

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

RUTİN GÜDÜMLÜ KURUMSAL
GİRİŞİMCİLİK: DÜZENLEYİCİ ODAĞIN
ARACILIK VE ÇEVRESEL DİNAMİZMİN
ILIMLAŞTIRICI ROLÜ

Hale Seda BOZKIR

2502180202

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

İSTANBUL – 2025

ÖZ

RUTİN GÜDÜMLÜ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK: DÜZENLEYİCİ ODAĞIN ARACILIK VE ÇEVRESEL DİNAMİZMİN ILIMLAŞTIRICI ROLÜ

HALE SEDA BOZKIR

Bu araştırmada temel olarak, örgütsel rutin türünün (basit rutinler ve karmaşık rutinler) kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirzneryan) üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi ile karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmada ikinci olarak, örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde, düzenleyici odak türünün (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, riske yaklaşmanın basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide ve riskten kaçınmanın karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracı rolü incelenmiştir.

Araştırmada son olarak, örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide ve düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide ve karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü incelenmiştir. Ayrıca, riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide ve riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü incelenmiştir.

Bu nicel araştırma, yordayıcı ilişkisel araştırma modelini baz almıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve son beş yıl içerisinde ürün geliştirme çalışmasında bulunmuş ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunmuş olan firmaların karar verici pozisyonunda (sahip, genel müdür, icra kurulu başkanı, genel

müdür yardımcısı, direktör vb.) olan kişiler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 213 katılımcı oluşturmuştur. Araştırmanın verileri; demografik sorular ile örgütsel rutinler, kurumsal girişimcilik, düzenleyici odak ve çevresel dinamizm ölçeklerini içeren online bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 27, AMOS 23 ve SPSS PROCESS macro programları yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans analizi, verilerin normal dağılım testi, Harman'ın tek faktör testi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, Pearson korelasyon analizi, tanımlayıcı istatistiki analizler ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimciliği pozitif yönde ve karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, riske yaklaşmanın basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı ve riskten kaçınmanın karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Bununla beraber, çevresel dinamizmin hem örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde ılımlaştırıcı rolünün anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Rutinler, Basit Rutinler, Karmaşık Rutinler, Kurumsal Girişimcilik, Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik, Keşfedici Kurumsal Girişimcilik, Düzenleyici Odak, Riske Yaklaşma Odağı, Riskten Kaçınma Odağı, Çevresel Dinamizm.

ABSTRACT

ROUTINE-DRIVEN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: THE MEDIATING ROLE OF REGULATORY FOCUS AND THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM

HALE SEDA BOZKIR

This study primarily aimed to examine the effects of organizational routine type (simple routines and complex routines) on corporate entrepreneurship typologies (creative corporate entrepreneurship/ Schumpeterian and discovery corporate entrepreneurship/ Kirznerian). In this direction, the effect of simple routines on creative corporate entrepreneurship and the effect of complex routines on discovery corporate entrepreneurship were examined.

Secondly, the study aimed to examine the mediating role of regulatory focus type (risk taking focus and risk avoidance focus) in the relationships between organizational routine type and corporate entrepreneurship typologies. In this direction, the mediating role of risk taking in the relationship between simple routines and creative corporate entrepreneurship and risk avoidance in the relationship between complex routines and discovery corporate entrepreneurship were examined.

Lastly, the study aimed to examine the moderating role of environmental dynamism in the relationship between organizational routine type and corporate entrepreneurship typologies and in the relationship between regulatory focus type and corporate entrepreneurship typologies. In this direction, the moderating role of environmental dynamism in the relationship between simple routines and creative corporate entrepreneurship and in the relationship between complex routines and discovery corporate entrepreneurship was examined. Additionally, the moderating role of environmental dynamism in the relationship between risk taking and creative corporate entrepreneurship and in the relationship between risk avoidance and discovery corporate entrepreneurship was examined.

This quantitative research was based on a predictive correlational research model. The sample of the study consisted of 213 participants selected through the convenience sampling method among decision-making positions (owner, general manager, chief executive officer, deputy general manager, director, etc.) of companies operating in Turkey and was developed a product and was introduced this product to the market in the last five years. Research data were collected through an online questionnaire containing demographic questions and organizational routines, corporate entrepreneurship, regulatory focus and environmental dynamism scales. The data obtained from the study were analyzed using SPSS 27, AMOS 23 and SPSS PROCESS macro programs. In this analysis of the data; frequency analysis, test for the normal distribution, Harman's single factor test, exploratory and confirmatory factor analysis, reliability analysis, Pearson correlation analysis, descriptive statistics and regression analysis were used.

As a result of the research, it was found that simple routines positively affected creative corporate entrepreneurship and complex routines positively affected discovery corporate entrepreneurship. Additionally, it was determined that risk taking played a partial mediating role in the relationship between simple routines and creative corporate entrepreneurship and risk avoidance played a partial mediating role in the relationship between complex routines and discovery corporate entrepreneurship. However, it was found that the moderating role of environmental dynamism was not significant in the relationships between organizational routine type and corporate entrepreneurship typologies and also in the relationships between regulatory focus type and corporate entrepreneurship typologies.

Keywords: Organizational Routines, Simple Routines, Complex Routines, Corporate Entrepreneurship, Creative Corporate Entrepreneurship, Discovery Corporate Entrepreneurship, Regulatory Focus, Risk Taking Focus, Risk Avoidance Focus, Environmental Dynamism.

ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet ettiğimi, tez içindeki bütün bilgileri, etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ederek sunduğumu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne atıf yaptığımı ve kaynak gösterdiğimi ve bilgi, belge ve sonuçları bilimsel etik ilke ve kurallara göre sunduğumu beyan ederim.

Hale Seda BOZKIR

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli vakti ve bilgisi ile katkı sağlayan, yol gösteren, görüş ve önerileriyle destek veren danışman hocam Prof. Dr. Mahmut Hızıroğlu'na çok teşekkür ederim.

Tez izlemelerimde gösterdikleri değerli katkılardan dolayı Doç. Dr. Sema Yolaç ve Prof. Dr. Yasin Şehitoğlu'na teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim süresince üzerimde emeği bulunan hocalarıma ve tez savunma komitesi üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreç boyunca beni yalnız bırakmayan başta annem olmak üzere aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu çalışmayı, zorlu bir hastalık süreci sonunda 2022'de kaybettiğim anneanneme ithaf ediyorum.

HALE SEDA BOZKIR

İstanbul, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iv
ETİK BEYANNAMESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

1.1. Araştırmanın Temel Amacı	3
1.2. Araştırmanın Temel Motivasyonu (Literatürdeki Açıklık)	5
1.3. Araştırmanın Temel Sorunsalı.....	10
1.4. Araştırmanın Önemi ve Katkısı	12
1.5. Araştırmanın Metodolojisi	15
1.6. Araştırmanın Organizasyonu	17

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Girişimcilik.....	19
2.1.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramı ve Önemi	19
2.1.2. Kurumsal Girişimcilik Modelleri	23
2.1.2.1. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli	23
2.1.2.2. Firma Davranışı Modeli	24
2.1.2.3. İnteraktif Kurumsal Girişimcilik Modeli	27
2.1.2.4. Kurumsal Girişimciliğin Yordayıcıları ve Finansal Sonuçları Modeli	29
2.1.2.5. Kurumsal Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli.....	30
2.1.2.6. Kurumsal Girişimcilik Sistem Modeli	31
2.1.3. Kurumsal Girişimciliğin Öncülleri ve Sonuçları	32

2.1.4. Kurumsal Girişimcilik Tipolojileri: Schumpeteryan ve Kirzneryan Girişimcilik.....	35
2.2. Örgütsel Rutinler	39
2.2.1. Örgütsel Rutinler Kavramı ve Özellikleri.....	39
2.2.2. Örgütsel Rutinlere İlişkin Yaklaşımlar	41
2.2.2.1. Dinamik Kabiliyetler Yaklaşımı	42
2.2.2.2. Pratik Olarak Strateji Yaklaşımı	44
2.2.3. Örgütsel Rutinlerin Rolü.....	47
2.2.3.1. Koordinasyon ve Kontrol.....	47
2.2.3.2. Ateşkes (Truce).....	48
2.2.3.3. Bilişsel Yüğü Azaltma	49
2.2.3.4. Belirsizliğı Azaltma	50
2.2.3.5. İstikrar Sağlama	50
2.2.3.6. Bilgi Depolama	52
2.2.4. Örgütsel Rutin Türleri: Basit ve Karmaşık Rutinler	53
2.3. Düzenleyici Odak Teorisi.....	55
2.3.1. Düzenleyici Odaklar Kavramı.....	55
2.3.2. Düzenleyici Odaklar: Riske Yaklaşma Odağı ve Riskten Kaçınma Odağı	58
2.3.3. Düzenleyici Odağın Bilişsel ve Duygusal Mekanizmaları	62
2.3.3.1 Düzenleyici Odaklanmanın Altında Yatan Bilişsel Süreçler.....	62
2.3.3.2 Düzenleyici Odaklanmanın Duygusal Belirleyicileri	64
2.3.4. Düzenleyici Odaklanmanın Bireysel ve Örgütsel Öncülleri.....	65
2.3.4.1. Bireysel Düzeyde Öncüller	65
2.3.4.2. Örgütsel Düzeyde Öncüller.....	67
2.4. Çevresel Dinamizm.....	69
2.4.1. Çevresel Dinamizm Kavramı	69
2.4.1.1. Değışim Hızı	71
2.4.1.2. Belirsizlik Derecesi	72
2.4.1.3. Karmaşıklık Derecesi.....	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	75
3.2. Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme.....	79
3.2.1. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişki.....	79

3.2.2. Örgütsel Rutinler ile Düzenleyici Odak Arasındaki İlişki.....	83
3.2.3. Düzenleyici Odak ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişki.....	87
3.2.4. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Düzenleyici Odağın Aracılık Rolü.....	90
3.2.5. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin Ilımlaştırıcı Rolü.....	94
3.2.6. Düzenleyici Odak ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin Ilımlaştırıcı Rolü.....	97
3.3. Araştırmanın Modeli	100
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	101
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	103
3.6. Ön Test Süreci	105

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Analizler ve Bulgular	115
4.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	115
4.1.2. Ölçme Araçlarının Ön Analizi ve Dağılım Testleri	116
4.1.3. Keşfedici Faktör Analizi	117
4.1.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	122
4.1.5. Güvenilirlik Analizi.....	128
4.1.6. Korelasyon Analizi	129
4.1.7. Regresyon Analizleri	131
4.1.7.1. Örgütsel Rutinlerin Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	131
4.1.7.2. Örgütsel Rutinlerin Düzenleyici Odak Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	132
4.1.7.3. Düzenleyici Odağın Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	133
4.1.7.4. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Düzenleyici Odağın Aracılık Rolüne Yönelik Bulgular.....	134
4.1.7.5. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin Ilımlaştırıcı Rolüne Yönelik Bulgular	139
4.1.7.6. Düzenleyici Odak ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin Ilımlaştırıcı Rolüne Yönelik Bulgular	141

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	145
Analiz Sonuçlarının Yorumlanması	146
Araştırmanın Kuramsal Katkıları	162
Uygulamaya İlişkin İmlar.....	165
Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	167
KAYNAKÇA.....	169
EKLER.....	221
Ek-1. Anket Formu	221
ÖZGEÇMİŞ	225



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Ön Test Demografik Faktörler.....	105
Tablo 3.2. Ön Test Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	106
Tablo 3.3. Ö Test Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.4. Ön Test Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	107
Tablo 3.5. Ön Test Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 3.6. Ön Test Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	110
Tablo 3.7. Ön Test Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	110
Tablo 3.8. Ön Test Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	111
Tablo 3.9. Ön Test Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	111
Tablo 3.10. Ön Test Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	112
Tablo 3.11. Ön Test Korelasyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 3.12. Ön Test Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	114
Tablo 4.1. Demografik Faktörler	115
Tablo 4.2. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	116
Tablo 4.3. Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	117
Tablo 4.4. Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 4.5. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları...	118
Tablo 4.6. Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 4.7. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 4.8. Uyum İyiliği Referans Aralıkları	122
Tablo 4.9. Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	128
Tablo 4.10. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 4.11. Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 4.12. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	129
Tablo 4.13. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	130

Tablo 4.14. Basit Rutinlerin Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	131
Tablo 4.15. Karmaşık Rutinlerin Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	132
Tablo 4.16. Basit Rutinlerin Riske Yaklaşma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	132
Tablo 4.17. Karmaşık Rutinlerin Riskten Kaçınma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	133
Tablo 4.18. Riske Yaklaşmanın Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 4.19. Riskten Kaçınmanın Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 4.20. Basit Rutinler ile Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Riske Yaklaşmanın Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 4.21. Karmaşık Rutinler ile Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Riskten Kaçınmanın Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları..	137
Tablo 4.22. Basit Rutinler ile Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlimlaştırmacı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	140
Tablo 4.23. Karmaşık Rutinler ile Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlimlaştırmacı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	140
Tablo 4.24. Riske Yaklaşma ile Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlimlaştırmacı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	142
Tablo 4.25. Riskten Kaçınma ile Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlimlaştırmacı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	142
Tablo 4.26. Hipotezlerin Desteklenme Durumu	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli	24
Şekil 2.2. Covin ve Slevin'in Firma Davranışı Modeli.....	26
Şekil 2.3. Zahra'nın Firma Davranışı Modeli	27
Şekil 2.4. İnteraktif Kurumsal Girişimcilik Modeli	29
Şekil 2.5. Kurumsal Girişimciliğin Yordayıcıları ve Finansal Sonuçları Modeli.....	30
Şekil 2.6. Kurumsal Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli.....	31
Şekil 2.7. Kurumsal Girişimcilik Sistem Modeli	32
Şekil 2.8. Kurumsal Girişimciliğin Öncülleri ve Sonuçları	34
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	101
Şekil 4.1. Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı.....	123
Şekil 4.2. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı 1	124
Şekil 4.3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı 2	125
Şekil 4.4. Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı.....	126
Şekil 4.5. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı.....	127
Şekil 4.6. Basit Rutinler ile Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Riske Yaklaşmanın Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	135
Şekil 4.7. Karmaşık Rutinler ile Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Riskten Kaçınmanın Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları..	138

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyiUk Uyum İndeksi)
AMOS	: Analysis Of Moment Structures
BR	: Basit Rutinler
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CI	: Confidence Interval (Güven Aralığı)
ÇD	: Çevresel Dinamizm
DF	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiUk İndeksi),
IFI	: Incremental Fit Index (Arttırmalı Uyum İndeksi)
KG	: Kurumsal Girişimcilik
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KR	: Karmaşık Rutinler
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi),
RK	: Riskten Kaçınma
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü),
RY	: Riske Yaklaşma
SH	: Standart Hata
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü)

GİRİŞ

Günümüzün dinamik iş ortamında, firmalar sahip oldukları rekabet avantajını koruyabilmek için çevrelerine uyum sağlamak zorundadırlar ve bu sürecin merkezinde yer alan unsurlardan biri de, bir firmanın olağan iş yapış biçimlerinden farklı olarak ortaya çıkan; yerleşik bir firma içerisindeki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanabilecek olan kurumsal girişimcilik kavramıdır (Zahra, 1991; Antoncic ve Hisrich, 2004). Özellikle son kırk yılda gelişen bir kavram olan kurumsal girişimcilik; inovasyonun, stratejik yenilenmenin ve firma performansının itici gücü olarak görüldüğü için giderek daha fazla kurumsal yönetimde öne çıkmaktadır (Morris vd., 2011; Kuratko ve Morris, 2018). Bununla birlikte, kurumsal girişimcilik izole bir kavram değildir ve firmaların iş süreçlerinin bağlı olduğu örgütsel rutin türü, firma içerisindeki karar vericilerin düzenleyici odakları ve çevrenin dinamizmi gibi çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenebilmektedir.

Kurumsal girişimciliği etkilebileceği düşünülen iç mekanizmalardan biri olan örgütsel rutinler; çok sayıda aktör tarafından gerçekleştirilen, tekrara dayalı ve birbirine bağlı eylem kalıpları olarak kavramsallaştırılmıştır (Feldman ve Pentland, 2003). Bununla birlikte, örgütsel rutinler tekdüze değildir ve karmaşıklık, kısıtlayıcılık açısından (basit rutinler/ karmaşık rutinler) farklılık göstermektedirler. Bu doğrultuda, basit rutinler, iş süreçlerinin ayrıntılı talimatlar yerine genel kurallar doğrultusunda yapılmasına ve uygulamada esneklik ve özerkliğe dayanırken; karmaşık rutinler ise, detaylandırılmış kurallar ve prosedürlere dayanırlar ve takdir yetkisini sınırlarlar (Ahuja ve Morris-Lampert, 2001; Karali 2018; Abravanel vd., 2024). Bu doğrultuda, bu çalışmada bir firmanın bağlı olduğu örgütsel rutin türünün (basit rutinler ve karmaşık rutinler) kurumsal girişimcilik tipolojilerini (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirznerian) etkilediği ileri sürülmektedir. Öte yandan, basit rutinlerin, radikal yenilik ve yüksek riskle karakterize edilen yaratıcı kurumsal girişimciliği etkilemesi beklenirken; karmaşık rutinlerin ise, daha düşük riskle karakterize edilen ve mevcut pazar

fırsatlarının değerlendirilmesini vurgulayan keşfedici kurumsal girişimciliği etkileyeceği düşünülmektedir.

Örgütsel rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkinin altında yatan psikolojik mekanizmaları açıklamak için riske yaklaşma ve riskten kaçınma eğilimlerini içeren düzenleyici odak teorisi de çalışmaya aracı yapı olarak dahil edilmiştir. Bu bağlamda, riske yaklaşma odağı, bireylerin büyüme ve kazanımlar peşinde koştuğu bir motivasyonel yönelimken; riskten kaçınma odağı ise, bireylerin kurallara uymaya, sorumluluklarını yerine getirmeye ve olumsuz sonuçlardan kaçınmaya çalıştığı bir motivasyonel yönelimdir (Higgins, 1997). Bu doğrultuda, bu çalışmada riske yaklaşmanın basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu öne sürülmektedir. Öte taraftan, riskten kaçınmanın ise karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu varsayılmaktadır.

Çevresel dinamizmin; firmaların süreçlerini, davranışlarını ve faaliyetlerini değiştirebileceği fikrinden hareketle (Miller ve Friesen 1983; Hmieleski ve Baron, 2008a; Yu vd., 2019) bu çalışmada, dinamik ortamların; basit rutinlerin ve riske yaklaşma odağının, yaratıcı kurumsal girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkilerini güçlendirebileceği ileri sürülmektedir. Buna karşılık, daha istikrarlı ortamların ise; karmaşık rutinler ve riskten kaçınma odağının keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkileri güçlendirebileceği düşünülmektedir. Buna göre, çevresel dinamizmin derecesi; hem örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde araştırma modeline ılımlaştırıcı değişken olarak dahil edilmiştir.

Aşağıda araştırmanın temel amacı ve sorunsalı, bu araştırmaya yönelme motivasyonu, araştırmanın önemi ve katkısı ile araştırmanın metodolojisi ve organizasyonu detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

1.1. Araştırmanın Temel Amacı

Tekrara dayalı ve birbirine bağlı eylem kalıpları olarak tanımlanan örgütsel rutinler, tüm örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için oldukça önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bir firma içerisinde etkin rutinler geliştirmek, hem istikrarlı hem de değişen durumlar karşısında aksiyon alınmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel rutinler, firmaların hem iç mekanizmalarında hem de dış çevrelerine uyum sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. (Becker vd., 2005a; Stanczyk-Hugiet, 2025). Diğer yandan, örgütsel rutinler firmaların bilgiyi nasıl işlediklerini, kaynaklarını nasıl tahsis ettiklerini ve stratejilerini nasıl uyguladıklarını da şekillendirmekte ve firmaların etkin bir şekilde yönetilmesi ve koordine edilmesi için de hayati bir önem taşımaktadırlar (Cohen vd., 1996; Feldman ve Pentland, 2003; Winter, 2003; Ortmann, 2010). Bu doğrultuda, araştırmacılar, örgütsel rutinlerin hem karar alma süreçlerinde hem de girişimcilik faaliyetlerinde de önemli bir işlevi olabileceğini ileri sürmektedirler (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 2012; Sonenshein, 2016; Lin vd., 2017).

Girişimcilik üzerine yapılan çok sayıda araştırma, girişimcilerin yeni bir iş girişimi başlatmak için bilgiyi, sosyal ağları ve kaynakları nasıl kullandıklarını anlamaya çalışmıştır (Busenitz vd., 2003). Bununla birlikte, örgütsel rutinlerin ortaya çıkışı ve evriminin araştırılmasına yönelik önerilere rağmen (Labatut vd., 2012; Howard-Grenville vd., 2016), bu rutinlerin örgüt içerisinde benimsenmesini açıklayan girişimci mekanizmalar yeterince araştırılmamıştır (Parmentier-Cajaiba vd., 2021). Oysaki araştırmalar, örgütsel rutinlerin girişimci faaliyeti nasıl etkinleştirdiğini veya kısıtladığını anlamının önemini vurgulamaktadır (Zur ve Walega, 2015; Garrett ve Welcher, 2018). Tüm bunlar göz önüne alındığında, mevcut firmalarda yürütülen girişimcilik etkinlikleri olarak tanımlanabilecek olan kurumsal girişimcilik, bağlamında da örgütsel rutinlerin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte, tüm bu kuramsal ilişkilendirmelere rağmen; basit rutinler ve karmaşık rutinler

ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirzneryan) arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı örgütsel rutin türlerinin, kurumsal girişimcilik tipolojileri üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Örgütler, ait oldukları örgütün hareketlerini, evrimsel sürecini ve performansını büyük ölçüde etkileme kapasitesine sahip olan kişilerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Felin vd., 2012). Araştırmalar, bir firma içerisinde özellikle karar verici pozisyonda olan kişilerin firmaların davranışlarını, gelişimini ve performansını büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir (Zucker ve Darby, 2001; Groysberg ve Lee, 2009). Bu bağlamda, örgütü oluşturan kişilerin risk alma davranışı, bir firmanın kaynaklarını nasıl tahsis ettiğini ve kullandığını şekillendiren önemli bir girişimci özellik olarak kabul edilmektedir. (Gunawan vd., 2016). Bu nedenle, örgüt içerisindeki kişilerin risk alma ya da riskten kaçınma potansiyeli o örgüt içerisindeki rutinlerin ve kabiliyetlerin nasıl geliştirildiğini (Felin ve Hesterly, 2007; Adegbile vd., 2021) ve buna göre girişimcilik faaliyetleri gibi örgütsel sonuçların nasıl elde edildiğini anlamak açısından oldukça önemlidir (Felin vd., 2012). Bu bağlamda, örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde karar vericilerin düzenleyici odaklanmalarının diğer bir deyişle riske yaklaşma ve riskten kaçınma davranışlarının aracılık rolü olabileceği değerlendirilmekte; ancak bu role ilişkin literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın bir diğer amacı, örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde firma içerisindeki karar vericilerin düzenleyici odaklanmalarının aracılık rolünün incelenmesidir.

Bir firmanın dış çevresinin öngörülemezliği, değişkenlik derecesi ve değişim sıklığı anlamına gelen çevresel dinamizmin (Lumpkin ve Dess, 2001; Omri, 2015) derecesinin de firmaların girişimcilik faaliyetlerini sürdürebilmeleri için rutinlerini ve süreçlerini nasıl yöneteceklerini belirleyen kritik bir unsur haline geldiği belirtilmektedir (Heavey vd., 2009). Diğer yandan, çevresel dinamizmin derecesi, girişimcilerin düzenleyici odaklanmaları ile girişimci performansları arasındaki ilişkileri de etkilemektedir (Hmieleski ve Baron, 2008a). Bu kapsamda çalışmada son

olarak, hem örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Temel Motivasyonu (Literatürdeki Açıklık)

Firma içerisindeki faaliyetlerin koordine edilmesine, verimliliğin artırılmasına ve çatışmaların çözülmesine olanak sağlayan; böylelikle firma içerisinde istikrar sağlanmasına yardımcı olan örgütsel rutinler, bu yönleriyle stratejik yönetim alanında oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir (March ve Simon 1958; Cyert ve March, 1963; Nelson ve Winter, 1982; Feldman ve Pentland, 2003; Becker, 2004; Parmigiani ve Howard-Grenville, 2011; Salvato ve Rerup, 2018). Bu bağlamda, birçok firma amaçlarına veya hedeflerine ulaşabilmek için örgütsel rutinelere güvenmektedir; çünkü günümüzde firma içerisindeki faaliyetlerin büyük bir kısmı rutinleşmiş yollarla gerçekleştirilmektedir (Becker ve Zirpoli, 2008; Spee vd., 2016; Deken vd., 2016). Bununla birlikte, bu rutinleşmiş yollar, girişimcilik faaliyetlerinin nasıl şekillendirileceği ve bu faaliyetlerin nasıl bir doğrultuda ilerletilebileceği konularında da önemli bir role sahiptir (Shepherd vd., 2010; Freiling ve Pöschl, 2023). Bu bağlamda, Mathews (2010) örgütsel rutinlerin girişimcilik faaliyetlerine nasıl katkıda bulunduğunun anlaşılmasının önemini vurgulamıştır (Mathews, 2010). Lin vd. (2017) ise örgütsel rutinlerin gelişim aşamalarını incelemişler ve yönetimin her aşamada oynadığı rolün bir çerçevesini çizerek girişimcilik faaliyetlerinde, rutin oluşumunun anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamışlardır (Lin vd., 2017). Bununla birlikte, yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel rutinlerin özellikle de mevcut firmalarda yürütülen girişimcilik etkinlikleri olarak tanımlanabilecek olan kurumsal girişimcilik üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna dair literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir.

Firmalarda başarı elde edilmesine yardımcı olan örgütsel rutinler devam ettirilirken, başarısızlıkla ilişkilendirilenler ise değiştirilmektedir ve bu durum rutinlerin belirli koşullara yönelik olarak farklılaşmasına sebep olmaktadır (Ahuja ve Morris-Lampert, 2001). Diğer bir ifadeyle, örgütsel rutinler karmaşıklık açısından farklılık göstermektedir ve bu farklılaşma, firma içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde

bulunmak gibi konularda nasıl bir yol izleneceği noktasında da kendini göstermektedir (Abravanel vd., 2024). Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel rutinler arasındaki bu farklılaşma dikkate alınarak, örgütsel rutinlerin ayrımı Karali (2018) tarafından ele alınan şekliyle ‘basit rutinler’ ve ‘karmaşık rutinler’ olarak yapılmıştır. Buna göre, basit rutinler hem firmalar için esneklik sağlarken hem de yönetsel doğaçlamaya (improvisation) oldukça fazla yer vermektedir. Ayrıca, basit rutinler, iş süreçlerinin ayrıntılı talimatlar yerine genel kurallar doğrultusunda yapılmasına dayanmaktadır (Davis vd., 2009; Eisenhardt vd., 2010; Karali, 2018). Karmaşık rutinler ise, basit rutinlerin tersine yönetsel doğaçlamaya çok az yer vermekte ve detaylandırılmış kurallar ve prosedürlere dayanmaktadır (Bingham ve Eisenhardt, 2014; Karali, 2018).

Örgütsel rutinler her ne kadar tekrara dayalı davranış kalıpları olarak nitelendirilseler de sadece katı prosedürlerle sınırlı değildir, aynı zamanda sürekli öğrenme ve adaptasyonu içeren dinamik süreçleri de kapsamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, rutin oluşturma sürecine dahil olan firma içerisindeki aktörler tarafından gerçekleştirilen inovatif davranışları da içermektedirler. Bu aktörler birbirleriyle etkileşim içinde oldukça ve firma içerisindeki belirli bir faaliyeti yerine getirmenin daha iyi yollarını buldukça, rutinler de değişim göstermektedir (Feldman, 2000; Feldman ve Rafaeli, 2002; Witt, 2011; Aldrich ve Yang, 2014). Buna göre, firmalarda artık yerleşik hale gelmiş ve güncelliğini yitirmiş olan rutinlerin inovatif süreçlerin gerçekleştirilebilmesi açısından değiştirilmesi gerekmektedir (Cegarra-Navarro vd., 2014).

Girişimcilik perspektifinden bakıldığında, bahsi geçen inovatif süreçler fırsatların yaratılmasına dayanan Schumpeteryan girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. Schumpeteryan girişimcilik, piyasaya devrim niteliğinde bir ürün veya hizmet sunarak modası geçmiş olanın ortadan kalkması ve piyasanın deyim yerindeyse altüst olması anlamına gelmektedir (Schumpeter 1934; Alvarez ve Barney, 2007; Henrekson ve Sanandaji, 2020). Schumpeter’e (1934) göre, yeni kaynak kombinasyonları inovasyonla eşdeğerdir. Yeni kombinasyonlar uygulamak bir nevi kalıplaşmış rutinlerin sınırlarının dışına çıkmak manasındadır (Schumpeter, 1934). Bu bağlamda, firmalar devrim niteliğindeki ürün veya hizmetleri piyasaya sunmak istiyorlarsa (Schumpeteryan girişimcilik), bu tür yenilikler yapılmasına engel olan

kalıplaşmış örgütsel rutinlerden vazgeçmeli veya onları değiştirmelidirler (Huber, 1991). Diğer yandan, daha öncede bahsedildiği üzere örgütsel rutinlerin yol gösterici nitelikte olması, karşılaşılan belirli durumlara göre uyarlanabilmesi ve esneklik ve yönetsel doğaçlamaya izin vermesi basit rutinler bağlamında değerlendirilmektedir (Nelson ve Winter 1982; Chassang, 2010; Bingham ve Eisenhardt, 2014; Karali, 2018). Bu bakış açısıyla Schumpeteryan girişimciliği basit rutinler ile ilişkilendirmek mümkündür.

Kirzneryan girişimcilik ise, daha önce farkına varılmamış olan kar olasılıklarını keşfetmeye dayalıdır. Kirzneryan girişimci esasında, daha önce keşfedilmemiş kar fırsatlarını kovalayan bir arbitrajcıdır ve saf kar elde etme amacı taşımaktadır. Bu bağlamda, Kirzneryan girişimciliğin piyasa üzerinde dengeleyici bir etkisi vardır. (Kirzner 1999; Vaz-Curado ve Mueller, 2019; Candela vd., 2022). Daha öncede bahsedildiği üzere, örgütsel rutinlerin ayrıntılı talimatlara ve prosedürlere dayanması, yeniliği teşvik etmemesi bir nevi kalıplaşmış hale gelmesi veya statükoya meydan okumaması (Mote vd., 2001) karmaşık rutinler bağlamında değerlendirilmektedir. Bu bakış açısıyla da Kirzneryan girişimciliği karmaşık rutinler ile ilişkilendirmek mümkündür. Bununla birlikte, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirzneryan) arasındaki ilişkileri inceleyen açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu çalışmada, bu ilişkiler incelenerek literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak Urbano vd. (2022) önerisi dikkate alınarak Schumpeteryan ve Kirzneryan görüşler, bağımsız girişimcilik açısından değil kurumsal girişimcilik bağlamında ele alınacaktır. Bu bağlamda, epistemolojik açıdan bakıldığında, kurumsal girişimciliğin girişimci fırsatlara ilişkin iki ayrı bağımlı değişken olarak incelenmesi ile daha iyi anlaşılabilceği düşünülmektedir (Urbano vd., 2022). Bunun esas sebebi, Avusturya İktisat Okulu'ndan olan Schumpeter ve Kirzner'in, girişimcilik alanının iki temel öncülü olarak kabul edilen yaratıcı girişimcilik ve keşfedici girişimcilik fırsatlarının; bilginin doğası ve nasıl üretildiği hakkında temelde farklı varsayımları yansıtmasıdır (Alvarez ve Barney, 2007). Buna göre, keşfedici girişimcilik fırsatları eleştirisel gerçekçi

epistemoloji (critical realist epistemology) ile bağlantılı iken; yaratıcı girişimcilik fırsatları ise evrimsel gerçekçi epistemoloji (evolutionary realist epistemology) ile bağlantılıdır (Campbell, 1974; Bhaskar, 1975). Bu bağlamda, eleştirisel gerçekçi epistemoloji ile tutarlı olarak keşfedici girişimcilik fırsatlarının, insan algısından bağımsız, nesnel olarak var olduğu varsayılır (Shane, 2003). Ayrıca, firma içerisindeki aktörler, fırsatları keşfetmek için fırsat hakkında tarihsel ve önceden var olan bilgiyi kullanırlar (Shane, 2000). Öte taraftan, fırsatların yaratılması için gereken bilgi ise yaratma süreci başladıktan sonra var olur; çünkü bu görüşe göre bilgi sosyal olarak inşa edilmiştir (Berger ve Luckmann, 1967; Kogut ve Zander, 1992). Tüm bunların ışığında, girişimcilik alanının iki temel öncülü arasındaki fark, girişimcilik fırsatlarının nesnel anlamda var olup yalnızca keşfedilmesi gerekip gerekmediği veya karar vericilerin girişimcilik fırsatları yaratıp yaratmadıkları sorusuna bağlanabilir (Mrozewski ve Kratzer, 2017).

Bir firma içerisindeki karar vericiler, firmaları için uygun olduğunu düşündükleri örgütsel rutinlerin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan kişilerdir. Bu bağlamda, onların temel görevlerinden biri de kendilerinden önce yönetimde söz sahibi olan kişiler tarafından oluşturulmuş olan örgütsel rutinlerin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Diğer yandan, bu kişiler sadece örgütsel rutinlerin firma içerisinde uygulanmasını ve devamlılığını sağlamazlar; firma içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin yönetilmesi gibi süreçlerin gerçekleştirilmesinde de oldukça etkin bir rol oynarlar (Aldrich ve Yang, 2014; Moraes vd., 2023). Buna göre, bir firmada inovatif ve yaratıcı olarak tabir edilen yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için, risk alımını destekleyen ve teşvik eden bir yönetimin olması gerekmektedir. Tam tersine, firma yönetiminin, inovatif süreçler izlememesi, sadece firmaya yönelik sorumluluklarını gerçekleştirmeye odaklanması ve gelenekselleşmiş rutinlerin dışına çıkmaması ise risk alımının desteklenmediğini diğer bir deyişle riskten kaçıldığını göstermektedir (Brockner vd., 2004; Gernreich, 2018; Jiang vd., 2020).

Firma içerisindeki karar vericiler, sürekli olarak yenilikçi yollar denemeye eğilimli ise ve bu doğrultuda firma içerisinde artık kalıplaşmış hale gelen rutinlere uymaya özen göstermiyorlarsa, riske yaklaşmacı bir tutum izledikleri söylenebilir; tam tersi bir durum ise riskten kaçınmacı bir tutum ile açıklanmaktadır (Wu vd., 2008a).

Diğer yandan, Muavia vd. (2023) riske yaklaşma ile riskten kaçınma davranışları ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyerek; riske yaklaşmanın kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilediğini, riskten kaçınmanın ise kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde azalmaya yol açtığı sonucuna varmışlardır (Muavia vd., 2023). Bu bağlamda, bireylerin belli hedeflere ulaşmak için tercih ettikleri stratejileri ve bu stratejilerin altında yatan farklı güdülenme sistemlerini ortaya koyan ve riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı olmak üzere iki farklı öz-düzenleme sistemine dayanan düzenleyici odak teorisinin (Higgins, 1998; Brockner ve Higgins, 2001) yukarıda detaylı bir şekilde anlatılan örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde aracılık rolü olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, literatürde, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde düzenleyici odakların aracılık rolünü inceleyen açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Dahası, riske yaklaşmanın basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracı rolü incelenirken; riskten kaçınmanın ise karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracı rolü incelenmektedir. Bu çalışmada, bu ilişkiler incelenerek literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılacaktır.

Girişimcilerin yapmış oldukları yönetsel doğaçlama, belirsizliğin yoğun olduğu dinamik bir çevre ile etkili bir şekilde başa çıkabilmek için önemli ve yenilikçi bir strateji olarak düşünülmektedir. Dahası, bir firmada yönetsel doğaçlamaya sıkça başvurulması, o firmanın iş süreçlerinin basit rutinler doğrultusunda şekillendiğini göstermektedir (Karali, 2018; Shabbir vd., 2021). Buna göre, girişimcilerin dinamik çevre koşullarının getirdiği değişimlere ve risklere hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri ve uyum sağlayabilmeleri için, esnek bir şekilde hareket edebilecekleri alanlarının olması gerekmektedir. Bu ortam basit rutinler aracılığı ile sağlanmaktadır. Ayrıca daha fazla risk ise yaklaşımçı odak ile ilişkilendirilmektedir. (Gimeno vd., 1997; Brown ve Eisenhardt, 1997; Higgins, 1998; Eisenhardt ve Martin, 2000; Shabbir vd., 2021).

Durağan ortamlar; öngörülebilirlik, daha az risk ve kalıplaşmış hale gelen rutin süreçlerle tasvir edilmektedir. Bir firma içerisinde kalıplaşmış hale gelen rutinler ise karmaşık rutinleri temsil etmektedir. Ayrıca daha az risk, kaçınmacı odak ile ilişkilendirilmektedir. Diğer yandan, belirsizliğin çok az olduğu durağan ortamlarda,

girişimciler dinamik ortamlarda tercih ettikleri çığır açan yenilikler yerine (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeterian); kademeli yenilikler (keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirznerian) yapmayı tercih ederler (Higgins, 1998; Ahuja ve Morris-Lampert, 2001; Vera ve Crossan, 2004; Ensley vd., 2006; Karali, 2018). Diğer yandan, yaratıcı kurumsal girişimcilikte, keşfedici kurumsal girişimciliğin aksine girişimciler, karşılaşabilecekleri sorunlar ile ilgili yeterli bilgiye de sahip değillerdir. Bu bağlamda, yaratıcı kurumsal girişimcilik; piyasa dinamizmi, belirsizlik ve risk ile bağdaştırılırken; keşfedici kurumsal girişimcilik ise istikrarlı piyasa koşulları ve daha az risk ile karakterize edilir (Alvarez ve Barney 2007; Hmieleski ve Baron 2008a; Edelman ve Yli-Renko, 2010). Tüm bunlardan hareketle, son olarak bu çalışmada hem örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü incelenmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda, bu ilişkileri inceleyen açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır ve bu ilişkiler incelenerek literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılacaktır.

Özetlemek gerekirse, bu çalışmada örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerde düzenleyici odak türünün aracılık rolü, çevresel dinamizm ise ılımlaştırıcı rolü olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, literatürde örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde, düzenleyici odakların aracı ve çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünün incelenmesine yönelik bir boşluk olduğu grlmektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın motivasyonu, anılan ilişkilere ve rollere yönelik ampirik kanıtlar sunarak literatüre katkı sağlamaktır.

1.3. Araştırmanın Temel Sorunsalı

Yukarıda da detaylandırıldığı üzere kurumsal girişimcilik; örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu örgütsel rutin türü, firma içerisindeki karar vericilerin düzenleyici odakları ve çevrenin dinamikliği gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel rutinler ise, yapı bakımından farklılık göstermektedirler. Basit rutinler, çok fazla detay içermeyen sadece firmalar için yol

gösterici bir yapıda iken; karmaşık rutinler ise ayrıntılı tanımlamalardan oluşan kısıtlayıcı bir yapıdadır. Bu çerçevede, bu araştırmanın cevabını aradığı temel soru;

“Bir örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türünün (basit rutinler ve karmaşık rutinler) ve bireysel psikolojik eğilimlerin (riske yaklaşma ve riskten kaçınma), kurumsal girişimcilik (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) üzerinde etkisi var mıdır ve bu süreçte çevresel dinamizm düzeyleri ılımlaştırıcı bir rol oynamakta mıdır?”

Bu çalışmada, girişimcinin piyasaya içerisinde büyük bir yeniliği barındıran bir ürün veya hizmet sunması gibi oldukça riskli bir atılımla piyasadaki dengeleri bozmasına dayanan, yaratıcı kurumsal girişimcilik ile fazla detay içermeyen esnek kuralları bünyesinde barındıran basit rutinler ilişkilendirilmektedir. Aynı şekilde, detaylı kurallara dayanan ve bu doğrultuda kısıtlayıcı bir yapıda olan karmaşık rutinler ile de piyasada zaten öncesinde var olan fırsatların değerlendirilmesi olarak adlandırılabilir ve bünyesinde daha az risk taşıyan keşfedici kurumsal girişimcilik ilişkilendirilmektedir.

Yaratıcı kurumsal girişimcilik bünyesinde büyük riskleri barındırırken; keşfedici kurumsal girişimcilik ise daha az risk içermektedir. Buna göre, bireylerin yaklaşma odaklı mı (riske yaklaşma) veya kaçınma odaklı mı (riskten kaçınma) olduklarına dair psikolojik eğilimlerini ifade eden düzenleyici odaklanmanın da örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığı araştırmanın bir diğer ana sorusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, riske yaklaşmanın, basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı; riskten kaçınmanın ise karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, çevresel dinamizmin de, örgütsel rutinlerin ve düzenleyici odakların firmaların kurumsal girişimcilik davranışları üzerindeki etkilerinde ılımlaştırıcı bir rol oynayabileceği varsayılmaktadır. Buna göre, yukarıda ifade edilen ana soru aşağıda ifade edilen alt sorularla detaylandırılabilir:

1. Örgütsel rutin türünün (basit ve karmaşık rutinler), kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı ve keşfedici kurumsal girişimcilik) üzerinde etkisi var mıdır?
2. Örgütsel rutin türünün, firma içerisindeki karar vericilerin düzenleyici odakları (riske yaklaşma ve riskten kaçınma odağı) üzerinde etkisi var mıdır?
3. Karar vericilerin düzenleyici odaklarının, kurumsal girişimcilik tipolojileri üzerinde etkisi var mıdır?
4. Örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide karar vericilerin düzenleyici odaklarının aracılık rolü var mıdır?
5. Örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?
6. Karar vericilerin düzenleyici odakları ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Örgütsel rutinler; hem bir firma içerisinde yaşanan sorunları çözme, hem örgütsel davranışların açıklanması, hem de dış çevreye uyum sağlama konusunda merkezi bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, rutinleri tüm örgütsel varlıkların önemli bir bileşeni olarak tanımlamak mümkündür (Becker vd., 2005a; Becker ve Zirpoli, 2008). Girişimcilik perspektifinden bakıldığında ise, girişimcilik fırsatlarının belirlenmesi esasında konsolide edilmiş bilgi, deneyimler ve rutinlere bağlıdır. Buna göre, bir firma içerisindeki bireylerin örgütsel rutinler konusunda tutucu oldukları kadar esnek olmaları ve lazım olduğu takdirde kalıplaşmış rutinleri değiştirebilmeleri gerekmektedir (Dittrich ve Seidl, 2018; Cucino vd., 2024); çünkü özellikle yaratıcı girişimci zihniyet yalnızca mevcut rutinlerin uygulanması veya iyileştirilmesinden çok daha fazlasını gerektirmektedir (Teece, 2012).

Schumpeter'e göre girişimciliğin özü; yerleşik olan rutinlerden kopmak ve deyim yerindeyse mevcut yapıyı yok etmektir. Tam tersi Kirzner'e göre ise, piyasadaki dengesizlik durumuna müdahale etmek ve piyasadaki boşlukları keşfederek, bu

boşluklardan faydalanabilecek şekilde davranmaktır. Buna göre, girişimci fırsatların yaratılması, girişimci fırsatların keşfedilmesinden çok daha fazla zorluğu bünyesinde barındırmaktadır. Her şeyden önce, fırsatların doğru bir şekilde algılanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Yenilikçi fikirleri piyasaya sunacak rutinlerin ve sistemlerin geliştirilmesi de aynı şekilde zorlu bir süreçtir (Schumpeter 1934; Burgelman ve Sayles, 1986; Kirzner, 1999; O'Connor ve Rice, 2001). Buna göre, karmaşıklık düzeylerine bağlı olarak örgütsel rutin türü, girişimci davranışları besleyebilir veya kısıtlayabilir. (Ostrom 1980; Aldrich ve Yang, 2014). Diğer bir deyişle, girişimcilik faaliyetleri mevcut rutinlerin katılığından (yerleşik kurallara dayalı olması/ karmaşık rutinler) veya esnekliğinden (genel kurallara dayalı olması/ basit rutinler) etkilenebilir (Leonardi, 2011; Karalı 2018; Al-Ghazali ve Afsar, 2021). Bununla birlikte, tüm bu kuramsal ilişkilendirmelere rağmen; basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirzneryan) arasındaki ilişkileri inceleyen açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu çalışmada, bu ilişkiler incelenerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Bir firma içerisinde karar verici pozisyonda olan bireylerin yönetim tarzı, o firmanın yenilikçiliği benimseyip benimsemeyeceğini gösteren örgütsel özelliklerin başında gelir (Burgelman ve Sayles, 1986; Russell, 1999). Bu doğrultuda, çok sayıda araştırma risk alma eğilimi ile yenilikçilik arasındaki ilişkileri incelemiştir (Tan, 2001; Latham ve Braun, 2009; Garcia- Granero vd., 2015). Diğer yandan, bireylerin risk eğilimlerini içeren (riske yaklaşma ve riskten kaçınma) düzenleyici odak teorisini; girişimcilik süreci, inovasyon ve satın almalar gibi şirket düzeyindeki sonuçlarla ilişkilendirilen az sayıda ampirik çalışmaya rastlanmıştır (Brockner vd., 2004; Kammerlander vd., 2015; Gamache vd., 2015; Glaveli vd., 2023).

Riske yaklaşma odaklı karar vericiler, firma içerisinde yaratıcılığı ve yenilikçiliği daha fazla teşvik etmektedirler (Förster vd., 2004) ve bu durum yaratıcı girişimci faaliyetlerde (Schumpeteryan) bulunma olasılıklarını arttırmaktadır (McMullen ve Shepherd, 2002a; McMullen ve Zahra, 2006). Tam tersine riskten kaçınma odaklı karar vericiler ise, kayıplardan zarar görmemek için büyük fırsatları yok sayabilir ve daha az risk içeren fırsatlara (Kirzneryan) yönelebilirler. Diğer bir

deyişle, daha muhafazakar bir yaklaşım sergilerler ve bu durum yaratıcı girişimci faaliyetlerde bulunma olasılıklarını azaltır (Wu vd., 2008a; Tang vd., 2021). Diğer yandan, yaklaşma odaklı olmak iş yapış biçimlerinde kalıplaşmış rutin yollar yerine farklı alternatifler benimsenme ihtimalini de arttırmaktadır. Kaçınma odaklı olmak ise; kalıplaşmış rutinleri, eski alışkanlıkları sürdürmek, değişime açık olmamak ve statükoyu korumak ile bağdaştırılmaktadır (Levontin vd., 2004; Hon vd., 2014; Wang vd., 2023a). Buna göre, riske yaklaşma ve riskten kaçınma davranışlarını içeren düzenleyici odak teorisinin, örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde aracılık rolü olduğu düşünülmektedir. Tüm bu kuramsal ilişkilendirmelere rağmen; literatürde, örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde düzenleyici odakların aracılık rolünü inceleyen açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu çalışmada, bu ilişkiler incelenerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Firmaların, içinde bulundukları çevrenin dinamiklik derecesine bağlı olarak faaliyetlerini düzenlemeleri gerekmektedir (Prasad ve Junni, 2016). Buna göre, firmalar, çalkantılı ve dinamik ortamlarda hayatta kalmak ve ilerlemek için rutinlerini ve süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmelidirler; çünkü çevresel değişimlere uyum sağlamak için bazen firma içerisinde kalıplaşmış hale gelen rutinlerin yenilenmesi gerekmektedir (Lee vd., 2001; Morris vd., 2005). Bununla birlikte, çevresel dinamizmin derecesi, firmaların izledikleri inovatif süreçlerin açıklanmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Wang ve Chen, 2010; Baron ve Tang, 2011); çünkü çevrenin dinamikliği ne kadar yüksekse, firmaların da aynı oranda yenilik yapması gerekmektedir (Miller, 1983). Buna göre, dinamik ortamlar firmaların kaynaklarının ve yetkinliklerinin düzenlenerek daha esnek bir yapıya kavuşmalarına ve girişimcilik fırsatlarının yaratılmasına da olanak sağlamaktadır (Lee vd., 2001). Öte yandan, çevresel dinamizmin kurumsal girişimcilik faaliyetlerini de etkilediği kabul edilmektedir (Simsek vd., 2007; Heavey vd., 2009).

Çevresel dinamizmin derecesi, girişimcilik faaliyetlerini etkilediği gibi bir firmadaki karar alma süreçlerini de etkileyebilmektedir (Oh vd., 2016). Buna göre, araştırmalar dinamik ortamların, firma içerisindeki karar vericileri riske yaklaşmaya yönelttiğini (Shah vd., 1998; Keller ve Bless, 2006); durağan ortamların ise tam tersine

riskten kaçınmaya yönelttiğini göstermektedir (Hmieleski ve Baron, 2008a). Tüm bunlara göre, son olarak bu çalışmada, hem örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü olduğu düşünülmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda, bu ilişkileri inceleyen açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu çalışmada, bu ilişkiler incelenerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

1.5. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın araştırma metodolojisi, Ketokivi ve Choi (2014) önerdiği adımlar takip edilerek tasarlanmıştır. Bu adımlar; araştırma hipotezinin oluşturulması, istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi ve hipotez çözümleme süreçlerini içermektedir. Bu çerçevede, deneysel olmayan nicel keşifsel (exploratory) ve açıklayıcı (explanatory), amaca yönelik anlık (cross-sectional) ve yordayıcı ilişkisel (korelasyonel / predictive correlational) araştırma modeli baz alınmaktadır.

Çalışma, örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkileri ölçebilecek bağımsız ve bağımlı değişkenleri içeren bileşik bir yapıdan oluşmaktadır. Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu düşünülen düzenleyici odak da araştırma modeline dahil edilmiştir. Ayrıca, örgütsel rutinler ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide ve düzenleyici odak ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı role sahip olduğu düşünülen çevresel dinamizm de araştırma modeline dahil edilmiştir. Araştırma tasarımı seçilirken, bu dört yapı arasındaki ilişkiyi tarifleyen araştırma sorusu dikkate alınmıştır.

Örgütsel rutinlerin ölçülmesinde, Karali (2018) tarafından geliştirilen, basit rutinler ve karmaşık rutinler boyutlarını içeren ölçek kullanılmaktadır. Kurumsal girişimcilik tipolojilerinin ölçülmesinde, De Jong ve Marsili (2015) tarafından geliştirilen, 2 ana boyut (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) ve beş alt boyut (sırasıyla dengesizleştirici/dengeleyici; az bulunan/yaygın olarak bulunan; yaratıcı/keşfedici; yeni bilgi gerekli/yeni bilgi gerekli

değil; çok yenilikçi/daha az yenilikçi) içeren ölçek kullanılmaktadır. Düzenleyici odakların ölçülmesinde, Vriend vd. (2022) tarafından geliştirilen, riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı boyutlarını içeren ölçek kullanılmaktadır. Son olarak, çevresel dinamizmin ölçülmesinde ise Jansen vd. (2006) tarafından, Dill (1958) ile Volberda ve Van Bruggen (1997) geliştirdiği ölçekler aracılığıyla oluşturulan ve tek boyut içeren ölçek kullanılmıştır. Örgütsel rutinler, düzenleyici odak ve çevresel dinamizmin ölçülmesinde, 5'li likert tipi ölçekten; kurumsal girişimcilik tipolojilerinin ölçülmesinde ise, 7 noktalı semantik farklılıklar ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma verileri, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan ve son beş yıl içerisinde ürün geliştirme çalışmasında bulunmuş ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunmuş olan firmalarda karar verici pozisyonda (sahip, genel müdür, icra kurulu başkanı, genel müdür yardımcısı, direktör vb.) olan katılımcılara uygulanan online bir anket (Google Forms aracılığıyla oluşturulmuştur) ile elde edilmiştir. Ankette, katılımcılara çalışmanın konusu, içeriği ve cevaplarının anonim kalacağı belirtilmiş ve katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu hatırlatılarak gönüllü katılım onayları alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün ölçekteki ifade sayısının Bryman ve Cramer (2005) 5 katı, Hair vd. (2010) 5-10 katı olmasının yeterli olacağını söylemektedirler. Ayrıca, Preacher ve MacCallum (2002) ise literatürde bu oranın 3 ile 10 kat arasında değiştiğini belirtmektedirler. Buna göre, araştırmada kullanılan ölçeklerde toplam 30 ifade olmasından dolayı, 150-300 arası bir örneklem yeterli olacağı anlaşılmıştır. Online olarak gönderilen anket formlarını toplam 227 katılımcı yanıtlamıştır. Bununla birlikte, anket formunda çevresel dinamizmi ölçmek amacıyla kullanılan sorularda ters olarak sorulan 4. soruya (son bir yılda pazarımızda önemli değişiklikler YAŞANMADI) çelişkili yanıt verdikleri ve benzer şekilde diğer sorulara da rastgele yanıtlar verdikleri anlaşılan 14 katılımcının anket verisi analize dahil edilmemiştir ve 213 anket verisi ile çalışma tamamlanmıştır.

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 27, AMOS 23 ve SPSS PROCESS macro programları yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle, katılımcıların demografik özellikleri frekans analizi ile incelenmiştir. Sonrasında, verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Harman'ın tek faktör testi yapılmış ve ortak yöntem varyansı sorunu

olmadığı bulunmuştur. Sonrasında, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve Pearson korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikî analizler gerçekleştirilmiştir. Son olarak, değişkenler arasındaki doğrudan, aracı ve düzenleyici etkiler regresyon analizleri ile incelenmiştir.

1.6. Araştırmanın Organizasyonu

Araştırma toplam dört bölüm olarak planlanmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde; araştırmanın temel amacı ve sorunsalı, bu araştırmaya yönelme motivasyonu, araştırmanın önemi ve katkısı ile araştırmanın metodolojisi ve organizasyonu yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; sırasıyla kurumsal girişimcilik, örgütsel rutinler, düzenleyici odak teorisi ve çevresel dinamizm kavramlarına yönelik olarak yapılan literatür taraması yer almaktadır. Kurumsal girişimcilik başlığı altında; kurumsal girişimcilik kavramının tanımı ve önemi, kurumsal girişimcilik modelleri, kurumsal girişimciliğin öncülleri ve sonuçları ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (Schumpeteryan kurumsal girişimcilik ve Kirzneryan kurumsal girişimcilik) hakkında alanyazın sunulmaktadır. Örgütsel rutinler başlığı altında; örgütsel rutinler kavramının tanımı ve özellikleri, örgütsel rutinelere ilişkin yaklaşımlar (dinamik kabiliyetler yaklaşımı ve pratik olarak strateji yaklaşımı), örgütsel rutinlerin firma içerisindeki rolü ve örgütsel rutin türleri (basit rutinler ve karmaşık rutinler) hakkında alanyazın sunulmaktadır. Düzenleyici odak teorisi başlığı altında; düzenleyici odaklar kavramının tanımı, düzenleyici odak türleri (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı), düzenleyici odaklanmanın bilişsel ve duygusal belirleyicileri ile düzenleyici odaklanmanın bireysel ve örgütsel düzeyde öncülleri hakkında alanyazın sunulmaktadır. Çevresel dinamizm başlığı altında ise; çevresel dinamizm kavramının tanımı (değişim hızı, belirsizlik ve karmaşıklık derecesi bağlamında) hakkında alanyazın sunulmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilmektedir. Sonrasında, kavramlar arası ilişkiler, araştırmanın hipotezleri ve hipotez geliştirme süreci,

araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve aracı, araştırmada kullanılan ölçekler ile ön test süreci hakkında bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde; gerçekleştirilen ön testin ardından, asıl modelin test edilmesine geçilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Sonrasında ise tanımlayıcı istatistik analizler, Harman'ın tek faktör testi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizi, Pearson korelasyon analizi, ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın sonuç bölümünde; analiz sonucunda elde edilen bulguların literatürle karşılaştırmalı olarak tartışılması, araştırmanın kuramsal katkıları, kısıtları, yönetim dünyasına ve gelecek araştırmalara yönelik olarak sunulan öneriler bulunmaktadır. Son olarak; kaynakça, anket formu ve özgeçmiş yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Girişimcilik

2.1.1. Kurumsal Girişimcilik Kavramı ve Önemi

Girişimcilik kavramı uzun zamandır ekonomik ve örgütsel çalışmaların merkezinde yer almaktadır. "Girişimci" terimi Fransızca kökenli olup kavramın geçmişi 1700'lere dayanır ve bir iş kurma sürecini başlatan ya da bir girişimi üstlenen kişiyi ifade eder (Herrington vd., 2010). Girişimcilik teorisine ilk katkılar, terimi ilk olarak 1730 civarında uygun piyasa koşulları altında ekonomik girişimlerde bulunabilen bir kişiyi tanımlamak için kullanan Richard Cantillon'a kadar uzanmaktadır (Calin, 2020). Bu temele dayanarak, Fransız bir ekonomist olan Jean-Baptiste Say, girişimciyi kaynakları daha düşük üretkenlik alanlarından daha yüksek üretkenlik alanlarına yeniden tahsis eden ve böylece daha fazla ekonomik değer yaratan kişi olarak tanımlamıştır (Herrington vd., 2010). Bu erken tanımlardan günümüzde girişimcilik tanımları hep inovasyonun, kaynakların yeniden tahsisinin ve ekonomik büyümenin itici gücü olarak ele alınacak şekilde tanımlanmıştır.

Literatürde uzun ve zengin bir geçmişe sahip olan girişimci kavramının aksine, kurumsal girişimcilik kavramının kullanımı, yaklaşık iki yüz kırk yıl sonrasına kadar gerçekleşmemiştir (North, 2015). Kurumsal girişimcilik, son kırk yılda gelişen bir kavramdır (Kuratko ve Morris, 2018) ve özellikle son yıllarda, stratejik yönetim alanında kurumsal girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalar giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Arfi ve Hikkerova, 2021).

Kurumsal girişimcilik, mevcut firmalar içinde girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirebileceği bir ortam yaratma anlamında kullanılmaktadır (Moraes vd., 2023). Kurumsal girişimciliği, mevcut bir firma bünyesinde yeni iş fırsatlarının geliştirilmesi olarak tanımlamak da mümkündür. Ayrıca kurumsal girişimcilik; hali hazırda kurulu olan firmaların bireysel, ekip olarak ve örgütsel düzeyde tüm girişimcilik faaliyetlerini kapsamaktadır (Göcke vd., 2022).

Kurumsal girişimcilik, Burgelman (1983), Miller (1983), Ellis ve Taylor (1987) ve Pinchot'un (1985) çalışmalarının ortaya çıkmasıyla 1980'lerde ayrı bir araştırma alanı olarak şekillenmeye başlamıştır (Glinyanova vd., 2021). O tarihten bu zamana araştırmacılar yıllardır, mevcut faaliyet halinde olan firmalardaki girişimciliği tanımlamak adına çok çeşitli kavramlar kullanmaktadırlar. Bu bağlamda, literatürde sıklıkla kullanılan kavramlar şunlardır:

Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship) (Burgelman, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1995, 1996, 2015; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Zahra ve Covin, 1995; Sharma ve Chrisman, 1999; Zahra vd., 1999a; Dess vd., 2003; Antoncic ve Hisrich, 2004; Zahra vd., 2009; Ireland vd., 2009; Kuratko ve Audretsch, 2013; Kuratko vd., 2014).

İç Girişimcilik (Intrapreneurship) (Pinchot, 1985; Luchsinger ve Bagby, 1987; Carrier, 1996; Antoncic ve Hisrich, 2001, 2003; Antoncic, 2007).

Şirket İçi Girişimcilik (Internal Corporate Entrepreneurship) (Schollhammer, 1982; Jones ve Butler, 1992).

Şirket Girişimciliği (Corporate Venturing) (George ve Macmillan, 1985; Macmillan vd., 1986).

Stratejik Girişimcilik (Strategic Entrepreneurship) (Hitt vd., 2001)

Kurumsal girişimcilik kavramına yönelik olarak uzlaşmaya varılmış bir tanım bulunmadığını ifade eden (Zahra, 1991) kurumsal girişimciliği; var olan örgütlerde ürün ve süreç yenilikleri ve pazar gelişmeleri aracılığıyla yeni iş yaratmayı amaçlayan formal ve informal faaliyetler olarak tanımlamıştır. Bu faaliyetler, bir firmanın rekabetçi konumunu ve finansal performansını iyileştirme amacıyla kurumsal, bölüm (iş), fonksiyonel veya proje düzeylerinde gerçekleştirilebilir. Antoncic ve Hisrich (2004) ise kurumsal girişimciliği, bir firmanın olağan iş yapış biçimlerinden farklı olarak ortaya çıkan; yerleşik bir firma içerisindeki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri, büyüklüğü ne olursa olsun mevcut bir firma içerisinde gerçekleşir ve yeni ürün, hizmet, teknoloji, yeni iş girişimleri vb. inovatif süreçleri ifade eder.

Burgelman'e (1983) göre kurumsal girişimcilik, firmaların içsel gelişim yoluyla çeşitlendirmeye giriştiği bir süreci ifade etmektedir. Bu çeşitlendirme, firmanın yetkin olduğu faaliyet alanlarını genişletmek için yeni kaynakları bir araya getirmesi şeklindedir. Antoncic ve Hisrich (2003) bir firmanın süregelen alışkanlıklarından ayrılması ile ilgili olarak ortaya çıkan davranışlarına atıfta bulunarak; kurumsal girişimciliği, var olan bir örgüt içerisindeki girişimcilik olarak tanımlamışlardır. Parker (2011) kurumsal girişimciliği, mevcut bir organizasyon içinde yeni bir fırsattan yararlanmak ve ekonomik değer yaratmak amacıyla yeni bir girişim geliştirme uygulaması şeklinde ifade etmiştir. Salamzadeh vd. (2019) ise kurumsal girişimciliği, yerleşik bir firmada girişimcilik faaliyetlerinin uygulanabilmesi için; firma içerisindeki bir grup kişinin yaratıcılık, yenilikçilik ve risk alma gibi özelliklerini kullanması olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmada ise, kurumsal girişimcilik kavramı, yapılan tüm açıklamalar göz önüne alındığında, mevcut firmalarda yürütülen girişimcilik etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal girişimcilik, küreselleşme ile birlikte günümüzde dinamik rekabetle karşı karşıya kalan firmaların, rekabet gücü açısından giderek daha önemli bir hale gelmektedir (Bhardwaj vd., 2007). Bu rekabetçi ortam göz önüne alındığında, firmaların kurumsal girişimcilikten elde edebilecekleri yararlar oldukça fazladır. Kurumsal girişimcilik özellikle, inovasyonun artışının beraberinde getirdiği örgütsel engellerin ve karmaşıklıkların üstesinden gelmek ve yönetmek için etkili bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır (Baruah ve Ward, 2015). Antoncic'e (2007) göre örgütsel ve iktisadi gelişme, büyük ölçüde kurumsal girişimciliğe bağlıdır. Zuo vd.'e (2024) göre ise kurumsal girişimcilik; bir firmanın faaliyetlerini sürdürebilmesi, büyümesi, kar elde edebilmesi ve rekabet gücü açısından belirleyici bir konumdur.

Kurumsal girişimcilik, mevcut örgütlerde girişimciliğin varlığını ve dinamiklerini ifade etmektedir. Mevcut ürünlerin iyileştirilmesini ve yeni ürünlerin ve servislerin yaratılmasında belirgin bir katma değer yaratmayı amaçlamaktadır. (Delic vd., 2016). Ayrıca kurumsal girişimcilik, bir firma içerisinde devam eden bir işi geliştirmek veya yeni bir iş yaratmak amacıyla yapılan faaliyetleri ifade etmektedir (Setiawan ve Erdogan, 2020) ve ürün yeniliği, süreç yeniliği ya da yeni pazar arayışları vb. eylemleri de kapsamaktadır (Kellermanns ve Eddleston, 2006). Kurumsal

girişimcilik bir bakıma, bir firmanın risk almasını sağlayan ve rekabet etme gücünü arttıran bir yenileme faaliyeti olarak da görülebilir (Tajeddini ve Mueller, 2012).

Kurumsal girişimcilik; inovatif faaliyetlerde bulunulmasının, ekonominin canlanmasının ve dolayısıyla birikim yapılabilmesinin temel yollarından biridir. Kurumsal girişimcilik sayesinde; iş piyasası gelişir, üretime katkı sağlanır ve firmalar zirvede kalmaya devam edebilirler (Frederick vd., 2006). Ayrıca, kurumsal girişimcilik, inovasyonun teşvik edilmesi ve üretkenliğin artırılması için de önemli bir araçtır (Zahra, 2015). Kurumsal girişimcilik; mevcut firmalardaki karlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliğin teşvik edilmesini, bilginin önemini ve uluslararası başarı için harekete geçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Hornsby vd., 2002). Kurumsal girişimcilik, büyüklüğü ve yapısı ne olursa olsun her firma için temel bir strateji haline gelmiştir. Firma ve firmanın içinde bulunduğu piyasayı birbirine yakınlaştırarak, inovasyona yönelik ortamın oluşmasına ve teknoloji gelişimine katkıda bulunmaktadır (Moraes vd., 2023)

Kurumsal girişimcilik ile ilgili faaliyetlere elverişli kurumsal yapıları olan ve kurumsal girişimcilik yönelimine özel olarak önem veren firmaların, bu tür niteliklere sahip olmayan firmalara göre daha yüksek büyüme oranı ve karlılığa sahip olma ihtimalleri daha fazladır (Antoncic, 2007). Bu bağlamda, her düzeydeki yöneticinin firmanın başarıya ulaşabilmesi için yerine getirmek durumunda olduğu stratejik rolleri bulunmaktadır (Kuratko vd., 2005). Çalışanları yeni fırsatlar keşfetmesi ve yeni ürünler geliştirilmesi konusunda cesaretlendirme ve desteklemede özellikle yöneticilere hayati bir rol düşmektedir (Moriani vd., 2014) çünkü; kurumsal girişimcilik bir firma bünyesinde yer alan yöneticileri olduğu kadar çalışanları da kapsamaktadır. Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların bu süreçte aktif rol oynamalarına ve girişimci davranışlar göstermelerine ihtiyaç vardır (Zali vd., 2024). Hızla değişen günümüz dünyasında kurumsal girişimciliğin önemini fark eden ve kurumsal girişimciliğe yönelimi teşvik eden firmaların, bu hızlı değişimlere daha kolay yanıt verdikleri ve kar elde etme açısından daha avantajlı olduklarını söylemek mümkündür.

2.1.2. Kurumsal Girişimcilik Modelleri

Kurumsal girişimcilik süreci ve olgusuna yönelik konuların anlaşılmasını sağlamak maksadıyla çeşitli kavramsal modeller geliştirilmiştir (Groenewald, 2010). Araştırmanın bu bölümünde, kurumsal girişimciliği açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş olan; Guth ve Ginsberg'in kurumsal girişimcilik modeli, firma davranışı modeli (Covin ve Slevin'e göre firma davranışı modeli, Zahra'ya göre firma davranışı modeli), interaktif kurumsal girişimcilik modeli, kurumsal girişimciliğin yordayıcıları ve finansal sonuçları modeli, kurumsal girişimcilik ve zenginlik yaratma modeli ve kurumsal girişimcilik sistem modeli ele alınacaktır.

2.1.2.1. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Guth ve Ginsberg'e (1990) göre kurumsal girişimcilik kavramı, iki tür süreç etrafında şekillenmiştir. Birincisi, mevcut bir firma içerisinde yeni işlerin ortaya çıkması olarak da adlandırılabilcek olan i inovasyon veya girişim; ikincisi ise, stratejik yenilenme (strategic renewal) olarak da adlandırılabilcek olan firmaların üzerine inşa edildikleri temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüşümdür. Guth ve Ginsberg'in kurumsal girişimcilik modelinde, kurumsal girişimciliği etkileyen temel faktörler; evre, stratejik liderler, örgütsel yönetim/form ile örgütsel performanstır. Guth ve Ginsberg (1990) modelin bileşenlerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

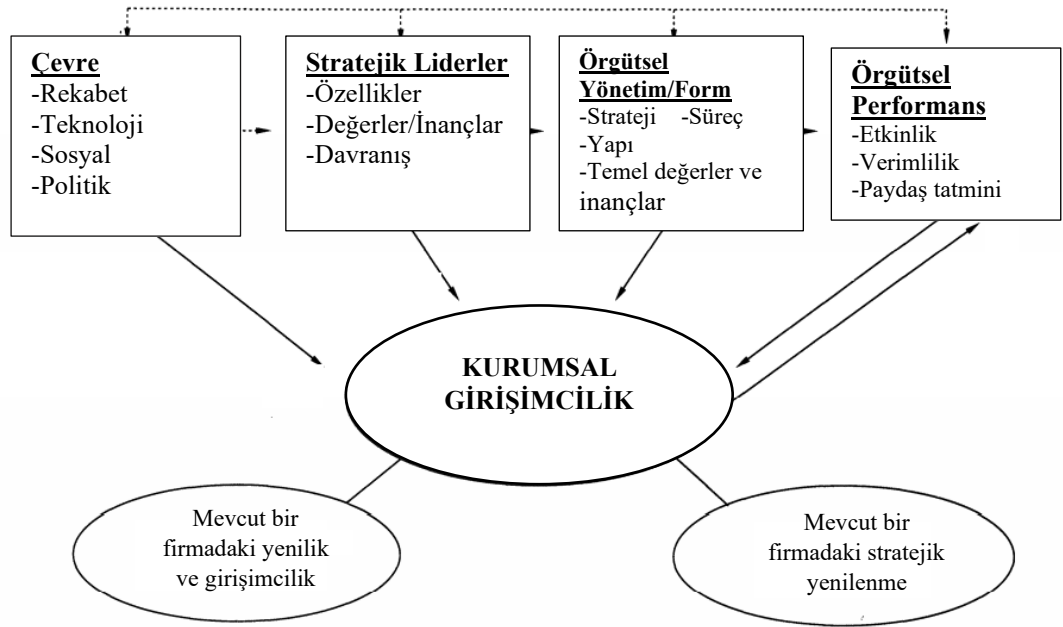
evre kurumsal girişimciliği etkilemektedir: Piyasanın rekabetçi yapısında ve teknolojisinde yaşanan değişiklikler kurumsal girişimciliği etkilemektedir.

Stratejik liderler kurumsal girişimciliği etkilemektedir: Firma içinde gösterilen girişimci davranışların çoğunlukla; stratejik liderlerin özelliklerine, değer yargılarına, inançlarına ve vizyonlarına bağlı olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel yönetim/form kurumsal girişimciliği etkilemektedir: Bürokratik yapı ve süreçler firma içerisinde yapılmak istenen yenilik ve değişimleri karşı engelleyici faktörler olarak görölmektedir. Buna rağmen, yüksek seviyede bürokratik yapılara ve süreçlere sahip olduğu belirlenen firmalarda, yüksek seviyede inovasyon ile ilgili süreçlerin de gözlemlendiği söylenmektedir.

Örgütsel performans kurumsal girişimciliği etkilemektedir: Firmalar, fırsatları değerlendirmelerine olanak tanıyan ilave kaynaklara sahip olduklarında ya da krizler veya ciddi dış tehditler ile karşılaştıklarında yenilik ve radikal değişimleri hızlandıracaktır.

Kurumsal girişimcilik performansı etkilemektedir: Yönetimin kısa dönemli performansa odaklanması, genellikle yenilik ve değişim için engelleyici olarak görülmektedir. Yeni girişimlerin, karlılık performansına katkıda bulunabilmesi genellikle birkaç yıl almaktadır.



Şekil 2.1. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.

2.1.2.2. Firma Davranışı Modeli

Literatürde firma davranışı ile ilgili olarak Covin ve Slevin (1991) ve Zahra (1993a) tarafından geliştirilen iki farklı model yer almaktadır.

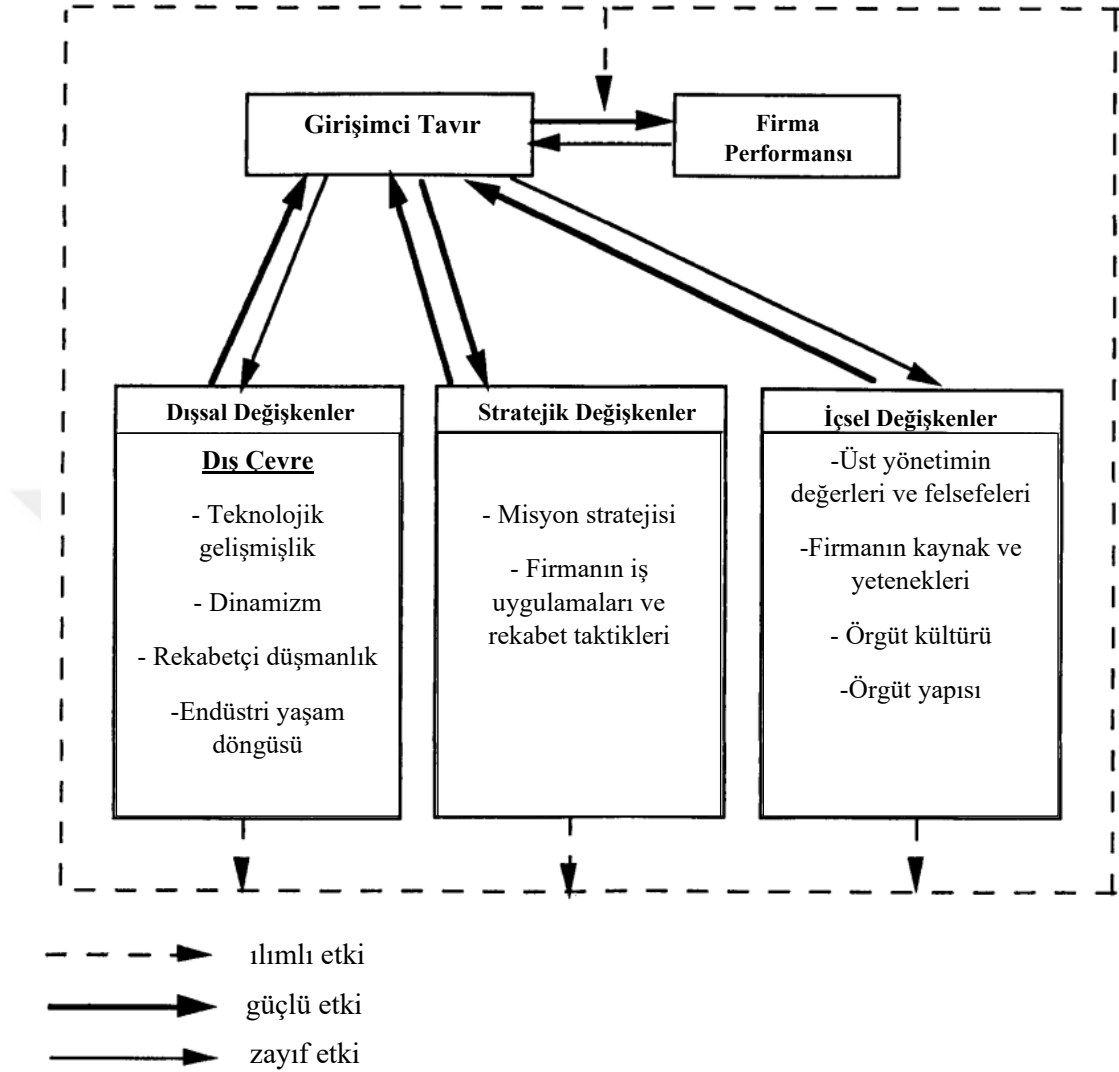
Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen firma davranış modeline göre; dışsal değişkenler, içsel değişkenler ve stratejik değişkenler, firmanın girişimci tavrı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler. Girişimci tavır da bu değişkenleri etkilemektedir, fakat bu etki daha zayıftır. Ayrıca, girişimci tavır firma performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Firma performansı ise girişimci tavır üzerinde daha az güçlü bir etkiye sahiptir. Bu model, daha büyük ve yerleşik firmaların girişimcilik davranışıyla ilgili, organizasyonel sistem unsurlarını açıklamayı amaçlamaktadır; ancak aynı zamanda birçok küçük firmaya da farklı derecelerde uygulanabilir. Covin ve Slevin (1991) modelin bileşenlerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

Girişimci tavır: Girişimci tavır, üç tür kurumsal düzeyde davranış ile yansıtılmaktadır. Bunlar, üst yönetimin belirsizlik durumlarında yatırım kararları ve stratejik eylemlerle alakalı olarak risk alması; inovasyon ve teknolojik liderliğe yönelik eğilimin yaygınlığı ve sıklığı ile firmanın rakipleriyle agresif ve proaktif bir biçimde rekabet etme eğiliminde olması ile kendini belli eden piyasada öncü olma isteği.

Dışsal değişkenler: Modelde yer alan dışsal değişkenler; dış çevre, teknolojik gelişmişlik, dinamizm, rekabetçi düşmanlık ve endüstri yaşam döngüsü şeklindedir.

Stratejik Değişkenler: Modelde yer alan stratejik değişkenler; misyon stratejisini ve firmanın iş uygulamalarını ve rekabet taktiklerini içerir.

İçsel Değişkenler: Modelde yer alan içsel değişkenler; üst yönetimin değerleri ve felsefeleri, firmanın kaynak ve yetenekleri, örgüt kültürü ve örgüt yapısıdır.

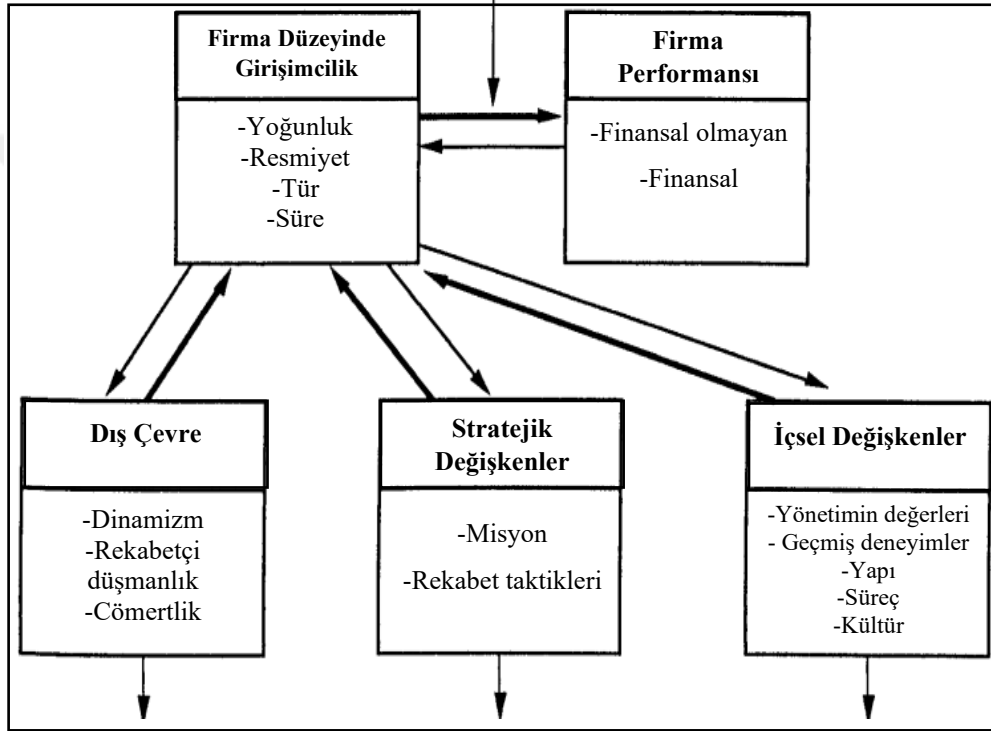


Şekil 2.2. Covin ve Slevin'in Firma Davranışı Modeli

Kaynak: Covin, J. G., Slevin D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(1), 7-25.

Zahra, (1993a) tarafından geliştirilmiş olan firma davranışı modeli ile, Covin ve Slevin, (1991) tarafından sunulan orijinal model arasında dört fark vardır. Bu farklar; (1) dışsal değişkenlerden, teknolojik gelişmişlik değişkeni modelden çıkarılmıştır; çünkü dinamizm değişkeni ile birlikte kullanılması lüzumsuz olarak görülmüştür. Dinamizm, teknolojik gelişmişliğe yol açan teknolojik değişimde dahil olmak üzere birçok kaynaktan doğmaktadır. Ayrıca revize edilmiş modelde, piyasadaki yenilik fırsatlarının çokluğuna işaret eden cömertlik değişkeni eklenmiştir. (2) Revize edilmiş model, bir firmanın girişimci tavrının daha geniş bir tanımını

benimsemiştir. Yerel ve uluslararası girişimcilik faaliyetlerini dikkate alma ihtiyacını vurgulamaktadır. (3) İçsel değişkenler birkaç şekilde revizyona uğramıştır. Bu revizyon ile birlikte dört alt küme belirlenmiştir. Bunlar; yönetsel değerler ve altyapı, örgüt yapısı, yönetim süreci ve örgüt kültürüdür. (4) Revize edilmiş model, girişimcilik faaliyetlerinin hem finansal hem de finansal olmayan performans sonuçlarını dikkate almıştır.



→ ılımlı etki
→ güçlü etki
→ zayıf etki

Şekil 2.3. Zahra'nın Firma Davranışı Modeli

Kaynak: Zahra, S. A. (1993a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.

2.1.2.3. İnteraktif Kurumsal Girişimcilik Modeli

Hornsby vd. (1993) örgütsel ve bireysel özelliklerin, kurumsal girişimcilik başarısı elde edebilmek için tetikleyici olay ile nasıl etkileşime girdiklerini açıklayan bir çerçeve çizmişler ve hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların yararlanabileceği

etkileşimli bir model geliştirmeyi amaçlamışlardır. Hornsby vd. (1993) modelin bileşenlerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

Kurumsal girişimciliği destekleyen örgütsel özellikler: Yönetimin desteği, otonomi, ödüllendirme ve teşvik, zamanın uygunluğu ve örgütsel sınırlılıklardır.

Kurumsal Girişimciliği destekleyen bireysel özellikler: Risk alma eğilimi, otonomi isteği, başarıya ihtiyacı, hedefe yönelim ve içsel kontroldür.

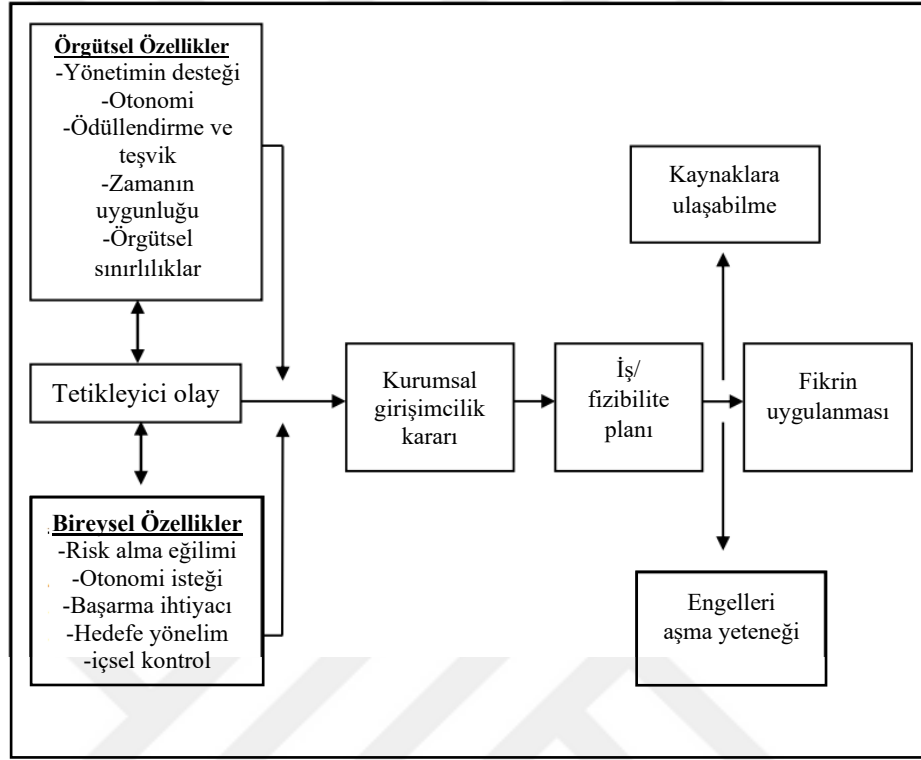
Tetikleyici olay/ çevresel değişim: Kurumsal girişimci olarak hareket etme kararı, örgütsel ve bireysel özelliklerin ve bir tür tetikleyici olay arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkar. Tetikleyici olay (bir birleşme veya devralma, bir rakibin pazar payını artırma hareketi, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, tüketici taleplerindeki değişiklikler, ekonomik değişiklikler vb. olabilir) koşullar elverişli olduğunda kurumsal girişimci olarak hareket etme yönünde ivme sağlayıcı bir etki yaratır.

Kurumsal girişimcilik kararı: Kurumsal girişimci olarak hareket etme kararı; örgütsel özellikler, bireysel özellikler ve tetikleyici olayın etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

İş/ fizibilite planı: Kurumsal girişimci olarak davranma kararından sonra, etkili bir iş planı geliştirmek gerekmektedir.

Kaynaklara ulaşabilme ve engelleri aşma yeteneği: Bir firmanın iş planının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, yeni girişimlerini finanse etme ve destekleme yeteneği kritik önem taşımaktadır.

Fikrin uygulanması: Kurumsal girişimcilik ile ilgili olarak bir fikrin uygulanması, modelde yer alan faktörlerin etkileşiminin bir sonucudur. Kurumsal girişimci eğer fizibilite planını geliştirir, gerekli kaynakları elde eder ve mevcut örgütsel bariyerlerin üstesinden gelirse; artık fikri uygulama aşamasındadır.



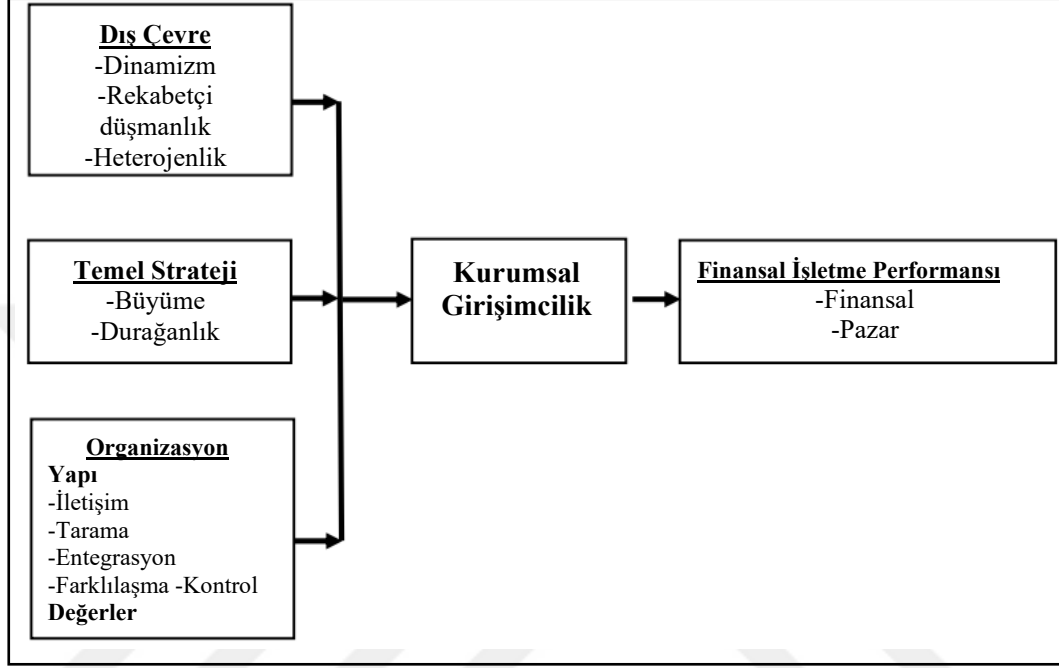
Şekil 2.4. İnteraktif Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.

2.1.2.4. Kurumsal Girişimciliğin Yordayıcıları ve Finansal Sonuçları Modeli

Zahra (1991) tarafından geliştirilen kurumsal girişimciliğin yordayıcıları ve finansal sonuçları modeline göre; bir firmanın dış çevresi, stratejisi ve örgütsel faktörleri kurumsal girişimcilik faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Modele göre, kurumsal girişimciliğin potansiyel öncüllerinin; çevre, strateji ve örgüt olduğu aynı zamanda; kurumsal girişimciliğin de finansal işletme performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Zahra (1991) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre; çevresel dinamizm, rekabetçi düşmanlık ve heterojenlik, kurumsal girişimciliği güçlendirmektedir; büyüme odaklı stratejiler kurumsal girişimcilik ile ilişkilendirilirken, durağan bir strateji uygulamak kurumsal girişimcilik açısından uygun değildir. İletişim, tarama ve entegrasyon kurumsal girişimcilik ile pozitif yönde ilişkilidir; farklılaşma ve kontrol ise, kurumsal girişimcilik faaliyetlerini

kısıtlamaktadır. Açık bir şekilde tanımlanmış kurumsal değerlerin, kurumsal girişimcilik açısından olumlu etki yaratacağı ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin, firmanın finansal performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

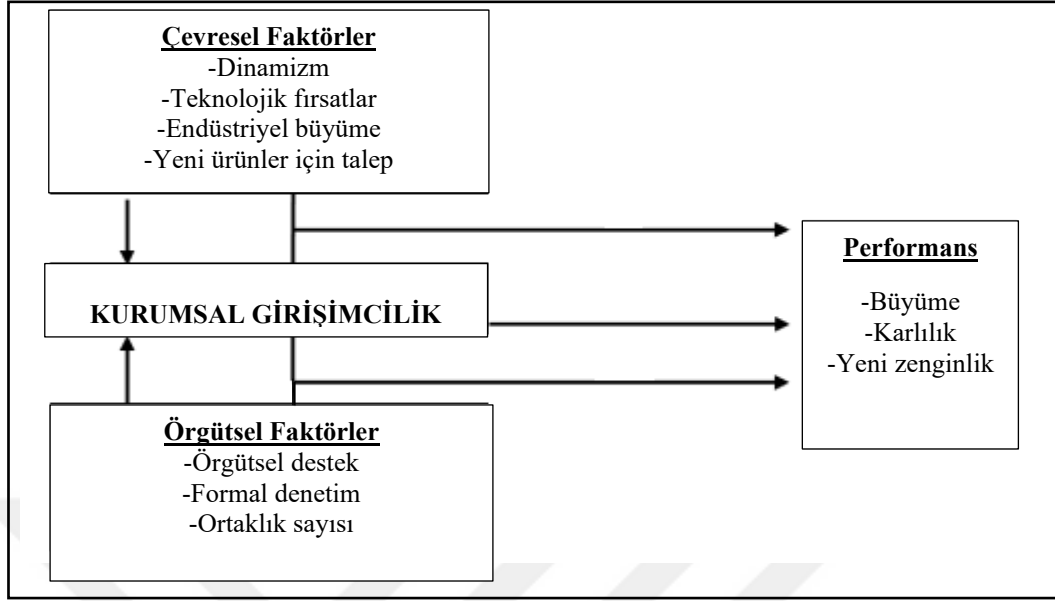


Şekil 2.5. Kurumsal Girişimciliğin Yordayıcıları ve Finansal Sonuçları Modeli

Kaynak: Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.

2.1.2.5. Kurumsal Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli

Antoncic ve Hisrich (2004) tarafından geliştirilen kurumsal girişimcilik ve zenginlik yaratma modeli ile kurumsal girişimciliğin ve kurumsal girişimciliğin çevresel ve örgütsel öncüllerinin, performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, kurumsal girişimcilik ile zenginlik yaratma arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Bu model, kurumsal girişimciliği ve onun doğrudan iki öncül kavramını (diğer firmalarla yapılan örgütsel ittifaklar da dahil olmak üzere) çevresel ve örgütsel faktörleri; performans faktörleri olarak da büyüme ve karlılığa ek olarak zenginlik yaratma ve dolaylı ve etkileşim etkilerini kapsamaktadır. Antoncic ve Hisrich (2004) elde ettikleri bulgular neticesinde, kurumsal girişimciliğin; zenginlik yaratma, büyüme ve karlılık açısından fark yarattığını tespit etmişlerdir.



Şekil 2.6. Kurumsal Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli

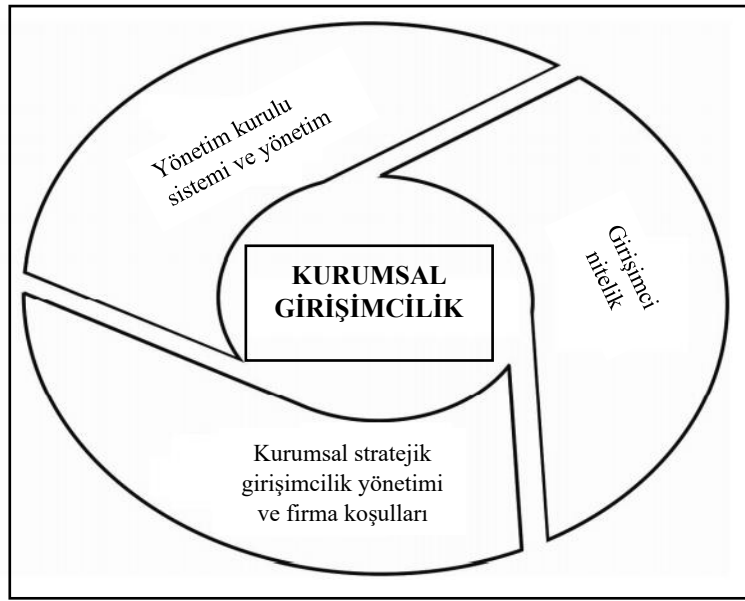
Kaynak: Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.

2.1.2.6. Kurumsal Girişimcilik Sistem Modeli

Chen vd. (2005) tarafından geliştirilen kurumsal girişimcilik sistem modeline göre, bir firmada kurumsal girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunan faktörler; yönetim kurulu sistemi ve yönetim, girişimci nitelik, kurumsal stratejik girişimcilik yönetimi ve firmanın içinde bulunduğu koşullardır. Kurumsal girişimcilik sistem modeline göre, kurumsal girişimciliğin gelişmesi için gerekli olan şartlar aşağıdaki şekildedir (Chen vd., 2005):

- CEO'nun yönetim kurulunda bulunmaması,
- Üst yönetimin hisse senedi ile ödüllendirilmesi,
- Firmanın, hisse senedi ile ödüllendirilerek, firma dışı yöneticiler açısından cazip hale getirilmesi,
- Belirsiz durumlara karşı dayanma kapasitesinin artırılması,
- Fırsatları yakalama becerisinin geliştirilmesi,
- Başarısızlıklardan ders alma yeteneğinin geliştirilmesi,
- Öz yeterlik
- Bağımsızlık

- Firma stratejilerini oluşturmaya katılan personelin arttırılması,
- Farklı koşullar göz önüne alınarak, esnek stratejiler oluşturulması,
- Finansal kontrole önem verilmesi,
- Girişimci stratejiler uygulanması,
- Organizasyon yapısının düzleştirilmesi,
- Yenilik ve girişimcilik için özel birimlerin oluşturulması,
- İnovasyon odaklı örgüt kültürünün benimsenmesi.



Şekil 2.7. Kurumsal Girişimcilik Sistem Modeli

Kaynak: Chen, J., Zhu, Z., & Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6), 529-543.

Kurumsal girişimcilik modelleri birbirlerinden, deneysel olarak test edilip edilmemeleri konusunda ayrışmaktadırlar. Bu bağlamda; Zahra, Chen vd. ile Antoncic ve Hisrich'in geliştirdikleri modelleri deneysel olarak test ettikleri tespit edilmiştir.

2.1.3. Kurumsal Girişimciliğın Öncülleri ve Sonuçları

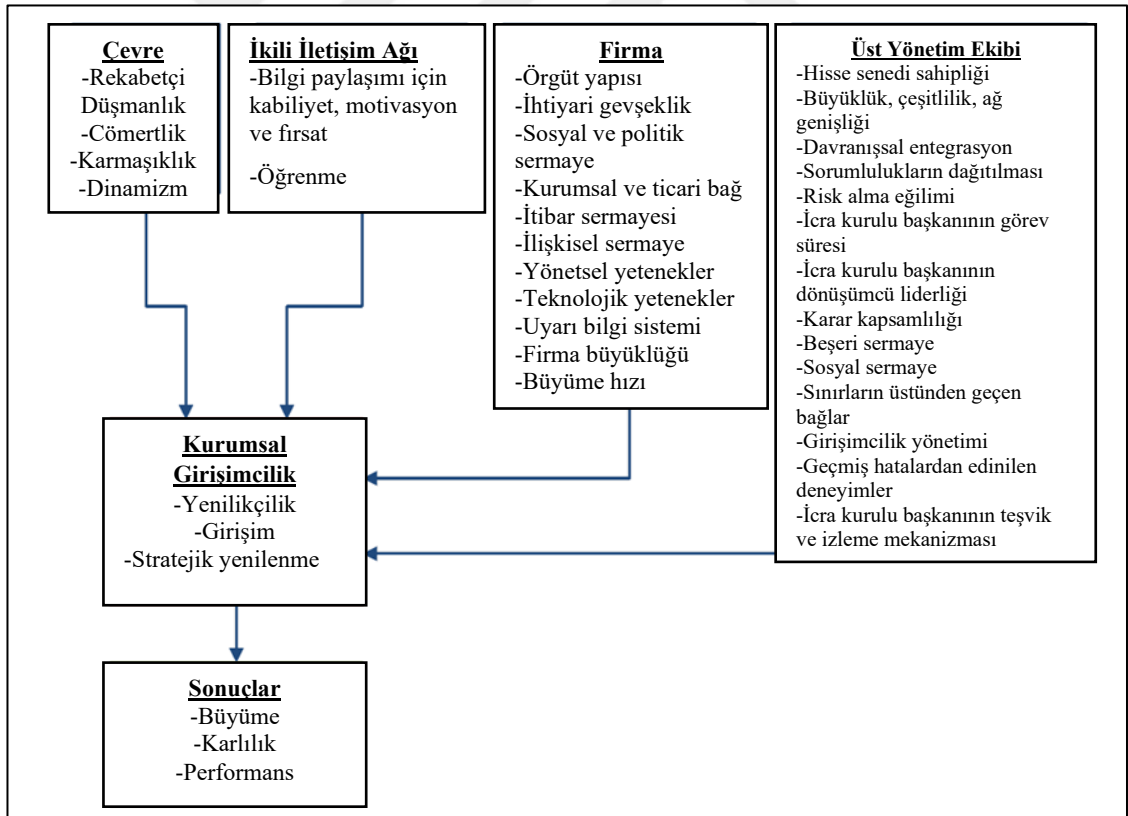
Yukarıdaki modeller incelendiğinde, her bir modelde kısmen farklı öncüller olsa da çoğunlukla benzer öncüllerle kurumsal girişimciliğın gelişimini ve performansla ilişkisini açıkladıkları görölmektedir.

Genel olarak ilgili literatür, kurumsal girişimcilik yapısının ana bileşenleri olarak; inovasyona, şirket girişimciliğine (corporate venturing) ve stratejik yenilenmeye (strategic renewal) odaklandıklarını göstermektedir. Bu yapı, literatürde hem tek bir meta-yapı (Simsek vd., 2007; Ling vd., 2008; Romero-Martinez vd., 2010; Simsek ve Heavey, 2011; Thorgren vd., 2012; Bojica ve Fuentes, 2012; Heavey ve Simsek, 2013) hem de ayrı bileşenler (Yiu vd., 2007; Yiu ve Lau, 2008) olarak kullanılmıştır (Sakhdari, 2016). Daha önce de ifade edildiği üzere, kurumsal girişimcilik; yeni ürünler piyasaya sürmek, yeni pazarlara girmek veya süreçleri yenilemek gibi bir firma içindeki gerçek girişimci eylemleri ifade eder. Bu yönüyle, girişimcilik yönelimi kavramından farklıdır. Zira girişimcilik yönelimi, bir firmanın girişimci davranışını besleyen ve girişimci eylemlerde bulunmasını teşvik eden stratejik zihniyettir (Simsek ve Heavey, 2011). Bir başka ifadeyle, girişimcilik yönelimi, girişimci faaliyetlere uygun bir ortam yaratarak kurumsal girişimciliğin öncüsü veya kolaylaştırıcısı bir role sahiptir. İç girişimcilik ise, bir organizasyonda bireylere veya ekiplere daha fazla vurgu yapar ve iç girişimciler bir organizasyon içinde yapılan yenilikçi faaliyetleri yönlendirmek için doğrudan sorumluluk alan kişiler olarak tanımlanır (Sharma ve Chrisman, 1999).

Önceki araştırmalar, kurumsal girişimciliğin kökenlerini çoğunlukla bilgi temelli görüşe (Grant, 1996) dayandırmaktadır. Bu görüş, bilgiyi çoğunlukla firmalardaki en önemli stratejik kaynak olarak ele alır. Bu teorinin temel öncülü, yenilikçi faaliyetlerin esasen firmaların iç ve dış bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde birleştirme ve koordine etme yeteneklerinin bir işlevi olduğudur (Grant, 1996). Zahra (1991) dış çevreden veri toplama, analiz etme ve yorumlama anlamına gelen taramanın (scanning), bir firmanın kurumsal girişimcilik düzeyini artırdığı sonucuna varmıştır. Buna göre, bu tür bir tarama yenilikçiliği ve rekabeti destekleyerek kurumsal girişimciliğe önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Zahra, 1991; Antoncic ve Hisrich, 2001). Hayton (2005), üst yönetim ekibindeki insan sermayesinin çeşitliliğinin, bilgi edinimini kolaylaştırarak ve öğrenmeyi tetikleyerek kurumsal girişimciliği artırdığını savunmaktadır. Yiu vd. (2007) teknolojik yetenekler ve kurumsal bağlar gibi firmaya özgü sahiplik avantajlarının kurumsal girişimciliği desteklediğini ileri sürmektedirler.

Yiu ve Lau (2008) bir firmanın politik, sosyal ve itibar sermayesinin kurumsal girişimciliğe yönelimini artırdığını savunmaktadırlar. Simsek vd. (2009) ise bir firmanın uyarı bilgi sisteminin, gerekli bilgileri zamanında ve proaktif bir şekilde sağlayarak kurumsal girişimciliği artırdığını öne sürmektedirler. Biniari (2012), kurumsal girişimciler ile firmanın diğer üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerin önemini vurgulayarak, duygusal bütünleşmenin kurumsal girişimcilik sürecinde etkili olduğunu savunmaktadır. Nason vd. (2015) firma büyüklüğünün, kurumsal girişimciliği etkilediğini ileri sürmektedirler. Buna göre, küçük işletmelerin büyüme sağlamak adına; büyük işletmelerin ise ataletin önüne geçmek adına kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde bulunduklarını belirlemişlerdir.

Sakhdari (2016) kurumsal girişimciliğin öncüllerini ve sonuçlarını şu şekilde özetlemektedir:



Şekil 2.8. Kurumsal Girişimciliğin Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Sakhdari, K. (2016). Corporate Entrepreneurship: A Review and Future Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 6(8). 5-18

2.1.4. Kurumsal Girişimcilik Tipolojileri: Schumpeteryan ve Kirzneryan Girişimcilik

Urbano vd. (2022) alışmalarında; girişimsel fırsatların yaratılmasına veya keşfedilmesine dair Schumpeteryan ve Kirzneryan görüşlerin sadece bağımsız girişimcilik açısından değıl kurumsal girişimcilik bağılamında da ele alınması gerektiğini önermişlerdir. Bundan hareketle, bu çalışmada kurumsal girişimciliğın boyutları ele alınırken, girişimsel fırsatlar ile ilgili olarak iki farklı noktayı oluşturan Schumpeter ve Kirzner'in görüşlerinden yararlanılmıştır. Kurumsal girişimcilik, 'yaratıcı kurumsal girişimcilik (Schumpeteryan)' ve 'keşfedici kurumsal girişimcilik (Kirzneryan)' şeklinde boyutlandırılmıştır.

Üretim ve faktör piyasalarında kusur olduğı müddetçe fırsatlar var olmaktadır (Alvarez ve Barney, 2014). Girişimcilik fırsatlarını tanıma, yeni iş girişimlerine yönelik olan fikirleri ifade etmektedir (Atembe, 2024). Girişimcilikteki fırsat tanımı kısaca, bir girişimcinin istediğı gibi sonuçlanabilecek ya da sonulanmayabilecek bir iş fikri veya planıdır (Foss ve Klein, 2020). Piyasada hem Schumpeteryan hem de Kirzneryan fırsatlar bir arada bulunmaktadır. Schumpeteryan fırsatlar, inovasyona dayalıdır ve köklerini firmaların kendilerine has bilgi ve tecrübelerinden alır; Kirzneryan fırsatlar ise inovasyona dayalı değıldir ve hali hazırda piyasada mevcut olanın kopyalanmasıdır (Farsi vd., 2019).

Schumpeter 1934 yılında yayınladığı 'The Theory of Economic Development' adlı eserinde, yenilikçi girişimin mevcut teknoloji ve ürünleri modası geçmiş hale getirerek, yerleşik firmalara kafa tuttuğunu ifade etmiştir (Carree ve Thurik, 2010). Schumpeteryan girişimcilik, esasında girişimcilerin eskilerinin yerine daha fazla değıre sahip olan yeni ürünler yaratarak, kar elde etme amacı taşıdıkları yenilikçi bir süreçtir (Lafuente vd., 2020). Girişimci, yeni ürün ve hizmetler piyasaya sunarak ya da yeni üretim yöntemleri yaratarak mevcut dengeyi bozar. Bu durum Schumpeter'in 'yaratıcı yıkım' (creative destruction) olarak adlandırdığı süreçtir (Cadaru ve Badulescu, 2015). Bu bağılamda bir girişimcinin görevi, eski ve modası geçmiş olanın yok edilmesine yardımcı olmak ve yerine yenisi yapmaktır (Ibrahima vd., 2024).

Girişimsel fırsatları tanımlamak için ‘tetikte olma’ (alertness) kavramı ilk kez, Kirzner’in 1973 yılında yayınladığı ‘Competition and Entrepreneurship’ adlı eserinde kullanılmıştır (Ardichvili vd., 2003). Kirzner tetikte olma kavramını, o zamana kadar göze çarpmamış olan fırsatları fark etme yeteneği olarak tanımlamıştır (Kirzner, 1979). Tetikte olma aslında girişimciler ile girişimci olmayanlar arasındaki farktır. Bu fark olmadan da, doğru yerde ve doğru zamanda olursa bile bir fırsatın keşfedilmesi mümkün değildir (Kirzner, 1973). Fırsatları keşfetme sürecinde diğerlerinden önce bir fırsatın farkına varan girişimciler, o fırsattan yararlanır (Shane, 2003; Delmar ve Shane, 2003). Buna göre, keşfedici fırsatlardan yararlanmaya çalışanlar, bu fırsatlara karşı tetikte olmalı ve en fazla ekonomik getiriye sağlayacak olana odaklanmalıdırlar (Alvarez ve Barney, 2010). Ayrıca, Kirzneryan görüşe göre, girişimsel fırsatlar girişimcilerin bilgi asimetrisine karşı tetikte olması sayesinde ortaya çıkmaktadır (Dutta ve Crossan, 2005). Bilgi asimetrisinden doğan fırsatlar, kişilerin sahip oldukları bilgiye dayalı olarak tahminlerde bulunması ile kendini belli eder (Kirzner, 1997).

Kirzneryan görüş, temelinde fırsatların hali hazırda var olduğunu ve keşfedilebileceğini varsayar (Shane, 2003). Schumpeteryan görüş ise, fırsatların girişimcinin çevresel güçleri algılamasına ve yorumlamasına dayanarak ortaya çıktığını varsayar (Dutta ve Crossan, 2005). Schumpeteryan görüşe göre fırsatlar yaratıcı yıkım sürecinin bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Girişimciler fırsatları keşfetmezler, aksine ekonomide yaşanan bir yenilikten ya da teknolojik bir değişimden faydalanarak fırsatları yaratırlar (Witt, 1995). Kirzneryan görüş ise, kişilerin bilgi birikimine ve piyasada ortaya çıkan bilgi boşluklarına dayanarak nasıl kar ettiklerini anlamakla ilgilidir (Dutta ve Crossan, 2005).

Kirzner’e (2009) göre girişimci mevcut veya olası dengeleri bozan kişi değil, denge sürecini yönlendiren kişidir. Schumpeter’e (1934) göre ise kişiler ancak yeni kombinasyonlar yarattıkları zaman girişimci olabilirler ve girişimciler sahip oldukları ileri bilgi ve teknoloji sayesinde piyasayı dengeden çıkaran yıkıcı güçtür. Candela vd.’e (2022) göre Schumpeteryan girişimci, yenilikçidir ve piyasa üzerinde dengesizlik yaratacak bir etkiye sahiptir. Kirzneryan girişimcinin ise, piyasa üzerinde dengeleyici bir etkisi vardır. Bir bakıma Kirzneryan girişimci, daha önce keşfedilmemiş kar fırsatlarını kovalayan bir arbitrajcıdır ve saf kar elde etme amacı

taşımaktadır (Candela vd., 2022). Bir başka deyişle; Kirzneryan girişimciler, Schumpeteryan girişimciler gibi mevcut dengeyi yıkacak kadar köklü yenilikler yaratma peşinde değillerdir (Marcotte, 2013). Girişimcilerin piyasayı sistematik olarak bozmasından ziyade, dengeleme yönündeki eylemlerine vurgu yapılır (Endres ve Woods, 2010). Özetlemek gerekirse, Schumpeteryan girişimcilik fırsatların yaratılmasına dayanırken; Kirzneryan girişimcilik ise fırsatların keşfedilmesine dayanır. Schumpeteryan girişimcilikte yeni bir ürün veya yöntem piyasaya sunulurken piyasayı temelden sarsmak hedeflenirken; Kirzneryan girişimcilikte ise esas olan piyasada mevcut bir fırsatı ilk değerlendiren olmaktır.

De Jong ve Marsili¹ (2010, 2015) Schumpeteryan ve Kirzneryan fırsatların ayrımını daha iyi yapabilmek için; Shane (2003) tarafından önerilen iki kutuplu (yaratıcı ve keşfedici girişimsel fırsatlar) ve beş alt boyuttan² (dengesizleştirici/dengeleyici; az bulunan/yaygın olarak bulunan; yaratıcı/keşfedici; yeni bilgi gerekli/yeni bilgi gerekli değil; çok yenilikçi/daha az yenilikçi) oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Aşağıda alt boyutların açıklamalarına yer verilmiştir:

- **Dengesizleştirici/Dengeleyici:** Schumpeteryan görüşe göre, girişimciler yeni kombinasyonlar yaratarak ve bunları piyasaya sürerek fırsatların peşine düşerler. Girişimci bunu yaparak piyasayı denge durumundan uzaklaştırır. Dolayısıyla girişimciliğin özü, mevcut yapıları yıkmak ve sistemi döngüsel akışından uzaklaştırma yeteneğinde yatmaktadır (Kirzner, 2009). Kirzneryan görüşte ise, tetikte olan girişimci piyasanın dengelenmesi sürecinde anahtar bir rol oynamaktadır. Tetikte olan girişimci, daha önce fark edilmemiş olan kar fırsatlarını algılar ve piyasa içerisinde yer alan diğer karar vericilerin düştüğü yanılgıları düzelterek dengeyi sağlar (Endres ve Woods, 2010). Diğer bir deyişle, Schumpeteryan fırsatlar, içerdikleri büyük yenilikler ile piyasadaki dengeyi bozucu etki göstermektedirler. Bunun tersine Kirzneryan fırsatlar ise, arbitraj

¹ Bu çalışmada, De Jong ve Marsili tarafından geliştirilen ölçek kullanılacaktır.

² Alt boyutlardan soldakiler Schumpeteryan fırsatları temsil ederken; sağdakiler ise Kirzneryan fırsatları temsil etmektedir.

yoluyla kar elde edilmesinden doğarak dengeleyici bir güç sağlarlar (Shane, 2003).

- **Az bulunan/Yaygın olarak bulunan:** Schumpeteryan fırsatlar yeniliğe dayalıdır; Kirzneryan fırsatlar ise çok yenilikçi değildir ve mevcut formların taklit edilmesine dayanırlar. (Farsi vd., 2019). Kirzneryan fırsatların dengeleyici, taklitle dayalı ve yaratıcılıktan uzak yapısı, haliyle bu fırsatların daha yaygın olduğunu akla getirmektedir (Aldrich, 1999). Schumpeteryan fırsatların, Kirzneryan fırsatlara göre oldukça nadir olması beklenir çünkü; Schumpeteryan girişimlerin yıkıcı ve öncü yapıları onları hem daha değerli kılmaktadır hem de bu fırsatlar ilk ortaya çıktıklarında benzersiz bir yapıya sahiptirler (Shane, 2003).
- **Yaratıcı/Keşfedici:** Schumpeter (1934) girişimciyi şimdiye kadar piyasaya sürülmemiş olan ürünleri piyasaya süren, yeni üretim yöntemlerine öncülük eden kişi olarak tanımlamıştır. Kirzner'e (2009) göre ise bir girişimcinin mutlaka bir yaratıcılık göstermesi zorunlu değildir, başkalarının farkına varmadığı fırsatlara karşı tetikte olması yeterlidir (Kirzner, 2009). Kirzneryan fırsatlar, Schumpeteryan fırsatlar gibi girişimci tarafından yaratılmaz; hali hazırda piyasada zaten mevcuttur ve herhangi bir kişi tarafından keşfedilmeyi bekliyordur (Shane, 2003). Aynı zamanda, Kirzneryan girişimcilik yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini gerektirmediği gibi, daha yeni üretim yöntemlerinin bulunmasını da gerektirmez. Önemli olan, beklenmedik değişimlerin sebep olduğu piyasa aksaklıklarını önceden kestirebilmektir (De Jong ve Marsili, 2010).
- **Yeni bilgi gerekli/Yeni bilgi gerekli değil:** Schumpeteryan görüşe göre, makroekonomik değişiklikler girişimcilerin kaynakları yeniden nasıl birleştirebileceklerini çözmede kullanabilecekleri yeni bilgiler yaratır. Kirzneryan görüşe göre ise, fırsatları keşfedebilmek için sadece mevcut olan bilgiye erişmek yeterlidir. Aynı zamanda, Kirzneryan fırsatlar bilgi asimetrisi ile karakterize edilir; ancak yeni bilgi gerektirmezler (De Jong ve Marsili, 2010). Schumpeteryan fırsatlar ve Kirzneryan fırsatlar arasındaki ayrım,

fırsattan faydalanabilmek için yeni bilgilere ihtiyaç duyulup duyulmadığı ya da zaten mevcut olan bilgilere erişimin yeterli olup olmadığı noktasında kendini göstermektedir. Bu bağlamda, Kirzneryan fırsatlar için yeni bilgilere erişim gerekli değildir (Shane, 2003).

- **Çok yenilikçi/Daha az yenilikçi:** Kirzner'e (1973) göre girişimciler, mevcut ürünler için henüz keşfedilmemiş yeni pazarlar keşfederek veya henüz farkına varılmamış arbitraj fırsatlarını kullanarak kar elde etmeye çalışırlar. Buna göre, Kirzner için yenilik gerekli olmayan bir unsurdur ve girişimci şimdiye kadar fark edilmemiş olan fırsatlara karşı tetikte olan kişidir (Kirzner, 1973). Schumpeteryan görüşe göre ise girişimciler, yeni kombinasyonlar yaratarak yenilik yoluyla değişimi başlatan kişilerdir. Buna göre, girişimcinin temel özelliği yenilikçi olmasıdır (Kirzner, 1999). Kirzneryan fırsatlar daha ziyade bir firma ya da birey için yenidir, piyasa için yeni değildir (De Jong ve Marsili, 2010).

2.2. Örgütsel Rutinler

2.2.1. Örgütsel Rutinler Kavramı ve Özellikleri

Örgütsel rutinler; örgütsel faaliyetlerin yürütülmesini kolaylaştıran, zamana bağlı değişebilen yapılardır. Örgütler içinde yürütülen işlerin önemli bir kısmı rutinler aracılığıyla gerçekleştirilir ve bu da rutinlerin, örgütler açısından kritik bir öneme sahip olduklarını göstermektedir (Feldman, 2000). Bu rutinler, örgütsel hafızanın depoları olarak hizmet eder (Howard-Grenville ve Rerup, 2017) ve bu yüzden firmaların operasyonlarını yönlendiren istikrarlı ve öngörülebilir davranış kalıpları olarak tanımlanabilir (Nelson ve Winter, 1982; Zollo ve Winter, 1999).

Rutinler, farklı kuramcılar ve araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Nelson ve Winter (1982) rutinleri, firmaların düzenli ve öngörülebilir davranış kalıpları olarak tanımlarken, Zollo ve Winter (1999) ise rutinleri, firmaların iç ve dış uyaranlara karşı nasıl yanıt verdiklerini belirleyen istikrarlı davranış kalıpları olarak tanımlamaktadır. Royer ve Daniel'e (2019) göre rutinler, firma içerisindeki görevlerin nasıl yerine getirileceğine ilişkin talimatlarını kapsamaktadır. Helfat (1998)

ise rutinlerin, hem belirli görevlerin yürütülmesini hem de neyin, nasıl ve ne kadar yapılacağıнын seçimini kapsadığını ileri sürmektedir.

Pentland ve Rueter'e (1994) göre rutinler, sıralı eylemler dizisi olarak tanımlanabilir. Pentland vd. (2012) ise rutinleri, bir kompozisyondaki müzik notalarına benzer ardışık eylemler olarak kavramsallaştırmaktadır (Pentland vd, 2012). Ek olarak, rutinlerin yapısal yerleşiklik ve tekrarlama yoluyla pekiştirilen faaliyetleri kapsayan davranış kalıpları oldukları da söylenebilir (Gilbert, 2005). Cyert ve March (1963) bilişsel bir bakış açısı ile rutinleri kurumsal hafızaya benzetirken; March ve Simon (1958) ise rutinleri, tekrarlanan deneyimler yoluyla verimliliği artıran programlar olarak ele almaktadır. Buna göre, rutinler olmadan, firmaların kolektif faaliyetlerde verimliliği korumakta zorlandığı söylenebilir (Cohen ve Bacdayan, 1994). Rutinler, geçmiş davranışların seçilmesi ve akılda tutulması sonucu oluştukları için, tecrübeye dayanan bilgeliği de yansıtır (Gavetti ve Levinthal, 2000). Rutinler her ne kadar tekrara dayansa da, mutlaka bireysel tekrar gerektirmezler; bunun yerine bireyler başkalarının deneyimlerine göre de hareket edebilirler (Grote vd., 2009).

Kurumsal gelişimdeki önemleri göz önüne alındığında, araştırmacıların örgütsel rutinleri kapsamlı bir şekilde araştırmaya başladıkları görülmektedir. Örgütsel rutinler kavramı, Stene'in (1940) 'An Approach to the Science of Administration' adlı çalışmasının ardından kurumsal yönetimde öne çıkmıştır. Bununla beraber, Nelson ve Winter'in (1982) 'An Evolutionary Theory of Economic Change' adlı çalışmalarıyla ise önemli bir dönüm noktasına gelmiştir. Bu çalışmada, rutinler çeşitli yönetim disiplinlerinin merkezinde yer almaktadır (Felin ve Foss, 2009). Ayrıca, rutinlerin hem örgüt içerisinde hem de ekonomik değişimde oynadığı ikili rol vurgulanmıştır (Becker, 2004).

Daha önce de ifade edildiği gibi, örgütsel rutinler, birden fazla çalışan tarafından gerçekleştirilen tekrara dayalı davranış kalıplarıdır (Feldman ve Rafaeli, 2002; Baldessarelli vd., 2022). Tekrarlar arasında nispeten çok fazla değişiklik göstermeyen, birbirine bağlı eylemleri içermektedirler (Feldman, 2000) ve firmalar içinde toplu olarak gerçekleştirilirler (Cohen ve Bacdayan, 1994). Benzer şekilde, Feldman ve Pentland (2003) örgütsel rutinleri, çok sayıda aktör tarafından

gerçekleştirilen, tekrara dayalı ve birbirine bağlı eylem kalıpları olarak tanımlamışlardır (Feldman ve Pentland, 2003). Bunların yanı sıra, örgüt içerisindeki aktörler rutinleri yalnızca gerçekleştirmekle kalmaz, aynı zamanda üzerlerinde derinlemesine düşünür ve gerekirse onları değiştirir (Feldman, 2000).

Araştırmacılar rutinleri, kişisel ve kolektif deneyimlerle şekillenen öğrenilmiş davranışlar olarak kavramsallaştırmışlardır (Blume vd., 2020). Bununla beraber, rutinlerin örgüt içerisinde bir kez oluşturulduktan sonra daha fazla öğrenmeye engel teşkil ettiği ve örgütsel esnekliği azalttığı da ileri sürülmektedir (Grote vd., 2009). Özellikle dinamik ortamlarda rutinlere katı bir şekilde bağlı kalmak, kaçırılan fırsatlara yol açabilir (Demircioglu ve Chowdhury, 2021).

Örgütsel rutinler, ortaya konan eylemlerden ve bu eylemlerin zaman içerisinde içselleştirilmesinden oluşmaktadır ve tarihsel süreklilikle ilişkilendirilmelerine rağmen, aynı zamanda değişime de adapte olabilirler. Tekrarlayan ve birbirine bağlı eylem kalıpları olarak, mutlaka statik veya değişmez değildirler ve doğaları gereği içsel değişim yeteneğine sahiptirler. Buna göre, hem örgütsel istikrarın kaynağı hem de değişim mekanizmaları olarak işlev görebilirler (Feldman ve Pentland, 2003). Bununla beraber, Becker ve Zirpoli (2008) örgüt içerisindeki faaliyetlerin büyük bir kısmı rutin yollarla gerçekleştiği için, rutinlerin günlük örgütsel faaliyetlerde özellikle vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadırlar. Yeni çalışanların işe alınması, uyumsuzlukların çözümü ve stratejik karar alma gibi standart operasyonlar da dahil olmak üzere görev yürütmeyi kolaylaştırırlar.

2.2.2. Örgütsel Rutinlere İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel rutinler ile ilgili iki temel bakış açısı mevcuttur. Bunlardan ilki ‘Dinamik Kabiliyetler Yaklaşımı’, ikincisi ise ‘Pratik Olarak Strateji Yaklaşımı’dır. Bu bakış açıları, rutinlerin hem örgütsel adaptasyona hem de stratejik eyleme nasıl katkıda bulunduğunu anlayabilmek için bir arka plan sunar. Dinamik kabiliyetler yaklaşımı, firmaların çevresel değişimlere yanıt vermek için rutinleri nasıl yeniden yapılandırdıklarını vurgularken; pratik olarak strateji yaklaşımı ise, günlük örgütsel uygulamalar aracılığıyla, örgütün stratejisinin yürürlüğe konulmasında rutinlerin rolünü vurgular. Örgütsel rutinler, stratejik esneklik ve uzun vadeli rekabet arasındaki

etkileşimin daha derinlemesine anlaşılması için bu iki yaklaşım aşağıda daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.2.2.1. Dinamik Kabiliyetler Yaklaşımı

Dinamik kabiliyetler yaklaşımı, firmanın kaynaklara dayalı yaklaşımından ortaya çıkmış olup, firmanın dinamik ortamlarda rekabet gücünü korumak için kaynakları ve rutinleri değiştirme, entegre etme ve yeniden yapılandırma becerisini vurgulayan kuramsal bir çerçevedir (Yeow vd., 2018). Bununla beraber, kaynaklara dayalı yaklaşım, bir firmanın rekabet avantajı olarak mevcut kaynaklarına odaklanırken; dinamik kabiliyetler yaklaşımı ise, firmanın bu kaynakları yeniden yapılandırma becerisini vurgulamaktadır (Helfat ve Peteraf, 2003). Aynı zamanda dinamik kabiliyetler yaklaşımı, bir firmanın bilgiyi yaratma ve kullanma süreçleriyle de bağlantılıdır (Nonaka vd., 2000).

Dinamik kabiliyetleri, firmaların çevresel değişikliklere yanıt olarak yeni kaynak yapılandırmaları geliştirmesini sağlayan örgütsel ve stratejik rutinler olarak tanımlamak mümkündür (Eisenhardt ve Martin, 2000). Zahra vd. (2006) ise bu tanımlı daha da geliştirerek dinamik kabiliyetleri, karar vericiler tarafından gerekli görüldüğü takdirde, bir firmanın kaynaklarını ve rutinlerini yeniden yapılandırma becerisi olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde Teece vd.'e (1997) göre dinamik kabiliyetler, bir firmanın değişim hızının yüksek olduğu ortamlara uyum sağlamak için kaynakları oluşturma, entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir. Ayrıca, Teece vd. (2016) dinamik kabiliyetlerin, inovasyon yapma ve uyum sağlama üzerindeki kritik rolünü vurgulayarak, yaklaşımın ilgili alanda giderek güçlenmesi için kuramsal altyapı sağlamışlardır.

Süreçsel bir bakış açısından, dinamik kabiliyetler; firmaların yeni ürün ve yeni yönetsel süreçler geliştirme, yeni sektörlerle girme, firma satın alma ve stratejik birlikteliklerde bulunma gibi her türlü örgütsel süreçleri etkileyen ve bu süreçlere yön veren firmaya özgü taklit edilemeyen yetenekler olarak kabul görmektedir (Helfat ve Winter, 2011). Rutinler, örgütsel kabiliyetlerin yapı taşları olarak kabul edilir ve dinamik kabiliyetlerin geliştirilmesinin ayrılmaz bir parçasıdır (Lewin vd., 2011).

Buna göre, iyi adapte olmuş rutinlere sahip olan firmalar, dinamik kabiliyetler geliştirmek için daha iyi bir konumdadır (Blume vd., 2020).

Zollo ve Winter (2002) dinamik kabiliyetlerin, firmaların daha fazla verimlilik elde etmek için rutinleri sistematik olarak oluşturdıkları ve değiştirdikleri bir dizi öğrenilmiş ve istikrarlı kolektif faaliyetler bütünü olduğunu savunur. Teece vd.'e (1997) göre, dinamik kabiliyetlerin özü, bir firmanın gelişen pazar taleplerini karşılamak için mevcut kaynaklarını yaratıcı bir şekilde yeniden kullanma ve yenilikçi kaynaklar geliştirme yeteneğinde yatmaktadır (Teece vd., 1997). Dinamik kabiliyetler olmadan, firmalar yalnızca kısa vadeli rekabet avantajı elde edebilirler, çünkü adaptasyon ve stratejik yenilenme kapasitelerinden yoksun kalırlar (Augier ve Teece, 2008).

Örgütsel rutinler ile dinamik kabiliyetler arasındaki bağlantı, firmaların nasıl evrimleştiğini ve rekabet gücünü nasıl sürdürdüğünü anlamak için oldukça önemlidir. Örgütsel rutinler, istikrar ve verimlilik sağlarken; dinamik kabiliyetler ise bu rutinlerin dönüştürülmesine ve yeniden yapılandırılmasına olanak tanır. Wenzel vd. (2021) dinamik kabiliyetlerin, firmaların giderek karmaşıklaşan çevrelerde nasıl ve neden değiştiğine dair açıklayıcı bir mekanizma görevi gördüğünü vurgulamaktadır. Bununla beraber, Mousavi vd. (2018) ise dinamik kabiliyetlerin firmalara, uzun vadeli rekabet gücünün sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için, gerekli yenilikçi süreçleri belirlemede rehberlik ettiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel rutinler tutarlılık ve verimlilik sağlarken, dinamik kabiliyetler dönüşümü ve uyum sürecini yönlendirir. Bu durum, hem istikrarın hem de yeniliğin başarı için gerekli olduğu değişken piyasalarda faaliyet gösteren firmalar için oldukça önemlidir (Teece, 2018). Araştırmalar, rutinlerini dinamik kabiliyetlerle etkili bir şekilde dengeleyen firmaların uzun vadeli büyüme elde etme ve rekabet avantajını sürdürme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Helfat ve Martin, 2015).

Örgütsel rutinler, firmaların operasyonel süreçlerinin iyileştirmesine yardımcı olarak dinamik kabiliyetlerin geliştirilmesinin temelini oluşturur. Bununla birlikte, rutinler tek başlarına sürdürülebilir bir rekabet gücünü garantilemez, çünkü katılaşabilir ve bir örgütün çevreye uyum sağlama yeteneğini sınırlandırabilirler.

Dinamik kabiliyetler, firmaların çevresel değişikliklere yanıt olarak rutinlerini değiştirmelerine olanak tanır ve hem güncel hem de etkili kalmalarını sağlarlar. Ayrıca, dinamik kabiliyetler, rutinlerin sürekli olarak gelişmesine yardımcı olarak, firmaların yeni fırsatları keşfetme ve stratejik esnekliği sürdürme yeteneklerinin devamlılığını sağlar (Schilke, 2014).

2.2.2.2. Pratik Olarak Strateji Yaklaşımı

Dinamik kabiliyetler yaklaşımı, örgütsel rutinleri bir varlık, bir kara kutu (black box) olarak görür ve eylemlerin kolektif sonuçlarını göz ardı ettiği için eleştirilmiştir; çünkü bu sonuçlar açıkça ele alınmalıdır (Felin ve Foss, 2009). Buna karşılık, köklerini örgütsel teoriden alan pratik olarak strateji yaklaşımı ise, rutinlerin nasıl yürütüldüğüne ve bunun ne gibi sonuçlar yarattığına odaklanır. Ayrıca, esas olarak rutinlerin örgütsel hedeflere ulaşmaya nasıl katkıda bulunduğunu inceleyen ve onları bir kara kutu olarak ele alan dinamik kabiliyetler yaklaşımının aksine, rutinlerin iç mekanizmalarını ortaya çıkarmayı amaçlar (Parmigiani ve Howard-Grenville, 2011). Bununla birlikte, dinamik kabiliyetler yaklaşımı rutinlerin firma performansı üzerindeki etkilerine odaklanırken, pratik olarak strateji yaklaşımı ise rutinlerin pratikte nasıl işlediklerini ele alır (Parmigiani ve Howard-Grenville, 2011; Baldessarelli vd., 2022).

Pratik olarak strateji yaklaşımı, örgüt içindeki günlük faaliyetleri inceleme üzerine odaklanan geniş bir perspektife dayanmaktadır (Feldman ve Orlikowski, 2011). Dinamik kabiliyetler yaklaşımı, dinamik kabiliyetler ile örgütsel değişim, inovasyon ve performans gibi firma düzeyindeki sonuçlar arasındaki ilişkileri açıklamaya odaklanırken; pratik olarak strateji yaklaşımı ise, rutinlerin firmalarda nasıl uygulandığını açıklamaya odaklanır (Wenzel vd., 2021). Pratik olarak strateji yaklaşımı; rutinlerin zaman içinde nasıl oluştuklarını, yürütüldüklerini ve evrimleştiklerini anlamaya çalışır ve bu sayede, rutinlerin iç dinamiklerini vurgulayarak kara kutuyu açmayı amaçlar (Feldman ve Pentland, 2008; Parmigiani ve Howard-Grenville, 2011; Feldman, 2016; Feldman vd., 2016). Bu yaklaşım, esasen örgütsel rutinleri, hem istikrarın hem de değişimin kaynağı olarak görür (Wenzel vd., 2021).

Feldman ve Pentland (2003) rutinleri edimsel rutinler (performative routines) ve gösterimsel rutinler (ostensive routines) olmak üzere iki şekilde sınıflandırarak pratik olarak strateji yaklaşımı için teorik bir temel oluşturmuştur (Ozawa, 2023). Edimsel rutinler, belirli kişiler tarafından belirli zamanlarda ve yerlerde gerçekleştirilen belirli eylemleri ifade eder ve rutinlerin pratik olarak yürürlüğe konulmasını temsil eder. Buna karşılık gösterimsel rutinler; bir rutinin soyut, idealize edilmiş, şematik biçimidir (Feldman ve Pentland, 2003). Edimsel rutinler, örgüt içerisinde rutinlerin yürütülmesi olarak düşünülebilir (Becker, 2004). Gösterimsel rutinler ise, eyleme yönlendirir ve eylemi açıklamanın bir yolunu sağlar ve esasında bir rutinin nasıl gerçekleşmesi gerektiğinin ifadesidir (Feldman ve Pentland, 2003; Marz vd., 2017).

Kuralları, prosedürleri ve normları kapsayan gösterimsel rutinler, davranışları standardize etmeye ve kurumsal karar alma sürecindeki belirsizliği azaltmaya yarar. Buna karşılık, edimsel rutinlerin dinamik ve değişken doğası, firma içinde bilgi yayılımını ve deneyimsel öğrenmeyi kolaylaştırır (Wang vd., 2023b). Gösterimsel rutinler, bir firma içinde belirli görevlerin gerçekleştirilmesi için tasarlanmış olan yoldur ve bir rutinin bilişsel bir temsili olarak düşünülebilir. Edimsel rutinler ise, bu görevlerin bireyler tarafından gerçekten yürütülmesini temsil eder (Brauer ve Laamanen, 2014). Rutinlerin gösterimsel ve edimsel yönleri arasındaki bu etkileşim, sürekli bir istikrar ve adaptasyon döngüsü yaratmaktadır.

Edimsel rutinler, örgütlerin yeni davranış kalıpları geliştirmesini sağlar ve bu yeni davranış kalıpları da rutinlerin bilişsel temsilleri olan gösterimsel rutinleri yeniden şekillendirme potansiyeline sahiptir. Buna göre, hem edimsel hem de gösterimsel rutinler, istikrar ve değişim için yeni fırsatlar yaratmaktadır (Feldman ve Pentland, 2003; Pentland ve Feldman, 2007). Bu bağlamda, ne edimsel ne de gösterimsel rutinler birbirlerine ihtiyaç duymadan bağımsız olarak var olamaz ve karşılıklı olarak birbirlerini güçlendirirler (Parmigiani ve Howard-Grenville, 2011). Bir başka deyişle, rutinlerin soyut bir tasviri olan gösterimsel rutinler ile rutinlerin faaliyete geçirilmiş hali olan edimsel rutinler birbirlerinin tamamlayıcılarıdır.

Pratik olarak strateji yaklaşımı, örgütsel rutinlerin stratejik eylemleri günlük uygulamalara nasıl entegre ettiğine vurgu yapmaktadır. Araştırmacılar, rutinlerin sadece tekrara dayalı süreçler olmadığını, örgütlerin stratejik hedefleriyle bağlantılı olduklarını ve örgütlerin değişen ortamlara nasıl uyum sağladığını etkilediklerini öne sürmektedir (Jarzabkowski vd., 2007). Ayrıca, bu yaklaşım stratejik karar alma süreçlerinde yerleşik rutinlerin, hem yöneticilerin hem de çalışanların davranışlarını nasıl şekillendirdiğini de vurgulamaktadır (Golsorkhi vd., 2010). Bu görüşe göre, rutinler strateji uygulaması için bir araç görevi görerek, stratejik hedeflerin günlük örgütsel faaliyetlere dönüştürülmesini kolaylaştırır.

Pratik olarak strateji yaklaşımı, örgütsel rutinlerin bir firma içindeki bireylerin ve grupların etkileşimlerinden ortaya çıktığı üzerinde durmaktadır (Whittington, 2006). Bu etkileşimler rutinlerin sürekli olarak değiştirilmesine ve uyarlanmasına katkıda bulunur ve rutinleri örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirir. Bu nedenle rutinler statik varlıklar değil, gelişen dinamik uygulamalardır (Vaara ve Whittington, 2012). Yöneticiler ve çalışanlar rutinlerle aktif olarak etkileşime girer; bazen yerleşik kalıplara bağlı kalırlar, bazen de verimliliği ve etkinliği artırmak için yeni yollar geliştirirler.

Pratik olarak strateji yaklaşımı, firma aktörlerinin rutinleri şekillendirmede nasıl önemli bir rol oynadığına odaklanır. Rutinleri sabit ve değişmez olarak gören geleneksel görüşlerin aksine, bu yaklaşım bireylerin içinde bulundukları durumlara göre rutinleri yorumlama, düzenleme ve değiştirme özgürlüğüne sahip olduklarını vurgular (Jarzabkowski ve Spee, 2009). Buna göre, pratik olarak strateji yaklaşımı, rutinlerin daha büyük örgütsel sonuçlara katkıda bulunduğuna dair yeni bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, firma içerisindeki bireylerin ve grupların uygulamalarına odaklanarak, sıradan olarak görünen rutin eylemlerin, örgütsel yenilik ve değişimi yönlendirmek için nasıl bir araya gelebileceğini ortaya koymaktadır. Stratejik değişimin mutlaka yukarıdan aşağıya doğru iletilen kararlardan kaynaklanmadığını, aksine sıklıkla rutin örgütsel uygulamalar içinde gerçekleşen düzenlemelerden ve doğaçlamalardan ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Feldman ve Worline, 2016).

2.2.3. Örgütsel Rutinlerin Rolü

Örgütsel rutinler, firmalarda işleyişin sorunsuz bir şekilde devam etmesini sağlama konusunda çok yönlü bir rol oynar. Bu bağlamda örgütsel rutinler firma içerisinde Becker (2004) tarafından sınıflandırıldığı şekilde; koordinasyon ve kontrolün sağlanması, ateşkeslerin kurulması, bilişsel yükün azaltılması, belirsizliğin azaltılması, istikrarın sağlanması ve bilginin depolanması şeklinde roller oynamaktadır. Ayrıca, örgütsel rutinler firmalar için istikrarlı ve öngörülebilir bir ortam oluşturarak, oldukça dinamik ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda bile verimli bir şekilde performans göstermelerine yardımcı olur.

2.2.3.1. Koordinasyon ve Kontrol

Örgütsel rutinlerin, bir firmada yapılan faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesinin temelini oluşturduğu kabul edilmekte ve bu sebeple firmaların işleyişi açısından kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Chen vd., 2013). Stene (1940) örgütsel rutinleri, koordineli örgütsel faaliyetler için önemli olan etkileşim kalıpları olarak tanımlamıştır (Stene, 1940). Örgütsel rutinler hem örgütsel sonuçların değerlendirilmesi için bir temel sağlayarak hem de öngörülebilirliği artırarak istikrar sağlar; bu da koordinasyona yardımcı olur (Becker, 2004). Örgütsel rutinlerin koordinasyona yönelik faydaları oldukça açıktır. Örgütsel rutinler faaliyetlerin eş zamanlılığını, firma içerisindeki her bir kişinin üstlendiği net rollerle kolaylaştırmıştır. Buna göre, örgütsel rutinler kişilerin hedeflerini ve dürtülerini uyumlu hale getirmektedir (Veinot vd., 2012).

Rutinlerin koordine edici gücü esasında şunlardan kaynaklanmaktadır; koordinasyonun ve faaliyetlerin eş zamanlılığı kolaylaştırması (Grant, 1996), uygulamalara düzenlilik, birlik ve sistematiklik kazandırması (Bourdieu, 1992), birçok eş zamanlı faaliyetin karşılıklı olarak tutarlı hale getirilmesi (March ve Olsen, 1989) ve aktörlerin her birine, kendi kararlarını dayandırabilecekleri davranışlar hakkında bilgi sağlaması (Simon, 1947; Stene, 1940) şeklindedir (Becker, 2004).

Buna göre, örgütsel rutinlerin tutarlı ve etkili koordinasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür (Argote, 1982).

Nelson ve Winter (1982) rutinlerin sorunsuz işleyen, koordineli davranışlar olduğunu söylemektedirler (Nelson ve Winter, 1982). Buna rağmen rutinler temelinde, sadece problem çözme ve koordinasyona yönelik yöntemleri temsil etmez, aynı zamanda belirli kontrol ve yönetim araçlarını da temsil eder (Dosi vd., 2008). Aynı zamanda rutinler, kontrol mekanizması sağlayan performans hedefleri olarak da görülmektedir (Parmigiani ve Howard-Grenville, 2011). Özellikle standart hale gelmiş olan rutinler, koordinasyonu sağlamanın bir yolu olan kontrol konusunda oldukça etkilidir; çünkü bir rutin ne kadar standartlaşmışsa, karşılaştırılması da o kadar kolaydır. Karşılaştırılması ne kadar kolaysa da aynı şekilde kontrol edilmesi de aynı şekilde kolaylaşır (Segelod, 1997; Becker, 2004).

2.2.3.2. Ateşkes (Truce)

Örgütler sosyolojik açıdan farklı çıkar gruplarının oluşturduğu bir paydaş koalisyonu olarak tanımlanmaktadır (Cyert ve March, 1963). Bireyler, karşıt gruplara karşı kolektif güçlerini artırmak için örtüşen; ancak özdeş olmayan çıkarlarını düşünerek koalisyonlar oluştururlar (Lau ve Murnighan, 1998). Bununla birlikte, koalisyonların tanımlayıcı özellikleri arasında işbirliği kavramı olduğu kadar çatışma kavramı da olduğundan; bir koalisyon oluşturmak çatışmayı ortadan kaldırmaz, üyelerin örgüt içindeki kazanımlarını en üst düzeye çıkardıkları politik bir araç görevi görür (Walter vd., 2012; Mithani ve O'Brien, 2021). Örgütsel rutinler ise, davranışlar üzerinde istikrarı sağlayan bir ateşkes rolü görmektedir (Nelson, 2005). Örgütsel rutinler, bir firma içerisindeki çatışmaların yönetilmesine yardımcı olur, yani ateşkesin oluşturulmasını sağlarlar. Bir başka deyişle örgütsel rutinler, bir firma içerisinde çatışan çıkarlar arasında bir ateşkes olarak görülebilirler (Nelson ve Winter, 1982).

Salvato ve Rerup'a (2018) göre ateşkes, bir ürün geliştirme gibi rutin bir görevi bir süreliğine yerine getirebilmek amacıyla, anlaşmazlıkları askıya alarak yapılan örtük bir anlaşmadır (Salvato ve Rerup, 2018). Örgüt içerisinde çatışmaların olduğu durumlarda firma aktörleri, rutinler aracılığıyla vazifelerini yerine getirebilir ve örgütü ileri taşıyabilirler. Hatta teknolojik, çevresel ve yönetsel değişiklikler ile birlikte

artık bu rutinler örgüt açısından uygunluğunu kaybetse bile örgütsel rutinler devamlılığını sürdürebilirler (Conley ve Enomoto, 2009). Buna göre, ateşkes kavramı esasında rutinlerin nasıl rutin olarak etkinleştirildiğini açıklar (Kaplan, 2015).

Ateşkesler bir kez kurulduğunda, örgütsel yapılara yerleşirler (Coriat ve Dosi, 1998). Buna rağmen ateşkes bozulursa, onarmak veya yeniden inşa etmek oldukça zordur (Lazaric ve Denis, 2005). Zbaracki ve Bergen'e (2010) göre küçük çatışmalar mevcut ateşkes sayesinde idare edilebilir, fakat büyük çatışmalar olması halinde ateşkes bozulabilir. Ateşkes bozulduğunda ise, uzun süredir devam eden farklılıklar ortaya çıkar (Zbaracki ve Bergen, 2010). Bu durum, taraflar arasında yönetilemeyecek hale gelen sorunların da ortaya çıkması riskini beraberinde getirir (Kaplan, 2015). Buna göre, bir rutini benimseyen her firma, yeni rutine veya rutinde meydana gelen değişikliklere göre kendi çatışmalarını ve ateşkeslerini oluşturur (Radwan ve Kinder, 2013).

2.2.3.3. Bilişsel Yüğü Azaltma

Bir firma içerisinde kararlar alınırken, zamandan ve sınırlı bilişsel kaynaklardan tasarruf etmek için rutinlerden faydalanılır (Becker, 2004). Betsch vd. (1998) rutinlerin zaman kısıtlaması olduğu durumlarda, spontan reaksiyonlara izin vererek sorunlara çözüm noktasında gereken zaman tasarrufunu sağladığını belirtmişlerdir. Ashmos vd. (1998) ise rutinlerin zamandan tasarruf etmek ve sınırlı bilişsel kapasiteyi korumak amacıyla, örgütlere has eğilimler oluşturarak örgüt içerisinde yaşanan sorunlara çözüm bulunmasını sağladığını tespit etmişlerdir.

Faaliyetlerin yerine getirilmesinde rutinlere daha fazla bağlı kalınması, bir yandan firmaların daha az zaman harcamasını sağlar, bir yandan da bilişsel kapasite kullanımını ve diğer kaynakların kullanımı azaltarak; karmaşık öğrenmeyi algılamalarına, entegre etmelerine ve kullanmalarına olanak sağlar. Bu durum, firmaların yaşanan değişimler karşısında daha atik bir şekilde davranmalarına yardımcı olur ve müşterilerine ürün ve hizmet sunma yeteneklerini artırır. Ayrıca, rutinlerin performansa katkıda bulunduğu bir perspektifi de açıklamaya imkan vererek, pratik olarak strateji yaklaşımının değindiği rutinlerin kara kutusunun açılmasını da yardımcı olur (Lemken ve Rowe, 2020). Rutinler esasında, her gün

değişen piyasa koşullarında yaşanan bu değişimlere ayak uydurabilmek için zamanın ve sınırlı kaynakların en doğru şekilde kullanılmasına yardımcı olarak, firmaların yüklerini büyük ölçüde hafifletmektedirler.

2.2.3.4. Belirsizliği Azaltma

Belirsizlik karar vermede sorunlar yaratır, çünkü başlangıçta muhtemel sonuçlar değerlendirildiğinde, hangi sonucun gerçekleşeceğine yönelik olasılıklar bilinmemektedir. Buna göre, belirsizlikle başa çıkabilmek için, soruna yönelik bilgi artışı sağlamak olasılıkların tahminini kolaylaştırmaktadır (Becker, 2004). Sharp'a (1994) göre örgütsel rutinler belirsizlik durumlarında karar vermeyi kolaylaştıran standart yönetim prosedürleri olarak görülebilirler (Sharp, 1994). Örgütsel rutinler bu bağlamda, daha istikrarlı kural ve süreçlerin oluşturulmasını sağlayarak belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olur (Giddens, 1999).

Başlangıçta tüm farklı sonuçların veya bunların olasılıklarının bilinmediği ve bilgi artışına rağmen muhtemel sonuçların hala bilinebilir olmadığı durumlar 'yaygın belirsizlik (pervasive uncertainty)' olarak adlandırılır (Weick, 1979; Daft ve Lengel, 1986). Becker ve Knudsen (2005) özellikle bu yaygın belirsizlik durumlarında karar alınması gerektiğinde, örgütsel rutinlerin faydalı olabileceğini, belirsizliğin daha yönetilebilir olduğu durumlarda ise karar alınırken mevcut bilgi miktarını arttırmak gerektiğini belirtmişlerdir (Becker ve Knudsen, 2005). Özellikle rutinlerin kontrol rolü, belirsizliklerin azaltılması konusunda etkilidir ve bu durum öngörülebilirliğin artmasını sağlar (Cooper vd., 1989). Ayrıca, (Giddens, 1999) örgütsel rutinlerin firmaları belirsiz durumlardan kaçınmaya teşvik etmek gibi bir etkisi de olduğunu savunmaktadır.

2.2.3.5. İstikrar Sağlama

Örgütsel rutinler; belli kurallar, süreçler, sistemler olarak veya değişmeyen ve tekrarlanabilir davranış kalıpları olarak kavramsallaştırılır (Zbaracki ve Bergen, 2010) ve bu yönleri ile örgütlerin adeta genleri gibi rol oynayan rutinler, atalet ve değişmezliği beraberinde getirir (Parmigiani ve Howard-Grenville, 2011). Örgüt içinde istikrarı, verimliliği ve etkinliği sağlamadaki rollerinin (Turner, 2014) yanı sıra,

rutinler içerdikleri etkileşimler aracılığıyla geri bildirim üretilmesini de sağlarlar. Bu geri bildirim sıklıkla göz ardı edilir ve bu durum da ataletle yol açar ve bir örgütün uyum yeteneğini sınırlar. Bununla birlikte, verimli rutinlerin geliştirilmesi için genellikle esneklikten ödün verilmesi gerektiği düşünülür (Becker, 2004). Bir örgüt içerisindeki görevlerin büyük bir çoğunluğunun rutin yollarla gerçekleştirildiği göz önüne alındığında (Becker ve Zirpoli, 2008), rutinler ağırlıklı olarak istikrar mekanizmaları olarak kabul edilir. Rutinler, önceki deneyimlere dayalı oldukları için artık gelenekselleşmişlerdir. Bu gelenekselleşme bazı durumlarda beraberinde dinamik olmayan bir anlayışı, değişen şartlara uyumda esnekliğin azalmasını ve ataleti getirir de; rutinler çoğu zaman sağladıkları verimlilik ve zaman avantajıyla örgütlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadırlar. Buna göre, örgütsel rutinler her ne kadar istikrarın kaynağı olarak adlandırılırsalar da, bir yandan da değişimin kaynağı da olabilirler.

Feldman (2000, 2003) ve Feldman ve Pentland (2003) çalışmalarında, rutinlerin gösterimsel ve edimsel yönlerinin arasındaki bağlantıyı ortaya koyarak rutinlerin hem nasıl değişime yol açabileceğini hem de istikrar sağlayabileceğini vurgulamışlardır. Feldman'a (2000) göre firma içindeki aktörler birbirleriyle etkileşime girdikçe ve belirli bir görevi gerçekleştirmenin daha iyi yollarını buldukça rutinler sürekli olarak değişebilir (Feldman, 2000). Ayrıca, Feldman ve Pentland'a (2003) göre örgütsel rutinler doğası gereği zaten içsel değişim yeteneğine sahiptirler ve bu sebeple örgütsel rutinleri her durumda sabit ve değişmez olarak tanımlamak mümkün değildir (Feldman ve Pentland, 2003). Her şeyden önemlisi, firmalardaki yerleşik rutinler artık güncelliğini yitirmiş olabileceğinden ve bu rutinlerin kullanılmaya devam edilmesi ile beraber istenen sonuçlar elde edilemeyeceğinden, geçerliliğini yitirmiş olan rutinleri değiştirmek firmalar açısından kritik öneme sahiptir (Cegarra-Navarro vd., 2014). Bu bağlamda, her ne kadar rutinleşmiş faaliyetler firma içerisinde istikrar sağlamanın en önemli yollarından biri olsa da, rutinlerin değişen koşullar karşısında yenilenmesi bir nevi firmanın da rakipleri ve müşterilerin her an farklılaşan istekleri karşısında kendini yenilemesi manasına gelmektedir.

2.2.3.6. Bilgi Depolama

Örgütsel rutinler belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olarak istikrarlı bir ortamın oluşmasını sağladıkları gibi bir nevi firmanın bilgi deposu olarak da hizmet ederler ve firmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurlar (Nelson ve Winter 1982; Becker, 2004; Kump ve Scholz, 2022). Bu doğrultuda, Nelson ve Winter'a (1982) göre bir firma içerisindeki faaliyetlerin rutinleşmesi, örgütün spesifik operasyonel bilgisinin depolanmasının en önemli biçimidir (Nelson ve Winter, 1982). Diğer bir deyişle, örgütsel rutinler örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel kabiliyetlerin ve bilginin depolanmasında önemli bir role sahiptir (Bresnen vd., 2005). Bu bağlamda, rutinler bilginin depolanması ve iletilmesi (Nelson ve Winter, 1982) konusundaki katkılarından dolayı örgütsel kabiliyetlerin temelini oluşturur (Becker, 2004).

Örgütsel rutinlerin nasıl işlediğini anlayabilmek için, bir rutinle ilişkili herhangi bir örtük veya başka tür bilginin nasıl korunduğunu ve tekrarlandığını bilmek gerekir (Hodgson, 2004). Rutinler, örgüt içindeki gerçek uygulamalara odaklanarak çalışanlardaki bu tür bilgiyi elde etmek için temel bir mekanizma görevi görür. Aynı zamanda, rutinler kolektif bilgiyi de bünyesinde barındırır; bu bilgi, bir bütün olarak örgüte ait olan ve bireysel çalışanların bilgisinin toplamının ötesine uzanan bilgidir. Bu kolektif bilgi, belgeler, veritabanları, artefaktlar³ (örneğin, prototipler) veya bir çalışma alanının fiziksel düzeni gibi çeşitli depolarda saklanabilir. Bununla birlikte, bireylerin deneyim yoluyla edindiği derinlemesine yerleşmiş beceriler ve sezgiler olarak tanımlanan örtük bilgi ise, bu tür depolarda tam olarak elde yer alamaz veya saklanamaz (Becker, 2004).

Rutinlerdeki bilginin bu gömülü doğası, geçmiş olaylar ve uyaranlar tarafından tetiklenen ve sıklıkla örtük davranışsal tepkilere yol açan işlemsel bellekle (procedural memory) yakından bağlantılıdır. Buna, göre bir grubun rutini, her eylemin öncekiler

³ Artefaktlar, örgüt içindeki iş süreçlerini, rutinleri ve etkileşimleri desteklemek veya şekillendirmek amacıyla kullanılan sonuçları kaydeden ve örgütsel rutinler içerisinde anlayışı geliştiren belgeler (kılavuzlar, politika dökümanları, prosedür açıklamaları), araçlar (yazılım uygulamaları, fiziksel araçlar, ekipman), kayıtlar (denetim raporları, müşteri veritabanları, bakım kayıtları) ve görselleştirilmiş araçlar (grafikler, süreç diyagramları) dahil olmak üzere somut ve dijital öğelerdir (D'adderio, 2008).

tarafından şekillendirildiği ve işlemsel olarak depolandığı, birbirine bağlı eylemlerin yapılandırılmış bir dizisi olarak anlaşılabilir (Cohen ve Bacdayan, 1994). Diğer bir deyişle, rutinler her biri belirli türde alışkanlıklara sahip ve bu alışkanlıkların birçoğunun işlemsel belleğe bağlı olduğu yapılandırılmış bir grup kişiye bağlıdır. Bu anlamda, rutinler yalnızca gözlemlenebilir davranışlar değil, daha ziyade çoğunlukla gayri resmi ve örtük bilgiye dayanan depolanmış davranışsal kapasiteler veya kabiliyetlerdir. Örtük bilgi benzer uyaran ve kısıtlamalarla tekrarlanan uygulamaların bir sonucu olarak aktarılır. Rutinler kısmen bireysel becerilerden oluştuğu için örtük bilgi bunların içine doğal olarak yerleşmiştir ve rutinlerin örgütsel davranışı şekillendirmedeki rollerini güçlendirir (Hodgson, 2004).

2.2.4. Örgütsel Rutin Türleri: Basit ve Karmaşık Rutinler

Bu çalışmada, araştırma modelinde yer alan temel yapılardan olan örgütsel rutinler, Karali (2018) çalışmasında ele aldığı şekliyle ‘basit rutinler’ ve ‘karmaşık rutinler’ şeklinde iki yönüyle ele alınmıştır. Karali (2018) çalışmasında, basit rutinler boyutlandırması için Eisenhardt ve Martin (2000) ile Bingham ve Eisenhardt (2011, 2014) çalışmalarından yararlanırken; karmaşık rutinler boyutlandırması için ise Feldman ve Pentland (2003) tarafından yapılan geleneksel rutin tanımlamalarını kullanmıştır.

Basit rutinler; doğası gereği eylemi yönlendiren, genel nitelikte ve yol gösterici olan ilkelerdir. Bu rutinler; iş süreçlerinin, eylemlerin, alınan kararların ve çalışanların yönlendirilmesinin ayrıntılı talimatlar yerine genel kurallar doğrultusunda yapılmasını vurgulamaktadır (Karali, 2018). Bir sorunla karşılaşıldığında basit rutinler, bu sorunu daha önce yaşanan benzer durumlara dayanarak daraltır; böylece bir yandan verimlilik ve performans artışı sağlarken, bir yandan da doğaçlama şekilde hareket edilebilmesi için alan bırakarak, esneklik sağlarlar (Bingham ve Eisenhardt, 2014). Buna göre, basit rutinler yöneticilerin belirli davranış kalıplarına veya o anki duruma uygun olmayan geçmiş deneyimler üzerine odaklanmadan; önemli konulara yönelmelerini sağlar. Bu rutinler genellikle, yöneticilerin eylemlerine dair sınırları çizen ve değişim hızının yüksek olduğu piyasalarda öncelikleri belirleyen birkaç kuraldan oluşmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Ayrıca, basit rutinler yol gösterici ilkeler ile karar

vermeyi kolaylaştırmakta ve yönetimsel doğaçlamaya da fırsat yaratmaktadırlar (Karali, 2018).

Basit rutinler, yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde, yöneticilerin kendi geçmiş deneyimlerini kullanarak doğaçlama yapabilecekleri bir alan sağlar (Karali, 2018). Eisenhardt ve Sull (2001) basit rutinlerin esnek yapısının, firmaların ürün geliştirme veya uluslararasılaşma gibi belirli süreçlerinde, fırsatların tutarlı bir şekilde yakalanmasına olanak tanıdığını söylemektedirler (Eisenhardt ve Sull, 2001). Buna göre, bir firmanın basit rutinleri firmanın izlediği yol doğrultusunda güncellenmelidir; eğer rutinler izlenen yeni yola göre düzenlenmezse, firmanın problem çözme yaklaşımlarında sorunlar yaşanacaktır (Karali, 2018).

Nelson ve Winter (1982) basit rutinleri, yönetimsel karar alma ve faaliyetleri inovasyona yönlendiren sezgisel yöntemler olarak nitelendirir (Nelson ve Winter, 1982). Bu rutinler, firmaların mevcut bilgi tabanlarından yararlanarak verimli bir şekilde faaliyet göstermelerine yardımcı olmakla kalmaz; aynı zamanda değişimlere dinamik bir şekilde yanıt verebilmeleri için esneklik de sağlarlar (Brown ve Eisenhardt, 1997). Bu bağlamda, basit rutinler karmaşık ve belirsiz durumlarda dengeleyici bir mekanizma görevi görürler. Bireylerin sonuçlara odaklanmalarına, gerekli bilgilere erişmelerine ve kararlı bir şekilde harekete geçmelerine yardımcı olurlar (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Daha önce de ifade edildiği gibi, Feldman ve Pentland (2003), örgütsel rutinleri, tekrara dayalı, ayırt edilebilir ve çok sayıda aktör tarafından gerçekleştirilen, birbirine bağlı eylem kalıpları olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte, Feldman ve Pentland, bu tanımın çok geniş kapsamlı bir tanım olduğunu ifade etmişler ve rutinlerin prosedürler ve kurallar aracılığıyla resmi olarak belgelenebileceğini de vurgulamışlardır. Bu bakış açısına dayanarak, Karali'e (2018) göre karmaşık rutinler, basit rutinlerin tam tersine ayrıntılı ve detaylandırılmış kurallar ve prosedürlere dayanmaktadır. Ayrıca, iş süreçlerinin yürütülmesinde, bu önceden tanımlanmış kurallar ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalmak, tutarlılığı ve verimliliği korumak için oldukça önemlidir.

Basit rutinler esnek yapıları sayesinde, problemlerle başa çıkabilmek için yönetsel doğaçlamadan yararlanır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Bingham ve Eisenhardt, 2014). Karmaşık rutinler ise, problemlerin çözümü noktasında basit rutinlerin tersine yönetsel doğaçlamaya çok az yer verir (Bingham ve Eisenhardt, 2014). Basit rutinler temelinde, yönetsel takdir yetkisine olanak sağlayan yapılar; karmaşık rutinler ise doğası gereği daha operasyonel yapılardır (Karali, 2018). Buna sebep olarak; karmaşık rutinlerin, bütçeleme veya işe alma süreçlerini yönetmek gibi kendi özel işlevlerine hizmet etmesi gösterilebilir (Feldman ve Pentland, 2003). Bir firmada yeni fırsatların değerlendirilmesi noktasında basit rutinlere dayalı olarak hareket edilmesi olası iken; karmaşık rutinler daha ziyade mevcut kaynak ve kabiliyetlerin değiştirilmesi noktasında kullanılır (Di Stefano vd., 2014). Bir yandan da çok fazla detaylandırılmış kuralların varlığı kişileri şaşırtabilir. Basit rutinlerin iletilmesi ve yayılması kolaydır. Kolay akılda kaldıkları için de karmaşık rutinlere göre daha fazla uygulanmaları olasıdır. Ayrıca, rutinlerin basit oluşu, onların güncellenmelerini de kolaylaştırır (Bingham ve Eisenhardt, 2014).

Basit rutinlerin daha az detay içeren, uyarlanabilir yapıları hem onların rahat bir şekilde hatırlanmasını sağlamakta; hem de acil bir durumla karşılaşıldığında o duruma karşı aksiyon alınmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, yöneticiler basit rutinler aracılığıyla daha fazla doğaçlama yapma imkanına sahiptirler bir başka deyişle, karmaşık rutinlerin içerdiği ayrıntılı tanımlamalar olmadan yöneticiler esnek davranabilmektedirler. Karmaşık rutinlerin fazla detaylı yapısı ister istemez yöneticiler için kısıtlayıcı olmakta, hareket imkanını daraltmaktadır. Yöneticilerin daha esnek bir şekilde hareket edebilmesi, değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verilmesi gereken dinamik ortamlarda basit rutinlerin karmaşık rutinlere göre tercih edilebilir olmasını sağlamaktadır.

2.3. Düzenleyici Odak Teorisi

2.3.1. Düzenleyici Odaklar Kavramı

Higgins (1997) tarafından geliştirilen düzenleyici odak teorisi (regulatory focus theory) bireylerin belli hedeflere ulaşmak için tercih ettikleri stratejileri ve bu stratejilerin altında yatan farklı güdülenme sistemlerini ortaya koymuştur. Teoriye

göre, bu güdüsel yönelimler iki farklı öz-düzenleme sistemine dayanmaktadır. Bunlar, riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağıdır. Riskten kaçınma güvenlik odaklıyken, riske yaklaşma ise beslenme odaklıdır (Higgins, 1997). Diğer bir deyişle, düzenleyici odak bir kişinin olumlu sonuçlar elde etmek için çabalama (riske yaklaşma) veya olumsuz sonuçlardan uzak durma (riskten kaçınma) eğilimini ifade eder (Das ve Kumar, 2011).

Düzenleyici odaklanma; farklı stratejik yönelim türleriyle ilgilidir ve duygular, olaylara karşı verilen tepkiler, problem çözme ve karar alma gibi tercihlerin tümü bir bireyin düzenleyici odağının kaçınma yönelimli mi yoksa yaklaşma yönelimli mi olduğuna göre değişkenlik gösterir (Higgins, 1998). Riske yaklaşma, bireylerin eylemlerinin olumlu sonuçlar ve ilerleme fırsatları yaratacağına inanarak yüksek beklentilerle, büyüme ve kazanımlar peşinde koştuğu bir motivasyonel yönelimdir. Riskten kaçınma ise; bireylerin kurallara uymaya, sorumluluklarını yerine getirmeye ve olumsuz sonuçlardan kaçınmaya çalıştığı, güvenliği vurgulayan bir motivasyonel yönelimdir. Bu bağlamda, düzenleyici odak teorisi farklı düzenleyici yönelimlerin stratejik seçimleri, risk alma eğilimlerini ve performans sonuçlarını nasıl şekillendirdiğine dair bir bakış açısı sunmaktadır (Higgins, 1997).

Crowe ve Higgins'e (1997) göre, yaklaşma odağı büyüme, ilerleme ve başarıyla ilişkiliyken, kaçınma odağı ise güvenlik, sorumluluk ve yükümlülüklerle ilişkilidir. Yaklaşma odağına göre, bireyler ilerleme kaydetmeye ve kazanç elde etmeye isteklidirler, kaçınma odağına göre ise güvenliği sağlama ve kayıplardan kaçınma konusunda temkinlidirler (Crowe ve Higgins, 1997). Yaklaşma odaklılık, bireylerin dikkatini arzularına, ideallerine ve umutlarına yönlendirerek olumlu sonuçlar elde etmeye odaklanmalarını teşvik eder. Buna karşılık, kaçınma odaklılık bireylerin dikkatini görevlere ve yükümlülüklerle yönlendirir ve olumsuz sonuçlardan kaçınmanın önemini vurgular (Leonardelli vd., 2007). Başka bir deyişle, yaklaşma odaklı bireyler için arzularını ve ideallerini gerçekleştirmek önemlidir, kaçınma odaklı olanlar için ise görev ve sorumluluklarını yerine getirmek önceliklidir (Zhu vd., 2023).

Bireylerin arzulara yaklaştığı ve acıdan kaçındığı prensibine dayanan hedonik ilke, psikolojideki tüm analiz seviyelerinde motivasyonel modellerin temelini oluşturmuştur (Higgins, 1998). Yaklaşma-kaçınma motivasyonunun gerçek doğasını keşfetmek için, psikologların bu hedonik ilkenin ötesine geçmeleri ve işleyişinin altında yatan farklı ihtiyaçları araştırmaları gerekmektedir. Buna göre, düzenleyici odak teorisi, hedonik ilkenin temelde farklı ihtiyaçlara hizmet ederken farklı şekilde işlediği varsayımıyla başlar. Bu durum, hedonik ilkedен bağımsız olarak; duygular, performans ve karar almadaki farklılıkların düzenleyici odaklanmanın bir işlevi olarak ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir (Higgins, 1997).

Düzenleyici odaklar; riske yaklaşma ile riskten kaçınma odakları arasındaki farkları gösteren üç faktörden oluşur. Bu faktörler, kişilerin tatmin etmeye çalıştıkları ihtiyaçlar, ulaşmaya çalıştıkları hedef veya standartların doğası ve içinde bulundukları psikolojik durumlardır (Brockner ve Higgins, 2001). Bu bağlamda, kişilik özellikleri, bireylerin hedeflerine nasıl öncelik vereceklerini belirler ve davranışlarını düzenleyici odak ekseninde şekillendirir (Friedman ve Förster, 2001). Buna göre, korku kaçınma odaklılıkla ilişkilendirilirken, mutluluk yaklaşma odaklılıkla ilişkilendirilmektedir (Baas vd., 2008).

Düzenleyici odaklanma, bireylerin eylemlerinin sonucunda doğabilecek olumsuz sonuçlardan kaçınmalarına veya olası bir başarı elde edip fayda sağlayıp sağlamadıklarına bakılmaksızın güdülenmenin doğasını etkiler. Örnek vermek gerekirse, güçlü bir kolektif kimliğe sahip olan çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda (yaklaşma odağı) ya da kendilerini mecbur hissettikleri için (kaçınma odağı) firmalarının çıkarları doğrultusunda davranabilirler (Johnson vd., 2010).

Düzenleyici odaklanmayı doğru bir şekilde analiz etmek; yöneticilerin ve çalışanların zorluklarla nasıl başa çıktıklarını, inovasyona nasıl yaklaştıklarını ve değişime nasıl tepki verdiklerini anlamak için oldukça önemlidir. Yaklaşımcı bir odağa sahip olan bireyler; yaratıcı girişimcilik faaliyetlerine ve aynı şekilde, yaratıcı problem çözmeye daha yatkınken; kaçınmacı bir odağa sahip olan bireyler ise risk yönetimi ve istikrarı korumada daha başarılı olabilirler. Örgütler, bu motivasyonel eğilimleri dengeleyerek hem inovasyonu hem de güvenilirliği teşvik eden bir ortam

oluşturabilirler. Bu nedenle, düzenleyici odak teorisi bireylerin bilişsel ve duygusal eğilimlerinin örgüt içindeki rutinleri, stratejik kararları ve uzun vadeli performansı nasıl etkilediğini anlamak için önemli bir araç görevi görmektedir.

Higgins'e (2005) göre, bireyler faaliyetleri mevcut motivasyonel eğilimlerini değiştirmek yerine koruduğunda düzenleyici uyumu (regulatory fit) deneyimlerler. Düzenleyici uyum; bireylerin işleri hakkında kendilerini iyi hissetmelerine, işleriyle daha yoğun bir şekilde ilgilenmelerine ve yaptıkları iş ile ilgili doğru yolda olduklarını hissetmelerine yardımcı olur. Dahası, düzenleyici uyum aynı hedefe ulaşmanın farklı yolları olduğunu da gösterir (Higgins, 2005). Örnek vermek gerekirse, yaklaşma odaklı öğrenciler sınavlara gerekenden fazla hazırlanırken; kaçınma odaklı öğrenciler ise dersin kendilerinden istenen tüm gerekliliklerini yerine getirmeye özen gösterirler (Higgins, 2000a).

Düzenleyici uyum, bireylerin yaptıkları işin değerini artırarak; motivasyonlarını ve bağlılıklarını da güçlendirir (Higgins, 2000a). Buna göre, Higgins vd. (2010) bireylerin düzenleyici yönelimlerine uygun olmayan bir amaç peşinde koşmak yerine; uygun bir amaçla ilgilendiklerinde yaptıkları işle ilgili faaliyetlere olan katılımlarının da arttığını savunmaktadırlar (Higgins vd., 2010). Bireyler düzenleyici uyum yaşadıklarında bu durum, onların tutum ve davranışları üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir (Fransen ve Ter Hoeven, 2011). Ayrıca, düzenleyici uyumun, bireylerin; yargıları, kararları, hisleri, duyguları ve performansları üzerinde de olumlu etkileri vardır (Dimotakis vd., 2012). Buna göre, bireyler kendi eğilimlerine uygun bir pozisyon aldıklarında düzenleyici uyum yaşarlar ve bu da onların işlerine olan ilgilerini ve katılımlarını artırır.

2.3.2. Düzenleyici Odaklar: Riske Yaklaşma Odağı ve Riskten Kaçınma Odağı

Düzenleyici odak teorisi, kişilerin öz-düzenleme sürecine nasıl dahil olduklarını açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle, kendilerini koydukları standartlar ve ulaşmak istedikleri hedeflerle, nasıl uyumlu bir hale getirdiklerine yönelik süreçleri tanımlamaktadır. Kişiler kimi zaman yaklaşım odaklı (riske yaklaşma), kimi zaman da

kaçınma odaklı (riskten kaçınma) bir tutum sergileyebilirler. Yaklaşım odaklı bir tutum sergilediklerinde, büyüme ve ilerlemeye yönelik olan ihtiyaçları, onların başarıya ulaşabilmeleri için gerekli olan motivasyonu kazanmalarına yardımcı olur. Bu şekilde elde edebilecekleri potansiyel kazanımlara odaklanabilirler. Tam tersi kaçınma odaklı bir tutum sergilediklerinde ise; kişilerin güvenliğe yönelik olan ihtiyaçları, onların potansiyel kayıpların varlığına odaklanmalarına yani mevcut pozisyonlarını korumaları gerektiğine yönlendirir (Brockner vd., 2004).

Düzenleyici odak teorisine göre, yaklaşma ve kaçınma odağı birbirinden farklı stratejik eğilimlerle alakalıdır. Örnek vermek gerekirse, yaklaşma odaklı kişiler bir arkadaşının evine arabayla giderken erken varmak adına yüksek hız yapabilirken; kaçınma odaklı kişiler bir kazaya karışmamak veya bir hız tuzağına yakalanmamak adına yavaş gidebilirler (Langens, 2007). Yaklaşımcı odağa sahip olan kişiler yaşadıkları durumların olumlu yanlarına odaklanırlar ve dünyayı kaçınma odaklı kişilere göre daha güvenli olarak algırlar (Gibbert vd., 2023). Bir bakıma, yaklaşma odaklı kişiler için karar alma süreçlerinde kendi duyguları ön plandadır ve aldıkları kararın iyi bir şekilde sonuçlanması önemlidir; kaçınma odaklı kişiler için ise aldıkları kararın kötü bir şekilde sonuçlanmaması önemlidir (Zhu vd., 2023). Diğer yandan kaçınma odaklı kişiler için olumsuz sonuçlardan kaçınmak, gereksiz riskler almamak ve güvenlik ön plandadır; yaklaşma odaklı kişiler için ise olumlu sonuçlara ulaşmak ve risk almak ön plandadır (Rodrigues vd., 2023). Aynı zamanda, kaçınma odaklı kişiler potansiyel kayıpları minimumda tutmak için; kurallara uymak, olumsuz sonuçlar yaratabilecek durumlardan kaçınmak gibi koruyucu stratejiler uygulamaya da meyillidirler. Bu kişiler için istikrarı korumak ve daha önce deneyimlemedikleri durumlardan sakınmak oldukça önemlidir. Yaklaşımcı odağa sahip olan kişiler ise; ideallerine ulaşmak için çaba gösterirler, elde edecekleri başarı ve kazanım ile motive olurlar (Chen vd., 2023).

Düzenleyici odak teorisine göre; kaçınma odaklı kişiler alınabilecek kötü sonuçlardan sakınmak ve güvenli buldukları ortamın devam etmesini sağlamak adına stratejiler oluşturur ve uygularlar. Tersine, yaklaşma odaklı kişiler ise başarıya ulaşmak ve mevcut durumu daha ileriye taşıyabilmek adına stratejiler oluşturur ve uygularlar (Florack vd., 2013). Kişiler yaklaşımçı bir odakla hareket ettiklerinde,

hedeflerine ulaşmalarını sağlayan davranışları sergilemeye devam edip; hedeflerine ulaşmalarını engelleyen davranışlardan uzak dururlar. Kaçınmacı bir odak benimsediklerinde ise, öncelikleri olumsuz sonuçlardan kaçınmaktır ve bu olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engelleyen davranışlar sergilerler (Andrews vd., 2014).

Yaklaşımcı odak, olumlu sonuçları maksimize ederek tutumları düzenlerken; kaçınmacı odak, olumsuz sonuçların varlığını en aza indirerek tutumları düzenler (Cho vd., 2014). Daha geniş bir biçimde açıklamak gerekirse; yaklaşımıcı odağa sahip olan kişiler, para ve güç kazanmak, kaynak elde etmek veya öz saygıyı artırmak gibi olumlu sonuçları olabilecek durumlara karşı hassasken; kaçınmacı odağa sahip olan kişiler ise, olumsuz sonuçlarla karşılaşılması riskini arttıran durumlara karşı duyarlıdır. Dolayısıyla aynı durum, kişinin refah seviyesini yükselttiği veya kişinin mevcut refah seviyesinin korunmasını sağladığı ya da olumsuz sonuçların şiddetini azalttığı ölçüde değerlendirilebilir (Coleman vd., 2019).

Düzenleyici odak teorisi, kişilerin yaklaşımıcı odağa veya kaçınmacı odağa sahip olma durumunun başarı ve başarısızlık karşısında göstereceği duygusal tepkileri de etkilediğini öne sürer. Buna göre, yaklaşımıcı odağa sahip olan kişiler davranışlarını bir amaçla eşleştirmeye çalışırlar; kaçınmacı odağa sahip olan kişiler ise bir amaç veya standartla uyumsuz olan davranışlardan kaçınmaya çalışırlar (Brockner ve Higgins, 2001). Hatta kaçınma odaklı kişiler, büyük fırsat ve şansların kaybedilmesine sebep olsa dahi güvenli limanlarından ayrılmamayı tercih edebilirler (Pollack vd., 2015). Olumsuz sonuçlara yol açabilecek veya güvenliklerini tehlikeye atacak eylemlerden uzak dururlar (Frieswijk ve Hagedoorn, 2009). Bu bağlamda, kaçınmacı odak dikkatli olmayı, ayrıntılara özen göstermeyi ve kurallara bağlı kalmayı gerektirirken; yaklaşımıcı odak ise isteklilik, yaratıcılık ve değişime açıklığı gerektirir (Van Dijk ve Kluger, 2011).

Kişiler yaklaşımıcı bir odağa sahip olduklarında gelişime önem verme ve risk alma eğilimleri yüksekken; kaçınmacı bir odağa sahip olduklarında ise güvenlik konusunda daha fazla endişe duyarlar ve risk almaya daha az istekli olurlar (Zou vd., 2014). Yaklaşım odaklı kişiler arzu ettikleri sonuçları almaya isteklidirler. Bunun tersine kaçınma odaklı kişiler ise, istenmeyen sonuçlara karşı tetiktedirler (Guo ve

Spina, 2015). Bir bakıma, yaklaşma odaklı kişiler, olumlu fırsat ve sonuçların varlığına karşı daha duyarlıdır ve bu nedenle daha yüksek düzeyde olumlu etki deneyimleme olasılıkları da daha yüksek olmaktadır (Brockner ve Higgins, 2001).

Firma içerisindeki karar vericiler, dil ve sembollerin kullanımı yoluyla çalışanlarının düzenleyici odaklarını etkileyebilirler. Karar vericiler (çalışanlara firmanın vizyonunun sürekli hatırlatılması gibi) firmaya yönelik idealleri gerçekleştirmeye ne kadar çok odaklanırlarsa, çalışanların yaklaşımçı bir odak benimseme ihtimalleri o kadar artar. Tam tersine karar vericiler, firmaya yönelik sorumlulukları gerçekleştirmeye ne kadar çok odaklanırlarsa, çalışanların kaçınmacı bir odak benimseme ihtimalleri de aynı şekilde artar. Ayrıca, çalışanları başarıları karşısında takdir etmeye; başarılı olmadıkları durumlarda ise takdir etmemeye dayalı bir sistemin yaklaşma odağını ortaya çıkarması olasıdır. Öte yandan, çalışanların başarısızlıkları karşısında yaptırım uygulanması; başarıları karşısında yaptırım uygulanmamasına dayanan ödül sistemlerinin ise kaçınmacı odağı ortaya çıkarması olasıdır (Brockner vd., 2004). Yaklaşımçı odağa sahip olan çalışanların kaçınmacı odağa sahip olan çalışanlara göre; işe bağlılıkları, işe adanmışlıkları, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri daha yüksektir (Yan vd., 2024).

Yaklaşma ve kaçınma odağı arasındaki fark, bir kişinin değer yargıları söz konusu olduğunda da ortaya çıkmaktadır. Örneğin; gelenekselci liderler kaçınma odağına sahip olma eğilimdeyken; kendi kendine yönetimin ve teşviğin önemine inanan daha modern yapıdaki liderler ise yaklaşma odağına sahip olma eğilimdedirler (Kark ve Van Dijk, 2007). Aynı zamanda, kişiler de kendilerine rol model olarak, kendi düzenleyici odaklarına (yaklaşma ya da kaçınma) uygun olan stratejileri benimseyen liderleri seçme eğilimdedirler. İsteddiği sonucu elde etmenin peşinden koşan yaklaşma odaklı kişiler, başarıya ulaşmak için gerekli olan stratejilere dikkat çeken rol modellerinden etkilenirler. Tam tersine, istenmeyen sonuçlardan uzak durma eğilimde olan kaçınma odaklı kişiler ise, başarısızlıktan kaçınmak için uygulanması gereken stratejilerine dikkat çeken rol modellerinden etkilenirler (Lockwood vd., 2002).

Higgins'e (2000b) göre yaklaşma odağı yüksek olan kişiler yeni kariyer seçeneklerini değerlendirmek gibi değişimlere de açıktırlar. Buna rağmen, alternatifleri değerlendirirken kötü olanları ayırt etme konusunda başarısızlık yaşayıp, zaman da kaybedebilirler. Tam tersine kaçınma odağı yüksek olan kişiler ise, yeniliklerin peşinden koşmak yerine istenmeyen durumların ortaya çıkmasını engellemeye çalışırlar. Yine buna rağmen, yarar sağlayacak çözümler yerine zaman kaybettirecek olan çözümlere meyil edebilirler. Buradaki en önemli husus, en çok fayda sağlayacak olan çözümlere odaklanırken, kayıpları da minimumda tutmaktır.

Özetlemek gerekirse, yaklaşımçı odağa sahip olan kişiler risk alma konusunda atılgan bir karakter sergilerler, yaptıkları işin sonucunda maksimum faydayı sağlamaya bakarlar ve her daim ilerlemeci bir strateji izlerler. Kaçınmacı odağa sahip olan kişiler ise risk almaktan kaçınırlar, olayı minimum zararla kapatmaya bakarlar ve her daim pozisyonlarını koruyacakları sadece durumun kötüye gitmeyeceğine emin oldukları bir strateji izlerler. Yaklaşımçı odağa sahip olan kişiler için olumlu sonuçlar elde etmek ön planda iken, kaçınmacı odağa sahip olan kişiler için ise olumsuz sonuçların doğuracağı sorunlardan etkilenmemek ön plandadır.

2.3.3. Düzenleyici Odağın Bilişsel ve Duygusal Mekanizmaları

Düzenleyici odaklanmanın bilişsel mekanizması, kişilerin düzenleyici odakları doğrultusunda hedeflerini nasıl belirledikleri ve bu hedeflere nasıl ulaştıkları ile ilgilidir. Düzenleyici odaklanmanın duygusal mekanizması ise, kişilerin düzenleyici odakları doğrultusunda hedeflerine ulaşmak için harekete geçtiklerinde nasıl hissettikleri ve verdikleri duygusal tepkiler ile ilgilidir. Bu doğrultuda, araştırmanın bu bölümünde düzenleyici odaklanmanın altında yatan bilişsel süreçler ve düzenleyici odaklanmanın duygusal belirleyicileri ele alınacaktır.

2.3.3.1 Düzenleyici Odaklanmanın Altında Yatan Bilişsel Süreçler

Motivasyonel süreçler, bilişsel süreçleri anlamak için oldukça önemlidir, çünkü motivasyon olmadan kişileri harekete geçirmek mümkün değildir (Carver ve Scheier, 1998). Higgins'e (1997) göre kişilerin motivasyonel süreçleri, çevrelerindeki potansiyel kazanç ve kayıplara karşı tavırlarına göre değişebilmektedir. Buna göre, bir

kişi çevredeki potansiyel kazançlara daha fazla duyarlı ise yaklaşma odaklı; tam tersi çevredeki potansiyel kayıplara daha fazla duyarlı ise kaçınma odaklı olarak nitelendirilebilir (Higgins, 1997). Bu bağlamda, farklı düzenleyici odaklara sahip olan kişiler, farklı uyaranlara karşı farklı nedenlerle tetikte olurlar. Bir başka deyişle, bazı kişiler olumsuz uyaranlar veya olaylar karşısında daha fazla motive olurken, bazı kişiler ise olumlu uyaranlar veya olaylar tarafından daha fazla motive edilebilirler (Cunningham vd., 2005).

Düzenleyici odak, kişilerin arzu ettikleri sonuçlara nasıl ulaştığını ve bu sonuçlara ulaşmak için nasıl çabaladıklarını etkileyen stratejik bir eğilim olarak adlandırılabilir (Higgins, 1997; Förster, vd., 2003). Düzenleyici odak, bir bakıma davranışları arzu edilen sonuçlara doğru yönlendiren ve istenmeyen sonuçlardan uzaklaştıran bilişsel süreçleri de ifade etmektedir (Wallace vd., 2009). Yaklaşma ve kaçınma odaklarıyla ilgili bilişsel süreçler, farklı hedefler ve bu farklı hedeflere ulaşabilmek için başvurulmuş farklı davranış şekilleri ve bilişsel stratejiler ile ilişkilidir (Higgins, 1997). Kişilerin kendilerini iyi hissettiği, sevinçli bir ruh halinde olmaları gibi onların yaklaşma odağının etkinleştirilmesini sağlayacak durumlar; çevrelerine karşı duyarlılıklarının artmasına ve kavramsal düzeyde nispeten erişilemez zihinsel temsillerin daha aktif bir hale gelmesine yardımcı olmaktadır (Isen, 1999; Fredrickson, 2001).

Bilişsel süreçlerdeki farklılıklar, yaklaşma odağının kişileri daha farklı alternatifler üzerinde düşünmeye teşvik etmesi ve daha fazla yaratıcı davranışlar göstermeye yöneltmesi şeklinde de kendini gösterebilir (Crowe ve Higgins, 1997; Spanjol ve Tam, 2010). Yaklaşma odağına sahip olan kişiler bir problemle karşılaştıklarında daha riskli, denenmemiş yolları seçerek daha yaratıcı çözümler üretirler; kaçınma odağına sahip olan kişiler ise daha önce denenmiş, daha güvenli, daha risksiz ve dolayısıyla daha az yaratıcı çözüm tekniklerine başvururlar (Sacramento vd., 2013). Bu bağlamda, yaklaşma odağı hevesli olmak ile kaçınma odağı ise ihtiyatlı olmak ile ilişkilendirilebilir (Crowe ve Higgins, 1997). Her daim tedbiri elden bırakmamak ile bağlantılı olan kaçınmacı odak doğal olarak bünyesinde daha az yenilikçi çözüm yollarını barındırmaktadır; tam tersi elde edilecek

kazanımlara odaklanan yaklaşımıcı odak ise inovatif yolları kullanmayı tercih eden bir anlayışla bağdaştırılmaktadır.

2.3.3.2 Düzenleyici Odaklanmanın Duygusal Belirleyicileri

Düzenleyici odaklanma, bilişsel mekanizmaların yanı sıra sosyal etkileşim mekanizmalarını da etkilemektedir; dolayısıyla bu durum kişilerin duyguları, düşünceleri ve davranışları üzerinde de etki yaratmaktadır (Vohs ve Baumeister, 2011). Kişilerin duygusal deneyimlerinin doğası ve büyüklüğü, düzenleyici odaklanma süreçlerine bağlıdır. Bir başka deyişle, kişilerin duygusal deneyimlerinin doğası ve büyüklüğü onların yaklaşma odaklı mı yoksa kaçınma odaklı mı olduklarına göre belirlenir. Kişiler aslında kendilerini baskın olan düzenleyici odaklarıyla ilişkili hedef ve standartlara uygun hale getirmek için tasarlanmış davranışlarda bulunurlar. Yaklaşma odaklı kişiler olumlu bir geribildirim aldıklarında neşeli olurlar, olumsuz bir geribildirim sonucunda üzüntü ve hayal kırıklığı yaşarlar. Kaçınma odaklı kişiler ise olumlu bir geribildirim aldıklarında bu durum onlarda sessizliğe sebep olurken, olumsuz bir geribildirim sonucunda öfke ve korku hissederler (Brockner ve Higgins, 2001).

Düzenleyici odak teorisi, insanların olumlu sonuçlara ulaşma veya olumsuz sonuçları engellemeye ilgili hedefleri hayata geçirme ve ilişkili duyguları deneyimleme yollarını ana hatlarıyla belirtir (He vd., 2018). Endişe ve kaygı gibi olumsuz duygular kaçınma odağı ile ilişkilidir (Keller ve Bless, 2006). Buna göre, kaçınma odaklı kişiler yaklaşma odaklı kişilere göre pişmanlık gibi olumsuz duygular hissetmeye, yaklaşma odaklı kişiler ise memnuniyet gibi olumlu duygular hissetmeye daha fazla yatkındırlar (Leder vd., 2013). Kaçınma odaklı kişilerin tedirginlikten sakinliğe kadar değişen duyguları deneyimleme olasılıkları daha yüksekken; yaklaşma odaklı kişilerin ise sevinçten üzüntüye kadar değişen duyguları deneyimleme olasılıkları daha fazladır (Kluger vd., 2004). Anlaşıldığı üzere kişilerin kaçınma odaklı mı yoksa yaklaşma odaklı mı oldukları duygularını nasıl yaşadıkları açısından farklılık yaratmaktadır.

Kişilerin karar alım süreçlerinde de sahip oldukları düzenleyici odak türü doğrultusunda farklı yollar benimsemeleri mümkündür (Pham ve Chang, 2010).

Yaklaşımıcı odağa sahip olan kişiler karar verme süreçlerinde; duygusal faktörlere dayalı olarak analiz yapma eğilimindedirler yani kendi duygularının sesine daha fazla kulak verirler ve sadece olumlu sonuçlar almaya odaklanırlar. Kaçınmacı odağa sahip olan kişiler ise tam tersine zarar ve kayıplardan sakınabilmek için rasyonel düşünmeyi benimseme eğilimindedirler (Zhu vd., 2023). Örnek vermek gerekirse, bir çalışana belli bir satış oranını tutturma hedefi verilmiştir. İstenilen satış oranını tutturmak çalışanın işine son verilmesine engel olacak, satış hedefini tutturamamak ise bu çalışanın işsiz kalmasına sebep olacaktır. Bu tarz bir durum kişileri kayıpla sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınmaya, bir başka deyişle kaçınma odağı doğrultusunda hareket etmeye yönlendirecektir (Cropanzano vd., 2008). Buna göre, kişilerin şu an bulundukları hallerine kıyasla kazanacakları herhangi bir şey yoksa, bu durum onları mevcut pozisyonlarını korumaya yani kayıpla karşılaşmadan yaptıkları işi noktalamaya yönlendirir. Doğal olarak kişiler bu tip durumlarda duyguları yerine mantıklarıyla hareket edeceklerdir.

2.3.4. Düzenleyici Odaklanmanın Bireysel ve Örgütsel Öncülleri

Düzenleyici odaklanmanın bireysel düzeyde öncülleri, bir kişinin hedefleri doğrultusunda hareket ederken kaçınma odağını mı yoksa yaklaşma odağını mı tercih edeceğini şekillendiren faktörlerdir. Düzenleyici odaklanmanın örgütsel düzeyde öncülleri ise, örgüt içerisindeki aktörlerin; görev ve sorumluluklarına, karşılaştıkları fırsatlar ve katlanmak zorunda oldukları risklere karşı kaçınma odağı doğrultusunda mı yoksa yaklaşma odağı doğrultusunda mı hareket edeceklerinin belirlenmesine yardımcı olan faktörlerdir. Bu doğrultuda, araştırmanın bu bölümünde, düzenleyici odaklanmanın bireysel ve örgütsel düzeyde öncülleri ele alınacaktır.

2.3.4.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

Düzenleyici odaklanmanın bireysel düzeyde öncülleri olarak; kişilik özellikleri (iyimserlik, dışadönüklük, sorumluluk, benlik saygısı, nevroitiklik, anksiyete, öz yeterlik, deneyime açıklık ve uyumluluk), cinsiyet, yaş, başarıya ve başarısızlığa karşı alınan geri bildirim, çocukluk sosyalizasyon süreci ve amaç yönelimleri (öğrenme amaç yönelimi ve performans amaç yönelimi) gibi unsurlar sıralanabilir.

Riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının bireysel düzeyde öncüllerinden kişilik özellikleri ele alındığında; Gorman vd. (2012) çalışmalarında; yaklaşma odağının iyimserlik, dışadönüklük, sorumluluk ve benlik saygısı ile pozitif ilişkili olduğunu; nevroitiklik ve anksiyete ile ise negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, kaçınma odağının ise anksiyete ve sorumluluk ile pozitif ilişkili olduğunu, dışadönüklük ve benlik saygısı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Lanaj vd. (2012) çalışmalarında; yaklaşma odağının dışadönüklük, sorumluluk, benlik saygısı, öz yeterlik, deneyime açıklık ve uyumluluk ile pozitif ilişkili olduğunu; kaçınma odağının ise nevroitiklik ve sorumluluk ile pozitif, benlik saygısı ile negatif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Düzenleyici odaklanmada yaş ile ilgili olarak oluşan farklılıklar çoğunlukla yaşa bağlı olarak değişen öncelikler, hedefler, kazanımlar ve bakış açılarıyla bağlantılıdır. Cinsiyete göre oluşan farklılıklar ise kişilerin hedeflere ve yaşadıkları problemlere karşı reaksiyonlarını şekillendiren kültürel beklentiler, sosyalleşme süreçleri ve cinsiyete özgü rollerle bağlantılıdır. Bu doğrultuda, riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının bireysel düzeyde öncüllerinden cinsiyet ve yaş ele alındığında; Kurman vd. (2015) çalışmalarında; kadınların erkeklere göre kaçınmacı odağa benimseme eğilimlerinin daha fazla olduğunu belirlemişlerdir. Biru vd. (2023) icra kurulu başkanları üzerine yaptıkları çalışmalarında; icra kurulu başkanlarının yaşları genç ve emekliliklerine daha uzun zaman olduğunda risk alma konusunda daha istekli olduklarını, yaklaşımçı bir odak benimsediklerini belirlemişlerdir.

Idson vd. (2000) kişilerin yaklaşımçı odak doğrultusunda hareket etmesinin başarı elde ettiklerinde devam ettiğini ve başarısız olduklarında azaldığını; tam tersi kişilerin kaçınmacı odak doğrultusunda hareket etmesinin ise başarısız olduklarında devam ettiğini ve başarının ardından azaldığını ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda, riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının bireysel düzeyde öncüllerinden başarıya ve başarısızlığa karşı alınan geri bildirim ele alındığında; Förster vd. (2001) çalışmalarında; başarı geri bildirimiyle bağlantılı olarak artan motivasyon ve beklentilerin kişiler kaçınmacı odaktan ziyade yaklaşımçı bir odak benimsediklerinde daha yüksek olduğunu; başarısızlık geri bildirimiyle bağlantılı olarak azalan

motivasyon ve beklentilerin ise kişiler yaklaşımıcı odaktan ziyade kaçınmacı bir odak benimsediklerinde ortaya çıktığını tespit etmişlerdir.

Riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının bireysel düzeyde öncüllerinden çocukluk sosyalizasyon süreci ele alındığında; Keller (2008) çalışmasında; ebeveynlerin eleştirel ve cezalandırıcı bir ebeveynlik tarzı benimsemeleri durumunda çocuklarının kaçınmacı bir odak benimseme ihtimallerinin arttığını; tam tersi destekleyici bir ebeveynlik tarzı benimsemeleri durumunda ise çocuklarının yaklaşımıcı bir odak benimseme ihtimallerinin arttığını belirlemiştir.

Öğrenme amaç yönelimi, zorlu durumların üstesinden gelerek kişinin yeteneklerini geliştirme tercihini; performans amaç yönelimi ise, kişinin mümkün olduğunca olumsuz durumlardan kaçınarak yeterliliğini gösterme tercihini ifade etmektedir (Dweck ve Leggett, 1988). Kişinin gelişimi desteklemesi yaklaşımıcı odakla, hata yapmaktan uzak durmak için çabalaması ise kaçınmacı odakla ilişkilidir. Bu bağlamda, riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının bireysel öncüllerinden amaç yönelimleri ele alındığında; Gorman vd. (2012) çalışmalarında; yaklaşma odağı ile öğrenme amaç yönelimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu; kaçınma odağı ile de performans amaç yönelimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

2.3.4.2. Örgütsel Düzeyde Öncüller

Düzenleyici odaklanmanın örgütsel düzeyde öncülleri olarak; liderlik tarzları (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik), örgüt kültürü (yenilikçi kültür, işbirlikçi kültür, geleneksel kültür), görev türü, örgüt yapısı (bölümsel örgüt yapısı, fonksiyonel örgüt yapısı) ve örgüt içi iletişim gibi unsurlar sıralanabilir.

Dönüşümcü liderler; takipçilerine ilham verme, rol model olma ve onlara yeni bir vizyon kazandırma gibi özellikleri ile ön plana çıkarken; etkileşimci liderler ise takipçilerinin gelişiminden ziyade örgütün hedeflerini gerçekleştirmeyi esas alırlar ve başarısızlık karşısında ceza sistemlerini kullanmaya meyillidirler. Buna göre, dönüşümcü liderler ideallere ulaşma istekleri doğrultusunda yaklaşımıcı odak ile ilişkilirken; etkileşimci liderler ise ceza sistemlerinin kullanımı ve hatadan kaçınma istekleri doğrultusunda kaçınmacı odak ile ilişkilidirler. Bu bağlamda riske yaklaşma

ve riskten kaçınma odaklarının örgütsel düzeyde öncüllerinden liderlik tarzları ele alındığında; Lai vd. (2018) çalışmalarında; dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin yaklaşma odağı ile ilişkili olduğunu, etkileşimci liderlik tarzının benimsenmesinin ise kaçınma odağı ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yenilikçi örgüt kültürü, örgüt üyelerinin statükoyu değiştirmek için risk almalarını ve inovatif çalışma yaklaşımlarını benimsemelerini teşvik eder. İşbirlikçi örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında koordinasyonun gelişmesini sağlar ve ortak hedeflere ulaşmak için bir ekip olarak birlikte çalışmaya teşvik eder. Geleneksel örgüt kültürü ise eski uygulamaları ve çalışma prosedürlerini korumayı teşvik etmektedir (Senbeto vd., 2021). Yenilikçilik yaklaşımıcı odakla, mevcut düzeni koruyup risk almadan ilerlemek ise kaçınmacı odak ile ilişkilidir. Bu bağlamda, riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının örgütsel düzeyde öncüllerinden örgüt kültürü ele alındığında; Senbeto vd. (2021) çalışmalarında; yaklaşma odağının yenilikçi ve işbirlikçi örgüt kültürü ile arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu, geleneksel örgüt kültürü ile ise negatif bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, kaçınma odağının ise geleneksel örgüt kültürü ile pozitif ilişkili olduğunu, yenilikçi ve işbirlikçi örgüt kültürü ile ise negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının örgütsel düzeyde öncüllerinden görev türü ele alındığında; Van Dijk ve Kluger (2011) çalışmalarında; yaratıcılık gerektiren bir görev üzerinde çalışan kişilerin yaklaşımıcı bir odak benimseyerek hareket ettiğini; hata yapma karşısında dikkatli olmayı gerektiren bir görev üzerinde çalışan kişilerin ise kaçınmacı bir odak benimseyerek hareket ettiğini tespit etmişlerdir.

Bölümsel (divisional) örgüt yapısında, örgüt üyelerinin hem çok çeşitli kaynaklara erişimi vardır hem de bunlar üzerinde kontrole sahiptirler, bir başka deyişle örgüt içerisinde hem oldukça kapsamlı hem de özerk rolleri vardır. Fonksiyonel örgüt yapısında ise, örgüt üyeleri belirli bir görevden sorumludurlar ve uzmanlaştıkları kaynakları kontrol ettikleri dar ve birbirine bağımlı rolleri vardır (Dimotakis vd., 2012). Buna göre, bölümsel örgüt yapısında olan geniş rol tanımları daha fazla risk almayı gerektirirken; fonksiyonel örgüt yapısında olan sınırlayıcı roller ise daha az risk

almayı gerektirir. Bu bağlamda riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının örgütsel düzeyde öncüllerinden örgüt yapıları ele alındığında; Dimotakis vd. (2012) çalışmalarında; yaklaşımçı odağın bölümsel örgüt yapısı ile ilişkilendirildiğini, kaçınmacı odağın ise fonksiyonel örgüt yapısı ile ilişkilendirildiğini tespit etmişlerdir.

Riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının örgütsel düzeyde öncüllerinden örgüt içi iletişim ele alındığında; Knust (2017) çalışmasında; örgüt içerisinde strateji değişikliğine gidildiği zamanlarda icra kurulu başkanlarının örgüt içi iletişimini incelemiştir. İcra kurulu başkanlarının örgüt içi iletişimi özellikle, stratejik değişiklikler sırasında örgütün temel süreçlerin etkilendiği ve örgüt üyelerinin bu yeni duruma ayak uydurmaları gerektiğinde önemlidir. Bu noktada Knust (2017) yaklaşma odaklı olan icra kurulu başkanlarının kazanımları en üst noktaya taşımaya çalışırken; kaçınma odaklı olanların ise kayıpları en aza indirmeye çalıştıklarını tespit etmiştir. Ayrıca, icra kurulu başkanlarının yaklaşımçı odağa sahip olmaları ile yaşanacak değişim yoğunluğu arasında da pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

2.4. Çevresel Dinamizm

2.4.1. Çevresel Dinamizm Kavramı

Firmaların uzun vadede, faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek için çevrelerinde yaşanan değişimlere ayak uydurmak zorunda oldukları bilinen bir gerçektir. Buna göre, firmalar hedeflerine ulaşmak ve faaliyetlerini sürdürmek için kaynak ihtiyacı duyarlar ve bu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla dış çevre ile etkileşime girerler (Dhir vd., 2018). Bir firmanın sahip olduğu iç kaynakların ve yeteneklerin dış çevreyle nasıl eşleştirileceği, stratejik yönetim alanında önem arz eden konulardan bir tanesidir (Jiao vd., 2011). Çevre konusuna yoğunlaşan örgüt kuramı literatürünün büyük bir kısmı, genelde çevrede meydana gelen değişimin tahmin edilememesi derecesi olarak tanımlanan, dinamizm özelliğine odaklanır (Sidhu vd., 2004).

Dinamik, faaliyete geçmeye veya değişime muktedir demektir (Devidas ve Mughila, 2018). Dinamik çevreler; teknolojik değişimler, müşteri tercihlerindeki çeşitlilikler ve ürünlerin talebinde veya üretim gereçlerinin arzındaki dalgalanmalar ile

nitelendirilebilir (Jansen vd., 2006). Örgüt kuramı ve stratejik yönetim literatüründe kendisine oldukça geniş çapta bir yer bulan çevresel dinamizm kavramı (Mohd vd., 2013) firmaların karşı karşıya kaldığı; çevresel değişim, dalgalanma ve belirsizlik olarak da tanımlanabilir (Chen vd., 2020). Duncan'a (1972) göre çevresel dinamizm, karar vericilerin faaliyet gösterdiği iç ve dış ortamlarda yer alan unsurların zaman içinde aynı kalma veya sürekli bir değişim halinde olma derecesi olarak tanımlanır. Miller ve Friesen'e (1983) göre çevresel dinamizm; müşteri eğilimleri, üretim veya hizmet teknolojileri ile firmanın faaliyet gösterdiği başlıca sektördeki rekabet şekillerinde meydana gelen değişimin hızı ve tahmin edilemezliği ile ortaya çıkmaktadır. Dess ve Beard'a (1984) göre ise çevresel dinamizm, bir firmanın dış ortamındaki değişimin, tahmin edilemezliğin ve istikrarsızlığın derecesidir.

Çevresel dinamizm; çevre içerisinde yer alan unsurların, tahmin edilemez bir şekilde değişip değişmediği veya sabit olarak kalıp kalmadığı ile ilişkilidir. Belirli bir çevre içerisinde gerçekleşen ve öngörülebilmesi zor olan değişiklik veya değişiklik oranı olarak adlandırılabilir (Bisbe ve Malagueno, 2012). Çevresel dinamizm, bir firmanın çevresindeki; tüketici talepleri, teknolojik gelişmeler, piyasada yaşanan rekabet ve iş ortamının çalkantılı ve istikrarsız olmasını ifade eder (Yunita vd., 2024). Bir başka ifadeyle; çevresel dinamizm, bir örgütü veya piyasayı şekillendiren dış faktörlerdeki değişiklik ve öngörülemezlik ile ilgilidir (Munir vd., 2024). Daha kısa bir şekilde tanımlandığında ise çevresel dinamizm, bir firmanın ortamındaki istikrarsızlık oranıdır (Azadegan vd., 2013).

Çevresel dinamizm, firmaların dış çevrelerinde algıladıkları yüksek belirsizlik ve önceden kestirilmesi çok zor olan bir değişim seviyesi ile nitelendirilebilir. Dinamik bir çevre demek; değişimin, belirsizliğin ve karmaşıklığın yoğun olduğu bir çevre demektir, bu tür bir çevrede ise firmalar şu ana kadar sahip oldukları mevcut bilgi, beceri, deneyim, teçhizat vb. ile kısıtlı hareket imkanına sahiptirler. Dinamik çevrelerde varlıklarını sürdürmek ve faaliyetlerine devam etmek isteyen firmalar, sahip oldukları bütün yeteneklerini ani gelen değişimlere göre şekillendirmek zorundadırlar. Bu durum, bazen bir firmanın daha önce hiç tecrübe sahibi olmadığı bir alana sıfırdan yatırım yapması gibi büyük riskler içerirken; bazen de sadece ürün çeşitlendirilmesine gidilmesi gibi daha az risk taşıyan faktörler ile kendini gösterebilir.

Çevresel dinamizm, çevre şartlarında meydana gelen hızlı değişim ile müşteriler ve rakipler arasındaki önceden kestirilemeyen değişim oranlarını göstermektedir (Casillas vd., 2010). Çevresel dinamizm; firmaların müşteri gereksinimlerine ve sektörde yaşanan gelişmelere nasıl cevap verdiklerini ve birbirleriyle olan rekabetlerini etkileyen bir değişimdir şeklinde de tanımlanabilir (Drnevič ve Kriauciūnas, 2011). Çevresel dinamizm temel olarak, bir firmanın çevresinde var olan; istikrarsızlık, belirsizlik, öngörülemezlik ve değişim hızını ifade etmektedir (Eroglu ve Hofer, 2014). Bir başka deyişle, çevresel dinamizm firmaların dış çevresinden dolayı ortaya çıkan değişim hızı, belirsizlik ve karmaşıklık derecesi ile alakalıdır (Chirico ve Bau, 2014).

2.4.1.1. Değişim Hızı

Çevrenin değişim hızı; örgütün faaliyette bulunduğu çevrede hem makro unsurlar olan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerde, hem sektörel düzeyde müşteri talepleri, rakipler, tedarikçiler, ürünler vs gibi unsurlarda hem de örgüt için gelişmelerde yaşanan değişimin düzeyini ifade etmektedir (Bourgeois III ve Eisenhardt, 1988). Bu düzeyin yüksek olması belirsizliği ve karmaşıklığı artırabileceği gibi, yeni fırsatların ortaya çıkma oranını da artırabilmektedir (Davis vd., 2009). Değişim hızının yüksek olduğu piyasalarda; iş yapış biçimleri ve piyasanın sınırları tam net olmadığı gibi, piyasadaki aktörler de belirsiz ve değişkendir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Buna göre, yüksek değişim hızının olduğu dinamik çevrelerde faaliyet göstermek karmaşık ve zorlu bir iştir. Meydana gelen değişikliklere hızlı çözümlerle karşılık verebilmek için, yüksek seviyede atiklik ve esnekliğe sahip örgütsel sistemler tasarlamak ve geliştirmek gerekmektedir (Halevi vd., 2015).

Dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda ürün yaşam döngüsü oldukça kısadır, bu nedenle firmalar araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermeli, teknolojik gelişmelerden yararlanmalıdırlar (Taghizadeh vd., 2021). Buna paralel olarak, dinamik çevreler söz konusu olduğunda, firmaların mevcut bilgi tabanları da hızla eskimektedir (Martinez-Conesa vd., 2017). Dinamik çevrelerde ürünler hızlı bir şekilde tüketilir ve modası geçmiş hale gelir; böylelikle yeni ürünlere olan ihtiyaç artar

ve bu durum firmaların yenilikçi olmasına ve yeni pazar fırsatlarını keşfetmesine olanak sağlar (Mustafa vd., 2021).

Dinamik çevre koşullarının yarattığı; hızlı değişen teknoloji ve müşteri tercihleri sürekli olarak ürün iyileştirmesi yapılmasını zorunlu hale getirir (Jantunen, 2005). Aynı zamanda, değişim hızının yüksek olduğu piyasalar yeni fırsatlar bakımından oldukça zengindirler, bu durum firmalar için yüksek getiri sağlama potansiyeline sahiptir (Davis vd., 2009). Bir firmanın, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak adına temel ürün veya hizmetlerini devamlı olarak yenilemesi yoluyla dinamik bir çevreye karşı hemen cevap verme yeteneği, o firma için yeni iş olanakları yaratacak ve aynı zamanda, yeni kazanımlar elde etmesini sağlayacaktır (Hassan vd., 2014). Buna göre, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren firmaların değişime yönelik algılarını güçlendirmeleri oldukça önemlidir (Li ve Liu, 2014). Bir başka deyişle, dinamik bir çevrede esneklik bir firmanın çevresel değişimlere hızla uyum sağlamasında kritik rol oynamaktadır (Su vd., 2009).

2.4.1.2. Belirsizlik Derecesi

Belirsizlik, bir kişinin bir şey hakkında doğru bir tahminde bulunma konusunda yaşadığı yetersizlik olarak tanımlanabilir (Milliken, 1987). Aynı şekilde, çevresel belirsizlik de yüksek düzeyde öngörülemezlik ile alakalıdır (Jung vd., 2020). Milliken'e (1987) göre üç çeşit çevresel belirsizlik söz konusudur. Bunlardan ilki, yöneticilerin firma ortamını ve bu ortamın bileşenlerini öngörülemez olarak algılamaları anlamına gelen durum belirsizliğidir. İkincisi, çevrenin gelecekteki durumunu veya çevrede yaşanacak değişikliklerin firma üzerinde nasıl bir etkisi olacağını öngörememe ile tasvir edilen etki belirsizliğidir. Üçüncüsü ise, firma açısından hangi seçeneklerin mevcut olduğuna ilişkin bilgi eksikliği veya seçilen yolun muhtemel sonuçları hakkında öngörülemezlik ile tanımlanan tepki belirsizliğidir.

Dinamik çevre koşulları yüksek belirsizlik ile ilişkilidir. Bu durum, firmaların piyasa ile ilgili sınırlı bilgiye sahip olmasına sebep olur (Hou vd., 2019). Aynı zamanda, dinamik veya değişken olarak adlandırılan çevrelerde faaliyet gösteren firmaların beklenmedik durumlarla karşılaşma olasılığı daha fazladır ve bu durum,

karar vericilerin yaşadığı belirsizliklerde de artış yaşanmasına sebep olmaktadır (Achrol ve Stern, 1988). Bir örgütün değişen çevre şartlarına adapte olma yeteneği, o firmanın devamlılığını sağlamasının anahtarıdır (Mohd vd., 2013). Firmalar, büyük bir belirsizlik durumu ile ilişkilendirilen dinamik çevrelerde yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek için, mevcut ürün ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirmeye ve iyileştirmeye devam etmek mecburiyetindedirler (Hou vd., 2019).

Oldukça dinamik bir çevrede firmalar, müşterilerinin taleplerini karşılama ve yeni alternatifler oluşturma konusunda güçlükler yaşayabilirler. Buna rağmen, dinamik bir çevre firmaları mevcut yeteneklerini güçlendirmeye ve rekabete devam edebilmeleri için yenilerini oluşturmaya da zorlayabilir. Belirsizliklerin yüksek olduğu bir çevrede firmalar, mevcut bilgi tabanlarını daha etkili bir şekilde kullanabilir ve örgütsel öğrenme kabiliyetleri sayesinde yeteneklerini geliştirme fırsatı da bulabilirler (Rahman ve Hamid, 2019). Buna göre, firmalar yüksek dinamizmin hakim olduğu bir çevreyle başa çıkabilmek için, örgütsel öğrenme yoluyla daha fazla bilgi ve deneyim kazanma yoluna giderler (Liu vd., 2023). Firmaların yaşanan belirsizlik ve değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilmeleri için bilim ve teknolojiye de etkin bir biçimde faydalanmaları gerekmektedir (Achmad vd., 2024). Diğer yandan, firmalar stratejilerinde de sık sık değişiklikler yaparak yüksek belirsizlikle başa çıkmaya çalışmaktadırlar (Pham vd., 2024).

2.4.1.3. Karmaşıklık Derecesi

Çevresel karmaşıklık, bir firmanın stratejik kararlar alırken dikkate aldığı; dış faktörlerin sayısını ve çeşitliliğini ifade etmektedir (Barnard, 1938). Buna göre, çevresel karmaşıklık bir firmanın dış ortamdaki girdi ve çıktılarının fazlalığından kaynaklanır (Dess ve Beard, 1984). Bir başka deyişle, çevresel karmaşıklık; müşteriler, tedarikçiler, sosyo-politik ve teknolojik vb., çevresel faktörlerdeki heterojenliği veya çeşitliliği ifade etmektedir (Mason, 2007). Çevresel karmaşıklık düzeyinin artması; firmaların daha yoğun bir rekabet ortamı, tahmin edilemeyen durumlar ve yenilikçi stratejilere yönelik olarak artan taleple karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir (Teirlinck, 2020).

Bir firmanın üstesinden gelebileceği çevresel karmaşıklık düzeyi ne kadar yüksekse, çevresine uyum sağlama ve uzun vadede faaliyetlerinin devamını sağlama şansı da o kadar yüksek olur. Buna göre yöneticiler firmalarının; teknoloji, organizasyon yapısı ve iş yapış biçimlerini içerisinde yer aldıkları çevreye uyum sağlayabilmeleri adına bilinçli olarak değiştirmektedirler (Tuominen vd., 2004). Aynı doğrultuda, çevrenin karmaşıklığının artmasıyla beraber, inovasyon da firmalar için giderek daha önemli bir hale gelmektedir (Rahman ve Hamid, 2019). Çevresel karmaşıklık düzeyi yüksek olduğunda, firmalar daha iyi performans gösterebilmek adına yeni fırsatlar keşfetmeye odaklanırlar (Atuahene-Gima vd., 2006).

Çevresel karmaşıklık düzeyi arttıkça, firmalar açısından planlama ve öngöründe bulunabilmek amacıyla sahip oldukları bilgiyi, anlama ve kullanma yetenekleri zora girmektedir (Black ve Farias, 1997). Karmaşık çevrelerin yönetilmesi daha zordur çünkü çok sayıda problemi beraberinde getirmektedir ve dolayısıyla bu durum, firma performansına da zarar vermektedir (Poulis ve Poulis, 2016). Buna göre, çevresel karmaşıklığın yüksek olduğu ortamlarda hareket eden karar vericilerin; uzun vadeli etkileri olan stratejik tercihler yerine, kısa vadeli etkileri olan stratejik tercihler yapma olasılıkları genellikle daha yüksek olmaktadır (Yeager vd., 2013). Çevresel karmaşıklığın ortaya çıkardığı zorluklar, kasıtlı olarak daha fazla karmaşıklık yaratılarak ele alınabilir (Duchek vd., 2020). Bu, firmaları bir dizi karmaşık eylemle rekabet etmeye motive etmeyi (Turner vd., 2022), belirsizliği azaltmayı ve bu rekabetin daha karmaşık bir ürün portföyüne yol açmasını sağlamayı (Schneider vd., 2017) içerebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tekrara dayalı ve birbirine bağlı eylem kalıpları olarak tanımlanan örgütsel rutinler, tüm örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için oldukça önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bir firma içerisinde etkin rutinler geliştirmek, hem istikrarlı hem de değişen durumlar karşısında aksiyon alınmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel rutinler, firmaların hem iç mekanizmalarında hem de dış çevrelerine uyum sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. (Becker vd., 2005a; Stanczyk-Hugiet, 2025). Örgütsel rutinler firmaların bilgiyi nasıl işlediklerini, kaynaklarını nasıl tahsis ettiklerini ve stratejilerini nasıl uyguladıklarını da şekillendirmekte ve firmaların etkin bir şekilde yönetilmesi ve koordine edilmesi için de hayati bir önem taşımaktadırlar (Cohen vd., 1996; Feldman ve Pentland, 2003; Winter, 2003; Ortmann, 2010). Öte taraftan, bir firma içerisindeki girişimcilik fırsatlarının belirlenmesi de esasında konsolide edilmiş bilgi, deneyimler ve rutinlere bağlıdır (Cucino vd., 2024). Bu doğrultuda, araştırmacılar, örgütsel rutinlerin hem karar alma süreçlerinde hem de girişimcilik faaliyetlerinde önemli bir işlevi olabileceğini ileri sürmektedirler (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 2012; Sonenshein, 2016; Lin vd., 2017). Buna rağmen, rutinlerin örgüt içerisinde benimsenmesini açıklayan girişimci mekanizmalar yeterince araştırılmamıştır (Parmentier-Cajaiba vd., 2021). Oysaki araştırmalar, örgütsel rutinlerin girişimci faaliyeti nasıl etkinleştirdiğini veya kısıtladığını anlamanın önemini vurgulamaktadır (Zur ve Walega, 2015; Garrett ve Welcher, 2018).

Schumpeter'e göre girişimciliğin özü; yerleşik olan rutinlerden kopmak ve deyim yerindeyse mevcut yapıyı yok etmektir. Tam tersi Kirzner'e göre ise, piyasadaki dengesizlik durumuna müdahale etmek ve piyasadaki boşlukları keşfederek, bu boşluklardan faydalanabilecek şekilde davranmaktır. Buna göre, girişimci fırsatların yaratılması, girişimci fırsatların keşfedilmesinden çok daha fazla zorluğu bünyesinde barındırmaktadır. Her şeyden önce, fırsatların doğru bir şekilde algılanması,

değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Yenilikçi fikirleri piyasaya sunacak rutinlerin ve sistemlerin geliştirilmesi de aynı şekilde zorlu bir süreçtir (Schumpeter 1934; Burgelman ve Sayles, 1986; Kirzner, 1999; O'Connor ve Rice, 2001). Buna göre, karmaşıklık düzeylerine bağlı olarak örgütsel rutin türü, girişimci davranışları besleyebilir veya kısıtlayabilir. (Ostrom 1980; Aldrich ve Yang, 2014). Bu bağlamda, bir firma içerisindeki bireylerin örgütsel rutinler konusunda tutucu oldukları kadar esnek olmaları ve lazım olduğu takdirde kalıplaşmış rutinleri değiştirebilmeleri gerekmektedir (Dittrich ve Seidl, 2018); çünkü özellikle yaratıcı girişimci zihniyet yalnızca mevcut rutinlerin uygulanması veya iyileştirilmesinden çok daha fazlasını gerektirmektedir (Teece, 2012). Diğer bir deyişle, girişimcilik faaliyetleri mevcut rutinlerin katılığından (yerleşik kurallara dayalı olması/ karmaşık rutinler) veya esnekliğinden (genel kurallara dayalı olması/ basit rutinler) etkilenebilir (Leonardi, 2011; Karali 2018; Al-Ghazali ve Afsar, 2021).

Tüm bunlar göz önüne alındığında, mevcut firmalarda yürütülen girişimcilik etkinlikleri olarak tanımlanabilecek olan, kurumsal girişimcilik bağlamında da örgütsel rutinlerin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte, tüm bu kurumsal ilişkilendirmelere rağmen; basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirznerian) arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı örgütsel rutin türlerinin, kurumsal girişimcilik tipolojileri üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Örgütler, ait oldukları örgütün hareketlerini, evrimsel sürecini ve performansını büyük ölçüde etkileme kapasitesine sahip olan kişilerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Felin vd., 2012). Araştırmalar, bir firma içerisinde özellikle karar verici pozisyonda olan kişilerin firmaların davranışlarını, gelişimini ve performansını büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir (Zucker ve Darby, 2001; Groysberg ve Lee, 2009). Bu bağlamda, örgütü oluşturan kişilerin risk alma davranışı, bir firmanın kaynaklarını nasıl tahsis ettiğini ve kullandığını şekillendiren önemli bir girişimci özellik olarak kabul edilmektedir. (Gunawan vd., 2016). Bu nedenle, örgüt içerisindeki kişilerin risk alma ya da riskten kaçınma potansiyeli o örgüt içerisindeki rutinlerin ve kabiliyetlerin nasıl geliştirildiğini (Felin ve Hesterly, 2007; Adegbile vd.,

2021) ve buna göre girişimcilik faaliyetleri gibi örgütsel sonuçların nasıl elde edildiğini anlamak açısından oldukça önemlidir (Felin vd., 2012).

Riske yaklaşma odaklı karar vericiler, firma içerisinde yaratıcılığı ve yenilikçiliği daha fazla teşvik etmektedirler (Förster vd., 2004) ve bu durum yaratıcı girişimci faaliyetlerde (Schumpeterian) bulunma olasılıklarını arttırmaktadır (McMullen ve Shepherd, 2002a; McMullen ve Zahra, 2006). Tam tersine riskten kaçınma odaklı karar vericiler ise, kayıplardan zarar görmemek için büyük fırsatları yok sayabilir ve daha az risk içeren fırsatlara (Kirznerian) yönelebilirler. Diğer bir deyişle, daha muhafazakar bir yaklaşım sergilerler ve bu durum yaratıcı girişimci faaliyetlerde bulunma olasılıklarını azaltır (Wu vd., 2008a; Tang vd., 2021). Diğer yandan, yaklaşma odaklı olmak iş yapış biçimlerinde kalıplaşmış rutin yollar yerine farklı alternatifler benimsenme ihtimalini de arttırmaktadır. Kaçınma odaklı olmak ise; kalıplaşmış rutinleri, eski alışkanlıkları sürdürmek, değişime açık olmamak ve statükoyu korumak ile bağdaştırılmaktadır (Levontin vd., 2004; Hon vd., 2014; Wang vd., 2023a). Bu bağlamda, örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde karar vericilerin düzenleyici odaklanmalarının diğer bir deyişle riske yaklaşma ve riskten kaçınma davranışlarının aracılık rolü olabileceği değerlendirilmekte; ancak bu role ilişkin literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın bir diğer amacı, örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde firma içerisindeki karar vericilerin düzenleyici odaklanmalarının aracılık rolünün incelenmesidir.

Bir firmanın dış çevresinin öngörülemezliği, değişkenlik derecesi ve değişim sıklığı anlamına gelen çevresel dinamizmin (Lumpkin ve Dess, 2001; Omri, 2015) derecesinin de firmaların girişimcilik faaliyetlerini sürdürebilmeleri için rutinlerini ve süreçlerini nasıl yöneteceklerini belirleyen kritik bir unsur haline geldiği belirtilmektedir (Heavey vd., 2009). Buna göre, firmalar, çalkantılı ve dinamik ortamlarda hayatta kalmak ve ilerlemek için rutinlerini ve süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmelidirler; çünkü çevresel değişimlere uyum sağlamak için bazen firma içerisinde kalıplaşmış hale gelen rutinlerin yenilenmesi gerekmektedir (Lee vd., 2001; Morris vd., 2005). Bununla birlikte, çevresel dinamizmin derecesi, firmaların izledikleri inovatif süreçlerin açıklanmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Wang

ve Chen, 2010; Baron ve Tang, 2011); çünkü çevrenin dinamikliği ne kadar yüksekse, firmaların da aynı oranda yenilik yapması gerekmektedir (Miller, 1983). Buna göre, dinamik ortamlar firmaların kaynaklarının ve yetkinliklerinin düzenlenerek daha esnek bir yapıya kavuşmalarına ve girişimcilik fırsatlarının yaratılmasına da olanak sağlamaktadır (Lee vd., 2001). Öte yandan, çevresel dinamizmin kurumsal girişimcilik faaliyetlerini de etkilediği kabul edilmektedir (Simsek vd., 2007; Heavey vd., 2009).

Çevresel dinamizmin derecesi, girişimcilerin düzenleyici odaklanmaları ile girişimci performansları arasındaki ilişkileri de etkilemektedir (Hmieleski ve Baron, 2008a). Buna göre, araştırmalar dinamik ortamların, firma içerisindeki karar vericileri riske yaklaşmaya yönelttiğini (Shah vd., 1998; Keller ve Bless, 2006); durağan ortamların ise tam tersine riskten kaçınmaya yönelttiğini göstermektedir (Hmieleski ve Baron, 2008a). Bu kapsamda çalışmada son olarak, hem örgütsel rutin türleri ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda; kuramsal ilişkilendirmelere rağmen örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide düzenleyici odakların aracı, çevresel dinamizm ise ılımlaştırıcı rolünü inceleyen ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide düzenleyici odakların aracı, çevresel dinamizm ise ılımlaştırıcı rolünü inceleyen ilk ampirik çalışma olacaktır. Buna göre, söz konusu doğrudan, aracı ve düzenleyici etkilere yönelik sunulacak olan ampirik kanıtların, literatürdeki boşluğa sağlayacağı katkılar açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Bununla birlikte, bu araştırmanın hem yaratıcı hem de keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde bulunan firmaların; iş süreçlerinin bağlı olduğu örgütsel rutin türlerini, firma içerisindeki karar vericilerin risk alma ve riskten kaçınma eğilimlerini ve firmanın faaliyet gösterdiği çevrenin dinamizmini kapsamına almasından dolayı, uygulayıcılara sağlayacağı bilgiler açısından da önem arz ettiği düşünülmektedir.

3.2. Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

3.2.1. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişki

Kurumsal girişimcilik, genel olarak yerleşik firmalar içinde yenilik yapma, stratejik yenilenme ve yeni iş girişiminde bulunma olarak tanımlanmaktadır (Zahra, 1991). Piyasa koşulları ve endüstri dinamikleri gibi kurumsal girişimciliği etkileyen dış faktörlerin ilgili literatürde yoğun bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte, örgütlerin iç mekanizmalarının, özellikle de karar alma ve iş süreçlerini yönlendiren tekrara dayalı ve istikrarlı davranış kalıpları olarak tanımlanabilecek olan örgütsel rutinlerin, kurumsal girişimcilikteki rolü yeterince araştırılmamıştır (Nelson ve Winter, 1982; Zur ve Walega, 2015; Parmentier-Cajaiba vd., 2021). Bu bağlamda, örgütsel rutinlerin; firmaların bilgiyi nasıl işlediğini, kaynaklarını nasıl tahsis ettiğini ve stratejilerini nasıl uyguladığını şekillendirdikleri için (Feldman ve Pentland, 2003; Winter, 2003) firmaların kurumsal girişimciliğinde de rol oynadıkları söylenebilir. Mathews (2010) örgütsel rutinlerin girişimcilik faaliyetlerine nasıl katkıda bulunduğunun anlaşılmasının önemini vurgulamıştır. (Mathews, 2010). Buna rağmen, literatürde rutinlerin örgüt içerisinde benimsenmesini açıklayan girişimci mekanizmalar yeterince araştırılmamıştır (Parmentier-Cajaiba vd., 2021).

Urbano vd. (2022) girişimsel fırsatların yaratılmasına veya keşfedilmesine dair Schumpeteryan ve Kirzneryan görüşlerin sadece bağımsız girişimcilik açısından değil kurumsal girişimcilik bağlamında da ele alınması gerektiğini önermişlerdir. Buna göre, kurumsal girişimciliğin girişimci fırsatlara ilişkin iki baskın görüşün bütünleştirilmesiyle daha iyi anlaşılabilirliğini savunmaktadırlar (Urbano vd., 2022). Bu bakış açısıyla, kurumsal girişimcilik, bir firmanın büyüme sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için aktif olarak girişimci fırsatları araması ve kullanması anlamına gelir (Shane ve Venkataraman, 2000). Girişimcilik fırsatlarına yönelik Schumpeteryan görüş, fırsatların radikal yenilikler ve piyasa dengelerinin bozulması yoluyla yaratıldığını savunmaktadır (Schumpeter, 1934; Alvarez ve Barney, 2007). Kirzneryan görüş ise, girişimcilerin bilgi asimetrisinden yararlanarak piyasada hali hazırda zaten mevcut olan fırsatları keşfetmesine ve buna dayalı olarak kar elde etmesine dayanır. Buna göre Kirzner'in girişimci tanımını, yaratıcı yeniliklerin takipçisi şeklinde

tanımlamak mümkündür (Kirzner, 1973; Dutta ve Crossan, 2005; Endres ve Woods, 2010).

Girişimcilik fırsatlarına yönelik Schumpeteryan ve Kirzneryan ayrımı, karar alma süreçlerinde “nedensellik ve etkileşimcilik” (causation and effectuation) üzerine yapılan araştırmalarla da örtüşmektedir. Nedensellik, fırsat tanıma ve iş planı geliştirme gibi faaliyetler de dahil olmak üzere planlı strateji yaklaşımlarıyla uyumlu iken; etkileşimcilik süreçleri zaman içinde şekillenen (emergent) stratejiyle uyumludur ve kayıplara toleranslı olmak, esneklik ve denemeye dayalı alternatifler sunar (Sarasvathy, 2001). Bu doğrultuda, (Sarasvathy, 2001, 2008) etkileşimcilik mantığı ile hareket eden girişimcilerin doğaçlamaya ve deneye başvurduğunu; buna karşılık nedensellik mantığı ile hareket eden girişimcilerin ise sistematik ve analitik yaklaşımlara odaklanma eğilimde olduklarını öne sürmektedir. Buna göre, etkileşimcilik mantığı ile hareket eden girişimcilerin, Schumpeteryan fırsatları tercih etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu; nedensellik mantığı ile hareket eden girişimcilerin ise, Kirzneryan fırsatları tercih etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmalar, örgütsel rutinlerin girişimci faaliyeti nasıl etkinleştirdiğini veya kısıtladığını anlamının önemini vurgulamaktadır (Zur ve Walega, 2015; Lin vd., 2017; Garrett ve Welcher, 2018). Örgütsel rutinler; girişimcilerin yapması gerekli olan eylemleri belirler, yasaklar veya kısıtlama olmaksızın gerçekleştirilmesi için alan bırakabilir. Aynı zamanda, karmaşıklık düzeylerine bağlı olarak örgütsel rutin türü, girişimci davranışları besleyebilir veya kısıtlayabilir. (Ostrom 1980; Aldrich ve Yang, 2014). Bu bağlamda, girişimciler etkili rutinler geliştirene kadar deneyerek öğrenme yoluna giderek girişimci davranışları besleyebilirler ya da yeni rutinler geliştirmenin zorluklarıyla karşı karşıya kaldıklarında deneme yanılma yaklaşımını benimsemek yerine önceden var olan rutinleri takip etmeye yönelerek girişimci davranışlarını kısıtlayabilirler (Boyd ve Richerson, 2005). Bu bağlamda Schumpeteryan (yaratıcı) ve Kirzneryan (keşfedici) girişimcilik faaliyetlerini örgütsel rutinelere dahil ederek, rutin yapılar ile firmaların takip ettikleri kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki bağlantıyı daha iyi açıklamak mümkündür.

Bu arka plan dikkate alındığında, bir örgütün bağlı olduğu örgütsel rutin türlerinin kurumsal girişimcilik tipolojilerini etkilediğini söylenebilir ve bu kapsamda bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H1: Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel rutin türlerinin detaylarına inildiğinde ise, iş süreçlerinin bağlı olduğu örgütsel rutinlerin, basit ve karmaşık rutinler olmak üzere iki şekilde kavramsallaştırıldığı belirlenmiştir (Karali, 2018). Basit rutinler; doğası gereği eylemi yönlendiren, genel nitelikte ve yol gösterici olan ilkelerdir. Bu rutinler, karşılaşılan belirli durumlara göre uyarlanabilir oldukları için esneklik ve yönetsel doğaçlamaya izin verirler (Nelson ve Winter 1982; Chassang, 2010; Bingham ve Eisenhardt, 2014; Karali, 2018).

Nelson ve Winter (1982) basit rutinleri, yönetsel karar alma ve faaliyetleri inovasyona yönlendiren sezgisel yöntemler olarak nitelendirmiştir (Nelson ve Winter, 1982). Schumpeterian girişimcilik ise; fırsatların yaratılmasını ve aktif araştırma faaliyetlerini içermektedir (Schumpeter 1934; Schumpeter 1942; Hills vd., 1999; Gartner vd., 2004; Venkataraman vd., 2012). Bu aktif araştırma ve yaratım süreci tıpkı basit rutinler de olduğu gibi; esnekliği, sezgiselliği ve doğaçlamayı gerektirir (Sadler-Smith ve Shefy, 2004; Klein, 2017; Karali, 2018). Buna göre, basit rutinlerin Shumpeterian girişimcilikle uyumlu olarak yaratıcı yenilikler yapma yolunu açtığı söylenebilir.

Bir firmada, eğer basit rutinler ile karar verilip, eyleme geçiliyorsa bu durumda genel kurallar çerçevesinde hareket edilmesi planlanmış demektir. Firma içerisindeki karar vericilerin yaratıcı kurumsal girişimciliğe yönelebilmesi, bir başka ifadeyle daha önce benzeri görülmemiş bir ürün veya hizmeti piyasa sunabilmesi için, firma içerisindeki davranışlarının sıkı sıkıya uyulan kurallar ile daraltılmaması gerekmektedir. Kendilerini ispat edebilecekleri yeterli alanın sağlanması yani daha özerk bir biçimde hareket edebilme imkanının verilmesi lazımdır. Buna göre, daha esnek bir ortamın oluşturulması için, sınırların daha az keskin çizgilerle çizildiği basit rutinlere ihtiyaç vardır. Bu kapsamda, bu çalışmada, basit rutinler dahilinde faaliyet

gösteren firmaların, kademeli inovasyonlar yapmak yerine, radikal inovasyonlara yönelecekleri ve yaratıcı kurumsal girişimciliği tercih edecekleri ileri sürülmekte ve aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H1a: Örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Karmaşık rutinler, ayrıntılı ve detaylandırılmış kurallar ve prosedürlere dayanmaktadır. Bu bağlamda, iş süreçlerinin yürütülmesinde, bu önceden tanımlanmış kurallar ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalmak, tutarlılığı ve verimliliği korumak için oldukça önemlidir. Karmaşık rutinler, firmalar için yapılandırılmış bir çerçeve sağlar ve standardizasyonu vurgular. Ayrıca, karmaşık rutinler basit rutinlerin tersine yönetsel doğaçlamaya da oldukça az yer verir (Feldman ve Pentland, 2003; Bingham ve Eisenhardt, 2014; Karali, 2018).

Daha önce de belirtildiği üzere, rutinlerin ayrıntılı talimatlara ve prosedürlere dayanması, yeniliği teşvik etmemesi veya statükoya meydan okumaması (Mote vd., 2001) karmaşık rutinler bağlamında değerlendirilmektedir. Buna göre, firmalar çılgın açan yenilikler aramak yerine, yalnızca mevcut pazar fırsatlarına yönelik kademeli olarak artan (incremental) birikimsel yeniliklere odaklanırlar (Ahuja ve Morris-Lampert, 2001). Bu bağlamda, karmaşık rutinlere bağlı olarak iş yapan firmalar, daha fazla detaylandırılmış iş süreçlerine sahip olduğu için (Feldman ve Pentland, 2003; Karali, 2018) bu firmaların mevcut pazar fırsatlarını belirlemeye ve optimize etmeye odaklanan Kirzneryan girişimciliği (Kirzner, 1973) tercih etme eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür. Bu yaklaşım, karar vericilerin deneme-yanılmadan ziyade stratejik planlama ve risk azaltmayı önceliklendirdiği nedensellik mantığıyla da uyumludur (Chandler vd. 2011).

Kirzneryan girişimcilik, radikal inovasyonla ilgili değildir; mevcut piyasa koşullarındaki boşlukları saptamakla ilgilidir. Bu boşluklara karşı uyanık olan kişiler, bunu karlı bir ürün veya hizmet yaratmak için kullanabilirler (Shane ve Venkataraman, 2000; Eckhardt ve Shane, 2003). Benzer şekilde, firmalar daha az risk içeren belirli planlar dahilinde ilerlediklerinde bu durum aynı zamanda, firma içerisindeki karar vericilerin yenilikçi yönlerine de ket vurmaktadır. Karar vericilerin yaratıcı yönlerinin

kısıtlanması onları keşfedici kurumsal girişimciliğe bir başka ifadeyle, tamamen yeni bir ürün veya hizmeti piyasaya sunmaktan ziyade, piyasada hali hazırda mevcut olan fırsatlardan yararlanmaya itecektir. Ayrıca, iş yapış biçimlerini kontrol etmek için oluşturulmuş detaylı düzenlemeler, firmaların hareket kabiliyetlerini de daraltmaktadır. Bu kapsamda, bu çalışmada, karmaşık rutinler dahilinde faaliyet gösteren firmaların, yıkıcı inovasyonlar yapmak yerine mevcut piyasa asimetrislerinden yararlanarak keşfedici kurumsal girişimciliği tercih etme olasılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmekte ve aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H1b: Örgütün karmaşık rutinelere bağlı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.2. Örgütsel Rutinler ile Düzenleyici Odak Arasındaki İlişki

Düzenleyici odak teorisi, bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için iki motivasyonel yönelimden birinin benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yönelimler, büyümeyi ve ilerlemeyi vurgulayan yaklaşma odağı ile güvenliği, emniyeti ve olumsuz sonuçlardan kaçınmayı vurgulayan kaçınma odağıdır (Higgins, 1997, 1998). Buna göre, yaklaşma odaklı bireyler yaratıcı düşünme, yenilikçilik ve risk alma yönelimleri gösterirken; kaçınma odaklı bireyler ise dikkatli olma ve mümkün olduğunca az risk alma yönelimleri gösterirler (Li vd., 2015).

Örgütsel rutinlerin şekillendirilmesinde karar vericilerin rolü oldukça önemlidir (Felin ve Hesterly, 2007); çünkü onların temel görevlerinden biri, örgütsel rutinlerin sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Aldrich ve Yang, 2014). Bununla birlikte, yaklaşma odaklı karar vericiler, geleneksel rutinlerin dışında ve riskli olabilecek yeni yaklaşımları benimsemeye daha istekli olmaktadır. Tam tersine, kaçınma odaklı karar vericiler ise beklenmedik durumlarla karşı karşıya kaldıklarında dahi yönetsel doğaçlama yerine ayrıntılı olarak hazırlanmış geleneksel rutinler tarafından yönlendirilebilmektedirler (Hu vd., 2018).

Johnson vd. (2015) insan kaynakları, stratejik yönetim ve girişimcilik gibi çeşitli perspektiflerden düzenleyici odağa ilişkin incelemelerinde, düzenleyici odak türünün hem bireyleri hem de grupları etkilediğini vurgulamışlardır. Buna göre,

bireylerin benimsediği düzenleyici odak türü, onların örgütsel rutinler gibi örgütsel süreçlerle nasıl etkileşime girdiklerini şekillendirebilir. Buna paralel olarak, Ahmadi vd. (2017) yöneticilerin düzenleyici odaklanmasının risk alma, keşif stratejisi (exploratory orientation) uygulama ve problem çözme gibi davranışlar üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Düzenleyici odaklanmanın örgütsel süreçler için daha geniş etkileri olduğunu belirtmişler ve düzenleyici odaklanmanın; örgütün denetim sistemleri, yapısı ve rutinleri üzerindeki etkilerine dair daha fazla araştırma yapılmasını önermişlerdir.

Örgütsel rutinler oldukça yapılandırılmış prosedürlerden, esneklik gerektiren daha uyarlanabilir süreçlere kadar değişiklik gösterebilir (Becker, 2004). Bu bağlamda, riske yaklaşma odaklı karar vericiler, yeni alternatiflerin değerlendirildiği daha fazla risk içeren bir yönetim stili tercih ederken; riskten kaçınma odaklı karar vericiler ise örgüt içinde artık kalıplaşmış hale gelen rutinlerin, yenilikçi yöntemlere tercih edildiği bir anlayışı benimsemektedirler (Yen vd., 2011). Riske yaklaşma odağını benimseyen karar vericiler detaylandırılmış kurallar ve gelenekselleşmiş hale gelen rutinler tarafından daha az kısıtlanırken; kaçınma odağını benimseyenler ise geçmişte başarıya ulaşmalarına yardım ettiklerini düşündükleri gelenekselleşmiş rutinler tarafından yönlendirilirler (Crowe ve Higgins, 1997; Jiang vd., 2020). Bu bağlamda, örgütsel rutin türü ile düzenleyici odak türü arasındaki ilişkinin, farklı rutin türlerinin farklı bilişsel ve motivasyonel süreçleri harekete geçirdiği fikrinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bu arka plan dikkate alındığında, bir örgütün bağlı olduğu rutin türlerinin örgütün risk alma davranışını etkilediği söylenebilir ve bu kapsamda bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H2: Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile düzenleyici odak türü arasında bir ilişki vardır.

Basit rutinler, kararların ve eylemlerin ayrıntılı talimatlardan ziyade genel kurallar tarafından yönlendirilmesi, detaylı kurallar ve düzenlemeler yerine çoğunlukla geniş yönergelerle güvenilmesi olarak tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle, basit rutinler; firmalar için eyleme yönlendiren, basit ve genel nitelikte olan yol

gösterici ilkelerdir (Karali, 2018). Vuori ve Vuori (2014) ise basit rutinlerin, karar vericilerin özellikle dinamik ortamlarda daha rahat hareket etmelerine imkan sağlayan bilişsel kısayollar (cognitive shortcuts) sağladıklarını savunmaktadırlar. Bir başka deyişle, bu rutinler; karar vermeyi kolaylaştıran, bilişsel yükü azaltan ve bu sayede verimliliğin artırılmasına yardımcı olan sezgisel süreçler olarak görülmektedir.

Basit rutinlerin genel nitelikte olan, daha az detay içeren ve geniş yönergelere dayanan yapısı, daha fazla belirsizlik yaratmakta ve bu durum, bireyleri yeni fırsatlar aramaya teşvik etmekte ve risk alma ihtiyaçlarını da arttırmaktadır. Bu bağlamda, basit rutinler yönetsel doğaçlama ve takdir yetkisini de beraberinde getirmektedir (Bingham ve Eisenhardt, 2011, 2014; Eisenhardt ve Bingham, 2017; Ott vd., 2017; Karali, 2018). Benzer doğrultuda, yaklaşma odağı da değişim ve yenilikçi alternatiflere yönelik bir tercihi gerektirir ve potansiyel kazanımları önceliklendiren yaklaşma odaklı bireyler risk almaya da hazırdırlar. Bu bağlamda, yaklaşma odaklı bireyler gelenekselleşmiş ve detaylı rutinlerin dışında riskli olabilecek yeni yaklaşımlar benimsemeye isteklidirler ve bu durum yönetsel doğaçlama yapma olasılıklarını da yükseltmektedir (Higgins, 1998; Liberman vd., 1999; Hu vd., 2018).

Basit rutinlerin daha az detay içeren yapısı firma içerisindeki karar vericilerin rahat hareket etmelerine olanak sağlayacak ve onları yenilikçi fikirlerini, eyleme geçirme konusunda daha fazla risk almaya yönlendirecektir. Bu doğrultuda, iş süreçlerinin basit rutinelere göre yapılandırılması, bireylerin başarısızlık korkusundan ziyade ilerleme yönünde adım atma olasılıklarını arttıracaktır. Basit rutinler, bireyleri kazanımlara ve başarıya odaklanmaya teşvik etmekte ve riske yaklaşma odaklı zihniyeti besleyen bir temel sağlamaktadır. Bu kapsamda, bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H2a: Örgütün basit rutinelere bağlı olma derecesi ile düzenleyici odağın riske yaklaşmaya yönlendirmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Karmaşık rutinler, ayrıntılı ve detaylandırılmış kurallar ve prosedürlere dayanmaktadır. Bu bağlamda, iş süreçlerinin yürütülmesinde bu önceden tanımlanmış kurallar ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalmak, tutarlılığı ve verimliliği korumak için oldukça önemlidir. Diğer yandan, karmaşık rutinler oldukça az yönetsel doğaçlamaya

izin verir ve bu durum da daha az belirsizlik ve risk içermektedir (Karali, 2018). Benzer doğrultuda, kaçınma odaklı olan bireyler de gelenekselleşmiş detaylı rutinleri tercih ederler ve yönetsel doğaçlamaya daha az başvururlar; çünkü kaçınma odağı değişimden ziyade istikrarı korumayı önceliklendirir. Bu durum, kaçınma odaklı bireylerin belirsizlik karşısında risk almamalarına, mevcut pozisyonlarını değiştirmeyi tercih etmemelerine ve eski güvenilir yöntemlere bağlı kalmalarına sebep olur (Lieberman vd., 1999; Lam ve Chiu, 2002; Hu vd., 2018). Bu bağlamda, karmaşık rutinlerin oldukça detaylı yapılarının, bireylerin fazla risk almadan ilerlemelerine olanak sağladığı söylenebilir.

Crowe ve Higgins (1997) kaçınma odaklı bireylerin muhafazakar stratejileri tercih ettiklerini ve kalıplaşmış geleneksel rutinleri takip ettiğini belirtmişlerdir. Buna paralel olarak, Jiang vd. (2020) icra kurulu başkanları üzerine yaptıkları çalışmalarında; icra kurulu başkanları yaklaşma odaklı olduklarında geleneksel rutinler tarafından daha az kısıtlandıklarını ve yerleşik kalıplardan uzaklaştıklarını tespit etmişlerdir (Jiang vd., 2020). Buna göre, karmaşık rutinlerin yerleşik kalıplara sahip olan yapısı, istikrarı korumayı ve belirsizliği azaltmayı önceliklendirmektedir (Karali, 2018). Bu doğrultuda, karmaşık rutinlerin bireyleri risk almaya veya denenmemiş yollar keşfetmeye yönlendirmekten ziyade, mevcudu iyileştirmeye teşvik ettiği söylenebilir.

Bir firmada riskin göze alınabilmesi için, firma politikalarının risk almayı desteklemesi ve teşvik etmesi gerekmektedir. Firma politikalarının tamamen önceden detaylandırılmış şekilde planlanması, karar vericilerin sınırların dışına çıkmasına engel teşkil edecek ve farklı fikirleri öne sürmelerine fırsat tanımayacaktır. Anlaşıldığı üzere, karmaşık rutinlerde detaylandırılmış kurallara olan sıkı sıkıya bağlılık, işin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu durum, karar vericilerin sadece belli başlı kurallar çerçevesinde hareket etmesine sebebiyet verecek ve onların yenilikçi yönlerini ortaya çıkarmalarına engel olacaktır. Bu prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık durumu, zamanla karar vericilerin yaptıkları işte minimum riskle yola devam etmeleri ile sonuçlanacaktır. Buna göre, karmaşık rutinlerin detaylı yapısı örgütler açısından daha öngörülebilir sonuçları beraberinde getirir ve bu durum, karar vericileri

riskten kaçınmaya yönlendirir. Bu kapsamda, bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H2b: Örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.3. Düzenleyici Odak ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişki

Schumpeter'e göre, bir girişimcinin rolü çığır açan fikirlerle endüstrileri ve pazarları dönüştürmektir (Schumpeter, 1934). Kirzner'e göre ise, girişimciler pazardaki fırsatları fark etme ve bu fırsatlardan yararlanma konusunda kritik bir rol oynamaktadırlar (Kirzner, 1973). Piyasada hem Schumpeteryan hem de Kirzneryan fırsatlar bir arada bulunmaktadır. Bununla birlikte, Schumpeteryan girişimcilik daha yıkıcı ve radikal inovasyonları içerirken, Kirzneryan girişimcilik ise daha küçük çaplı inovasyonlara odaklanır ve mevcut pazar koşullarını iyileştirmeye vurgu yapar. Bu sebeple, Schumpeteryan fırsatların riskleri Kirzneryan fırsatların risklerine göre daha fazladır (De Jong ve Marsili, 2010, 2015; Farsi vd., 2019). Bu bağlamda, firma düzeyindeki Schumpeteryan ve Kirzneryan girişimciliğin, firmaların risk ve inovasyona karşı tavırları üzerine iki farklı kutbu içerdiği söylenebilir.

Düzenleyici odak teorisi, bireylerin güdülerini, davranışlarını ve hedeflere nasıl ulaştıklarını inceler ve kendilerini standartları ve hedefleriyle nasıl uyumlu hale getirdiklerini açıklamaya çalışır (Brockner vd., 2004; Trevelyan, 2011). Bu bağlamda, girişimcilik perspektifiyle düzenleyici odak teorisi, girişimcilerin yenilikçi fikirleri geliştirme ve uygulama süreçlerinde nasıl davrandıklarını açıklamaktadır. Girişimciler, büyüme ve ilerleme ihtiyaçlarına odaklanarak yaklaşımcı bir davranışı benimseyebilir ya da güvenlik ihtiyaçlarına odaklanarak kaçınmacı bir davranışı benimseyebilirler. Bu bağlamda yaklaşımcı odağa sahip olan girişimciler, işlerinden elde edecekleri potansiyel kazanımlara odaklanırlar aynı zamanda, köklü değişikliklere de açıktırlar. Kaçınmacı odağa sahip olan girişimciler için ise, köklü değişikliklere karşı dikkatlidirler ve kayıplardan kaçınmayı önceliklendirirler (Brockner vd., 2004; Amir, 2015). Buna göre, düzenleyici odak teorisinin, girişimcilik davranışını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Diğer bir deyişle, bir örgütün riske yaklaşma veya riskten kaçınma odaklı bir düzenleyici yaklaşım

benimsemesine bağılı olarak farklı kurumsal girişimcilik tiyolojileri ortaya çıkmaktadır.

Araştırmacılar, düzenleyici odak teorisinin girişimcilik faaliyetlerini etkilediğini ileri sürmüşlerdir (Brockner vd., 2004; Baron, 2004) bunun nedeni, bireylerin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan tüm girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmeye (riske yaklaşma odağı) veya tam tersine sadece hata yapmamaya (riskten kaçınma odağı) yatkın olmalarıdır (Brockner vd., 2004). Bu bağlamda, Aziz ve Foo (2008) girişimcilerin girişimlerine iki farklı zihniyetle; gelişim (thriving) ve hayatta kalma (surviving) şeklinde baktıklarını ve bu iki bakış açısının farklı düzenleyici odaklara; yaklaşma odağı (gelişim) ve kaçınma odağı (hayatta kalma) karşılık geldiğini vurgulamışlardır. Kachouie ve Adeli (2010) ise bir firmanın yöneticilerinin riske yaklaşma odağındaki artışın firmalar içinde daha yüksek girişimci yönelime yol açtığını; riskten kaçınma odağındaki artışın ise daha düşük girişimci yönelime yol açtığını keşfetmişlerdir. Buna göre, bu çalışmalar, bir bireyin düzenleyici odak türünün girişimcilik dinamiklerini etkilediğini göstermiştir.

Bu arka plan dikkate alındığında, düzenleyici odak türlerinin kurumsal girişimcilik tiyolojilerini etkilediği söylenebilir ve bu kapsamda bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H3: Düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tiyolojileri arasında bir ilişki vardır.

Firma içerisindeki radikal yenilikler beraberinde bilinmeyen sonuçlarla birlikte riski de getirmektedir (Zhang ve Rajagopalan, 2010). Bu bağlamda, Schumpeteryan girişimcilik radikal yenilikler ile ilgilidir ve beraberinde oldukça riskli ve belirsizlik içeren bir süreci getirmektedir (Baumol, 2002, 2010). Bunun sebebi, Schumpeteryan girişimcilikte, girişimcilik fırsatlarının girişimciden bağımsız olarak var olamaması ve girişiminin olası sonuçlar ile ilgili olarak çevreden gerekli bilgiyi toplayamamasıdır. (Hmieleski ve Baron, 2008a). Bu doğrultuda, Hu vd. (2018) girişimcilerin riskli ve belirsizlik içeren durumlarla başa çıkabilmeleri için giderek daha etkin bir strateji olarak kabul ettikleri girişimci doğaölamasını, düzenleyici odaklar ekseninde

incelemişler ve riske yaklaşma odağının girişimci doğaçlamasıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yaklaşma odaklı bireylerin risk alma eğilimleri yüksektir ve bu durum onları firmaları için çeşitli ideallerin ve kazanımların peşinde koşmaya yönlendirir. Bu durum, yaklaşma odaklı bireyleri firmaları için büyüme fırsatlarını takip etme ve değerlendirme konusunda da daha başarılı yapmaktadır (Trevelyan, 2011; Gamache vd., 2020) Bu bağlamda, Tumasjan ve Braun (2012) düzenleyici odaklamanın girişimcilerin fırsatları tanımasını nasıl etkilediğini incelemişler ve riske yaklaşma odağının girişimci fırsatları tanıma olasılığını arttırdığını tespit etmişlerdir.

Brockner vd. (2004) yaklaşma odağına sahip olan bireylerin, girişimcilik başarısı için gerekli olan risk alma davranışı sergileme potansiyelinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Buna göre, yaklaşma odaklı bireyler risk alma davranışını besleyen; gelişim kaydetme ve başarı elde etme yoluyla motive edilmektedirler (Brockner vd., 2004). Bu bağlamda, başarı, gelişim, yenilik ve ilerlemeye önem veren yaklaşma odaklı bireylerin; yaratıcılık, risk alma ve çığır açan yenilikleri bünyesinde barındıran Schumpeteryan girişimciliğe daha yatkın olmaları beklenmektedir. Diğer bir deyişle, yaklaşma odaklı bireyler belirsizlik karşısında kaçmaz, aksine gelişim ve büyüme potansiyeli onları motive eder. Buna göre, yeniliği esas olan Schumpeteryan girişimciliğin yaklaşma odaklı bireyler için daha uygun olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda, bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H3a: Düzenleyici odağın riske yaklaşma eğiliminde olması ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kaçınma odaklı bireyler, hata yapmamak doğrultusunda ilerledikleri için firmalarını olası kayıplara karşı korumak adına daha gerçekçi bir yaklaşım benimserler ve piyasadaki risklere ve fırsatlara karşı tetikte olurlar (Pennington ve Roese, 2003; Gamache vd., 2020). Bu durum, esasında ilk olarak Kirzner (1973) tarafından ortaya konan tetikte olma kavramıyla da uyumludur. Kirzneryan girişimcilikte, tetikte olma kavramı, o zamana kadar göze çarpmamış olan fırsatları fark etme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Kirzner, 1979). Tang (2009) ise, tetikte olmanın yalnızca fırsatların farkında olmakla ilgili olmadığını, psikolojik faktörlerin de bu süreçte önemli

olduğunu belirlemiştir. Buna göre, özellikle düzenleyici odak türü tetikte olma üzerinde etkilidir.

Kaçınma odaklı bireyler kurallara bağlı kalırlar ve karar alırken güvenilir olduğunu düşündükleri yollardan sapmazlar ve riskli yollara girmezler (Trevelyan, 2011). Diğer bir deyişle, kaçınma odaklı bireyler, olumsuz sonuçlardan uzak durma eğiliminde olurlar ve genellikle daha temkinli, güvenli adım atmayı tercih ederler. Başarısızlıkla sonuçlanabilecek eylemlerden kaçınmaları, onları girişimcilikte gerekli riskleri almaya daha az meyilli hale getirir (Brockner vd., 2004). Kirznerian girişimcilikte, girişimcilik fırsatları girişimciden bağımsız olarak zaten mevcuttur ve bu doğrultuda girişimci girişimcilik fırsatlarının olası sonuçları ile ilgili çevreden bilgi toplayabilir. Bu doğrultuda, radikal olmayan yenilikleri içeren Kirznerian girişimcilik daha az risk ve belirsizliği de beraberinde getirmektedir (Baumol, 2002, 2010; Hmieleski ve Baron, 2008a). Benzer şekilde, Fischer vd. (2018) kaçınma odaklı bireylerin istikrar sağlayan ve riski en aza indiren girişim fırsatlarını tercih ettiğini tespit etmişlerdir.

Bir firma piyasadaki mevcut bilgilerden yararlanarak, benzeri olan ve taklidi kolay bir ürün veya hizmeti piyasaya sunuyorsa, büyük olmayan değişiklikler söz konusuysa bu durum çok daha az bir riski bünyesinde barındırır. Bu bağlamda, güvenliği ve risk minimizasyonunu önceliklendiren kaçınma odaklı bireylerin, daha az yeniliği ve riski bünyesinde barındıran ve mevcut pazar fırsatlarının kopyalanmasına dayanan Kirznerian girişimciliğe daha yatkın olmaları beklenmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H3b: Düzenleyici odağın riskten kaçınma eğiliminde olması ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.4. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Düzenleyici Odağın Aracılık Rolü

Firma içerisinde karar verici pozisyonunda olan bireylerin; yenilikçi yaklaşımlarla sürekli olarak iyileştirme ve gelişme arayışında olmaları veya hatalardan kaçınmaya ve kalıplaşmış rutinlere uymaya fazla dikkat etmeyip, risk almayı tercih

etmeleri, yaklaşma odaklı bir eğilim benimsediklerini göstermektedir. Tam tersine, firma içindeki eleştirilerden kaçınmak amacıyla kurallara sadık kalmaya özen göstermeleri ve kuralların ihlali başarıya ulaşmak için gerekli olsa dahi bu kuralların dışına çıkmamaları kaçınma odaklı bir eğilim benimsediklerini göstermektedir (Wu vd., 2008a; Li vd., 2015). Bu bağlamda, yaklaşımçı odağa sahip olan karar vericiler; kaçınmacı odağa sahip olanlara göre daha yaratıcı ve yenilikçi olurlar ve kalıplaşmış rutinlere daha az bağlıdırlar (Corbett vd., 2016; Ramezani vd., 2017).

Yaklaşma odaklı karar vericiler riskli stratejileri tercih ederken, kaçınma odaklı karar vericiler daha az risk içeren muhafazakar stratejilere yönelmektedirler (Levine vd., 2000). Buna göre, yaklaşma odaklı karar vericiler, kazanımlarını maksimize etmek için firma açısından büyük değer yaratma potansiyeline sahip olan fırsatlara (Schumpeteryan) odaklanırken; kaçınma odaklı olanlar ise kayıplardan zarar görmemek için bu büyük fırsatları yok sayabilir ve daha az risk içeren fırsatlara (Kirzneryan) yönelebilirler (Tang vd., 2021). Bu durum, düzenleyici odaklardaki farklılıkların firma içerisindeki karar vericilerin firmanın iş süreçlerine yaklaşımlarını, risk alma isteklerini ve girişimcilik faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiklerini etkilediğini göstermektedir (Higgins, 2000a).

Bir firmada girişimcilik fırsatlarının keşfedilmesi veya yaratılması bireysel düzeyde başlar ve bu süreç, kişilerin önceki deneyimleri, bilgi yapıları ve öğrenme fırsatlarına dayanır. Bu bağlamda, geçmiş deneyimler, örgüt içindeki girişimcilik fırsatlarını tanıma gibi bilişsel süreçleri ve davranışları yönlendirebilir (Bloodgood vd., 2015). Aynı zamanda bu süreçler, örgütsel rutinler tarafından da şekillendirilebilir (Nelson ve Winter, 1982). Örgütsel rutinler sadece katı prosedürlerle sınırlı değildir, aynı zamanda sürekli öğrenme ve adaptasyonu içeren dinamik süreçlerdir. Buna göre, firma içerisindeki karar vericiler, deneyimlerine ve çevrelerinden aldıkları geri bildirimlere dayalı olarak örgütsel rutinler oluştururlar (Aldrich ve Yang, 2014). Diğer yandan, düzenleyici odaklar hem bireysel hem de grup süreçlerini etkileyerek, riskli veya daha az risk içeren eğilimlerin örgütsel rutinlere yansımaya olanak tanır. Ayrıca, örgütsel rutinlerin firmalar içinde nasıl evrimleştiğini anlamaya da yardımcı olurlar (Johnson vd., 2015). Bu nedenle, düzenleyici odak türünün, örgütsel rutin türü ile

kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu söylemek mümkündür.

Psikoloji disiplininde yer almakta olan düzenleyici odak teorisinin, yönetim alanındaki birçok çalışmada aracı değişken olarak kullanıldığı görülmüştür. Örneğin; düzenleyici odaklar, etkileşimsel liderlik ve dinamik kabiliyetler (Xu ve Wang, 2019), hedef odaklılık ve performans (Johnson vd., 2011), paternalist liderlik ile iş tatmini (Chou, 2012), bilinçli farkındalık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti (Andrews vd., 2014) gibi ilişkilerde aracı değişken olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte, literatürde, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide düzenleyici odakların aracılık rolünü inceleyen açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Ayrıca, araştırmada daha önce önerilmiş olan hipotezlerde ayrı ayrı, örgütün iş yapış biçimlerinin, düzenleyici odaklar ve kurumsal girişimcilik tipolojileri üzerinde etkisi olduğu, düzenleyici odakların da kurumsal girişimcilik tipolojileri üzerinde etkisi olduğu ifade edilmişti. Bu ilişki öngörülleri ile ele alındığında, örgütün iş yapış biçimlerinin kurumsal girişimcilik tipolojileri üzerinde etkisinde düzenleyici odakların bir aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür. Yukarıda verilen arka plan doğrultusunda, bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H4: Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide düzenleyici odağın aracılık rolü bulunmaktadır.

Yüksek risk eğilimi yaklaşma odaklı olmak ile açıklanmaktadır (Neill vd., 2023). Bu bağlamda, yaklaşma odaklı olan bireyler, zorunluluktan ziyade yaratıcı arayışlar içinde oldukları için veya yeni fırsatlar nedeniyle risk alırlar (Block vd., 2015). Wallace vd. (2016) düzenleyici odak türlerinin, örgütsel ortamlarda inovasyonu nasıl etkilediğini araştırmışlar ve yaklaşma odaklı bireylerin, özellikle yenilikçi davranışlar sergileme olasılıklarının daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir (Wallace vd., 2016). Bu bağlamda, firma içerisinde yenilikçi olarak görülen karar vericilerin, genellikle mevcut rutinleri ve kabiliyetleri geliştirdiği veya bunlara yenilerini eklediğini söylemek mümkündür (Schmookler, 1962; Tushman ve Anderson, 1986). Bununla beraber, genel nitelikte ve yol gösterici ilkeler olan basit rutinler duruma göre düzenlenebildikleri için hem esneklik hem de karar vericilere takdir yetkisi sağlarlar

(Karali, 2018) ayrıca, yeni fırsatların değerlendirilmesi noktasında da tercih edilirler (Di Stefano vd., 2014). Buna göre, riske yaklaşma odaklı karar vericilerin, yine risk almanın ön planda olduğu basit rutinlerin, Schumpeteryan girişimcilik faaliyetlerinde bulunma olasılıklarını nasıl etkileyeceğini de belirleyeceği söylenebilir.

Kaçınma odaklı bireylerin başlangıçta belirledikleri hedeflerden sapma olasılıkları da oldukça düşüktür; çünkü özellikle önemli miktarda zaman harcadıkları ve kaynak yatırdıkları bir işte, değişiklik yapmaya karar vermeden önce risklerin minimum olduğundan emin olmaları gerekir (Pennington ve Roese, 2003). Kaçınma odaklı bireyler, risk içeren ve olumsuz sonuçlara yol açabilecek davranışlardan ve eylemlerden uzak kalmaya çalışırlar. Bu nedenle, örgütsel rutinleri iyileştirme veya değiştirme konusunda daha az istekli olabilirler (Spreitzer vd., 2005). Bu bağlamda, karmaşık rutinler genellikle oldukça detaylı talimatlara dayanır ve üzerinde önemli değişiklikler yapılmadan uygulanırlar (Karali, 2018). Bu tür rutinler, sınırlandırılmış bir çerçevede hareket edilmesine yol açarak daha az risk barındıran ve daha temkinli bir yaklaşımı teşvik eder. Buna göre, daha az risk alarak ve temkinli adımlarla ilerleyen kaçınma odaklı karar vericilerin, bünyesinde daha az riski barındıran karmaşık rutinlerin, Kirzneryan girişimcilik faaliyetlerinde bulunma olasılıklarını nasıl etkileyeceğini de belirleyeceği söylenebilir.

Araştırmada daha önce önerilmiş olan hipotezlerde, basit rutinlerin riske yaklaşma ve yaratıcı kurumsal girişimcilik (Schumpeteryan) üzerinde etkisi olduğu; karmaşık rutinlerin ise riskten kaçınma ve keşfedici kurumsal girişimcilik (Kirzneryan) üzerinde etkisi olduğu ve riske yaklaşmanın yaratıcı kurumsal girişimcilik; riskten kaçınmanın ise keşfedici kurumsal girişimcilik üzerinde etkisi olduğu ifade edilmişti. Bu ilişki öngörülleri ile ele alındığında, riske yaklaşmanın, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde; riskten kaçınmanın ise, karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinde bir aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür. Yukarıda verilen arka plan doğrultusunda, bu çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmektedir.

H4a: Örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düzenleyici odağın riske yaklaşmaya yönlendirmesinin aracılık rolü bulunmaktadır.

H4b: Örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesinin aracılık rolü bulunmaktadır.

3.2.5. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İhlmlaştırıcı Rolü

Çevresel dinamizm; bir firmanın teknoloji, rekabet, pazar talebi, tüketici tercihleri gibi faktörlerle ilgili olarak karşılaştığı belirsizlik ve öngörülemezlik düzeyini yansıtmaktadır ve örgütsel strateji, karar alma ve davranış üzerindeki önemli etkileri nedeniyle stratejik yönetim literatüründe oldukça fazla ilgi görmüştür (Miller ve Friesen, 1983). Bununla birlikte, çevresel dinamizm bir firma içerisindeki aktörlere büyük sorumluluklar yüklemektedir; çünkü çevresel değişimlere uyum sağlamak için bazen firma içerisinde kalıplaşmış hale gelen rutinlerin yenilenmesi gerekmektedir (Lee vd., 2001). Bu bağlamda, örgütsel rutinlerin; firma etkinliği ve çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneği için kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Ludema vd., 1997; Harries, 2003). Öte yandan, dinamik ortamlar firmaların kaynaklarının ve yetkinliklerinin düzenlenerek daha esnek bir yapıya kavuşmalarına ve girişimcilik fırsatlarının yaratılmasına da olanak sağlamaktadır (Lee vd., 2001).

Firmalar, çalkantılı ve dinamik ortamlarda hayatta kalmak ve ilerlemek için rutinlerini ve süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmelidirler (Morris vd., 2005). Firmaların dış çevrelerindeki belirsizlik arttıkça, rutinlerini yeni durumlara uyarlamak için gerekli olan stratejik kabiliyetlere sahip olmaları gerekir. Eğer bu stratejik kabiliyetlere sahip değillerse, rekabet avantajlarını kaybedeceklerdir (Chen vd., 2015; Feldman, 2016). Bu doğrultuda, Wilhelm vd. (2015) çevresel dinamizm ekseninde dinamik kabiliyetlerin, rutinlerin etkinlik ve verimliliğini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çevrenin dinamizminin yüksek olduğu durumlarda, dinamik kabiliyetlerin rutinlerin etkinlik ve verimliliğini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır (Wilhelm vd., 2015). Bununla birlikte, dinamik ortamlarda

firmaların girişimcilik fırsatlarının değerlendirilmesi gibi karar alma süreçlerinde de esnek ve uyumlu olmaları gerekmektedir (Zahra, 1993b); çünkü çevresel dinamizm arttıkça, girişimcilerin girişim çabalarının başarısını tahmin etmeleri de zorlaşmaktadır (Murnieks vd., 2019). Bu bağlamda, çevresel dinamizm firmaların yenilik yapma ve girişimci faaliyetleri sürdürme yeteneğini etkilemektedir (Zahra, 1993b). Dolayısıyla, çevresel dinamizmin derecesi firmaların girişimci başarıya ulaşabilmeleri için rutinleri ve süreçlerini nasıl yöneteceklerini belirleyen kritik bir unsur haline gelmiştir (Heavey vd., 2009).

Çevresel dinamizmin, farklı bağlamlarda girişimcilerin girişim performansını etkileyen ilişkilerde önemli bir ılımlatıcı rolü de üstlendiğini söylemek mümkündür (Hmieleski ve Baron, 2008a; Yu vd., 2019). Bu doğrultuda, Baron ve Tang (2011) girişimcilerin yaratıcılığının, firma düzeyinde gerçekleştirilen inovasyonla ilgili olduğunu öne sürmüşler ve bu ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolünü araştırmışlardır ve hızlı değişimlerin yaşandığı dinamik ortamlarda, durağan ortamlara kıyasla daha güçlü bir ilişkiye ulaşmışlardır.

Yapılan literatür taramasında, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (Schumpeteryan ve Kirzneyan) arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolünü ele alan açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bununla beraber, yukarıda verilen arka plan doğrultusunda, örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rol oynadığını söylemek mümkündür ve bu kapsamda bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H5: Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolü bulunmaktadır.

Dinamik ortamlarda, piyasa sınırları bulanıktır, iş modelleri ve piyasadaki aktörler belirsiz ve değişkendir; gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının da tahmin edilmesi oldukça zordur. Bu bağlamda, firmalar hızlı değişimlerin olduğu ortamlarda uyum sağlayabilmek adına karmaşık rutinlerin yerine firmalara esneklik açısından çok daha fazla avantaj sağlayan basit rutinleri tercih etmelidirler (Eisenhardt ve Martin,

2000; Bingham ve Eisenhardt, 2011). Benzer şekilde, Frank vd. (2017) de değişim hızının yüksek olduğu piyasalarda firmaların, dinamik ortamlara uyum sağlamak için basit rutinlere ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadırlar (Frank vd., 2017). Buna göre, dinamik ortamlarda genel kurallara dayanan basit rutinlerin; detaylandırılmış planlara dayanan karmaşık rutinlere göre değişimlere daha hızlı cevap verebilme konusunda çok daha fazla esneklik sağladığı; durağan ortamlar da ise örgütün iş süreçlerinin karmaşık rutinlere bağlı olmasının daha avantajlı olduğu söylenebilir.

Lumpkin ve Dess (2001) dinamik ortamların, firmaların yaratıcılığının gelişmesinde etkili olduğunu, çünkü değişikliklerin daha öngörülemez olduğunu söylemektedirler (Lumpkin ve Dess, 2001). Dahası, daha dinamik iş ortamlarında firmaların yeni ürünler için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırdıklarına dair kanıtlar bulunmakta olup, bu durum daha durağan ortamlarda faaliyet gösteren firmaların davranışlarının aksinedir (Miller ve Friesen 1982; Miller, 1988; Zahra, 1993b). Buna göre, firmalar çevresel değişimlere yanıt verebilmek için oldukça inovatif süreçler izlemeli ve bu süreçleri yönetmek adına da basit rutinleri tercih etmelidirler (Brown ve Eisenhardt, 1997; Eisenhardt ve Sull, 2001; Davis vd., 2009; Eisenhardt vd., 2010; Sull ve Eisenhardt, 2015). Bu inovatif süreçler fırsatların yaratılmasına dayanan Schumpeteryan girişimcilik olarak adlandırılmakta ve Schumpeteryan girişimciliğin piyasayı temelinden sarsan bu yeniliklerin yaratım süreci olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan, hali hazırda piyasada mevcut olan fırsatların keşfedilmesine dayanan Kirzneryan girişimciliğin ise piyasayı temelinden sarsan bu yeniliğe karşı girişimci bir reaksiyon olduğu öne sürölmektedir (Alvarez ve Barney, 2007; Kirzner, 2009). Buna göre, büyük yaratım süreçlerini içeren Schumpeteryan girişimciliğin daha dinamik ortamlarda faaliyet gösteren firmalar tarafından tercih edildiği; buna karşın bünyesinde daha az yeniliği barındıran Kirzneryan girişimciliğin ise daha durağan ortamlarda faaliyet gösteren firmalar tarafından tercih edildiği söylenebilir.

Daha önce hipotezlerde gerekçelendirildiği üzere, basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik ve karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişkinin varlığı öngörölmüştü. Buna göre, yukarıda verilen arka plan doğrultusunda, çevresel dinamizmin daha yüksek olduğu ortamlarda iş süreçlerinin

basit rutinlere bağılı olması derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olacağı; buna karşın çevresel dinamizmin daha düşük olduğu durağan ortamlarda ise iş süreçlerinin karmaşık rutinlere bağılı olması derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmektedir.

H5a: Örgütün basit rutinlere bağılı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.

H5b: Örgütün karmaşık rutinlere bağılı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.

3.2.6. Düzenleyici Odak ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlımlaştırıcı Rolü

Dinamik ortamlar öngörülemez ve hızlı değişimlerle karakterize edilir ve bu durum, firmalar için belirsizliği artırır (Duncan, 1972; Dess ve Beard, 1984). Bu bağlamda, Lumpkin ve Dess'e (2001) göre, belirsizliğin yüksek olduğu dinamik ortamlarda faaliyet gösteren firmaların daha fazla risk içeren girişimlerde bulunma olasılığı yüksektir (Lumpkin ve Dess, 2001). Buna karşın, istikrarlı bir ortam, gelecekte verilmesi gereken kararlar hakkında çok az belirsizlik yaratan, öngörülebilir durumlarla karakterizedir ve bu da firmanın karar vericileri üzerinde daha az baskı oluşturur ve onların daha az risk almasına sebebiyet verir (Huang vd., 2014). Buna göre, dinamik çevrelerin içerdiği belirsizlikler karşısında firmalar yeni yollar denemek ve risk almak durumunda kalırlar; çünkü başa çıkmak zorunda oldukları her türlü farklı senaryo karşısında esnek olmak mecburiyetindedirler. Durağan çevrelerde ise, büyük değişimler yaşanmadığı için daha stabil bir ortam söz konusudur ve bu durum, firmaların büyük risklere katlanmak zorunda kalmalarını engeller.

Dinamik bir ortamda, karar vericilerin çevresel faktörlere daha fazla dikkat etmesi gerekir, çünkü bu faktörler sürekli olarak değişim gösterir (McMullen vd., 2009). Durağan ortamlarda ise; müşteri talebi, teknoloji ve rakiplerin faaliyetleri daha

istikrarlıdır ve bu nedenle kaçınma odaklı karar vericilerin keşfetmesi gereken fırsatlar daha azdır (Garg vd., 2003). Bu doğrultuda, istikrarsız ve dinamik bir ortamda faaliyet gösteren firmalardaki karar vericilerin, hem çevrenin hem de firmanın mevcut ve gelecekteki durumunu doğru bir şekilde analiz etmesi oldukça zordur (Simerly ve Li, 2000) ve bu sebeple firma düzeyindeki tüm girişimcilik faaliyetlerinin büyük kazançlarla veya kayıplarla sonuçlanma olasılığı vardır (Chang vd., 2018). Araştırmalar, dinamik ortamların beraberinde getirdiği riskin firma içindeki karar vericileri yaklaşma odağına yönelttiğini (Shah vd., 1998; Keller ve Bless, 2006); durağan ortamların daha az risk içeren yapısının ise kaçınma odağına yönelttiğini göstermektedir (Hmieleski ve Baron, 2008a).

Durağan ortamlar, minimal değişiklikler ile karakterize edilirken (Park ve Xiao, 2020); dinamik ortamlar hızlı ve dikkat çekici değişiklikleri içermektedir (Tajeddini ve Mueller, 2019). Buna göre dinamik ortamlarda, girişimciler daha dar alanlarda hareket ederler ve değişikliklerden doğan fırsatları yakalayabilmek için hızlı tepki vermek zorunda kalırlar (Engelen vd., 2014). Hmieleski vd. (2015) çevresel dinamizmin girişimci firmaların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. (Hmieleski vd., 2015). Buna göre, bir firmanın faaliyet gösterdiği çevre ne kadar dinamik ve rekabetçi olursa, firmaların yenilik ihtiyacı da o kadar yüksek olur ve bu durum firmaların inovasyon yapma olasılığını artırır (Myers ve Marquis, 1969). Bu doğrultuda, dinamik ortamlarda faaliyet gösteren firmaların daha fazla inovasyonu bünyesinde barındıran Schumpeteryan girişimciliğe yönelmeleri, tam tersi durağan ortamlarda faaliyet gösteren firmaların ise daha az yenilik içeren Kirzneryan girişimciliğe yönelmeleri olasıdır.

Hmieleski ve Baron (2008a) çalışmalarında; dinamik ortamlarda girişimcilerin riske yaklaşma odağını benimsemeleri ile yeni girişim performansı arasında pozitif ilişki olduğunu, riskten kaçınma odağını benimsemeleri ile yeni girişim performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu; tam tersine durağan ortamlarda ise girişimcilerin riske yaklaşma odağını benimsemeleri ile yeni girişim performansı arasında negatif ilişki olduğunu, riskten kaçınma odağını benimsemeleri ile yeni girişim performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ve bu etkilere firmaların orijinal iş konseptlerinden sapmasının aracılık ettiğini ileri sürdükleri bir modeli test etmişlerdir. Bununla birlikte

yapılan literatür taramasında, düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi (Schumpeteryan kurumsal girişimcilik ile riske yaklaşma arasında pozitif bir ilişki vardır ve Kirzneryan kurumsal girişimcilik ile riskten kaçınma arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde ele alan) ve bu ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünü inceleyen açık bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bununla beraber, yukarıda verilen arka plan doğrultusunda, düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rol oynadığını söylemek mümkündür ve bu kapsamda bu çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H6: Düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.

Riske yaklaşma ve riskten kaçınma davranışının, girişimci fırsatların keşfi (Kirzneryan) ve yaratılması (Schumpeteryan) perspektifleriyle doğal bir bağlantısı vardır. Buna göre, kaçınmacı odağa sahip olan girişimciler, girişimci fırsatları gerçekleştirmek için yalnızca ayrıntılı bir plan geliştirdiklerinde ve başarıya ulaşacaklarına kesin olarak inandıklarında riske girmeye eğilim gösterirler (Brockner vd., 2004; Hmieleski ve Baron, 2008a). Bu tür girişimciler, Kirzneryan girişimciliğe yönelirken; yaklaşma odağına sahip olan girişimciler ise fırsatları yaratma yönünde bir eğilim gösterirler ve bu durum onları Schumpeteryan girişimciliğe yönlendirir (Pennington ve Roese, 2003).

Durağan ortamlar kaçınma odaklı girişimciler için özellikle uygundur. Bunun nedeni, kaçınma odaklı girişimcilerin, gerçek fırsatları kaçırmak veya yanlış fırsatları takip etmek gibi hatalardan kaçınmak için davranışlarını düzenleme eğiliminde olmalarıdır. Yaklaşma odaklı girişimciler için ise dinamik ortamlarda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için inovasyonu bir araç olarak kullanırlar. Ayrıca, dinamik ortamlardaki fırsatlardan tam olarak yararlanmak için stratejilerini sürekli olarak düzenler ve geliştirirler (Baron ve Shane, 2007; Hmieleski ve Baron, 2008a).

Daha önce hipotezlerde gerekçelendirildiği üzere riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik ve riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişkinin varlığı öngörülmüştü. Yukarıda verilen arka plan doğrultusunda,

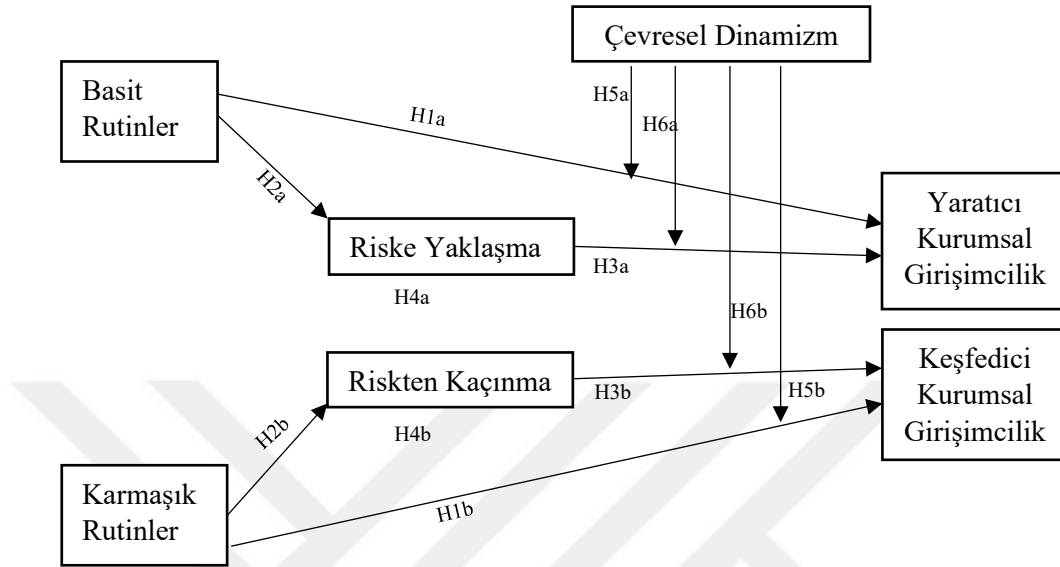
çevresel dinamizmin daha yüksek olduğu ortamlarda firma içerisindeki karar vericilerin riske yaklaşma eğiliminde olması ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olacağı; buna karşın çevresel dinamizmin daha düşük olduğu durağan ortamlarda ise firma içerisindeki karar vericilerin riskten kaçınma eğiliminde olması ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmektedir.

H6a: Düzenleyici odağın riske yaklaştırmaya yönlendirmesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.

H6b: Düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide düzenleyici odağın aracı ve çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda örgütsel rutin türleri (basit rutinler ve karmaşık rutinler) araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Düzenleyici odak türleri (riske yaklaşma ve riskten kaçınma) aracı değişken iken, çevresel dinamizm ise ılımlaştırıcı değişkeni oluşturmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve son beş yıl içerisinde ürün geliştirme çalışmasında bulunmuş ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunmuş olan firmalar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, kurumsal girişimcilik tipolojilerindeki farkı anlayabilmek için iki kriteri dikkate alarak oluşturulmuştur. Bu kriterler, firmalarda karar verici pozisyonda (sahip, genel müdür, icra kurulu başkanı, genel müdür yardımcısı, direktör vb.) olmak ve son beş yıl içerisinde ürün geliştirme çalışmasında bulunmak ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunmuş olmasıdır.

Araştırmada örnekleme tekniği olarak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Sosyal bilim araştırmalarında oldukça yaygın olarak kullanılan bu yöntemde esas, ankete cevap vermeyi kabul eden kişilerin araştırmaya dahil edilmesidir (Coşkun vd., 2017). Bu bağlamda, Covid-19 pandemi sürecinin de etkisiyle sadece son beş yıl içerisinde ürün geliştirme çalışmasında bulunan ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunan firmalarda karar verici pozisyondaki kişilerden veri toplanmanın zorluğu sebebiyle, yalnızca

ulaşılabilir olan kişilerin araştırmaya dahil edilmesine dayanan, kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

Örneklem büyüklüğü tespit edilirken, araştırmada kullanılan yönteme göre değişmekle birlikte çoğu zaman 30 ile 500 arasında örneklem büyüklüğü yeterli olarak kabul edilmektedir (Coşkun vd., 2017). Ayrıca, araştırmada çoklu regresyon, faktör analizi veya yapısal eşitlik modellemesi gibi çok değişkenli analizler kullanılacaksa, bu analizler için gereken örneklem koşulları da dikkate alınarak örneklem oluşturulmalıdır. Bu bağlamda, keşfedici faktör analizi için 200 kişinin üzerinde bir örneklem büyüklüğü güvenilir faktörler elde edilmesi açısından yeterli olarak grlmektedir (Kline, 2005). Bunların yanı sıra, Cattell (1978) rneklem büyüklüğünün ölçekteki ifade sayısının 3-6 katı, Tavşancıl (2002) ile Bryman ve Cramer (2005) 5 katı, Hair vd. (2010) 5-10 katı olmasının yeterli olacağını söylemektedirler. Ayrıca, Preacher ve MacCallum (2002) ise literatürde bu oranın 3 ile 10 kat arasında değiştiğini belirtmektedirler. Buna göre, araştırmada kullanılan ölçeklerde toplam 30 ifade olmasından dolayı, 150-300 arası bir rneklemen yeterli olacağı anlaşılmıştır.

Etik kurul izninin alınmasının ardından veri toplama sürecine başlanmıştır. Araştırma verileri, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve son beş yıl içerisinde ürün geliştirme çalışmasında bulunmuş ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunmuş olan firmaların karar verici pozisyonunda (sahip, genel müdür, icra kurulu başkanı, genel müdür yardımcısı, direktör vb.) olan kişiler arasından kolayda örneklem yöntemi ile seçilen, gönüllü katılımcılara uygulanan online bir anket (Google Forms aracılığıyla oluşturulmuştur) ile elde edilmiştir. Anketin ortalama tamamlanma süresi 10-15 dakika olarak belirlenmiştir ve anket formunda tüm soruların cevaplanması zorunlu olarak işaretlendiğinden, eksik verili bir anket söz konusu olmamıştır. Online olarak gönderilen anket formlarını toplam 227 katılımcı yanıtlamıştır. Bununla birlikte, anket formunda çevresel dinamizmi ölçmek amacıyla kullanılan sorularda ters olarak sorulan 4. soruya (son bir yılda pazarımızda önemli değişiklikler YAşANMADI) elişkili yanıt verdikleri ve benzer şekilde diğer sorulara da rastgele yanıtlar verdikleri anlaşılan 14 katılımcının anket verisi analize dahil edilmemiştir. Buna göre, 213 anket verisiyle analiz tamamlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket beş bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, ünvan, toplam iş tecrübesi süreleri, şu anki firmalarındaki toplam çalışma süreleri, firmanın yaşı, çalışan sayısı ve faaliyet gösterdiği sektörü öğrenmek amacıyla 9 adet demografik soru sorulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel rutinler yer almaktadır. Alanyazında, örgütsel rutinlerin Feldman ve Pentland (2003) sınıflandırdığı şekilde edimsel rutinler ve gösterimsel rutinler şeklinde iki yönüyle ele alındığı görülmüştür. Bununla birlikte, bu çalışmada örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü incelenmek istendiğinden, Karali (2018) çalışmasında ele aldığı şekliyle ‘basit rutinler’ ve ‘karmaşık rutinler’ şeklinde iki yönüyle ele alınmıştır. Bu bağlamda, örgütsel rutinleri ölçmek amacıyla, Karali (2018) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçüm aracında 4 madde ve 2 boyut yer almaktadır. Basit rutinler 2 madde, karmaşık rutinler 2 maddeden oluşmaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde, araştırmanın bağımlı değişkeni olan kurumsal girişimcilik yer almaktadır. Alanyazında, kurumsal girişimciliğin; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik (Covin ve Slevin, 1986, 1991); özerklik, rekabetçi girişkenlik (Lumpkin ve Dess, 1996); yeni iş girişimi başlatma, stratejik yenilenme (Zahra, 1991, 1993b) şeklinde, bir girişimcilik faaliyetinde olması gereken temel özellikler etrafında ele alındığı görülmüştür. Bununla birlikte, bu çalışmada Urbano vd. (2022)’nin kurumsal girişimciliğin girişimci fırsatlara ilişkin iki baskın görüşün bütünleştirilmesiyle daha iyi anlaşılabilceği düşüncesinden hareket edilerek, kurumsal girişimcilik ‘yaratıcı kurumsal girişimcilik’ ve ‘keşfedici kurumsal girişimcilik’ şeklinde ele alınmıştır. Bu bağlamda, kurumsal girişimciliği ölçmek amacıyla, De Jong ve Marsili (2015) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçüm aracında 15 madde, 2 ana boyut (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) ve beş alt boyut (sırasıyla dengesizleştirici/dengeleyici; az bulunan/yaygın olarak bulunan; yaratıcı/keşfedici; yeni bilgi gerekli/yeni bilgi gerekli

değil; çok yenilikçi/daha az yenilikçi) bulunmaktadır. Alt boyutların her biri 3 maddeden oluşmaktadır.

Anket formunun dördüncü bölümünde, araştırmanın aracı değişkeni olan düzenleyici odaklar yer almaktadır. Alanyazında, düzenleyici odakları ölçmeye yönelik farklı ölçekler bulunmaktadır. Örneğin, Higgins vd. (2001) tarafından geliştirilen ölçek, kişilerin çocukluk dönemindeki tecrübelerine odaklanmaktadır. Lockwood vd. (2002) tarafından geliştirilen ölçek, kişilerin okul hayatındaki başarılarına odaklanmaktadır. Bununla birlikte, bu çalışmada bir firma içerisindeki karar vericilerin risk alma ve riskten kaçınma eğilimleri incelenmek istendiğinden, düzenleyici odakları ölçmek amacıyla Vriend vd. (2022) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçüm aracında 6 madde ve 2 boyut yer almaktadır. Riske yaklaşma odağı 3 madde, riskten kaçınma odağı 3 maddeden oluşmaktadır.

Anket formunun beşinci ve son bölümünde ise, araştırmanın ilımlaştırıcı değişkeni olan çevresel dinamizm yer almaktadır. Alanyazında çevresel dinamizmi ölçmeye yönelik farklı ölçekler bulunmakla birlikte, (örneğin; Miller ve Friesen, 1982, 1983) bu çalışmada çevresel dinamizmi ölçmek için, alanyazında sıklıkla başvuru alan ve modern iş dünyasının dinamiklerini yansıtmada ön plana çıkan, Jansen vd. (2006) tarafından Dill (1958) ile Volberda ve Van Bruggen (1997) geliştirdiği ölçekler aracılığıyla oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Ölçüm aracında 5 madde ve tek boyut yer almaktadır. Ayrıca, çevresel dinamizm ölçeğindeki 4. soru (son bir yılda pazarımızda önemli değişiklikler YAŞANMADI) ters olarak sorulmuş, böylelikle katılımcıların soruları dikkatli bir şekilde yanıtlayıp yanıtlamadıkları kontrol edilmiştir.

Örgütsel rutinler, düzenleyici odak ve çevresel dinamizmin ölçülmesinde, “1, Kesinlikle katılmıyorum” ve “5, Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Kurumsal girişimcilik tipolojilerinin ölçülmesinde ise, 7 noktalı semantik farklılıklar ölçeğinden yararlanılmıştır. Semantik farklılıklar ölçeği keşfedici kurumsal girişimcilik (1) ve yaratıcı kurumsal girişimcilik (7) arasında değişen seçimleri kapsamaktadır.

Ankette kullanılan tüm ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmesi, bu araştırma kapsamında yapılmıştır. Bunun için, ölçeklerin öncelikle tez danışmanının ve alanında

uzman ve İngilizce dil yeterliliği olan iki öğretim üyesinin de görüşleri alınarak Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Daha sonra ölçek tekrar orijinal diline çevrilmiş ve yeniden Türkçeye çevirisi yapılarak dil kontrolü sağlanmıştır. Ölçeklerin son halleri, alanında uzman üç öğretim üyesiyle paylaşılmış ve öğretim üyelerinin geribildirimleri de göz önüne alınarak, gerekli düzenlemeler yapılmış ve anket formu son şekline getirilmiştir. Daha sonrasında ise, esas uygulamaya geçmeden önce 118 katılımcı ile gerçekleştirilen bir ön test yapılmıştır.

3.6. Ön Test Süreci

Yapılan analizler kapsamında ilk olarak demografik değişkenlere göz atılmış olup, Tablo 3.1.'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Ön Test Demografik Faktörler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	42	35,6
	Erkek	76	64,4
Yaş	20-39	38	32,2
	40-49	38	32,2
	50-59	24	20,3
	60 ve üzeri	18	15,2
Eğitim Durumu	Lise ve altı	11	9,3
	Ön Lisans-Lisans	78	66,1
	Lisans Üstü	29	24,5
Ünvan	Firma Sahibi	34	28,8
	Üst Yönetim	68	57,6
	Orta Düzey Yönetici	16	13,6
Toplam İş Tecrübesi Süresi	0-10 yıl	25	21,2
	11-20 yıl	41	34,7
	21 yıl ve üzeri	52	44,1
Mevcut Firmadaki Toplam Çalışma Süresi	0-10 yıl	62	52,5
	11-20 yıl	30	25,4
	21 yıl ve üzeri	26	22
Firmanın Yaşı	0-9	18	15,3
	10-19	24	20,3
	20-29	30	25,5
	30 ve üzeri	46	39

Firmanın Çalışan Sayısı	1-49	43	36,4
	50-249	41	34,7
	250 ve üzeri	34	28,8
Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör	Hizmet	39	33,1
	İmalat	53	44,9
	Ticaret	26	22

Katılımcıların demografik özellikleri incelendikten sonra, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Bunun için, verilerin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerine bakılmıştır. George ve Mallery'e (2010) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Buna göre, Tablo 3.2. incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.2. Ön Test Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Basit Rutinler	-0,489	-0,983
Karmaşık Rutinler	0,432	-0,887
Kurumsal Girişimcilik	-0,437	-0,843
Riske Yaklaşma	-0,848	-0,123
Riskten Kaçınma	0,349	-0,957
Çevresel Dinamizm	-1,042	0,069

Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edildikten sonra, faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu bağlamda Hair vd. (2010) kriterlerine göre; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem uygunluğunun en az 0,70, Bartlett's küresellik testinin anlamlılık değerinin <0,05 olması aynı şekilde; açıklanan toplam varyansın 0,60'ın üzerinde ve faktör yüklerinin ise 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir. Güvenilirlik analizinde ise, en az 0,70 ve üzeri Cronbach alpha değeri ideal olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3.3. Ön Test Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu		,820
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	351,456
	Serbestlik derecesi	6
	Anlamlılık	,000

Rotasyon Sonucu Varimax	1	2
1)Firmamızda alınan kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin en ayırt edici özelliği, detaylı talimatlar yerine genel kurallara dayalı olmasıdır.	,928	
2)Çalışanlarımızın sevk ve idaresi, ayrıntılı kural veya düzenlemelerden ziyade yönlendirici ana ilkelere dayanır.	,755	
2)İş operasyonlarımızın yürütülmesinde esnek davranmaktan ziyade yerleşik kurallara ve yöntemlere olan bağlılık büyük önem arz etmektedir.		,930
1)İş süreçlerimizin idaresi, genel ana ilkelere ziyade ayrıntılı olarak hazırlanmış talimatlara dayanır.		,678
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	48,197	42,576
Açıklanan Toplam Varyans	90,773	

Örgütsel rutinler ölçeğinin faktör analizi sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem uygunluğunun 0,820 ve Barlett's testinin sonucunun $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve açıklanan toplam varyansın ise %90,77 olduğu görülmüştür. Rotasyon sonucunda oluşan birinci faktör basit rutinleri temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %48,20'dir. İkinci faktör ise karmaşık rutinleri temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %42,58'dir. Tüm faktör yükleri de 0,50'nin üzerindedir. Analiz sonucunda ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmış ve herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

Tablo 3.4. Ön Test Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Basit Rutinler	0,879	2
Karmaşık Rutinler	0,863	2

Yapılan analiz neticesinde; basit rutinler boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,879 ve karmaşık rutinler boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,863 olarak

bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5. Ön Test Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu							,927
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare						1606,706
	Serbestlik derecesi						66
	Anlamlılık						,000
Rotasyon Sonucu Varimax	1	2	3	4	5		
1)Bu ürünün piyasa üzerinde görülür bir etkisi yoktur/Bu ürün piyasayı çok etkilemiştir.	,829						
2)Bu ürün sadece firma içerisinde bir değişim yaratmıştır/Bu ürün piyasadaki rakip firmaları değişime (yenilik yapmaya) zorlamıştır.	,822						
3)Bu ürün pazardaki dengeleri bozacak bir etkiye sahip değildir. (Bu ürün piyasanın işleyişine etki etmemiştir)/Bu ürün pazardaki dengeleri bozmuştur. (Bu ürün piyasanın işleyişini rahatsız etmiştir).	,673						
11)Bu ürünün taklit edilmesi kolaydır/Bu ürünün taklit edilmesi zordur.		,780					
12)Bu ürüne benzer özellikteki ürünler piyasada vardır/Bu türden yenilikçi bir ürün nadiren görülür.		,764					
10)Bu ürünün özellikleri sıradandır/Bu ürün benzersiz bir üründür.		,667					
13)Bu ürün piyasada bir ihtiyacın görülmesi ve bu ihtiyacın karşılanmasına istinaden geliştirilmiştir/Bu ürün piyasadaki bir ihtiyacı karşılamaktan ziyade firmamızın yaratıcılığının bir sonucudur.			,812				
14)Bu ürün mevcut pazar fırsatlarından yararlanmak için üretilmiştir/Bu ürün firmamız için yeni pazar fırsatları yaratmıştır.			,656				
5)Bu ürün sektörümüzde mevcut olan enformasyondan yararlanılarak üretilmiştir/Bu ürün sektörümüzdeki yeni bir enformasyona dayalı olarak üretilmiştir.				,709			
4)Bu ürün sahip olduğumuz yerleşik bilginin uygulanmasının bir sonucudur/Bu ürün tamamen yeni ürettiğimiz bilgiyi uygulamaya dönüştüren bir üründür.				,656			

8)Bu ürün kademeli bir iyileştirmeyi içermektedir/Bu ürün devrimci bir yeniliği içermektedir.					,654
7)Bu ürün mevcut teknoloji ve konseptleri kullanarak geliştirilmiştir/Bu ürün tamamen yeni bir üründür.					,538
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	24,877	21,983	17,236	15,270	11,400
Açıklanan Toplam Varyans	90,765				

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, 9. soru (bu ürünü üretme fikri riskli değildi/ bu ürünü üretme fikri çok riskliydi) tek başına bir boyut altında toplanmıştır. Faktör analizinde her bir boyutta en az 2 ifade yer alması gerektiğinden 9. soru çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır. Sonrasında tekrarlanan faktör analizi sonuçlarına göre 6. soru (bu ürün piyasada mevcut olan bir konsepte dayanarak geliştirilmiştir/bu ürün piyasaya yeni bir konsept sunmuştur) ve 15. sorunun (bu ürün sektördeki diğer ürünlerden ilham alınarak üretilmiştir/bu ürün esasen kendi orijinal fikrimize dayanır) katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşılmadıkları ve bu sebepten alakasız bir faktörün içinde yer aldıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla, 6. ve 15. sorular da, çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır ve kurumsal girişimcilik ölçeğinin Tablo 3.5.'te yer alan son haline ulaşılmıştır. Faktör analizine dahil edilen 15 maddeden üçü çıkartılarak ölçek 12 maddeye indirgenmiştir.

Buna göre; KMO örneklem uygunluğunun 0,927 ve Barlett's testinin sonucunun $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve açıklanan toplam varyansın ise %90,77 olduğu tespit edilmiştir. Birinci faktör dengesizleştirici/dengeleyici boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %24,88'dir. İkinci faktör az bulunan/yaygın olarak bulunan boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %21,98'dir. Üçüncü faktör yaratıcı/keşfedici boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %17,24'dür. Dördüncü faktör yeni bilgi gerekli/yeni bilgi gerekli değil boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %15,27'dir. Beşinci faktör ise çok yenilikçi/daha az yenilikçi boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %11,40'dır. Tüm faktör yükleri de 0,50'nin üzerindedir, analiz sonucunda ölçeğin beş boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 3.6. Ön Test Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,968	12

Yapılan analiz neticesinde, kurumsal girişimcilik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,968 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.7. Ön Test Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu		,853
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	761,628
	Serbestlik derecesi	15
	Anlamlılık	,000
Rotasyon Sonucu Varimax	1	2
3)Örgütsel hedeflerimiz için; gerekli olan tüm adımları atmaya hevesli oluruz.	,929	
1)Örgütsel hedeflerimiz için; tüm fırsatları heyecanla değerlendirmeye çalışırız.	,889	
2)Örgütsel hedeflerimiz için; mümkün olan tüm yöntem ve araçları kullanmaya hevesli oluruz.	,887	
2)Örgütsel hedeflerimiz için; yanlış yapmamak adına tedbirli davranırız.		,911
3)Örgütsel hedeflerimiz için; dikkatli oluruz ve riske girmemeye çalışırız.		,884
1)Örgütsel hedeflerimiz için; hata yapmaktan endişe duyarız.		,877
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	45,735	45,237
Açıklanan Toplam Varyans	90,971	

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem uygunluğunun 0,853 ve Bartlett's testinin sonucunun $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve açıklanan toplam varyansın ise %90,97 olduğu görülmüştür. Birinci faktör risk yaklaşma boyutunu

temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %45,74'dür. İkinci faktör ise; riskten kaçınma boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %45,24'dür. Tüm faktör yükleri de 0,50'nin üzerindedir. Analiz sonucunda ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmış ve herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

Tablo 3.8. Ön Test Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Riske Yaklaşma	0,957	3
Riskten Kaçınma	0,941	3

Yapılan analiz neticesinde; riske yaklaşma boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,957 ve riskten kaçınma boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,941 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9. Ön Test Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu		,880
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	518,675
	Serbestlik derecesi	10
	Anlamlılık	,000
Rotasyon Sonucu Varimax	1	
2) Bulunduğumuz pazarda SÜREKLİ olarak değişim yaşanmaktadır.		,929
1) Bulunduğumuz pazardaki çevresel değişimler YOĞUNDUR.		,919
4) Son bir yılda pazarımızda önemli değişiklikler YAŞANMADI.		,910
3) Müşterilerimiz DÜZENLİ olarak yeni ürün ve hizmetler talep etmektedir.		,866

5) Bulunduğumuz pazarda ürün ve hizmetlerin işlem hacmi SIK SIK ve HIZLI bir şekilde değişir.	,849
Açıklanan Toplam Varyans	80,160

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem uygunluğunun 0,880 ve Barlett's testinin sonucunun $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve açıklanan toplam varyansın ise %80,16 olduğu görülmüştür. Tüm faktör yükleri de 0,50'nin üzerindedir. Analiz sonucunda ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmış ve herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

Tablo 3.10. Ön Test Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,938	5

Yapılan analiz neticesinde, çevresel dinamizm ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,938 olarak çıkmıştır. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.11. Ön Test Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Basit Rutinler(1)	1						
Karmaşık Rutinler(2)	-,801**	1					
Riske Yaklaşma(3)	,515**	-,508**	1				
Riskten Kaçınma(4)	-,372**	,374**	-,640**	1			
Çevresel Dinamizm(5)	,264**	-,195*	,208*	-,142	1		
Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik(6)	,500**	-,439**	,562**	-,395**	,457**	1	
Keşfedici Kurumsal Girişimcilik(7)	-,500**	,439**	-,562**	,395**	-,457**	-1**	1
Kişi: 118 *Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır/ **Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır							

Keşfedici faktör analizinden sonra, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre yapılan analizler neticesinde, basit rutinler ile riske yaklaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Basit rutinler ile riskten kaçınma arasında ise düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Basit rutinler ile çevresel dinamizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında ise orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Basit rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında ise orta düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Karmaşık rutinler ile riske yaklaşma arasında orta düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karmaşık rutinler ile riskten kaçınma arasında ise düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karmaşık rutinler ile çevresel dinamizm arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0,05$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karmaşık rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında ise orta düzeye yakın, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında ise orta düzeye yakın, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Riske yaklaşma ile çevresel dinamizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riske yaklaşma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında ise orta düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riskten kaçınma ile çevresel dinamizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Riskten kaçınma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında ise düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çevresel dinamizm ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzeye yakın, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çevresel dinamizm ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki incelendiğinde ise orta düzeye yakın, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.12. Ön Test Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
Basit Rutinler	3,37	1,11
Karmaşık Rutinler	2,64	1,00
Riske Yaklaşma	3,55	1,05
Riskten Kaçınma	2,84	1,04
Çevresel Dinamizm	3,60	0,84
Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik	4,62	1,31
Keşfedici Kurumsal Girişimcilik	3,41	1,31

Son olarak Tablo 3.12.'de yer alan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ise, katılımcıların basit rutinelere bağlı olarak hareket etme yönelimlerinin, karmaşık rutinelere bağlı olarak hareket etme yönelimlerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Riske yaklaşma yönelimleri de riskten kaçınma yönelimlerine göre yüksektir. Benzer şekilde sonuçlar, katılımcıların yaratıcı kurumsal girişimciliğe keşfedici kurumsal girişimciliğe oranla daha yatkın olduğunu da göstermiştir. Aynı zamanda, katılımcılar firma çevresinin dinamizm seviyesini de ortalamanın üzerinde yüksek olarak değerlendirmektedirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Analizler ve Bulgular

Ön testin tamamlanmasının ardından öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Sonrasında ise tanımlayıcı istatistiki analizler, Harman'ın tek faktör testi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizi, Pearson korelasyon analizi ve son olarak regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yapılan analizler kapsamında ilk olarak demografik değişkenlere göz atılmış olup, Tablo 4.1.'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Faktörler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	82	38,5
	Erkek	131	61,5
Yaş	20-39	70	32,9
	40-49	63	29,6
	50-59	43	20,2
	60 ve üzeri	37	17,4
Eğitim Durumu	Lise ve altı	18	8,4
	Ön Lisans-Lisans	128	60,1
	Lisans Üstü	67	31,5
Ünvan	Firma Sahibi	56	26,3
	Üst Yönetim	128	60,1
	Orta Düzey Yönetici	29	13,6
Toplam İş Tecrübesi Süresi	0-10 yıl	38	17,8
	11-20 yıl	81	38
	21 yıl ve üzeri	94	44,1
Mevcut Firmadaki Toplam Çalışma Süresi	0-10 yıl	104	48,9
	11-20 yıl	58	27,2

	21 yıl ve üzeri	51	23,9
Firmanın Yaşı	0-9	33	15,5
	10-19	34	15,9
	20-29	59	27,7
	30 ve üzeri	87	40,8
Firmanın Çalışan Sayısı	1-49	82	38,5
	50-249	77	36,2
	250 ve üzeri	54	25,4
Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör	Hizmet	72	33,8
	İmalat	96	45,1
	Ticaret	45	21,1

4.1.2. Ölçme Araçlarının Ön Analizi ve Dağılım Testleri

Katılımcıların demografik özellikleri incelendikten sonra, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Bunun için, verilerin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerine bakılmıştır. George ve Mallery'e (2010) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Buna göre, Tablo 4.2. incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir

Tablo 4.2. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Basit Rutinler	-0,459	-1,060
Karmaşık Rutinler	0,619	-0,752
Kurumsal Girişimcilik	-0,478	-0,829
Riske Yaklaşma	-0,667	-0,611
Riskten Kaçınma	0,294	-1,100
Çevresel Dinamizm	-0,706	-0,493

Tablo 4.3.'de yer alan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ise, katılımcıların basit rutinlere bağlı olarak hareket etme yönelimlerinin, karmaşık rutinlere bağlı olarak hareket etme yönelimlerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Riske yaklaşma yönelimleri de riskten kaçınma yönelimlerine göre yüksektir. Benzer şekilde sonuçlar, katılımcıların yaratıcı kurumsal girişimciliğe keşfedici kurumsal girişimciliğe oranla daha yatkın olduğunu da göstermiştir. Aynı zamanda, katılımcılar firma çevresinin dinamizm seviyesini de ortalamanın üzerinde yüksek olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 4.3. Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
Basit Rutinler	3,47	1,19
Karmaşık Rutinler	2,64	1,08
Riske Yaklaşma	3,46	1,14
Riskten Kaçınma	2,87	1,10
Çevresel Dinamizm	3,50	0,89
Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik	4,60	1,31
Keşfedici Kurumsal Girişimcilik	3,40	1,31

Keşfedici faktör analizine başlamadan önce, ortak yöntem varyansının olup olmadığını incelemek amacıyla Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, tek faktörün varyansın %46,1'ini açıkladığı görüldüğünden ve bu değer %50'den az olduğundan dolayı ortak yöntem varyansı sorunu olmadığı tespit edilmiştir (Podsakoff vd., 2003; MacKenzie ve Podsakoff, 2012; Fuller vd., 2016; Aftab vd., 2023).

4.1.3. Keşfedici Faktör Analizi

Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edildikten sonra, keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bu bağlamda Hair vd. (2010) kriterlerine göre; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem uygunluğunun en az 0,70, Bartlett's küresellik testinin anlamlılık değerinin <0,05 olması aynı şekilde; açıklanan toplam varyansın 0,60'ın üzerinde ve faktör yüklerinin ise 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir.

Tablo 4.4. Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu		,828
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	847,602
	Serbestlik derecesi	6
	Anlamlılık	,000
Rotasyon Sonucu Varimax	1	2
1)Firmamızda alınan kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin en ayırt edici özelliği, detaylı talimatlar yerine genel kurallara dayalı olmasıdır.	,900	

2)Çalışanlarımızın sevk ve idaresi, ayrıntılı kural veya düzenlemelerden ziyade yönlendirici ana ilkelere dayanır.	,791	
2)İş operasyonlarımızın yürütülmesinde esnek davranmaktan ziyade yerleşik kurallara ve yöntemlere olan bağlılık büyük önem arz etmektedir.		,901
1)İş süreçlerimizin idaresi, genel ana ilkelerden ziyade ayrıntılı olarak hazırlanmış talimatlara dayanır.		,730
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	48,855	44,583
Açıklanan Toplam Varyans	93,438	

Örgütsel rutinler ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem uygunluğunun 0,828 ve Barlett's testinin sonucunun $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve açıklanan toplam varyansın ise %93,44 olduğu görülmüştür. Rotasyon sonucunda oluşan birinci faktör basit rutinleri temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %48,86'dır. İkinci faktör ise karmaşık rutinleri temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %44,58'dir. Tüm faktör yükleri de 0,50'nin üzerindedir. Analiz sonucunda herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

Tablo 4.5. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu						,939
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare					3365,665
	Serbestlik derecesi					66
	Anlamlılık					,000
Rotasyon Sonucu Varimax	1	2	3	4	5	
2)Bu ürün sadece firma içerisinde bir değişim yaratmıştır/Bu ürün piyasadaki rakip firmaları değişime (yenilik yapmaya) zorlamıştır.	,807					
1)Bu ürünün piyasa üzerinde görülür bir etkisi yoktur/Bu ürün piyasayı çok etkilemiştir.	,792					
3)Bu ürün pazardaki dengeleri bozacak bir etkiye sahip değildir. (Bu ürün piyasanın işleyişine etki etmemiştir)/Bu ürün pazardaki dengeleri bozmuştur. (Bu ürün piyasanın işleyişini rahatsız etmiştir).	,691					

11)Bu ürünün taklit edilmesi kolaydır/Bu ürünün taklit edilmesi zordur.		,771			
12)Bu ürüne benzer özellikteki ürünler piyasada vardır/Bu türden yenilikçi bir ürün nadiren görülür.		,707			
10)Bu ürünün özellikleri sıradandır/Bu ürün benzersiz bir üründür.		,682			
13)Bu ürün piyasada bir ihtiyacın görülmesi ve bu ihtiyacın karşılanmasına istinaden geliştirilmiştir/Bu ürün piyasadaki bir ihtiyacı karşılamaktan ziyade firmamızın yaratıcılığının bir sonucudur.			,764		
14)Bu ürün mevcut pazar fırsatlarından yararlanmak için üretilmiştir/Bu ürün firmamız için yeni pazar fırsatları yaratmıştır.			,723		
4)Bu ürün sahip olduğumuz yerleşik bilginin uygulanmasının bir sonucudur/Bu ürün tamamen yeni ürettiğimiz bilgiyi uygulamaya dönüştüren bir üründür.				,718	
5)Bu ürün sektörümüzde mevcut olan enformasyondan yararlanılarak üretilmiştir/Bu ürün sektörümüzdeki yeni bir enformasyona dayalı olarak üretilmiştir.				,714	
8)Bu ürün kademeli bir iyileştirmeyi içermektedir/Bu ürün devrimci bir yeniliği içermektedir.					,651
7)Bu ürün mevcut teknoloji ve konseptleri kullanarak geliştirilmiştir/Bu ürün tamamen yeni bir üründür.					,618
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	24,902	21,334	17,912	16,657	11,765
Açıklanan Toplam Varyans	92,570				

Keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre, 9. soru (bu ürünü üretme fikri riskli değildi/ bu ürünü üretme fikri çok riskliydi) tek başına bir boyut altında toplanmıştır. Keşfedici faktör analizinde her bir boyutta en az 2 ifade yer alması gerektiğinden 9. soru çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır. Sonrasında tekrarlanan keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre 6. soru (bu ürün piyasada mevcut olan bir konsepte dayanarak geliştirilmiştir/bu ürün piyasaya yeni bir konsept sunmuştur) ve 15. sorunun (bu ürün sektördeki diğer ürünlerden ilham alınarak üretilmiştir/bu ürün esasen kendi orijinal fikrimize dayanır) katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşılmadıkları ve bu sebepten alakasız bir faktörün içinde yer aldıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla, 6. ve

15. sorular da, çıkartılarak keşfedici faktör analizi tekrarlanmıştır ve kurumsal girişimcilik ölçeğinin Tablo 4.5.'de yer alan son haline ulaşılmıştır. Keşfedici faktör analizine dahil edilen 15 maddeden üçü çıkartılarak ölçek 12 maddeye indirgenmiştir.

Buna göre; KMO örneklem uygunluğunun 0,939 ve Barlett's testinin sonucunun $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve açıklanan toplam varyansın ise %92,57 olduğu tespit edilmiştir. Birinci faktör dengesizleştirici/dengeleyici boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %24,90'dır. İkinci faktör az bulunan/yaygın olarak bulunan boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %21,33'dür. Üçüncü faktör yaratıcı/keşfedici boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %17,91'dir. Dördüncü faktör yeni bilgi gerekli/yeni bilgi gerekli değil boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %16,66'dır. Beşinci faktör ise çok yenilikçi/daha az yenilikçi boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %11,77'dir. Tüm faktör yükleri de 0,50'nin üzerindedir.

Tablo 4.6. Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu		,868
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	1700,229
	Serbestlik derecesi	15
	Anlamlılık	,000
Rotasyon Sonucu Varimax	1	2
3)Örgütsel hedeflerimiz için; gerekli olan tüm adımları atmaya hevesli oluruz.	,905	
2)Örgütsel hedeflerimiz için; mümkün olan tüm yöntem ve araçları kullanmaya hevesli oluruz.	,897	
1)Örgütsel hedeflerimiz için; tüm fırsatları heyecanla değerlendirmeye çalışırız.	,892	
2)Örgütsel hedeflerimiz için; yanlış yapmamak adına tedbirli davranırız.		,908
3)Örgütsel hedeflerimiz için; dikkatli oluruz ve riske girmemeye çalışırız.		,875
1)Örgütsel hedeflerimiz için; hata yapmaktan endişe duyarız.		,865

Faktörlerin Açıklanan Varyansları	47,329	46,097
Açıklanan Toplam Varyans	93,426	

Keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem uygunluğunun 0,868 ve Barlett's testinin sonucunun $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve açıklanan toplam varyansın ise %93,43 olduğu görülmüştür. Birinci faktör riske yaklaşma boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %47,33'dür. İkinci faktör ise; riskten kaçınma boyutunu temsil etmektedir ve faktörün açıklanan varyansı %46,10'dur. Tüm faktör yükleri de 0,50'nin üzerindedir. Analiz sonucunda herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

Tablo 4.7. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu		,877
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	1229,256
	Serbestlik derecesi	10
	Anlamlılık	,000
Rotasyon Sonucu Varimax	1	
2) Bulunduğumuz pazarda SÜREKLİ olarak değişim yaşanmaktadır.		,949
1) Bulunduğumuz pazardaki çevresel değişimler YOĞUNDUR.		,946
4) Son bir yılda pazarımızda önemli değişiklikler YAŞANMADI.		,925
5) Bulunduğumuz pazarda ürün ve hizmetlerin işlem hacmi SIK SIK ve HIZLI bir şekilde değişir.		,909
3) Müşterilerimiz DÜZENLİ olarak yeni ürün ve hizmetler talep etmektedir.		,897
Açıklanan Toplam Varyans	85,630	

Keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem uygunluğunun 0,877 ve Barlett's testinin sonucunun $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve açıklanan toplam varyansın ise %85,63 olduğu görülmüştür. Tüm faktör yükleri de 0,50'nin üzerindedir. Analiz sonucunda herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

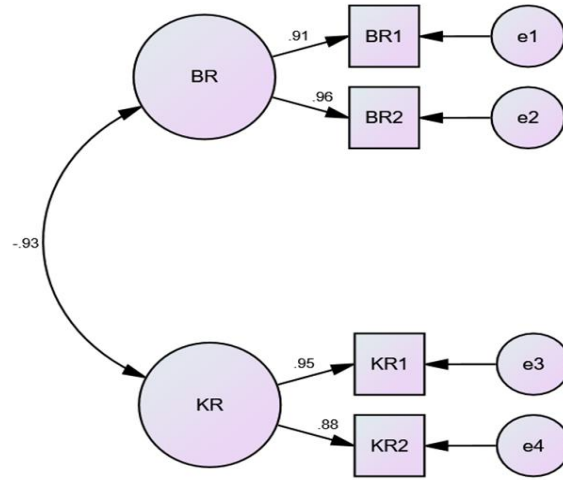
4.1.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Keşfedici faktör analizinde amaç, değişkenler arası ilişkilerden yararlanarak faktörler ortaya çıkarmakken; doğrulayıcı faktör analizinde ise keşfedici faktör analizi ile oluşturulan faktörlerin doğruluğunu tespit etmektir. Bu bağlamda modelin doğrulanıp doğrulanmadığını belirleyebilmek için çeşitli uyum değerlerine bakılmaktadır. Bakılacak değerlerle ilgili herhangi bir kesinlik olmamakla beraber; bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılırken çoğunlukla kapsama alınan χ^2 / df (Ki-Kare/Serbestlik Derecesi), GFI (Uyum İyiliği İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), IFI (Arttırılmalı Uyum İndeksi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi) ve SRMR (Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü) uyum değerleri kullanılmıştır (Karagöz, 2021). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirilirken Tablo 4.8.'de yer alan uyum iyiliği referans aralıklarına bakılmıştır.

Tablo 4.8. Uyum İyiliği Referans Aralıkları

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 / df	$\chi^2 / df \leq 3$	$\chi^2 / df \leq 5$
GFI	$0,95 \leq GFI$	$0,90 \leq GFI$
CFI	$0,97 \leq CFI$	$0,95 \leq CFI$
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$
AGFI	$0,90 \leq AGFI$	$0,85 \leq AGFI$
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$
SRMR	$SRMR \leq 0,05$	$SRMR \leq 0,08$

Kaynaklar: Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel vd., 2003; Simon vd., 2010; Karagöz, 2021



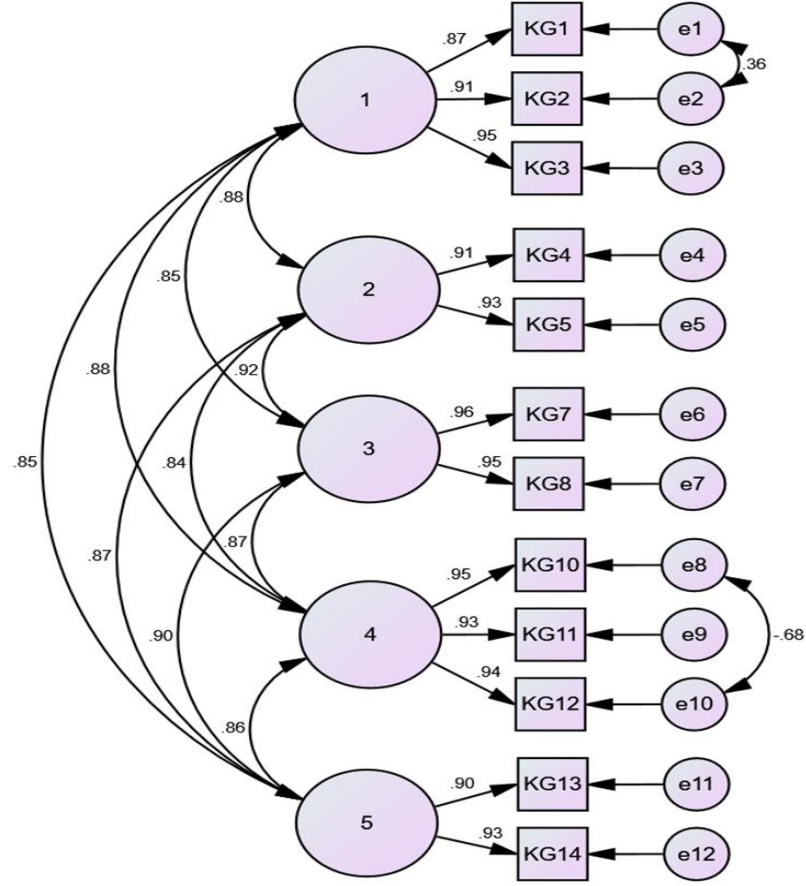
Şekil 4.1. Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı

Hair vd. (2010) kriterlerine göre; doğrulayıcı faktör analizinde ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklerinin ideal olarak 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir. Bu bağlamda ilk olarak, örgütsel rutinler ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakılmıştır ve 0,88 ile 0,96 arasında değiştiği ve istenilen kıstası sağladığı görülmüştür. Sonrasında; gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2 / df = 4,55$; GFI= 0,98; CFI= 0,99; IFI= 0,99; NFI= 0,99; AGFI= 0,89; RMSEA= 0,13 ve SRMR=0,07) incelenmiştir. Bu bağlamda χ^2 / df , AGFI ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir; GFI, CFI, IFI ve NFI değerlerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Sadece RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı belirlenmiştir.

Kenny vd. (2015) çalışmalarında, RMSEA değerinin; df (serbestlik derecesi) düşük ve örneklem sayısının çok büyük olmadığı durumlarda zayıf uyuma işaret ederek, gerçekte iyi olan bir modelin reddedilmesine sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Hatta bu gibi durumlarda RMSEA değerini hesaplamaktan kaçınmak gerektiğini önermişlerdir. Örgütsel rutinler ölçeğinin df değeri 1 olarak bulunmuştur. Bu sebeple, RMSEA değeri beklenenden yüksek çıkmıştır.

Iacobucci (2010) çalışmasında böyle bir durumda, daha hassas olan SRMR değerinin söz konusu modelin uyum iyiliğini belirlemede daha iyi sonuçlar vereceği için tercih edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, örgütsel rutinler ölçeğinin

SRMR değeri de istenilen sınırlarda olduğundan, genel olarak modelin iyi bir uyuma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmış ve herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

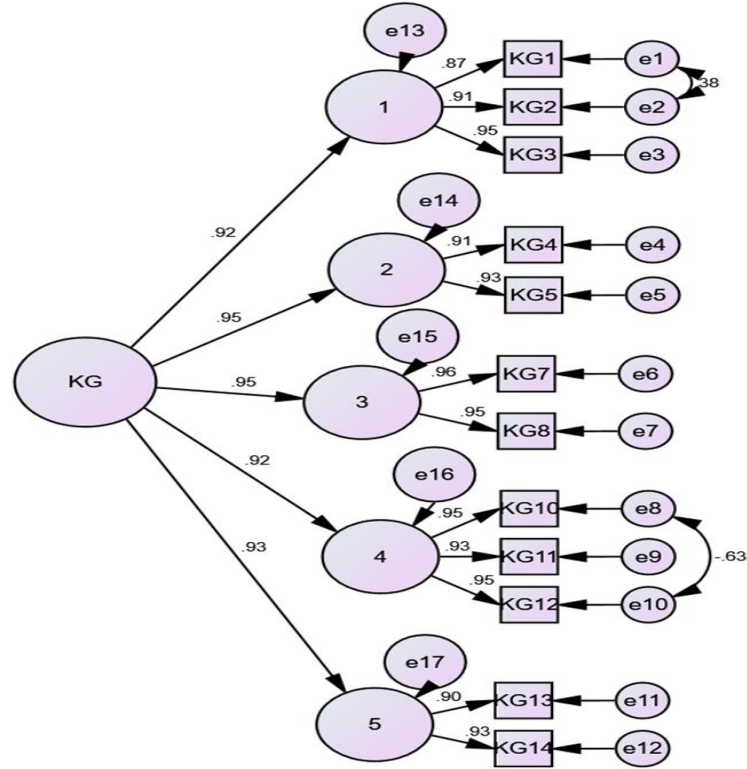


Şekil 4.2. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı 1

İlk olarak; kurumsal girişimcilik ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakılmıştır ve değerlerin 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında; gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ise istenilen sınırlarda olmadıkları görülmüştür. Bu sebeple, Amos'un işaret ettiği modifikasyon indeksleri incelenmiş ve ölçeğin kuramsal temeli dikkate alınarak, model üzerinde önerilen modifikasyonlar yapılmıştır.

KG10 ile KG12 ve KG1 ile KG2 maddelerinin hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Böylelikle modelin Şekil 4.2.'de yer alan son haline ulaşılmıştır. Bu bağlamda yeniden; kurumsal girişimcilik ölçeğinin standartlaştırılmış

faktör yüklerine bakılmıştır ve 0,87 ile 0,96 arasında değiştiği ve istenilen kıstası sağladığı görülmüştür. Gerçekleştirilen modifikasyonlar sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2 / df = 2,55$; GFI= 0,92; CFI= 0,98; IFI= 0,98; NFI= 0,96; AGFI= 0,86; RMSEA= 0,08 ve SRMR=0,01) incelenmiştir. Bu bağlamda GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir; χ^2 / df , CFI, IFI, NFI ve SRMR değerlerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda genel olarak modelin iyi bir uyuma sahip olduğu ortaya çıkmış ve ölçeğin beş boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

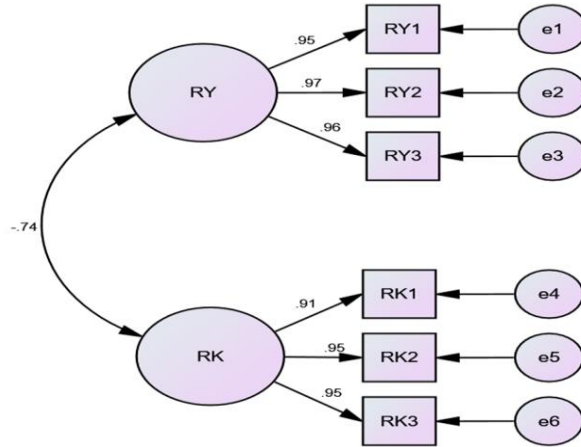


Şekil 4.3. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı 2

Kurumsal girişimcilik ölçeğine ilişkin ilk olarak yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin beş boyutlu yapısı doğrulanmıştı; fakat bu araştırmada tek boyutlu çalışma düşüncesiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi de gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda öncelikle; kurumsal girişimcilik ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakılmıştır ve değerlerin 0,70'in üzerinde olduğu

tespit edilmiştir. Sonrasında; gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ise istenilen sınırlarda olmadıkları görülmüştür.

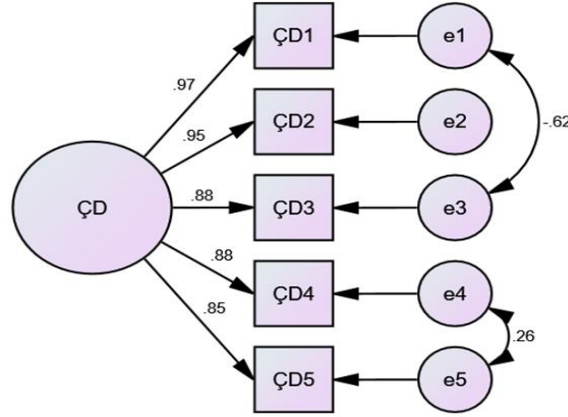
Amos'un işaret ettiği modifikasyon indeksleri incelenmiş ve ölçeğin kuramsal temeli dikkate alınarak, model üzerinde önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. KG1 ile KG2 ve KG10 ile KG12 maddelerinin hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Böylelikle modelin Şekil 4.3.'de yer alan son haline ulaşılmıştır. Bu bağlamda yeniden; kurumsal girişimcilik ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakılmıştır ve 0,87 ile 0,96 arasında değiştiği ve istenilen kıstası sağladığı görülmüştür. Gerçekleştirilen modifikasyonlar sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2 / df = 2,72$; GFI= 0,91; CFI= 0,97; IFI= 0,97; NFI= 0,96; AGFI= 0,85; RMSEA= 0,08 ve SRMR=0,02) incelenmiştir. Bu bağlamda GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir; χ^2 / df , CFI, IFI, NFI ve SRMR değerlerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda genel olarak modelin iyi bir uyuma sahip olduğu ortaya çıkmış ve herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.



Şekil 4.4. Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı

İlk olarak, düzenleyici odaklar ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakılmıştır ve 0,91 ile 0,97 arasında değiştiği ve 0,70'in üzerinde olduğu için istenilen kıstası sağladığı görülmüştür. Sonrasında; gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2 / df = 2,25$; GFI= 0,97; CFI= 0,99; IFI= 0,99; NFI= 0,99; AGFI= 0,92; RMSEA= 0,07 ve SRMR=0,01) incelenmiştir. Bu

bağlamda RMSEA değerinin kabul edilebilir; χ^2/df , GFI, CFI, IFI, NFI, AGFI ve SRMR değerlerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda genel olarak modelin iyi bir uyuma sahip olduğu ortaya çıkmış ve ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.



Şekil 4.5. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı

İlk olarak çevresel dinamizm ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakılmıştır ve değerlerin 0,70'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında; gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ise istenilen sınırlarda olmadıkları görülmüştür.

Amos'un işaret ettiği modifikasyon indeksleri incelenmiş ve ölçeğin kuramsal temeli dikkate alınarak, model üzerinde önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. ÇD1 ile ÇD3 ve ÇD4 ile ÇD5 maddelerinin hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Böylelikle modelin Şekil 4.5.'de yer alan son haline ulaşılmıştır. Bu bağlamda yeniden; çevresel dinamizm ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yüklerine bakılmıştır ve 0,85 ile 0,97 arasında değiştiği ve istenilen kıstası sağladığı görülmüştür. Gerçekleştirilen modifikasyonlar sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df=3,59$; GFI= 0,98; CFI= 0,99; IFI= 0,99; NFI= 0,99; AGFI= 0,89; RMSEA= 0,11 ve SRMR=0,01) incelenmiştir. χ^2/df , AGFI değerlerinin kabul edilebilir; GFI, CFI, IFI, NFI ve SRMR değerlerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Aynı örgütsel rutinler ölçeğinde olduğu gibi sadece RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı belirlenmiştir. Buna göre, örgütsel rutinler ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yapılırken dile getirilen Kenny vd. (2015) ve Iacobucci (2010) kriterleri göz önüne alınmıştır. Bu bağlamda, çevresel dinamizm ölçeğinin df (serbestlik derecesi) değerine bakılmıştır ve 3 olduğu bir başka deyişle düşük bir değer aldığı görülmüştür. Bu sebeple, RMSEA değeri beklenenden yüksek çıkmıştır. Çevresel dinamizm ölçeğinin SRMR değeri de istenilen sınırlarda olduğundan, genel olarak modelin iyi bir uyuma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmış ve herhangi bir soru kapsam dışında bırakılmamıştır.

4.1.5. Güvenilirlik Analizi

Hair vd. (2010) kriterlerine göre, güvenilirlik analizinde en az 0,70 ve üzeri Cronbach alpha değeri ideal olarak kabul edilmektedir. Buna göre, yapılan analiz neticesinde basit rutinler boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,930 ve karmaşık rutinler boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,911 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. Örgütsel Rutinler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Basit Rutinler	0,930	2
Karmaşık Rutinler	0,911	2

Yapılan analiz neticesinde, kurumsal girişimcilik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,975 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10. Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,975	12

Yapılan analiz neticesinde; riske yaklaşma boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,973 ve riskten kaçınma boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,955 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11. Düzenleyici Odaklar Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Riske Yaklaşma	0,973	3
Riskten Kaçınma	0,955	3

Yapılan analiz neticesinde, çevresel dinamizm ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,958 olarak çıkmıştır. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.12. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,958	5

4.1.6. Korelasyon Analizi

Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizinden sonra, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre yapılan analizler neticesinde, basit rutinler ile riske yaklaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Basit rutinler ile riskten kaçınma arasında ise orta düzeye yakın, negatif yönde ve $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Basit rutinler ile çevresel dinamizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Basit rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında ise orta düzeyde, negatif yönde ve $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Karmaşık rutinler ile riske yaklaşma arasında orta düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karmaşık rutinler ile riskten kaçınma arasında ise düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karmaşık rutinler ile çevresel dinamizm arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karmaşık rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında orta düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında ise orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Riske yaklaşma ile çevresel dinamizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riske yaklaşma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında orta düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riskten kaçınma ile çevresel dinamizm düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riskten kaçınma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında orta düzeye yakın, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında ise orta düzeye yakın, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çevresel dinamizm ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çevresel dinamizm ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki incelendiğinde ise orta düzeyde, negatif yönde ve $p<0,01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Basit Rutinler(1)	1						
Karmaşık Rutinler(2)	-,852**	1					
Riske Yaklaşma(3)	,503**	-,499**	1				
Riskten Kaçınma(4)	-,421**	,393**	-,716**	1			

Çevresel Dinamizm(5)	,265**	-,245**	,290**	-,227**	1		
Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik(6)	,568**	-,548**	,512**	-,412**	,531**	1	
Keşfedici Kurumsal Girişimcilik(7)	-,568**	,548**	-,512**	,412**	-,531**	-1**	1
Kişi: 213 *Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır/ **Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır							

4.1.7. Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde, hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri yer almaktadır.

4.1.7.1. Örgütsel Rutinlerin Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Örgütsel rutin türünün (basit rutinler ve karmaşık rutinler) kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) üzerindeki etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

İlk olarak, ‘**H1a:** örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır’ hipotezi test edilmiştir. H1a hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.14.’de gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre basit rutinler, yaratıcı kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,568$, $p < 0,001$). R^2 değeri ise 0,323 olarak bulunmuştur. Buna göre, basit rutinler yaratıcı kurumsal girişimcilik faaliyetlerindeki değişimin %32,3’ünü açıklamaktadır. Dolayısıyla, **H1a hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 4.14. Basit Rutinlerin Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	b	Std. (β)	t	F	P
0,568	0,323	0,625	0,568	10,025	100,502	0,000

İkinci olarak, ‘**H1b:** örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır’ hipotezi test

edilmiştir. H1b hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.15.'de gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre karmaşık rutinler, keşfedici kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,548$, $p < 0,001$). R^2 değeri ise 0,301 olarak bulunmuştur. Buna göre, karmaşık rutinler keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerindeki değişimin %30,1'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, **H1b hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 4.15. Karmaşık Rutinlerin Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	b	Std. (β)	t	F	P
0,548	0,301	0,667	0,548	9,521	90,657	0,000

4.1.7.2. Örgütsel Rutinlerin Düzenleyici Odak Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Örgütsel rutin türünün (basit rutinler ve karmaşık rutinler) düzenleyici odak türü (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) üzerindeki etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

İlk olarak, '**H2a:** örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile düzenleyici odağın riske yaklaşmaya yönlendirmesi arasında pozitif bir ilişki vardır' hipotezi test edilmiştir. H2a hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.16.'da gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre basit rutinler, riske yaklaşmayı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,503$, $p < 0,001$). R^2 değeri ise 0,253 olarak bulunmuştur. Buna göre, basit rutinler riske yaklaşımda değişimin %25,3'ünü açıklamaktadır. Dolayısıyla, **H2a hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 4.16. Basit Rutinlerin Riske Yaklaşma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	b	Std. (β)	t	F	P
0,503	0,253	0,479	0,503	8,444	71,303	0,000

İkinci olarak, ‘**H2b:** örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesi arasında pozitif bir ilişki vardır’ hipotezi test edilmiştir. H2b hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.17.’de gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre karmaşık rutinler, riskten kaçınmayı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,393$, $p < 0,001$). R^2 değeri ise 0,155 olarak bulunmuştur. Buna göre, karmaşık rutinler riskten kaçınmadaki değişimin %15,5’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, **H2b hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 4.17. Karmaşık Rutinlerin Riskten Kaçınma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	b	Std. (β)	t	F	P
0,393	0,155	0,403	0,393	6,215	38,627	0,000

4.1.7.3. Düzenleyici Odağın Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Düzenleyici odak türünün (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) üzerindeki etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

İlk olarak, ‘**H3a:** düzenleyici odağın riske yaklaşma eğiliminde olması ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır’ hipotezi test edilmiştir. H3a hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.18.’de gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre riske yaklaşma, yaratıcı kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,512$, $p < 0,001$). R^2 değeri ise 0,262 olarak bulunmuştur. Buna göre, riske yaklaşma yaratıcı kurumsal girişimcilik faaliyetlerindeki değişimin %26,2’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, **H3a hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 4.18. Riske Yaklaşmanın Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	b	Std. (β)	t	F	P
0,512	0,262	0,590	0,512	8,647	74,770	0,000

İkinci olarak, ‘**H3b**: düzenleyici odağın riskten kaçınma eğiliminde olması ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır’ hipotezi test edilmiştir. H3b hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.19.’da gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre riskten kaçınma, keşfedici kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,412$, $p < 0,001$). R^2 değeri ise 0,170 olarak bulunmuştur. Buna göre, riskten kaçınma keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerindeki değişimin %17’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, **H3b hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 4.19. Riskten Kaçınmanın Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	b	Std. (β)	t	F	P
0,412	0,170	0,490	0,412	6,575	43,226	0,000

4.1.7.4. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Düzenleyici Odağın Aracılık Rolüne Yönelik Bulgular

Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü (basit rutinler ve karmaşık rutinler) ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) arasındaki ilişkide düzenleyici odakların (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) aracı rolü olup olmadığını test etmek amacıyla Hayes (2022) tarafından geliştirilen Process macro (model 4) kullanılarak regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir.

İlk olarak, ‘**H4a**: örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düzenleyici odağın riske yaklaşmaya yönlendirmesinin aracılık rolü bulunmaktadır’ hipotezi test edilmiştir. H4a hipotezini

test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.20.'de ve Şekil 4.6.'da gösterilmektedir.

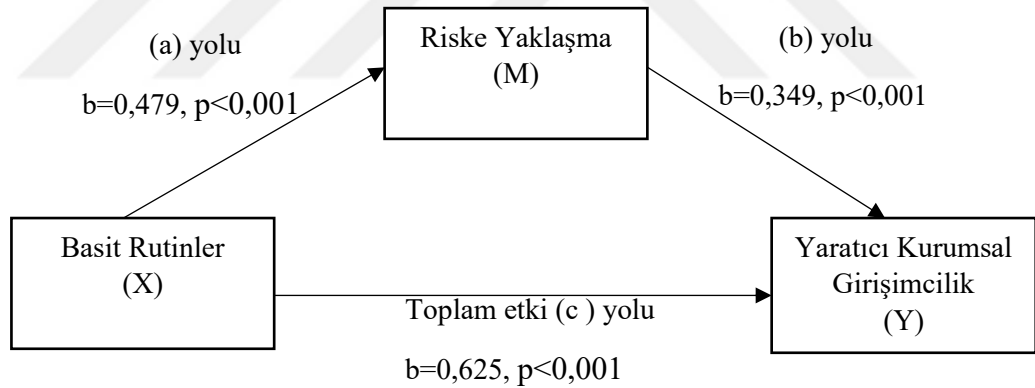
Tablo 4.20. Basit Rutinler ile Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Riske Yaklaşmanın Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Etkiler	b	S.H.	R	R ²	LLCI	ULCI
X → M (a yolu)	0,479	0,0568	0,503	0,253	0,3675	0,5913
M → Y (b yolu)	0,349	0,0718	0,625	0,391	0,2071	0,4903
Doğrudan etki X → Y (c') yolu	0,458	0,0685			0,3225	0,5925
Dolaylı (aracı) etki X → M → Y	0,167	0,0449	-	-	0,0885	0,2629
Toplam etki X → Y (c yolu)	0,625	0,0623	0,568	0,323	0,5018	0,7475

b: Standardize edilmemiş beta katsayıları, **S.H.:** Standart hata, **LLCI ve ULCI:** alt ve üst güven aralığı değerleridir.

X: Basit Rutinler, **M:** Riske Yaklaşma, **Y:** Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik p<0,001

Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü; K², 0,01'e yakınsa düşük; 0,09'a yakınsa orta ve 0,25'e yakın ise yüksek etki şeklindedir. (K²= 0,152 olduğundan orta değer üzerinde bir etki olduğu tespit edilmiştir.)



Doğrudan etki (c') yolu =0,458, p<0,001

Dolaylı (aracı) etki= 0,167, %95CI [0,0885; 0,2629]

Şekil 4.6. Basit Rutinler ile Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Riske Yaklaşmanın Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, basit rutinler riske yaklaşmayı (a yolu) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir (b=0,479, %95CI [0,3675; 0,5913], t=8,444, p<0,001). R² değeri ise 0,253 olarak bulunmuştur. Buna göre, basit rutinler riske yaklaşımda değişimin %25,3'ünü açıklamaktadır. b (standardize olmayan beta) değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin 0,001'den küçük

olmasından hem de %95 güven aralığına (Confidence Interval, CI) ait olan alt ve üst değerlerin sıfır değerini kapsamamasından yani sıfırdan farklı olmasından anlaşılmaktadır (MacKinnon vd., 2004; Gürbüz, 2021).

Riske yaklaşma ile basit rutinlerin, yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki birlikte etkilerine bakıldığında ise, riske yaklaşma yaratıcı kurumsal girişimciliği (b yolu) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($b=0,349$, %95CI [$0,2071$; $0,4903$], $t=4,855$, $p<0,001$). Basit rutinlerin de yaratıcı kurumsal girişimciliği (c' yolu) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($b=0,458$, %95CI [$0,3225$; $0,5925$], $t=6,679$, $p<0,001$). R^2 değeri ise $0,391$ olarak bulunmuştur. Buna göre, basit rutinler ve riske yaklaşma yaratıcı kurumsal girişimcilik faaliyetlerindeki değişimin %39,1'ini açıklamaktadır.

Aracı değişken olan riske yaklaşmanın olmadığı durumda ise, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi (c yolu) yani toplam etki de anlamlı bulunmuştur. Buna göre, riske yaklaşmanın olmadığı bir durumda basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimciliği pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($b=0,625$, %95CI [$0,5018$; $0,7475$], $t=10,025$, $p<0,001$). R^2 değeri ise $0,323$ olarak bulunmuştur. Buna göre, riske yaklaşmanın olmadığı bir durumda basit rutinler yaratıcı kurumsal girişimcilik faaliyetlerindeki değişimin %32,3'ünü açıklamaktadır.

Söz konusu etkiler ayrı ayrı incelendikten sonra aracılık etkisinin tespit edilmesi amacıyla dolaylı etki değerlerini incelemek gerekmektedir. Buna göre, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, alt ve üst güven aralığı değerlerinin sıfırı kapsamadığı, dolayısıyla da riske yaklaşmanın basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b=0,167$, %95CI [$0,0885$; $0,2629$]). Dolayısıyla, **H4a hipotezi desteklenmiştir.**

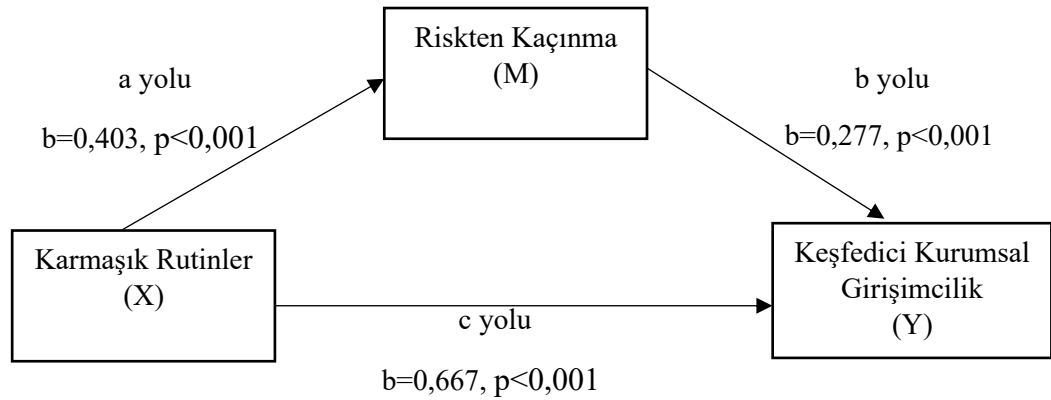
Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklükleri yorumlanırken; K^2 , $0,01$ 'e yakınsa düşük, $0,09$ 'a yakınsa orta ve $0,25$ 'e yakın ise yüksek etki şeklinde değerlendirilmektedir (Preacher ve Kelley, 2011). Buna göre, aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğünün ($K^2=0,152$) olduğu ve orta değer üzerinde bir etki büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yaratıcı kurumsal

girişimciliği bağımlı değişken olarak ele aldığımız modelde aracı değişken olan riske yaklaşmanın varlığında, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin azaldığı; fakat ortadan kalkmadığı görülmüştür, bu durum **kısmi aracılığa** işaret etmektedir.

İkinci olarak, '**H4b**: örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesinin aracılık rolü bulunmaktadır' hipotezi test edilmiştir. H4b hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.21.'de ve Şekil 4.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.21. Karmaşık Rutinler ile Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Riskten Kaçınmanın Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Etkiler	b	S.H.	R	R ²	LLCI	ULCI
X → M (a yolu)	0,403	0,0648	0,393	0,155	0,2751	0,5306
M → Y (b yolu)	0,277	0,0721	0,589	0,346	0,1344	0,4187
Doğrudan etki X → Y (c') yolu	0,556	0,0739			0,4102	0,7013
Dolaylı (aracı) etki X → M → Y	0,111	0,0382	-	-	0,0430	0,1929
Toplam etki X → Y (c yolu)	0,667	0,0701	0,548	0,301	0,5290	0,8053
b: Standardize edilmemiş beta katsayıları, S.H.: Standart hata, LLCI ve ULCI: alt ve üst güven aralığı değerleridir. X: Karmaşık Rutinler, M: Riskten Kaçınma, Y: Keşfedici Kurumsal Girişimcilik p<0,001 Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü; K ² , 0,01'e yakınsa düşük; 0,09'a yakınsa orta ve 0,25'e yakın ise yüksek etki şeklindeyir. (K ² = 0,092 olduğundan orta değerde bir etki büyüklüğü olduğu tespit edilmiştir.)						



Doğrudan etki (c')= 0,556, p<0,001

Dolaylı etki= 0,111, %95CI [0,0430; 0,1929]

Şekil 4.7. Karmaşık Rutinler ile Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Riskten Kaçınmanın Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, karmaşık rutinler riskten kaçınmayı (a yolu) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir (b=0,403, %95CI [0,2751; 0,5306], t=6,215, p<0,001). R² değeri ise 0,155 olarak bulunmuştur. Buna göre, karmaşık rutinler riskten kaçınmadaki değişimin %15,5'ini açıklamaktadır.

Riskten kaçınma keşfedici kurumsal girişimciliği (b yolu) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir (b=0,277, %95CI [0,1344; 0,4187], t=3,835, p<0,001). Karmaşık rutinlerin de keşfedici kurumsal girişimciliği (c' yolu) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (b=0,556, %95CI [0,4102; 0,7013], t=7,525 p<0,001). R² değeri ise 0,346 olarak bulunmuştur. Buna göre, karmaşık rutinler ve riskten kaçınma keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerindeki değişimin % 34,6'sını açıklamaktadır.

Aracı değişken olan riskten kaçınmanın olmadığı durumda ise, karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi (c yolu) yani toplam etki de anlamlı bulunmuştur. Buna göre, riskten kaçınmanın olmadığı bir durumda karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimciliği pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (b=0,667, %95CI [0,5290; 0,8053], t=9,521, p<0,001). R² değeri ise 0,301 olarak bulunmuştur. Buna göre, riskten kaçınmanın olmadığı bir

durumda karmaşık rutinler keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerindeki değişimin %30,1'ini açıklamaktadır.

Söz konusu etkiler ayrı ayrı incelendikten sonra aracılık etkisinin tespit edilmesi amacıyla dolaylı etki değerlerini incelemek gerekmektedir. Buna göre, karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, alt ve üst güven aralığı değerlerinin sıfırı kapsamadığı, dolayısıyla da riskten kaçınmanın karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b=0,111$, %95CI [0,0430; 0,1929]). Dolayısıyla, **H4b hipotezi desteklenmiştir.**

Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğünün ise ($K^2= 0,092$) olduğu ve orta değerde bir etki büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, keşfedici kurumsal girişimciliği bağımlı değişken olarak ele aldığımız modelde aracı değişken olan riskten kaçınmanın varlığında, karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin azaldığı; fakat ortadan kalkmadığı görülmüştür, bu durum **kısmi aracılığa** işaret etmektedir.

4.1.7.5. Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlimlaştırıcı Rolüne Yönelik Bulgular

Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü (basit rutinler ve karmaşık rutinler) ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ilimlaştırıcı rolü olup olmadığını test etmek amacıyla Hayes (2022) tarafından geliştirilen Process macro (model 1) kullanılarak regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir.

İlk olarak, '**H5a:** örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ilimlaştırıcı rolü bulunmaktadır' hipotezi test edilmiştir. H5a hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.22.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.22. Basit Rutinler ile Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlmılaştırıcı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	b	S.H.	t	LLCI	ULCI
Sabit	4,5913	0,0675	68,0561	4,4583	4,7243
Basit Rutinler (X)	0,5093	0,0574	8,8654	0,3960	0,6225
Çevresel Dinamizm (W)	0,6141	0,0791	7,7651	0,4582	0,7700
X.W (Etkileşim Değişkeni)	0,0303	0,0611	0,4963	-0,0901	0,1508
R= 0,692 R²= 0,479 p= 0,000 Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik (Y)					
b: Standardize edilmemiş beta katsayıları, S.H.: Standart hata, LLCI ve ULCI: alt ve üst güven aralığı değerleridir.					

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünü test etmek amacıyla kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Ayrıca, analize dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki değişimin ($R^2 = 0,479$) %47,9'unu açıkladığı görülmüştür. Diğer taraftan, ılımlaştırıcı etkinin varlığını gösteren etkileşim değişkenine ait b değerinin anlamlı olmadığı ($b = 0,0303$, %95CI [-0,0901; 0,1508], $t = 0,4963$, $p = 0,62 > 0,05$) dolayısıyla da basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, çevresel dinamizmin basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düşük, orta ve yüksek seviyelerde ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, **H5a hipotezi desteklenmemiştir.**

İkinci olarak, '**H5b:** örgütün karmaşık rutinelere bağlı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır' hipotezi test edilmiştir. H5b hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.23.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.23. Karmaşık Rutinler ile Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlmılaştırıcı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	b	S.H.	t	LLCI	ULCI
Sabit	3,4188	0,0674	50,7509	3,2860	3,5516
Karmaşık Rutinler (X)	0,5611	0,0650	8,6280	0,4329	0,6893
Çevresel Dinamizm (W)	-0,6424	0,0781	-8,2276	-0,7964	-0,4885
X.W (Etkileşim Değişkeni)	0,0797	0,0634	1,2573	-0,0452	0,2046

R= 0,687 R²= 0,472 p= 0,000	Keşfedici Kurumsal Girişimcilik (Y)
b: Standardize edilmemiş beta katsayıları, S.H.: Standart hata, LLCI ve ULCI: alt ve üst güven aralığı değerleridir.	

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolünü test etmek amacıyla kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Ayrıca, analize dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki değişimin ($R^2=0,472$) %47,2'sini açıkladığı görülmüştür. Diğer taraftan, ılımlatıcı etkinin varlığını gösteren etkileşim değişkenine ait b değerinin anlamlı olmadığı ($b=0,0797$, %95CI [-0,0452; 0,2046], $t=1,2573$, $p=0,21 > 0,05$) dolayısıyla da karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, çevresel dinamizmin karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düşük, orta ve yüksek seviyelerde ılımlatıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, **H5b hipotezi desteklenmemiştir.**

4.1.7.6. Düzenleyici Odak ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlımlatıcı Rolüne Yönelik Bulgular

Düzenleyici odak türü (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolü olup olmadığını test etmek amacıyla Hayes (2022) tarafından geliştirilen Process macro (model 1) kullanılarak regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir.

İlk olarak, '**H6a:** düzenleyici odağın riske yaklaşmaya yönlendirmesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolü bulunmaktadır' hipotezi test edilmiştir. H6a hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.24.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.24. Riske Yaklaşma ile Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlmılaştırıcı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	b	S.H.	t	LLCI	ULCI
Sabit	4,5717	0,0712	64,2306	4,4314	4,7120
Riske Yaklaşma (X)	0,4446	0,0632	7,0357	0,3200	0,5691
Çevresel Dinamizm (W)	0,6546	0,0850	7,7022	0,4870	0,8221
X.W (Etkileşim Değişkeni)	0,0962	0,0667	1,4418	-0,0353	0,2277
R= 0,654 R ² = 0,427 p= 0,000 Yaratıcı Kurumsal Girişimcilik (Y)					
b: Standardize edilmemiş beta katsayıları, S.H.: Standart hata, LLCI ve ULCI: alt ve üst güven aralığı değerleridir.					

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünü test etmek amacıyla kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Ayrıca, analize dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki değişimin ($R^2 = 0,427$) %42,7'sini açıkladığı görülmüştür. Diğer taraftan, ılımlaştırıcı etkinin varlığını gösteren etkileşim değişkenine ait b değerinin anlamlı olmadığı ($b = 0,0962$, %95CI [-0,0353; 0,2277], $t = 1,4418$, $p = 0,15 > 0,05$) dolayısıyla da riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, çevresel dinamizmin riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düşük, orta ve yüksek seviyelerde ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, **H6a hipotezi desteklenmemiştir.**

İkinci olarak, '**H6b**: düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır' hipotezi test edilmiştir. H6b hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.25.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.25. Riskten Kaçınma ile Keşfedici Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlmılaştırıcı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	b	S.H.	t	LLCI	ULCI
Sabit	3,4132	0,0736	46,3510	3,2680	3,5584
Riskten Kaçınma (X)	0,3650	0,0668	5,4630	0,2333	0,4967
Çevresel Dinamizm (W)	-0,6937	0,0848	-8,1764	-0,8610	-0,5265
X.W (Etkileşim Değişkeni)	0,0585	0,0778	0,7523	-0,0948	0,2118

R= 0,611 R²= 0,374 p= 0,000	Keşfedici Kurumsal Girişimcilik (Y)
b: Standardize edilmemiş beta katsayıları, S.H.: Standart hata, LLCI ve ULCI: alt ve üst güven aralığı değerleridir.	

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolünü test etmek amacıyla kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$). Ayrıca, analize dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki değişimin ($R^2=0,374$) %37,4'ünü açıkladığı görülmüştür. Diğer taraftan, ılımlatıcı etkinin varlığını gösteren etkileşim değişkenine ait b değerinin anlamlı olmadığı ($b=0,0585$, %95CI [-0,0948; 0,2118], $t=0,7523$, $p=0,45 > 0,05$) dolayısıyla da riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, çevresel dinamizmin riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düşük, orta ve yüksek seviyelerde ılımlatıcı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, **H6b hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 4.26. Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Karar
H1: Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasında bir ilişki vardır.	
H1a: Örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b: Örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile düzenleyici odak türü arasında bir ilişki vardır.	
H2a: Örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile düzenleyici odağın riske yaklaşmaya yönlendirmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2b: Örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3: Düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasında bir ilişki vardır.	
H3a: Düzenleyici odağın riske yaklaşma eğiliminde olması ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi

H3b: Düzenleyici odağın riskten kaçınma eğiliminde olması ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H4: Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide düzenleyici odağın aracılık rolü bulunmaktadır.	
H4a: Örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düzenleyici odağın riske yaklaşmaya yönlendirmesinin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4b: Örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesinin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H5: Örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.	
H5a: Örgütün basit rutinlere bağlı olma derecesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H5b: Örgütün karmaşık rutinlere bağlı olma derecesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H6: Düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.	
H6a: Düzenleyici odağın riske yaklaşmaya yönlendirmesi ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H6b: Düzenleyici odağın riskten kaçınmaya yönlendirmesi ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada temel olarak, örgütsel rutin türünün (basit rutinler ve karmaşık rutinler) kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirzneryan) üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi ile karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada ikinci olarak, örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde, düzenleyici odak türünün (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, riske yaklaşmanın basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide ve riskten kaçınmanın karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada son olarak, örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide ve düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide ve karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü incelenmiştir. Ayrıca, riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide ve riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimciliği pozitif yönde ve karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimciliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, riske yaklaşmanın basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı ve riskten kaçınmanın karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Bununla beraber, çevresel dinamizmin hem örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde ılımlaştırıcı rolünün anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Analiz Sonuçlarının Yorumlanması

Örgütsel Rutinler-Kurumsal Girişimcilik İlişkisinin Tartışılması

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında, örgütsel rutin türünün (basit rutinler ve karmaşık rutinler) kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirzneryan) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda;

- Basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
- Karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) arasındaki ilişkileri inceleyen açık bir ampirik çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, bahsi geçen ilişkiler ile ilgili yapılan kuramsal ilişkilendirmeler ışığında bulgular yorumlanıp, tartışılacak ve teorik tartışmalara ampirik sonuçlar eklenmiş olacaktır.

Örgütsel rutinler, örgütsel öğrenme sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve bu nedenle, rutinleri firma içerisinde sadece istikrar sağlayan mekanizmalar olarak nitelendirmek doğru değildir. Diğer bir deyişle, örgütsel rutinleri yenilik veya değişime karşı olarak tanımlayamayız. Her şeyden önce, rutinler firma içerisindeki yaratıcılıkları veya eğilimleri de bünyelerinde barındırdıkları için yenilenmeleri veya değişimleri olasıdır (Feldman, 2000, 2003; Feldman ve Pentland, 2003; Witt, 2003; Becker vd., 2005b; Ebner, 2025). Bu doğrultuda, firmalarda yoğun inovatif süreçleri içeren girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için dahi rutinlere ihtiyaç duyulmaktadır (Witt, 2003; Ebner, 2025). Buna göre, özellikle firma içerisinde karar verici pozisyonda olan bireylerin, örgütsel rutinler söz konusu olduğunda esnek davranabilmeleri ve gerektiği takdirde kalıplaşmış rutinleri değiştirebilmeleri lazımdır (Dittrich ve Seidl, 2018).

Örgütsel rutinlerin, zamanla değişebilmesi karmaşıklık açısından da (basit rutinler/ karmaşık rutinler) farklılaştıklarını göstermektedir (Ahuja ve Morris-Lampert, 2001; Karali 2018; Abravanel vd., 2024). Bu bağlamda, karmaşık rutinler katı, kalıplaşmış ve geleneksel yapılar iken; basit rutinler ise esnek ve yeniliğe olanak sağlayan yapılardır. İş süreçlerinin kalıplaşmış rutinlere bağlı olmadığı ve örgütsel yapıların daha esnek olduğu firmalarda, girişimcilik faaliyetleri sırasında farklı alternatifler denenmekte, yönetsel doğaçlamaya ve takdir yetkisine başvurulmaktadır (Zollo ve Winter, 2002; Helfat ve Peteraf, 2003; Karali, 2018). Bu doğrultuda, detaylı kuralların ve rutinlerin dışına çıkılması, firma içerisindeki yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin üretilmesini ve benimsenmesini de kolaylaştırmaktadır. Diğer bir deyişle, esneklik sağlayan rutinler, inovatif faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynarken; kalıplaşmış hale gelen rutinleşmiş yollar, girişimciliğin yaratıcı yönünü kısıtlamaktadır (Miner vd., 2001; Pandza ve Thorpe, 2009; Teece, 2012; Sarooghi vd., 2015). Buna göre, bir firma içerisinde, piyasaya radikal yenilikler içeren bir ürün veya hizmet sunmak gibi girişimcilik faaliyetlerini içeren Schumpeteryan girişimciliğin gerçekleşebilmesi için yerleşik hale gelen gelenekselleşmiş rutinlerden uzaklaşılması ve daha fazla esneklik sağlayan rutinlere başvurulması gerekmektedir (Hurst ve Pugsley, 2011; Ebner, 2025). Bu doğrultuda, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinin, literatür ile tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. Firma içerisindeki karar vericilerin yaratıcı kurumsal girişimciliğe yönelebilmesi için, firma içerisindeki davranışlarının gelenekselleşmiş rutinler ile daraltılmaması, özerk bir biçimde hareket edebilme imkanlarının olması lazımdır. Bu doğrultuda, daha esnek bir ortamın oluşturulması için, sınırların daha az keskin çizgilerle çizildiği basit rutinlere ihtiyaç olduğunu, araştırma sonuçları da göstermiştir.

İş süreçlerinin kalıplaşmış rutinlere, kurumsallaşmış süreçlere ve karmaşık bürokratik yapılara dayandığı firmalar ise oldukça düşük yönetsel doğaçlama ve takdir yetkisi ile karakterize edilmektedir (Hannan ve Freeman, 1984; Gilbert, 2001; Lubatkin vd., 2006; Alexiev vd., 2010). Bu durum, firma içerisinde radikal yeniliklerin gerçekleştirilmesi için de engel oluşturmaktadır. Radikal yenilikler getiren girişimcilik faaliyetleri, yenilikçiliğe olanak sağlayan rutinlere ihtiyaç duymaktadır ve gerektiğinde önceki stratejilerden, iş modellerinden ve gelenekselleşmiş rutinlerden

sapmayı gerektirmektedir (Nelson ve Winter, 1982; Aldrich ve Martinez, 2001; Bloodgood vd., 2015). Bu bağlamda, karmaşık rutinlere bağlı olarak iş yapan firmalar, daha fazla detaylandırılmış iş süreçlerine sahiptirler ve bu durum o firmaları daha önce farkına varılmamış olan kar olasılıklarını keşfetmeye dayanan ve mevcut pazar fırsatlarını belirlemeye ve optimize etmeye odaklanan Kirznerian girişimciliğe yönlendirebilir. Öte yandan, firmalarda uzun yıllar sonucunda oluşturulmuş ve gelenekselleşmiş hale gelen rutinler atalet nedeniyle de sorun yaratabilirler. Bu bağlamda firmalar, yeniliğe karşı uyum sağlayamaz ve bu durum onları yaratıcı girişimci faaliyetlerden uzaklaştırarak, kademeli yenilikleri içeren girişimci faaliyetlere yöneltebilir (Kirzner, 1973; Feldman ve Pentland, 2003; Fernandez ve Rainey, 2006; Karali, 2018; Demircioglu ve Chowdhury, 2021; Candela vd., 2022). Diğer bir deyişle, firmalarda yerleşik rutinlerin getirdiği atalet, çığır açan yeniliklerin gelişimini engelleyecek ve firmaların mevcut pazar fırsatlarına yönelik birikimsel yeniliklere odaklanmalarına sebebiyet verecektir (Ahuja ve Morris-Lampert, 2001; Newth ve Woods, 2014). Bu doğrultuda, karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinin, literatür ile tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. Firmalarda, iş yapış biçimlerini kontrol etmek için oluşturulmuş detaylı kalıplaşmış rutinler, firma içerisindeki karar vericilerin hareket kabiliyetlerini daraltmakta, onların yaratıcı yönlerine de ket vurmaktadır. Bu durumda, karar vericilerin tamamen yeni bir ürün veya hizmeti piyasaya sunmaktan ziyade, piyasada hali hazırda mevcut olan fırsatlardan yararlanmayı içeren keşfedici kurumsal girişimciliği tercih edeceklerini araştırma sonuçları da göstermiştir.

Yukarıda da detaylı bir şekilde bahsedildiği üzere, araştırma sonuçları, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimciliği ($R^2=0,323$; $p<0,001$); karmaşık rutinlerin ($R^2=0,301$; $p<0,001$) keşfedici kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte, doğası gereği keşifsel olan çalışmada, R^2 değerlerinin beklenenden daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Buna sebep olarak, örgütsel rutinlerin yanı sıra; sosyal sermaye (Wu vd., 2008b; Castro ve Cepeda, 2016), firma içerisindeki karar vericilerin bireysel motivasyonu (Turner ve Pennington, 2015), bireysel düzeyde yetenekleri (Scuotto vd., 2021), kişilik özellikleri (Antoncic ve Hisrich, 2001), firma içerisindeki teşvik ve kontrol sistemleri

(Sathe, 1985), kaynak kullanılabilirliği (Grande vd., 2011) ve finansal kaynaklar (Sahaym vd., 2010) gibi faktörlerin kurumsal girişimcilik üzerinde daha doğrudan etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel Rutinler-Düzenleyici Odak İlişkisinin Tartışılması

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında, örgütsel rutin türünün (basit rutinler ve karmaşık rutinler) düzenleyici odak türü (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda;

- Basit rutinlerin riske yaklaşmayı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
- Karmaşık rutinlerin riskten kaçınmayı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile düzenleyici odak türleri (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) arasındaki ilişkileri inceleyen açık bir ampirik çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, bahsi geçen ilişkiler ile ilgili yapılan kuramsal ilişkilendirmeler ışığında bulgular yorumlanıp, tartışılacak ve teorik tartışmalara ampirik sonuçlar eklenmiş olacaktır.

Düzenleyici odak teorisi, bireylerin belli bir hedefi gerçekleştirmek için farklı öz-düzenleme sistemlerini (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) kullandıklarına dayanmaktadır. Riske yaklaşma odaklı bireyler, başarı ve ilerlemeye öncelik verirken; riskten kaçınma odaklı bireyler ise, olumsuz sonuçlardan uzak durmaya öncelik verirler (Higgins 1997, 1998). Bu doğrultuda, değişime ve gelişim göstermeye, yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemeye eğilimli olan riske yaklaşma odaklı bireyler, daha esnek rutinler tarafından yönlendirilebilirler. Tam tersine, görev ve sorumluluklara odaklanan ve statükonun sürdürülmesini destekleyen riskten kaçınma odaklı bireyler ise kalıplaşmış rutinler tarafından yönlendirilebilirler (Levontin vd., 2004).

Esneklik sağlayan rutinler; belirsiz, karmaşık ve haliyle riskli durumlarla başa çıkabilmek için yardımcı olmaktadır (Grote vd., 2009). Buna göre, riske yaklaşma odağını benimseyen karar vericiler detaylandırılmış kurallar ve gelenekselleşmiş hale gelen rutinler tarafından daha az kısıtlanmaktadırlar (Crowe ve Higgins, 1997; Jiang vd., 2020). Diğer bir ifadeyle, firma içerisindeki karar vericiler, firmanın iş süreçlerini yenilikçi yaklaşımlar doğrultusunda şekillendiriyor ve kalıplaşmış rutinlere uymaya önem vermezken; gelişime ve yenilikçiliğe odaklanıyorsa bilinçli veya bilinçsiz olarak bu durum, onları riske yaklaşmaya yönlendirmektedir (Wu vd., 2008a). Riske yaklaşma odaklı karar vericiler için önemli olan gelişimi, değişimi sürdürmek ve yaratıcı davranışların açığa çıkmasını sağlamaktır; bu doğrultuda amaçlarına esneklik sağlayan rutinleri sürdürerek ulaşabilirler (Kark ve Van Dijk, 2007; Karali, 2018). Ayrıca, riske yaklaşma odağında; daha fazla kazanım, başarı elde etmek amaçlandığı ve yenilik istikrara tercih edildiği için, basit rutinler de olduğu gibi daha fazla yönetsel doğaçlama ve esneklik hakimdir (Higgins 1998; Bingham ve Eisenhardt, 2011; Hazlett vd., 2011; Hu vd., 2018). Bu doğrultuda, basit rutinlerin riske yaklaşma üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinin, literatür ile tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. Basit rutinlerin az detay içeren yapısı firma içerisindeki karar vericilerin daha rahat hareket etmelerine olanak sağlayacak ve bu durum, onların ilerlemeci bir strateji izlemelerini ve daha fazla risk almalarını teşvik edecektir. Buna göre, iş süreçlerinin basit rutinlere göre yapılandırılmasının, kazanımlara odaklanılmasını sağlayacağı ve ilerleme yönünde adım atılmasına yardımcı olacağı; dolayısıyla da firma içerisindeki karar vericileri riske yaklaşmaya yönlendireceği araştırma sonuçlarında da anlaşılmıştır.

Firma içerisindeki karar vericiler, detaylı prosedürleri içeren rutinleri takip etmeye odaklanıyor ve bu rutinlerin dışına çıkmak firma için daha verimli olacak olsa dahi başarısız olmamayı nceliklendiriyorsa bu durum, onları riskten kaçınmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda bu bireyler, geçmişte başarıya ulaşmalarına yardım ettiklerini düşündükleri gelenekselleşmiş rutinleri uygularlar (Crowe ve Higgins, 1997; Wu vd., 2008a; Jiang vd., 2020). Riskten kaçınma odaklı karar vericiler için önemli olan güvenliği ve emniyeti sağlamak, statükoyu korumaktır ve bu doğrultuda, amaçlarına kalıplaşmış rutinleri sürdürerek ulaşabilirler (Kark ve Van Dijk, 2007). Bu sebeple, muhafazakar stratejiler tarafından yönlendirilirler (Crowe ve Higgins, 1997)

ve geçmişte firmalarını başarıya ulaştırmış olan stratejilere ve rutinlere uymayı tercih ederler (Jiang vd., 2020). Öte yandan, riskten kaçınma odağında, orijinal durumu korumak amaçlandığı ve değişimden ziyade istikrar tercih edildiği için, karmaşık rutinler de olduğu gibi daha az yönetsel doğaçlama ve esneklik hakimdir (Lieberman vd., 1999; Mote vd., 2001; Lam ve Chiu, 2002; Hu vd., 2018). Bu doğrultuda, karmaşık rutinlerin riskten kaçınma üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinin, literatür ile tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. Karmaşık rutinlerin detaylandırılmış kurallara ve prosedürlere olan bağlılığı; firma içerisindeki karar vericilerin sınırlandırılmış bir çerçevede hareket etmelerine sebebiyet verecek ve bu sınırların dışına çıkmalarına engel teşkil edecektir. Bu durumun zamanla, karar vericilerin yaptıkları işte pozisyonlarını koruyacakları bir strateji izlemelerine ve minimum riskle yola devam etmelerine sebep olacağı araştırma sonuçlarından da anlaşılmıştır.

Yukarıda da detaylı bir şekilde bahsedildiği üzere, araştırma sonuçları, basit rutinlerin riske yaklaşmayı ($R^2=0,253$; $p<0,001$); karmaşık rutinlerin ($R^2=0,155$; $p<0,001$) riskten kaçınmayı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte, doğası gereği keşifsel olan çalışmada, R^2 değerlerinin beklenenden daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Buna sebep olarak, örgütsel rutinlerin yanı sıra; karar vericilerin kişilik özellikleri (Gorman vd., 2012; Lanaj vd., 2012), çocukluk sosyalizasyon süreçleri (Keller, 2008), başarıya ve başarısızlığa karşı alınan geri bildirim (Förster vd., 2001), amaç yönelimleri (Gorman vd., 2012), firma içerisinde etkin olan liderlik tarzı (Lai vd., 2018), örgüt kültürü (Senbeto vd., 2021), örgüt yapısı (Dimotakis vd., 2012) ve örgüt içi iletişim (Knust, 2017) gibi faktörlerin firma içerisindeki karar vericilerin risk alma ve riskten kaçınma eğilimleri üzerinde daha doğrudan etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Düzenleyici Odak- Kurumsal Girişimcilik İlişkisinin Tartışılması

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında, düzenleyici odak türünün (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda;

- Riske yaklaşmanın yaratıcı kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
- Riskten kaçınmanın keşfedici kurumsal girişimciliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında, önceki çalışmaların çoğunlukla riske yaklaşmanın girişimcilik faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği; riskten kaçınmanın ise girişimcilik faaliyetlerinde azalmaya yol açtığı sonucuna vardıkları tespit edilmiştir (Muavia vd., 2023; Lanivich vd., 2025). Bu araştırmada ise, riske yaklaşmanın yaratıcı kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde; riskten kaçınmanın ise keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde artışa sebep olduğunu ileri süren bir model test edilmiştir. Bu doğrultuda, bahsi geçen ilişkiler yorumlanıp, tartışılacak ve teorik tartışmalara ampirik sonuçlar eklenmiş olacaktır.

Yaklaşma ve kaçınma odaklı bireyler, birbirlerinden farklı güdülenmelere sahip oldukları için farklı davranışlarda bulunma eğilimindedirler (Kumasey vd., 2024). Buna göre, riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklı bireyler aynı hedef doğrultusunda ilerleseler bile (girişimcilik faaliyetlerinde bulunmak gibi), bu hedefi farklı bir şekilde yorumlarlar ve hedefe ulaşabilmek için farklı stratejileri benimserler (Scholer ve Higgins, 2008). Riske yaklaşma odaklı bireyler, herhangi bir durumla ilgili yaşadıkları zorlukları yönetme konusunda daha başarılı olmaktadır ve bu durum onların yaratıcı davranışlar gösterme eğiliminde olmalarını da sağlamaktadır. Buna göre yaklaşma odaklı olmak yaratıcılık ile ilişkilendirilmektedir (Crowe ve Higgins, 1997; Neubert vd., 2008; Binnewies ve Wörnlein, 2011; Lanaj vd., 2012; Hung vd., 2018; Petrou vd., 2020). Öte taraftan, riskten kaçınma odaklılık çoğunlukla değişimden hoşlanmama ve daha katı, muhafazakar düşünce ve davranışlarla karakterize edilmektedir. Buna göre, bir bireyde riskten kaçınma odağı daha aktif olduğunda, yaratıcılığın da daha az olacağı düşünülmektedir (Wallace vd., 2016; Petrou vd., 2020).

Riske yaklaşma odaklı bireyler, sonucunda kazanç ve ilerleme sağlayacakları hedefler doğrultusunda hareket etme eğilimindedirler. Bu bağlamda riske yaklaşma, firma içerisindeki karar vericilerin yaratıcı ve yenilikçi girişimcilik fırsatlarını

tanımları ve girişimcilik faaliyetlerinde daha fazla risk almaları konusunda avantaj sağlamaktadır (McMullen ve Shepherd 2002b; Brockner vd., 2004; Bryant 2007; Trevelyan, 2011; Tumasjan ve Braun, 2012). Öte yandan, Schumpeteryan girişimciliğin radikal yeniliklere odaklanan ve mevcut piyasa dengesini bozmayı hedefleyen anlayışı da beraberinde oldukça riskli ve belirsizlik içeren bir süreci getirmektedir. Bu noktada, girişimcilik faaliyetlerinde daha fazla risk alımı yaklaşma odağı sayesinde gerçekleşmektedir (Baumol, 2002, 2010; Burmeister-Lamp vd., 2012; Essig, 2015); çünkü yaklaşımçı odağa sahip olan bireyler yenilikçi fırsatları değerlendirmeye, alışılmışın dışında düşünmeye ve hareket etmeye daha fazla eğilimlidirler (Friedman ve Förster, 2001). Buna göre, yaklaşma odaklı karar vericiler, kazanımlarını maksimize etmek için firma açısından büyük değer yaratma potansiyeline sahip olan inovatif fırsatlara (Schumpeteryan) odaklanmaktadır (Tang vd., 2021). Bu doğrultuda, riske yaklaşmanın yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinin, literatür ile tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. Riske yaklaşma odağı kazanımları önceliklendirir. Bir firma içerisindeki karar vericiler; piyasayı sarsacak, oldukça yenilikçi ve orijinal bir fikri hayata geçirmek istiyorlarsa bu durumda, büyük bir riskle karşı karşıyadırlar ve kazanç elde edebilecekleri gibi kayıplara da katlanmayı göze almak zorundadırlar. Bu bağlamda, karar vericilerin riske yaklaşma eğiliminde olması durumunda; bünyesinde büyük değişimleri ve yenilikleri barındıran yaratıcı kurumsal girişimcilik faaliyetlerini tercih edeceklerini araştırma sonuçları da göstermiştir.

Riskten kaçınma odaklı bireyler, risklerini sınırlamak isterler ve nihayetinde kayıplara yol açabilecek hedefler doğrultusunda ilerlemeyi tercih etmezler. Bu bağlamda, girişimcilik fırsatları için hareket geçmeden önce de daha dikkatli bir şekilde hareket etmektedirler (Hmieleski ve Baron, 2008a; Tumasjan ve Braun, 2012; Higgins ve Cornwell, 2016). Bu doğrultuda, Fischer vd. (2018) kaçınma odaklı bireylerin istikrar sağlayan ve riski en aza indiren girişim fırsatlarını tercih ettiğini tespit etmişlerdir (Fischer vd., 2018). Öte yandan, riskten kaçınma odağı firma içerisindeki karar vericileri yeni bir sektöre girmek veya piyasaya yenilikçi bir ürün veya hizmet sunmak gibi risk ve belirsizlik içeren girişimcilik faaliyetlerinden uzaklaştırmaktadır (Trevelyan, 2011). Buna göre, radikal olmayan yenilikleri içeren

Kirzneryan girişimcilik daha az risk ve belirsizliği beraberinde getirdiği için; kaçınma odaklı karar vericiler kayıplardan zarar görmemek adına bu fırsatlara (Kirzneryan) yönelmektedirler (Baumol, 2002, 2010; Tang vd., 2021). Bu doğrultuda, riskten kaçınmanın keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinin, literatür ile tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. Riskten kaçınma odağı kayıplardan zarar görmemeyi önceliklendirir. Buna göre, güvenliği önemseyen kaçınma odaklı bireylerin bünyesinde çok daha küçük değişiklikleri barındıran keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerini tercih edeceklerini araştırma sonuçları da göstermiştir.

Yukarıda da detaylı bir şekilde bahsedildiği üzere, araştırma sonuçları, riske yaklaşmanın yaratıcı kurumsal girişimciliği ($R^2=0,262$; $p<0,001$); riskten kaçınmanın keşfedici kurumsal girişimciliği ($R^2=0,170$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte, doğası gereği keşifsel olan çalışmada, R^2 değerlerinin beklenenden daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Buna sebep olarak, karar vericilerin riske yaklaşma ve riskten kaçınma eğilimlerinin yanı sıra; teknolojik yetenekler ve kurumsal bağlar gibi firmaya özgü sahiplik avantajları (Yiu vd., 2007), firmanın politik, sosyal ve itibar sermayesi (Yiu ve Lau, 2008), çalışma ortamının inovatif faaliyetlere izin verip vermemesi (Shalley ve Gilson, 2004; Hülshager vd., 2009; Rosing vd., 2011), firmanın uluslararası faaliyetleri (Huse vd., 2005), firma içerisinde etkin olan liderlik tarzı, firma içi stratejiler ve uygulamalar, firma içi iletişimin şeffaflığı (Goosen vd., 2002) gibi faktörlerin kurumsal girişimcilik üzerinde daha doğrudan etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Düzenleyici Odağın Aracılık Rolünün Tartışılması

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında, örgütsel rutin türü (basit rutinler ve karmaşık rutinler) ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) arasındaki ilişkide düzenleyici odakların (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) aracılık rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda, Process macro (model 4) kullanılarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda;

- Basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide riske yaklaşmanın kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.
- Karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide riskten kaçınmanın kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde düzenleyici odakların aracılık rolünü inceleyen açık bir ampirik çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bununla birlikte, bahsi geçen ilişkiler ile ilgili yapılan kuramsal ilişkilendirmeler ışığında bulgular yorumlanıp, tartışılacak ve teorik tartışmalara ampirik sonuçlar eklenmiş olacaktır.

Örgütsel rutinlerin kişilerin değer yargısına göre şekillenebileceğini söylemek mümkündür; çünkü firmalar rutinlerini oluştururken kendi iç kabiliyetleri, içlerinde bulundukları çevrede gerçekleşen teknolojik gelişmeler gibi unsurların yanında, firma içerisindeki karar vericilerin bilgileri ve risk eğilimlerini de göz önüne almaktadırlar. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, örgütsel rutinlerin şekillendirilmesinde karar vericilerin rolü oldukça önemlidir ve bir firma içerisindeki karar alma faaliyetlerinin yapısı veya tasarımı rutinleri etkileyebilir (Nelson ve Winter 1982; Feldman 2000; Eisenhardt ve Martin 2000; Felin ve Hesterly, 2007; Teece 2007; Felin vd., 2012). Bu bağlamda, rutinlerin değişiklik göstermesi (daha geleneksek ya da yenilikçi olmaları) olasıdır; çünkü onları değiştirmekle yükümlü olan bireyleri kapsamaktadırlar (Feldman 2000, Feldman ve Pentland 2003) ve bu değişim firma içerisindeki karar vericilerin bireysel vizyonlarına ve risk eğilimlerine bağlıdır (Becker ve Lazaric, 2003). Bununla birlikte, bir firmada girişimcilik fırsatlarının keşfedilmesi veya yaratılması bireysel düzeyde başlar ve bu süreç, kişilerin önceki deneyimleri, bilgi yapıları ve risk alma eğilimlerine dayanır. Dolayısıyla bireyler arasındaki bu farklılıklar, örgüt içerisindeki girişimcilik fırsatlarını tanıma gibi süreçleri yönlendirebilir (Brockner vd., 2004; Bloodgood vd., 2015). Bu durum, firmalardaki girişimciliğin neden daha yenilikçi ya da daha gelenekselci faaliyetleri kapsadığını belirlemek için de bir çerçeve sunar; çünkü farklı girişimcilik türleri farklı düzenleyici odaklanmayı gerektirmektedir (Brockner vd., 2004).

Riske yaklaşma odaklı olmak, başarı ve ilerlemeyi önceliklendirdiği için; firmalardaki yaratıcılığın artmasına da yardımcı olmaktadır (Higgins 1997; Friedman ve Förster, 2001). Bu bağlamda, riske yaklaşma odaklılık, yeni girişim fırsatları geliştirmeyi de kolaylaştırmaktadır (Tumasjan ve Braun, 2012; Hu vd., 2018). Bunun esas sebebi, inovatif girişimcilik faaliyetlerinden (Schumpeteryan) elde edilecek potansiyel kazanımların önceliklendirilmesi, girişimcilerin değişime ve yeni fikirler üretilmesine açık olmalarıdır (Amir, 2015). Buna göre, riske yaklaşma odaklı karar vericiler farklı alternatiflerin değerlendirildiği yenilikçi bir yönetim tarzı benimsemektedirler (Yen vd., 2011). Yenilikçi bir yönetim tarzı, esasında yönetsel doğaçlamaya başvurmak, daha esnek davranmak, mevcut düzenlemelerden ve rutinlerden sapmak anlamına gelmektedir ve bu durum haliyle risk alma tarafından yönlendirilmektedir. Öte yandan, firma içerisinde yenilikçi olarak görülen karar vericilerin, genellikle mevcut rutinleri ve kabiliyetleri geliştirdiği veya bunlara yenilerini eklediğini söylemek de mümkündür (Schmookler, 1962; Tushman ve Anderson, 1986; Miner vd., 2001; Vera ve Crossan, 2005). Bu doğrultuda, basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide riske yaklaşmanın kısmi aracılık rolünün, literatür ile tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. Basit rutinlerin; daha az detay içeren ve uyarlanabilir yapıları firmalar açısından esneklik sağlamakla birlikte, daha fazla riski de bünyesinde barındırmaktadır. Buna göre, riske yaklaşma odaklı karar vericilerin, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde bulunma olasılıklarını nasıl etkileyeceğini de kısmen belirleyebileceğini araştırma sonuçları da göstermiştir. Bununla birlikte, riske yaklaşmanın aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ($K^2 = 0,152$) olduğundan orta değer üzerinde bir etki olduğu tespit edilmiştir (Preacher ve Kelley, 2011).

Riskten kaçınma odaklı olmak güvenliği ve emniyeti önceliklendirdiği için yaratıcılığın azalmasına yol açmaktadır (Higgins 1997; Friedman ve Förster, 2001). Bu durum, girişimcilerin korumacı bir pozisyon almalarına ve kayıplardan uzak durmaya konsantre olmalarına neden olmaktadır (Amir, 2015). Buna göre, riskten kaçınma odaklı karar vericiler geleneksel kalıplaşmış rutinlerin yeniliğe tercih edildiği bir yönetim tarzı benimserler (Yen vd., 2011). Diğer bir ifadeyle, kayıpları önlemek için dikkatli davranan riskten kaçınma odaklı karar vericiler, tamamen yeni bir şey

denemektense daha önce denenmiş olan prosedürleri ve girişimcilik fırsatlarını (Kirzneryan) benimsemeyi tercih ederler (Higgins ve Spiegel, 2004; Hmieleski ve Baron, 2008b). Bu bağlamda, örgütsel rutinleri iyileştirme veya değiştirme konusunda da daha az istekli olurlar (Spreitzer vd., 2005). Buna göre, rutinler daha yerleşik hale geldikçe ve riskten kaçınma arttıkça, yaratıcılık ve yenilikçilikten uzaklaşılır (Gavetti vd., 2005). Bu doğrultuda, karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide riskten kaçınmanın kısmi aracılık rolünün, literatür ile tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. Karmaşık rutinlerin fazla detaylı yapısı, firmalar için kısıtlayıcı olmakta ve hareket imkanını daraltmaktadır. Bu doğrultuda, karmaşık rutinler sınırlandırılmış bir çerçevede hareket edilmesine yol açarak daha az risk barındıran bir yaklaşımı da teşvik etmektedir. Buna göre, temkinli adımlarla ilerlemeyi tercih eden kaçınma odaklı karar vericilerin, karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde bulunma olasılıklarını nasıl etkileyeceğini de kısmen belirleyebileceğini araştırma sonuçları da göstermiştir. Bununla birlikte, riskten kaçınmanın aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ($K^2 = 0,092$) olduğundan orta değerde bir etki olduğu tespit edilmiştir (Preacher ve Kelley, 2011).

Örgütsel Rutinler ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlimlaştırıcı Rolünün Tartışılması

Araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında, örgütsel rutin türü (basit rutinler ve karmaşık rutinler) ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ilimlaştırıcı rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda, Process macro (model 1) kullanılarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda;

- Basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ilimlaştırıcı rolünün bulunmadığı ($p=0,62>0,05$) tespit edilmiştir.
- Karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ilimlaştırıcı rolünün bulunmadığı ($p=0,21>0,05$) tespit edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünü inceleyen açık bir ampirik çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bununla birlikte, bahsi geçen ilişkiler ile ilgili yapılan kuramsal ilişkilendirmeler ışığında bulgular yorumlanıp, tartışılacak ve teorik tartışmalara ampirik sonuçlar eklenmiş olacaktır.

Çevresel dinamizm, çevre içerisinde yer alan unsurların tahmin edilemez bir şekilde değişip değişmediği veya sabit olarak kalıp kalmadığı ile alakalıdır (Bisbe ve Malagueno, 2012). Buna göre, çevresel dinamizm derecesi; bir firmanın büyüme potansiyelini, örgütsel rutinlerindeki değişimi veya piyasaya sunduğu ürün veya hizmetlerin inovatifliği gibi süreçleri etkileyebilmektedir (Frank vd., 2017). Bu doğrultuda, girişimciler çevrenin dinamizminin yüksek olduğu çalkantılı çevre koşullarında değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için, basit rutinler geliştirmek suretiyle, fırsatları yakalamayı tercih etmektedirler (Shane ve Venkataraman, 2000; Di Stefano vd., 2014; Ramoglou ve Tsang, 2016). Öte taraftan, girişimciler dinamik çevre koşullarında fırsatları keşfetmekten ziyade onları yaratma eğilimdedirler (Alvarez ve Barney, 2005). Buna karşılık, kesinlik ve öngörülebilirlik ile karakterize edilen istikrarlı ortamlarda ise firmalar yerleşik, kalıplaşmış stratejilere ve rutinlere bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmeye yönelmektedirler (Dess ve Beard, 1984; Kanfer ve Ackerman, 1989; Peteraf, 1993; Winter, 2003; Jansen vd., 2009). Başka bir ifadeyle, istikrarlı piyasalarda çevresel koşullar daha yavaş değişme eğiliminde olduğu için, firmaların mevcut rutinlerinde değişiklik yapma gerekliliği dinamik ortamlarda olduğundan daha düşüktür. Bu durumda, karmaşık rutinler daha fazla verimlilik sağlayabilmektedir (Dess ve Beard, 1984; Eisenhardt ve Sull, 2001; Davis vd., 2009; Bingham ve Eisenhardt, 2011). Bununla birlikte, istikrarlı ortamlarda girişimciler, piyasaya sunacakları ürün veya hizmetlerde radikal değişiklikler yapmaktan ziyade kademeli iyileştirmelere yönelmektedirler (Ireland vd., 2003; Wang vd., 2012; Zhang vd., 2020). Tüm bu argümanlardan hareketle, bu çalışmada basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik; karmaşık rutinler ile de keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünün olduğu varsayılmıştır; fakat bu ampirik sonuçlar tarafından desteklenmemiştir. Bu bulgu, çalışmanın beklenmeyen sonucudur ve bunun olası sebepleri aşağıda ele alınacaktır.

Bir firmanın girişimcilik gibi rekabet avantajı elde edebilmesine yardımcı olan faaliyetleri, çoğu zaman hem firma içi faktörlerin hem de çevresel faktörlerin etkileşimi ile mümkün olmaktadır (Ringov, 2017). Bununla birlikte, girişimcilik faaliyetleri öncelikle firmanın iç çevresi tarafından şekillendirilmektedir. Ayrıca, fırsatların yaratılması veya keşfedilmesi için gerekli olan rutinlerin bir dereceye kadar dış çevre tarafından şekillendirilebileceği söylenebilir (Nelson ve Winter, 1982; Goosen vd., 2002; Alvarez ve Barney, 2007). Bu bağlamda, girişimcilik faaliyetleri öncelikli olarak; firma içerisinde egemen olan yönetim/ liderlik tarzı, firma içi iletişimin şeffaflığı, firma politikalarının yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik edip etmemesi, örgütsel yapı, firma içi stratejiler ve uygulamalar gibi faktörlerden etkilenmektedir (Goosen vd., 2002). Firma büyüklüğü de bu noktada etkili olabilmektedir; çünkü büyük firmalar küçük firmalara oranla rutinlerini geliştirmeye daha fazla kaynak ayırmakta ve dış kaynaklara da daha kolay erişim sağlayabilmektedirler. (Zahra ve Nielsen, 2002; Schilke, 2014). Öte taraftan, örgütsel rutinleri yenileme veya yapılandırma ihtiyacı çevresel koşullardan ziyade zaten firmaların içsel yapılarından kaynaklanmaktadır. Buna örnek olarak, daha yeni kurulan bir firmanın büyümeye başlaması ile beraber, verimliliğini koruyabilmek adına süreçlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalması verilebilir (Zahra vd., 2006). Bu bağlamda, örgütsel rutinler ile ilişkilendirilen yönetsel takdir yetkisi de, farklı örgütsel yapılar nedeniyle değişkenlik göstermektedir. Buna göre, örgütsel yapı yönetsel takdir yetkisini besleyebilir veya kısıtlayabilir; bu durum firmaların kurumsal girişimcilik faaliyetlerini de etkilemektedir (Crossland ve Hambrick, 2007, 2011; Karalı 2018). Ek olarak, farklı sektörlerdeki firmaların, farklı örgütsel ve çevresel özellikler gösterdiğini de söylemek mümkündür (Wiklund ve Shepherd, 2005).

Çevresel dinamizmin, örgütsel rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide ılımlatıcı rolünün olmaması; örgütsel rutin türünün hem dinamik hem de istikrarlı ortamlarda kurumsal girişimcilik faaliyetlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Daha detaylı olarak belirtmek gerekirse, basit rutinlerin yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin de; karmaşık rutinlerin keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin de hem dinamik hem de istikrarlı ortamlarda değişmeyeceği sonucuna varabiliriz. Buna paralel olarak, Oktemgil ve Greenley

(1997) oldukça yenilikçi faaliyetlerin bile, hem istikrarlı hem de dinamik dış ortamlarda, yenilikçi olmaktan elde edilecek potansiyel faydalarla ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler (Oktemgil ve Greenley, 1997). Öte taraftan, yukarıda bahsedildiği üzere; örgütsel yapı, firmanın faaliyet gösterdiği sektör, firma büyüklüğü, yönetim/ liderlik tarzı, firma politikaları ve stratejileri ve firma içi iletişim gibi birçok farklı faktör firma içerisindeki rutinlerin ve girişimcilik faaliyetlerinin şekillendirilmesinde rol oynamaktadır. Buna göre, örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı bir rolü bulunmamasını, bahsi geçen bu faktörlerin firma içerisinde daha yoğun bir şekilde etkili olmasına bağlamak mümkündür.

Düzenleyici Odak ile Kurumsal Girişimcilik Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin İlımlatıcı Rolünün Tartışılması

Araştırmanın altıncı ve son hipotezi kapsamında, düzenleyici odak türü (riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağı) ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik ve keşfedici kurumsal girişimcilik) arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda, Process macro (model 1) kullanılarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda;

- Riske yaklaşma ile yaratıcı kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolünün bulunmadığı ($p=0,15>0,05$) tespit edilmiştir.
- Riskten kaçınma ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolünün bulunmadığı ($p=0,45>0,05$) tespit edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında, düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi (Schumpeteryan kurumsal girişimcilik ile riske yaklaşma arasında pozitif bir ilişki vardır ve Kirzneryan kurumsal girişimcilik ile riskten kaçınma arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde ele alan) ve bu ilişkide çevresel dinamizmin ılımlatıcı rolünü inceleyen açık bir ampirik çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bununla birlikte, bahsi geçen ilişkiler ile ilgili yapılan kuramsal ilişkilendirmeler ışığında bulgular yorumlanıp, tartışılacak ve teorik tartışmalara ampirik sonuçlar eklenmiş olacaktır.

Çevresel dinamizm, firma içerisindeki karar vericilerin psikolojik eğilimleri, stratejileri ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri düzenleyen önemli bir faktör olarak görülmektedir (Hambrick vd., 2005). Bu bağlamda, belirli çevre koşullarının, girişimci fırsatların keşfini ve yaratılmasını etkilediği söylenebilir. Dinamik ortamlar, genellikle fırsatlar açısından zengin olarak nitelendirilirken; istikrarlı ortamlar inovatif girişimcilik faaliyetleri açısından zorlayıcı olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, daha istikrarlı bir çevre kademeli yenilikleri içeren girişimcilik faaliyetleri açısından daha avantajlı olmaktadır. (Sine ve David 2003; Bingham vd., 2007; Rauch vd., 2009; Wallace vd., 2010; Baron ve Tang, 2011). Bununla birlikte, yaklaşma odaklı karar vericiler daha fazla riski bünyesinde barındıran dinamik ortamlara daha iyi uyum sağlarken; kaçınma odaklı karar vericiler ise değişimin kısıtlı olduğu istikrarlı, durağan ortamlarda daha etkin olabilmektedirler (Hmieleski ve Baron, 2008a; Brenninkmeijer ve Hekkert-Koning, 2015). Tüm bu argümanlardan hareketle, bu çalışmada riske yaklaşma odağı ile yaratıcı kurumsal girişimcilik; riskten kaçınma odağı ile de keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünün olduğu varsayılmıştır; fakat bu ampirik sonuçlar tarafından desteklenmemiştir. Bu bulgu, çalışmanın beklenmeyen sonucudur ve bunun olası sebepleri aşağıda ele alınacaktır.

Araştırmalar, kurumsal girişimciliğin farklı stratejik faktörler sayesinde şekillendiğini göstermektedir (Garcia-Sanchez vd., 2018). Buna göre, firma içerisindeki karar vericilerin risk eğilimleri özellikle de kurumsal girişimcilik faaliyetleri sırasında, her ne kadar dış çevredeki fırsatlar ve tehditler tarafından yönlendirilsede (Hornsby vd., 2009) ve hatta dış çevre faktörleri kurumsal girişimciliğin öncülleri olarak kabul edilsede (Zahra vd., 1999b; Zahra ve Garvis, 2000) öncelikle firmaların iç yapılarına bağlıdır (Mahringer ve Renzl, 2018). Bu bağlamda, örgütsel yapı (Covin ve Slevin, 1988; Matsuno vd., 2002; Covin vd., 2006), firma içerisindeki kültürel çeşitlilik (Richard vd., 2004), çalışma ortamının inovatif faaliyetlere izin verip vermemesi (Shalley ve Gilson, 2004; Hülsheger vd., 2009; Rosing vd., 2011), firmanın uluslararası faaliyetleri (Huse vd., 2005) ya da firmaların mali sonuçları (Adams vd., 2005) gibi faktörler oldukça önem arz etmektedir. Bunların yanı sıra, risk alma eğilimlerinin şekillenmesinde etkili olan ve bu doğrultuda

girişimcilik faaliyetlerini de etkileyen karar vericilerin kişilik zellikleri (Lumpkin ve Dess, 1996; Gorman vd., 2012; Lanaj vd., 2012); yetenekleri (Bandura, 1989) sosyal ağları (Nowinski ve Rialp, 2016); firma içerisindeki etkileşimler ve paylaşılan normlar (Courpasson vd., 2016); örgütsel öğrenme yönelimleri ve kaynak tahsisleri (Wilhelm vd., 2022) gibi faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Çevresel dinamizmin, düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı rolünün olmaması; düzenleyici odak türünün hem dinamik hem de istikrarlı ortamlarda kurumsal girişimcilik faaliyetlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Daha detaylı olarak belirtmek gerekirse, riske yaklaşma odağının yaratıcı kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin de; riskten kaçınma odağının keşfedici kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin de hem dinamik hem de istikrarlı ortamlarda değişmeyeceği sonucuna varabiliriz. Öte taraftan, yukarıda bahsedildiği üzere; örgütsel yapı, kültürel çeşitlilik, çalışma ortamı, firmanın uluslararası faaliyetleri, mali sonuçları, örgütsel öğrenme yönelimleri, firma içerisindeki etkileşimler ve normlar, kaynak tahsisleri, karar vericilerin kişilik özellikleri, yetenekleri ve sosyal ağları gibi birçok farklı faktör risk eğilimlerinin ve girişimcilik faaliyetlerinin şekillendirilmesinde rol oynamaktadır. Buna göre, düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı bir rolü bulunmamasını, bahsi geçen bu faktörlerin firma içerisinde daha yoğun bir şekilde etkili olmasına bağlamak mümkündür. Son olarak, bu çalışmanın sonuçlarının, çevresel dinamizmi bir ılımlaştırıcı olarak değilde, dışsal bir öngörücü (exogenous predictor) veya itici bir g (driver) olarak ele alınabileceğini savunan görüşlerle (Oktemgil ve Greenley, 1997; Teece, 2007; Jiao vd., 2011; Li ve Liu, 2014) tutarlılık gösterdiği görülmüştür.

Araştırmanın Kuramsal Katkıları

Örgütsel rutinlerin; firmaların bilgiyi nasıl işlediğini, kaynaklarını nasıl tahsis ettiğini ve stratejilerini nasıl uyguladığını şekillendirdikleri için (Feldman ve Pentland, 2003; Winter, 2003) firmaların girişimcilik faaliyetlerinde de rol oynadıkları söylenbilir. Bu bağlamda, bir firmanın iş süreçlerinin bağlı olduğu örgütsel rutinler, o firmanın ne yapıp ne yapamayacağını belirlediği için, girişimcilik başarısını da

etkilemektedir (Nelson ve Winter, 1982; Lin vd., 2017). Dahası, girişimciliği; rutinler, örgütsel yapı ve iklim gibi farklı örgütsel süreçlerin bir kombinasyonu olarak kabul etmek de mümkündür (Lumpkin ve Dess, 1996; Wales vd., 2020). Buna rağmen, girişimcilik literatürünün büyük bir kısmı, girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Wales vd., 2013, 2021) ve literatürde rutinlerin örgüt içerisinde benimsenmesini açıklayan girişimci mekanizmalar yeterince araştırılmamıştır (Parmentier-Cajaiba vd., 2021). Oysaki örgütsel rutinlerin girişimcilik faaliyetlerine nasıl katkıda bulunduğu anlaşılması son derece önemlidir (Mathews, 2010).

Anlaşıldığı üzere, örgütsel rutinlerin girişimcilik üzerinde önemli bir rol oynadığını ve bu durumun mevcut fırsatlardan kar elde etmek (keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirzneryan) ya da fırsatların yaratılması (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan) noktasında da kendini gösterebileceğini söylemek mümkündür (Gartner 1985; Shane ve Venkataraman, 2000; Schmidt vd., 2019). Öte taraftan, örgütsel rutinler karmaşıklık açısından farklılık (basit rutinler ve karmaşık rutinler) göstermektedir ve bu farklılaşma, firma içerisindeki girişimcilik faaliyetleri gibi konularda nasıl bir yol izleneceği noktasında da etkili olmaktadır (Karali 2018; Abravanel vd., 2024). Bununla birlikte, tüm bu teorik tartışmalara rağmen, yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel rutinlerin kurumsal girişimcilik üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna dair literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir. Ayrıca, basit rutinler ve karmaşık rutinler ile kurumsal girişimcilik tipolojileri (yaratıcı kurumsal girişimcilik/ Schumpeteryan ve keşfedici kurumsal girişimcilik/ Kirzneryan) arasındaki ilişkileri inceleyen açık bir ampirik çalışmanın varlığına da rastlanmamıştır. Bu çalışmada, bu ilişkiler incelenerek literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılmış ve teorik tartışmalara ampirik sonuçlar eklenmiştir. Buna göre, bu çalışmanın en büyük katkısı, örgütsel rutinlerin kurumsal girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yöneliktir.

Düzenleyici odaklar, bireylerin karar alımlarında, belirli motivasyonel ve stratejik eğilimleri neden benimsediklerine dair bireysel farklılıkları açıklamaktadır (Higgins 1998; Brockner vd., 2004). Araştırmalar, düzenleyici odakların, bireylerin değişime yönelik tutumları (Lieberman vd., 1999) ve yaratıcılık düzeyleri (Tumasjan ve Braun, 2012) ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, düzenleyici odağın

girişimcilerin faaliyetleri sırasında nasıl bir strateji ürettiklerini de etkileme olasılığı oldukça yüksektir (Hmieleski vd., 2013); çünkü düzenleyici odaklanma bir bireyin geçmişte elde ettiği başarılar gibi öznel geçmişi ile ilgilidir ve bu durum, girişimcilikte oldukça önemli bir faktör olarak görölmektedir (Bruyat ve Julien, 2001; Greve ve Salaff, 2003; Brockner vd., 2004). Bu doğrultuda, bireylerin riske yaklaşma ve riskten kaçınma eğilimlerini içeren düzenleyici odaklanmaya, girişimcilik süreçlerini ve davranışlarını açıklamak için başvurulmuştur (McMullen ve Shepherd, 2002b; Brockner vd., 2004; Hmieleski ve Baron, 2008a; Tang, 2009; Trevelyan, 2011; Burmeister-Lamp vd., 2012; Tumaşjan ve Braun 2012; Muavia vd., 2023).

Covin ve Slevin (1991) girişimcilik faaliyetlerinin, hem örgütsel rutinelere hem de davranışlara bağlı bir olgu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Covin ve Slevin, 1991). Her şeyden önce, bir firmada girişimcilik fırsatlarının keşfedilmesi veya yaratılması bireysel düzeyde başlar ve bu süreçler, daha öncede bahsedildiği üzere kişilerin önceki deneyimleri, bilgi yapıları ve öğrenme fırsatlarına dayanır. (Bloodgood vd., 2015). Aynı zamanda bu süreçler, örgütsel rutinler tarafından da şekillendirilebilir (Nelson ve Winter, 1982). Bu doğrultuda, düzenleyici odaklar hem bireysel hem de grup süreçlerini etkileyerek, riskli veya daha az risk içeren eğilimlerin örgütsel rutinelere ve girişimcilik faaliyetlerine yansımaya olanak tanırırlar (Brockner vd., 2004; Johnson vd., 2015). Tüm bu kuramsal ilişkilendirmelere rağmen, literatürde, örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde düzenleyici odakların aracılık rolünü inceleyen açık bir ampirik çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Dahası, bu çalışmada Brockner vd.'nin (2004) riske yaklaşmanın ve riskten kaçınmanın her ikisinin de girişimciler için farklı durumlarda başarı getirebileceğini ileri süren perspektifinden yola çıkarak, riske yaklaşmanın basit rutinler ile yaratıcı kurumsal girişimcilik; riskten kaçınmanın ise karmaşık rutinler ile keşfedici kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkide aracı rolü incelenmektedir. Bu çalışmada, bu ilişkiler incelenerek literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılmış ve örgütsel rutinler, düzenleyici odaklar ve kurumsal girişimcilik arasındaki bağlantıların ampirik bir doğrulaması gerçekleştirilmiştir. Buna göre, bu çalışmanın ikinci katkısı düzenleyici odakların aracı etkisine yöneliktir.

Dış çevre firmaların girişimci başarıya ulaşabilmeleri için rutinlerini ve süreçlerini nasıl yöneteceklerini belirleyen bir unsurdur (Heavey vd., 2009). Öte taraftan, karar vericilerin girişimcilik faaliyetlerini etkileyen risk alma eğilimleri gibi davranışlarının da, dış çevrelerinde deneyimledikleri etkileşimler tarafından şekillendirildiği söylenebilir. (Chiasson ve Saunders, 2005; Hmieleski ve Baron, 2008a; Venkataraman vd., 2012). Dahası, birkaç çalışmanın girişimcilerin düzenleyici odakları ile faaliyet gösterdiği çevre arasındaki etkileşimleri incelediği gözlemlenmiştir (Hmieleski ve Baron, 2008a; Adomako, 2017; Adomako vd., 2024; Lanivich vd., 2025). Bununla birlikte, yapılan literatür taramasında, hem örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde (Schumpeteryan kurumsal girişimcilik ile riske yaklaşma arasında pozitif bir ilişki vardır ve Kirzneryan kurumsal girişimcilik ile riskten kaçınma arasında pozitif bir ilişki vardır şeklinde ele alan) çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünü inceleyen açık bir ampirik çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu çalışmada, bu ilişkiler incelenerek literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılmış ve çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolüne yönelik ampirik bir doğrulama gerçekleştirilmek amaçlanmıştır; fakat araştırma sonuçları bahsi geçen ilişkilerde çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı bir rolünün bulunmadığını göstermiştir. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarının yorumlandığı bölümde, bu duruma sebep olarak birçok farklı örgütsel faktörün firmalarda daha etkin olmasının gösterilebileceği belirtilmiştir. Buna göre, son olarak bu çalışmanın bir diğer önemli katkısı da, çevresel dinamizmin bir ılımlaştırıcı olarak değil de, dışsal bir öngörücü veya itici bir güç olarak ele alınması gerektiğini savunan görüşlere (Oktemgil ve Greenley, 1997; Teece, 2007; Jiao vd., 2011; Li ve Liu, 2014) yöneliktir.

Uygulamaya İlişkin İmlar

Bu çalışmanın literatüre yönelik katkılarının yanı sıra, uygulamaya yönelik çıkarımları da vardır. Bu bağlamda, araştırma bulguları ilk olarak örgütün iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türünün kurumsal girişimcilik tipolojilerini etkilediğini göstermiştir. Buna göre, basit rutinelere başvuran firmalar, basit rutinlerin sağladığı esneklik avantajı sayesinde daha inovatif girişimcilik faaliyetlerinde bulunma eğilimde olacaklardır. Buna karşılık, karmaşık rutinelere başvuran firmalar ise,

karmaşık rutinlerin katı yapılarından dolayı inovatif girişimcilik faaliyetlerinden kaçınacak ve kademeli yenilikleri tercih edeceklerdir. Buna göre, firmalar piyasaya devrim niteliğinde olarak adlandırılacak inovatif ürün veya hizmetler sunmak istiyorlarsa, iş süreçlerini basit rutinlere bağlı olarak yapılandırılmalıdırlar. Tam tersi, zaten piyasada mevcut ürün ve hizmetlerin benzeri olan ve bünyesinde önemsiz değişiklikleri barındıran ürün ve hizmetler sunmak istiyorlarsa da, iş süreçlerini karmaşık rutinlere bağlı olarak yapılandırılmalıdırlar. Bu doğrultuda, bu araştırmanın bulguları hem yaratıcı hem de keşfedici kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde bulunan firmalar açısından önemlidir. Ayrıca, firma içerisindeki karar vericilere yönelik olarak gerçekleştirilecek girişimcilik eğitimlerinin tasarımı ve uygulamasının da firmaların bağlı olduğu rutin türü göz önüne alınarak yapılması gerektiği söylenebilir.

Çalışmada daha öncesinde de bahsedildiği üzere, firma içerisindeki karar vericiler hem örgütsel rutinlerin uygulanmasında hem de girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde etkili olabilmektedirler. Araştırmanın bulguları da karar vericilerin risk alma ve riskten kaçınma eğilimlerini içeren düzenleyici odak türünün, örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu göstermiştir. Buna göre, firma içerisindeki karar vericilerin risk alma ve riskten kaçınma eğilimleri, firmanın iş süreçlerinin nasıl yapılandırılacağını ve girişimcilik faaliyetlerinin bu doğrultuda nasıl şekilleneceğini gösterdiği için doğru bir şekilde tahlil edilmelidir. Bu bağlamda, bu çalışma yatırımcılar ve yönetim kurulları için de çıkarımlara sahiptir; çünkü karar vericilerin düzenleyici odaklanmaları girişimcilik gibi örgütsel faaliyetlere yenilikçi bir bakış açısıyla mı yoksa gelenekselci bir bakış açısıyla mı bakacaklarını şekillendirmektedir. Son olarak, bu çalışmada çevresel dinamizmin hem örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde ılımlaştırıcı rolünün anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu, karar vericilerin örgüt içi faktörleri göz ardı etmemesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu çalışma, literatüre önemli katkılar sağlamakla birlikte, bazı kısıtlara sahiptir. Bu doğrultuda, bu bölümde kısıtlar ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur. Araştırmanın en önemli kısıtı, kurumsal girişimcilik tipolojilerindeki farkı anlayabilmek için, araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve son beş yıl içinde ürün geliştirme çalışmasında bulunmuş ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunmuş bir firmanın karar verici pozisyonunda (sahip, genel müdür, icra kurulu başkanı, genel müdür yardımcısı, direktör vb.) olan kişilerin oluşturmasıdır. Türkiye’de, firma karar vericilerinden veri toplamanın zorluğu, son beş yıl içinde ürün geliştirme çalışmasında bulunmak ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunmak gibi bir kısıtın varlığı ile daha da artmaktadır. Bu bağlamda, veri toplamada yaşanan zorluk, yeterli örneklemin toplanamayacağı düşüncesi ile sektörel bazda araştırma gerçekleştirmeyi de engelleyen bir unsur olmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, çalışmanın kesitsel verilere dayanmasıdır. Araştırmanın bağımlı, bağımsız, aracı ve ılımlatırıcı değişkenine yönelik veriler tek bir zaman aralığında toplanmıştır. Bu durum, nedensel ilişkileri belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Gelecekteki araştırmalar, tüm değişkenler için birden fazla zaman aralığında (boylamsal) veri toplayabilirler. Ayrıca, mülakatlar veya vaka çalışmaları gibi nitel araştırma yöntemleriyle nicel verilerin desteklenmesi öngörülen ilişkiler hakkında daha fazla içgörü sağlayabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, bu çalışmanın bulgularının sadece Türkiye ile sınırlı olmasıdır. Bu bağlamda, ülkeler arasındaki kültürel, ekonomik ve politik farklar göz önüne alındığında, bulguların genelleştirilebilirliğini sağlamak için diğer ülkelerde tekrarlamaya ve ek araştırmalar yapılmasına ihtiyaç vardır. Öte taraftan, araştırmanın keşifsel doğasından ve bazı ilişkilerin ilk tez test edilmesinden dolayı tüm sonuçlar literatür ile net olarak ilişkilendirilememektedir. Sonuçlar, tekrarlama ve ek araştırmalar ile yeniden test edildiğinde bu araştırmada elde edilen sonuçların karşılaştırılması da kolaylaşacaktır.

Araştırmanın bulguları, örgütlerin iş süreçlerinin bağlı olduğu rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkiye, karar vericilerin düzenleyici

odaklarının aracılık edebileceğini tespit etmiş olsa da firma büyüklüğü, yaşı, örgüt yapısı veya karar vericilerin kişisel özellikleri gibi ek aracı veya ılımlatıcı faktörlerin olması da muhtemeldir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar, örgütsel rutinler ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi analiz ederken bu faktörleri ılımlatıcı veya aracı değişken olarak araştırmalarına dahil edebilirler.

Son olarak, araştırmanın bulguları, çevresel dinamizmin hem örgütsel rutin türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde; hem de düzenleyici odak türü ile kurumsal girişimcilik tipolojileri arasındaki ilişkilerde ılımlatıcı rolünün anlamlı olmadığını göstermiştir. Bu çalışmada, her ne kadar ılımlatıcı etkinin bulunmayışının birçok farklı örgütsel faktörün firmalarda daha etkin olmasından kaynaklanabileceği belirtilmiş ve bu doğrultuda çevresel dinamizmin bir ılımlatıcı olarak değil de, dışsal bir öngörücü veya itici bir güç olarak ele alınması gerektiğini savunan görüşlerle (Oktemgil ve Greenley, 1997; Teece, 2007; Jiao vd., 2011; Li ve Liu, 2014) tutarlılık sağlanmış olsa da gelecekte yapılacak olan çalışmalar, çevresel dinamizmin anlamsız ılımlatıcı rolünü yeniden incelemelidirler. Çevresel koşullar, bir endüstriden diğerine önemli ölçüde değiştiğinden (Zahra ve Covin, 1995) gelecekteki çalışmalarda bu farklılıklar için tekrarlılama yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abravanel, I., Biron, M., & Brueller, N. N., 2024 How do organizations refine their post-merger integration routines over consecutive acquisitions?. **European Management Review**, 1-16.
- Achmad, F., Septiningrum, L., Prambudia, Y., Rumanti, A. A., & Wiratmadja, I. I., 2024 Tourism industry development model through support system facilities, stakeholder participation, and environmental dynamism: Dealing with post-pandemic covid-19 approach. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 15(1), 1-5.
- Achrol, R. S., & Stern, L. W., 1988 Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. **Journal of Marketing Research**, 25(1), 36-50.
- Adams, R. B., Almeida, H., & Ferreira, D., 2005 Powerful CEOs and their impact on corporate performance. **The Review of Financial Studies**, 18(4), 1403-1432.
- Adegbile, A. S., Sarpong, D., & Kolade, O., 2021 Environments for Joint University-Industry Laboratories (JUIL): Micro-level dimensions and research implications. **Technological Forecasting and Social Change**, 170, 120888.
- Adomako, S., 2017 CEOs' regulatory foci and firm-level product innovativeness in competitive environments. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 32(5), 640-651.
- Adomako, S., Zhu, F., Hsu, D. K., Istipliler, B., & Wiklund, J., 2024 Navigating environmental threats to new ventures: A regulatory fit approach to bricolage. **Journal of Management Studies**, 1-45.
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J., 2023 Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: Moderating role of self-efficacy. **International Journal of Emerging Markets**, 18(12), 5880-5899.
- Ahmadi, S., Khanagha, S., Berchicci, L., & Jansen, J. J., 2017 Are managers motivated to explore in the face of a new technological change? The role of regulatory focus, fit, and complexity of decision-making. **Journal of Management Studies**, 54(2), 209-237.
- Ahuja, G., & Morris Lampert, C., 2001 Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. **Strategic Management Journal**, 22(6-7), 521-543.

- Aldrich, H. E., 1999 **Organizations Evolving.** London, Sage Publications.
- Aldrich, H. E., & Martinez, M. A., 2001 Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(4), 41-56.
- Aldrich, H. E., & Yang, T., 2014 How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures. **Journal of Evolutionary Economics**, 24, 59-82.
- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W., 2010 Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. **Journal of Management Studies**, 47(7), 1343-1364.
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B., 2021 Narcissism and entrepreneurial intentions: the roles of entrepreneurial self-efficacy and environmental complexity. **The Journal of High Technology Management Research**, 32(1), 1-13.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B., 2005 How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?. **Journal of Management**, 31(5), 776-793.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B., 2007 Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 1(1-2), 11-26.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B., 2010 Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. **Academy of Management Annals**, 4(1), 557-583.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B., 2014 Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38(1), 159-184.
- Amir, M. T., 2015 Entrepreneurial behavior and innovative behavior: A conceptual clarification. **The Asian Journal of Technology Management**, 8(2), 160-171.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M. & Kacmar, C., 2014 The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions. **Career Development International**, 19(5), 494-507.

- Antoncic, B., 2007 Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. **Industrial Management & Data Systems**, 107(3), 309-325.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D., 2001 Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, 16(5), 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.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S., 2003 A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, 18(1), 105-123.
- Arfi, W. B., & Hikkerova, L., 2021 Corporate entrepreneurship, product innovation, and knowledge conversion: the role of digital platforms. **Small Business Economics**, 56(3), 1191-1204. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00262-6>
- Argote, L., 1982 Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units. **Administrative Science Quarterly**, 27 (3) 420-434.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel Jr, R. R., 1998 Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation. **Decision Sciences**, 29(1), 25-51.
- Atembe, R., 2024 Exploring entrepreneurial opportunity recognition in tourism: A study of Cameroon. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 51(3), 319-341.
- Atuahene-Gima, K., Li, H., & De Luca, L. M., 2006 The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. **Industrial Marketing Management**, 35(3), 359-372.
- Augier, M., & Teece, D. J., 2008 Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, 29(8-9), 1187-1208.

- Azadegan, A., Patel, P. C., Zangouinezhad, A., & Linderman, K., 2013 The effect of environmental complexity and environmental dynamism on lean practices. **Journal of Operations Management**, 31(4), 193-212. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2013.03.002>
- Aziz, A., & Foo, M. D., 2008 Thriving vs. surviving: a regulatory focus perspective on entrepreneurial striving. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 28(6), 1-11.
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A., 2008 A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. **Psychological Bulletin**, 134(6), 779-806.
- Baldessarelli, G., Lazaric, N., & Pezzoni, M., 2022 Organizational routines: evolution in the research landscape of two core communities. **Journal of Evolutionary Economics**, 32(4), 1119-1154. <https://doi.org/10.1007/s00191-022-00779-2>
- Bandura, A., 1989 Human agency in social cognitive theory. **American Psychologist**, 44(9), 1175-1184.
- Barnard C. I., 1938 **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Baron, R. A., 2004 The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. **Journal of Business Venturing**, 19(2), 221-239.
- Baron, R. A., & Shane, S., 2007 **Entrepreneurship: A process perspective**. Mason, OH, South-Western.
- Baron, R. A., & Tang, J., 2011 The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. **Journal of Business Venturing**, 26(1), 49-60.
- Baruah, B., & Ward, A., 2015 Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 11, 811-822.
- Baumol, W. J., 2002 **The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism**. Princeton University Press.
- Baumol, W. J., 2010 **The microtheory of innovative entrepreneurship**. Princeton University Press.

- Becker, M. C., 2004 Organizational routines: A review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, 13(4), 643-678.
- Becker, M. C., & Knudsen, T., 2005 The role of routines in reducing pervasive uncertainty. **Journal of Business Research**, 58(6), 746-757.
- Becker, M. C., & Zirpoli, F., 2008 Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 66(1), 128-148.
- Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., & Winter, S. G., 2005b Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, 14(5), 775-791.
- Becker, M. C., Salvatore, P., & Zirpoli, F., 2005a The impact of virtual simulation tools on problem-solving and new product development organization. **Research Policy**, 34(9), 1305-1321.
- Becker, M., & Lazaric, N., 2003 The influence of knowledge in the replication of routines. **Economie Appliquee**, 56(3), 34-65.
- Berger, P.L., & Luckmann, T., 1967 **The social construction of reality**. Garden City, Anchor Books.
- Betsch, T., Fiedler, K., & Brinkmann, J., 1998 Behavioral routines in decision making: The effects of novelty in task presentation and time pressure on routine maintenance and deviation. **European Journal of Social Psychology**, 28(6), 861-878.
- Bhardwaj, B. R., Sushil, M. K., & Momaya, K., 2007 Corporate entrepreneurship: Application of moderator method. **Singapore Management Review**, 29(1), 47-58.
- Bhaskar, R.A. 1975 **A realist theory of science**. London, Routledge.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M., 2011 Rational heuristics: The 'simple rules' that strategists learn from process experience. **Strategic Management Journal**, 32(13), 1437-1464.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M., 2014 Response to Vuori and Vuori's commentary on "Heuristics in the strategy context". **Strategic Management Journal**, 35(11), 1698-1702.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R., 2007 What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 1(1-2), 27-47.

- Biniari, M. G., 2012 The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: The case of envy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36(1), 141-170.
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C., 2011 What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. **Journal of Organizational Behavior**, 32(4), 589-607.
- Biru, A., Filatotchev, I., Bruton, G., & Gilbert, D., 2023 CEOs' regulatory focus and firm internationalization: The moderating effects of CEO overconfidence, narcissism and career horizon. **International Business Review**, 32(3), 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102078>
- Bisbe, J., & Malagueño, R., 2012 Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?. **Management Accounting Research**, 23(4), 296-311.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.002>
- Black, J., & Farias, G., 1997 Genesis of complexity cycles. In **8th Annual International Conference of The Society for Chaos Theory in Psychology and Life Sciences**. Boston University, Boston, MA.
- Block, J., Sandner, P., & Spiegel, F., 2015 How do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs? The role of motivation and procedural utility. **Journal of Small Business Management**, 53(1), 183-206.
- Bloodgood, J. M., Hornsby, J. S., Burkemper, A. C., & Sarooghi, H., 2015 A system dynamics perspective of corporate entrepreneurship. **Small Business Economics**, 45, 383-402.
- Blume, A., Franco, A. M., & Heidhues, P., 2020 Dynamic coordination via organizational routines. **Economic Theory**, 72, 1001-1047.
<https://doi.org/10.1007/s00199-020-01261-5>
- Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M., 1988 Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, 34(7), 816-835.
- Boyd, R., & Richerson, P. J., 2005 **The origin and evolution of cultures**. Oxford University Press.

- Brauer, M., & Laamanen, T., 2014 Workforce downsizing and firm performance: An organizational routine perspective. **Journal of Management Studies**, 51(8), 1311-1333.
- Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M., 2015 To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. **Career Development International**, 20(2), 147-162.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J., 2005 Organizational routines, situated learning and processes of change in project-based organizations. **Project Management Journal**, 36(3), 27-41.
- Brockner, J., & Higgins, E. T., 2001 Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(1), 35-66.
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B., 2004 Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, 19(2), 203-220.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M., 1997 The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, 42, 1-34.
- Bruyat, C., & Julien, P. A., 2001 Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 16(2), 165-180.
- Bryant, P., 2007 Self-regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation. **Management Decision**, 45(4), 732-748.
- Bryman, A., & Cramer, D., 2005 **Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists**. New York, Routledge.
- Burgelman, R. A., 1983 Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. **Management Science**, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R.A., & Sayles, L.R., 1986 **Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills**, New York, Free Press.
- Burmeister-Lamp, K., Lévesque, M., & Schade, C., 2012 Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation. **Journal of Business Venturing**, 27(4), 456-476.

- Busenitz, L. W., West G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A., 2003 Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. **Journal of Management**, 29(3), 285-308.
- Cadar, O., & Badulescu, D., 2015 Entrepreneur, entrepreneurship and intrapreneurship. A literature review. **The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences**, 2(24), 658-664.
- Calin, I. E., 2020 Entrepreneurship As Development Factor. **Annals of the, Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series**, (3), 112-117.
- Campbell, D., 1974 **Evolutionary epistemology**. In P. A. Schilpp (Ed.), *The philosophy of Karl Popper*: 413-463. LaSalle, IL, Open Court Press.
- Candela, R. A., Jacobsen, P. J., & Reeves, K., 2022 Malcom McLean, containerization and entrepreneurship. **The Review of Austrian Economics**, 35(4), 445-465. <https://doi.org/10.1007/s11138-020-00529-2>
- Carree, M. A., & Thurik, A. R., 2010 **The impact of entrepreneurship on economic growth**. Z.J. Acs, D.B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*. New York, Springer, 557-594.
- Carrier, C., 1996 Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 21(1), 5-20.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F., 1998 **On the self-regulation of behavior**. Cambridge University Press.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L., 2010 A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. **Family Business Review**, 23(1), 27-44.
- Castro, I., & Cepeda, G., 2016 Social capital, absorptive capacity and entrepreneurial behaviour in an international context. **European Journal of International Management**, 10(4), 479-495.
- Cattell, R. B., 1978 **The scientific use of factor analysis in behavioral and life sciences**. New york. Plenum.

- Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A. K., & Polo, M. T. S., 2014 A conceptual framework for unlearning in a homecare setting. **Knowledge Management Research & Practice**, 12(4), 375-386. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.6>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V., 2011 Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, 26(3), 375-390.
- Chang, Y., Lee, S., & Oh, W. Y., 2018 Approaching gain or avoiding loss? The impact of CEO regulatory focus and dynamism on CSR. **In Academy of Management Proceedings**, 1, 1-7.
- Chassang, S., 2010 Building routines: Learning, cooperation, and the dynamics of incomplete relational contracts. **American Economic Review**, 100(1), 448-465.
- Chen, J. E., Ouyang, T. H., & Pan, S. L., 2013 The role of feedback in changing organizational routine: A case study of Haier, China. **International Journal of Information Management**, 33(6), 971-974. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.09.002>
- Chen, J., Zhu, Z., & Anquan, W., 2005 A system model for corporate entrepreneurship. **International Journal of Manpower**, 26(6), 529-543.
- Chen, X., Jiang, G., Yang, L., Li, G., & Xiang, F., 2020 Redesign of enterprise lean production system based on environmental dynamism. **Concurrency and Computation: Practice and Experience**, 32(14), 1-13.
- Chen, X., Lee, C., Hui, C., Lin, W., Brown, G., & Liu, J., 2023 Feeling possessive, performing well? Effects of job-based psychological ownership on territoriality, information exchange, and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 108(3), 403-424. <https://doi.org/10.1037/apl0001027>
- Chen, Y. S., Lin, Y. H., Lin, C. Y., & Chang, C. W., 2015 Enhancing green absorptive capacity, green dynamic capacities and green service innovation to improve firm performance: An analysis of structural equation modeling (SEM). **Sustainability**, 7(11), 15674-15692. <https://doi.org/10.3390/su71115674>
- Chiasson, M., & Saunders, C., 2005 Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. **Journal of Business Venturing**, 20(6), 747-767.

- Chirico, F., & Bau', M., 2014 Is the family an "asset" or "liability" for firm performance? The moderating role of environmental dynamism. **Journal of Small Business Management**, 52(2), 210-225.
- Cho, S. H., Loibl, C., & Geistfeld, L., 2014 Motivation for emergency and retirement saving: an examination of Regulatory Focus Theory. **International Journal of Consumer Studies**, 38(6), 701-711.
- Chou, H. J., 2012 Effects of paternalistic leadership on job satisfaction-regulatory focus as the mediator. **International Journal of Organizational Innovation**, 4(4), 62-85.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P., 1994 Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. **Organization Science**, 5(4), 554-568.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S., 1996 Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. **Industrial and Corporate Change**, 5(3), 653-698.
- Coleman, P. T., Kugler, K. G., Vallacher, R., & Kim, R., 2019 Hoping for the best, preparing for the worst: Regulatory focus optimality in high and low-intensity conflict. **International Journal of Conflict Management**, 30(1), 45-64.
- Conley, S., & Enomoto, E. K., 2009 Organizational routines in flux: A case study of change in recording and monitoring student attendance. **Education and Urban Society**, 41(3), 364-386.
- Cooper, D. J., Puxty, A. G., Lowe, T., & Willmott, H., 1989 **The accounting profession, corporatism and the state**. In W. F. Chua, T. Puxty, & T. Lowe (Eds.), *Critical Perspectives in Management Control*. London, The Macmillan Press, 245-270.
- Corbett, J. J., Johnstone, N., Strodel, K., & Laurent, D., 2016 Environmental policy and technological innovation in shipbuilding. **OECD Science, Technology and Industry Policy Papers**.
- Coriat, B., & Dosi, G., 1998 **Learning how to govern and learning how to solve problems: On the co-evolution of competences, conflicts, and organisational routines**. A.D. Chandler, P. Hagstrom, O. Solvell, (Eds.) *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*. Oxford University Press, 103-133.

- Coşkun, R., Altunışık R., & Yıldırım, E., 2017 **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS Uygulamalı.** Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Courpasson, D., Dany, F., & Martí, I., 2016 Organizational entrepreneurship as active resistance: A struggle against outsourcing. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 40(1), 131-160.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P., 1986 The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1(3), 628-639.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P., 1988 The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. **Journal of Management Studies**, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P., 2006 Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(1), 57-81.
- Covin, J. G., & Slevin D. P., 1991 A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 16(1), 7-25.
- Cropanzano, R., Paddock, L., Rupp, D. E., Bagger, J., & Baldwin, A., 2008 How regulatory focus impacts the process-by-outcome interaction for perceived fairness and emotions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 105(1), 36-51.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C., 2007 How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. **Strategic Management Journal**, 28(8), 767-789.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C., 2011 Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. **Strategic Management Journal**, 32(8), 797-819.
- Crowe, E., & Higgins, E. T., 1997 Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 69(2), 117-132.
- Cucino, V., Ferrigno, G., Crick, J., & Piccaluga, A., 2024 Identifying entrepreneurial opportunities during crises: a qualitative study of Italian firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 31(8), 47-76.

- Cunningham, W. A., Raye, C. L., & Johnson, M. K., 2005 Neural correlates of evaluation associated with promotion and prevention regulatory focus. **Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience**, 5(2), 202-211.
- Cyert, R. M., J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- D'adderio, L., 2008 The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. **Research Policy**, 37(5), 769-789.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H., 1986 Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, 32(5), 554-571.
- Das, T. K., & Kumar, R., 2011 Regulatory focus and opportunism in the alliance development process. **Journal of Management**, 37(3), 682-708.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B., 2009 Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. **Administrative Science Quarterly**, 54(3), 413-452.
- De Jong, J. P., & Marsili, O., 2010 Schumpeter versus Kirzner: An empirical investigation of opportunity types. **EIM Research Reports**, 21(9), 1-29.
- De Jong, J. P., & Marsili, O., 2015 The distribution of Schumpeterian and Kirznerian opportunities. **Small Business Economics**, 44, 19-35.
- Deken, F., Carlile, P. R., Berends, H., & Lauche, K., 2016 Generating novelty through interdependent routines: A process model of routine work. **Organization Science**, 27(3), 659-677.
- Delić, A., Alibegović, S. Đ., & Mešanović, M., 2016 The role of the process organizational structure in the development of intrapreneurship in large companies. **Naše Gospodarstvo/Our Economy**, 62(4), 42-51.
- Delmar, F., & Shane, S., 2003 Does business planning facilitate the development of new ventures?. **Strategic Management Journal**, 24(12), 1165-1185.
- Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F., 2021 Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. **Small Business Economics**, 57(3), 1107-1123. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>
- Dess, G. G., & Beard, D. W., 1984 Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, 29(1), 52-73.

- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J., 2003 Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management**, 29(3), 351-378.
- Devidas, P. M., & Mughila, K., 2018 A study on organizational ambidexterity as a mediator between organization context, environmental dynamism and organizational performance. **Journal of Emerging Technologies and Innovative Research**, 5(10), 22-32.
- Dhir, S., Ongsakul, V., & Batra, I., 2018 Comprehending ambidexterity in the emerging-market context: The moderating role of learning capability and environmental dynamism on e-commerce firms' performance. **Journal for Global Business Advancement**, 11(4), 395-417.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G., 2014 The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. **Academy of Management Perspectives**, 28(4), 307-327. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Dill, W. R., 1958 Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, 2 (4), 409-443.
- Dimotakis, N., Davison, R. B., & Hollenbeck, J. R., 2012 Team structure and regulatory focus: The impact of regulatory fit on team dynamic. **Journal of Applied Psychology**, 97(2), 421-434.
- Dittrich, K., & Seidl, D., 2018 Emerging intentionality in routine dynamics: A pragmatist view. **Academy of Management Journal**, 61(1), 111-138.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L., 2008 Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction. **Organization Studies**, 29(8-9), 1165-1185.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P., 2011 Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic Management Journal**, 32(3), 254-279.
- Duchek, S., Raetzke, S., & Scheuch, I., 2020 The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. **Business Research**, 13(2), 387-423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>

- Duncan, R. B., 1972 Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, 17(3), 313-327.
- Dutta, D. K., & Crossan, M. M., 2005 The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(4), 425-449.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L., 1988 A social-cognitive approach to motivation and personality. **Psychological Review**, 95 (2), 256–273.
- Ebner, A., 2025 Innovation in economic evolution: Reintroducing Schumpeterian thought to current advances in economic sociology. **Current Sociology**, 73(2), 262-280.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A., 2003 Opportunities and entrepreneurship. **Journal of Management**, 29(3), 333-349.
- Edelman, L., & Yli-Renko, H., 2010 The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: Bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(5), 833-856.
- Eisenhardt K.M., & Sull D. N., 2001 Strategy as simple rules. **Harvard Business Review**, 79(1): 107–116.
- Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B., 2017 Superior strategy in entrepreneurial settings: Thinking, doing, and the logic of opportunity. **Strategy Science**, 2(4), 246-257.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., 2000 Dynamic capabilities: What are they?. **Strategic Management Journal**, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B., 2010 Crossroads- Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. **Organization Science**, 21(6), 1263-1273.
- Endres, A. M., & Woods, C. R., 2010 Schumpeter's 'conduct model of the dynamic entrepreneur': Scope and distinctiveness. **Journal of Evolutionary Economics**, 20, 583-607.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C., 2014 Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, 43(8), 1353-1369.

- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M., 2006 The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. **Journal of Business Venturing**, 21(2), 243-263.
- Eroglu, C., & Hofer, C., 2014 The effect of environmental dynamism on returns to inventory leanness. **Journal of Operations Management**, 32(6), 347-356. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.006>
- Essig, L., 2015 Means and ends: A theory framework for understanding entrepreneurship in the US arts and culture sector. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, 45(4), 227-246.
- Farsi, J. Y., Moradi, M., & Zali, M. R., 2019 Opportunity domains: Invisible boundaries of entrepreneurial opportunities. **Cogent Business & Management**, 6(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1709395>
- Feldman, M. S., 2000 Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**, 11(6), 611-629.
- Feldman, M. S., 2003 A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, 12(4), 727-752.
- Feldman, M. S., 2016 **Routines as process: Past, present, and future**. In J. Howard-Grenville, C. Rerup, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed*. Oxford University Press, 23-46.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J., 2011 Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, 22(5), 1240-1253.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T., 2003 Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, 48(1), 94-118.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T., 2008 **Routine dynamics**. In D. Barry & H. Hansen (Eds.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, Sage Publishing, 302–315.
- Feldman, M. S., & Rafaeli, A., 2002 Organizational routines as sources of connections and understandings. **Journal of Management Studies**, 39(3), 309-331.

- Feldman, M. S., & Worline, M. C., 2016 The practicality of practice theory. **Academy of Management Learning & Education**, 15(2), 304-324.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N., 2016 Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. **Organization Science**, 27(3), 505-513.
- Felin, T., & Foss, N. J., 2009 Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. **Scandinavian Journal of Management**, 25(2), 157-167.
- Felin, T., & Hesterly, W. S., 2007 The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. **Academy of Management Review**, 32(1), 195-218.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L., 2012 Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. **Journal of Management Studies**, 49(8), 1351-1374.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G., 2006 Managing successful organizational change in the public sector. **Public Administration Review**, 66(2), 168-176.
- Fischer, D., Mauer, R., & Brettel, M., 2018 Regulatory focus theory and sustainable entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 24(2), 408-428.
- Florack, A., Palcu, J., & Friese, M., 2013 The moderating role of regulatory focus on the social modeling of food intake. **Appetite**, 69, 114-122. <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2013.05.012>
- Foss, N. J., & Klein, P. G., 2020 Entrepreneurial opportunities: Who needs them?. **Academy of Management Perspectives**, 34(3), 366-377. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0181>
- Förster, J., Friedman, R. S., & Liberman, N., 2004 Temporal construal effects on abstract and concrete thinking: Consequences for insight and creative cognition. **Journal of Personality and Social Psychology**, 87(2), 177-189.
- Förster, J., Grant, H., Idson, L. C., & Higgins, E. T., 2001 Success/failure feedback, expectancies, and approach/avoidance motivation: How regulatory focus moderates classic relations. **Journal of Experimental Social Psychology**, 37(3), 253-260.

- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T., 2003 Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns?. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 90(1), 148-164.
- Frank, H., Güttel, W., & Kessler, A., 2017 Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 18(3), 185-194.
- Fransen, M. L., & Ter Hoeven, C. L., 2011 Matching the message: The role of regulatory fit in negative managerial communication. **Communication Research**, 40(6), 818-837.
- Frederick, H. H., Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M., 2006 **Entrepreneurship: Theory, process and practice**, (Asia-Pacific Edition). Thomson.
- Fredrickson, B. L., 2001 The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, 56(3), 218-226.
- Freiling, J., & Pöschl, A., 2023 Family-external business succession: the case of management buy-ins. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 35(3), 387-412. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1771812>
- Friedman, R. S., & Förster, J., 2001 The effects of promotion and prevention cues on creativity. **Journal of Personality and Social Psychology**, 81(6), 1001-1013.
- Frieswijk, N., & Hagedoorn, M., 2009 Being needy versus being needed: The role of self-regulatory focus in the experience of breast cancer. **British Journal of Health Psychology**, 14(1), 69-81.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J., 2016 Common methods variance detection in business research. **Journal of Business Research**, 69(8), 3192-3198.
- Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E., 2015 Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. **Academy of Management Journal**, 58(4), 1261-1282.

- Gamache, D. L., Neville, F., Bundy, J., & Short, C. E., 2020 Serving differently: CEO regulatory focus and firm stakeholder strategy. **Strategic Management Journal**, 41(7), 1305-1335.
- García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J., 2015 Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. **Journal of Business Research**, 68(5), 1094-1104.
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R., 2018 Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 14, 345-377.
- Garg, V. K., Walters, B. A., & Priem, R. L., 2003 Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic Management Journal**, 24(8), 725-744.
- Garrett Jr, R. P., & Welcher, T., 2018 **Corporate entrepreneurship as a survival routine**. The challenges of corporate entrepreneurship in the disruptive age, Emerald Publishing Limited, 111-122.
- Gartner, W. B., 1985 A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, 10(4), 696-706.
- Gartner, W.B., Shaver, K.G., Carter, N.M., & Reynolds, P.D., 2004 **Handbook of entrepreneurial dynamics**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Gavetti, G., & Levinthal, D., 2000 Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. **Administrative Science Quarterly**, 45(1), 113-137.
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W., 2005 Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy. **Strategic Management Journal**, 26(8), 691-712.
- George, D., & Mallery, M., 2010 **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**. Boston, Pearson.
- George, R., & MacMillan, I. C., 1985 Corporate venturing: Venture management challenges. **The Journal of Business Strategy**, 6(2), 85-91.

- Gernreich, C. C., 2018 What employees really want: Demands for individual idea development. **International Journal of Innovation Management**, 22(8), 1-20.
- Gibbert, M., De Groote, J. K., Hoegl, M., & Mendini, M., 2023 Recognizing new complementarities before they become common sense—the role of similarity recognition. **Organizational Dynamics**, 52(1), 862-885. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100915>
- Giddens, A., 1999 **Elements of the Theory of Structuration**. Elliot, A. (Ed.), in Contemporary Social Theory. Oxford, Blackwell.
- Gilbert, C. G., 2005 Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. **Academy of Management Journal**, 48(5), 741-763.
- Gilbert, N., 2001 **Writing about social research**. Researching social life. SAGE Publications.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y., 1997 Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. **Administrative Science Quarterly**, 750-783.
- Glaveli, N., Galanou, A., Kolias, G., & Karamanis, K., 2023 We are different and yet the same: the role of CEOs' regulatory focus and attention in SMEs' innovation orientation preferences. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 29(5), 1158-1180.
- Glinyanova, M., Bouncken, R. B., Tiberius, V., & Cuenca Ballester, A. C., 2021 Five decades of corporate entrepreneurship research: measuring and mapping the field. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 17, 1731–1757. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00711-9>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E., 2010 **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge University Press.
- Goosen, C. J., De Coning, T. J., & Smit, E. V. D. M., 2002 The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: A South African perspective. **South African Journal of Business Management**, 33(3), 39-51.

- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. L., Apodaca, S., McIntyre, A. L., Park, P., & Godbey, J. N., 2012 A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 80(1), 160-172.
- Göcke, L., Hülsebusch, K., & Menter, M., 2022 The legitimacy of corporate entrepreneurship: A structured literature review. **Management Review Quarterly**, 72(2), 385-416. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00246-5>
- Grande, J., Madsen, E. L., & Borch, O. J., 2011 The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. **Entrepreneurship and Regional Development**, 23(3-4), 89-111.
- Grant, R. M., 1996 Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17(2), 109-122.
- Greve, A., & Salaff, J. W., 2003 Social networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(1), 1-22.
- Groenewald, D., 2010 **Assessment of corporate entrepreneurship and the levels of innovation in the South African short-term insurance industry**. South Africa, Doctoral Thesis. University of Pretoria.
- Grote, G., Weichbrodt, J. C., Günter, H., Zala-Mezö, E., & Künzle, B., 2009 Coordination in high-risk organizations: The need for flexible routines. **Cognition, Technology & Work**, 11, 17-27.
- Groysberg, B., & Lee, L. E., 2009 Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firms. **Organization Science**, 20(4), 740-758.
- Gunawan, T., Jacob, J., & Duysters, G., 2016 Network ties and entrepreneurial orientation: Innovative performance of SMEs in a developing country. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 12(2), 575-599.
- Guo, T., & Spina, R., 2015 Regulatory focus affects predictions of the future. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 41(2), 214-223.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A., 1990 Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, 11, 5-15.

- Gürbüz, S., 2021 **Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri.** Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C. Babin, B. J., & Anderson, R. E., 2010 **Multivariate data analysis.** New Jersey, Pearson Prentice-Hall.
- Halevi, M. Y., Carmeli, A., & Brueller, N. N., 2015 Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. **Human Resource Management**, 54(1), 223-238.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C., 2005 Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. **Academy of Management Review**, 30(3), 472-491.
- Hannan, M. T., & Freeman, J., 1984 Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, 49(2), 149-164.
- Harries, C., 2003 Correspondence to what? Coherence to what? What is good scenario-based decision making?. **Technological Forecasting and Social Change**, 70(8), 797-817.
- Hassan, M. G., Razalli, M. R., & Abdul-Talib, A. N., 2014 The influence of environmental dynamism on strategic outsourcing success: a partial least squares structural equation modelling approach. **International Journal of Modelling in Operations Management**, 13, (4), 229-247.
- Hayes, A. F., 2022 **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression Based Approach.** New York, The Guilford Press.
- Hayton, J. C., 2005 Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. **R&D Management**, 35(2), 137-155.
- Hazlett, A., Molden, D. C., & Sackett, A. M., 2011 Hoping for the best or preparing for the worst? Regulatory focus and preferences for optimism and pessimism in predicting personal outcomes. **Social Cognition**, 29(1), 74-96.
- He, Y., Chen, Q., & Kitkuakul, S., 2018 Regulatory focus and technology acceptance: Perceived ease of use and usefulness as efficacy. **Cogent Business & Management**, 5(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1459006>

- Heavey, C., Simsek, 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.
- Helfat, C. E., 1998 Simple indicators of adaptation versus rigidity in history-dependent firm activities and decision rules. **Industrial and Corporate Change**, 7(1), 49-75.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A., 2015 **Dynamic managerial capabilities: A perspective on the relationship between managers, creativity, and innovation in organization**. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. New York, Oxford University Press, 421-429.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A., 2003 The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G., 2011 Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. **Strategic Management Journal**, 32(11), 1243-1250.
- Henrekson, M., & Sanandaji, T., 2020 Measuring entrepreneurship: Do established metrics capture Schumpeterian entrepreneurship?. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 44(4), 733-760.
- Herrington, M., Kew, J., Kew, P., & Monitor, G. E., 2010 **Tracking entrepreneurship in South Africa: A GEM perspective**. South Africa: Graduate School of Business, University of Cape Town.
- Higgins, E. T., 1997 Beyond pleasure and pain. **American Psychologist**, 52(12), 1280-1300.
- Higgins, E. T., 1998 Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. **Advances in Experimental Social Psychology**, 30, 1-46.
- Higgins, E. T., 2000a Making a good decision: Value from fit. **American Psychologist**, 55(11), 1217-1230.
- Higgins, E. T., 2000b Does personality provide unique explanations for behaviour? Personality as cross-person variability in general principles. **European Journal of Personality**, 14(5), 391-406.

- Higgins, E. T., 2005 Value from regulatory fit. **Current Directions in Psychological Science**, 14(4), 209-213.
- Higgins, E. T., & Cornwell, J. F., 2016 Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment & decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 136, 56-67.
- Higgins, E. T., & Spiegel, S., 2004 Promotion and prevention strategies for self-regulation. **Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications**, 171-187.
- Higgins, E. T., Cesario, J., Hagiwara, N., Spiegel, S., & Pittman, T., 2010 Increasing or decreasing interest in activities: The role of regulatory fit. **Journal of Personality and Social Psychology**, 98(4), 559-572.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A., 2001 Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. **European Journal of Social Psychology**, 31(1), 3-23.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., & Lumpkin, G. T., 1999 Opportunity recognition as a creative process. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 19(19), 216-227.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L., 2001 Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, 22(6-7), 479-491.
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A., 2008a Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2(4), 285-299.
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A., 2008b When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance?. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2(1), 57-72.
- Hmieleski, K. M., Carr, J. C., & Baron, R. A., 2015 Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: The relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 9(4), 289-312.
- Hmieleski, K. M., Corbett, A. C., & Baron, R. A., 2013 Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: A study of dispositional and environmental moderators. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 7(2), 138-150.

- Hodgson, G.M., 2004 **The nature and replication of routines**, in Becker, M.C. and Lazaric, N. (Eds), *Organizational Routines: Advancing Empirical Research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 26-44.
- Hon, A. H., Bloom, M., & Crant, J. M., 2014 Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. **Journal of Management**, 40(3), 919-941.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A., 2002 Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P., 2009 Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. **Journal of Business Venturing**, 24(3), 236-247.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V., 1993 An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17(2), 29-37.
- Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y., 2019 Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. **European Journal of Innovation Management**, 22(3), 562-582.
- Howard-Grenville JA, Rerup C, Langley A, Tsoukas H., 2016 **Organizational routines: How they are created, maintained, and changed**, Oxford University Press.
- Howard-Grenville, J., & Rerup, C., 2017 **A process perspective on organizational routines**. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, 323-339.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M., 1999 Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hu, L., Gu, J., Wu, J., & Lado, A. A., 2018 Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 14(1), 129-148.

- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z., 2014 Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: A moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. **Creativity and Innovation Management**, 23(4), 453-471.
- Huber, G. P., 1991 Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, 2(1), 88-115.
- Hung, C. C., Huan, T. C., Lee, C. H., Lin, H. M., & Zhuang, W. L., 2018 To adjust or not to adjust in the host country? Perspective of interactionism. **Employee Relations**, 40(2), 329-345.
- Hurst, E., & Pugsley, B., 2011 What do small businesses do? **Brookings Papers on Economic Activity**, 43(2), 73-142.
- Huse, M., Neubaum, D. O., & Gabrielsson, J., 2005 Corporate innovation and competitive environment. **The International Entrepreneurship and Management Journal**, 1, 313-333.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F., 2009 Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. **Journal of Applied Psychology**, 94(5), 1128-1145.
- Iacobucci, D., 2010 Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. **Journal of Consumer Psychology**, 20(1), 90-98.
- Ibrahima, I., Buwah, N. N., Ernest, N., Tiku, N. D. M., & Zuriatu, N., 2024 Entrepreneurship Development In Cameroon: An Analysis of The Characteristics of Cameroonian Entrepreneurs. **International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research**, 12(1), 1-23.
- Idson, L. C., Liberman, N., & Higgins, E. T., 2000 Distinguishing gains from nonlosses and losses from nongains: A regulatory focus perspective on hedonic intensity. **Journal of Experimental Social Psychology**, 36(3), 252-274.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F., 2009 Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G., 2003 A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of Management**, 29(6), 963-989.

- Isen, A. M., 1999 **Positive affect.** In T. Dalgleish & M. J. Power (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion*. New York, Wiley, 521–539.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W., 2006 Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M., 2009 Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. **The Leadership Quarterly**, 20(1), 5-18.
- Jantunen, A., 2005 Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. **European Journal of Innovation Management**, 8(3), 336-349.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P., 2009 Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D., 2007 Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, 60(1), 5-27.
- Jiang, W., Wang, L., Chu, Z., & Zheng, C., 2020 How does CEO regulatory focus matter? The impacts of CEO promotion and prevention focus on firm strategic change. **Group & Organization Management**, 45(3), 386-416.
- Jiao, H., Alon, I., & Cui, Y., 2011 Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: The case of China. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 5(2), 131-144.
- Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C., 2011 Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. **Journal of Organizational Behavior**, 32(5), 751-766.
- Johnson, P. D., Smith, M. B., Wallace, J. C., Hill, A. D., & Baron, R. A., 2015 A review of multilevel regulatory focus in organizations. **Journal of Management**, 41(5), 1501-1529.
- Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q., 2010 Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. **Academy of Management Review**, 35(2), 226-245.

- Jones, G. R., & Butler, J. E., 1992 Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. **Journal of Management**, 18(4), 733-749.
- Jung, C., Foege, J. N., & Nüesch, S., 2020 Cash for contingencies: How the organizational task environment shapes the cash-performance relationship. **Long Range Planning**, 53(3), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.005>
- Kachouie, R., & Adeli, S., 2010 **The relationship between firm-level entrepreneurship and managers' regulatory focus in the service sector: The case of Iranian organizations**, 180-186.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U., 2015 Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. **Journal of Business Venturing**, 30(4), 582-602.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L., 1989 Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. **Journal of Applied Psychology**, 74(4), 657-690.
- Kaplan, S., 2015 Truce breaking and remaking: The CEO's role in changing organizational routines. In **Cognition and Strategy**, 32, 1-45.
- Karagöz, Y., 2021 **SPSS-AMOS-META uygulamaları nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği**. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karali, E., 2018 **Investigating routines and dynamic capabilities for change and innovation**. Doctoral Thesis. Erasmus University Rotterdam.
- Kark, R., & Van Dijk, D., 2007 Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. **Academy of Management Review**, 32(2), 500-528.
- Keller, J., 2008 On the development of regulatory focus: The role of parenting styles. **European Journal of Social Psychology**, 38(2), 354-364.

- Keller, J., & Bless, H., 2006 Regulatory fit and cognitive performance: The interactive effect of chronic and situationally induced self-regulatory mechanisms on test performance. **European Journal of Social Psychology**, 36(3), 393-405.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A., 2006 Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(6), 809-830.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B., 2015 The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. **Sociological Methods & Research**, 44(3), 486-507.
- Ketokivi, M., & Choi, T., 2014 Renaissance of case research as a scientific method. **Journal of Operations Management**, 32(5), 232-240.
- Kirzner, I. M., 1973 **Competition and entrepreneurship**. Chicago, University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M., 1979 **Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship**. Chicago, University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M., 1997 Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, 35(1), 60-85.
- Kirzner, I. M., 1999 Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. **The Review of Austrian Economics**, 11(1), 5-17.
- Kirzner, I. M., 2009 The alert and creative entrepreneur: A clarification. **Small Business Economics**, 32, 145-152.
- Klein, K., 2017 Entrepreneurship, identity, and the transformation of marketing systems: Medical cannabis in California. **Journal of Macromarketing**, 37(1), 85-101.
- Kline, R. B., 2005 **Principles and practice of structural equation modeling**. New York, The Guilford Press.
- Kluger, A. N., Stephan, E., Ganzach, Y., & HersHKovitz, M., 2004 The effect of regulatory focus on the shape of probability-weighting function: Evidence from a cross-modality matching method. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 95(1), 20-39.

- Knust, P., 2017 CEO Communication during Strategic Change: A Regulatory Focus Perspective. **Junior Management Science**, 2(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.5282/jums/v2i1pp1-16>
- Kogut, B., & Zander, U., 1992 Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, 3(3), 383-397.
- Kumasey, A. S., Delle, E., Alfa, A. A., Abdul-Nasiru, I., Quansah, F., Alpha, M. A., Kudo, L. K., & Kudo, M. B., 2024 Career adaptability and entrepreneurial intentions: The role of future time perspective and promotion focus behavior. **Cogent Business & Management**, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2370446>
- Kump, B., & Scholz, M., 2022 Organizational routines as a source of ethical blindness. **Organization Theory**, 3(1), 1-24.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B., 2013 Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 9, 323-335.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H., 2018 Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, 1(1), 42-60.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W., 2005 Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. **The International Entrepreneurship and Management Journal**, 1, 275-291.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G., 2014 Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, 57(1), 37-47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Kurman, J., Liem, G. A., Ivancovsky, T., Morio, H., & Lee, J., 2015 Regulatory focus as an explanatory variable for cross-cultural differences in achievement-related behavior. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 46(2), 171-190.
- Labatut, J., Aggeri, F., & Girard, N., 2012 Discipline and change: How technologies and organizational routines interact in new practice creation. **Organization Studies**, 33(1), 39-69.
- Lafuente, E., Acs, Z. J., Sanders, M., & Szerb, L., 2020 The global technology frontier: productivity growth and the relevance of Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurship. **Small Business Economics**, 55, 153-178. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00140-1>

- Lai, C. Y., Hsu, J. S. C., & Li, Y., 2018 Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. **International Journal of Project Management**, 36(3), 566-582. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.001>
- Lam, T. W. H., & Chiu, C. Y., 2002 The motivational function of regulatory focus in creativity. **The Journal of Creative Behavior**, 36(2), 138-150.
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E., 2012 Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 138(5), 998-1034.
- Langens, T. A., 2007 Regulatory focus and illusions of control. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 33(2), 226-237.
- Lanivich, S. E., Adomako, S., Vardaman, J. M., Donbesuur, F., & Tang, J., 2025 Founder regulatory focus: Effects on entrepreneurial orientation and venture performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**. 1-27.
- Latham, S. F., & Braun, M., 2009 Managerial risk, innovation, and organizational decline. **Journal of Management**, 35(2), 258-281.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K., 1998 Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. **Academy of Management Review**, 23(2), 325-340.
- Lazaric, N., & Denis, B., 2005 Routinization and memorization of tasks in a workshop: the case of the introduction of ISO norms. **Industrial and Corporate Change**, 14(5), 873-896.
- Leder, S., Florack, A., & Keller, J., 2013 Thoughts about possible failure: Regulatory focus and the anticipation of regret. **Social Cognition**, 31(3), 349-373.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M., 2001 Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. **Strategic Management Journal**, 22(6-7), 615-640.
- Lemken, R. K., & Rowe, W. J., 2020 Unpacking the efficacy of organizational routines in the financial services industry. **Journal of Services Marketing**, 34(5), 735-747.
- Leonardelli, G. J., Lakin, J. L., & Arkin, R. M., 2007 A regulatory focus model of self-evaluation. **Journal of Experimental Social Psychology**, 43(6), 1002-1009.

- Leonardi P.M., 2011 When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS Quarterly**, 35(1),147–167.
- Levine, J. M., Higgins, E. T., & Choi, H. S., 2000 Development of strategic norms in groups. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82(1), 88-101.
- Levontin, L., Kluger, A., & Van Dijk, D., 2004 **Goal-orientation theory and regulatory-focus theory: The conflicting effects of feedback-sign**. Working paper, Hebrew University of Jerusalem.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C., 2011 Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **Organization Science**, 22(1), 81-98.
- Li, D. Y., & Liu, J., 2014 Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **Journal of Business Research**, 67(1), 2793-2799.
- Li, L., Li, G., Shang, Y., & Xi, Y., 2015 When does perceived leader regulatory-focused modeling lead to subordinate creativity? The moderating role of job complexity. **The International Journal of Human Resource Management**, 26(22), 2872-2887.
- Lieberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T., 1999 Promotion and prevention choices between stability and change. **Journal of Personality and Social Psychology**, 77(6), 1135-1145.
- Lin, H., Murphree, M., & Li, S., 2017 Emergence of organizational routines in entrepreneurial ventures. **Chinese Management Studies**, 11(3), 498-519.
- Liu, J. Y., Zhuang, G., Feng, C., & Li, S., 2023 How do interfirm relationships affect altruistic extra-role behavior? The mediating effect of organizational learning. **Journal of Business-to-Business Marketing**, 30(1), 87-106.
<https://doi.org/10.1080/1051712X.2023.2188135>
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z., 2002 Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. **Journal of Personality and Social Psychology**, 83(4), 854-864.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F., 2006 Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, 32(5), 646-672.

- Luchsinger, V., & Bagby, D. R., 1987 Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. **SAM Advanced Management Journal**, 52(3), 10-13.
- Ludema, J. D., Wilmot, T. B., & Srivastva, S., 1997 Organizational hope: Reaffirming the constructive task of social and organizational inquiry. **Human Relations**, 50(8), 1015-1052.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G., 1996 Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G., 2001 Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, 16(5), 429-451.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M., 2012 Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. **Journal of Retailing**, 88(4), 542-555.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J., 2004 Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. **Multivariate Behavioral Research**, 39(1), 99-128.
- MacMillan, I. C., Block, Z., & Narasimha, P. S., 1986 Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects. **Journal of Business Venturing**, 1(2), 177-191.
- Mahringer, C. A., & Renzl, B., 2018 Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 14(1), 61-79.
- March, J. G., & Simon, H. A., 1958 **Organizations**. New York, NY: John Wiley.
- Marcotte, C., 2013 Measuring entrepreneurship at the country level: A review and research agenda. **Entrepreneurship & Regional Development**, 25(3-4), 174-194. <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2012.710264>
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G., 2017 On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. **Journal of Knowledge Management**, 21(3), 553-570.

- März, V., Kelchtermans, G., & Vermeir, K., 2017 Artifacts as authoritative actors in educational reform: Routines, institutional pressures, and legitimacy in student data systems. **Journal of Educational Change**, 18, 439-464.
- Mason, R. B., 2007 The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. **Management Decision**, 45(1), 10-28.
- Mathews, J. A., 2010 Lachmannian insights into strategic entrepreneurship: Resources, activities and routines in a disequilibrium world. **Organization Studies**, 31(2), 219-244.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A., 2002 The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of Marketing**, 66(3), 18-32.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A., 2002a Action bias and opportunity recognition: An empirical examination of entrepreneurial attitude as regulatory focus. **Frontiers of Entrepreneurship Research: Proceedings of the Babson College Entrepreneurship Research Conference**. Babson College Wellesley, MA.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A., 2002b Regulatory focus and entrepreneurial intention: Action bias in the recognition and evaluation of opportunities. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 22(2), 61-72.
- McMullen, J. S., & Zahra, S. A., 2006 Regulatory focus and executives' intentions to commit their firms to entrepreneurial action. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 26(23), 1-14.
- McMullen, J. S., Shepherd, D. A., & Patzelt, H., 2009 Managerial (in) attention to competitive threats. **Journal of Management Studies**, 46(2), 157-181.
- Miller, D., 1983 The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29(7), 770-791.
- Miller, D., 1988 Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**, 31(2), 280-308.
- Miller, D., & Friesen, P. H., 1982 Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, 3(1), 1-25.

- Miller, D., & Friesen, P. H., 1983 Strategy-making and environment: The third link. **Strategic Management Journal**, 4(3), 221-235.
- Milliken, F. J., 1987 Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, 12(1), 133-143.
- Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C., 2001 Organizational improvisation and learning: A field study. **Administrative Science Quarterly**, 46(2), 304-337.
- Mithani, M. A., & O'Brien, J. P., 2021 So what exactly is a "coalition" within an organization? A review and organizing framework. **Journal of Management**, 47(1), 171-206.
- Mohd, W., Idris, S., & Momani, R. A., 2013 Impact of environmental dynamism on marketing strategy comprehensiveness and organizational performance. **International Journal of Business and Management**, 8(9), 40-49. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n9p40>
- Moraes, G. H. S. M. D., Spers, E. E., Mendes, L., & Silva, H. M. R. D., 2023 Corporate entrepreneurship at the university: The influence of managerial support, autonomy and reward on the innovative behavior of university professors. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 15(2), 404-424.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P., 2014 The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 10, 103-119.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G., 2011 **Corporate entrepreneurship & innovation**. South-Western, Thomson Publishers.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J., 2005 The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, 58(6), 726-735.
- Mote, J., Boylan, R., & Rice, M., 2001 A modeling view of breakthrough innovation. **Engineering Management Journal**, 13(3), 35-40.
- Mousavi, S., Bossink, B., & Van Vliet, M., 2018 Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. **Journal of Cleaner Production**, 203, 224-239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.215>

- Mrożewski, M., & Kratzer, J., 2017 Entrepreneurship and country-level innovation: Investigating the role of entrepreneurial opportunities. **The Journal of Technology Transfer**, 42(5), 1125-1142.
- Muavia, M., Hussain, G., Sahibzada, U. F., & Wan Ismail, W. K., 2023 Employee's regulatory focus and intrapreneurship: modeling the mediating role of creative self-efficacy and thriving. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 15(5), 1050-1070.
- Munir, A., Gulzar, S., John, J., Khan, N. U. H., Nabi, S., Tahir, M., & Alam, M., 2024 Exploring the interplay of environmental dynamism, supply chain ambidexterity, incentive governance and digital quality management system in achieving healthcare supply chain sustainability. **International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences**, 3(2), 2086-2111.
- Murnieks, C. Y., McMullen, J. S., & Cardon, M. S., 2019 Does congruence with an entrepreneur social identity encourage positive emotion under environmental dynamism?. **Journal of Small Business Management**, 57(3), 872-890.
- Mustafa, G., Ali, Z., Bodolica, V., & Kayastha, P., 2021 International business competence and innovation performance: the role of ambidextrous organizational culture and environmental dynamism. **International Journal of Organizational Analysis**, 31(4), 907-926.
- Myers, S. & Marquis, D.G., 1969 **Successful Industrial Innovations: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms**. Washington, DC, National Science Foundation.
- Nason, R. S., McKelvie, A., & Lumpkin, G. T., 2015 The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship. **Small Business Economics**, 45, 279-304.
- Neill, S., Wu, M., & Noel, T. W., 2023 Linking managerial capital with explorative strategy and growth in China. **Management Research Review**, 46(4), 605-624.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G., 1982 **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press.
- Nelson, R. R., 2005 **Technology, Institutions, and Economic Growth**. Cambridge, Harvard University Press.

- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A., 2008 Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. **Journal of Applied Psychology**, 93(6), 1220-1233.
- Newth, J., & Woods, C., 2014 Resistance to social entrepreneurship: How context shapes innovation. **Journal of Social Entrepreneurship**, 5(2), 192-213. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.889739>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., 2000 SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, 33(1), 5-34.
- North, J., 2015 **Individual Intrapreneurship in Organisations: A New Measure Of Intrapreneurial Outcomes**, Doctoral Thesis. University of York.
- Nowiński, W., & Rialp, A., 2016 The impact of social networks on perceptions of international opportunities. **Journal of Small Business Management**, 54(2), 445-461.
- O'Connor, G. C., & Rice, M. P., 2001 Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. **California Management Review**, 43(2), 95-116.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Cheng, Z., 2016 When CEO career horizon problems matter for corporate social responsibility: The moderating roles of industry-level discretion and blockholder ownership. **Journal of Business Ethics**, 133, 279-291.
- Oktemgil, M., & Greenley, G., 1997 Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. **European Journal of Marketing**, 31(7), 445-466.
- Omri, W., 2015 Innovative behavior and venture performance of SMEs: The moderating effect of environmental dynamism. **European Journal of Innovation Management**, 18(2), 195-217.
- Ortmann, G., 2010 On drifting rules and standards. **Scandinavian Journal of Management**, 26(2), 204-214.
- Ostrom, V., 1980 Artisanry and artifact. **Public Administration Review**, 40(4), 309-317.

- Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B., 2017 Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 11(3), 306-325.
- Ozawa, K., 2023 Organisational inertia and the dynamics of multiple organisational routines. **Knowledge Management Research & Practice**, 21(3), 667-676. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1983481>
- Pandza, K., & Thorpe, R., 2009 Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. **British Journal of Management**, 20(1), 118-131.
- Park, B. I., & Xiao, S., 2020 Is exploring dynamic capabilities important for the performance of emerging market firms? The moderating effects of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. **International Studies of Management & Organization**, 50(1), 57-73.
- Parker, S. C., 2011 Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, 26(1), 19-34.
- Parmentier-Cajaiba, A., Lazaric, N., & Cajaiba-Santana, G., 2021 The effortful process of routines emergence: The interplay of entrepreneurial actions and artefacts. **Journal of Evolutionary Economics**, 31, 33-63. <https://doi.org/10.1007/s00191-020-00691-7>
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J., 2011 Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. **Academy of Management Annals**, 5(1), 413-453.
- Pennington, G. L., & Roese, N. J., 2003 Counterfactual thinking and regulatory focus. In **Motivated Social Perception The Ontario Symposium**, In S.J. Spencer, S. Fein, M.P. Zanna, & J. M. Olson (Eds.), 9, 277-298.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S., 2007 Narrative networks: Patterns of technology and organization. **Organization Science**, 18(5), 781-795.
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H., 1994 Organizational routines as grammars of action. **Administrative Science Quarterly**, 39, 484-510.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P., 2012 Dynamics of organizational routines: A generative model. **Journal of Management Studies**, 49(8), 1484-1508.

- Peteraf, M. A., 1993 The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, 14(3), 179-191.
- Petrou, P., Baas, M., & Roskes, M., 2020 From prevention focus to adaptivity and creativity: The role of unfulfilled goals and work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 29(1), 36-48. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1693366>
- Pham, M.T., & Chang, H. H., 2010 Regulatory focus, regulatory fit, and the search and consideration of choice alternatives. **Journal of Consumer Research**, 37(4), 626-640.
- Pham, Q. T., Kieu, X. H., Pham V. K. 2024 Factors influencing human resource outsourcing evidence in Vietnam. **Calitatea**, 25(198), 315-332.
- Pinchot, G., 1985 **Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur**. New York, Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P., 2003 Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879-903.
- Pollack, J. M., Forster, W. R., Johnson, P. D., Coy, A., & Molden, D. C., 2015 Promotion-and prevention-focused networking and its consequences for entrepreneurial success. **Social Psychological and Personality Science**, 6(1), 3-12.
- Poulis, K., & Poulis, E., 2016 Problematizing fit and survival: Transforming the law of requisite variety through complexity misalignment. **Academy of Management Review**, 41(3), 503-527.
- Prasad, B., & Junni, P., 2016 CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. **Management Decision**, 54(7), 1542-1568.
- Preacher, K. J., & Kelley, K., 2011 Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. **Psychological Methods**, 16(2), 93-115.
- Preacher, K. J., & MacCallum, R. C., 2002 Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample sizes. **Behavior Genetics**, 32 (2), 153-161.

- Radwan, L., & Kinder, S., 2013 Practising the diffusion of organizational routines. **Environment and Planning A**, 45(10), 2442-2458.
- Rahman, A. R. A., & Hamid, N. R. A., 2019 Achieving logistics performance in military environmental dynamism: The role of organizational capabilities. **International Journal of Supply Chain Management**, 8(2), 1004-1017.
- Ramezani, Y., Safari, Z., Hashemiamin, A., & Karimi, Z., 2017 The impact of knowledge-oriented leadership on innovative performance through considering the mediating role of knowledge management practices. **Industrial Engineering & Management Systems**, 16(4), 495-506.
- Ramoglou, S., & Tsang, E. W., 2016 A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. **Academy of Management Review**, 41(3), 410-434.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M., 2009 Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(3), 761-787.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K., 2004 Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, 47(2), 255-266.
- Ringov, D., 2017 Dynamic capabilities and firm performance. **Long Range Planning**, 50(5), 653-664. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.02.005>
- Rodrigues, D. L., de Visser, R. O., Lopes, D., Prada, M., Garrido, M. V., & Balzarini, R. N., 2023 Prevent2protect project: Regulatory focus differences in sexual health knowledge and practices. **Archives of Sexual Behavior**, 52(4), 1701-1713. <https://doi.org/10.1007/s10508-023-02536-3>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A., 2011 Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. **The Leadership Quarterly**, 22(5), 956-974.
- Royer, I., & Daniel, A., 2019 Organizational routines and institutional maintenance: The influence of legal artifacts. **Journal of Management Inquiry**, 28(2), 204-224.

- Russell, R. D., 1999 Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3), 65-84.
- Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A., 2013 Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 121(2), 141-157.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.01.008>
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E., 2004 The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. **Academy of Management Perspectives**, 18(4), 76-91.
- Sahaym, A., Steensma, H. K., & Barden, J. Q., 2010 The influence of R&D investment on the use of corporate venture capital: An industry-level analysis. **Journal of Business Venturing**, 25(4), 376-388.
- Sakhdari, K., 2016 Corporate Entrepreneurship: A Review and Future Research Agenda. **Technology Innovation Management Review**, 6(8), 5-18.
- Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E., 2019 Corporate entrepreneurship in University of Tehran: Does human resources management matter? **International Journal of Knowledge-based Development**, 10(3), 276-292.
- Salvato, C., & Rerup, C., 2018 Routine regulation: Balancing conflicting goals in organizational routines. **Administrative Science Quarterly**, 63(1), 170-209.
- Sarasvathy, S. D., 2001 Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D., 2008 **Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise**. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A., 2015 Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. **Journal of Business Venturing**, 30(5), 714-731.
- Sathe, V., 1985 Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 37(2), 636-656.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., 2003 Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. **Methods of Psychological Research Online**, 8(2), 23-74.
- Schilke, O., 2014 On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, 35(2), 179–203.
- Schmidt, T., Braun, T., & Sydow, J., 2019 Copying routines for new venture creation: How replication can support entrepreneurial innovation. **Research in Sociology of Organization**, 61, 55-78.
- Schmookler, J., 1962 Economic sources of inventive activity. **The Journal of Economic History**, 22(1), 1-20.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E., 2017 Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. **Journal of Management Studies**, 54(2), 182-208. <https://doi.org/10.1111/joms.12206>
- Schuler A.A. & Higgins E.T., 2008 **Distinguishing levels of approach and avoidance: An analysis using regulatory focus theory**. In: Elliot AF (ed.) *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*. New York: Psychology Press, 489–503.
- Schollhammer, H., 1982 **Internal Corporate Entrepreneurship**, Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 209-229.
- Schumpeter J.A., 1942 **Capitalism, socialism and democracy**. New York, Harper and Brothers.
- Schumpeter, J.A., 1934 **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L., 2021 A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. **Journal of Business Research**, 129, 382-392.
- Segelod, E., 1997 The content and role of the investment manual: A research note. **Management Accounting Research**, 8(2), 221-231.

- Senbeto, D. L., Hon, A. H., & Law, R., 2021 Organizational cultures determine employee innovation in response to seasonality: Regulatory processes of openness and resistance. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 46(6), 1122-1146.
- Setiawan, H., & Erdogan, B., 2020 Key factors for successful corporate entrepreneurship: a study of Indonesian contractors. **International Journal of Construction Management**, 20(3), 252-268. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484849>
- Shabbir, S., Danish, R. Q., Rehman, M., Hasnain, M., & Asad, H., 2021 An empirical investigation of environmental turbulence and fear in predicting entrepreneurial improvisation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(2), 1-16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020157>
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S., 1998 Performance incentives and means: how regulatory focus influences goal attainment. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74(2), 285-293.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L., 2004 What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **The Leadership Quarterly**, 15(1), 33-53.
- Shane, S., 2000 Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**, 11(4), 448-469.
- Shane, S., 2003 **A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus**, Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000 The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25(1), 217-226.
- 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), 11-28.
- Sharp, D. J., 1994 The effectiveness of routine-based decision processes: The case of international pricing. **The Journal of Socio-Economics**, 23(1-2), 131-147.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Haynie, J. M., 2010 Entrepreneurial spirals: Deviation–amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(1), 59-82.

- Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R., 2004 Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. **Journal of Management Studies**, 41(6), 913-932.
- Simerly, R. L., & Li, M., 2000 Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test. **Strategic Management Journal**, 21(1), 31-49.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M., 2010 Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). **Health Expectations**, 13(3), 234-243.
- Simsek, Z., & Heavey, C., 2011 The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small-to medium-sized firms. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 5(1), 81-100.
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F., & Dino, R. N., 2009 The role of an entrepreneurially alert information system in promoting corporate entrepreneurship. **Journal of Business Research**, 62(8), 810-817.
- Simsek, 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.
- Sine, W. D., & David, R. J., 2003 Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. **Research Policy**, 32(2), 185-207.
- Sonenshein, S., 2016 Routines and creativity: From dualism to duality. **Organization Science**, 27(3), 739-758.
- Spanjol, J., & Tam, L., 2010 To change or not to change: How regulatory focus affects change in dyadic decision-making. **Creativity and Innovation Management**, 19(4), 346-363.
- Spee, P., Jarzabkowski, P., & Smets, M., 2016 The influence of routine interdependence and skillful accomplishment on the coordination of standardizing and customizing. **Organization Science**, 27(3), 759-781.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M., 2005 A socially embedded model of thriving at work. **Organization Science**, 16(5), 537-549.

- Stanczyk-Hugiet, E., 2025 Toward Systematization of Selectors: The Strategic Management Perspective. **In Proceedings of the Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage**, Madrid, Spain, 13–14 November 2019; Soliman, K.S., Ed.; International Business Information Management Association: King of Prussia, PA, USA, 2019, 9128–9135.
- Stene, E. O., 1940 An approach to the science of administration. **American Political Science Review**, 34(6), 1124-1137.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W., 1994 Creating corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, 15(7), 521-536.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y., 2009 Organizational slack and firm performance during institutional transitions. **Asia Pacific Journal of Management**, 26(1), 75-91.
- Sull D. N. & Eisenhardt K.M., 2015 **Simple Rules: How to thrive in a complex world**. New York, Houghton Mifflin Harcourt.
- Taghizadeh, S. K., Nikbin, D., Alam, M. M. D., Rahman, S. A., & Nadarajah, G., 2021 Technological capabilities, open innovation and perceived operational performance in SMEs: the moderating role of environmental dynamism. **Journal of Knowledge Management**, 25(6), 1486-1507.
- Tajeddini, K., & Mueller, S., 2019 Moderating effect of environmental dynamism on the relationship between a firm's entrepreneurial orientation and financial performance. **Entrepreneurship Research Journal**, 9(4), 1-13.
- Tajeddini, K., & Mueller, S. L., 2012 Corporate entrepreneurship in Switzerland: Evidence from a case study of Swiss watch manufacturers. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 8, 355-372.
- Tan, J., 2001 Innovation and risk-taking in a transitional economy: A comparative study of Chinese managers and entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, 16(4), 359-376.
- Tang, J., 2009 Exploring the constitution of entrepreneurial alertness: The regulatory focus view. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 22(3), 221-238.

- Tang, J., Baron, R.A., and Yu, A., 2021 Entrepreneurial alertness: Exploring its psychological antecedents and effects on firm outcomes. **Journal of Small Business Management**, 1–30. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1945071>
- Tavşancıl, E., 2002 **Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi**. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Teece, D., 2012 Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, (49)8, 1395-1401.
- Teece, D. J., 2007 Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., 2018 Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997 Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S., 2016 Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, 58(4), 13-35.
- Teirlinck, P., 2020 Engaging in new and more research-oriented R&D projects: Interplay between level of new slack, business strategy and slack absorption. **Journal of Business Research**, 120, 181-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.005>
- Trevelyan, R., 2011 Self-regulation and effort in entrepreneurial tasks. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 17(1), 39-63.
- Tumasjan, A., & Braun, R., 2012 In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition. **Journal of Business Venturing**, 27(6), 622-636.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K., 2004 How does adaptability drive firm innovativeness? **Journal of Business Research**, 57(5), 495-506.

- Turner, K., Harris, M. C., Crook, T. R., & Ranft, A. L., 2022 Too much of a good thing? An assessment of the effects of competitive and cooperative action repertoires on firm performance. **Management Decision**, 60(1), 123–145. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-024>
- Turner, S. F., 2014 The temporal dimension of routines and their outcomes: Exploring the role of time in the capabilities and practice perspectives. **Time and Work**, 2, 115-145.
- Turner, T., & Pennington, W. W., 2015 Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: How the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. **Small Business Economics**, 45, 447-463.
- Tushman, M. L. & Anderson, P., 1986 Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, 31(3), 439-465.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S., 2022 Corporate entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. **Small Business Economics**, 59, 1541-1565. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
- Vaara, E., & Whittington, R., 2012 Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, 6(1), 285-336.
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N., 2011 Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. **Journal of Organizational Behavior**, 32(8), 1084-1105.
- Vaz-Curado, S. F. L., & Mueller, A. P., 2019 The concept of entrepreneur of Schumpeter in comparison to Kirzner. **Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics**, 7(3), 613-642.
- Veinot, T. C., Bosk, E. A., Unnikrishnan, K. P., & Iwashyna, T. J., 2012 Revenue, relationships and routines: The social organization of acute myocardial infarction patient transfers in the United States. **Social Science & Medicine**, 75(10), 1800-1810. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.07.011>
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R., 2012 Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review**, 37(1), 21-33.
- Vera, D., & Crossan, M., 2004 Strategic leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, 29(2), 222-240.

- Vera, D., & Crossan, M., 2005 Improvisation and innovative performance in teams. **Organization Science**, 16(3), 203-224.
- Vohs, K. D., & Baumeister, R. F., 2011 What's the use of happiness? It can't buy you money. **Journal of Consumer Psychology**, 21(2), 139-141.
- Volberda, H. W., & Van Bruggen, G. H., 1997 Environmental turbulence: A look into its dimensionality. **NOBO- Enschede**, 137-146.
- Vriend, T., Hamstra, M. R. W., Said, R., Janssen, O., Jordan, J., & Nijstad, B. A., 2022 Regulatory focus theory: Disentangling goals and strategies. **Applied Psychology**, 1–37. <https://doi.org/10.1111/apps.12376>
- Vuori, N., & Vuori, T., 2014 Comment on “Heuristics in the strategy context” by Bingham and Eisenhardt (2011). **Strategic Management Journal**, 35(11), 1689-1697.
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E., 2020 Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 14(4), 639-660. 639–660. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T., 2013 Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, 31(4), 357-383.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G., 2021 The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. **Journal of Business Research**, 128, 564-577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B., 2016 A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. **Journal of Management**, 42(4), 982-1004.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., & Frazier, M. L., 2009 An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale. **Journal of Organizational Behavior**, 30(6), 805-831.
- Wallace, J. C., Little, L. M., Hill, A. D., & Ridge, J. W., 2010 CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, 48(4), 580-604.

- Walter, J., Kellermanns, F. W., & Lechner, C., 2012 Decision making within and between organizations: Rationality, politics, and alliance performance. **Journal of Management**, 38(5), 1582-1610.
- Wang, C. L., Tee, D. D., & Ahmed, P. K., 2012 Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: A tale of two Chinese private enterprises. **Asia Pacific Business Review**, 18(4), 505-530.
- Wang, H., & Chen, W. R., 2010 Is firm-specific innovation associated with greater value appropriation? The roles of environmental dynamism and technological diversity. **Research Policy**, 39(1), 141-154.
- Wang, L., Yang, D., Cui, Y., Zheng, J., Wang, J., Yang, Y., & Luo, Z., 2023a Regulatory focus and creativity: Adaptive-innovative cognitive style as a mediator and school climate as a moderator. **Psychology in the Schools**, 60(4), 1019-1041.
- Wang, L., Zhang, Y., & Yan, Y., 2023b Offensive patent litigation strategic choice: An organizational routine perspective. **Technovation**, 122, 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102663>
- Weick, K. E., 1979 **The social psychology of organizing**. Addison-Wesley.
- Wenzel, M., Danner-Schröder, A., & Spee, A. P., 2021 Dynamic capabilities? Unleashing their dynamics through a practice perspective on organizational routines. **Journal of Management Inquiry**, 30(4), 395-406.
- Whittington, R., 2006 Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27(5), 613-634.
- Wiklund, J., & Shepherd, D., 2005 Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. **Journal of Business Venturing**, 20(1), 71-91.
- Wilhelm, H., Maurer, I., & Ebers, M., 2022 (When) are dynamic capabilities routine? A mixed-methods configurational analysis. **Journal of Management Studies**, 59(6), 1531-1562.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I., 2015 How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. **British Journal of Management**, 26(2), 327-345.

- Winter, S. G., 2003 Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24(10), 991-995.
- Witt, U., 1995 Schumpeter vs. Hayek: Two approaches to evolutionary economics. In Meijer G. (Ed.), **New perspectives on Austrian Economics**, 81–101.
- Witt, U., 2003 **The evolving economy: Essays on the evolutionary approach to economics**. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Witt, U., 2011 Emergence and functionality of organizational routines: An individualistic approach. **Journal of Institutional Economics**, 7(2), 157-174.
- Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J., & Yi, X., 2008a The influence of leader regulatory focus on employee creativity. **Journal of Business Venturing**, 23(5), 587-602.
- Wu, W. Y., Chang, M. L., & Chen, C. W., 2008b Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation. **R&D Management**, 38(3), 265-277.
- Xu, F., & Wang, X., 2019 Transactional leadership and dynamic capabilities: The mediating effect of regulatory focus. **Management Decision**, 57(9), 2284-2306.
- Yan, J., Ali, M., Khan, M. M., Shah, S. H. H., & Butt, A. S., 2024 The effect of promotion regulatory focus on service performance. **The Service Industries Journal**, 44(1-2), 45-62. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.2003340>
- Yeager, V. A., Menachemi, N., Ginter, P. M., Sen, B. P., Savage, G. T., & Beitsch, L. M., 2013 Environmental factors and quality improvement in county and local health departments. **Journal of Public Health Management and Practice**, 19(3), 240-249.
- Yen, C. L., Chao, S. H., & Lin, C. Y., 2011 Field testing of regulatory focus theory. **Journal of Applied Social Psychology**, 41(6), 1565-1581.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R., 2018 Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. **The Journal of Strategic Information Systems**, 27(1), 43-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
- Yiu, D. W., & Lau, C. M., 2008 Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32(1), 37-57.

- Yiu, D. W., Lau, C., & 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.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Praveen P. K., & Stambaugh, J. E., 2019 Autonomy and family business performance: The joint effect of environmental dynamism and national culture. **International Small Business Journal**, 37(2), 153-185.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F., 2024 Contingency perspective to bridge human capital perception to achieve ambidexterity in environmental dynamism. **Social Sciences & Humanities Open**, 9, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100806>
- 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 A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17(4), 5-21.
- Zahra, S. A., 1993b Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A., 1995 Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. **Journal of Business Venturing**, 10(3), 225-247.
- Zahra, S. A., 1996 Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. **Academy of Management Journal**, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., 2015 Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: The role of entrepreneurial hubs. **Small Business Economics**, 44(4), 727-735.
- 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., & Garvis, D. M., 2000 International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, 15(5-6), 469-492.
- Zahra, S. A., & Nielsen, A. P., 2002 Sources of capabilities, integration and technology commercialization. **Strategic Management Journal**, 23(5), 377-398.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M., 2009 How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. **Journal of Business Venturing**, 24(3), 248-260.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F., 1999a Guest editorial: Corporate entrepreneurship in a global economy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(1), 5-8.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F., 1999b The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(2), 45-65.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P., 2006 Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, 43(4), 917-955.
- Zali, M. R., Niliaram, A., Rezaeian, A., & Kordnaeij, A., 2024 Exploring employee's entrepreneurial behavior process. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 14(2), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s40497-023-00369-x>
- Zbaracki, M. J., & Bergen, M., 2010 When truces collapse: A longitudinal study of price-adjustment routines. **Organization Science**, 21(5), 955-972.
- Zhang, J. A., O'Kane, C., & Chen, G., 2020 Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. **Journal of Business Research**, 121, 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.055>
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N., 2010 Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 31(3), 334-346.
- Zhu, P., Liu, Z., Li, X., Jiang, X., & Zhu, M. X., 2023 The influences of livestreaming on online purchase intention: examining platform characteristics and consumer psychology. **Industrial Management & Data Systems**, 123(3), 862-885.

- Zollo, M., & Winter, S. G., 1999 **From organizational routines to dynamic capabilities**, Working paper, The Wharton School, Philadelphia.
- Zollo, M., & Winter, S. G., 2002 Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, 13(3), 339-351.
- Zou, X., Scholer, A. A., & Higgins, E. T., 2014 In pursuit of progress: promotion motivation and risk preference in the domain of gains. **Journal of Personality and Social Psychology**, 106(2), 183-201.
- Zucker, L. G., & Darby, M. R., 2001 Capturing technological opportunity via Japan's star scientists: Evidence from Japanese firms' biotech patents and products. **The Journal of Technology Transfer**, 26(1), 37-58.
- Zuo, H., Zeb, A., Ismail, F., & Othayman, M. B., 2024 Transformational leadership: Enhancing corporate entrepreneurship for fostering competitiveness. **Journal of Competitiveness**, 16(2), 20-34. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.02.02>
- Zur, A., & Walega, A., 2015 Routines do matter: Role of internal communication in firm-level entrepreneurship. **Baltic Journal of Management**, 10(1), 119-139.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Ankete Katılabilmeniz İçin

Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve son beş yıl içinde ürün geliştirme çalışmasında bulunmuş ve geliştirilen bu ürünü piyasaya sunmuş bir firmanın karar verici pozisyonunda (sahip, genel müdür, icra kurulu başkanı, genel müdür yardımcısı, direktör vb.) olmanız gerekmektedir. **Eğer bu özellikleri taşıyorsanız lütfen alttaki kutucuğu işaretleyiniz.**

☐ Evet

Anket Formu

Sayın katılımcı, bu anket formu örgütsel rutinler ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olarak hazırlanan akademik bir araştırmaya kaynak teşkil etmesi amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak bilgiler kapsamında, kişisel verileriniz yer almamaktadır. Vermiş olduğunuz bilgiler kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Ayrıca, anket sorularına verilecek yanıtlar toplu değerlendirilecek olup bireysel değerlendirme yapılmayacaktır. Çalışmadan geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi açısından; hiçbir sorunun boş bırakılmaması, sorulara doğru ve samimi yanıtlar verilmesi büyük önem arz etmektedir. Çalışma ile ilgili her türlü sorunuz için xxxxx adresinden tarafıma ulaşabilirsiniz.

Katılımınız ve değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

Doktora Öğrencisi: Hale Seda BOZKIR

☐ Yukarıda yer alan bilgiler çerçevesinde söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Birinci Bölüm- Katılımcıların Özelliklerine Ait Bilgiler

1.Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek
2.Yaşınız :	☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60-69 ☐ 70 ve üzeri
3.Eğitiminiz:	☐ İlk-orta Öğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

4.Ünvanınız:	☐ Firma Sahibi ☐ Genel Müdür ☐ İcra Kurulu Başkanı (CEO) ☐ Genel Müdür Yardımcısı ☐ Direktör ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)
5.Toplam İş Tecrübesi Süreniz:	☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
6.Bu Firmadaki Toplam Çalışma Süreniz:	☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
7.Firmanın Yaşı:	☐ 0-4 ☐ 5-9 ☐ 10-14 ☐ 15-19 ☐ 20-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35 ve üzeri
8.Firmanın Çalışan Sayısı:	☐ 1-49 ☐ 50-249 ☐ 250-499 ☐ 500 ve üzeri
9.Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör:	☐ Hizmet ☐ İmalat ☐ Ticaret

İkinci Bölüm- Örgütsel Rutinler Ölçeği

Firmanızdaki iş yapış biçimlerini göz önüne alarak, lütfen size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz (1:Kesinlikle Katılmıyorum... ...5:Kesinlikle Katılıyorum).					
Basit Rutinlere Dayalı Olarak Hareket Edilmesi	1	2	3	4	5
1. Firmamızda alınan kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin en ayırt edici özelliği, detaylı talimatlar yerine genel kurallara dayalı olmasıdır.					
2. Çalışanlarımızın sevk ve idaresi, ayrıntılı kural veya düzenlemelerden ziyade yönlendirici ana ilkelere dayanır.					
Karmaşık Rutinlere Dayalı Olarak Hareket Edilmesi					
1. İş süreçlerimizin idaresi, genel ana ilkelere ziyade ayrıntılı olarak hazırlanmış talimatlara dayanır.					
2. İş operasyonlarımızın yürütülmesinde esnek davranmaktan ziyade yerleşik kurallara ve yöntemlere olan bağlılık büyük önem arz etmektedir.					

Üçüncü Bölüm-Kurumsal Girişimcilik Ölçeği

Firmanızın son 5 yılda geliştirdiği en yeni ürünün özelliklerini nasıl tanımlarsınız? Aşağıda zıt kutuplarda yer alan ifadeler yer almaktadır. Lütfen hangi kutba yakınsanız, yakın olma derecesine göre oraya yakın kutucuğu işaretleyin. “1” Kesinlikle en SOL seçenek “2” SOL seçenek “3” Kısmen SOL seçenek “4” Nötr “5” Kısmen SAĞ seçenek “6” SAĞ seçenek “7” Kesinlikle en SAĞ seçenek
--

1. Bu ürünün piyasa üzerinde görülür bir etkisi yoktur.	1	2	3	4	5	6	7	1. Bu ürün piyasayı çok etkilemiştir.
2. Bu ürün sadece firma içerisinde bir değişim yaratmıştır.								2. Bu ürün piyasadaki rakip firmaları değişime (yenilik yapmaya) zorlamıştır.
3. Bu ürün pazardaki dengeleri bozacak bir etkiye sahip değildir. (Bu ürün piyasanın işleyişine etki etmemiştir)								3. Bu ürün pazardaki dengeleri bozmuştur. (Bu ürün piyasanın işleyişini rahatsız etmiştir)
4. Bu ürün sahip olduğumuz yerleşik bilginin uygulanmasının bir sonucudur.								4. Bu ürün tamamen yeni ürettiğimiz bilgiyi uygulamaya dönüştüren bir üründür.
5. Bu ürün sektörümüzde mevcut olan enformasyondan yararlanılarak üretilmiştir.								5. Bu ürün sektörümüzdeki yeni bir enformasyona dayalı olarak üretilmiştir.
6. Bu ürün piyasada mevcut olan bir konseptte dayanarak geliştirilmiştir.								6. Bu ürün piyasaya yeni bir konsept sunmuştur.
7. Bu ürün mevcut teknoloji ve konseptleri kullanarak geliştirilmiştir.								7. Bu ürün tamamen yeni bir üründür.
8. Bu ürün kademeli bir iyileştirmeyi içermektedir.								8. Bu ürün devrimci bir yeniliği içermektedir.
9. Bu ürünü üretme fikri riskli değildi.								9. Bu ürünü üretme fikri çok riskliydi.
10. Bu ürünün özellikleri sıradandır.								10. Bu ürün benzersiz bir üründür.
11. Bu ürünün taklit edilmesi kolaydır.								11. Bu ürünün taklit edilmesi zordur.
12. Bu ürüne benzer özellikteki ürünler piyasada vardır.								12. Bu türden yenilikçi bir ürün nadiren görülür.
13. Bu ürün piyasada bir ihtiyacın görülmesi ve bu ihtiyacın karşılanmasına istinaden geliştirilmiştir.								13. Bu ürün piyasadaki bir ihtiyacı karşılamaktan ziyade firmamızın yaratıcılığının bir sonucudur.
14. Bu ürün mevcut pazar fırsatlarından yararlanmak için üretilmiştir.								14. Bu ürün firmamız için yeni pazar fırsatları yaratmıştır.
15. Bu ürün sektördeki diğer ürünlerden ilham alınarak üretilmiştir.								15. Bu ürün esasen kendi orijinal fikrimize dayanır.

Dördüncü Bölüm- Düzenleyici Odaklar Ölçeği

Lütfen size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz (1:Kesinlikle Katılmıyorum... ..5:Kesinlikle Katılıyorum).					
Riske Yaklaşma İklimi	1	2	3	4	5
1. Örgütsel hedeflerimiz için; tüm fırsatları heyecanla değerlendirmeye çalışırız.					
2. Örgütsel hedeflerimiz için; mümkün olan tüm yöntem ve araçları kullanmaya hevesli oluruz.					
3. Örgütsel hedeflerimiz için; gerekli olan tüm adımları atmaya hevesli oluruz.					
Riskten Kaçınma İklimi					
1. Örgütsel hedeflerimiz için; hata yapmaktan endişe duyarız.					
2. Örgütsel hedeflerimiz için; yanlış yapmamak adına tedbirli davranırız.					
3. Örgütsel hedeflerimiz için; dikkatli oluruz ve riske girmemeye çalışırız.					

Beşinci Bölüm- Çevresel Dinamizm Ölçeği

Lütfen size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum... ..5:Kesinlikle Katılıyorum)					
Çevrenin Dinamizmi	1	2	3	4	5
1. Bulunduğumuz pazardaki çevresel değişimler YOĞUNDUR.					
2. Bulunduğumuz pazarda SÜREKLİ olarak değişim yaşanmaktadır.					
3. Müşterilerimiz DÜZENLİ olarak yeni ürün ve hizmetler talep etmektedir.					
4. Son bir yılda pazarımızda önemli değişiklikler YAŞANMADI.					
5. Bulunduğumuz pazarda ürün ve hizmetlerin işlem hacmi SIK SIK ve HIZLI bir şekilde değişir.					

ÖZGEÇMİŞ

Hale Seda Bozkır, 2012 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce Uluslararası Ticaret Bölümü’nden mezun olmuştur. 2015 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programından mezun olmuştur. Mezuniyet sonrasında ise danışmanlık firmalarında çalışmıştır. 2017-2024 yılları arasında Kadir Has Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. Doktora eğitimine 2018 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme (İktisat) Anabilim Dalı’nda başlamıştır. Doktora eğitimini, “Rutin Güdümlü Kurumsal Girişimcilik: Düzenleyici Odağın Aracılık ve Çevresel Dinamizmin Ilımlaştırıcı Rolü” başlıklı tezi ile tamamlamıştır.