklık-Esneklik

Bağımlı değişken: Örgütsel Güven ve alt boyutları olan yöneticiye güven ile örgüte güven

Analiz sonucunda bağımlı değişken ve tahmin değişkenleri için kurulacak regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{OG}=1796,17$; $F_{YG}=1157,83$; $F_{ORG}=1601,75$, $P=0,00$). Bu bulgudan hareketle sıklık-esnekliğin örgütsel güven algısını ve örgütsel güvenin, yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutlarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sıklık-esnekliğin örgütsel güven ve alt boyutlarına etkisini gösteren katsayılar Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44

Sıklık-Esnekliğin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Katsayılar

Model		Stand. Olmayan Kats. β	Std. Hata	Düzeltilmiş β Kats.	t	p
1	Sabit	-,59	,13		-4,46	,00
	Örgütsel Güven	1,41	,03	,89	42,38	,00
2	Sabit	-,72	,17		-4,26	,00
	Yöneticiye Güven	1,42	,04	,85	34,02	,00
3	Sabit	-,10	,12		,87	,38
	Örgüte Güven	1,25	,03	,88	40,02	,00

b p<0,01

Not: Bağımsız değişken: Sıklık-Esneklik

Bağımlı değişken: Örgütsel Güven ve alt boyutları olan yöneticiye güven ile örgüte güven

Sıklık-esnekliğin örgütsel güven algısı ile yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutlarına etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 44'te sunulmuştur. Örgütsel güven

algısının alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven katsayıları birlikte sıklık-esneklikteki değişimin yaklaşık %80'inin açıklamaktadır ($R^2=0,80$). Ayrıca sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven algısı arasında pozitif ilişkiler belirlenmiş olup (0,89; 0,85; 0,88) bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($t_{OG}=42,38$; $t_{YG}=34,02$; $t_{ORG}=40,02$). Buna göre, sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven algısına ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven algısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Bu durumda araştırmanın “ H_{b1} : Sıklık-esneklik boyutu çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları üzerinde etkilidir” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Sıklık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, agresif rekabetçilik, yenilik yönelimi ve risk alma alt boyutlarına etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45

Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Model Özeti

Model	β	t	p	R^2	F	p
Kurumsal Girişimcilik	1,13	36,57	,00	,75	1337,76	,00 ^b
Proaktiflik	,89	48,03	,00	,84	2307,05	,00 ^b
Rekabetçi Agresiflik	-,10	-2,05	,04	,01	4,22	,04 ^b
Yenilik Yönelimi	,83	39,88	,00	,78	1591,16	,00 ^b
Risk Alma	,77	30,02	,00	,67	901,20	,00 ^b

a $p < 0,01$

Not: Bağımsız değişken: Sıklık-Esneklik

Bağımlı değişken: Kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma

Tablo 45’te sunulan model tahminlerine ilişkin belirleme katsayılarına (R^2) göre, sıklık-esneklik boyutunun, kurumsal girişimciliği %75, kurumsal girişimciliğin proaktiflik alt boyutunu %84, rekabetçi agresiflik alt boyutunu %1, yenilik yönelimi alt boyutunu %78 ve risk alma alt boyutunu %67 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkeni açıklama oranı $R^2=0,75$ olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkenin alt boyutlarını oluşturan alt boyutlardan proaktifliğin bağımsız değişkeni açıklama oranı $R^2=0,84$, rekabetçi agresifliğin bağımsız değişkeni

açıklama oranı $R^2=0,01$, yenilik yöneliminin bağımsız değişkeni açıklama oranı $R^2=0,78$, yine risk almanın bağımsız değişkeni açıklama oranı $R^2=0,67$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç kurumsal girişimcilikteki değişimin %75'inin, proaktiflikteki değişimin %84'ünün, rekabetçi agresiflikteki değişimin %1'inin, yenilik yönelimindeki değişimin %78'inin ve risk almadaki değişimin % 67'sinin sıklık-esneklik boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Sıklık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, agresif rekabetçilik, yenilik yönelimi ve risk almaya etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46

Sıklık-Esnekliğin Kurumsal Girişimciliğe Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p
Kurumsal Girişimcilik	768,62	1	768,62	1337,76	,00 ^b
Proaktiflik	856,29	1	856,29	2307,05	,00 ^b
Rekabetçi Agresiflik	9,86	1	9,86	4,22	,04 ^b
Yenilik Yönelimi	799,66	1	799,66	1591,16	,00 ^b
Risk Alma	687,47	1	687,47	901,20	,00 ^b

b $p<0,01$

Not: Bağımsız değişken: Sıklık-Esneklik

Bağımlı değişken: Kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma

Analiz sonucunda bağımlı değişken ve tahmin değişkenleri için kurulacak regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{KG}=1337,76$; $F_{PRO}=2307,05$; $F_{RAG}=4,22$; $F_{YY}=1591,16$; $F_{RR}= 901,20$, $P=0,00$). Ancak kurumsal girişimciliğin bir başka boyutu olan, rekabetçi agresiflik boyutuna ait F -testi sonuçları modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($F_{RAG}=4,22$; $p>0,01$) Bu bulgudan hareketle sıklık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, yenilik yönelimi ve risk almayı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sıklık-esnekliğin kurumsal girişimciliğe, proaktifliğe, agresif rekabetçiliğe, yenilik yönelimine ve risk alma alt boyutlarına etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 47'de sunulmuştur.

Tablo 47

Sıkılık-Esnekliğin Kurumsal Girişimcilik ve Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Düzeltilmiş β Kats.	t	p
		β	Std. Hata			
1	Sabit	-,39	,15		-2,66	,00
	Kurumsal Girişimcilik	1,13	,03	,87	36,57	,00
2	Sabit	,47	,09		4,90	,00
	Proaktiflik	,89	,01	,91	48,03	,00
3	Sabit	5,38	,24		22,45	,00
	Rekabetçi Agresiflik	-,10	,04	-,09	-2,05	,04
4	Sabit	1,09	,10		10,79	,00
	Yenilik Yönelimi	,83	,02	,88	39,88	,00
5	Sabit	1,39	,12		11,21	,00
	Risk alma	,77	,02	,82	30,02	,00

b $p < 0,01$

Bağımsız değişken: Sıkılık-Esneklik

Bağımlı değişken: Kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma

Sıkılık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, agresif rekabetçilik, yenilik yönelimi ve risk almaya etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 47’de sunulmuştur. Kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve risk alma katsayıları birlikte sıkılık-esneklikteki değişimin yaklaşık %75’ini açıklamaktadır ($R^2=0,75$). Ayrıca sıkılık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, yenilik yönelimi ve risk alma arasında pozitif ilişkiler belirlenmiş olup (0,87; 0,91; 0,88) bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($t_{KG}=36,57$; $t_{PRO}=48,03$; $t_{YY}=39,88$; $t_{RA}=30,02$). Buna göre, sıkılık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, yenilik yönelimi ve risk alma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ($p < 0,01$); buna karşın sıkılık-esneklik boyutunun rekabetçi agresiflik alt boyutu üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($t=-0,05$; $p>0,01$). Bu durumda araştırmanın “ H_{b2} : Sıkılık-esneklik boyutu kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma üzerinde etkilidir.” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Sıkılık-esneklik boyutunun firma performansı ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyetine etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48

Firma Performansına İlişkin Model Özeti

Model	β	t	p	R^2	F	p
Firma Performansı	1,40	1,40	1,40	,82	2004,83	,00 ^b
Kar	1,33	1,33	1,33	,65	806,89	,00 ^b
Büyüme	1,21	1,21	1,21	,64	2349,85	,00 ^b
Müşteri Memnuniyeti	1,22	1,22	1,22	,84	785,06	,00 ^b

b p<0,01

Bağımsız değişken: Sıkılık-Esneklik

Bağımlı değişken: Firma performansı ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti

Tablo 48’de sunulan model tahminlerine ilişkin belirleme katsayılarına (R^2) göre, sıkılık-esneklik eğiliminin, firma performansını %82, firma performansının kar alt boyutunu %65, büyüme alt boyutunu %64 ve müşteri memnuniyeti alt boyutunu %85 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkeni açıklama oranı $R^2=0,82$ olarak bulunmuştur. Bağımlı değişkenin alt boyutlarını oluşturan karın bağımsız değişkeni açıklama oranı $R^2=0,65$; büyümenin bağımsız değişkeni açıklama oranı $R^2=0,64$ ve müşteri memnuniyetinin bağımsız değişkeni açıklama oranı $R^2=0,84$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç firma performansındaki değişimin %82’sinin, kardaki değişimin %65’inin ve müşteri memnuniyetindeki değişimin %84’ünün, sıkılık-esneklik boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Sıkılık-esneklik boyutunun firma performansı ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteriye etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49

Sıkılık-Esnekliğin Firma Performansına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p
Firma Performansı	836,44	1	836,44	2004,83	,00 ^b
Kar	662,43	1	662,43	806,89	,00 ^b
Büyüme	656,08	1	656,08	785,06	,00 ^b
Müşteri Memnuniyeti	858,75	1	858,75	2349,85	,00 ^b

b p<0,01

Not: Bağımsız değişken: Sıkılık-Esneklik

Bağımlı değişken: Firma performansı ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti

Analiz sonucunda bağımlı değişken ve tahmin değişkenleri için kurulacak regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{FP}=2004,83$; $F_{KAR}=806,89$; $F_{BÜY}=785,06$ $F_{MM}=2349,85$; $P=0,00$). Bu bulgudan hareketle sıkılık-esnekliğin firma performansı ve alt boyutları olan; kar, büyüme ve müşteri memnuniyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sıkılık-esnekliğin firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyetine etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 50’de sunulmuştur.

Tablo 50

Sıkılık-Esnekliğin Firma Performansına Etkisini Gösteren Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar β	Std. Hata	Düzeltilmiş β Kats.	t	p
1	Sabit	-,34	,12		-2,86	,00
	Firma Performansı	1,40	,03	,90	44,77	,00
2	Sabit	,10	,17		,60	,54
	Kar	1,33	,04	,80	28,40	,00
3	Sabit	,59	,16		3,67	,00
	Büyüme	1,21	,04	,80	28,01	,00
4	Sabit	,03	,10		,31	,75
	Müşteri Memnuniyeti	1,22	,02	,91	48,47	,00

b p<0,01

Not: Bağımsız değişken: Sıkılık-Esneklik

Bağımlı değişken: Firma performansı ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti

Sıkılık-esneklik boyutunun firma performansı ve alt boyutları olan; kar, büyüme ve müşteri memnuniyetine etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 44’te sunulmuştur. Firma performansı alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti katsayıları birlikte sıkılık-esneklikteki değişimin yaklaşık %82’sini açıklamaktadır ($R^2=0,82$).

Ayrıca sıklık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişkiler belirlenmiş olup (0,90; 0,80; 0,80; 0,91) bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($t_{FP}=44,77$; $t_{KAR}=28,40$; $t_{BÜY}=28,01$; $t_{MM}=48,47$). Buna göre, sıklık-esneklik boyutunun firma performansı ve alt boyutları olan; kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p>0,01$). Bu durumda araştırmanın “ H_{b3} Sıklık-esneklik boyutu firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti üzerinde etkilidir.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın buraya kadar olan kısmında sıklık-esneklik boyutu, örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisini gösteren regresyon analizleri incelenmiştir. Tablo 51’de araştırmaya konu edilen bağımlı bağımsız değişkenler ve tüm alt boyutlara ilişkin regresyon analizi sonuçları özet şeklinde yer almaktadır.

Tablo 51

Bağımlı Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						ANOVA		Parametre Tahminleri		
Model No.	Bağımsız Değ.	Bağımlı Değ.	R ²	β	Std. Hata	F	p	Std. Katsayı	t	p
1	S-E	ÖG	,80	1,41	,67	1796,17	0,00	,89	42,38	0,00
2	S-E	YG	,72	1,42	,79	1157,83	0,00	,85	-34,02	0,00
3	S-E	ÖRG	,78	1,25	,70	1601,75	0,00	,88	,40,02	0,00
4	S-E	KG	,75	1,13	,75	1337,76	0,00	,87	36,575	0,00
5	S-E	PRO	,84	,89	,60	2307,05	0,00	,91	48,03	0,00
6	S-E	RA	,01	-,10	1,52	4,22	0,40	-,09	-2,05	0,40
7	S-E	YY	,78	,83	,70	1591,16	0,00	,88	39,889	0,00
8	S-E	RSK	,67	,77	,87	901,20	0,00	,82	30,02	0,00
9	S-E	FP	,82	1,40	,64	2004,83	0,00	,90	44,775	0,00
10	S-E	KAR	,65	1,33	,90	806,89	0,00	,80	28,40	0,00
11	S-E	BÜY	,64	1,21	,91	785,06	0,00	,80	28,01	0,00
12	S-E	MEM	,84	1,22	,60	2349,85	0,00	,91	48,47	0,00

****** *F-testi* için kurulan regresyon modelinin ve *t-testi* için standartlaştırılmış regresyon katsayılarının (*Beta*,) %1 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0,01$).

Tablo 51’de sunulan model tahminlerine ilişkin belirleme katsayılarına (R^2) göre, sıklık esneklik boyutunun (S-E), 1. modelde S-E örgütsel güven algısını (ÖG)

%80 oranında; 2. modelde yer alan örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven algısını (YG) %72 oranında ve yine 3. Modelde örgütsel güvenin bir diğer alt boyutu olan örgüte güven algısını (ÖRG) %78 oranında açıklamaktadır. 4. Modelde S-E kurumsal girişimciliği (KG) %75 oranında açıklarken; 5. modelde KG'in alt boyutu olan proaktifliği (PRO) %84; 6. modelde rekabetçi agresiflik alt boyutunu (RA) %1 oranında; 7. modelde yenilik yönelimi alt boyutunu %78 oranında ve son olarak 8. modelde risk alma (RSK) boyutunu % 67 oranında açıklamaktadır. 9. Modelde S-E firma performansını (FP) %82 oranında açıklarken; 10. modelde FP'nin alt boyutu olan kar (KAR) boyutunu %64 oranında; 11. modelde büyüme (BÜY) alt boyutunu %64 oranında ve son olarak 12. modelde müşteri memnuniyeti (MEM) alt boyutunu %84 oranında açıklamaktadır. ANOVA sürecinde yapılan F-testine göre tüm regresyon modelleri ve tüm modellerin standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β) anlamlıdır ($p<0,01$). Yalnızca 6. Modelde yer alan kurumsal girişimciliğin RA boyutunun standartlaştırılmış regresyon katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($p>0,01$).

Tablo 51'e göre sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Araştırmanın ana hipotezi, alt hipotezleri ve test sonuçları Tablo 52'de sunulmuştur.

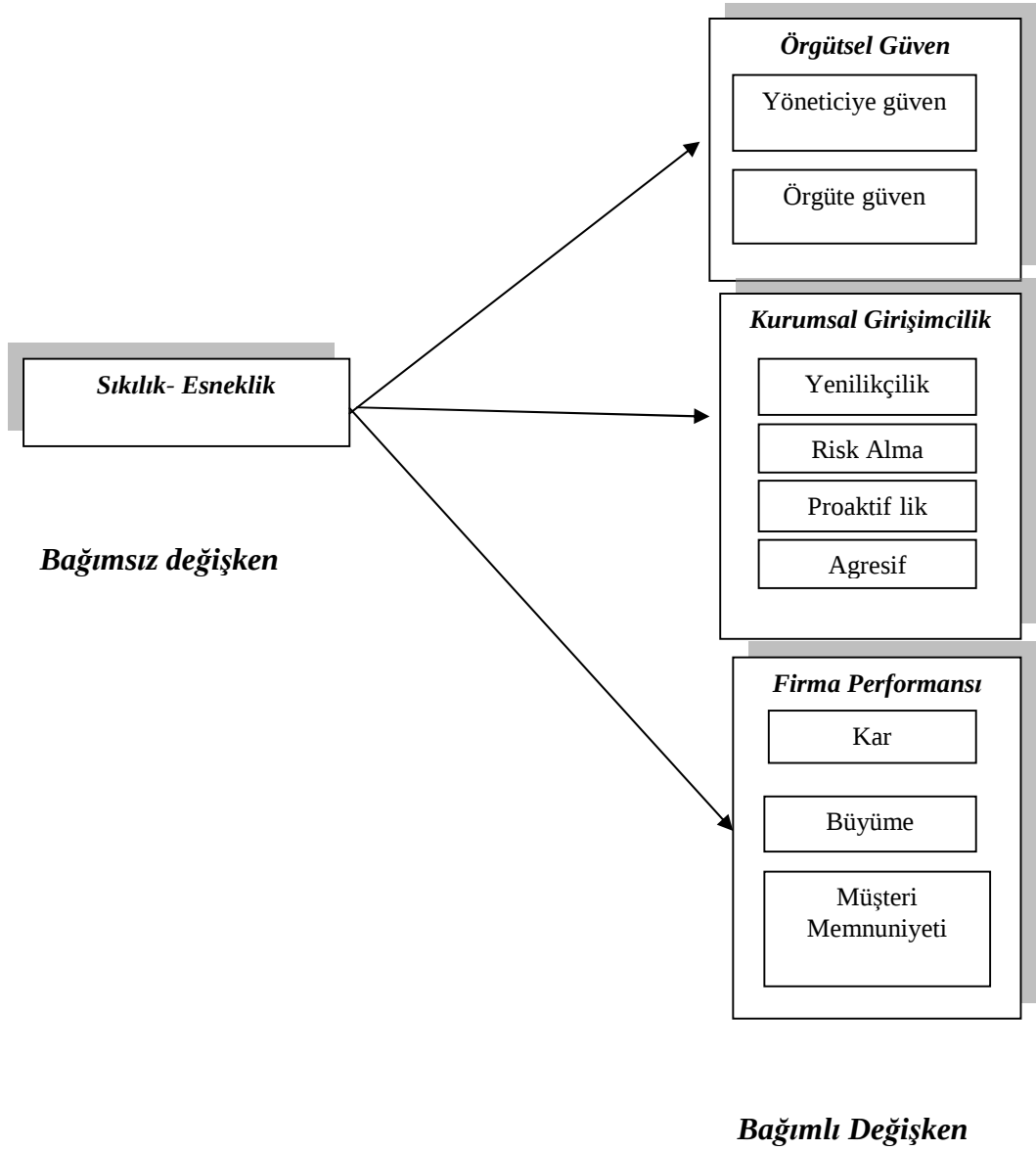
Tablo 52

H₀ Hipotezi, Alt Hipotezleri ve Sonuçları (N=433)

Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri	P	Sonuç
H ₀ : Örgütlerin sıklık-esneklik eğilimleri örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı üzerinde etkilidir.	0,00	Desteklendi
H ₀₁ : Örgütlerin sıklık-esneklik eğilimleri çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları üzerinde etkilidir.	0,00	Desteklendi
H ₀₂ : Örgütlerin sıklık-esneklik eğilimleri kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma üzerinde etkilidir.	0,00	Kısmen Desteklendi
H ₀₃ : Örgütlerin sıklık-esneklik eğilimleri firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti üzerinde etkilidir.	0,00	Desteklendi

Tablo 52 incelendiğinde katsayıların hepsinin istatistiki olarak anlamlı ($p>0,01$) olduğu görülmektedir. Buna göre örgütlerde sıklık-esneklik boyutu (S-E) hem örgütsel güven (ÖG), hem kurumsal girişimcilik (KG), hem de firma performansı üzerinde etkilidir.

Buna göre Pearson korelasyon ve regresyon katsayıları göz önünde bulundurulduğunda daha önce oluşturulan araştırma modelinin doğrulandığı söylenebilir. Araştırmanın doğrulanan modeli Şekil 15'teki gibidir.



Şekil 15. Doğrulanan Araştırma Model

BÖLÜM VI

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde toplumsal ve sosyal çevrenin benimsediği kural, yaptırım ve normların çalışanlar ve örgüt üzerinde ne gibi etkilere sahip olduğu tam olarak bilinmemektedir. Ancak toplumsal beğeni, takdir edilme, iş arkadaşları ve yöneticilerin bireylerle ilgili ne düşündükleri ve nasıl davrandıkları önemli hale geldikçe çalışanların davranışlarında da değişimler görülecektir. Bu anlamda davranışa yön verme ve davranış değiştirme gücü olan sıklık-esneklik boyutunun örgütler tarafında uygun şekilde kullanabiliyor olması gerekmektedir.

Sıklık-esneklik boyutunun bireysel ve örgütsel anlamda birçok örgütsel çıktı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle bireysel anlamda, örgütsel güven algısının gelişimi ve örgüt kültürünün oluşması ve örgütün tüm kademelerine yayılmasında kendisini hissettiren sıklık-esneklik boyutu, örgütsel anlamda ise stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada örgütler için hayati öneme sahip kurumsal girişimcilik davranışlarına ve firma performansına yön vermektedir.

Örgüt içinde sosyal normların, kuralların, kısıtların ve yaptırımların kapsam, önem ve etki gücünün, beyaz yakalı çalışanların örgütsel güven algılarına, kurumsal girişimcilik faaliyetlerine ve son olarak firma performanslarına nasıl yansıdığının belirlenmesi araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Yine ülkemizde sanayileşme politikalarının, kalkınmanın temel dayanağını oluşturmaya devam etmesi, sıklık-esneklik bağlamında Türkiye'nin bir profilinin çıkarılması düşüncesini doğurmuştur. Bu noktadan hareketle bu çalışmada sıklık-esneklik eğiliminin, örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

6.1. Araştırma Sonuçları

Araştırmaya konu edilen kurumsal girişimcilik ve firma performansının gözlenmesi ve yorumlanması görece daha kolayken, sıklık-esneklik ve örgütsel güven algısı gözlenmesi ve yorumlanması zor kavramlardır. Bu gizli ve karmaşık yapıları

sağlıklı bir şekilde yorumlayabilmek için anket uygulaması en iyi seçenek olarak belirlenmiştir. Uygulama alanı olarak İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl yayınladığı “Türkiye'nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesi belirlenmiştir. Bu kapsamda bu listede yer alan 1000 sanayi kuruluşundan, araştırmaya katılmayı kabul eden 787 firma ile görüşmeler yapılmış ancak 520 anket elde edilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlara uygulanan anketlerden 433 geçerli anket uygun yöntemlerle analiz edilmiştir. Sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisini belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin faktör yapılarının uyum indeksleri hesaplanmıştır. Alt hipotezlerin testi için ikili ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü belirlemek adına *Pearson korelasyon* katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmanın bir diğer ana hipotezinin testi içinse *Regresyon* analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel ve bireysel demografik özelliklere göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla *t-testi*, *ANOVA* ve *Scheffe* testleri uygulanmıştır. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir.

Türkiye sanayi sektörünün, örgütsel bağlamda sıkılık-esneklik boyutunun bir profilinin çıkarılması, araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, Türkiye ekonomisinin nabzını tutan ve şekillendiren büyük sanayi işletmelerinde esneklik boyutunun yüksek olduğu belirlenmiştir ($X=4,91$). Örgüt kültürü bağlamında, Türkiye'nin öncü sanayi işletmelerinde toplumsal ve sosyal yaptırım, norm ve kısıtların etki derecesinin az, normlardan sapmalara toleransın ise yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında dünya ekonomik sistemleri üzerinde önemli değişikliklere neden olan, yeni ve farklı teknolojilerin transfer kolaylığı, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ülkeler arası sosyal, ekonomik ve kültürel paylaşımların yaygınlaşması sayılabilir. Toplumsal anlamda sıkılığın yüksek olduğu ülkemizin, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmesinin en etkili yolu örgütsel uygulamalarının dünya ekonomileri ile paralellik göstermesidir. Bu sonuç doğrultusunda gelişmekte olan ekonomiler arasında yer alan Türkiye'nin diğer dünya ekonomilerine yakın, esnek politika ve uygulamalara sahip olduğu söylenebilir.

Elde edilen bu sonuç Halis (2001) tarafından Türkiye'de örgüt kültürlerinin esnek olup olmadığını, durumsal özellikler gösterip göstermediğini, örgüt kültürünün

boyutları arasında karşılıklı ilişki bulunup bulunmadığını ve örgütlerin çevresel değişim hızına yanıt verecek yeterli kültürel özellikleri taşıyıp taşımadığını incelediği araştırmasının sonucu ile paralellik göstermektedir. Araştırma sonucunda Türkiye’de örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler gösterdiği, örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter uygulamaların başarıyı, işbirliğini ve güveni çok önemli düzeyde olmasa da olumsuz yönde etkilediğine ulaşılmıştır.

Gelfand vd. (2003 ve 2006)’nin çeşitli toplumların sıkılık-esneklik boyutunda nerede yer aldığını belirlemeye yönelik yapmış olduğu toplumsal kültür çalışmalarında ise Türkiye’nin araştırmaya katılan 33 ülke arasından 7. sırada ve sıkı toplumlar arasında yer aldığını belirtilmektedir. Ancak Türkiye’deki öncü sanayi işletmeleri üzerine yapılan bu araştırmada, ekonominin nabzını tutan sanayi işletmelerinin esneklik boyutunda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklı sonucun ortaya çıkmasına Gelfand vd.’nin genel olarak toplumsal kültürü ölçmeye yönelik uygulamalara yönelmesi ile iki araştırmanın evren ve örneklemdeki farklılıkların neden olduğu düşünülebilir.

Araştırma sonucuna göre toplumun bir alt sistemini oluşturan örgütler, dünya ekonomik sisteminde kendilerine yer bulabilmek ve ayakta kalabilmek amacıyla toplumun ve sosyal sistemin yaptırım ve kısıtlarından sıyrılarak, örgütsel amaç ve hedeflere odaklanmaktadır.

Araştırmayı sadeleştirmek ve yön vermek adına iki temel hipotez oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu hipotezlerden ilki olan **“H_a: Sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişki vardır.”** hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir:

Örgütlerin sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu belirlenmiştir. Sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkilerin hepsi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna göre Hipotez H_a desteklenmiştir. Örgütlerin esnekliği arttıkça, örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansı da artmaktadır. Söz konusu boyut sıkılık yönünde değiştiğinde ise tersi ilişkiler ortaya çıkacaktır. Örgüt içinde artan esneklik, beyaz yakalı çalışanların örgütsel çıktılarına olumlu şekilde yansımaktadır. Bu anlamda ilişkilerin temelini teşkil eden güven algısının artması ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inaç, değer ve normlar, amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Güven temelli

ilişkilerin dışsal kontrole duyulan gereksinimi azalttığı düşünüldüğünde örgütler için bir maliyet unsuru oluşturan kontrol sistemleri önemini yitirecektir. Sıkılık-esneklik ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve yüksek kuvvette olması, örgütlerin esneklikleri arttıkça kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin artacağını göstergesi kabul edilebilir. Buna bağlı olarak sıkılık-esneklik boyutu ile pozitif yönlü ve yüksek kuvvette ilişkisi olan bir diğer kavram firma performansıdır. Örgütlerin kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti gibi nitel ve nicel ölçüm araçlarında fark yaratmasında örgütlerin sıkılık-esneklik boyutu öneme sahiptir.

Ülke ekonomisinin en dinamik ve üretken kısmını oluşturan sanayi sektörü, bilişim ve iletişim sektöründeki gelişmeler, ulaştırma, taşıma ve lojistik anlamında yaşanan değişimlerin yanı sıra devletlerarası iş birlikleri, Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşların politika ve uygulamaları, serbest ticaret bölgelerinin oluşumu, Çin, Hindistan, Malezya gibi ucuz işgücü ve maliyet avantajı nedeniyle küresel rekabeti giderek daha yoğun şekilde hissetmektedir. Bu koşul ve şartlarda rekabet gücüne sahip olabilmek yalnızca üretim ve verimlilik ile mümkün görünmemektedir. Bu anlamda bilim ve teknoloji politikalarının iyileştirilmesinin yanı sıra, sanayi işletmelerinin kurumsal girişimcilik, araştırma-geliştirme ve yenilik faaliyetlerine önem vermesi önem arz etmektedir. Örgütlerin bahsi geçen faaliyetleri yerine getirebilmeleri ancak çalışanların toplumsal ve sosyal çevre tarafından eleştirilme ve yargılanma korkusu hissetmeden tüm yetenek ve becerilerini ortaya koyabilecekleri bir örgüt kültürüne ve çalışma ortamına kavuşmaları ile mümkün kılınacaktır.

“H_{a1}: Sıkılık-esneklik boyutu ile çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları arasında ilişki vardır.” hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir:

Sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı ve örgütsel güvenin, yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutlarına ilişkin katsayıların istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı, örgütsel güven algısının yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre Hipotez H_{a1} desteklenmiştir. Örgütlerde esneklik artıkça, örgütsel güven algısı yani yöneticiye ve örgüte güven algısı da artmaktadır. Söz konusu boyut sıkılık yönünde arttığında ise tersi ilişkiler ortaya çıkacaktır. Örgüt kültürünün diğer boyutlardan farklı ve özgün bir boyutu olarak araştırmada ele alınmış sıkılık-esneklik boyutu örgütsel güven algısı

üzerinde önemli etkiye sahiptir. Araştırmanın bu sonucu Demircan ve Ceylan'ın (2003) çalışmasında örgüt kültürünü etkileyen en önemli faktörün güven olduğu ifadesi ile uyum göstermektedir.

Örgütlerin esnekliğinin artması ile iş hayatının temelini oluşturan yöneticiye ve örgüte güven algısında olumlu değişiklikler görülecektir. Örgütsel güven yaratma ve geliştirme yeteneğine sahip örgütler, örgütün strateji, politika ve uygulamaları aracılığıyla güveni örgütün bütününe yaymalıdır. Örgütüne ve yöneticilerine güven duyan çalışanlar, örgüt içi karşılıklı ilişkilerde bu güveni hissederek, bu güveni pozitif örgütsel çıktılara dönüştürecektir. Bu günü kadar birçok araştırmalarda, örgütsel güven algısı ile bağlılık, özdeşleşme, iş tatmini, verimlilik, işbirliği, performans gibi örgüt için önem arz eden değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu araştırmada esneklik boyutu ile örgütsel güven algısı arasında tespit edilen yüksek kuvvette ve pozitif yönlü ilişkiye istinaden örgüt içinde toplumsal ve sosyal kısıtlardan, baskı ve zorlamalardan kurtulunması gerektiği söylenebilir. Yönetici ve diğer çalışanların eylem ve söylemleri ile faaliyetlerine yön veren bilgi işçileri, sınırlı üretkenlik sorunu ile karşı karşıya kalacaktır. Düşünce, davranış ve eylemleri sebebiyle, arkadaşları ve yöneticileri tarafından eleştirilmeyeceğine, yargılanmayacağına ve dışlanmayacağına inanan çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olacağı söylenebilir.

“H_{a2}: Sıkılık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma arasında ilişki vardır.” hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir:

Sıkılık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik, yenilik yönelimi ve risk almaya ilişkin katsayıların istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu ancak rekabetçi agresiflik boyutuna ilişkin katsayıların istatistiksel olarak anlamsız olduğu ($p > 0,01$) görülmüştür. Buna göre sıkılık-esneklik boyutu ile kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik yenilik yönelimi ve risk alma arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir ilişki bulunurken, rekabetçi agresiflik alt boyutu ile arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez H_{a2} kısmen desteklenmektedir. Sıkılık-esneklik ile rekabetçi agresiflik arasında bir korelasyon bulunamaması, bu boyutun çok keskin ve güçlü ifadeler ile ölçülüyor olmasından kaynaklanabilir. Beyaz yakalı çalışanların “Firmamız “Rakibi yok

et” dürtüsü ile ve çok saldırgan bir tarzda hareket eder.” ile “Firmamız hukukun ve kuralların elverdiği ölçüde işbirliğini ve “beraber var olma” felsefesini takip eder.” gibi ifadelerden birini seçmek yerine ortalama değerleri işaretlemiş olabileceği düşünülmektedir.

Yine kurumsal girişimciliğin alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri gösteren katsayıların da istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) olduğu bulunmuştur. Buna göre proaktiflik, yenilik yönelimi ve risk alma alt boyutları arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişkiler bulunmaktadır. Proaktif davranışlardaki artışlar ancak yenilik yöneliminin artması ile mümkün olabilmektedir. Yenilik temelli proaktif davranışlar örgütlerin risk alma tercihlerinin de üst düzeye çıkarmaktadır.

Sürdürülebilir bir büyümenin stratejik yolu olarak isimlendirilen kurumsal girişimcilik faaliyetleri, örgütsel uygulama ve politikalarda sınırların ortadan kaldırılması ile mümkündür. Kurumsal girişimcilik anlayışını benimseyen örgütler, ihtiyaç ve beklentileri karşılamanın ötesine geçerek, yeni ihtiyaç ve beklentiler oluşturmalıdır. Çalışanlarını yenilikçi faaliyetlere yönlendirerek, piyasanın ve pazarın ritmini tutmanın yanı sıra pazara yön verebilmelidir. Tüm bunları yapabilmek adına akıllıca ve uygun düzeyde riskler almalıdır. Bu anlamda toplumsal standart, kural ve normlardan uzaklaşan esnek örgütlerin özgün, yenilikçi uygulama ve politikalar ile ekonomiye yön verecekleri söylenebilir.

“Ha₃: Sıkılık-esneklik boyutu ile firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.” hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir:

Sıkılık-esneklik boyutu ile firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyetine ilişkin katsayılar istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) bulunmuştur. Buna göre sıkılık-esneklik boyutu ile firma performansı, firma performansının alt boyutu olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre Hipotez H_{a3} desteklenmiştir. Örgütlerde esneklik arttıkça firma performansı ve firma performansının alt boyutu olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti de artmaktadır. Söz konusu boyut sıkılık yönünde arttığında ise tersi ilişkiler ortaya çıkacaktır. Örgütlerin esnekliklerinin artması ile paylaşılan bir kültür ve vizyon oluşturulması daha kolay bir hal alacaktır. Örgütün kültürü, amaç ve hedefleri ile bütünleşmenin en etkili yolu esnek bir örgüt yapısının oluşturmasıdır. Örgütlerin rekabet avantajı yaratarak, sürekliliklerini

sağlayabilmelerinin ön koşulu olan firma performansı ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti esnek örgütlerin doğal bir çıktısı olarak düşünülebilir.

“ H_b : Sıkılık-esneklik boyutu örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde etkilidir.” hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir:

Sıkılık-esneklik boyutunun, örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre sıkılık-esnekliğin, örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($p < 0,01$). Buna göre sıkılık-esneklik boyutu, örgütsel güven algısını %80, kurumsal girişimciliği %75 firma performansını %82 oranında açıklamaktadır. Hipotez H_b kabul edilmiştir. Bu sonuç Covin ve Slevin (1988) ve Khandwalla (1977)’nin örgüt yapısı ile üst yönetimin girişimcilik yönelimi arasındaki uyumun, bir firmanın performansını etkileyebileceği beklentisini doğrulamaktadır.

Araştırma sonucuna göre sıkılık-esneklik boyutu örgütlerin kurumsal girişimcilik faaliyetleri, firma performansı ve örgütsel güven algılarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“ H_{b1} : Sıkılık-esneklik boyutu çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları üzerinde etkilidir.” hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir:

Sıkılık-esneklik boyutunun, örgütsel güven algısına ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre sıkılık-esnekliğin, çalışanların örgütsel güven algılarını ve örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven algısını pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($p < 0,01$). Sıkılık-esneklik boyutu, örgütsel güven algısını %80, örgütsel güven algısının yöneticiye güven alt boyutunu %72, örgütsel güven algısının örgüte güven alt boyutunu %78 oranında açıklamaktadır. Buna göre Hipotez H_{b1} kabul edilmiştir.

“ H_{b2} : Sıkılık-esneklik boyutu kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma üzerinde etkilidir.” hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir:

Sıkılık-esneklik boyutunun kurumsal girişimcilik ve alt boyutları olan proaktiflik, agresif rekabetçilik, yenilik yönelimi ve risk almaya etkisini belirlemeye

yönelik yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre sıklık-esnekliğin kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimciliğin alt boyutları olan proaktiflik, yenilik yönelimi ve risk alma alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($p < 0,01$). Sıklık-esneklik boyutu, kurumsal girişimciliği %75, kurumsal girişimciliğin proaktiflik alt boyutunu %84, yenilik yönelimi alt boyutunu %78 ve risk alma alt boyutunu %67 oranında açıklamaktadır. Bu sonuç Gelfand vd. (2006)'nin örgütsel anlamda “sıklık-esneklik boyutunun örgüt içi girişimcilik yönelimini ve buna bağlı olarak yenilikçi ve girişimsel faaliyetlerini etkileyecektir” ifadesi ile uyum göstermektedir. Benzer şekilde Utterback (1979) çalışmasında esnek üretim süreçleri ve örgütsel yapılara sahip firmaların, daha sıkı yapıli firmalara göre ürün ve süreç yeniliği konusunda daha başarılı olacağını belirtmiştir. Özsoyer vd. (1997) destekler şekilde esnek yapıli örgütlerin, girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerini geliştirdiğini belirtmektedir.

Ancak çalışmada kurumsal girişimciliğin bir başka boyutu olarak ele alınmış, rekabetçi agresiflik boyutuna ait F -testi sonuçları modelin anlamlı olmadığı ($F_{RAG}=4,22$; $p > 0,01$), sıklık-esneklik boyutunun rekabetçi agresiflik alt boyutu üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ($t=-0,05$; $p > 0,01$). Bu sonucun ortaya çıkmasına örneklemi oluşturan firmaların, piyasa yapısına göre sınıflandırılmaması neden olmuş olabilir. Veri toplanan firmaların monopol, oligapol ve tam rekabet piyasalarından hangisinin içinde yer aldığı bu alt boyuta verilecek cevabı etkilediği düşünülmektedir. Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda Hipotez H_{b2} kısmen kabul edilmiştir.

“ H_{b3} : Sıklık-esneklik boyutu firma performansı ve firma performansının alt boyutları olan kar, büyüme, müşteri memnuniyeti üzerinde etkilidir.” hipotezine ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak ifade edilmiştir:

Sıklık-esneklik boyutunun firma performansı ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyetine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre sıklık-esneklik, firma performansını ve alt boyutları olan kar, büyüme ve müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir ($p < 0,01$). Sıklık-esneklik boyutu, firma performansını %82, firma performansının kar alt boyutunu %65, büyüme alt boyutunu %64 ve müşteri memnuniyeti alt boyutunu %85 oranında açıklamaktadır. Buna göre Hipotez H_{b3} kabul edilmiştir. Bu sonuca göre örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanarak varlıklarını devam ettirebilmeleri, nicel ve nitel performans kriterlerine yansıyacak olumlu skorlar ile mümkündür. Örgütlerin temel amaçlarını

oluşturan kar, büyüme ve müşteri memnuniyeti, toplumsal ve sosyal kural, norm, baskı ve kısıtlardan sıyrılmış esnek örgüt kültürü ile hayat bulacaktır.

Araştırma sorularının cevapları ve demografik farklılıklara ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

Sıklık-esneklik ölçeği için cinsiyet boyutuna göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$). Buna göre erkek çalışanların esneklik algıları, kadın çalışanlardan daha yüksektir. Bu sonucun ortaya çıkmasına, kadınlarla erkeklerin yetiştirilme tarzlarının birbirinden farklılık göstermesi kaynaklık edebilir. Yine beyaz yakalı kadın çalışanların, aynı anda birden fazla işle uğraşmak zorunda kalmaları, sistemli olmak adına çok sayıda kural, kaide ve norm benimsemeleri ve bu kural, kaide ve normları sosyal yaşamlarına da yansıtmaları ile açıklanabilir. Yine Türkiye'deki toplumsal cinsiyet algısının kadın ve erkeğin toplum içindeki statünü ve bunlara uygun rolleri de belirlediği düşünüldüğünde bayanların sıklık algılarının yüksek olması olağan bir durum olarak algılanabilir. Bir toplumda kadın ve erkeğin, özel ve/veya kamusal alanda nerede duracağı, hangi kurallara ve normlara uygun yaşayacağı, toplumsal olay ve olgulara ne oranda katılacağını belirleyen toplumsal cinsiyet rejimi erkeklere oranla kadın çalışanları daha çok etkilemektedir. Bununla birlikte toplumsal ve sosyal kurallara uymama durumunda, kadın çalışanlarla erkek çalışanların aynı yaptırımlara maruz kalmadığı düşünüldüğünde kadın çalışanların sıklık algılarının öğrenilmiş bir davranış olduğu söylenebilir.

Sıklık-esneklik ölçeği için yaş grubuna göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$). Buna göre beyaz yakalı çalışanların yaşı ilerledikçe, esneklik algılarının arttığı söylenebilir. Ortalama skorlar incelendiğinde 25 ve altı yaş grubu çalışanların, sıklık algısı en yüksek grubu, 56 yaş ve üstü çalışanların ise esneklik algısı en yüksek grubu oluşturduğu görülmüştür. Yaşla birlikte esneklik algısında görülen artışta, yılların verdiği bilgi ve tecrübe doğrultusunda artan uzmanlık düzeyi, genel geçer kurallar ve yöntemler yerine esnek ve farklı bakış açılarının benimsenmesi neden olabilmektedir. Yine ülkemizde yaşa gösterilen saygı ve hürmet göz önünde bulundurulduğunda bu kişilerin sosyal baskı ve yaptırımlara daha az maruz kaldığı söylenebilir. Ülkemizde yaş küçüldükçe sosyal ve toplumsal beklenti sayısında da artışlar görülmektedir. Ayrıca toplumun ve çevrenin norm dışı davranışlara toleransı yaş ile ters orantılı olarak değişmektedir. Bu anlamda yaş küçüldükçe toplumsal kural, norm ve kısıtlar bireyleri daha çok etkilemektedir.

Yine sıklık-esneklik ölçeği için eğitim durumuna göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$). Özellikle doktora mezunları ile diğer eğitim gruplarının ortalama skorları arasında farklılık görülmektedir. Buna göre beyaz yakalı çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça sıklık algılarının arttığı söylenebilir. Bu sonucun ortaya çıkması, artan eğitim seviyesi ile birlikte bireylerin toplum içindeki statülerinin de yükselmesi ile açıklanabilir. Bir kurumda, çevrede ya da toplumda yüksek statülü saygın bireyler örnek olma sorumluluğu ve bilinci içerisinde toplumsal baskı ve yaptırımlardan daha çok etkilenebilmektedirler. Kurum içindeki davranış, eylem ve faaliyetlerinde diğer bireylere örnek teşkil eden, eğitim düzeyi yüksek çalışanların çeşitli kural ve normaları ihlal etmeleri durumunda karşılaçakları çevresel ve toplumsal baskı diğer bireylerden daha yoğun olabilmektedir.

Sıklık-esneklik ölçeği için çalışanların görev yaptığı yere göre ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$). Özellikle işletmenin hem sahibi hem de yöneticiliğini üstlenen çalışanların diğer beyaz yakalı çalışanlara göre sıklık algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütlerde görev ve sorumluluk bakımından üst kademelere çıkıldıkça yöneticilerin toplumsal ve çevresel baskılardan uzaklaşarak esneklik algılarının arttığı söylenebilir. Burada istisnai bir durumu simgeleyen işletmenin hem sahibi hem yöneticiliğini üstlenen grubun sıklık algılarının diğer gruplardan önemli ölçüde farklı olduğudur. Bu farklılığı, işletmenin sahibi olan ve yöneticiliğini üstlenen kişilerin profesyonel yöneticilik anlayışından uzak olmalarının yanı sıra üstlendikleri sorumluluğun yarattığı baskının oluşturduğu söylenebilir. Aynı zamanda işletmenin sahipliği sıfatı ile yapılacak eylem ve faaliyetlerin örgüt çevresi ve sosyal çevre tarafından yargılanmaya ve eleştirilmeye daha müsait olması, bu yöneticilerin sıklık algılarının yüksek olmasına neden olmuş olabilir.

Sıklık-esneklik ölçeği için faaliyet gösterilen sektöre göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$). Araştırmada farklılık yaratan gruplar incelendiğinde her hangi bir kategoride yer almayan öngörülelememiş sektör gruplarının farklılık yarattığı görülmüştür. Sıklık-esneklik ölçeği ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda sıklık algılarının en yüksek olduğu sektör birinci sırada savunma sanayi, ikinci sırada ise inşaat sektörüdür. Esnekliğin en yüksek olduğu sektörler ise cam ve seramik, ikinci sırada ise elektrik sektörüdür. Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda mekanik ve teknik işler yapılan sektörlerde sıklığın, yaratıcılık ve farklılığın önem arz ettiği sektörlerde ise esnekliğin arttığı söylenebilir. Bu sonuç teknik

ve birbiri ile karşılıklı bağıllığı bulunan işlerde kişinin diğer çalışanlar ile ilişkileri daha yoğun ve önemli iken, özgünlük ve yaratıcılık gerektiren işlerde kişilerin kendi içleri ile iletişimde bulunmaları, onları sosyal ve çevresel baskılardan uzaklaştırmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Sıklık-esneklik ölçeği için firmaların sermaye yapılarına göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$). Özellikle özel sermayeli firmaların sıklık-esneklik ölçeği ortalamaları ile diğer sermaye yapıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre sermaye yapısı özel olan işletmelerin esneklik boyutunun diğer sermaye türlerine sahip işletmelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine araştırmada beklenen bir sonucu teşkil eden kamu kurumlarının sıklık boyutunun yüksek olduğu düşüncesi doğrulanmıştır. Kar amacıyla kurulmuş özel sermayeli kuruluşlar ile öncelikli amacı hizmet olan kamu kurum ve kuruluşlarının bu iki uçta yer almasının birden çok sebebi bulunmaktadır. Özel sermayeli kuruluşlar ile kamu kuruluşlarının stratejik yönelimlerinden, insan kaynakları politikalarına, yapılan iş ve yöntemlerden, yönetici atama ve terfi sistemlerine kadar birçok farklılık bu sonucun ortaya çıkmasına kaynaklık etmiş olabilir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç Gelfand vd. (2006)'nin örgütlerin sahiplik ve sermaye yapılarının sıklık-esneklik boyutu üzerinde etkili olacağına ilişkin önerilerini doğrulamaktadır. Ancak Wasti ve Fiş (2010) tarafından yapılan çalışmada, kamu payı yüksek olan firmaların esnekliklerinin düşük olacağına yönelik beklentinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir. Araştırmacılar bu sonucun ortaya çıkmasını kamu payı yüksek firma sayısının yetersizliğine bağlamışlardır.

Sıklık-esneklik ölçeği için firmalarda yönetim faaliyetlerinin kim(ler) tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$). Özellikle profesyonel yöneticilerin en yüksek ortalama ile esnekliğe en yakın grup olduğu, kamu yöneticilerinin ise en düşük ortalama ile sıklığa en yakın grup olduğu belirlenmiştir. Kamu yöneticileri, yerine getirdikleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve siyasi organlara bağlıdır. Bu anlamda yönetsel kararlar alırken ve bunları uygularken bu sorumluluğu üzerlerinde taşımaktadır. Kamu yöneticiliği bağlı bulunduğu siyasal çevrenin dışında, bir de hizmet sunduğu topluluk açısından "sosyal çevreye" sahiptir. Kamu kurum ve kuruluşları hizmetlerini yürütürken, her iki çevreye karşı da sorumluluk bilinciyle hareket etmek durumundadır. Bu nedenle kamu kuruluşlarının sıkı olması araştırma için beklenen bir sonuçtur. Yönetim işini bir meslek

olarak yerine getiren profesyonel yöneticilerin esnekliklerinin yüksek olması ise eğitim, bilgi ve tecrübe ile açıklanabilir.

Sıkılık-esneklik ölçeği için istihdam edilen personel sayısına göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir ($p<0,05$). Buna göre firmaların istihdam ettikleri personel sayısı sıkılık-esneklik boyutunu etkilememektedir. Çalışmanın kurgusu sırasında bu değişkene ilişkin beklenti, çalışan sayısı arttıkça sıkılığın artacağı yönünde olmuştur. Ancak beklenen yönde bir ilişki görülmesine rağmen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı izlenmiştir. Wasti ve Fiş (2010) çalışmalarında kuruluş büyüklüğü ile esneklik arasında anlamlı ve olumlu ilişki tespit etmiştir. Bu farklı sonucun ortaya çıkması, araştırmada kuruluş büyüklüğünün yalnızca istihdam edilen personel sayısı ile ölçülmeye çalışılmış olmasından kaynaklanabilir. Ancak yukarıda da değinildiği gibi sıkılık-esneklik ortalama skorları incelendiğinde çalışan sayısı arttıkça sıkılığın arttığı görülmektedir. Artan kişi sayısı yoğun ve karmaşık ilişkileri beraberinde getirecektir. Bu anlamda örgüt içinde ilişki ve etkileşim sayısı arttıkça toplumsal kural, standart ve normların yaptırım gücünün artacağı söylenebilir. Ayrıca çalışanlar toplumsal açıdan çoğunluğun değer yargıları ve kabullerini yaşamak zorunda kalabilmektedir.

Sıkılık-esneklik ölçeği için firmaların faaliyet gösterdiği pazar boyutuna ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Özellikle global pazarlarda faaliyet gösteren firmaların ortalamaları ile diğer pazarlarda faaliyet gösteren firmalar arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre global pazarlarda faaliyet gösteren firmaların esnekliklerinin diğer pazarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazar büyüdükçe ulusal ve uluslar arası arenada rekabet edebilme yeteneği de önemli hale gelmektedir. Bu anlamda kültürler arası etkileşimin ve buna paralel olarak esnekliğin kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

Çalışma hipotezlerinin kabul edilmesi, sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel güven algısı, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Esneklik arttıkça örgütlerin örgütsel güven algıları, kurumsal girişimcilik faaliyetleri ve firma performanslarında artacağı, buna karşın sıkılığın arttığı örgütlerin örgütsel güven algılarında, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde ve firma performanslarında düşüşler olacağı söylenebilir. Ayrıca yapılan araştırma ile Türkiye sanayi sektöründe esnekliğin yüksek olduğu, kuruluşların bu esneklik çerçevesinde faaliyetlerine devam ettikleri söylenebilir. Bu araştırma ile

kültürel çalışmalarda yalnızca değerler yaklaşımı benimsenerek açıklanmaya çalışılan örgüt kültürünün, sosyal ve toplumsal çevre kaynaklı norm, kural ve yaptırımlardan ne derece etkilendiği belirlenerek, bu yeni boyutun olası örgütsel çıktılardan, örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi ile ilgili sonuçlar elde edilmiştir. Ülkemiz ekonomisine yön veren büyük sanayi kuruluşlarının kültürel anlamda sıklık-esneklik boyutunun neresinde yer aldığının belirlenmesinin kuramsal ve akademik anlamda bundan sonraki çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir.

6.2. Öneriler

Günümüzde çalışanlar ve örgüt üzerinde çevrenin, toplumsal kural ve yaptırımların ne gibi ve ne derece etkiye sahip olduğu tam olarak bilinmemektedir. Ancak toplumsal beğeni, takdir edilme, iş arkadaşları ve yöneticilerin kişilerle ilgili ne düşündükleri ve nasıl davrandıkları önemli hale geldikçe örgütün ve çalışanların davranışlarında değişimler görülecektir. Bu anlamda davranışa yön verme ve davranış değiştirme gücü olan sıklık-esneklik boyutunun örgütler tarafında uygun şekilde kullanabiliyor olması gerekmektedir. Bu anlamda araştırma sonuçları alana, yönetici ve uygulayıcılara da önemli bilgiler sağlamaktadır.

Bu çalışmada örgüt kültürünün diğer kültür boyutlarından farklı özgün bir boyutunu oluşturan sıklık-esneklik boyutunun olası örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur. Ülkemiz ekonomisinde çok büyük yere sahip olan sanayi kuruluşlarında artan esnekliğin örgütsel güven algısını, kurumsal girişimcilik faaliyetlerini ve firma performansını arttıracığının belirlenmesi örgüt yöneticilerine farklı ve yeni bakış açısı sağlayabilecektir. Türkiye gelecekte yüksek sürdürülebilir bir büyüme oranına ulaşmak ve uluslar arası anlamda kendisine yer bulmak istiyorsa sanayileşme politikalarına ve uygulamalarına gereken önemi vermelidir. Ülkemiz ekonomisine yön veren sanayi işletmelerinin örgütsel yapı ve uygulamalarda örgütsel ve toplumsal kural, kaide ve normlardan uzaklaşması bireysel ve örgütsel özgünlüğü ortaya çıkaracaktır. Örgütsel ve toplumsal çevresi bakımından sürekli kontrol altında tutulan çalışanların standart yöneticilik anlayışı ile iyice yapılandırılmış iletişim kanallarını kullandıkları, denenmiş ve başarılı olmuş yol ve yöntemlere önem verdikleri düşünüldüğünde, yeni küresel koşulların yakalanmasına sınırlı katkı sunacakları söylenebilir.

Günümüzde nitelikli işgücü tek başına ülkelerin küresel değer zincirlerinde yükselmesine yardımcı olamamaktadır. Nitelikli iş gücünü destekleyecek ve isteklendirecek örgütsel yapı, kültür ve yönetsel felsefeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda gelişmekte olan ülkelerin, ileriye doğru yol alabilmeleri ve rekabet güçlerini arttırabilmeleri için sadece altyapılarını güçlendirmekle kalmayıp, paylaşılan ve arzulanan bir örgüt kültürü yaratmaya, karar alım süreçlerine çalışanları dahil etmeye, farklılık ve yenilikleri desteklemeye, kural ve kaidelerden çok özdenetime yönelmenin önem arz ettiğini bilmeye ihtiyaçları vardır.

Kurumsal girişimcilik kavramı, proaktif eylemleri, rekabetçi agresifliği, yenilik yönelimi ve risk almayı içinde barındıran bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda kurumsal girişimcilik uygulamalarını benimseyen örgütlerin, yatay ve açık bir iletişim yapısını benimseyerek bilgi asimetrisini ortadan kaldıran, çalışanlarının yeni bilgi beceriler kazanmasına, var olan becerilerini başkalarıyla paylaşabilmesine, sosyal bir çevre edinebilmesine olanak sağlayan modern, esnek ağ yapılar olması beklenmektedir. Çalışanlarını uygun şekilde motive eden, güvene dayalı ve açık bir iletişim ortamının hakim olduğu örgütler, yetişmiş insan gücünden azami ölçüde faydalanabilecektir. Ancak çalışanların öğrene ve gelişme çabalarını destekleyen, bilgi ve uzmanlıklarını anlamlı buldukları işlerde kullanmalarına olanak sağlayan, toplumsal kısıt ve yaptırımların az olduğu esnek örgütler, kurumsal girişimciliğin unsurları olan proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilik yönelimi ve risk alma faaliyetlerini etkili şekilde yerine getirebilir.

Araştırma kapsamında örgüt kültürünün önemli ve özgün bir boyutu olduğu düşünülen sıklık-esneklik, çalışanların kendilerini örgüt kültürünün bir parçası olarak hissedip hissetmemeleri sonucunda firma performansına yansıyacaktır. Eğer çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi görüp örgütle bütünleşebiliyorsa örgüt için olması gerekenin üzerinde performans harcamaya istekli olacaklardır. Ancak bu sayede firma performansının bir göstergesi olan nicel ve nitel ölçme araçlarında olumlu yönde fark yaratılacaktır. Örgütlerin temel amaçları arasında ilk sıralarda yer alan kar, büyüme gibi nicel ve müşteri memnuniyeti gibi nitel kriterde sağlanacak artışlar ancak örgüt kültürünün ve yapısının çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür.

Örgüte hakim olan sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel çıktılar arasında kayda değer bir etkileşim mevcuttur. Buna göre örgüt içindeki sıklık-esneklik boyutunun gücüne göre örgütsel güven, bağlılık ve özdeşleşme gibi olumlu sonuçlar ortaya

çıkartabileceği gibi örgütsel bir karmaşa ya da kaos da ortaya çıkabilir. Yine bu boyut öncülüğünde örgüt içinde bireyler, takımlar ve gruplar arasında uyum ve ahenk görülebileceği gibi bireylerden beklenen davranışlarda sapmalara da rastlanabilir. Yine sıklık-esnekliğin yönüne göre yenilik ve farklılıklar teşvik edilebileceği gibi değişime karşı durağanlıkta ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerin bu dengeyi en iyi şekilde kurması ve sıklık-esnekliğin örgüt kültürüne harmanlanarak örgütsel çıktılara olumlu yansıtılması sağlanabilmelidir.

Emek yoğun ürünler yerine bilgi yoğun ürünlere odaklanan, değişim ve yeniliklerin zorunlu olduğu pazarlarda faaliyet gösteren örgütler, yapı itibari ile adem-i merkeziyetçi, yatay ve açık iletişim ağlarına sahip, kararlara katılımın desteklendiği, bilgi ve gücün paylaşıldığı, insanların düşünceleri ve eylemleri nedeniyle çevresi tarafından yargılanma korkusu taşımadığı esnek örgütler olmalıdır. Esnekliğin hakim olduğu örgüt yapılarında uyumdan ziyade farklılıklar ön plandadır. Bu örgütlerde normlardan sapmalara tolerans yüksektir. Yenilik, risk alma ve değişim bu örgütlerin vazgeçilmezidir. Bu anlamda piyasanın ritmini yakalayarak rekabet yeteneğini arttırmak isteyen, uluslararası/global pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin toplumsal norm ve yaptırımlardan uzaklaşmış, bireylerin ise hesap verme zorunluluğu azaltılmış olmalıdır.

Buna karşın daha çok teknik ve rutin işlerin yapıldığı, çalışan sayısının çok olduğu, stratejik anlamda durağanlık ve istikrarın önemli kabul edildiği örgütlerde sıklık boyutunun baskın olması beklenmektedir. Burada önemli olan liderler ve yöneticilerin, örgütün vizyonu, strateji ve politikaları doğrultusunda sıklık-esneklik boyutunu yönlendirebilmelidir. Bunu yaparken yine yapılan işin niteliği, pazar yapısı, çalışan sayısı, sermaye yapısı vb. özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda üst düzey yöneticiler örgütlerinin insan kaynakları politikalarına yön vererek, işe alımlardan, verilen eğitimlere, terfi sisteminden, performans değerlendirmeye kadar tüm aşamalarda insan kaynakları departmanı ile işbirliği içinde olmalıdır. Örgüt içinde paylaşılan bir örgüt kültürü yaratılarak bu kültürün en alttan en üste herkes tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

Dünya ekonomik sisteminde kendisine yer bulmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak isteyen yönetici ve uygulayıcılar örgütsel davranışa yön veren temel unsurları toplumsal baskı, korku ve yaptırımlardan uzaklaştırarak, evrensel değerler temeline oturtmalıdır. Çalışanların toplumsal beğeni ve takdir kazanmak adına yaptığı

davranışların devamlılığının sağlanabilmesi ancak güven ve sorumluluk duygusunun geliştirilmesi ile mümkün kılınacaktır. Bu anlamda çalışanların çeşitli eğitim ve seminerler yardımı ile kendi benliklerinin farkına varmaları sağlanabilir.

Çalışanlarını uygun şekilde motive eden, güvene dayalı ve açık bir iletişim ortamının hakim olduğu örgütler, yetişmiş insan gücünden azami ölçüde faydalanabilecektir. Her durum ve koşulda kendisine saygı duyulduğunu gören bireylerin iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel gönüllülük, örgütsel vatandaşlık gibi istenen davranışları geliştirmesi kolaylaşacaktır. Buna bağlı olarak sinizm, sabotaj, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi örgütler için olumsuz sonuçlar doğuran kavramların da önüne geçilebilecektir.

Çalışma sonuçlarına göre Türkiye'nin öncü sanayi firmalarının esneklik boyutunda yer aldıkları görüşmüştür. Buna istinaden örgütlerde hakim olan kural, kaide, ve yaptırımlar ile toplumsal değer, yargı ve baskıların yerini çalışanların fikir birliği ile oluşturulacak evrensel nitelikli etik kodlar almalıdır. Üst kademe yöneticilerin toplumsal baskı, değer ve tutumlardan sıyrılarak amaç ve hedeflerine odaklanmaları başarı getirecektir. Örgütlerin strateji ve politikalarını belirleyerek, örgüte yön vermekle yükümlü olan beyaz yakalı çalışanların toplumsal beğeni ve kabul çerçevesinde fark yaratması mümkün değildir. Türkiye'nin küresel rekabet ortamında sanayileşmesini hızlandırabilmesi, bunu dengeli ve sürdürülebilir kılabilmesi ancak sosyal norm, kısıt ve kurallardan uzaklaşması, çalışanlarına öz denetim ve özbilinç çerçevesinde faaliyet serbestisi vermesi ile mümkündür.

Yine çalışmanın tek bir firmada derinlemesine ve yoğun bir şekilde tekrarlanması ile boyutun hakimiyet ve etki alanı hakkında daha ayrıntılı bilgi sahibi olunabilir. Yine başka bir çalışmada araştırmaya katılan firmalar ile Pazar yapıları ve rekabet etme şekilleri arasındaki ilişkiler incelenebilir.

6.3. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Kısıtları

Bu araştırma toplumsal kültürün bir boyutu olarak ortaya atılan sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel bağlamda olası sonuç ve etkilerinin tartışılması, bu boyutların örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yine çalışma kapsamında sıkılık-esneklik boyutunun

sermaye yapısı, faaliyet gösterilen sektör, pazar boyut, yönetim felsefesi ve istihdam edilen personel sayısı vb. çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkisinin ortaya koyulması ve sıklık-esneklik boyutu bakımında Türkiye'nin kültürel bir profilinin çıkarılması araştırmanın amacıyla yapılmıştır. Ülkemiz örgütsel yazınında sıklık-esneklik boyutunun, kendisine nasıl yer bulduğunun belirlenmesi ile bu araştırmanın örgütsel yazına ve uygulayıcılara önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Yerli ve yabancı yazında sıklık esneklik boyutu ve boyutun örgütsel çıktılar üzerine etkilerini belirlemeyi amaç edinen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Araştırmanın ülkemizde, örgüt kültürünün karmaşık, soyut ve belirsiz yapısını anlama ve açıklamaya yönelik farklı bir bakış açısı ile bir nebze olsa alana katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu araştırma ile örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için faaliyet gösterdikleri sektör, sermaye yapısı, pazar faaliyetleri ve boyutları, istihdam edilen personel sayısı, yapılan işin niteliği vb. değişkenler göz önünde bulundurularak sosyal ve toplumsal yaptırım, norm ve kuralların gücünün şekillendirilmesi gerektiği ortaya koyulmuştur. Herkes tarafından benimsenen ve arzulanan bir örgüt kültürünün oluşturulması ve sıklık-esneklik boyutunun birçok değişken ile ilişkilendirilerek örgütsel politika ve uygulama yansıtılması örgütlere artı değer katacaktır.

Bir örgütte sosyal normların gücünü, bu normların ne kadar belirgin ve yaygın olduğunu, bu normların yaptırım gücü ile normlardan sapmaların ne ölçüde hoş görüldüğünü ifade eden sıklık-esneklik kavramı örgüt kültürü yazına önemli bilgiler sağlamamakla birlikte, araştırmanın çeşitli kısıtlarınında bulunduğu ifade edilmelidir.

Araştırmanın ilk kısıtı soyut ve muğlak bir yapı içerisinde doğrudan gözlenemeyecek olan sıklık-esneklik boyutu ve örgütsel güven algısının ölçülebilmesi için anket tekniğinden yararlanılmış olmasıdır. Bu kısıtın ortadan kaldırılabilmesi adına kurumsal girişimcilik ve firma performansının gözlenebilen ve davranışa yönelik boyutları ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın evreninin İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl düzenlediği “Türkiye'nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesine girmiş büyük sanayi kuruluşlarından oluşması araştırmanın ikinci kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Evrende yer alan tüm sanayi işletmelerine ulaşmanın güçlüğü örneklemin İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl düzenlediği “Türkiye'nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesine yer alan kuruluşlarla sınırlı tutulmasına neden olmuştur.

Yine araştırma kapsamında sorulan soruların tam olarak anlaşılıp anlaşılamayacağına ilişkin kaygılar araştırmanın yalnızca beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmasına neden olmuştur.

Bu araştırma sadece büyük ölçekli sanayi firmalarını kapsamaktadır. Araştırmanın yalnızca sanayi işletmeleri üzerinde yapılması hizmet, sağlık ve eğitim ayağını eksik bırakmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda evrenin daha geniş tutularak sıklık-esneklik boyutunun diğer sektörlerde kendisine nasıl bir yer edindiğinin anlaşılması yazana katkı sağlayacaktır. Yine araştırmada sıklık-esnekliğin yalnızca örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda sıklık-esneklik boyutunun farklı örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri incelenebilir.

KAYNAKLAR

- OECD ve Eurostat. (Şubat 2006). Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler. (3. Baskı), Tübitak.
- Adams, B. D., Thomson, M. H., Brown, A., Sartori, J. A., Taylor, T., & Waldherr, S. (2008). *Organizational trust in the Canadian forces*. Toronto: Humansystems Incorporated.
- Adler, J. N. & Jelinek, M. (1986). Is “organization culture” culture bound?. *Human Resource Management*, 25(1), 73-90.
- Adler, N. J. (1991). *International dimensiyon of organizational behaviour*, (2th ed.). Boston: Pws Kent Publish Company.
- Ajiferuke, M. & Boddewyn, J. (1970). Culture and other explanatory variablesin comparative management studies. *Academy of Management Journal*, 13(2), 153-163.
- Aktuna, M. (2007). İKY eğitim fonksiyonunun örgütsel güvene etkileri ve bir uygulama. Yayınlanmış Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Alpar R. (2012) *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C. ve Büyükbacı, P. (2012), How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14 (1), 107-128.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Kervancı, F. (2011). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: ankara’daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *12. Ulusal Turizm Kongresi*.
- Altunışık R., Coşkun R., Yıldırım E. & Bayraktaroğlu S. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri - SPSS uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya kitabevi.
- Altuntaş, G. & Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39(1), 50-74.

- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspective on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Amabile, T. M. (1988). *A Model of creativity and innovation in organizations*. (Ed.: R.J. Stenberg) Handbook of creativity, Cambridge University Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity boulder*. CO: Westview.
- Andreou, A. (2006), *An exploratory study to identify operational knowledge assets from intangible value drivers in the high tech sector, DSc dissertation*. Washington: George Washington University, DC.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21-40.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Anu, P. & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronics Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Corrigan R., Dore I., Girard C., at al. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust, *Management Decisions*, 42(1), 13-40.
- Arslan, F. M. (1998). Yeni Ürünlerin Performansının Ölçümünde Kullanılabilecek Kriterler, Öneri, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(9), 257-264.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274-288.

- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L. & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Ata, A. H. & Yakut, E. (2009). Finansal performansa dayalı etkinlik ölçümü: İmalat sektörü uygulaması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 80-100.
- Atuahene-Gima K. & Ko A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74
- Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior: The surprising impact of subordinate trust. *Group and Organizational Management*, 13(3), 290-310.
- Avermaete, T., Jacques V., Eleanour, M., & Crawford N. (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8-17.
- Baird, I. S. & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- Bal, C., Doğan, N. ve Doğan, İ. (2000). Path analizi ve bir uygulama. 5. Ulusal Biyoistatistik Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, 13-15 Eylül, Eskişehir.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (.....). Güven duygusu yaratmak.
<http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=101#.VIrnCTGsV5Q>. Erişim tarihi: 12/12/2014.
- Banai, M., Chanin, M. & Teng, B-S. (1999). Russian managers' perceptions of prospective Russian-US joint ventures. *International Business Review*, 8(1), 17-37.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1997). What differences in cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 28(4).
- Barker, R. T. & Camarata, M. R. (1998). The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines. *The Journal of Business Communication*, 35(4), 443-467.

- Barley, S. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 393-413.
- Bateman T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Batory, S. S., Neese, W. & Batory, A. H. (2005). Ethical marketing practices: An Investigation of antecedents, innovativeness and business performance. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 135-142.
- Baytok, A. (2006). Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü. Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Beamon, B. M. (1998). Performance, reliability and performability of material handling systems. *International Journal of Production Research*, 2(36), 377-393.
- Becker, M. C. & Knudsen, T. (2004). The role of entrepreneurship in economic and technological development: The contribution of Schumpeter to understanding entrepreneurship. DRUID Summer Conference, Elsinore, Denmark (14-16 June). 1-29.
- Berg, P. T., Wilderom V. D. & Celeste P. M. (2004). Defining, measuring and comparing organizational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582.
- Block, Z. & MacMillan, I. C. (1993). Corporate venturing: Creating new businesses within the firm. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Boldt, E. D. (1978). Structural tightness and cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 9, 151-165.
- Bond, M. H. (1997). Adding value to the cross-cultural study of organizational behavior: Reculer pour mieux sauter. In P.C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial/organizational psychology* (pp. 256-275). San Francisco: New Lexington Press.
- Bonoma, T. V. & Clark, B. H. (1988). *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması. *Öneri Dergisi*, 27(7), 49-59.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.

- Brehm, J. & Gates, S. (2002). Rules, trust and the allocation of time. *Paper Presented At The Annual Meeting of The Midwest Political Science Association*: Chicago, IL, April 25-28.
- Brockner, J., Konovsky, M., Schneider, R. C., Folger, R., Martin, C. & Bies, R., (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 32(2), 397-409.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J., Tyler, T. R., & Martin, C. (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brown, A. D. & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-828.
- Brown, A. D. (1998). *Organizational culture*. (2th Ed.). Great Britain: Prentice Hall.
- Brown, H. G. & Poole, M. S. & Walsum, K. V. (2002). Trust, trait theory and collaboration in telemedicine: A circumplex perspective. *Proceedings of The 36th Hawaii International System Sciences*.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Browne, M. W., & Gudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structure Equation Models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Bulut, Ç. (2004). Şirket girişimciliği ve şirket performansı. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Bulut, Ç. (2007). Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. & Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3 (10), 1389-1416.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Porstmouth: Heinemann.
- Business Week, (1980). *Corporate culture: The hard and to change values that spell succes of failure*, October 27, 148-160.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.

- Bülbül, H., ve Güleş, H. K. (2004). Türk sanayi işletmelerinde ileri imalat teknolojileri kullanımı ve performansa etkisi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 31(1), 1-42.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyükdere, B. ve Solmuş, T. (2006). İş ve özel yaşamda kişilerarası güven. http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=271&pg=m. Erişim tarihi: 01/12/2012.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cabrera, E. & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60.
- Cameron, K. S. (2004). *A Process For Changing Organizational Culture*. M. Driver (Der.), The handbook of organizational development.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. *Higher Education Handbook of Theory and Research*, 11: 265-306.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Carpenter, S. (2000). Effects of cultural tightness and collectivism on self-concept and causal attributions. *Cross-Cultural Research*, 34, 38-56.
- Ceylan, C. (2001). Örgütler için esneklik performans modeli oluşturulması ve örgütlerin esneklik analizi. Doktora tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Chan, D. K. S., Gelfand, M. J., Triandis, H. C., & Tzeng, O. (1996). Tightness-looseness revisited: Some preliminary analyses in Japan and United States. *International Journal of Psychology*, 13(1), 1-12.
- Chan, F. T. S. (2003). Performance measurement in a supply Chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21, 534-58.
- Chandler, A. D. (1973). *Strategy and structure*. U.S.A: M.I.T. Press, Paperback Edition.
- Chang, W. J. A. & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.

- Cheney, G. (1983). On The various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342-362.
- Cheung, S. O., Wong, S. P. & Wu, A. W. Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.
- Chittipeddi, K. & Wallet, T. A. (1991). Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 94-98.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D. & Martin, J. J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169-189.
- Clark B. R. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-184.
- Clark, B. H. (2004). Measuring performance: The marketing perspective. A. Neely (edit.) *Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 22-40.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personal Review*, 32(5), 605-622.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin J. G. & Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(1), 7-24.
- Cray, D. & Mallory, G. (1998). *Making sence of managing culture*. London: International Thomson Business Press.
- Creed, D. W. E. & Miles R. E. (1996). Trust in organization: A conceptual framework linking organizational forms managerial philosophies and the opportunity cost of

- controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. London: Sage Publications.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Currall, S. & Judge T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 64(2), 151-170.
- Çarıkçı, İ.H. ve Koyuncu, O. (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Çelik, E., Saraçlı, S. ve Yılmaz, V. (2011). Yapısal eşitlik modellemesinde çok değişkenli normallik varsayımı altında bir uygulama. *E-Journal of New World Sciences Academy*. 6(4), 112-123.
- Çetindamar, D. & Fiş, A. M. (2007). Schumpeter's twins: Entrepreneur and intrapreneur. In Carayannis, G. Elias & C. Ziemnowicz, (Eds.), *Rediscovering Schumpeter creative destruction evolving into 'Mode 3'*. Palgrave, (pp. 199-218). Macmillan: Hampshire.
- Çetinel, E. (2008). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çilingirtürk, A. M., ve Altaş, D. (2004). Asimetrik ve simetrik marjinal dağılımlarda çok değişkenli normallik. *Marmara Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, XIX(1), 181-193.
- Çilingirtürk, A. M., ve Altaş, D. (2004). Asimetrik ve Simetrik Marjinal Dağılımlarda Çok Değişkenli Normallik. *Marmara Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 181-193.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. (2th Ed.). Chicago, IL: Dryden.
- Damanpour, F. (1991). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Danışman, A. (2010). Türkiye’de örgüt kültürü: Özel sayıya giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10 (1-2), 1-2.

- Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *Odtü Geliştirme Dergisi*, 35(2), 277-304.
- Darius, K., Chan, S., Gelfand, M. J., Triandis, H. C. & Tzeng, O. (1996). Tightness-looseness revisited: Some preliminary analyses in japan and the United states. *International Journal of Psychology*, 31(1), 1-12.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2001). Trust control and risk strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-306.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co.
- 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.
- Deluga, R. C. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demircan N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demircan, N. (2003), Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, Jr. F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dess, G. D., Lumpkin, G. T. & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research directions, entrepreneurship. *Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J. & Lane, P. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.

- Dess, G.G. & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Doğan, B. (2012). **Örgüt Kültürü**. (2. bs.) İstanbul: Beta Basım.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1065-1083.
- Dönertaş, F. C. (2008). Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi. Basılmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Dreyer, B. & Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57(5), 484-494.
- Drucker, P. (1985). The discipline of the innovator. *Harvard Business Review*. 63(3), 67-72.
- Dursun, T. İ. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail C. V. (1994). Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dwivedi, R. K. (1995). *Organizational culture and performance*. New Delhi: M D Publications PVT LTD.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-7.
- Eker, T. D. (2013). Sürdürülebilir rekabet avantajı ve pazar odaklılık: pazar odaklılık firma performansı ilişkisinde içsel pazarlamanın rolü. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011), Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven içinde* (s. 153-182), Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (5. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. bs.) İstanbul: Beta Basım A.Ş.,
- Erkocaoğlu, E. (2012). Gelişmekte olan piyasalarda sermaye türlerinin kurumsal girişimcilik yoluyla firma performansına etkisi: İMKB'ye kote firmalar üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi. Adana.
- Erkocaoğlu, E. ve Özgen, H. (2009). Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 203-214.
- Erkuş, A. (2013). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Esmer, T. (1997). Türk kültürünün özellikleri. Radikal Gazetesi. Erişim tarihi:27/07/2014.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport: Praeger.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Coworker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Fiş, A. M. (2009). Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance. Yayınlanmamış doktora tezi, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Fiş, M. A ve Wasti, A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 127-164.
- Francesco, A. M. & Gold, B. A. (1998). *International organizational behavior*. New jersey: Prentice-Hall Inc.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. (3th ed.). London: Mit Press.
- Galanakis, K. (2006). Innovation process. *Make Sense Using Systems Thinking, Technovation*, 26, 1222–1232.

- Geletkanycz, M. A. (1997). The salience of 'culture's consequences: The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 18(8), 615-634.
- Gelfand, M. J. & Dyer, N. (2000). A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls and prospects. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 62-99.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225-1244.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Godfrey, E., Raver, J., Cheng, S., Floriano, et al. (2003). Culture, metaphor and negotiation, Konferans sunumu, *Academy of Management*, Seattle.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-339.
- Gitman, L. J. & McDaniel, C. (2002). *The future of business*. South Western College Pub.
- Goffee, R. & Gareth, J. (2000). *Kurum Kültürü*. (K. Kutmandu, Çev.). Ankara: Mediat Yayinevi.
- Gordon, G. G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behaviour in organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Guarino, A. J. (2004). A comparison of first and second generation multivariate analyses: Canonical correlation analysis and structural equation modeling. *Florida Journal of Educational Research*, 42, 22-40.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11(1), 5-15.
- Güleş, H. K. ve Bülbül H. (2003). İşletmelerde proaktif bir strateji olarak yenilik: 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 40-63.
- Gültekin, N. ve Sığırı, Ü. (2007). Bir kültür boyutu olarak "bireycilik-ortaklaşa davranışçılık" ve örgütsel kültüre yansımaları. *Marmara Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi*, 23(2), 273-286.

- Güner, M. F. (2006). Stratejik performans değerlemede dengeli sonuç kartı: Bir sanayi işletmesinde uygulama. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürgeç, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Hacıoğlu, G. (2012). Pazarlama performans ölçütleri: Bir literatür taraması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 59-75.
- Hagedoorn, J. & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32(8), 1365-1379.
- Halis, M. (2001). Durumsallığı açısından Türk örgüt kültürlerindeki yönelimler: Ampirik bir çalışma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 109-135.
- Halis, M., Gökgez, S. G. ve Yaşar Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Halloway, S.D. (1999). Divergent cultural models of child rearing and pedagogy in Japanese preschools. *New directions for child and adolescent development*, 83-Spring, 61-75.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations* (4th Ed.). England: Penguin Books Ltd.
- Handy, C.(1995). *Süper yönetim*, (S. Hatay, Çev.). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Hardin, R. (1998). Trust in government. In V. Braithwaite & M. Levi, (Eds), *Trust & Governance*. New York: Russell Sage Foundation.
- Harrison, R. (1970). Nonverbal communication: Explorations into time, space, action, and object. In J. Campbell & H. Helper (Eds.). *Dimensions in communication* (pp. 110-146). Belmont, CA: Wadsworth.
- Hayton, J. C. & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Heavey, C., Şimşek, Z., Roche, F. & Kelly, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1289-1314.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. Jr. (1978). Some determinants of ethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451- 457.

- Heye, D. (2006). Creativity and innovation. *Business Information Review*, 23(4), 252-257.
- Hill, C. W. L. & Hoskisson R. E. (1987). Strategy and structure in the multi product firm. *The Academy of Management Review*, 12, 331-341
- Hisrich, R. & Peters, P. M. (1985). *Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise* (3th Ed.). Richard D. Irvin Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organisations*. Software of the Mind. London: Mcgraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations*. London: HarperCollins Publishers.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hopwood, D. (1988). *Syria 1945-1986: Politics and society*. London: Unwin Hyman Ltd.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). Culture, leadership and organizations: The globe study of 62 societies. In Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman (Eds.). *Assistant Professor of Management and International Business Vipin Gupta*. London: Sage Publications, Inc.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus t-scale. In W. K. Hoy & C. Miskel, (Eds.), *Theory and research in educational administration*. Greenwich, CT: Information Age.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

- Huff, L. & Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organization Science*, 14(1), 1-4.
- Hughes, M. & 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.
- Hughes, P. & Morgan, R. E. (2007). A resource-advantage perspective of product-market strategy performance and strategic capital in high technology firms. *Industrial Marketing and Management*. 36(4), 503-517.
- Hult, G. T. M., Hurley R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60 (October), 107-114
- Hurst, D. K. (1984). Of boxes, bubbles, and effective management. *Harvard Business Review*, 62, 78-88.
- İğci, E. (2008). Stratejik Esneklik ve firma performansı arasındaki ilişki ve çevresel dinamiklerin bu ilişkiye etkisine yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Johannessen, J. A., Bjorn, O. & Lumkin, G. T. (2001), Innovation as newness: What is new, how new and new to whom?. *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11.
- Jones, G. R. & George J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

- Joshi, M., Kathuria, R. & Porth, S. J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21(4), 353-369.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2001). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *Balanced scorecard, şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karabağ, S. F. (2008). Strateji ve endüstrinin firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009). Kurumsal yönetim ve firma performansı: İMKB kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki firmalar üzerinde bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 100-119.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karlöf, B. (1996). *Çağdaş yönetim kavramları ve kalkınma modelleri*, (Z. Kütevin, E. Kütevin, Çev.). İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Katzenbach, D. S. (1998). *Takımlar ve performans*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Kelley T. & Littman J. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for defeating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization, currency*. USA: Trade Cloth.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*. 9(4), 396-417.
- Khandwalla P. N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2), 87-94.

- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195-205.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50.
- Krauss S. I., Frese, M., Friedrich, C. & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among Southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
- Kuczmarsky, T. D. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), 7-11.
- Lau, C. M. (2011). Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance? Advances in accounting, incorporating advances in international accounting. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bbr>. 05/10/2014. Erişim Tarihi: 01/02/2014.
- Lau, C. M. & Sholihin, M. K. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?. *The British Accounting Review*, 37, 389-413.
- Leachman, C., Pegels, C. C. & Shin, S. K. (2005). Manufacturing performance: Evaluation and determinants. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 851-874.
- Lebas, M. & Euske, K. (2002). *A conceptual and operational delineation of performance, in business performance measurement: Theory and practice*. In N. Andy (Eds.), Cambridge University Press.
- Lee, S. M. & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lee, C., Lee K., & Pennings J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Trust in organizations: Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. & T. R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Li, C., Fock, H. & Mattila, A. S. (2012). The role of cultural tightness-looseness in the ethics of service recovery. *Journal of Global Marketing*, 25(1), 3-16.
- Li, H. & Zhang, Y. (2007). The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28(8), 791-804.
- Li-An Ho, (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcome. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Lim, N. (2003). Consumers' perceived risk: Sources versus consequences. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2, 216-228.
- Limerick, D. & Cunningham, B. (1993). *Managing the new organization*. San Francisco: Josey-Bass.
- Ling, Y., Şimşek, Z., Lubatkin, M. H. & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Louis, M. R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. E. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- Luecke, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston: Harvard Business Essentials.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-173.
- Lumsden, C. J. (1999). Evolving creative minds: Stories and mechanism. R. J. Stenberg (Edit.). *Handbook of creativity*, Cambridge University Press.

- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Marsden, P. V., Cook, C. R. & Knoke, D. (1994). Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 891-910.
- Martin, M. M. (1998). Trust Leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 5(3), 41-49.
- Mayer, M. W. (2005). Finding performance. In Neely A. (Eds.), *Business Performance Measurement* (pp. 51-62). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Medori, D. & Derek, S. (2000). A Framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5), 520-533.
- Meeus, M. T. H. & Oerlemans, L. A G. (2000). Firm behavior and innovative performance an empirical exploration of the selection-adaptation debate. *Research Policy*, 29(1), 41-58.
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 166-196). London: Sage Publications.
- Michalisin, M. D., Karau, S. J. & Tangpong, C. (2004). The effects of performance and team cohesion on attribution: A longitudinal simulation. *Journal of Business Research*, 57(10), 1108-1115.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & R. T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/ employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 440-485.
- Mitchell, V. W. (1999). Consumer perceived risk: Conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33, 163-195.
- Montoya-Weiss, M. M. & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397-417.
- Mooij M. De & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78(1), 61-69.
- Morey, N. & Luthans, F. (1985). Refining the displacement of culture and the use scenes and themes in organizational studies. *Academy of Management Review*, 10(2), 219-229.
- Morosini, P., Shane, S. & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 8(4), 387-401.
- Naktiyok, A. (1999). Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü. Doktora tezi, *Atatürk Üniversitesi*, Erzurum.
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Neely A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*. London: Prentice Hall.
- Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Nicholas, J. M. (1998). *Competitive manufacturing management*. USA: McGraw-Hill International Editions.

- Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N. G. (1998). Effects of trust and governance on relational risk. *The Academy Of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Nyhan, R. C. & Marlowe H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Oktay, M. (1997). *Turkish business life*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Olson E. M. & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45(3), 11-16.
- Olson, M. E., Slater, S. F. & Hunt, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avion Books.
- Özbek, M.F. (2006). Çalışma ilişkilerinde güven: yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir Türkiye Kırgızistan uygulaması. Yayınlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özen, Ü. ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde bilişim teknolojileri ve yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki Kobi'lerde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2), 399-417.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Özsomer, A., Calantone, R. J. & Di Benedetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(6), 400-416.
- Öztürk, A. D. (2012). Girişimsel pazarlama ve firma performansı: İzmir bölgesinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Yaşar Üniversitesi, İstanbul.
- Park, H., Borde, S. F. & Choi, Y. (2002). Determinants of insurance pervasiveness: A cross-national analysis. *International Business Review*, 11(1), 79-96.

- Parken, C. & Wu, M. L. (1997). On the equivalence of operational performance measurement and multiple attribute decision making. *International Journal of Production Research*, 11(35), 2963-2988.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of japanese management application for american executives*. New York: Simon & Schuster.
- Pearson, R. P. (1984). Behavior and morality. In L.E. Clark (Eds.), *Through Middle Eastern eyes* (pp. 42-49). New York: The Center for International Training and Education.
- Pelto, P. J. (1968). The differences between “Tight” and “Loose” societies. *Transaction*, 5(5), 37-40.
- Peters, T. J. & Waterman R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & 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*. New York: Harper & Row.
- Pira, A. (2004). *Etkinlik yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Pitt, M. & Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: Driving innovation?. *Property Management*, 26(4), 241-254.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations. Foundations for organizational science*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Quinn, R. E. & Cameron K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E. & M. R. McGrath (1985). Transformation of organizational cultures: A competing values perspective, in organizational culture. In P. J. Forst, L. F. Moore, M. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 314-334). London: Sage.
- Rahman, S. & Bullock, P. (2005). Soft TQM, Hard TQM, and organizational performance relationships: An empirical investigation. *The International Journal of Management Science*, 33(1), 73-83.
- Recht, R. & Wilderom, C. (1998). Kaizen and culture: On the transferability of Japanese suggestion systems. *International Business Review*, 7(1), 7-22.
- Reiner, G. (2004). Customer- oriented improvement and evaluation of supply Chain processes supported by simulation models. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 381-395.
- Reinke, S. J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 23-37.
- Richard, L. D. (1991). *Management*. (2th Ed.). USA: The Dryden Press.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational behavior* (3th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robert, C. & Wasti, A. S. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of measure. *Journal of Management*. 28(4), 544-566.
- Roberts, B. W. & Helson, R. (1997). Changes in culture, changes in personality: the influence of individualism in a longitudinal study of women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 641-651.
- Rogers, E. W. & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects. *Center for Advanced Human Resource Studies*, Working Paper Series, Cornell University ILR School, 1-27.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. NY: Free Press.
- Rolstadas, A. (1995). *Performance management a business process benchmarking approach*. London: Chapman & Hall.

- Ronen, S. (1978). Personal values: A basis for work motivational set and work attitude. *Organizational behavior and human performance*, 21, 80-107.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Eds.), *Organizational Climate and Culture* (pp.153-192). San Francisco: Josey-Bass.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions, *Journal of Marketing*, 68(3), 76-89.
- Ryan, A. (2012). Innovation performance, <http://www.managedinnovation.com/Text/11393743111096709/uploadedFiles/1150260519_468-4125.pdf . Erişim tarihi: 03/10/2014.
- Sağlam, A. G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı arttırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Sargut, A. S. (1994). Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(1-2), 321-332.
- Sargut, A. S. (1996). Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: Kùltürlerarası bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 3-17.
- Sargut, A. S. (2001). *Kùltürler arası farklılaşma ve yönetim*. (2. bs). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, A. S. (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. F. Erdem içinde (Edit), *Sosyal Bilimlerde Güven* (s. 89-124). Ankara: Vadi Yayınları.
- Sargut, A. S. (2005). *Kùltürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in a large diversified firm. *Organizational Dynamic*, 18(1), 20-32.
- Scheffe, H. (1953). A method of judging all contrasts in the analysis of variance. *Biometrika*, 40, 87-104.
- Schein, E. H. (1983) The role of the founder in creating organizational culture, *Organizational Dynamics*, <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2039/SWP-1407-09320305.pdf>? (1-34). Erişim tarihi: 30/06/2014.

- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Schnake, M. (1990). *Human relations*. Merrill Publishing Com.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27, 231-246.
- Schwartz, H. & Davis, S. (1981). Matching corporate culture to business strategy. *Organizational Dynamics*, Summer, 30-48.
- Sekeran, U. (2003). *Research methods for business: Skill building approach*. New Delhi: John Wiley and Son Inc.
- Sennet, R. (2002). *Karakter aşınması*. (B. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Shamir, B. & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systematic and collective considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Sharma, P. & 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*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, Ellis P. K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sıgır, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel- örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Simpson, S. & Cacioppe, R. (2001). Unwritten ground rules, transforming organizations culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. *Leadership and Organization Devolepment Journal*, 22(8), 394-401.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde spss'de veri analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Sitkin, B. S. & Paolo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behaviour. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Sitkin, B. S. & Weingart, L. R. (1995) Determinants of risky decision-making behaviour: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Review*, 38(6), 1573-1592.
- Sitkin, B. S. & George, E. (2005). Managerial trust-building through the use of legitimating formal and informal control mechanisms. *International Sociology*, 20(3), 307-338.
- Slevin, D. & Covin, J. (1990). Juggling entrepreneurial style and organization structure: how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smircich, L. & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: a critical assessment. In L.; Calás, M. B. F. M. Jablin, L. L. Putnam, R. Karlene, H. Porter, W. Lyman. (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage.
- Solomon, R. C. & Flores, F. (2001). *İş dünyasında, politikada, ilişkilerde ve yaşamda güven yaratmak*. (A. Kardam, Çev.). İstanbul: Mess Yayınlar.
- Sonnenburg, F. K. (1994). *Managing with a conscience*. New York: McGraw-Hill.
- Sookyung, K., O'Neill, J. W. & Jeong, S. E. (2004). The relationship among leader-member exchange, perceived organizational support, and trust in hotel organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 59-70.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stewart, W. & Roth, P. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145-153.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Sussman, L. & Karlekar, K. D. (2002). *The annual survey of press freedom 2002*. New York, NY: Freedom House.

- Swierczek, F. W. & Thai H. T. (2003). Motivation, entrepreneurship and the performance of SMEs in Vietnam. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), 47-68.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge University Press.
- Şakar, A. N. (2010). Örgütsel güven. D. E. Özler içinde (Ed.) *Örgütsel davranışta güncel konular* (s. 21-40). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlik ve güvenilirlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şencan, H. (2007). *Bilimsel araştırma*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şimşek, Z., Veiga, J. F. & Lubatkin, M. H. (2007). The impact of managerial environmental perceptions on corporate entrepreneurship: Towards understanding discretionary slack's pivotal role. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1398-1424.
- Şişman M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th Ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tan, H. H. & 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.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara: Cem Web Ofset Ltd. Şti.
- Tayeb, M. (1988). *Organizations and national cultures: A comparative analysis*. London: Sage Publications.
- 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.
- Terzi, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1993). *Kültür ve kişilik*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications. Washington: American Psychological Association.
- Tierney, W. G. (1997). Organizational socialization in higher education. *Journal of Higher Education*, 68(1), 1-16.
- Tiessen, H. J. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for International comparative research. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 367-384.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychology Review*, 96(3), 506-520.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Triandis, H. C. & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Trompenaars, J. C. (1994). *Riding the waves of culture*. Londra: Irwin Publications.
- Turan, S., Ceylan, B. ve Şişman M. (2005). Üniversite yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. http://journals.manas.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/428.pdf, Erişim tarihi: 14/04/2014.
- Tüsiad. (2012). Türkiye'nin Rekabet Sıralamasındaki Yeri 2012 Yılında Bir Basamak İlerledi. (1 Haziran 2012), TS/ BAS-BÜL/12-40.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2007). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Utterback, J. M. (1979). Environmental analysis and forecasting. In D. E. Schendel & C. W. Hofer, (Eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* (pp. 134-143). Boston: Little, Brown & Co.
- Uzunçarşılı Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.

- Venkatraman N. & Ramanujam V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. In J. A. Hornaday, F. Tarpley, Jr., J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 294-326). Wellesley, MA: Babson College.
- Vinuesa, L. & Hoque, Z. (2011). Total quality management, non-financial performance measures and business performance: An empirical study, AFAANZ Conference 106.
- Wasti, S. A. & Fiş, A. M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 10 (1-2), 11-33.
- Wattanasupachoke, T. (2012), Design thinking, innovativeness and performance: An empirical examination. *International Journal of Management and Innovation*, 4(1), 1-14.
- Wech, B. A. (2002). Trust context, effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.
- West, M. A. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & 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.
- Wicks, A. C., Berman, S. L. & Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *The Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.
- Wyner, G. (2004). The journey to marketing effectiveness. *Marketing Management*, 13 (March/April), 8-9.
- Yazıcı, K. ve Şahin, T. K. (2006). Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: Kültürel ve makro-kurumsal bağlamın birlikteliği. *Yönetim*, 17(53), 18-28.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yilmaz, C., Alpan, L. ve Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58(10), 1340-1352.
- Yiu, D. W., Lau, C. M. & 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, 519-540.
- Yiu, D. W. & Lau, C. M. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capitalconfiguration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 37-57.
- Zaheer A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- 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, 319–340.
- Zahra, S. A. (1993b). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 1993, 5-21.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buy-outs. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. & 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., Ireland, D. R., Gutierrez, I. & Hitt, M. A. (2000). Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda. *Academy of Management Review*. 25(3), 509-524.
- <http://www.yapisalesitlik.com/yem.php?gln=ortuk>, 14/02/2015.

<http://www.iso.org.tr/projeler/arastirmalar/turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu/>.

Erişim tarihi: 15/05/2014.

http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/, performans_yonetimi.htm

Erişim

Tarihi:

12/08/

2014

EKLER

Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Çukurova Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı’nda doktora tezi olarak “*Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi*” başlıklı bir çalışma yürütmekteyim. Çalışma, sıkılık- esneklik örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi anlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmaya veri sağlamanızda, işletmeniz ve kendiniz için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Anketin hiçbir yerinde sizi ve şirketiniz tanımlayacak özel bir bilgi istenmemektedir. Anketteki veriler gizli tutulacak ve sadece akademik araştırma ve analizlerde kullanılacaktır. Anketin tüm ifadelerini cevaplamanızı rica eder, ayırdığınız zaman ve katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Ferda Kervancı Üstün

İletişim Bilgileri:

Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
e-posta: ferdakervanci@nevsehir.edu.tr

Tez Danışman:

Doç. Dr. Kemal Can Kılıç
e-posta: kcan@cu.edu.tr
Tel: (322) 338 72 60

BÖLÜM I

Bu bölümde işletmeniz hakkında genel bilgi edinmek amaçlanmaktadır.

1. İşletmenizin ticari unvanı? (İsteğe bağlı)

Faaliyet gösterdiğiniz şehir:.....

2. İşletmenizin faaliyet göstermekte olduğu sektör?

☐ Madencilik ve Taşocakçılığı

Tütün Sanayi

☐ Tekstil, Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

☐ Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi

☐ Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi

☐ Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi

☐ Enerji

☐ Ana Metal Sanayi

☐ Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler Sanayi

☐ Otomotiv ve Diğer Taşıt Araçları Sanayi

☐ Elektrik Sektörü

☐ Diğer İmalat Sanayi

...Diğer.....

☐ Gıda, İçki ve

3. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- ☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6 yıl-10 yıl arası
☐ 11 yıl-15 yıl arası ☐ 16 yıl-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve daha fazla

4. İşletmenizin faaliyet göstermekte olduğu pazar boyutu hangisidir?

- ☐ Yerel/Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası ☐ Global

5. İşletmenizin yönetimi kim(ler) tarafından gerçekleştirilmektedir?

- ☐ İşletme sahipleri ☐ Profesyonel yöneticiler ☐ İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler

☐ Diğer

6. İşletmenizin sermaye sahipliği hangisidir?

- ☐ Özel ☐ Kamu ☐ Karma (Özel ve kamu ortaklığı) ☐ Yabancı sermayeli yatırım

7. İşletmenizdeki istihdam edilen personel sayısı?

- ☐ 49 -149kişi ve daha az
☐ 150 kişi-249 kişi arası
☐ 250 kişi-500kişi arası
☐ 501 kişi-750 kişi arası
☐ 750 kişi ve daha fazlası

8. Cinsiyetiniz?

- ☐ Erkek ☐ Kadın

9. Yaşınız?

- ☐ 25 ve daha az ☐ 26-35 arası ☐ 36-45 arası ☐ 46-55 arası ☐ 56 ve daha fazla

10. Eğitim düzeyiniz?

- ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans
☐ Doktora

11. Birey olarak sektördeki deneyim süreniz?

- ☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6 yıl-10 yıl arası
☐ 11 yıl-15 yıl arası ☐ 16 yıl-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve daha fazla

12. İşletmedeki konumunuz?

- ☐ Sahip ☐ Sahip ve Yönetici ☐ Yönetim Kurulu Başkanı

☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Yardımcısı ☐ Departman Yöneticisi
☐ Departman Şefi ☐ Şef ☐ Diğer
(Belirtiniz).....

BÖLÜM II

Sıkılık-Esneklik ve Kurumsal Girişimcilik Ölçeği

Sıkılık- Esneklik kavramı toplumda bireylerin sosyal kurallara ne ölçüde bağlı olduğunu, normlardan sapan kişilere uygulanan yaptırımları ve bu yaptırımların etki gücünü ifade etmektedir. Kısaca örgüt-içi girişimcilik olarak da ifade edilen **Kurumsal Girişimcilik**, işletmedeki yeni iş teşebbüsü ile yeni ürün, hizmet, teknoloji ve idari tekniklerin kullanılarak örgütlerin yenilenmesini ve rekabetçi pozisyonlarının gelişmesini sağlayan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır.

Aşağıda, sıkılık-esneklik ve kurumsal girişimcilik ile ilgili firmanızın eğilimlerini gösterebilecek ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir

1=SOL sütundaki ifadeyi EN İYİ yansıtır	2= SOL sütundaki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır	3= SOL sütundaki ifadeyi AZ yansıtır	4= Tam arada bir durumu ifade eder	5= SAĞ sütundaki ifadeyi AZ yansıtır	6= SAĞ sütundaki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır	7= SOL sütundaki ifadeyi EN İYİ yansıtır
---	---	---	--	---	---	--

ifade için, firmanızın durumunu dikkate alarak, en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Karar alma sürecinde, en çok söz hakkının, <u>yönetim kademelerine</u> düşmesine büyük önem verilir.	1	2	3	4	5	6	7	Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının <u>konunun uzmanlarına</u> verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır.
2. İş tanımları belirli ve özel(spesifik)dir.	1	2	3	4	5	6	7	İş tanımları esnek ve geneldir.
3. İş koşullarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için, <u>denenmiş ve başarılı</u> olmuş yönetim prensiplerinin uygulanmasına büyük önem verilir.	1	2	3	4	5	6	7	Değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. <u>Özgün ve farklı</u> davranılmasına büyük önem verilir.
4. İletişim, <u>iyice yapılandırılmış</u> kanallar aracılığıyla yürütülür. Önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim çok sınırlıdır.	1	2	3	4	5	6	7	İletişim <u>kanalları çok açıktır</u> . Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır.
5. <u>Standart bir yöneticilik</u> tarzının uygulanmasında ısrar edilir.	1	2	3	4	5	6	7	Yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede <u>farklılaşmasına</u> izin verilir.

1=SOL sütundaki ifadeyi EN İYİ yansıtır	2= SOL sütundaki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır	3= SOL sütundaki ifadeyi AZ yansıtır	4= Tam arada bir durumu ifade eder	5= SAĞ sütundaki ifadeyi AZ yansıtır	6= SAĞ sütundaki ifadeyi OLDUKÇA yansıtır	7= SOL sütundaki ifadeyi EN İYİ yansıtır
--	--	---	---	---	--	---

Proaktiflik										
	Firmamız çok nadir olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.	1	2	3	4	5	6	7	Firmamız çok sık olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.	
7	Firmamız genel olarak rakipleri <u>takip eder</u> ve onların hamlelerine cevap verir.	1	2	3	4	5	6	7	Firmamız genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, <u>yeni ve öncü uygulamaları</u> başlatır.	
8	Firmamız yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakipleri ve “lideri” <u>takip etme eğilimindedir.</u>	1	2	3	4	5	6	7	Firmamız yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakiplerin önünde, öncü olma <u>eğilimindedir.</u>	
Rekabetçi Agresiflik										
9	Firmamız hukukun ve kuralların elverdiği ölçüde işbirliğini ve “ <u>beraber var olma</u> ” felsefesini takip eder.	1	2	3	4	5	6	7	Firmamız “ <u>Rakibi yok et</u> ” düsturu ile ve çok saldırgan bir tarzda hareket eder.	
10	Firmamız <u>rakiplerden iş/müşteri kapmak için özel bir çaba göstermez.</u>	1	2	3	4	5	6	7	Firmamız fazlasıyla <u>rekabetçi ve çok saldırgandır.</u>	
11	Firmamız <u>pazar payı kapmak için özel bir çaba göstermez.</u>	1	2	3	4	5	6	7	Firmamız <u>pazar payı kapmak ve pazarda bir numara olmak uğruna karlılıktan bile vazgeçer.</u>	
Yenilikçilik yönelimi										
12	Firmamızda ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok <u>ufak çaplı iyileştirmeler</u> şeklinde olmuştur.	1	2	3	4	5	6	7	Firmamız ürün/hizmet bazındaki değişiklikler genellikle dramatik, <u>büyük çaplı değişimler</u> şeklinde olmuştur.	
13	Firmamızda <u>hiç</u> yeni ürün/hizmet	1	2	3	4	5	6	7	Firmamızda <u>çok fazla</u> yeni ürün/hizmet	

	pazarlanmamıştır.								pazarlanmıştır.
14	Firmamızda üst yönetim, <u>denenmiş ve başarılı olmuş</u> ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih etmiştir.	1	2	3	4	5	6	7	Firmamızda üst yönetim, <u>ARGE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem</u> vermeyi tercih etmiştir.
Risk Alma									
15	Firmamızda üst yönetimin <u>düşük riskli</u> (normal ve kesin geri dönüş oranına sahip) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.	1	2	3	4	5	6	7	Firmamızda üst yönetimin, <u>yüksek riskli</u> (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.
16	Firmamızda üst yönetim, en iyi davranış biçiminin faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, <u>küçük ve yavaş adımlarla ilerlemek</u> olduğuna inanır.	1	2	3	4	5	6	7	Firmamızda üst yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, <u>gözüpek ve uzun vadeli davranışların</u> gerektiğine inanır.
17	Firmamızda belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, “ <u>bekle ve gör</u> ” yaklaşımı uygulanır.	1	2	3	4	5	6	7	Firmamızda belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriyi en üst düzeye çıkarmak amacıyla, <u>cesur ve saldırgan</u> bir tutum takınılır.

BÖLÜM III

FİRMA PERFORMANSI- ÖRGÜTSEL GÜVEN

Aşağıda, firma performansını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her

Firma Performansı							
1= Yetersiz /Kötü	2= Ortalamanın Altında	3= Ortalama	4=Ortalamanın Üstü		5= Çok Yüksek	İyi/	
11. Uzun dönemli karlar			1	2	3	4	5
12. Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)			1	2	3	4	5
13. Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)			1	2	3	4	5
14. Toplam satışlardaki büyüme			1	2	3	4	5
15. Pazar payındaki büyüme			1	2	3	4	5
16. Çalışan sayısındaki ortalama yıllık artış			1	2	3	4	5
17. Toplum üzerindeki imaj ve etki			1	2	3	4	5
18. Müşteri memnuniyeti			1	2	3	4	5
19. Tedarikçi memnuniyeti			1	2	3	4	5
20. Çalışan memnuniyeti			1	2	3	4	5

bir ifade için, firmanızın durumunu dikkate alarak, en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Lütfen son üç yılı dikkate alarak yanıt veriniz.

Bu bölümdeki soruları, yine **FİRMANIZ İÇİN**, bu defa aşağıdaki ölçeğe uygun olarak derecelendirerek, rakamlar üzerinde işaretleyiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Ferda ÜSTÜN
Doğum Yeri : Eskişehir
Adres :Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri
 Myo.
İletişim :ferdakervanci@nevsehir.edu.tr
ferdakervanci@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora : Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
 İşletme Anabilim Dalı, 2011-2015.
 Yüksek Lisans : Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme
 Anabilim Dalı, 2009-2011.
 Yüksek Lisans : Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro
 Yönetimi Eğitimi, 2006-2008.
 Lisans : Gazi Üniversitesi, 2002-2006.

İŞ DENEYİMİ

2007-2011 : Ahi Evran Üniversitesi/ Çiçekdağı Meslek Yüksek Okulu
 2010-2011 : Ahi Evran Üniversitesi/Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek
 Okulu
 2011-..... : Nevşehir Üniversitesi/ İncekara Sağlık Hizmetleri
 Meslek Yüksek Okulu