

Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi¹

Ahmet Murat Fiş

*Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, Orhanlı Tuzla 34956 İstanbul
e-posta: mfiş@su.sabanciuniv.edu*

S. Arzu Wasti

*Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, Orhanlı Tuzla 34956 İstanbul
e-posta: awasti@sabanciuniv.edu*

Özet

Çalışmanın amacı, kaynak temelli görüşün öne çıkardığı değerli, nadir, kopyalanması ve ikamesi zor bir kaynak olmaya en uygun aday olan örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini incelemektir. Bu yapılırken örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamalarına olan yansımaları aracılığı ile ölçülmüş, girişimcilik yönelimi ise beş alt boyutu ile çalışılmıştır. Türkiye gibi girişimciliğe çok ihtiyaç duymasına rağmen ekonomik ve kültürel anlamda teşvik edici unsurların yaygın olmadığı, gelişmekte olan bir ekonomide gerçekleştirilmiş olan çalışmanın sonuçları, güç aralığı kültürel alt boyutunun girişimcilik yönelimi üzerindeki anlamlı etkisini vurgulamaktadır. Düşük güç aralığı değerlerinin benimsendiğine işaret edecek insan kaynakları uygulamalarını öne çıkaran firmalar, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde daha etkin olabilecektir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, girişimcilik yönelimi, insan kaynakları uygulamaları.

1. Giriş

Rekabetin her zamankinden daha küresel bir hal alarak giderek yoğunlaştığı ve arttığı günümüz ekonomik koşullarında yenilikçi ve girişimci kurumsal bir yapı oluşturarak kurum içinde girişimcileri tanımlayabilmek, işe alabilmek ve/veya yaratabilmek iş dünyasının en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir (Zahra vd., 2000). Girişimci ve yenilikçi örgütlerin son zamanlarda artan bu popülerliği iş dünyasının yanı

¹ Bu çalışma, 1002 Akademik Destek Programı çerçevesinde 106K213 nolu proje kodu ile TÜBİTAK tarafından desteklenen araştırmanın bir yan ürünü olarak ortaya çıkmıştır. TÜBİTAK'a teşekkürü bir borç biliriz.

sıra akademisyenlerin de ilgisini çekmiştir (Guth ve Ginsberg, 1990). “Var olan bir kurum içinde girişimcilik”, diğer bir deyişle “kurumsal girişimcilik”, akademik dünyanın gerek uygulama odaklı (Kanter, 1989; Peters ve Waterman, 1982; Pinchot, 1985) gerekse de akademik (Covin ve Slevin, 1989; Guth ve Ginsberg, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra, 1996) çalışmalarında uzun vadede başarının reçetesi olarak sunulmuştur (Birkinshaw, 1999).

Mikro bazlı çalışmaların çoğunlukta olduğu bireysel girişimcilik çalışmalarına oranla kurumsal girişimcilik yazını daha çok örgüt düzeyinde analiz öngören makro bazlı çalışmalara dayanır (Davidsson ve Wiklund, 2001; Low ve MacMillan, 1988). Ancak ilk zamanlardaki bireysel girişimcilik çalışmalarında olduğu gibi, kurumsal girişimcilik yazınındaki birçok çalışma da davranışa yol açan süreçlerin etkileşiminden ziyade *karaktere* odaklanmıştır (Hornsby vd., 2002; Sharma ve Chrisman, 1999). Bu odaklanmaya paralel bir şekilde, girişimcilik yönelimi (GY) de firmaları çok muhafazakardan çok girişimciye uzanan bir cetvelde konumlandıran makro seviyede bir olgudur (Covin ve Slevin, 1991). Miller ve Friesen (1982) tarafından ölçeğin oluşturulup geliştirilmesinden bu yana yazın kurumsal girişimciliği GY aracılığı ile ölçümlenmiş, hatta iki kavram eş anlamlı olarak kullanılmıştır².

1990’lar GY’nin öncüllerini aydınlatmaya odaklanmış birçok çalışmaya tanıklık etmiştir (Zahra ve Covin, 1995). Bireysel özellikler yanında yazın, iç ve dış çevreyi GY’nin iki önemli ortamsal öncül kaynağı olarak tanımlamıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993). Kanter’in (2000) de belirttiği gibi, hemen hemen tüm girişimsel faaliyetler kurumsal iç çevredeki bireylerin yaratıcılıklarından doğsa da, yaratıcı fikirlerin başarılı yeniliklere dönüşmesinin bireysel ve hatta kurumsal çabanın ötesini gerektirdiği zaman içinde daha çok kabul gören bir görüş olmuştur. Yazın girişimsel faaliyetlerin gerçekte karmaşık ve çok boyutlu bir birikimin nihai ürünü olduğu sonucuna varmıştır (Dess

² Yazarlar GY ve kurumsal girişimciliğin iki farklı kavram olduğunu ve GY’nin, kurumsal girişimciliğin, kökünü örgüt kültürü gibi daha üst seviyedeki olgulardan alan doğrudan bir öncülü olduğunu düşünmektedir. Joseph Schumpeter’in girişimcilik anlayışına da uygun olarak, bir kişi ya da firmanın davranışsal unsurlar içermeyen eğilim veya yönelimlere sahip olduğunda değil ancak “yeni kombinasyon” yaratma *fonksiyonunu yerine getirdiğinde*, yani yönelim davranışa dönüştüğünde girişimci olacağı düşünülmektedir. Kabul edilen başarılı patent başvuruları bile bir yönelimi göstermekten öte şeyler ifade etse de, henüz ticari bir ürüne dönmedikleri için girişimcilik örneği olarak düşünülemezler. Yazında da GY’nin davranışsal öğeler içermediği ve eğilimleri ölçtüğü tartışılmış (Lumpkin ve Dess, 1996; 2001; Wiklund, 1999; Zahra, 1991) ve araştırmacılar GY ve girişimci davranış arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemeye davet edilmişse de (Wiklund, 1998), bu ilişki bu çalışmanın konusu değildir. Bu çalışma sadece GY’ye odaklanacak ve örgüt kültürü ile GY arasındaki ilişkiyi inceleyecektir.

vd., 2003; Gartner, 1985; Lumpkin ve Dess, 1996; Wiklund ve Shepherd, 2005; Zahra, 1991). Kuşkusuz her seviyede (ulusal, kurumsal ve bireysel) kültür, bu belirsiz faktörlere ve etkileşim süreçlerine ev sahipliği yapan ve tüm bunları tetikleyen ana olgulardan biridir. Nitekim ulusal boyutta kültür ile bireysel girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiş olup toplumsal kültür boyutlarının girişimcilik ile ilişkisinin varlığına dair kanıtlar sunulmuştur (Hayton vd., 2002). Ayrıca kimi yöneticiler ve yönetici odaklı araştırmacılar kültürü, örgütlerin yenilikçilik çalışmalarının başarı veya başarısızlığın altındaki temel değişken olarak görmektedirler (Detert vd., 2000). Bunlara paralel olarak, örgüt kültürünün GY üzerindeki olası etkilerini öngören kurumsal girişimcilik yazınının önemli araştırmacıları, örgüt kültürü (ÖK) ile GY arasındaki ilişkinin incelenmesi yönünde çağrılarda bulunmuşlardır (Covin ve Slevin, 1989; 1991; Dess vd., 2003; Hayton vd., 2002). Ancak halen ÖK'nin GY'yi sağlamak, korumak ve geliştirmek bağlamında kurumsal yetkinliklere etkisinin araştırıldığı ve test edildiği yeterli sayıda görgül çalışmanın varlığından bahsedilemez. Bu çalışma yazındaki bu çağrı ve ihtiyaca cevap vermeyi hedeflemektedir. Temel olarak ÖK ile GY arasındaki ilişki Joseph Schumpeter'in girişimcilik anlayışı ışığında "kaynak temelli görüş" baz alınarak³ Türkiye ortamında incelenecektir.

Görgül anlamda genellikle göz ardı edilmiş olan ÖK olgusunun önemini vurgulamanın yanında çalışma ÖK'nin toplumsal kültürden yansımaları olan iki boyutunu (güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma) ilk defa olarak GY'nin öncülü olarak inceleyecektir. Ayrıca ÖK de insan kaynakları uygulamalarına yansımaları aracılığı ile ölçümlenecektir. İnsan kaynakları uygulamalarını ÖK'nin ölçülmesinde bir gösterge olarak kullanabilmenin akademik yazına katkı olmanın yanı sıra iş dünyasında da pratik sonuçları olacaktır. Bu sadece kültürün davranışsal anlamda alternatif bir ölçüm mekanizmasını göstermekle kalmayacak, yöneticiler için de teşhis ve tedavi amaçlı bir araç sunacaktır.

Ek olarak, bu çalışmada GY, Lumpkin ve Dess'in (1996) önerdikleri, çok atıf almasına rağmen görgül olarak çok az test edilmiş (Hughes ve Morgan, 2007) hali ile beş alt boyutlu olarak ölçümlenecektir. Bunun da gelecek çalışmalar için önemli bir kapı açması beklenmektedir.

Son olarak, ÖK ile GY kavramlarının ve aralarındaki ilişkinin Türkiye gibi hem bireysel hem de kurumsal girişimciliğe çok fazla ihtiyacı olan gelişmekte olan bir ekonomide incelenmesi yazına kuşkusuz farklı bir bakış açısı sunacak ve katkı sağlayacaktır. Şimdiye dek yazındaki kuramlar genel

³ Kurum seviyesinde ve hatta bireysel seviyede girişimcilik yazınının üstüne oturabileceği genel kabul görmüş bir kuramdan yoksun olması sebebiyle araştırmacılar çoğu zaman diğer alanlardaki oturmuş ve genel kabul görmüş kuramlardan faydalanmışlardır (Zahra, 2007). Kaynak temelli görüş (bkz. Teng, 2007; Zahra vd., 2004), vekalet kuramı (bkz. Jones ve Butler, 1992; Shane, 1995) ve sosyal ağ kuramı (bkz. Floyd ve Wooldridge, 1999) bunlardan bazılarıdır.

itibari ile büyük ölçekli batı firmaları üzerinde test edilmiştir. Konuyu bir de bu ülkelerden oldukça farklı bir görüntü çizen, ekonomik altyapı, girişimsel faaliyetlerin çoğunlukla zorunluluktan kaynaklanması (Çetindamar, 2002), kültürel ortam gibi unsurlar açısından çok da destekleyici şartlar sunmayan, büyümekte olan bir pazarda görebilmek yukarıda bahsettiğimiz karmaşık sürecin daha iyi aydınlatılmasına yardımcı olacaktır. Çalışmanın gerçekleştirildiği Türkiye kendine has özellikler sunmaktadır. Bardağın boş tarafında ortamın, ekonomik ve kültürel anlamda, yenilikçi ve girişimci ruhu destekleyici güçlü ve gelişmiş bir altyapı sunmadığı görülürken, dolu tarafında ise büyük bir dönüşüm ve değişim sürecinde olan, büyümekte olan ekonominin yarattığı dinamizmin (Tan, 2007) firmaları gelişmiş ülkelerdeki rakiplerinden daha çok yaratıcılığa ve değişime zorladığı düşünülebilir. Sırf bu nedenle dahi öngörülen ilişkiyi gelişmiş ülkelerdeki yenilikçiliği ve girişimciliği destekleyen ekonomik ve kültürel altyapıdan farklı ve uzak bir ortamda test edecek olan bu çalışma, ilişkinin neden ve nasıl işleyip işlemediğine dair farklı açıklamalar sunabilir. Bu farklı bakış açısı GY'nin işleyişine dair değerli katkılar sunmakla beraber Türkiye'deki politika üreticilerine ve yöneticilere GY'nin ve ona bağlı olarak yenilikçiliğin geliştirilip desteklenmesi hususunda stratejiler üretmekte yardımcı olabilir. Türkiye'nin dünyanın 17. büyük ekonomisi (IMF, 2008) olduğu dikkate alındığında pratik sonuçların büyümekte olan diğer ekonomiler yanında gelişmiş ekonomiler için de faydalı olacağı gerçeği göz ardı edilemez.

2. Kuramsal çerçeve

Girişimci ve onun kapitalist ekonomik düzendeki kilit rolü, çok uzun zamandan beri fark edilmiş olmasına rağmen çağdaş anlamda girişimciliğin çalışılmasına Schumpeter ile başlanmıştır. Fransız ekonomist Richard Cantillon girişimci kelimesini ekonomik bağlamda kullanan ilk kişi iken, bu gelenekten gelen Jean-Baptiste Say ise girişimciye ekonomik süreçte belirli bir rol atfeden ilk ekonomistti (Schumpeter, 1954). Ona göre *kombinasyon* girişimcinin işlevini simgeleyen anahtar kelime idi. Schumpeter'in fark yaratan katkısı buna *yeni* sözcüğünü eklemek olmuştur. Schumpeter (1928; 1934) girişimciyi “yeni kombinasyonlar” yaratmak işlevini yenilikçilik faaliyetleri ile yürüten, diğer bir deyişle olası tüm kaynak ve güçlerin arasından “değişik ya da aynı şeyleri farklı metotlar ile üreten” kişi olarak tanımlamaktaydı. Ona göre süregiden bir yapıda kombinasyonlar oluşturmak rutin yönetim anlayışından farklı değildi. Yeni kombinasyonun eski kombinasyonu gerçekleştiren kişilerce yürütülmesi ya da tamamen yeni üretim araçları ile yapılmış olması gerekmiyordu. Onun anlayışına göre tamamen yeni kişiler, tamamen yeni kombinasyonları, tamamen eski araçlarla üretebilirlerdi. Bu tanım Schumpeter'in (1934) de vurguladığı gibi, hem yeni kombinasyon yaratma işlevini yerine getiren her kişiyi (bağımsız ya da bir firmada çalışan) girişimci yapacak kadar geniş, hem de var

olagelen bir işletmeyi idare edip devam ettiren kişileri tanımın dışına çıkaracak kadar dardı. Buna göre girişimci, bir firmanın dışından ya da içinden, alt kademededen ya da üst kademededen herhangi biri olabilirdi. Esasen Schumpeter'e göre, bireysel girişimcilik ile kurumsal girişimcilik sadece işlevin yerine getirildiği mekanın farklılaştığı, bir paranın iki yüzü ya da belki de daha doğru bir deyişle ikizler gibi benzer iki kavramdır (Çetindamar ve Fiş, 2007). Temelde hiçbir şey (kim, ne zaman, nasıl, ne süre ile ya da ne için v.b.) esas işlevin, yani yeni kombinasyon üretmenin önünde değildir.

2.1. Girişimcilik yönelimi

Peterson ve Berger'in (1971) öncü çalışmasından beri kurumsal girişimcilik akademik dünya genelinde hızla gelişen araştırma konularından biri olmuştur (Barringer ve Bluedorn, 1999; Hisrich ve Peters, 1986; Hornsby vd., 2002; Zahra vd., 1999). Ancak büyük ikiz kardeş bireysel girişimcilikte olduğu gibi, kavramın ne olduğu konusunda dahi bir uzlaşımın varlığına dair ipucu yoktur (Guth ve Ginsberg, 1990; Jennings ve Lumpkin, 1989). Bunun da ötesinde aynı kavram için iç girişimcilik (*intrapreneurship*), girişimci duruş, stratejik duruş, girişimci stratejik yönelim, kurumsal iş kurma, yaygın girişimcilik, idari girişimcilik, stratejik yenilenme, iç kurumsal girişimcilik, girişimcilik yönelimi ve kurumsal girişimcilik gibi (Becker ve Knudsen, 2004; Covin ve Slevin, 1991; Sharma ve Chrisman, 1999) değiştirilerek kullanılan farklı terimler mevcuttur (Zahra vd., 1999).

Kurumsal girişimcilik geniş anlamda “var olan bir kurumda girişimcilik” olarak tanımlanabileceken, kurum içindeki girişimciyi anlamaya yönelik araştırmalar temel olarak “girişimcilik yönelimi” diye adlandırılmış bir stratejik yönelime sahip firmaların girişimci faaliyetleri yürüteceği kabulüne dayanmaktadır. Zahra'nın (1991) da belirttiği gibi GY firmaların ve onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere olan eğilim ve yönelimini ölçen ve firmaları çok muhafazakardan çok girişimciye dek uzanan bir cetvelde yerleştiren bir değerlendirme mekanizması olarak da görülebilir. Buna göre girişimci firmalar yenilikçi, risk alan ve ileriye etkili (proaktif) örgütler iken, muhafazakar firmalar daha az yenilikçi, risk almayan ve daha çok “bekle ve gör” politikası takip eden kurumlardır (Miller, 1983). GY Miller (1983) tarafından önerildiği orijinal hali ile genel olarak üstünde uzlaşılmış bulunan üç boyuttan oluşmaktadır: yenilikçilik, ileriye etkililik ve risk almak.

Yenilikçilik (Y) yeni kombinasyonlar yaratma sürecinin belki de en önemli parçasıdır (Burgelman, 1985; Covin ve Miles, 1999; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Vesper, 1984). Yenilikçilik bir firmanın ürün/hizmet yeniliklerine adanmışlığını gösterir ve bireyin olabildiği gibi bir firmanın da yetkinliği olabilir (Drucker, 1985; Ireland vd., 2001). *Yenilikler* problem ve ihtiyaçlara yaratıcı, sıra dışı ve orijinal çözümler getirme yoludur (Davis vd.,

1991). Bu yeni kombinasyonlar yaratma yolu sadece ürünler için değil süreçler ve hizmet fikirleri için de geçerlidir (Zahra, 1991). Radikallığı açısından farklılaşsa, değişik biçim ve şekillerde tezahür etse de, yeni fırsatların takip edilmesine odaklanan yenilikçilik, daha önce de belirtildiği gibi GY'nin önemli bir parçasıdır. *İleriye etkililik (İE)* ise bir firmanın pazardaki fırsatları izlemeye olan yöneliminin yanı sıra yenilikleri, yenilenme hareketlerini ve yeni yönetim tekniklerini devreye almada hep öncü rolü alarak içinde bulunduğu ortamı ve sektörü şekillendirme eğilimini gösterir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Covin ve Slevin, 1991; Stopford ve Baden-Fuller, 1994). Son boyut olan *risk almak (RA)* ise firmanın, sonuç ve getirinin net olmadığı durumlarda bile yenilikçi projeleri destekleme yönelimidir.

1996 yılındaki çalışmalarında Lumpkin ve Dess GY'ye dahil edilmesi gerektiğini düşündükleri iki boyutu daha önermişlerdir. Bazı akademisyenlerce ileriye etkililikle eş görülmekle birlikte (Covin ve Covin, 1990) *saldırgan rekabetçilik (SR)* bu boyutlardan biri olup sektördeki rakiplerin alt edilmesine yönelik kuvvetli bir yönelime işaret eder. Lumpkin ve Dess'in (1996; 2001) deyişiyle rekabetteki konumun geliştirilmesine veya bir tehdidin alt edilmesine yönelik alınan saldırgan tavır veya "muharebesel bir duruş" olarak da tanımlanabilir. Bu çalışmada saldırgan rekabetçilik ve ileriye etkililiğin iki farklı boyut olduğu hususunda, bu durumu görgül olarak da gösteren Lumpkin ve Dess'in (2001) görüşü benimsenmiştir. *Özerklik (Ö)* ise aynı araştırmacılar tarafından önerilen bir diğer boyuttur. Araştırmacıların kendi deyimleri ile (1996:140) özerklik bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız aktiviteleri ifade eder. Benzer şekilde bu çalışmada da, girişimsel faaliyetlerin kalbinde yattığı düşünülen (Burgelman, 1983) özerk çaba ve yönelimlerin GY'ye dahil edilmesi gerektiği kabul edilmektedir.

2.2. Örgüt kültürü

Büyük ikiz kardeş bireysel girişimcilikteki gelişim sürecine paralel olarak kurumsal girişimcilik yazını da, nihayetinde, GY'nin girişimci faaliyetleri tetikleyen belirsiz faktörlerin karmaşık bir nihai ürünü olduğu konusunda uzlaşmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996; Wiklund ve Shepherd, 2005; Zahra, 1991). Benzer bir gelişim Schumpeter'de de gözlemlenmektedir. Yazar 1932 çalışmasında yeni kombinasyonların ortaya getirilmesinde sosyal etkileşim yapısının rolünü vurgulamaktadır. Yeni kombinasyon yapma sanatının ekonomik anlamda üretimin yapılması yanında kurumun ahlaki, kültürel ve sosyal alanlarına da uzandığını belirtmektedir. Hatta günümüzde girişimcilik bağımsız bir olgu olmaktan ziyade örgüt kültüründen kök alan bir süreç olarak görülmektedir (Hult vd., 2003).

Bu çalışma çok önemli fakat çokça göz ardı edilmiş (Schneider, 1989) örgüt kültürü değişkenini GY'nin doğrudan bir öncülü olarak ele alma ve inceleme çabasına girişmiştir. Kültür diye tanımlanan, kurumun kendine has ve değerli kaynaklarının tepe yönetimin kafasında oluşan stratejik yönelimi beslediği düşünülmektedir. Kaynak temelli görüşe paralel olarak iddia edilmektedir ki bir kurumun derinliklerinde yer alan temel değerler, inanışlar ve varsayımlar girişimsel faaliyetleri besleyen ve kolaylaştıran stratejik bir yönelime dönüşebilirler. Kaynak temelli görüş bir kurumun kendisine artık yarı kalıcı şekilde bağlanmış bulunan maddi ve maddi olmayan varlık ve yetkinliklerinden oluşan kaynaklarının firma performansını etkilediğini ileri sürer (Wernerfelt, 1984). Örgütün kendine has tarihinin bir zamanında ve mekanında kazanılarak içselleştirilen bu kaynaklar kuruma çok değerli, nadir bulunan, taklit edilmesi ve ikame edilmesi çok zor olan rekabet araçları sunabilirler (Barney, 1991). Zaten rekabetçi üstünlük de “halihazırdaki veya potansiyel rakiplerce aynı anda uygulanması mümkün olmayan katma değer yaratan stratejiler ve bunların taklit edilmesi mümkün olmayan faydaları” şeklinde tanımlanmıştır (Barney, 1991:102). Schumpeter'in girişimcilik anlayışı da tam böyle bir katma değer yaratma sürecine tekabül eder. O halde kaynak temelli görüş GY'nin ortaya çıkışını araştırabilmek için uygun bir yaklaşımdır (Teng, 2007). Barney'in (1991) deyişiyle, taklit edilmesi mümkün olmayan kaynaklara sahip olan firmalar rakip firmaların gerekli kaynaklara sahip olamadıkları için giremeyecekleri stratejik angajmanlara girebilen yenilikçi firmalar olacaktırlar. Tarihi olarak özgün, oluşma süreci olarak muğlak, sosyal olarak karmaşık yapılar olan örgüt kültürleri, taklit edilmesi mümkün olmayan kaynak setlerine çok güzel bir örnek oluştururlar. Diğer bir ifadeyle, kaynak temelli görüşe göre ÖK sürdürülebilir rekabetçi avantajın stratejik kaynağını oluşturabilir (Barney, 1986; Zahra vd., 2004).

Schein (1992) kültürel değerlerin yöneticilerin çevresel algılamalarında ve uygun kurumsal tavrın belirlenmesine dair görüşlerinin yapılanmasında önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürel değerlerin strateji oluşturma sürecini ve sonuçlarını (Schneider, 1989) ve üst düzey yöneticilerin stratejik yönelimlerini besleyip etkilediği (Geletkanyecz, 1997) düşünülmektedir. Bu çalışma da GY'yi daha üst seviyede bir kavram olan ÖK'de kök salan stratejik bir yaklaşım (Morris ve Paul, 1987) ve/veya esin kaynağı olarak değerlendirmektedir. Ancak tersi bir etkileşim ile GY'nin de ÖK'nin oluşumunda etkisinin olduğu düşünülebilir. İki olgunun birbirlerini nasıl destekleyip besleyebilecekleri ve karşılıklı nedensellik ilişkisinde bulunabilecekleri kolayca tasavvur edilebilir. ÖK'nin bizzat GY'nin yeşerebileceği ya da yeşeremeyeceği daha üst düzey bir ortamı ifade ettiği dikkate alındığında etkileşimin temel yönünün ÖK'den GY'ye doğru olması gerektiği anlaşılmaktadır (Covin ve Slevin, 1991).

ÖK'nin GY üzerindeki bu olası etkisini ve/veya bu konudaki çalışmaların eksikliğini fark eden araştırmacılar diğer araştırmacıları ÖK ile GY arasındaki ilişkiyi incelemeye davet etmişlerdir (Covin ve Slevin, 1989; 1991; Dess vd., 2003; Hayton vd., 2002). Ancak Hayton ve arkadaşlarının belirttiği gibi (Hayton, 2005; Hayton vd., 2002) şimdiye dek ilişkinin sadece iki çalışmada (Morris vd., 1993; Zahra vd., 2004) incelenmiş olduğu görülmektedir. Bahsi geçen ilk çalışmada bir bütün olarak ÖK'nin incelenmesinden çok görece olarak birey yerine gruba odaklanmanın kurum seviyesindeki girişimciliğe etkisi incelenmiş, ikinci çalışmada ise odak noktasını aile şirketleri oluşturmuştur. Bu çalışma kaynak temelli görüşü baz alarak, çoğu zaman göz ardı edilmiş (Schneider, 1989) örgüt kültürünün rolünü, bilindiği kadarı ile bu bağlamda daha önce hiç sınanmamış olan iki kültür boyutunu (güç aralığı ve erkeksilik-kadınsılık) da dahil ederek, Türkiye ortamında orta ve büyük ölçekli firmalardan oluşan bir örnekleme test edip yazına önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

2.2.1. Örgüt kültürünün boyutları

Birçok farklı disiplin dahilinde örgüt kültürünün değişik tanımları yapılmış olmasına karşın (Cameron, 2007; Smircich, 1983) kültürün, bir kurumu “sosyal bir yapıştırıcı” gibi bir arada tutmaya yaradığı konusunda genel bir uzlaşma hakimdir. Kilmann ve arkadaşları (1985) örgüt kültürünü bir topluluğu bir arada tutan ve nesiller boyu paylaşılagelen felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inanışlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Bireylerin kafasındaki hakim ideoloji veya “burada işler böyle yürür” şeklinde de (Schneider, 1988) özetlenebilecek olan örgüt kültürü kendini örgütsel yaşamın değişik özelliklerinde (Detert vd., 2000) ve davranışsal kalıplarında (Erdoğan vd., 2006) gösteren, tarihsel ve sosyal süreçte oluşa gelmiş bütünsel bir fenomendir.

Böylesine yüksek dereceden sosyal yapılaşmayı temsil eden ÖK kavramı (Bowen ve Ostroff, 2004) fazlasıyla soyut ve muğlak görünmektedir (Robert ve Wasti, 2002). Fenomenin çok boyutluluğu başkaları tarafından çok açık ortaya konmadığı ve diğer kültürlerce tehdit edilmediği sürece içinde yaşanırken fark edilmesinin zor olması ve analiz düzeyinin belirsizliği, firma seviyesinde örgüt kültürünün ölçülmesi ve kullanılması noktasında araştırmacıları zor durumda bırakabilmektedir (Cabrera ve Bonache, 1999; Cameron, 2004; Denison ve Mishra, 1995; Schneider, 1988). Detert ve arkadaşları (2000) tarafından çok iyi ifade edildiği üzere, kültür olgusu örgütsel çalışmalarda aktif olarak üçüncü on yılına girmekle beraber epistemolojisi, ölçülmesi, uygun metodolojisi üzerine tartışmalar kavramın olgunlaşmasını tehdit eden “savaş oyunlarına” dönüşmüştür.

Cameron ve Ettington 1988 yılındaki yazın taramalarında örgüt kültürüne ait 20 boyuta ulaşılmışken Detert ve arkadaşları (2000) daha

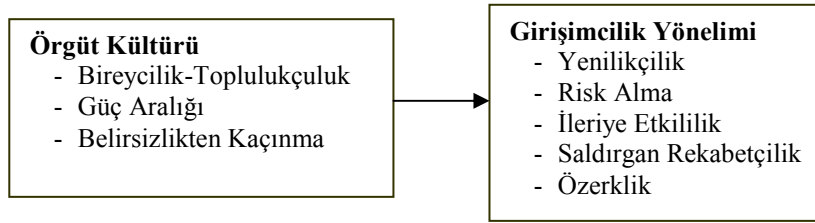
sonraki bir çalışmada 25 farklı olguyu sekiz alt boyuta indirgemişlerdir. Bahsi geçen bu boyutlar ve ölçüm metotlarının yanı sıra Hofstede tarafından 1980 yılında tanımlanmalarının ardından çok popüler olan daha geniş kapsamlı, bireycilik-toplulukçuluk (B-T), güç aralığı (GA), belirsizlikten kaçınma (BK) ve erkeksilik-kadınsılık⁴ adı altında dört boyutta toplanan bireysel ve toplumsal kültür boyutları da bulunmaktadır. Bu boyutlar geçerliği farklı görgül araştırmalarda kanıtlanmış, kökleri antropoloji ve sosyolojiye dayanan boyutlar olmak yanında bugüne kadarki en kapsamlı kültürler arası çalışmanın ürünleridir (Geletkanyecz, 1997).

Örgütler içinde buldukları ortamlardan ve kendilerini oluşturan bireylerden ayrı düşünülemezler. Her kurum üstünde kaçınılmaz etkileri olan topluluk ve kültürlerde yeşermiş olup yaşamına devam etmektedir. Ayrıca Hofstede ve arkadaşlarının (1990) da tartıştığı üzere bireyler örgütlere değerlerinin çoğunu gençlik dönemlerinde kazanmış yetişkinler olarak katılırlar. Adler ve Jelinek'in (1986) deyişiyle "bireyler örgütlere yeterince sosyal koşullandırma ile girerler". Diğer bir deyişle, bireylerin yanlarında getirdikleri toplumsal kültür öğeleri, özellikle çalışanların belirli bir ortak kültürü paylaştığı örgütlerde (Yılmaz vd., 2005), kültürün oluşmasında önemli rol oynar. Destekler şeklinde Robert ve Wasti (2002) de bireylerin, toplumsal kültürün oluşmasında etkili olurken vakitlerinin önemli bir bölümünü geçirdikleri örgütlerdeki kültürün oluşumunda etkisiz olmalarının çok muhtemel olmadığını öne sürmektedirler. Kısacası araştırmacılar uzun zamandan beri bir örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplumun o örgütün kültürü üzerinde temel etkileri olabileceğini kabul etmiş bulunmaktadır (Hofstede vd., 1990). Ayrıca bireysel girişimcilik yazınında kullanılagelen toplumsal kültür boyutlarının ÖK alanında da kullanılması Hofstede'nin araştırmasını büyük formel örgütler ortamında gerçekleştirdiği dikkate alındığında daha da yerinde olacaktır (Hofstede, 1980). Son olarak unutulmamalıdır ki yukarıda bahsi geçen Cameron ve Ettington (1988) ile Detert ve arkadaşları (2000) tarafından derlenen ÖK alt boyutları, farklı terimlerle adlandırılmış olsa da, kavramsal olarak toplumsal kültür alt boyutları ile örtüşmektedir. Örneğin, Detert ve arkadaşları (2000) tarafından izolasyon-işbirliği adıyla tanımlanmış olan boyutun genel anlamda bireycilik-toplulukçuluk boyutuyla, aynı şekilde, sabitlik-değişim olarak tanımlanmış boyutun belirsizlikten kaçınma, kontrol-koordinasyon-sorumluluk boyutunun da güç mesafesi boyutuyla kavramsal düzeyde örtüştüğü görülebilir. Sonuç olarak genellikle toplumsal ve bireysel düzlemdeki araştırmalarda kullanılan toplumsal kültür alt boyutlarının

⁴ Stratejik yönelimler ve karar alma süreçlerinden çok toplumsal cinsiyet rollerine atfedilmiş olan (Geletkanyecz, 1997) erkeksilik-kadınsılık boyutu daha önce bazı araştırmalarda da yapıldığı gibi (Schneider, 1989) kültür ve stratejik süreç arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmamıza dahil edilmemiştir. Destekler şeklinde Shane (1993) toplumsal kültür boyutları ile ulusal yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında diğer boyutlarla anlamlı bir ilişki bulmasına rağmen erkeksilik-kadınsılık boyutu ile anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlamamıştır.

girişimcilik yazınında (Morris vd., 1993) ve örgütsel seviyede (Earley, 1993; Earley ve Gibson, 1998; Hofstede vd., 1990; Robert ve Wasti, 2002; Wagner ve Moch, 1986; Yılmaz vd., 2005) kullanılması yerinde olacaktır. Bu çalışma toplumsal kültür alt boyutlarını örgütsel kültürün ölçülmesinde kullanarak kaynak temelli görüş ve kurumsal girişimcilik yazını ışığında Şekil 1’de özetlendiği hali ile örgüt kültürünün girişimcilik yönelimini besleyip geliştirdiği tezini sınayacaktır.

Şekil 1
Kuramsal Model



Genel anlamda araştırmacılar bireyciliği yüksek, belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı boyutları düşük olan ulusal kültürlerin bireysel girişimciliği daha kolaylaştırıcı rol üstlendiklerini ileri sürmüş olup bu sav süreklilik arz etmese de desteklenmiştir (Hayton vd., 2002). Bu çalışmada ise durum örgütsel seviyede incelenecektir. Aşağıda örgütsel seviyede durumun nasıl gelişebileceğine dair tartışma yer almaktadır.

2.2.1.1. Bireycilik - Toplulukçuluk

Hofstede'nin (1980) toplumsal kültür alt boyutlarını tanımladığı temel çalışmasından bu yana B-T, kuramsal olarak en çok geliştirilmiş boyut olup araştırmacılar arasında ilgi odağı haline gelmiştir (Bhagat vd., 2002; Robert ve Wasti, 2002).

Birey bazında B-T ile yenilikçilik ve/veya girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde, bireyci toplumların yaratıcılığın bir gerekliliği olarak kabul edilen özgürlüğe daha çok önem vermeleri ve buluşçuluğun gerektirdiği dışa dönüklük ve örgüte sadakatsizlik gerektirebilecek davranışlara daha yatkın olabilmeleri sebebiyle toplulukçu kültürle göre daha buluşçu olmalarının beklendiği görülebilir (Shane, 1992; 1993). Ayrıca bağımsızlık, başarı odaklılık, dışa dönüklük ve normlara uyumsuzluk gibi yenilikçiliği desteklediği düşünülen bazı psikolojik karakter özelliklerinin bireyci topluluklarda rastlanma sıklığı da daha yüksektir.

Bireysel girişimcilik üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular bireyciliğin olumlu katkısına işaret etmekle beraber kurumsal seviyede girişimcilik bazında grup bilinci ile hareket etmenin daha önemli olduğu

düşünölmektedir. Bu bağlamda, durumun örgüt düzleminde farklılıklar göstermesi beklenmektedir. Nitekim Shane'in (1992; 1993) de tespit ettiği gibi, bireyleri farklı yollarla birbirlerine bağlayan ve iş tanımlarının ötesine geçmelerine yardımcı olan kültürlerin örgüt içinde girişimciliğin gelişmesine katkısı olacağı açıktır. Diğer bir ifadeyle, katılımcı ve işbirlikçi bir yönetim stili ile yenilikçilik arasında da kuvvetli bir ilişki vardır.

Bireyci kültürlerdeki kişisel ve bireysel hedeflerin önceliğinin aksine toplulukçu kültürlerde öncelik kitlesel hedef ve işbirlikçi eylemlerdedir (Earley, 1989). Bu kültürlerde işbirliği ve ortak çalışma firmanın karar verme mekanizmalarının temellerini oluşturmaktadır. Örgütsel başarılarıdaki ortak çabalar, bilginin paylaşılması, işbirliği ve birlikte çalışma açıkça değer verilip ödüllendirilen davranışlardır. Birey odaklı örgüt kültürlerinde öncelik kişisel ve bireysel hedefleri takip edip maksimize etmek olup ödüllendirilen de bireysel mükemmeliyetçiliktir. Bireysel karar alma grup uzlaşmasına tercih edilirken bu durum çalışanların yeni bilgi ve bilgi birikimlerini birbirleriyle paylaşmalarını da engelleyebilmektedir (DeLong ve Fahey, 2000; Triandis, 1995). Bireyci kültürlerde bilgi alışverişi daha az ve ilişkiler daha kısa vadeli ve yüzeysel olabileceğinden kurumsal anlamda girişimsel faaliyetler yeterince beslenemeyecektir. Bu bağlamda hareket noktamız birey olarak gösterilen özelliklerin değil içinde çalışılan kurumun özelliklerinin etkisini incelemektir. Toplulukçu örgüt ortamlarının kurumsal seviyede girişimciliği tetikleyecek sinerjiyi yaratma imkanı daha fazladır.

Daha önce de bahsi geçen ve konuyu örgüt bazında alan nadir çalışmaların ilkinde Morris ve arkadaşları (1994) örgüt içerisinde bireycilik ile toplulukçuluk boyutlarının dengeli olmasının yüksek seviyede GY ile sonuçlanacağını ileri sürmüş ve ABD ve Güney Afrika örneklerinde hipotezlerini destekler sonuçlar elde etmişken benzer ilişkiyi Portekiz örneğinde bulamamışlardır. Zahra ve arkadaşları (2004) ise yine örgüt seviyesindeki çalışmalarında birey-grup yönelimi boyutu (bu çalışmadaki B-T boyutu ile örtüşen boyut) ile aile şirketlerindeki girişimcilik arasında ters U şeklinde bir ilişki bulmuşlardır.

Asalaklık, sosyal aylaklaşma ve karma güdü çatışmaları toplulukçu kültürlerin sorunlu özelliklerini oluştururken, anarşi, sadakatsizlik ve kısa vadeli kişisel çıkarların takibi bireyciliğin engelleyici unsurları olarak öne çıkmaktadır (Shane, 1992; 1993). Kısacası bireyci bir kültür radikal yeniliklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırırken, toplulukçu bir kültürel yönelim daha resmi girişimsel faaliyetleri destekleyebilir (Herbig, 1994). Buna göre, diğer her şeyin aynı olduğu durumlarda, GY'nin ortaya çıkma ihtimali toplulukçu kültürlerde daha fazla iken bağımsız girişimci faaliyetlerin izlenme ihtimali bireyci kültürlerde daha olasıdır.

Yukarıda özetlenen kuram ve bulgular ve iki durumun kendine has avantaj ve dezavantajları bir araya getirildiğinde yenilikçilik, buluşçuluk ve benzeri bireysel, gayri resmi, bağımsız girişimcilik faaliyetleri bağlamında

yüksek bireycilik ile olumlu ilişki beklenmelidir. Ancak çalışmamızdaki gibi odak noktasının kurumsal seviyede girişimcilik olduğu durumlarda bireylerin değişik kanallarla birbirleriyle bağlandıkları ve dolayısıyla bilgi paylaşımının daha yüksek olmasının beklendiği, iş tanımlarının ötesine geçebilen, daha katılımcı ve işbirlikçi toplulukçu kültürlerin daha etkin olması gerekecektir. Bu nedenle:

Hipotez 1: Örgütsel kültürde toplulukçuluk arttıkça girişimcilik yönelimi artacaktır.

2.2.1.2. Güç aralığı

Güç aralığı bir örgütün daha az güçlü üyelerinin, gücün hiyerarşik seviyeler arasında eşit dağılmamasını üstleri kadar olağan bulmaları ve kabullenmeleridir (Hofstede, 1980). Düşük GA kültürleri daha eşitlikçidir ve genel anlamda topluluğu oluşturan üyeler birbirleriyle eşit görülür (Geletkanycz, 1997). Yüksek GA'nın hüküm sürdüğü örgüt kültürlerinde astların daha itaatkar olması, karar alma süreçlerinin daha az katılımcı olması ve örgütün kural ve prosedürlere daha çok dayanması beklenir. Bu da kendini daha çok bürokrasi, daha resmi ve dikey iletişim alışkanlıkları, daha merkezi bir güç dağılımı ve organizasyon yapısı, daha kadereci davranışsal tutumlar ve güç dağılımındaki değişimlere karşı daha fazla direnç şeklinde gösterir (Newman ve Nollen, 1996; Shane, 1992; 1993; Yılmaz vd., 2005). Yerinden yönetim çalışanların daha fazla inisiyatif alması ve yeni girişimci fikirler üretip sunmasını kolaylaştırırken (Miller, 1983; Pinchot, 1985), içerdiği katılıkla merkezîyetçilik, girişimci fikirlerin alışverişini ve girişimciliğin gelişimini sekteye uğratar (Kanter, 1983). Bürokrasi ve sıkı kontrol mekanizmaları yaratıcılık ve buluşçuluğu engelleyip (Kanter, 1982; Schollhamer, 1982) yenilikçiliğin ihtiyaç duyduğu esnekliği öldürür (Sathe, 1988). Buluşsal çabalar diğer insanlardan gelecek bilgi ve katkıya çok bağlı iken daha dikey ve resmi iletişim alışkanlıkları bilgi kazanım ve öğrenme çabalarını güçleştirip bilginin örgüt içinde yayılımını zorlaştırır (Aiken ve Hage, 1971; Kanter 1982; Shane, 1993; Slater ve Narver, 1995; Yılmaz vd., 2005). Ayrıca buluşçuluk, çalışkanlık ve güçlü bir çalışma disiplini gerektirmesine rağmen hiyerarşik toplumlar kadereci yapıları sebebiyle çok çalışmaya daha az meyillidir. Son olarak, buluşlar ve girişimcilik sosyal yapıda hiyerarşinin tepe kademesinin değişmesine yol açabilecek kadar radikal değişikliklere sebep olabilirler. Hiyerarşik topluluklar bu tür değişimleri kolayca kabullenemezler ve en azda tutmaya çalışırlar (Shane, 1992; 1993). Tüm bunların ışığında yüksek GA seviyesinin GY üzerinde olumsuz etkisinin olması beklenmektedir:

Hipotez 2: Örgütsel kültürde güç aralığı arttıkça, girişimcilik yönelimi azalacaktır.

2.2.1.3. Belirsizlikten kaçınma

GA gibi daha önce bu bağlamda çalışılmamış olmasına rağmen, belirsizlikten kaçınma da GY'nin ortaya çıkmasında önemli roller üstlenebilir. Hofstede (1991) bu boyutu "bir topluluğun üyelerinin belirsizliği ve bilinmeyi tehdit olarak algılama ve bundan tedirgin olma derecesi" olarak tanımlamıştır. Sabit bir yapıda olmayan, karmaşık ve belirsiz ortamlara verilen tepkiyi içerir.

Girişimcilik faaliyetleri uzun vadeli yatırımlar ve kararlar gerektirir (Hisrich ve Peters, 1986). Uzun vadeli ve sabır gerektiren ancak risk içeren faaliyetler girişimciliği daha çok destekler (Hitt vd., 1999) ve belirsizlik girişimcilik için tercih edilen bir çevresel faktördür (Mintzberg, 1973). Çoğu zaman kaotik ve tahmin edilmesi güç bir yapı arz eden girişimcilik faaliyetlerini yürütürken riskleri ve getirileri anlayabilmek ve bir yerde kabullenmek gerekir (Kanter, 1983). Ayrıca GY'nin alt boyutlarından risk alma ve ileriye etkililik yüksek seviyede güveni, hızlı ve riskli kararlar almayı ve belirsizlik durumlarında saldırganca uygulanan cesur ve riskli stratejiler izlemeyi gerektirir (Richard vd., 2004). BK'nın düşük olduğu topluluklarda üyelerin farklı fikir, yaklaşım ve kavramlara daha toleranslı olması ve bildik olmayan durumlarda daha rahat davranması beklenir (Geletkanycz, 1997). Yenilikçilik de risk ve değişime karşı tolerans ve hatta Shane'e (1993) göre belirsizliğin kabulünü gerektirir. Bunları destekler şekilde belirsizliği kabul ile ulusal yenilikçilik faaliyetleri arasında sıkı bir ilişki bulunmuştur (Shane, 1993) ve Schneider (1985) da düşük belirsizlikten kaçınma oranlarına sahip yöneticilerin daha fazla girişimcilik faaliyetine girdiğini ileri sürmüştür. Bunlar ışığında:

Hipotez 3: Örgütsel kültürde belirsizlikten kaçınma arttıkça, girişimcilik yönelimi azalacaktır.

3. Yöntem

3.1. Örneklem ve veri toplama süreci

Çalışmanın örneklemini tek bir iş koluna odaklanmış, halka açık, ve/veya büyük ciroolu firmalar oluşturmaktadır. Çalışma için gerekli veriler Haziran 2006 itibariyle İMKB'de işlem gören firmaların yanı sıra 2003, 2004, ve/veya 2005 yıllarında İSO ilk 500 listesinde yer almış kuruluşlardan toplanmıştır. Bu grubun seçilme sebebi bu firmaların faaliyet gösterdikleri iş kollarının görece gelişmişlik düzeyi, Türkiye ekonomisine olan katkıları ve artan uluslararası rekabet sebebiyle girişimcilik faaliyetleri geliştirmeye daha yatkın olmalarının beklenmesidir. Örneklem seti yeni kurulmuş firmaların hayatta kalma mücadelesinin olası yanlış yönlendirmelerinden uzak olabilmek amacıyla (Zahra ve Garvis, 2000) en az beş yıldır (Covin ve Slevin, 1989) faaliyetlerini sürdüren firmalardan oluşturulmuştur. Benzer

şekilde ürün yelpazesinin olası karmaşılaştırıcı etkilerinden kurtulmak ve sorulara cevap verirken yöneticilerin hangi iş alanına odaklanacağını bilemeyip tutarsız ve yanlış cevaplar vermesine sebep olmamak için satışlarının %70'ini (Rumelt, 1974) sadece tek bir endüstriden karşılayan firmalar yanında, örgüt yapısının etkilerini inceleyebilmek için en az 10 işçi çalıştıran örgütler hedeflenmiştir (Lumpkin, 1996).

Veri toplama süreci, ölçeklere ait maddelerin Türkçe'ye çevrilmesi, gerekiyorsa yeni maddelerin belirlenmesi ve anket formunun Huber ve Power (1985) tarafından yapılan öneriler ışığında oluşturulması ile başlamıştır. Anket formu İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yöntemi (Brislin, 1980) ile hazırlanıp orijinal İngilizce sorularla çeviri İngilizce sorular anadili İngilizce olan bir dil uzmanınca kontrol edilerek düzeltilmiştir. En son Türkçe sorular ile orijinal İngilizce sorular iki ayrı çift dilli kişi tarafından kontrol edilmiştir. Bu süreci anket formu, biçimi ve soruların tekrar gözden geçirilmesi amacıyla yapılan bir ön test aşaması takip etmiştir. Soru formu, bir tanesi örneklem grubundakine benzer profiller gösteren bir grup olmak üzere üç farklı grup ile görüşülüp tartışılmıştır. Böylelikle keşfedici bir yaklaşımla ölçeklerin uygulanabilirliği, sorular ve formun anlaşılabilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Bu ön test aşamasının ardından son hali verilen sorular ve anket formu, pilot test amacıyla çalışmanın örneklem seti kriterlerine uygun, benzer profilde 88 firmadan 132 kişiye yollanmış olup 32 firmadan 50 anket geri dönmüştür. Pilot çalışma sonucunda yapılan analizlerde kullanılacak ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmış olup varolan ölçeklerin Türkçe versiyonları, bu çalışma için geliştirilmiş yeni ölçekler ve tüm soru formu anlaşılabilirlik ve açıklık yönünde gözden geçirilmiştir. Yapılan son düzeltmelerden sonra oluşturulan yapılandırılmış soru formu Huber ve Power'ın (1985) kilit bilgi sahiplerinden kaliteli veri toplama konusunda çizdikleri ana hatlar ışığında her firmadan en üst düzey yönetici ile birlikte insan kaynakları bölüm yöneticisinin de aralarında bulunduğu üç kişiye posta aracılığı ile yollanmıştır.

İstanbul Sanayi Odası tarafından yapılan anketlerde en fazla %10'a çıktığı belirtilen geri dönüş oranını arttırmak amacıyla Dillman'ın (2000) cevap arttırıcı teknik ve beş dalga postalama yöntemi uygulanmıştır. Her bir soru formu her firmadan belirlenmiş kilit bilgi sahiplerine çalışmanın amacını belirten, gizlilik ve geri dönüş yapanlara sunulmak üzere çalışmanın bir sayfalık sonuç raporunu vadeden bir mektup eşliğinde ve posta parası önceden ödenmiş geri dönüş zarfları ile birlikte yollanmıştır. İlk postalamadan sonra hatırlatma mektupları ve/veya benzer şekilde soru formu, mektup ve zarf içeren dört dalga daha gönderilmiştir. Dördüncü ve beşinci dalgalar sadece ankete cevap vermeyen hedef kitleye yönlendirilmiştir. 14 haftalık veri toplama sürecinin ardından 347 firmadan 520 kullanılabilir anket geri dönmüştür. Bu katılım seviyesi, firma bazında

%51'lik, katılımcı seviyesinde %25'lik geri dönüş oranlarına karşılık gelmektedir.

3.2. Değişkenler ve ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçekler Ek 1'de sunulmuştur. Aşağıdaki bölümlerde ölçeklerin geliştirilmesi ve özellikleri ile ilgili detaylar sunulmaktadır.

3.2.1. Örgüt kültürü

Örgüt kültürünü ele alan birçok çalışma açıkça insan kaynakları uygulamalarına işaret etmese de insan kaynakları uygulamaları bir örgütün kendine has kültürünün yaşatılmasındaki rolleri dolayısıyla dikkat çekmekte (Hayton, 2005; Schein, 1992) ve örgüt kültürünün ve değerlerinin desteklenerek pekiştirilmesinde önemli araçlar olarak kabul edilmektedir (Schein, 1992). Deal ve Kennedy'nin (1983) de belirttiği gibi kültürler örgütü oluşturan bireyler günlük işlerini yaptıkça evrimleşerek yavaş yavaş oluşurlar, bir anda geliştirilip tesis edilemezler. Schneider'ın (1988) da ileri sürdüğü gibi, davranış ve inanışların bireyler açısından ne anlama geldiğini öğrenmek için altta yatan varsayım ve değerlerin yaşatılması ve ortaya çıkarılması gerekmektedir. Destekler şekilde, Ferris ve arkadaşları (1998) örgüt kültürünü çalışan davranış ve tutumlarının öncülü olarak konumlandıran bir insan kaynakları yönetimi sosyal-ortam kuramını geliştirmişlerdir. Jackson ve Schuler (1995) ise insan kaynakları uygulamalarının iç ve dış çevreden nasıl etkilendiğini inceledikleri çalışmalarında örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimini birbirinden ayıramayacak kadar bütünleşik bir şekilde ele almaktadırlar. Nitekim Ogbonna ve Whipp (1999) de örgüt kültürünün strateji ve insan kaynakları yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimde oynadığı etkin role dikkat çekmektedirler. Benzer şekilde Lau ve Ngo (2004) da örgüt kültürü ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumun etkilerini inceledikleri çalışmalarında örgüt kültürünün, insan kaynakları ile performans arasında gerçekleşen etkileşimdeki rolüne işaret etmişlerdir. Bowen ve Ostroff (2004) ise aslında örgütsel kültürle eş işlevli sayılabilecek örgütsel iklimin, bireylerin neyin ödüllendirilip neyin cezalandırıldığı konusundaki ortak algı paylaşımını nasıl etkilediğini tartışmaktadır. Bunların da ötesinde, Chandler ve arkadaşları (2000) insan kaynakları uygulamaları ile örgütün yenilikçilik destekçisi kültürü arasındaki olumlu ilişkiyi göstermişlerdir. Tüm bunların ışığında, Robert ve Wasti'nin (2002) de öne sürdüğü gibi, arka planlarında taşıdıkları varsayım ve değerlerle insan kaynakları uygulamaları örgüt kültürünün bireysel seviyedeki ortak algısını anlamının bir aracı olarak kullanılabilir.

Buradan hareketle bu çalışma da yazında var olan sorulara yenilerini de ekleyerek örgütsel kültürü insan kaynakları uygulamaları ile

ölçümlemeye çalışmıştır. Kültürel değerlerin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisine odaklanmış yazın (Earley ve Gibson, 1998; Geletkanycz, 1997; Herbig, 1994; Ouchi ve Jaeger, 1978; Robert ve Wasti, 2002; Schein, 1992; Schneider, 1988; Schuler, 1986) taranarak derlenen ve geliştirilen ölçekler görünür ve kapsam geçerliliği sağlamak amacıyla birden fazla madde ile oluşturulmuş ve daha önce bahsi geçen ön-test ve pilot çalışma aşamalarında son haline getirilmiştir.

Her bir firmada sahip/yönetici ve/veya insan kaynakları yöneticisi gibi kilit bilgi sahipleri, örgütlerinin sorulan insan kaynakları uygulamaları açısından durumlarını 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile değerlendirmiştir. Diğer bir deyişle, çalışmanın kapsamı dahilindeki örgütsel kültür alt boyutlarını işaret ettiği ve desteklediği düşünülen insan kaynakları uygulamalarının varlığı sorgulanmıştır. Yüksek değerler B-T ölçeğinde yüksek bireyciliği, GA ölçeğinde yüksek güç aralığını, BK ölçeğinde ise düşük belirsizlikten kaçınmayı temsil etmektedir.

3.2.2. Girişimcilik yönelimi

İlk olarak 1977 yılında Khandwalla tarafından oluşturulduktan sonra Miller ve Friesen'in (1982) geliştirdiği GY ölçeğine son halini 1989 yılında Covin ve Slevin vermiştir. Orijinal hali ile ölçek yenilikçilik, risk alma ve ileriye etkililik diye adlandırılmış üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyutlu ölçek ve/veya onun çok ufak değişikliklerle geliştirilmiş hali firma seviyesinde girişimciliğin ölçülmesinde en çok kullanılan enstrümandır (Zahra vd., 1999). Ancak daha önce belirtildiği üzere, bu çalışmada GY Lumpkin ve Dess (1996) tarafından önerildiği hali ile beş alt boyut ile ölçümlenecektir. İlgili yazın taranarak (Hornsby vd., 2002; Lumpkin ve Dess, 2001; Shane vd., 1995; Venkatraman, 1989) yeni eklenen özerklik ve saldırgan rekabetçilik boyutlarına ait sorular Covin ve Slevin'in (1989) dokuz soruluk ölçeğine uyarlanmış ve ön test ve pilot çalışma aşamalarında ölçek son haline getirilmiştir. Sorular 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ve 5'li Likert tipi maddeler ile ölçülmüştür. Yüksek değerler tüm ölçeklerde ilgili unsurda yüksekliği temsil etmektedir.

Miller'in (1983) argümanlarına dayandırılarak çok alt boyuttan oluşan tek boyutlu bir ölçek olarak kavramlaştırılan GY yazında da hep bu şekilde kullanılmıştır. Lumpkin ve Dess ise 1996 çalışmalarında iki yeni alt boyut önermenin yanı sıra alt boyutların birbirlerinden bağımsız olarak değişkenlik göstermeleri gerektiğini iddia etmişlerdir. Daha sonra ölçeğin çok boyutlu olup olmadığını inceleyen çalışmalar (Kreiser vd., 2002; Stetz vd., 2000) GY'nin her alt boyutunun ayrı varyans açıkladığını ve dolayısıyla ve birbirinden bağımsız değişkenler olduğunu istatistiksel olarak göstermiştir⁵.

⁵ Bu çalışmanın sonuçları da sözü edilen önceki çalışmalara paralel şekilde beş boyutun tek boyuta göre istatistiksel olarak daha anlamlı olduğunu göstermektedir.

Ancak Covin ve arkadaşlarının (2006) da belirttiği gibi konu istatistiksel veya ölçümsel bir konu olmaktan çok kuramsal bir durum arz etmektedir. Araştırmacıların kendi ifadesiyle “Miller girişimci kelimesini *aynı anda* risk alma, yenilikçilik ve ileriye etkililik yönelimi gösteren firmalar için kullanmıştır”. Bu alt boyutlar birbirlerinden bağımsız olarak varyans açıklamaz demekten farklı olup aynı anda risk alma, yenilikçilik ve ileriye etkililik yönelimi göstermeyen firmalar girişimci sayılamazlar anlamına gelmektedir (Covin vd., 2006). Bu çalışmada bu kuramsal görüş benimsenmiş olup GY beş alt boyuttan oluşan tek boyutlu bir ölçek olarak ele alınacaktır. Ancak bu kuramsal varsayıma rağmen, yazındaki tartışmaya paralel olarak ve daha çok bu tartışmayı zenginleştirmek için son tahlilde boyutlar birbirinden bağımsız olarak da ele alınmış ve ÖK boyutları ile ilişkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

4. Bulgular

Tablo 1 tüm değişkenlerin ortalama değerlerini, standart sapmalarını ve alfa katsayılarını göstermektedir. Tüm değişkenler için güvenilirlik analizi sonuçları, özellikle kültür gibi geniş kavramları ölçmeye çalışan ölçekler için olduğu düşünüldüğünde, kabul edilebilir düzey olan 0.70’in üzerindedir (Singelis vd., 1995). Detaylı olarak tüm ölçekler bir takım boyutsallık, geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabi tutulmuşlardır ve genel anlamda analiz sonuçlarına göre iki ana kavramın sekiz alt boyut ve 32 madde ile ölçümlenmeye çalışıldığı ölçekler geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Bu sonuçlar aşağıda detayları ile sunulmaktadır.

Öncelikle her iki kavram ve alt boyutlarına ait ölçekler, bu halleri ile ilk kez test edilecekleri için psikometrik özelliklerinin test edilmesi amacıyla EQS 6.1 (Bentler, 1995) yazılım programı aracılığıyla ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine⁶ tabii tutulmuştur. ÖK için yapılan analizde üç faktörlü model bütün maddelerin tek bir faktöre yüklendiği tek faktörlü model ile karşılaştırılmıştır. Çizelge 2’de üç faktörlü modelde tek faktörlü modele oranla görülen iyileşme izlenebilir. Serbestlik derecesinde 18 puanlık bir değişime karşın $\Delta\chi^2$ ’deki değişim 247.1’e ulaşmaktadır ki bu da istatistiksel

⁶ Verilerin normal olmayan bir dağılım göstermesi sebebiyle bu çalışmada uygulanan tüm yapısal eşitlik modeli (Structural Equation Modeling–SEM) analizlerinde EQS programının (Bentler, 1995) eliptik yeniden ağırlıklı en küçük kareler (Elliptical Reweighted Least Square; ERLS) prosedürü tercih edilmiştir. Eliptik dağılımlar normal dağılımı özel bir durum olarak ele alan geniş bir istatistiksel dağılım ailesi olup normal olmayan dağılımlarda ERLS prosedürünün kullanımı en çok olabirlik (Maximum Likelihood; ML) alternatifine oranla tavsiye edilmektedir (Zou ve Çavuşgil, 2002). Sharma ve arkadaşları (1989) da ERLS’in normal dağılımlarda ML ile aynı performansı gösterirken normal olmayan dağılımlarda ML’den daha iyi sonuç verdiğini göstermiştir.

olarak anlamlı bir gelişmeye ($p < .0001$) işaret etmektedir. Ölçeğin maddelerin bir kısmının bu çalışmada üretilmiş olması sebebiyle ölçekler, bazı örgütsel özellikler ile de geçerlenmeye çalışılmıştır. Bu analizler sonucunda GA ile firmanın sermaye yapısında devletin payının yüksekliği arasında istatistiksel olarak anlamlı olumlu korelasyon ilişkisi ($r = 0.14$; $p < .01$) bulunurken sermaye yapısında yabancı payının yüksek olması ile ($r = -0.18$; $p < .01$) ve sermaye yapısında halka açıklık oranının yüksekliği ile ($r = -0.14$; $p < .01$) istatistiksel olarak anlamlı olumsuz korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Kamu payının yüksek olduğu firmalarda daha hiyerarşik ve merkezîyetçi bir yapının olması beklentilere uygundur. Aynı şekilde, yabancı payının ve/veya halka açıklık oranının yüksek olduğu firmaların da geleneksel aile şirketi yapısından uzak olmaları nedeniyle GA'nın düşük olması beklenir. B-T ölçeğinde ise, yine benzer gerekçelerle beklentilere uygun olarak, sermaye yapısında devletin payının yüksekliği ile B-T arasında istatistiksel olarak anlamlı olumsuz korelasyon ilişkisi ($r = -0.13$; $p < .05$) bulunurken sermaye yapısında halka açıklık oranının yüksekliği ($r = 0.11$; $p < .05$) ve hedeflerle yönetim felsefesinin uygulanması ile ($r = 0.39$; $p < .01$) istatistiksel olarak anlamlı olumlu korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeklerin yapı geçerliği konusunda destek bulgular olarak düşünülebilir.

GY için yapılan analizde ise beş faktörlü model bütün maddelerin tek bir faktöre yüklendiği tek faktörlü model ile karşılaştırılmıştır. Yine Tablo 2'de beş faktörlü modelde tek faktörlü modele oranla görülen iyileşme izlenebilir. Serbestlik derecesinde 10 puanlık bir değişime karşın $\Delta\chi^2$ 'deki değişim 685.8'e ulaşmaktadır ki bu da istatistiksel olarak anlamlı bir gelişmeye ($p < .0001$) işaret etmektedir.

Tablo 2
Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği
Endeksleri Sonuçları

	χ^2	sd	χ^2/sd	CFI	NNFI	AGFI	RMSEA
Örgüt Kültürü							
1 Faktörlü Model	440.17	119	3.69	.907	.894	.788	.091
3 Faktörlü Model	193.07	101	1.91	.973	.968	.887	.053
Girişimcilik Yönelimi							
1 Faktörlü Model	811.80	104	7.80	.636	.580	.616	.147
5 Faktörlü Model	125.96	94	1.34	.984	.979	.912	.033

Not: CFI= Karşılaştırmalı uyum endeksi;

NNFI= Bentler-Bonett normlanmamış uyum endeksi;

AGFI= Joreskog-Sorbom'un düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi;

RMSEA= Tahminin kök ortalama kare yanılıgı.

Ayrı ayrı yapılan bu analizlerden sonra Anderson ve Gerbing (1988) tarafından da önerildiği üzere iki aşamalı yapısal eşitlik modeli yaklaşımı

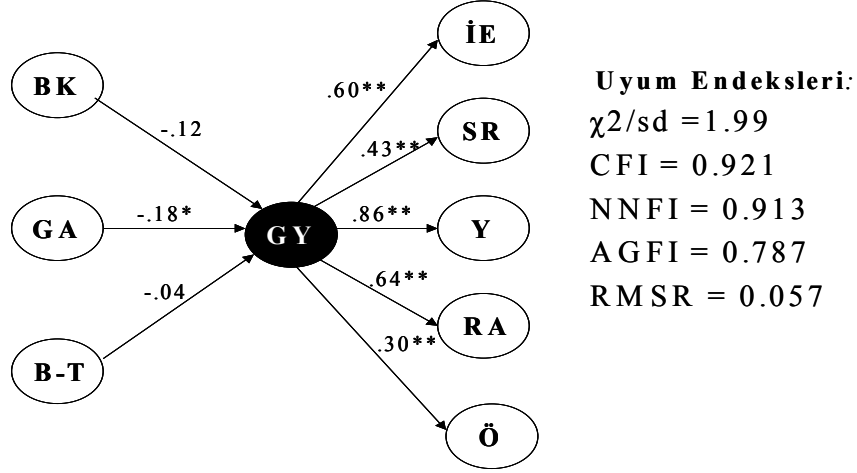
uygulanmıştır. Birinci aşama olan ölçüm modelinde ölçülen her bir faktör bir arada doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu da GY'nin beş, ÖK'nin üç olmak üzere toplam sekiz faktörün aynı anda doğrulayıcı faktör analizine sokulması demektir. Bu analiz sonucunda Fornell ve Larcker'ın (1981) ortaya koyduğu prosedürler çerçevesinde birleşik güvenilirlik hesaplanmış ve her bir ölçek için ortalama öz değişim değerleri (Anderson ve Gerbing, 1988) bulunmuştur. BK dışındaki tüm ölçekler için birleşik güvenilirlik katsayısı 0.70'e eşit veya 0,70'ten büyükken bu oran BK ölçeğinde 0.67'de kalmıştır. Faktörlere yüklenim değerleri her biri istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) olup 0.25 ila 0.90 arasında bulunmuştur. Sadece beş maddede bu oran 0.50'nin altına düşmüşken bunların üçü yine BK ölçeğine aittir. Bu oranlar tatmin edici düzeyde yakınsak geçerliğine işaret etmektedir (Bagozzi vd., 1991). Ayrışma geçerliği ise tüm olası ölçek çiftleri arasındaki paylaşılan öz değişim oranının ortalama değişim oranından düşük olması ile gösterilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ortalama öz değişim oranları yüzde 27 ila 51 arasında değişmektedir ve yine en düşük oran yüzde 27 ile BK ölçeğine aittir. BK ölçeği çıkarıldığında geriye kalan en düşük oran olan yüzde 37'de kabul edilebilir seviyenin çok az altında kalmaktadır. Bu oranlara karşılık en yüksek paylaşılan öz değişim oranı %26'dır. Bu sonuçlar göstermektedir ki her bir ölçek için hesaplanan öz değişim oranları her bir değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarının karesinden büyüktür. Bu da ayrışma geçerliğine işaret etmektedir. Tüm bu sonuçlar ışığında BK ölçeğinin biraz problemlili olması dışında geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış iyi ölçeklere ulaşıldığı iddia edilebilir. Tablo 3 ölçüm modeline ait tüm sonuçları özetlemektedir. Buradan da görülebileceği gibi tatminkar uyum istatistikleri de elde edilmiştir.

İkinci adım olan yapısal modelde ise faktörler arasındaki ilişkiler yordandığıdır. Şekil 2'de modele ait sonuç istatistikleri özeti ve ilişki katsayıları görülebilir. Modelin uygunluğundan bahsetmek gerekirse genel olarak modelin orta ile iyi derece arasında bir uyum gösterdiği görülmektedir.

Bireysel olarak hipotezlere bakıldığında ise ikinci hipotezin desteklendiği, birinci ve üçüncü hipotezler için ise anlamlı destek bulunamadığı görülmektedir. Öngörüldüğü üzere yüksek GA ile GY arasında istatistiksel olarak anlamlı ($t = -2.010$, $p < .05$) negatif bir ilişki bulunmuştur.

BK boyutundaki durum ölçeğin istatistiksel olarak görece problemlili yapısından kaynaklanıyor olabilir. Bu bağlamda bu ölçeğe ait maddelerin üretiminde daha yeni açılımlar getirilmesi, risk alma üzerine geliştirilmiş ölçeklerin incelenmesi ve hatta çalışmanın kısıtları bölümünde önereceğimiz üzere bu boyutun tamamıyla yeni bir boyutla değiştirilmesi düşünülebilir.

Şekil 2
Tek Boyutlu Yapısal Model Özet İstatistikleri



B-T boyutunda anlamlı bir ilişkiye ulaşılmamasının sebebi, kuramsal çerçevede sunulduğu üzere, hem yüksek bireycilik hem de yüksek toplulukçuluk durumları ile GY arasındaki ilişkide iki durum için de artı ve/veya eksi yönlerin bulunması olabilir. Nitekim yazında GY ile B-T arasında ters U şeklinde bir ilişkinin varlığına dair kanıtlar sunulmuştur. Neredeyse sifıra yakın 0.04'lük bir yüklenim de bu argümanı destekler yönde gözükmektedir. Bu noktada hipotez bu şekilde kurulmasına rağmen ters U şeklindeki ilişki SPSS 13.0 yazılım programı aracılığıyla sınanmıştır. Hem doğrusal hem de eğri-doğrusal ilişkinin testi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Eğri-doğrusal ilişkinin sınanmasında bağımsız değişken olan B-T verilerinin kareleri analize tabii tutulmuş (Morris vd., 1994) ve sonuçta daha yüksek dereceden bu verilerle açıklanan varyansın oranının daha anlamlı olduğu görülmüştür (Doğrusal modelde $F(2, 343) = 7.17$, $p = 0.008$ iken eğri-doğrusal modelde $F(1, 344) = 8.68$, $p = 0.000$ olmuştur.). Tablo 4'te her iki modele ait sonuç istatistikleri sunulmuş olup Şekil 3'te de özeti görülebilir.

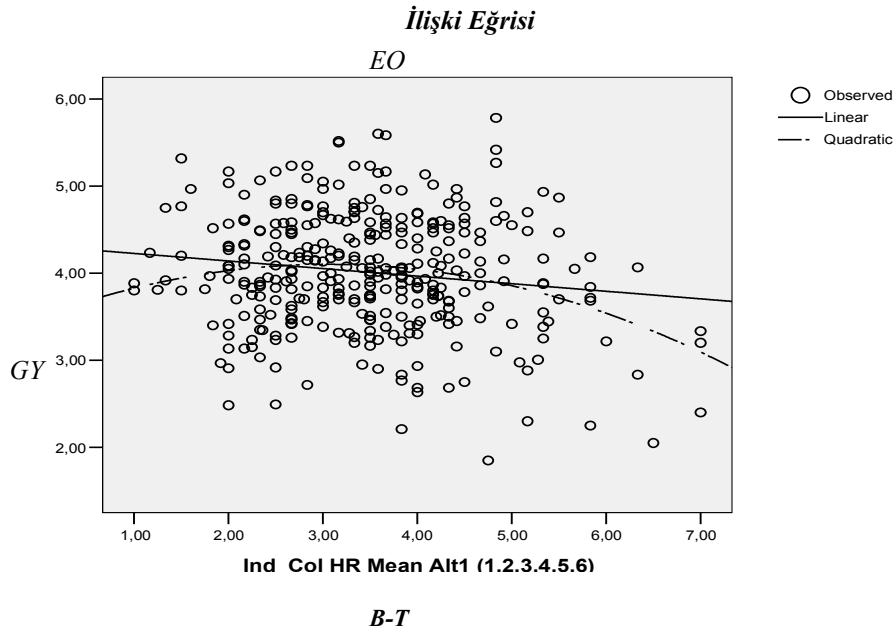
Tablo 4
Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 1 – Doğrusal İlişki – $R^2=0.02$; $F(2, 343)=7.17$, $p=0.008$</i>				
	Std. Olmayan Beta	Std. Hata	Std. Beta	p değeri
B-T	-0.087	0.032	-0.143	0.008
<i>Model 2 – Eğri-Doğrusal İlişki* - $R^2=0.048$; $F(1, 344)=8.68$, $p=0.000$</i>				
	Std. Olmayan Beta	Std. Hata	Std. Beta	p değeri
B-T	0.396	0.156	0.651	0.012
B-T ²	-0.065	0.020	-0.811	0.002

* Eğri-Doğrusal ilişkinin sınanmasında bağımsız değişkenin (B-T) kareleri regresyona tabii tutulmuşken doğrusal ilişkinin sınanmasında veriler olduğu gibi alınmıştır.

Şekil 3'te ise ilişkinin eğrisi sunulmuştur. Buradan da görülebileceği gibi ortaya çıkan ters U şeklindeki ilişki, bireycilik-toplulukçuluk bağlamında dengeli bir yaklaşımın en üst seviyede GY ile ilişkilendiğini ortaya koymaktadır.

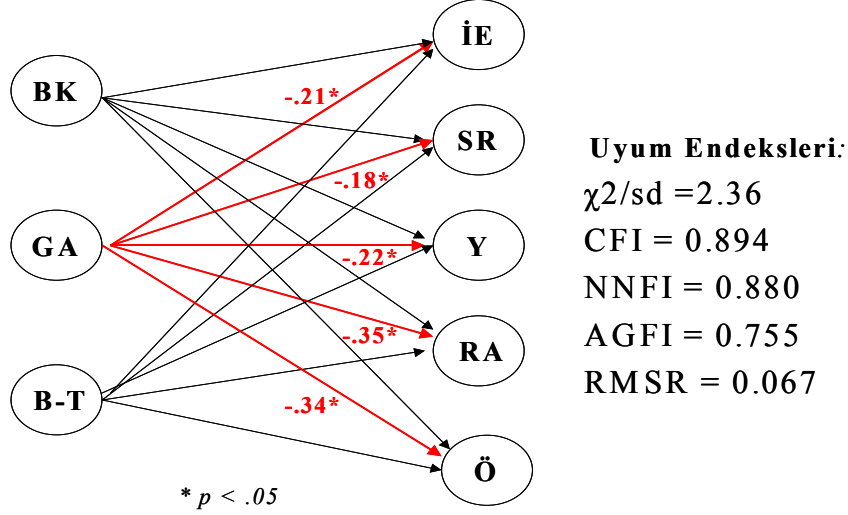
Şekil 3
Regresyon Analizi İlişki Eğrisi



Tüm bunlara ek olarak daha önce de belirtildiği üzere yazındaki tartışmaya paralel olarak ve bu tartışmayı zenginleştirmek için GY'nin her bir boyutu bağımsız olarak da incelenmiş ve ÖK boyutlarının her biri üzerindeki etkisi yine yapısal bir model eşliğinde analiz edilmiştir. Şekil 4'te modele ait sonuç istatistikleri özeti ve anlamlı ilişki katsayıları görülebilir.

Sonuçlar incelendiğinde modelin tek boyutlu model kadar olmasa da orta ile iyi derece arasında bir uyum gösterdiği görülmektedir. Yine tek boyutlu modeldeki sonuca paralel olarak yüksek GA ile GY'nin her bir boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı (İE ile $t = -2.782, p < .05$; SR ile $t = -2.395, p < .05$; Y ile $t = -788, p < .05$; RA ile $t = -4.237, p < .05$; Ö ile $t = -4.184, p < .05$) negatif bir ilişki bulunmuştur. Tek boyutlu modeldekine benzer olarak, GA dışında başka hiçbir ÖK boyutu ile GY boyutları arasında anlamlı ilişki çıkmaması ve GA'nın ÖK'nin her bir boyutu ile anlamlı ilişkiye girmesi, tek boyutlu modeldekinden farklı bir sonuç ve tartışma unsuru ortaya koyulmasını engellemektedir. Konunun gelecekteki çalışmalarda da ayrı ayrı incelenmesi bu tartışmalı duruma ışık tutabilir.

Şekil 4
Çok Boyutlu Yapısal Model Özet İstatistikleri



Not: Sadece istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkilerin katsayıları sunulmuştur.

5. Tartışma ve sonuç

Araştırma sonuçları daha önce bu bağlamda incelenmemiş olan güç aralığı kültürel boyutunun girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Çalışmadan çıkarılabilecek ilk ve en pratik sonuç bu olacaktır. Çalışmamızın bulguları yine Türkiye ortamında GA ile müşteri yönelimi ve öğrenme yönelimi arasında benzer bir olumsuz ilişki bulan Yılmaz ve arkadaşlarının (2005) bulguları ile de paralellik taşımaktadır.

Sadece örgüt kültürüne dikkat çekmekle kalmayan bu çalışma örgüt kültürünü insan kaynakları uygulamalarına olan yansımaları aracılığı ile ölçümlendiği için soyut kavramların nasıl girişimci yönelime dönüştürülebileceğinin pratik yolunu da göstermektedir. Buradan yola çıkarak, çalışanlarının algılamasında düşük güç aralığının varlığına ve takip edildiğine işaret eden insan kaynakları uygulamalarını öne çıkaran firmaların bunun ödülünü daha çok girişimcilik faaliyeti şeklinde alabileceği iddia edilebilir. Kuramın da işaret ettiği ve daha önce de belirtildiği üzere, daha çok bürokrasi, daha resmi ve dikey iletişim alışkanlıkları, daha merkezi bir güç dağılımı ve organizasyon yapısı ve daha kaderci davranışsal tutumlar girişimci fikirlerin alışverişini ve girişimciliğin gelişimini sekteye uğratabilmekte, yenilikçiliğin ihtiyaç duyduğu esnekliği öldürebilmektedir.

Gücün daha eşit dağıtıldığı, daha esnek ve yerinde yönetim prensiplerini öne çıkaran insan kaynakları uygulamalarına ağırlık vermek ve bu yönde çalışanlarda algı değişimini sağlayacak uygulamalara gitmek olumlu sonuçlar verecektir. Farklı personel gruplarının farklı yemekhanelerde yemek yemesi, otopark imkanının belirli grup çalışanlara sunulması gibi imtiyaz farklılıklarını öne çıkaran ve herkese hatırlatan kimi uygulamaların kaldırılması bu değişimi sağlama yönünde akla gelebilecek ilk örnekler olabilir. Bunun yanında, aynı derecede kuvvetle desteklenmese de, bireyci ve/veya toplulukçu algılamaları destekleyecek ve teşvik edecek uygulamaların daha bir denge gözetilerek takip edilmesinde fayda olduğu ileri sürülebilir.

Türkiye’de genel anlamda toplumsal kültürde de GA’nın yüksek olduğu, iş dünyasında merkezi karar alma mekanizmalarının hakim olduğu, güçlü liderliğin öne çıkıp delegasyonun sınırlı kaldığı, paternalistik değerlerin hüküm sürdüğü ve yönetici pozisyonlarının aile üyeleri tarafından paylaşıldığı (Aycan, 2001) dikkate alındığında, bunu yapmanın kolay olmamakla beraber daha çok fark yaratacağı kesindir. Mevcut hiyerarşik yapıların kırılması zaman ve çokça emek istemektedir. Kültürel bir değişimden bahsedildiği için büyük bir mukavemetle karşılaşılacağı kesindir. Örgütsel kültürün değişimi çoğu kez ve çoğu firma için sancılı olacaktır. Bu değişim sürecinin en az sancılı şekilde ve en kısa zamanda idare edilmesi noktasında tepe yönetimin kararlılığı ve desteği çok önemlidir. Bu destek ve kararlılık, insan kaynakları uygulamalarında yapılacak değişikliklerle somutlaştırılarak yaşama geçirilmeli ve değişim süreci eğitimlerle sarmalanmalıdır. Eğitimler yetkelendirmeye çoğu zaman pek de hazır olmayan hem üst hem de alt seviyedeki tüm çalışanlara yönelik olmalı ve hiyerarşik farklılıklar böyle bütünsel bir yaklaşımla asgari düzeye indirilmelidir. Tüm bu genel varsayımları yıkan, hiyerarşik uçurumu ve bürokrasiyi azaltıp iletişim kanallarını kuvvetlendirip çoğaltan, çalışanları arasındaki güç aralığı algısını azaltabilen yöneticiler ve firmalar, kurumsal seviyede girişimcilik faaliyetlerine ulaşma konusunda daha başarılı olabileceklerdir. Gelişmekte olan ekonominin getirdiği dinamizmle birleştiğinde de bu girişimci faaliyetler iş sonuçlarında kendini gösterecektir.

Araştırma GA’nın GY üzerindeki etkisini göstermenin yanında, girişimcilik yöneliminin tüm boyutlarına ve belirsizlikten kaçınma boyutu dışında örgüt kültürüne dair ölçeklerin Türkçe’de geçerlemesini ve güvenilirliğini de göstermiştir. Türkiye yazınına özel bu durumun yanında GY, yazında çok az uygulandığı hali ile beş alt boyutla çalışılmış olup geçerlik ve güvenilirlik testlerini başarıyla geçerek iyi bir model uyumu göstermiştir. Hughes ve Morgan’ın (2007) çalışmasından sonra bu araştırmanın bulgularının da beş alt boyutlu modeli destekleyen cesaret verici sonuçlar arz etmesi, beş alt boyutlu modelin daha çok kullanılması yolunda bir kapı açacaktır. Yazının Lumpkin ve Dess’ce (1996) önerilmiş

olan ve çok atıf alıp karşı argüman geliştirilmemesine rağmen görgül olarak rağbet görmeyen modelini kullanması ve daha çok tartışma ve araştırma konusu yapması gerekmektedir. Beş boyutlu modelin GY üzerinde süre giden tartışmaları ve özellikle firma performansı ile ilişki konusundaki tutarsız bulguları (Hughes ve Morgan, 2007; Wiklund ve Shepherd, 2005) sonlandırabileceği düşünülmektedir.

Kavramın çok boyutluluğu da yazında tartışılacağı bir diğer konudur. Araştırma sonuçlarımız istatistiki olarak çok boyutluluğu desteklese de ayrı ayrı yapılan analizlerde olumlu ya da olumsuz farklı bir sonuca ulaşamamıştır. Yüksek güç aralığının her bir boyut üzerinde anlamlı olumsuz etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Buradan çıkarılacak sonuç ilk başta yapılan pratik öneriyi destekler niteliktedir. Girişimcilik bir bütün olarak değil de ayrı ayrı boyutları ile de alındığında güç aralığı algısını azaltmak olumlu sonuçlar verecektir.

Yazının genel olarak yoğunlaştığı batı ülkelerinden oldukça farklı bir kültürel yapı sunan büyümekte olan bir ekonomi ve pazar koşullarında gerçekleştirilmiş bu araştırmanın, gelişmekte olan ülke ekonomisine yön veren politika üreticileri ve firma yöneticileri için pratik sonuçlar doğurması, burada çıkan sonuçları doğrulamak ya da yanlışlamak konusunda gelecekteki akademik çalışmalara ilham kaynağı olması umulmaktadır.

6. Çalışmanın kısıtları

Denison (1990) tarafından da ifade edildiği gibi, unutulmamalıdır ki sosyal bilimlerde aynı anda tam doğru, genellenebilir ve basit olmak ödünler olmaksızın mümkün değildir. Doğruluk, basitlik ve genellenebilirlik terazisinde verilen kaçınılmaz ödünler dışında en fazlasına ulaşılmaya çalışılmışsa da, sosyal bilimlerde yapılan her çalışma gibi bu çalışmanın da gelecek çalışmalar için yönlendirici olabilecek kavramsal ve metodolojik kısıtları vardır.

Toplumsal kültür boyutlarının örgütsel seviyede kullanılması, diğer boyutların göz ardı edilerek sadece üç boyutun kullanılması ve ölçümlemenin her firmada en fazla üç kişi ile yapılmış olması akla gelen ilk kısıtlar olabilir. Ancak hipotezlerin geliştirildiği bölümde belirtildiği üzere yazın bu uygulamayı onaylamaktadır (Earley, 1993). Kilit bilgi sahipleri de strateji yazınında sıkça uygulanmış olan ve hala kabul gören bir uygulamadır (Hult vd., 2005). Ayrıca ÖK insan kaynakları uygulamaları ile davranışsal bir şekilde ölçülünerek bu tür dezavantajların üstesinden gelinmeye çalışılmıştır. Ölçümlere ait istatistiksel sonuçlar da destekleyici ve cesaret verici yöndedir. Yine de ileriki çalışmalarda BK boyutunun ölçümünün geliştirilmesi üzerinde çalışılabilir, hatta bu boyutun yerine kültür kuramında bir yenilik niteliğinde olan ve Türkiye ortamında da işlemesi kuvvetle muhtemel, sosyal normların ve yaptırımların kuvvetliliği

ve/veya bağlayıcılığını simgeleyen gevşeklik-sıkılık (*tightness-looseness*; Gelfand vd., 2006) boyutunun ele alınması düşünülebilir.

Ayrıca bu çalışmada ele alınmayan bazı diğer faktörlerin de bu ilişkiyi etkilediği aşıkardır. Örneğin, örgüt yapısı ve yönetimin desteği gibi konular örgüt kültürünün GY'ye dönüşümünde etkili olabilecek ve gelecekteki araştırmalara konu olabilecek diğer unsurlar olabilir. Ayrıca kesitsel veri, ilişkinin nedenselliği ve yönü hakkında fazla bir şey söylememizi engellemekle beraber önerilenin tersine bir ilişkinin çok makul bir durum arz etmediği açıktır (Covin ve Slevin, 1989).

Araştırmanın bir diğer kısıtı da tüm değişkenlerin ölçümünde bireysel öz algılamaların kullanılmış olmasıdır. Birden fazla kilit bilgi sahibine başvurularak ve geçerlik ve güvenilirlik testleri yanında başka nesnel verilerle de ölçümler geçerlenmeye çalışılarak bu kısıt aşılmaya çalışılmışsa da, ileriki çalışmalarda ayrı değişkenlerin farklı kişilerce ölçülmesi daha güçlü sonuçlar verebilecektir.

Son olarak her anket verisinde olduğu gibi yazında belirtilen ve gündeme gelmiş tüm önlemler alınmaya çalışılmışsa da sosyal istenirlik verilerin anket yolu ile toplanması aşamasında etkili olmuş olabilir. Bu noktada ileriki araştırmalarda farklı yöntemler kullanılması veya veri toplamanın değişik yöntemlerle zenginleştirilmesi düşünülebilir.

Ek 1: Ölçeklerde kullanılan soru maddeleri

Girişimcilik yönelimi

İleriye Etkililik Eğilimi (İE) – (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 2001)

Şirketimiz, rekabet ortamında ...

1. çok nadir olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir. - çok sık olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.

2. genel olarak rakipleri takip eder ve onların hamlelerine cevap verir - genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.

3. yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakipleri ve "lideri" takip etme eğilimindedir - yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda büyük oranda rakiplerin önünde, öncü olma eğilimindedir.

Saldırgan Rekabetçilik Eğilimi (SR) - (Khandwalla, 1976; Lumpkin ve Dess, 2001; Venkatraman, 1989)

Şirketimiz, rekabet ortamında ...

1. hukukun ve kuralların elverdiği ölçüde işbirliğini ve “beraber var olma” felsefesini takip eder - “rakibi yok et” düsturu ile ve çok saldırgan bir tarzda hareket eder.

2. rakiplerden iş/müşteri kapmak için özel bir çaba göstermez. - fazlasıyla rekabetçi ve çok saldırgandır.

3. pazar payı kapmak için özel bir çaba göstermez. - pazar payı kapmak ve pazarda bir numara olmak uğruna karlılıktan bile vazgeçer.

Yenilikçilik (İnovasyon) Eğilimi (Y) - (Covin ve Slevin, 1989)

Geçmiş üç yılda şirketimizde...

1. ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok ufak çaplı iyileştirmeler şeklinde olmuştur. - ürün/hizmet bazındaki değişiklikler genellikle dramatik, büyük çaplı değişimler şeklinde olmuştur.

2. hiç yeni ürün/hizmet pazarlanmamıştır. - çok fazla yeni ürün/hizmet pazarlanmıştır.

3. üst yönetim, denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih etmiştir. - üst yönetim, AR-GE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih etmiştir.

Risk Alma Eğilimi (RA) - (Covin ve Slevin, 1989; Hornsby vd., 2002)

Şirketimizde...

1. üst yönetimin düşük riskli (normal ve kesin geri dönüş oranına sahip) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır. - üst yönetimin, yüksek riskli (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.

2. üst yönetim, en iyi davranış biçiminin faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, küçük ve yavaş adımlarla ilerlemek olduğuna inanır. - üst yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, gözüpek ve uzun vadeli davranışların gerektiğine inanır.

3. belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, “bekle ve gör” yaklaşımı uygulanır. - belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınılır.

4. “risk almak” olumlu bir özellik olarak algılanmaktadır.

Özerklik Eğilimi (Ö) - (Shane vd., 1995)

Şirketimizde...

1. bir yeniliğin (inovasyon) benimsenmesini kolaylaştırmak amacıyla, personel prosedür ve kısıtları devre dışı bırakılabilir.
2. bir yeniliğe kaynak yaratmak amacıyla, bütçe/harcama prosedür ve kısıtları devre dışı bırakılabilir.
3. yenilik üstünde çalışanlar, yeniliği geliştirirken standart işletme prosedürlerini devre dışı bırakabilirler.
4. yenilik üstünde çalışanlar yeniliği geliştirirken üstlerine danışmadan karar alabilirler.

Örgüt kültürü - (*Earley ve Gibson, 1998; Geletkanycz, 1997; Herbig, 1994; Ouchi ve Jaeger, 1978; Robert ve Wasti, 2002; Schein, 1992; Schneider, 1988; Schuler, 1986, Zahra, vd. 2004*)

Bireycilik – Toplulukçuluk (B-T)

Şirketimizde ...

1. eğitim ihtiyaçları karşılıklı diyalog halinde ve uzlaşma ile belirlenir. - eğitim ihtiyaçları tek yönlü tarzda belirlenir.
2. eğitimler daha çok ekibe özel planlanır ve alınır. - eğitimler daha çok bireye özel planlanır ve alınır.
3. karar alma süreci diyalog temelli ve uzlaşma odaklıdır. - karar alma süreci tek yönlü ve bireysel bazlıdır.
4. hedefler, karşılıklı etkileşim içerisinde, uzlaşma gözetilerek belirlenir. - hedefler karşılıklı belirlenmez. Süreç, tek yönlü bir tarzda, hedef koyma/verme şeklinde yürütülür.
5. sorumluluk dağılımı ekip bazlıdır. - sorumluluk dağılımı bireysel bazlıdır.
6. ödüllendirme mekanizması (ikramiye ve ödül paylaşımı) ekip bazlıdır. - ödüllendirme mekanizması (ikramiye ve ödül paylaşımı) bireysel bazlıdır.

Belirsizlikten Kaçınma (BK)

Şirketimizde ...

1. iş akitleri uzun vadeli veya süresiz olarak yapılır. - iş akitleri süreli ve kısa vadeli olarak yapılır.
2. iş tanımları belirli ve özel(spesifik)dir. - iş tanımları esnek ve geneldir.
3. herkesçe bilinen, açık ve resmi kontrol mekanizmaları mevcuttur. - herkesçe bilinmeyen, kapalı, esnek ve gayri resmi kontrol mekanizmaları mevcuttur.

4. insan kaynakları uygulamaları genel anlamda planlı, belirli ve uzun vadeli. - insan kaynakları uygulamaları genel anlamda dönemsel, durumsal ve kısa vadeli.

5. ücret göstergesi (skalası) ve yan menfaatler belirli, herkesçe malum ve sabittir. - ücret göstergesi (skalası) ve yan menfaatler esnek ve değişkendir.

6. kariyer planları belirli ve özel(spesifik)dir. - kariyer planları esnek ve geneldir.

Güç Aralığı (GA)

Şirketimizde ...

1. açık kapı politikası uygulanmaktadır. - üst kademelerle iletişim ve erişimde tarif edilmiş kural ve yollar mevcuttur.

2. kurallar, her seviyeden tüm çalışanlar için aynı ölçüde ve aynı şekilde geçerlidir. - kurallar, farklı seviye, kıdem ve bölümlerdeki çalışanlara göre farklılık gösterebilir.

3. statüyle ilişkili hak ve imtiyazların (otopark kullanım hakkı, yemekhane kuralları, oda konumları, parasal olmayan sosyal haklar, vb.) dağılımında eşitlik temel alınır. - statüyle ilişkili hak ve imtiyazların (otopark kullanım hakkı, yemekhane kuralları, oda konumları, parasal olmayan sosyal haklar, vb.) dağılımında hiyerarşik farklılıklar gözetilir.

4. insan kaynakları uygulamaları eşitlik gözetilerek planlanır ve yürütülür. - insan kaynakları uygulamaları hiyerarşik farklılıklar dikkate alınarak planlanır ve yürütülür.

Not:

Özerklik Eğilimi ölçeği dışındaki tüm sorular 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 7'ye eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri şu şekilde yapılmıştır: 1= Sol sütündeki ifadeyi en iyi yansıtır, 2= Sol sütündeki ifadeyi oldukça yansıtır, 3= Sol sütündeki ifadeyi az yansıtır, 4= Tam arada bir durumu ifade eder, 5= Sağ sütündeki ifadeyi az yansıtır, 6= Sağ sütündeki ifadeyi oldukça yansıtır, 7= Sağ sütündeki ifadeyi en iyi yansıtır. Özerklik Eğilimi ise 5'li Likert tipi maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde yapılmıştır. 1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum.

Kaynaklar

- ADLER, N. J. ve JELINEK, M. (1986), "Is "Organization Culture" Culture Bound?", *Human Resource Management*, 25(1), 73-90.
- AIKEN, M. ve HAGE, J. (1971), "The Organic Organization and Innovation", *Sociology*, 5, 63-82.
- ANDERSEN, J. C. ve GERBING, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling In Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- ANTONCIC, B. ve HISRICH, R. D. (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- AYCAN, Z. (2001), "Human Resource Management in Turkey. Current Issues and Future Challenges", *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- BAGOZZI, R. P., Yi, Y. ve Philips, L. W. (1991), "Assessing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, 36(Eylül), 421-458.
- BARNEY, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- BARNEY, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARRINGER, B. R. ve BLUEDORN, A. C. (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- BECKER, M. C. ve KNUDSEN, T. (2004), "The Role of Entrepreneurship in Economic and Technological Development: The Contribution of Schumpeter to Understanding Entrepreneurship", *DRUID Summer Conference*, 14-16 Haziran, Elsinore, Danimarka.
- BENTLER, P. M. (1995), *EQS Structural Equations Program Manual*, Los Angeles: Multivariate Software.
- BHAGAT, R. S., KEDIA, B. L., HARVESTON, P. D. ve TRIANDIS, H. C. (2002), "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework", *Academy of Management Review*, 27(2), 204-222.
- BIRKINSHAW, J. (1999), "The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Güz, 9-36.
- BRISLIN, R. (1980), "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials", H. C. Triandis; J. W. Berry (der.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* içinde, Boston: Allyn and Bacon, 389-444.
- BOWEN, D. E. ve OSTROFF, C. (2004), "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The Strength of the HRM System", *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- BURGELMAN, R. A. (1983), "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- BURGELMAN, R. A. (1985), "Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54.
- CABRERA, E. F. ve BONACHE, J. (1999), "An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy", *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60.
- CAMERON, K. S. (2007), "A Process for Changing Organizational Culture", T. G. Cummings (der.), *The Handbook of Organizational Development* içinde, Sage, 429-446.
- CAMERON, K. S. ve Ettington, D. R. (1988), "The Conceptual Foundations of Organizational Culture", *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, New York, Agathon, 356-396.
- CHANDLER, G. N., KELLER, C. ve LYON, D. W. (2000), "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Güz, 59-76.
- COVIN, J. G. ve COVIN, T. J. (1990), "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- COVIN, J. G. ve MILES, M. P. (1999), "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-64.

- COVIN, J. G. ve SLEVIN, D. P. (1989), “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”, *Strategic Management Journal*, 10, 75–87.
- (1991), “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- COVIN, J. G., GREEN, K. M. ve SLEVIN, D. P. (2006), “Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.
- ÇETİNDAMAR, D. (2002), *Türkiye’de Girişimcilik - Entrepreneurship In Turkey*, İstanbul, TÜSİAD.
- ÇETİNDAMAR, D. ve FİŞ, A. M. (2007), “Schumpeter’s Twins: Entrepreneur and Intrapreneur”, E.G. Carayannis and C. Ziemnowicz (der), *Re-Discovering Schumpeter: Creative Destruction Evolving Into Mode 3* içinde, Palgrave Macmillan.
- DAVIDSSON, P. ve WIKLUND, J. (2001), “Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81-100.
- DAVIS, D., MORRIS, M. ve ALLEN, J. (1991), “Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 43-51.
- DE LONG, D. W. ve FAHEY, L. (2000), “Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management”, *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-128.
- DEAL, T. E. ve KENNEDY, A. A. (1983), “Culture: A New Look Through Old Lenses”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498–505.
- DENISON, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, NY, John Wiley & Sons.
- DENISON, D. R. ve MISHRA, A. K. (1995), “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organizational Science*, 6, 204–223.
- DESS, G. G., IRELAND, R. D., ZAHRA, S. A., FLOYD, S. W., JANNEY, J. J. ve LANE, P. J. (2003), “Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship”, *Journal of Management*, 29(3), 351–378.
- DETERT, J. R., SCHROEDER, R. G. ve MAURIEL, J. J. (2000), “A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations”, *Academy of Management Review*, 25(4), 850–863.
- DILLMAN, D. A. (2000), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, 2nd Edition, New York, John Wiley and Sons.
- DRUCKER, P. F., (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- EARLEY, P. C. (1989), “Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People’s Republic of China”, *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.
- EARLEY, P. C. (1993), “East Meets West Meets Mid-East: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Workgroups”, *Academy of Management Journal*, 36, 319–348.
- EARLEY, P. C. ve GIBSON, C. B. (1998), “Taking Stock in Our Progress on Individualism-Collectivism: 100 Years of Solidarity and Community”, *Journal of Management*, 24(3), 265–304.
- ERDOĞAN, B., LIDEN, R. C. ve KRAIMER, M. L. (2006), “Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture”, *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406.
- FERRIS, G. R., ARTHUR, M. M., BERKSON, H. M., KAPLAN, D. M., HARRELL-COOK, G. ve FRINK, D. D. (1998), “Toward a Social Context Theory of the Human Resources Management - Organization Effectiveness Relationship”, *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- FLOYD, S. W. ve WOOLDRIDGE, B. (1999), “Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123-137.

- FORNELL, C. ve LARCKER, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(Şubat), 39-50.
- GARTNER, W. B. (1985), "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- GELTKANYCZ, M. A. (1997), "The Salience of "Culture's Consequences": The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo", *Strategic Management Journal*, 18(8), 615-634.
- GELFAND, M. J., NISHII, L. H. ve RAVEN, J. L. (2006), "On the Nature and Importance of Cultural Tightness and Looseness", *Journal of Applied Psychology*, 91, 1225-1244.
- GUTH, W. D. ve GINSBERG, A. (1990), "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- HAYTON, J. C. (2005), "Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research", *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- HAYTON, J. C., GEORGE, G. ve ZAHRA, S. A. (2002), "National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-53.
- HERBIG, P. A. (1994), *The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation*, Westport, CT, Quorum Books.
- HISRICH, R. D. ve PETERS, M. P. (1986), "Establishing a New Business Venture Unit Within a Firm", *Journal of Business Venturing*, 1, 307-322.
- HITT, M. A., NIXON, R. D., HOSKISSON, R. E. ve KOCHHAR, R. (1999), "Corporate Entrepreneurship and Cross-Functional Fertilization: Activation, Process and Disintegration of New Product Design Team", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 145-167.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*, Londra, İngiltere, Mcgraw-Hill.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D. ve SANDERS, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F. ve ZAHRA, S. A. (2002), "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- HUBER, G. P. ve POWER, D. J. (1985), "Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy", *Strategic Management Journal*, 6(Nisan), 171-180.
- HUGHES, M. ve MORGAN, R. E. (2007), "Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth", *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- HULT, G. T. M., KETCHEN, D. ve SLATER, S. F. (2005), "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches", *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
- HULT, G. T. M., SNOW, C. C. ve KANDEMİR, D. (2003), "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types", *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (2008), "List of Countries by GDP (Nominal - US Dollars)", *World Economic Outlook Database*.
- IRELAND, R. D., HITT, M. A., CAMP, S. M. ve SEXTON, D. L. (2001), "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth", *Academy of Management Executive*, 15, 49-63.
- JACKSON, S. E. ve SCHULER, R. S. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment", *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

- JENNINGS, D. F. ve LUMPKIN, J. R. (1989), “Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis”, *Journal of Management*, 15(3), 485-502.
- JONES, G. E. ve BUTLER, J. E. (1989), “Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective”, *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- KANTER, R. M. (1982), “The Middle Manager as Innovator”, *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 95-105.
- (1983), *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, New York, Simon and Schuster.
- KANTER, R. M. (1989), *When Giants Learn to Dance. Mastering The Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990's*, New York, Simon and Schuster.
- (2000), “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization”, R. Swedberg (der.), *Entrepreneurship: The Social View* içinde, Oxford, Oxford University Press, 167-210.
- KHANDWALLA, P. N. (1976), “Some Top Management Styles, Their Context and Performance”, *Organization and Administrative Sciences*, 7(4): 21-51.
- (1977), *The Design of Organizations*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- KILMANN, R. H., SAXTON, M. J. ve SERPA, R. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- KREISER, P. D., MARINO, L. D. ve WEAVER, K. M. (2002), “Assessing the Psychometric Properties of Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 71-94.
- LAU, C. M. ve NGO, H. Y. (2004), “The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation”, *International Business Review*, 13, 685–703.
- LOW, M. B. ve MACMILLAN, I. C. (1988), “Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges”, *Journal of Management*, 14, 139–161.
- LUMPKIN, G. T. (1996), “The Entrepreneurial Orientation (EO) of New Entrants: Performance Implications of Alternative Configurations of EO, Environment, and Structure”, Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Texas at Arlington.
- LUMPKIN, G. T. ve 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. ve DESS, G. G. (2001), “Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle”, *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- MILLER, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, 29, 770–791.
- MILLER, D. ve FRIESEN, P.H. (1982), “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”, *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- MINTZBERG, H. (1973), “Strategy Making in Three Modes”, *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- MORRIS, M. H. ve PAUL, G. W. (1987), “The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms”, *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- MORRIS, M. H., AVILA, R. A. ve ALLEN, J. W. (1993), “Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship”, *Journal of Management*, 19(3), 595–612.
- MORRIS, M. H., DAVIS, D. L. ve ALLEN, J. W. (1994), “Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of The Importance of Individualism Versus Collectivism”, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 65–89.
- NEWMAN, K. L. ve NOLLEN, S. D. (1996), “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture”, *Journal of International Business Studies*, 27, 753– 779.
- OGBONNA, E. ve WHIPP, R. (1999), “Strategy, Culture and HRM: Evidence from the UK Food Retailing Sector”, *Human Resource Management Journal*, 9, 75–90.

- OUCHI, W. G. ve JAEGER, A. M. (1978), "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, Nisan, 305-314.
- PETERS, T. J. ve WATERMAN Jr., R. H., (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row.
- PETERSON, R. A. and BERGER, G. D. (1971), "Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry", *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.
- PINCHOT, G. (1985), *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York, Harper and Row.
- RICHARD, O., BARNETT, T., DWYER, S. ve CHADWICK, K. (2004), "Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions", *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- ROBERT, C. ve WASTI, S. A. (2002), "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure", *Journal of Management*, 28(4), 544-566.
- RUMELT, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- SATHE, V. (1988), "From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship", *Human Resource Management*, 27(4), 389-411.
- SCHEIN, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B. (1985), "Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- SCHNEIDER, S. C. (1988), "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, 27, 231-246.
- (1989), "Strategy Formulation: The Impact of National Culture", *Organization Studies*, 10(2), 149-168.
- SCHOLLHAMER, H. (1982), "Internal Corporate Entrepreneurship", C. Kent, D. Sexton, K. Vesper, (der.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* içinde, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- SCHULER, R. S. (1986), "Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, 25(4), 607-630.
- SCHUMPETER, J. A. (1928), "Unternehmer (Entrepreneur)", M.C. Becker ve T. Knudsen (çev.), R. Koppl (der.), *Advances in Austrian Economics* içinde, 6, 235-266, Austrian Economics and Entrepreneurial Studies.
- (1932), "Entwicklung (Development)", M.C. Becker, ve T. Knudsen (çev.), (2002), <http://www.schumpeter.info/edition-evolution.htm>.
- (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge, Harvard University Press.
- (1954), *History of Economic Analysis*, E. B. Schumpeter (der.), New York, Oxford University Press.
- SHANE, S. A. (1992), "Why Do Some Society Invent More than Others?", *Journal of Business Venturing*, 7, 29-46.
- (1993), "Cultural Influences on National Rates of Innovation", *Journal of Business Venturing*, 8, 59-73.
- (1995), "Is the Independent Entrepreneurial Firm a Valuable Organizational Form?", *Academy of Management Journal*, 110-113.
- SHANE, S. A., VENKATARAMAN, S. ve MACMILLAN, I. (1995), "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies", *Journal of Management*, 21(5), 931-952.
- SHARMA, P. ve CHRISMAN, J. J. (1999), "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-17.
- SHARMA, S., DURVASULA, S. ve DILLON, W. (1989), "Some Results on the Behavior of Alternate Covariance Structure Estimation Procedures in the Presence of Non-Normal Data", *Journal of Marketing Research*, 26, Mayıs, 214-221.
- SINGELIS, T. M., TRIANDIS, H. C., BHAWUK, D. ve GELFAND, M. J. (1995), "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement

- Refinement”, *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 29, 240–275.
- SLATER, S. ve NARVER, J. C. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, 59, Temmuz, 63–74.
- SMIRCICH, L. (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- STETZ, P. E., HOWELL, R., STEWART, A. BLAIR, J. D. ve FOTTLER, M. D. (2000), “Multidimensionality of Entrepreneurial Firm-Level Processes: Do the Dimensions Covary?”, P. D. Reynolds, E. Autio, C. G. Brush, W. D. Bygrave, S. Manigart, H. J. Sapienza ve D. L. Sexton (der.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* içinde, Wellesley, MA, Babson College.
- STOPFORD, J. M. ve BADEN-FULLER, C. W. F. (1994), “Creating Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- TAN, J. (2007), “Phase Transitions and Emergence of Entrepreneurship: The Transformation of Chinese Over Time”, *Journal of Business Venturing*, 22, 77-96.
- TENG, B. S. (2007), “Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances: A Resource Based Approach Toward Competitive Advantage”, *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142.
- TRIANDIS, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, Co, Westview Press.
- VENKATRAMAN, N. (1989), “The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence”, *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- VESPER, K. H. (1984), “Three Faces of Corporate Entrepreneurship”, J.A. Hornaday, F.A. Tarpley, J.A. Timmons ve K.H. Vesper (der.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* içinde, Wellesley, MA, Babson College.
- WAGNER, III, J. A. ve MOCH, M. K. (1986), “Individualism-Collectivism: Concept and Measure”, *Group and Organization Studies*, 11(3), 280-304.
- WIKLUND, J. (1999), “The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37–48.
- WIKLUND, J. and SHEPHERD, D. (2005), “Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach”, *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91.
- WERNERFELT, B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- YILMAZ, C., ALPKAN, L. ve ERGUN, E. (2005), “Cultural Determinants of Customer and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance”, *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.
- ZAHRA, S. A. (1991), “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- (1993), “Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach”, *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- (1996), “Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities”, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- (2007), “Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research”, *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
- ZAHRA, S. A. ve COVIN, J. C. (1995), “Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship - Performance Relationship: A Longitudinal Analysis”, *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- ZAHRA, S. A. ve GARVIS, D. (2000), “International Corporate Entrepreneurship and Company Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”, *Journal of Business Venturing*, 15, 469–492.
- ZAHRA, S. A., HAYTON, J. C. ve SALVATO, C. (2004), “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 363-381.

- ZAHRA, S. A., JENNINGS, D. F. ve KURATKO, D. (1999), "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 45-65.
- ZAHRA, S. A., NEUBAUM, D. O. ve HUSE, M. (2000), "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- ZOU, S. C. ve ÇAVUŞGİL, T. S. (2002), "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance", *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.

Extended Summary

The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation

Abstract

The purpose of this study was to explore the influence of organizational culture, which is the most plausible candidate in terms of being a rare, unique, imperfectly imitable, and non-substitutable resource according to the resource-based view (RBV) of the firm, on entrepreneurial orientation. To this end, organizational culture was operationalized in terms of its manifestations in human resource practices and entrepreneurial orientation was conceptualized as consisting of five dimensions. The results of the study, which was conducted within the context of a developing economy like Turkey where both cultural and economic circumstances are unfavorable for entrepreneurship in general, stress the importance of the power distance cultural dimension on entrepreneurial orientation. Firms which endorse human resource practices signalling low power distance will be more effective in corporate entrepreneurial activities.

Keywords: Organizational culture, entrepreneurial orientation, human resource management practices.

In today's more global, volatile, and competitive-than-ever "corporate Olympics", the challenge of "intrapreneuring" inside a structure designed to administer and maintain the status quo, and creating an entrepreneurial organization have attracted many academicians, in addition to practitioners. To this end, entrepreneurial orientation (EO) has mostly been presumed and investigated as the essence and the basic determinant of the firm level entrepreneurship.

Aside from the external context, past research has attested to the key role the internal context plays in triggering EO and thus firm-level entrepreneurship. However, the influence of organizational culture on a firm's ability to develop, maintain, or enhance firm level entrepreneurship has not been directly and adequately tested. This study has taken the challenge of integrating this highly important but at the same time neglected internal factor of organizational culture as a direct antecedent of EO. Thus,

the purpose of this study has been to explore the influence of organizational culture, which is the most plausible candidate in terms of being a rare, unique, imperfectly imitable, and non-substitutable resource according to the resource-based view of the firm, on entrepreneurial orientation. To this end, organizational culture has been operationalized in terms of its manifestations in human resource practices and entrepreneurial orientation has been conceptualized as consisting of five dimensions.

The relationship has been investigated through a survey study in the context of an emerging/transition economy, namely Turkey, where both cultural and economic circumstances are unfavorable for entrepreneurship in general. The content validity of the survey and the reliability of the psychometric measures used in have been assessed through a pilot test. Multiple management-level respondents, including the CEO, from non-diversified, established, listed, and/or big firms have been targeted in a sample of firms from the İstanbul Stock Exchange listed firm population as of June 2006 and the İstanbul Chamber of Industry “first 500” firms in years 2003, 2004, and 2005. In a total of 14 weeks time, 520 surveys from 347 firms out of a sample population of 2040 key informants from 680 firms have been gathered. Following the “measurement model” analysis, structural equation modeling has been conducted.

The results of the study primarily stress the importance of the power distance cultural dimension on entrepreneurial orientation. It is inferred that firms which endorse human resource practices signaling low power distance may be more effective in corporate entrepreneurial activities. Besides this primary effect, the five dimensional EO has successfully passed the reliability and validity tests, demonstrating good model fit. The five dimensional EO, which has been tested in very few empirical studies, is expected to better perform in the firm level entrepreneurship models. Moreover, specific to the Turkish literature, the results of the study have shown the explanatory power and validity of the scales of all five dimensions of EO, individualism and collectivism, and the power distance dimensions of organizational culture in the Turkish context. Last but not least, it is hoped that examining the proposed relationships in an emerging economy might shed light upon in understanding firm-level entrepreneurship, in contrast to studying the highly supportive entrepreneurial infrastructure and economic conditions of advanced countries where most of the studies have previously been realized.

Tablo 1
Girişimcilik Yönelimi ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Ait Özet İstatistikler

	Soru Sayısı	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Yenilikçilik	3	4.60	1.23	0.76							
2 İleriye Etkililik	3	4.89	1.23	0.49 (**)	0.81						
3 Saldırgan Rekabetçilik	3	3.87	1.07	0.28 (**)	0.16 (**)	0.75					
4 Risk Alma	4	3.59	0.93	0.39 (**)	0.25 (**)	0.23 (**)	0.74				
5 Özerklik	3	3.11	0.74	0.16 (**)	0.06	0.14 (**)	0.25 (**)	0.77			
6 Güç Aralığı	4	3.51	1.28	-0.11 (*)	-0.22 (**)	-0.01	-0.18 (**)	-0.17 (**)	0.78		
7 Belirsizlikten Kaçınma	6	3.18	0.97	-0.07	-0.18 (**)	0.03	-0.06	-0.05	0.48 (**)	0.70	
8 Bireycilik – Toplulukçuluk	6	3.48	1.10	-0.14 (**)	-0.23 (**)	0.06	-0.08	-0.01	0.56 (**)	0.51 (**)	0.79

Not: Korelasyonlar her değişken için maksimum örneklem sayısına dayanmakta olup köşegende yer alan kalın karakterle yazılmış rakamlar Cronbach alfa katsayılarını göstermektedir.

* p < 0.05 (2 yönlü test) ** p < 0.01 (2 yönlü test).

Tablo 3
Ölçüm Analizine Ait Özet İstatistikler

	Birleşik Güvenirlilik	Faktör Yükleri	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Yenilikçilik	0.70	.64 - .90	0.44	0.239	0.079	0.154	0.079	0.239	0.079	0.239
2 İleriye Etkililik	0.76	.54 - .91	0.49 (**)	0.51	0.025	0.065	0.003	0.019	0.000	0.000
3 Saldırgan Rekabetçilik	0.70	.65 - .78	0.28 (**)	0.16 (**)	0.45	0.052	0.137	0.000	0.000	0.000
4 Risk Alma	0.70	.67 - .72	0.39 (**)	0.25 (**)	0.23 (**)	0.37	0.062	0.034	0.003	0.006
5 Özerklik	0.71	.69 - .80	0.16 (**)	0.06	0.14 (**)	0.25 (**)	0.44	0.030	0.002	0.000
6 Güç Aralığı	0.72	.53 - .81	- 0.11 (*)	- 0.22 (**)	- 0.01	- 0.18 (**)	- 0.17 (**)	0.40	0.229	0.318
7 Belirsizlikten Kaçınma	0.67	.25 - .77	- 0.07	- 0.18 (**)	0.03	- 0.06	- 0.05	0.48 (**)	0.27	0.257
8 Bireycilik Toplulukçuluk	0.76	.30 - .86	- 0.14 (**)	- 0.23 (**)	0.06	- 0.08	- 0.01	0.56 (**)	0.51 (**)	0.37

Not: Köşegendeki rakamlar ortalama öz değişkenlik (Average Variance Extracted - AVE) değerlerini gösterirken köşegenin üstündeki değerler paylaşılan değişkenlik (shared variances), altındaki değerler korelasyon katsayılarını ifade etmektedir.

Uyum istatistikleri: $\chi^2= 590.36$, $sd= 436$, $\chi^2/sd= 1.35$, CFI= 0.973, NNFI= 0.969, AGFI= 0.846, RMSR= 0.034.

