

ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ARTIRILMASINDA MOTİVASYONEL DAVRANIŞLARIN ROLÜ: YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ

THE ROLE OF MOTIVATIONAL BEHAVIOURS ON IMPROVING THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF INNOVATIVENESS AND ENTREPRENEURSHIP

Dr.Abdullah ÇALIŞKAN*
Dr.İrfan AKKOÇ*
Doç.Dr.Ömer TURUNÇ*

ÖZET

Örgütsel çıktıların en önemlilerinden olan örgütsel performansın geliştirilmesinde motivasyonel davranışların etkisi vazgeçilmezdir. Çalışan motivasyonunun girişimci ve yenilikçi davranışları artıracak şekilde yapılandırılmasının zaten var olduğu düşünülen çalışan motivasyonu-örgüt performansı ilişkisine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda motivasyonel davranışların, örgütsel performansın artırılması hususundaki etkilerini belirlemek ve yenilikçi ve girişimci davranışların bu etkide aracılık rolünü saptamak bu çalışmanın temel konusudur. Savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada değişkenlerin tamamı yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda aracılık etkileri araştırılmıştır. Analiz sonucunda, motivasyonel davranışların, örgütsel performansı artırdığı, yenilikçi ve girişimci davranışlarında aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

ABSTRACT

The effects of motivational behavior on improving the organizational performance, the main output of the organizations, are indispensable. The configuration of the workers motivation in a way to improve the innovative and entrepreneurship behaviors will help to improve the worker performance-organizational motivation which has already been known. In this context, to clarify the mediating effects of the motivational behaviors on improving the organizational performance and testing the mediating role of innovativeness and entrepreneurship is the main purpose of this study. The data collected from the employees of defense industry are

* Kara Harp Okulu Dekanlığı, İşletme Bölümü, acaliskan@kho.edu.tr

* Kara Harp Okulu Dekanlığı, İşletme Bölümü, iakkoc@kho.edu.tr

* Kara Harp Okulu Dekanlığı, İşletme Bölümü, oturunc@kho.edu.tr

analyzed by the structural equality model (SEM) and the mediating effects are searched. The results of the analysis demonstrate that the motivational behaviors improve the organizational performance the innovative and enterprising behaviors have the mediating affects on it.

Örgütsel Performans, Motivasyonel Davranışlar, Yenilikçilik, Girişimcilik, Organizational Performance, Motivational Behaviors, Innovativeness, Entrepreneurship,

1. GİRİŞ

İşletmelerde yönetilmesi en zor kaynak olarak görülen insan kaynağı doğru ve etkin yönlendirilmediğinde performans düşüşüne ve dolayısıyla başarısızlığa neden olabilmektedir. Bu nedenle organizasyonların değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi için performans ve performansın gelişimi konusu gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütsel performansın artırılması doğrultusunda insan faktörünün tüm yetenek ve güçlerinin örgütsel amaçlara yönlendirilmesi önemli bir kritik başarı faktörüdür. Motivasyon bu başarı faktöründe önemli bir yere sahiptir. Bu faktörün etkin kullanımı ve işgörenlerin performanslarının artırılarak örgütsel performansın en üst seviyeye çıkarılması yöneticilerin önemli görevlerindedir. Nitekim işletmelerin hızla değişen çevre koşullarına ve artan rekabet ortamına uyum sağlamaları ve rakiplerine karşı stratejik üstünlük kurabilmeleri için önemli faktörler olan girişimci ve yenilikçi davranışların geliştirilmesi işletmeler için önemli bir performans kriteri haline gelmiştir.

Bu çalışmada savunma sektöründe ulusal ve uluslararası pazarlara ürün ve hizmet sağlayan işletmelerde motivasyonel davranışların; örgütsel performans üzerindeki etkisi ve bu etkide yenilikçi ve girişimci davranışların aracılık rolü incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada ele alınan değişkenlerden elde edilen verilerle, gizli değişkenlerle yol analizi yapılarak örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel faktörler, yenilikçi ve girişimci davranışlar ile uyumlu bir model kurularak yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Performans

Organizasyonlar değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için günümüzde performans ve performansın gelişimi konusuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak açıklanabilmektedir (Daft, 2000; Boyne, 2003). Başka bir tanıma göre performans, işgörenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Suliman, 2001). Örgütlerde örgütsel etkenler, işletmenin

çalışma koşulları, fiziki koşullar, örgütsel amaçlar ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar örgütsel performans için belirleyici kriterlerdir. Günümüz, rekabet ortamı, örgütlerin yeni gelişen fırsatlardan yararlanabilmesi ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için, bir başka deyişle örgütün varlığının uzun dönemde sürdürebilmesi için performans ölçümü ve değerlendirme sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir (Turunç, 2006). Performansın ölçülmesi konusunda zorluklar yaşanmakta ve her durumda geçerli bir sistematik oluşturmak mümkün olmamaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Capon vd., 1990; Beamon, 1999). Örgütsel performans ölçülmesi konusunda genel olarak üç teknik kullanılmaktadır. Bu tekniklerden birincisi, ölçütlerin nesnellğine ve öznelliğine dayanan tekniktir (Eusebio, 2006; Campbell, 1977). Bir diğer teknik finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak yapılan tekniktir (Haber ve Reichel, 2005; Lumpkin ve Lichtenstein, 2005). Örgütsel performansın ölçülebilmesi için geliştirilen üçüncü teknik ise, içsel ve dışsal değerlendirmeleri içeren tekniktir (Aggarwal ve Gupta, 2006). Örgütsel performansın yüksek olması, işgörenlerin motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki etkileşimin karşılıklı güvene dayalı, kaliteli bir iletişim sağlanarak kurulması ve bunun neticesinde, işgörelere, kendilerini buldukları işletmenin içinden oldukları hissettirilerek, iş tatminlerinin en üst seviyeye çıkacak şekilde motive edilmeleri, örgütsel performansın artırılmasında yöneticilere düşen önemli görevlerden biridir.

2.2. Motivasyonel Davranışlar

Motivasyonel davranışlar, işgörenleri motive etmeyi sağlayan faktörlerdir. Ancak değişen iş ve yaşam koşulları farklı motivasyonel davranışları ön plana çıkarmaktadır: Wayne (2008), motivasyonel davranışların başında korku ve paranın geldiğini ifade etmektedir. McClland ve Boyatzis'e (1984) göre çalışanlar güç, başarı ve aidiyet ihtiyaçlarıyla motive edilebilmektedirler. Bireysel olarak kararlara katılabilme olanağı motivasyonun sağlanması ve dolayısıyla iyi bir performansta önemli bir motivasyon faktörü olarak kabul edilmektedir. (Remedios ve Boreham, 2004). Herzberg ise motivasyon-hijyen teorisinde çalışanların iş tatminini sağlayacak olan faktörleri motivasyon ve hijyen faktörleri olarak iki grup altında toplamaktadır (Eroğlu, 2000). Sullivan (1989), çalışan motivasyonunun anlaşılmasında dört meta teori öne sürmüştür: Bunlar; kendine has, durağan konularda motivasyon, ekonomik konularda motivasyon, gelişimle ilgili konularda motivasyon ve yapı ile ilgili konularda motivasyon olarak sıralanabilir. Yazında; teoride ve pratikte kabul gören motivasyonel davranışların ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel/yönetimsel faktörler olarak incelendiği görülmektedir (Gibbons, 1998; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Batmaz, 2002; Çeltek, 2003; Eren, 2004). Görüldüğü üzere motivasyonel davranışlar, işgörenlerin içinde yetiştiği topluma, örgüte, sektörel ve çevresel değişkenlere göre farklılık göstermektedir (Markus ve Kitayama, 1991).

Motivasyonel faktörler tarih boyunca araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Performansın artırılmasında çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli bir girdi olan motivasyonel davranışlar çok çeşitli şekillerde gruplandırılmış ve değerlendirilmiştir. Literatürde çeşitli isimlerle tanınan 200’ü aşkın motivasyon faktörü bulunmaktadır. Bu motivasyon faktörlerinin en güncel gruplamasından bir tanesi AHP yöntemiyle Türkiye’de yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan gruplamada dört motivasyonel faktör grubunun öne çıktığı görülmüştür (Turunç ve Kabak, 2009). Bu dört grup motivasyon faktörünün örgütsel bazda etkilerinin yüksek olması bu faktörlerin etkilerinin ayrıntılı olarak incelenmesi gereğinin doğurmuştur. Bu kapsamda çalışmada örgütsel performans artırılmasında rolü olduğu değerlendirilen motivasyonel faktörlerden; güven, lider üye etkileşimi, iş tatmini ve kendini işletmeden hissetme durumu ayrıntılı incelenecektir.

2.2.1. Güven

Güven, açıklık ve dürüstlük gibi olgular, bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleşeceğini belirler. Güven duygusu, sağlıklı bir ekip çalışmasının temelini oluşturur. Güvenin temel şartı, insanların birbirlerini iyi anlayabilecekleri ve kaynaşabilecekleri kısmen sürekli çalışma ekiplerini oluşturabilmektir (Handy, 2000). Genel olarak verimliliği artırıcı organizasyonel uygulamaların tamamı; amaçlar, hedefler ve taktiklerin belirlenmesinden ekip kurma ve motivasyon çalışmalarına kadar, baştan sona organizasyon üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Organizasyonel güven eksikliği, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997; Miles vd., 2006). İşgörenler açısından, işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir. Özellikle çalışanın, kendisinden talep edilmediği halde gönüllü olarak yerine getirdiği rol davranışları, bireyin iş ortamına sağladığı katkılardır ve çalışanlar bu tarz davranışları kendi içlerinden geldiği için ortaya koyabildikleri gibi, yöneticilerine ve işletmelerine olan güvenin ve iş tatmininin sonucu olarak da ortaya koyabilmektedirler (Yoon ve Suh, 2003). Uygulamaları vaatleri ile örtüşmüyorsa, yönetim ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta, yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratmaktadır. Yönetimin vaatleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumunun yüksek olması gerekmektedir. (Sharma ve Kesner, 1997; Zhu vd., 2004). Organizasyonel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, işletmelerde belirsizliğin azaltılmasıdır. Belirsizliğin azalması güveni artırır. Güven ortamının hâkim olduğu bir işletmede örgütsel performans artışının gerçekleşmesinin daha kolay olabileceği ifade edilmektedir (Ersel, 1998).

2.2.2. Lider Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, liderlikle ilgili geliştirilen kuramlardan bir tanesidir. Kuram, Dansereau vd. (1975) ile Graen ve Cashman (1975) tarafından geliştirilmiş olup liderle izleyici arasındaki ikili ilişkiyi incelemektedir. Lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiyi sosyal değişim teorisi

çerçevesinde ilişki tabanlı olarak ele almaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Öncelikle Dikey İkili Bağlanım olarak kavramsallaştırılmış ve liderin izleyicileri ile bireysel ve özel ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bu etkileşimlerden *grup içi* olarak kabul edilenler, ilişki kavramı ile karakterize edilirken; *grup dışı* olanlar, daha çok tanımlanmış rol kavramı ile karakterize edilmiştir (Northouse, 2001; Yukl, 2002). Lider üye etkileşimi kuramı, Sosyal Mübadele teorisi (Blau, 1964) ve güven konusunda yapılan çalışmalardan etkilenmiştir. Buna göre ilişkilerde karşılıklı bir beklenti söz konusudur. Ayrıca ikili ilişkilerde etkileşim düzeyi, karşılıklı güven duygusuyla ilişkilidir. Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek, lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı ve daha verimli, yüksek kalitede bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Bağlı oldukları liderle, yüksek nitelikli ilişki içinde olan üyeler bu ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Böylece liderin ve örgütün performansını yükseltmek için katkıda bulunurlar. Liderler ise, bu tür astlara daha fazla sosyal destek vererek, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirerek karşılık verme eğilimindedirler (Schriesheim vd., 2001). Düşük kaliteli bir ilişkide ise, astlar yöneticilerinden daha az düzeyde etkileşim, destek, güven alır ve daha az ödüllendirilirler. Bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

2.2.3. İş Tatmini

İş tatmini konusunda farklı birçok tanım vardır. İş tatmini, işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunu ifadesidir (Mrayyan, 2005). İş tatmini bir işgörenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006). Genel anlamda iş tatmini, işin ve çalışanların isteklerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşen, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur (Koustelios, 2001; Muchinsky, 2000, Fritzsche ve Parrish, 2005).

İş tatmini, çalışanın işine karşı olan içsel dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içermektedir (Odom vd., 2000). Çalışma arkadaşları, örgütsel yapı ve yönetici hem iş tatmininin hem de güvenin oluşmasına etki eden temel faktörler olmaktadır. Kendilerine vaat edilenler ile örgütsel uygulamalar arasında tutarlılık olduğunda, işgörenlerin motivasyonu daha iyi sağlanmakta ve olumlu tavır sergilemektedirler. (Arslantaş ve Dursun, 2008). İş tatmininin bu derece önemli olmasının temel nedeni, işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli olarak daha iyi bir çalışan olduğudur (Feldman ve Arnold, 1983; Poon, 2004). Çalışanların iş tatmininin sağlanması, işletmelerin en önemli görevlerinden birisidir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Schoderbek vd., 1991; Irvine vd., 2000; Suominen vd., 2001).

2.2.4. Kendini İşletmeden Hissetme

İşletme ve çalışan arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi uzun zamandır tartışılan bir konudur. Blau(1964)'e göre bu ilişki basit bir ekonomik alışveriş

işidir. İş karşılığında bugün ya da gelecekte işletmeden beklentilerin oluşturduğu bu karşılıklı ilişki her zaman net olamamaktadır. Bu optimizasyonun sağlanarak işletme beklentilerinin karşılanması işletmeler için önemli bir sorundur. Çalışanların kendilerini işletmenin içinde hissetmeleri onların yarım zamanlı çalışanlara oranla işletme imkân ve eğitim fırsatlarından daha fazla faydalanma eğilimi oluşturmaktadır. Bu çerçevede kendini yetiştiren, geliştiren kariyer fırsatı kollayan çalışanlar işletmelerinin gelişimine de katkı sağlamış olmaktadır. İşletmeler kendini işletme içinden birisi statüsü kazanmak isteyenlere kar, eğitim, promosyon gibi teşviklerle ulaşmakta ve onların bu durumdan doğan katkılarıyla performansını artırmaktadır. Çalışanların kendilerini işletmeden hissetmelerini sağlamanın bir yolu da sosyalizasyon sağlamaktır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin geliştirilmesi bu algının sağlanmasında farklı bir yöntem olarak kullanılabilir (Rousseau, 1989). İşletmeler, stratejik olarak çalışan performansını artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışanlarını kendini örgütün içinde ve dışında hissedenler ayrımıyla kategorize etmeye çalışmışlardır (Kalleberg ve Schmidt, 1997). İşletme ile ilişkisi daha az olanlar örneğin yarım gün çalışanların kendilerini daha fazla örgüt dışında hissettikleri belirtilmektedir (Pfeffer ve Baron, 1988). Yarım zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara nazaran örgütsel vatandaşlık davranışı performanslarının daha düşük olduğu ve buna benzer negatif etkilerin yarım zamanlı çalışanlarda oluşabileceği öne sürülmektedir (Stamper ve Van Dyne, 2001). Kendini işletmeden hissetme kavramı özetle çalışanların bireysel olarak kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak algılaması şeklinde ifade edilebilir (Stamper ve Masterson, 2002).

2.3. Yenilikçilik ve Girişimcilik

2.3.1. Yenilikçi Davranış

Özellikle son yirmi yıldır yapılan çalışmalar değişim ve yeniliğin organizasyon ve yöneticiler için önemine değinmektedir (Caldwell ve O'Reilly, 2003). Yenilikçilik yaklaşımı, açık fikirlilik ve esneklikle gelişmeye başlamıştır (Woodman vd., 1993; Yukl, 2002). Yenilikçilik farklı bakış açılarıyla tanımlanmaktadır. Örneğin; Jones yeniliği; “gerek hizmet gerekse endüstri işletmelerinde yeni ürün geliştirme ya da üretim ve işletme sistemlerinde yeni gelişimler yapma” (Gareth, 2001) şeklinde tanımlarken Samuel (2000) sadece üretim süreçlerini dikkate alarak; “ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yenilikçilik örgüt içerisinde değerli ve faydalı yeni ürün ve hizmetin ortaya çıkarılmasıdır (Woodman vd., 1993). Çoğu yazar yenilikçi davranışta fikirlerin doğuşu ve fikirlerin uygulanması aşamalarına vurgu yapmaktadır. (Axtell vd., 2000; Unsworth vd., 2000). Bazıları ise yenilikçi davranışın çok katmanlı bir süreç olduğunu ve yaratıcılığı ve yeni olarak ortaya konulanların uygulanması süreçlerini kapsadığını ifade etmektedir (Scott ve Bruce; 1994).

Organizasyonlarda yenilikçiliğe benzer kavramlardan birisinin de “yaratıcılık- creativity” olduğu söylenebilir. Her ne kadar her iki kelime benzer anlamlar taşısa ve hatta bazı yazarlar tarafından birbirinin yerine

kullanılsa da birbirinden farklı anlamlar taşıdığı görülmektedir. Yenilikçilik; rol, grup ve örgütün fikirleri, süreçler, ürünler ve prosedürlerin maksatlı olarak sergilenmesi ve tanıtılmasıdır (West ve Farr, 1990). Yaratıcılık ise, alışılmamış ve işe yarayan fikirler üretmektir. Yaratıcılık, farklı düşündürmektir, yenilik ise, bir noktada birleşen düşüncelerdir. O zaman yaratıcılığı yenilikçiliğin kaynağı, yenilikçi davranışları da yaratıcı fikirlerin uygulaması olarak ayırtırmak doğru olacaktır (Pirola vd., 2004; West, 2002).

2.3.2. Girişimcilik

Girişimcilik örgütsel ve bireysel seviyelerde ele alınabilmektedir. Girişimcilikle ilgili her iki bakış açısına göre yapılan farklı tanımlamalar mevcuttur. Her iki bakış açısıyla modern işletmecilikte sık sık gündeme gelen bu kavram ve bu kavrama ilişkin etki alanları hem yöneticiler hem de çalışanlar için önemli bir hedef olarak görülmektedir (Drucker, 1985; Lumpkin ve Dess, 2001; Hayton ve Kelley, 2006; Fiş ve Çetindamar, 2009). Bireysel seviyeden değerlendirildiğinde bazı araştırmacılar, ekonomik süreçlere odaklanmakta ve girişimciyi, ücret kazançlarından daha çok getiriye araştırmak için yeni organizasyonlar kuran üretim faktörlerinin kurucuları, sahipleri ve yöneticileri gibi kişiler olarak tanımlamaktadırlar (Lumpkin ve Dess, 1996; Lee ve Peterson, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2003; Richard vd., 2004). Davranışsal özellikler boyutundan bakıldığında ise girişimci, dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözebilen, ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir şeklinde tanımlanabilmektedir (Schermerhorn, 1999). Bu bağlamda girişimci değişim arayışında olan, değişime ayak uyduran ve değişimi kendi faydasına kullanan kişidir (Drucker, 1985)

Örgütsel seviyeden değerlendirildiğinde ise, girişimciliği eylemle paralel tutan değerlendirmelerle sık karşılaşılmaktadır. Kuratko'ya göre (2004) girişimcilik işletmelerde eylemin ve yaratıcılığın anahtarı durumunda iken, Silver'e göre (1983) girişimci örgüt; öngörüle bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı da karlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunan örgüttür. Örgütsel girişimcilik ise işletme içerisindeki yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim teknikleri geliştirmeye ve yeni bir iş alanı oluşturmaya yönelik tüm biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra, 1991). Örgütsel girişimciliğin başarısının, yöneticilerin işletme içerisinde örgütsel girişimciliğe izin veren bir ortamın varlığını algılamalarına, kabul etmelerine ve bu durumu davranışlarına yansıtılmalarına bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Kuratko, 2005). Özetle, örgütsel girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir (Guth ve Ginsber, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra, 1996).

3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Girişimcilik ve yenilikçilik davranışları, bilinçli yapılandırılan, örgütsel performansın artırılmasına yönelik faaliyetlerdir ve bu faaliyetlerin şekillenmesinde ve yönetilmesinde motivasyon faktörleri temel rol oynamaktadır. Bu bölümde literatür taraması yapılarak motivasyonel davranışlar içerisinde yer alan, güven, lider üye etkileşimi, iş tatmini, kendini işletmeden hissetme durumu ile yenilikçilik, girişimcilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler kuramsal ve ampirik çalışmalar ışığında ele alınarak incelenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur.

3.1. Güven ve Örgütsel Performans İlişkisi

Organizasyon içerisinde güven ortamı tesis edilerek sağlanan etkili iletişim, örgütsel performansı artırmaktadır (Demir, 2000). Bireylerin birbirlerine ve yönetime güven duymaları performansı önemli ölçüde etkilemekte, üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (Tüzün, 2006, Fukuyama, 2002). Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yönelik olarak yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşletme yönetimi açısından oldukça olumlu değerlendirilebilecek olan bu ortam karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi örgütsel performansı da artırıcı etki yapmakta, sonuçlar tüm örgüt paydaşlarına olumlu yansımaktadır. (Asunakutlu, 2002). Çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacağı (Van Zyl ve Lazenby, 2002), ve performanslarını doğrudan etkileyeceği ifade edilmektedir (Robinson, 1996). Yazında güven ve örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı etki olduğunu ortaya koyan çok sayıda görgül araştırma vardır (Klimoski ve Karol, 1976; Dirks, 1999; Davis vd., 2000; Yazıcıoğlu, 2009). Yapılan bir çalışmada, belirsizlik ve güvensizlik ortamının performansı yok denecek kadar az bir seviyeye düşürdüğü, günlük sıradan güven ortamının düşük performans eğilimine, duygusal ve rasyonel güven ortamının ise, oldukça yüksek performans eğilimine yol açtığı tespit edilmiştir (Lewis ve Weigert, 1985). Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak, güvenin örgütsel performans üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: Güven örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Çeşitli hiyerarşik düzeylerdeki çalışanların planlama ve karar alma süreçlerine davet edilmesi, bu süreçlerde onlara rol verilmesi çalışanların özgüvenlerini artırmaktadır. Yönetimin bu sayede elde edeceği işgörenlerin farklı bakış açısına sahip olma yeteneği, örgüt için, yenilik ve değişimlere açıklık hususunda farkındalık sağlayacaktır (Amabile ve Conti, 1999). Yenilikçiliğin önündeki önemli engellerden bir tanesi, örgüt içerisine yerleşmiş güvensizlik ortamıdır. Güven seviyesi yüksek işletmelerde işgörenler daha az riskten kaçınmakta, bu durum yeniliklerin ve yeni

teknolojilerin yayılma hızını artırmaktadır (Rothe ve Schüler, 2006). Güven duygusunun geliştiği bir ortamda, örgütsel etkinliklerin daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yeniliklerin de daha başarılı olabileceği ifade edilmektedir (Ipe, 2003). Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir (Huff ve Kelly, 2003). Bu kapsamda amprik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak, güvenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 2: Güven yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Yenilikçiliğin ilgi alanı, yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi ve benzersiz ya da farklı ürünler yaratılarak uygulanması çabalarıdır (Morris ve Kuratko, 2002). Önemli olan, yeniliğin performansa, etkinliğe ya da örgüt yaşamına katkıda bulunduğu sürece yararlı olabilecek şekilde yönetilmesidir (Perdomo-Ortiz, 2006). Bu görüşün bir uzantısı olarak, yenilik yapabilmenin, bir işletmenin sahip olabileceği temel yeteneklerin en önemlilerinden biri olduğu ileri sürülebilir (Koçel, 2001). İşletmeler, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek, örgütsel performanslarını sürdürebilmek ve artırabilmek için yenilik yapma eğilimindedirler (Hagedoorn ve Cloodt, 2003; Damanpour vd., 2009). İşletmelerin yenilik yapabilme yeteneği, örgütsel performansın önemli bir parçasıdır (Mone vd, 1998). Yapılan bir çok çalışmada bu ilişki irdelenmiştir (Cooper ve Kleinschmidt, 1987; Kivimöki vd., 2000; Cooper, 2000, Calantone, 2002; Hagedoorn ve Cloodt, 2003; Oke, 2007; Günday, 2007). Ichniowski, Shaw ve Prennushi 1995 yılında yaptıkları araştırmada işbirlikçi ve yenilikçi uygulamalarla, örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır (1995). Lee ve Miller yaptıkları çalışmada örgütsel performans ve yenilikçilik stratejileri arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir (1999). Mazzanti, yenilikçilik ve örgütsel performans arasındaki çift taraflı bir etkileşimin varlığından söz etmekte ve örgütsel performansın yenilikçiliğin itici gücü olduğunu, buna karşın, yenilikçilik uygulamalarını daha çok benimseyen işletmelerin, daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğunu belirtmektedir (Mazzanti vd., 2006). Yönetel yapılarında yenilikçilik uygulamalarına yer vererek başarılı değişimi sağlayabilen işletmelerin örgütsel performanslarının da yüksek olduğu görülmektedir (Meeus ve Oerlemans, 2000). Bu kapsamda amprik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerindeki etkisini ve güven-örgütsel performans ilişkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3: Yenilikçi davranış örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Güvenin örgütsel performansa etkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisi vardır.

Belirsizlik ve risk alma, girişimcilik eğiliminin ayrılmaz birer parçalarıdır (Sztompka ve Piotr, 1999). Belirsizlik ve risk arttıkça

organizasyonlarda güvene duyulan ihtiyacın da artacağı ifade edilmektedir (Sargut, 2003). Ortamı oluşturan paydaşlar arasındaki risk, belirsizlik, bilgi ya da enformasyon kaybı yüksek derecede olursa, güven ihtiyacı da yüksek derecede olmaktadır. (Coulter, 2002).

İnsan ilişkileri, ast-üst ilişkileri, çalışma ilişkileri, güvene dayalı ortamlardan pozitif etkilenmektedir. Böyle ortamlarda, yöneticiler, işgörenlerine daha özgür ve güvenli bir çalışma ortamı sunmaktadır. Moral değerlere önem veren, dış çevre yönelimli sosyal gruplarda girişimci işbirliği ortaya çıkmakta ve gelişme imkânı bulmaktadır (Casson, 1990). Güven duyulan ortamların, çalışanların girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilediği ifade edilmektedir (Antoncic, 2000). Girişimcilerin, sahip oldukları girişimci ruh nedeniyle, kendine güvenlerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Bridge vd., 1998). Buna karşın literatürde güven ortamının girişimcilikle negatif ilişki içerisinde olduğunu gösteren çalışmalarda vardır. Örneğin Kolvereid tarafından yapılan bir araştırmada (1996), bir örgütte iyi koşullarla, yüksek bir ücretle ve yüksek güven ortamında çalışanların, girişimcilik isteklerinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak, güvenin çalışanların girişimci davranışları üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur

Hipotez 5: Güven girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Girişimcilik araştırmalarının ana amacı, performansa ilişkin kavrayışı artırarak performans gelişimine katkıda bulunmaktır (Murph vd, 1996). Girişimcilik yöneliminin önemi ve örgütsel performans üzerindeki etkisi sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur (Aloulou ve Fayolle, 2005; Poon vd., 2006; Zahra ve Covin, 1995). Yapılan çalışmalarda girişimciliğin örgütsel performansa olumlu yönde katkı sağladığı belirtilmektedir (Ireland vd., 2003; Shane ve Venkataraman, 2000; Zahra ve Garvis, 2000). Bir kısım çalışma ise girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Kuratko vd, 2005)

Ankara Ostim Sanayi Bölgesindeki KOBİ' ler üzerinde yapılan bir çalışmada, işletme girişimciliği üç boyutta incelenmiş, bu üç boyutun örgütsel performansa etkileri araştırma konusu olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, işletme girişimciliğinin üç boyutundan ikisi olan proaktiflik ve yenilikçiliğin, örgütsel performans ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu, üçüncü boyut olan risk alma eğiliminin ise, örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Alpkan vd, 2005). Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak, girişimciliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini ve güven-örgütsel performans ilişkisinde girişimci davranışın aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 6: Girişimci davranış örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 7: Güvenin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi vardır.

3.2. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Performans İlişkisi

Lider üye etkileşimi, örgütsel performansın artırılması kapsamında çalışanların davranışlarının şekillendirilmesinde etkili olabilmektedir. Özellikle liderlerin, çalışanlara yönelik adil davranışlarının, onların güvenini, örgütsel hedeflere bağlılıklarını artıracak ve sıra dışı bir örgütsel performans düzeyi yaratacağı ifade edilmektedir (Pillai vd., 1999). Goodman ve Svyantek (1999) lider üye etkileşiminin durumsal performansın tahmininde kullanılabileceğini tespit etmişlerdir (1999). Fey ve Björkman (2000) işletmelerin yönetsel ve işgören yapılarının performans üzerindeki etkisini araştırmışlar, bu kapsamda örgüt yapısı-yönetici-işgören- üçgeni arasındaki performans ilişkilerini incelemişler ve işletme performansı, örgüt ve yönetsel yapı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak lider üye etkileşimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 8: Lider üye etkileşimi, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Lider üye etkileşiminin kalitesinin, üyelerin memnuniyeti, örgütsel bağlılığı, rollerinin belirgin olması ile pozitif, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir (Bauer ve Green, 1996; Deluga, 1998; Gerstner ve Day, 1997; Schriesheim, 1999). Cogliser ve Schriesheim (2000) tarafından grup uyumu, örgüt iklimi ve lider etkinliği ile lider üye etkileşimi arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Scott ve Bruce, (1994) tarafından yapılan araştırmalarda lider davranışlarının çalışanların yaratıcı davranışları ile ilişkili olduğu ve algılanan iş çevresinin buna aracılık ettiğine yönelik bulgular vardır. Lider üye etkileşiminin çalışanların yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkileyeceği Scott ve Bruce (1994) ile Tierney ve arkadaşlarının (1999) çalışmalarının sonuçları da lider üye etkileşiminin kalitesinin çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliği üzerinde etkili olduğunu teyid etmektedir. Amabile ve arkadaşları (1996) ise lider ile tesis edilen açık etkileşimin, çalışanların yeniliğe yönelik iç motivasyonlarına zarar verecek olan olumsuz eleştirilere maruz kalma korkusunu azaltacağını belirtmektedir. Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak lider üye etkileşimi ve yenilikçilik arasındaki ilişkileri ve lider üye etkileşimi-örgütsel performans ilişkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 9: Lider üye etkileşimi yenilikçi davranış pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 10: Lider üye etkileşiminin örgütsel performansa etkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisi vardır.

Blau (1964) sosyal değişim teorisinden yola çıkarak çalışanlardan beklenen girişimciliğin gerçekleştirilmesinde çalışanların beklentisi olan iyi

lider-üye etkileşiminin rolünde olabileceği değerlendirilmiştir. Kuramdan yola çıkarak lider üye etkileşimi ve girişimci davranış arasındaki ilişkileri ve lider üye etkileşimi-örgütsel performans ilişkisinde girişimci davranışın aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 11: Lider üye etkileşimi girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 12: Lider üye etkileşiminin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi vardır.

3.3. İş Tatmini ve Örgütsel Performans İlişkisi

Çalışanın işinden tatmin elde etmesi, performansını arttırmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004). Bireysel tatmin örgütsel performansta artışı ve başarıyı sağlamaktadır (Miller vd., 1999). Bu çerçevede, çalışanların iş tatmini ve bu tatminin örgütsel performansa etkilerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Seoa vd., 2004; Erdil vd., 2004; Monga vd., 2003; Konrad vd., 2004). İş tatmini ile performans arasında zayıf ve tutarsız ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalar (Aryee vd., 1990; Saari vd., 2004) bulunmasına rağmen, literatürde iş tatmininin, örgütlerin performansına olumlu katkılar sağlayacağı görüşü hakimdir (Rusbelt vd., 1988; Gül vd. 2008; Tett ve Meyer, 1993; Hom ve Grifeth, 1991; DeConinck ve Stilwell, 2004). Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak iş tatmini ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 13: İş tatmini örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

İş tatminsizliğinin giderildiği işletmelerde çalışan işgörenler yenilikçi uygulamaları daha az direnme ile kabul etmektedirler (Eren, 2004). İş tatmini ve yenilikçilik ilişkisini inceleyen bir çalışmada araştırmacılar, yenilikçilik gerektiren işler ile iş çevresinin etkileşimini karşılaştırarak, bunun iş tatmini üzerindeki etkilerini sorgulamış ve yenilikçilik uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Shalley vd., 2000). Tengilimoğlu ve Yiğit (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, yenilikçi lider davranışları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak iş tatmini ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri ve iş tatmini-örgütsel performans ilişkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 14: İş Tatmini yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 15: İş tatmininin örgütsel performansa etkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisi vardır.

Girişimci yöneticiler, işletmelerinin örgütsel performanslarının ve öz kaynaklarının güçlenmesi ile büyümeyi sağlamaktadır. Aynı zamanda, işgörenlerine sağladıkları girişim ortamı ile de onların iş tatminlerini

artırmayı başarmaktadır (Hayton, 2005). Polonya’ da kadın ve erkek girişimci üzerinde yapılan bir çalışmada da, her iki grubun girişimci olma nedenlerinin birbirinden ayrıldığı tek noktanın kadınların erkeklere kıyasla önceki işten duyulan tatminsizliğe daha çok yer vermeleri olmuştur (Zapalska, 1997). Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak iş tatmini ve girişimci davranış arasındaki ilişkileri ve iş tatmini-örgütsel performans ilişkisinde girişimci davranışın aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 16: İş tatmini, girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 17: İş tatmininin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi vardır.

3.4.Kendini İşletmeden Hissetme ve Örgütsel Performans İlişkisi

İşyerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yöneticiler tarafından gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu işgören kendini işletme dışından hissetmekte ve tatminsizlik göstermektedir. Kendini işletmenin içinden hissetme durumu, çalışanın işini benimseme derecesidir. İş benimseme ile iş tatmini, örgütsel performans arasında paralel ve anlamlı bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın işletmeyi sahiplendiği ve işe bağlılığının arttığı saptanmıştır (Leck ve Saunders, 1992). Kendini işletmenin içinden hissederek, işe bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, işyerine olan yararı ve daha iyi performans gösterme eğilimi artmaktadır (Obstroff, 1992; Schoderbek vd., 1991). Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak, çalışanların kendini işletmeden hissetme düzeyinin örgütsel performansa etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 18: Kendini işletmeden hissetme örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Nitelikli işgücünün kendisini örgütüne dahil hissederek çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması işletmeler için hayati öneme sahiptir. Kendini işletmeden hissetme, daha çok işletmelerin çalışanlarda olmasını arzu ettiği bir durum olmasına karşın, çalışanlar içinde artan öneme sahip bir olgudur. Bazı araştırmalar proaktif kişiliğin yenilikçilik ve girişimcilik gibi davranışlara neden olduğunu düşünmektedir (Seibert vd., 2001; Becherer ve Maurer 1999; Crant 1995). Kim ve arkadaşları (2009) yenilikçi davranışın özünde olan proaktif kişiliğin kendini işletmeden hissetme davranışına yol açtığını belirlemiştir. Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak çalışanların kendini işletmeden hissetme düzeyi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri ve çalışanların kendini işletmeden hissetme düzeyi-örgütsel performans ilişkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 19: Kendini işletmeden hissetme yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 20: Kendini işletmeden hissetmenin örgütsel performansa etkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisi vardır.

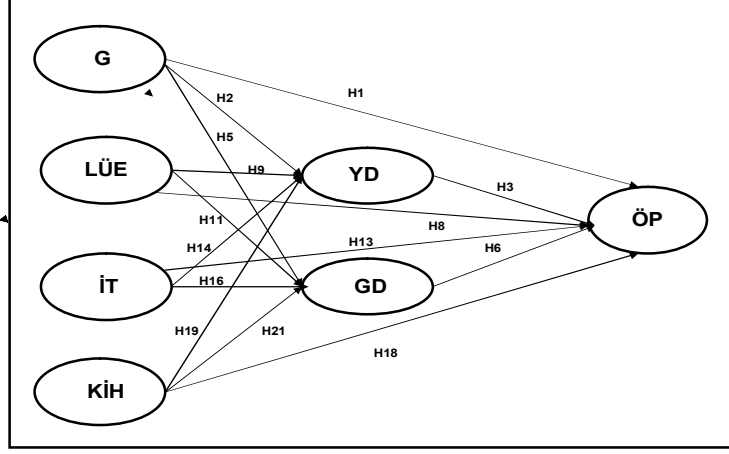
Aynı örgüt içerisinde bulunup, birbirinden sürekli etkilenen bireyler girişimci davranışlar için bir zemin kazanmaktadır. Burada işgörenlerin kendini işletmeden hissetme durumunun yarattığı sinerji, bireylere daha girişimci yönelimler doğrultusunda destek sağlamaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak, çalışanların, inisiyatif kullanma becerileri gelişmekte, daha proaktif davranışlar sergilemekte, bireysel ve örgütsel performansı da artırmaktadır (Mayer, vd., 1995; Robinson, 1996). Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak çalışanların kendini işletmeden hissetme düzeyi ve girişimci davranış arasındaki ilişkileri ve çalışanların kendini işletmeden hissetme düzeyi-örgütsel performans ilişkisinde girişimci davranışın aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 21: Kendini işletmeden hissetme girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 22: Kendini işletmeden hissetmenin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Güven (G), lider üye etkileşimi (LÜE), iş tatmini (İT) ve kendini işletmeden hissetmenin (KİH) örgüt performansı (ÖP) üzerine etkisini ve bu etkide yenilikçi davranış (YD) ve girişimcilik davranışı (GD) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından en uyumlu modeli belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekleme yaklaşık 1400 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 302 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 360'ı geri dönmüş, 356'sı analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %77,7' si erkek (n=277), %64' ü (n=228) evlidir. Çalışanların %24,3 (n=87) lise, %65,2 (n=232) üniversite, % 10' u da (n=37) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, %17,2 'si (n=61) 18-25 yaş, %26,6'sı (n=95) 26-32 yaş, %31'i (n=110) 33-41 yaş ve %25,2'si (n=90) de 42 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %32,1'si (n=114) 3 yıldan az, %27,5'i (n=98) 4-7 yıl arası, %27,5'i (n=98) 8-15 yıl arası, %8,2 (n=29) 16-20 yıl arası ve %4,8 (n=17) de 21 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Güven (G), lider üye etkileşimi (LÜE), iş tatmini (İT) ve kendini işletmeden hissetmenin (KİH) örgüt performansı (ÖP) üzerine etkisini ve bu etkide yenilikçi davranış (YD), ve girişimci davranışın (GD) aracılık etkisini belirlemeye yönelik olan bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Çalışmada kullanılan tüm yabancı ölçeklerin Türkçe geçerlemeleri tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçirme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örnekleme üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizli

değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizli değişkenlerle yol analizi yapmak için modeldeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

Güven Ölçeği (G) : İşletmelerde algılanan güven düzeyini belirlemek üzere Jarvenpaa, ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada Furumo (2009)'un çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜE) : İşletmelerde lider üye etkileşimini belirlemek üzere Graen, Liden and Hoel (1982) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği (İT): İşletmelerde algılanan iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

Kendini işletmeden hissetme (KİH): Çalışanların kendilerini işletmenin ne kadar işletme içinden hissettiklerini belirlemek üzere Stamper (2002) tarafından geliştirilen altı maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

Yenilikçi Davranış Ölçeği (YD): Çalışanların yenilikçi davranışa eğiliminin ölçülmesinde Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan altı sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur.

Girişimci Davranış Ölçeği (GD): Çalışanların girişimci davranışa eğiliminin ölçülmesinde Pearce ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve Zampetakis ve Moustakis (2007) tarafından geçerliliği yapılan ölçeğin Zampetakis (2009)'un çalışmasında kullanılan şekli kullanılmıştır. Ölçek altı sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .80 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Performans Ölçeği (ÖP): İşletmelerde algılanan örgütsel performans düzeyini belirlemek üzere Tseng ve Lee (2009) tarafından kullanılan 7 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

Tablo 1: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	CMIN/ DF <5	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
1. (G)	1,3	.99	.98	.99	.99	.99	.02
2. (LÜE)	1,1	.99	.98	.99	.99	.99	.01
3. (İT)	4,1	.98	.87	.98	.98	.91	.07
4. (KİH)	2,5	.99	.96	.99	.99	.98	.05
5. (YD)	2,4	.99	.96	.99	.99	.99	.05
6. (GD)	1,9	.99	.97	.99	.99	.99	.04
7. (ÖP)	1,2	.99	.98	.99	.99	.99	.01

4.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları (G), (LÜE), (İT) ve (KİH), (ÖP), (YD), ve (GD)’na ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır. Ardından yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1.G	3.13	.96	(.85)						
2. LÜE	3.06	1.07	.85**	(.89)					
3. İT	3.34	.92	.60**	.50**	(.81)				
4. KİH	3.22	.89	.82**	.76**	.75**	(.93)			
5.YD	3.38	.91	.75**	.70**	.72**	.81**	(.86)		
6.GD	3.12	.91	.76**	.71**	.74**	.82**	.77**	(.80)	
7. OP	3.45	.93	.62**	.53**	.78**	.75**	.84**	.67**	(.81)

*p< .05 ** p< .01

Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2 'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudaşlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF < 10). (G), (LÜE), (İT) ve (KİH)'in, (ÖP) üzerine etkisini ve bu etkide (YD) ve (GD)'in aracılık etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (ÖP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların YD ve GD düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, her bir bağımsız değişkenle (G, LÜE, İT ve KİH) aracılığı araştırılan değişkenler (YD, GD) ve bağımlı değişken (ÖP) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3, 4, 5 ve 6'da verilmektedir.

İlk aşamada bağımsız değişken G ile YD ve ÖP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo.3). Bu aşamanın ilk adımında **G'nin ÖP'yi ($\beta = .62$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda G'nin aracılığı araştırılan YD'ye olan etkisi irdelenmiştir. Analiz sonucunda **G'nin YD'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .75$, $p < .001$) tespit edilmiştir.** Bu adımda aracılığı araştırılan YD'nin ÖP'ye olan etkisine de bakılarak rapor edilmiştir. **YD, ÖP'yi ($\beta = .83$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilemektedir.** Bu aşamanın son adımında ise G ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda G'nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi ortadan kalkmış ($\beta = -.03$, $p > .05$), aracılığı araştırılan YD'nin de ÖP üzerindeki üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .86$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 27.8$, $p < .001$). Bu bulgu **G'nin ÖP'ye etkisinde YD'nin tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.** Aracılık testinin ikinci aşamasında bağımsız değişken G ile GD ve ÖP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo.3). Bu aşamanın ilk adımında **G'nin ÖP'yi ($\beta = .62$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda G'nin aracılığı araştırılan GD'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **G'nin GD'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .76$, $p < .001$) tespit edilmiştir.** Bu adımda aracılığı araştırılan GD'nin ÖP'ye olan etkisine de bakılarak rapor edilmiştir. **GD ÖP'yi ($\beta = .67$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilemektedir.** Bu aşamanın son adımında ise G ve aracılığı araştırılan GD birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda G'nin GD ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .26$, $p < .001$), aracılığı araştırılan GD'nin de ÖP üzerindeki üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .47$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının

ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=19,03$, $p<.001$). Bu bulgu **G'nin ÖP'ye etkisinde GD'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.**

Tablo 3: Güvenin Örgütsel Performansa Etkisinde YD ve GD' nin Aracılık Etkisi Sonuçları

		β		β	
		YD	ÖP	GD	ÖP
G	Test 1				
	G		.62***		.62***
	R^2		.38		.38
	<i>Adjusted R²</i>		.38		.38
			<i>(F=347***)</i>		<i>(F=347***)</i>
	Test 2		YD→ÖP		GD→ÖP
	G	.75***	.83***	.76***	.67***
	R^2	.56	.70	.58	.45
	<i>Adjusted R²</i>	.56	.70	.58	.44
		<i>(F=741**)</i>	<i>(F=1324***)</i>	<i>(F=781***)</i>	<i>(F=450***)</i>
	Test 3				
	G		-.03		.26***
	YD		.86***		
	GD				.47***
	R^2		.70		.47
<i>Adjusted R²</i>		.70		.47	
		<i>(F=662***)</i>		<i>(F=252***)</i>	
<i>Sobel</i>		27.8***		19.03***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Aracılık testleri kapsamında diğer bağımsız değişken LÜE ile YD ve ÖP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 4). Bu aşamanın ilk adımında **LÜE'nin ÖP'yi ($\beta= .54$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda LÜE'nin aracılığı araştırılan YD'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **LÜE'nin YD'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta= .70$, $p<.001$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise LÜE ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda LÜE'nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta= -.10$, $p<.001$), aracılığı araştırılan YD'nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta= .91$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=26.75$, $p<.001$). Bu bulgu **LÜE'nin ÖP'ye etkisinde YD'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.** Aracılık testinin ikinci aşamasında bağımsız değişken LÜE ile GD ve ÖP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 4). Bu aşamanın ilk adımında **LÜE'nin ÖP'yi ($\beta= .54$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda LÜE'nin aracılığı araştırılan GD'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **LÜE'nin GD'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta= .74$, $p<.001$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise LÜE ve aracılığı araştırılan GD

birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda LÜE'nin GD ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .13$, $p < .001$), aracılığı araştırılan GD'nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .58$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 18.70$, $p < .001$). Bu bulgu **LÜE'nin ÖP'ye etkisinde GD'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.**

Tablo 4: Lider- Üye Etkileşiminin Örgütsel Performansa Etkisinde YD ve GD' nin Aracılık Etkisi Sonuçları

		β		β	
		YD	ÖP	GD	ÖP
LÜ E	Test 1				
	LÜE		.54***		.54***
	R ²		.29		.29
	Adjusted R ²		.28		.28
			(F=230***)		(F=230***)
	Test 2				
	LÜE	.70***		.74***	
	R ²	.50		.55	
	Adjusted R ²	.50		.54	
			(F=551***)		(F=687***)
	Test 3				
	LÜE		-.10***		.13**
YD		.91***			
GD				.58***	
R ²		.71		.45	
Adjusted R ²		.71		.45	
		(F=677***)		(F=232***)	
Sobel Test(z)		26.75***		18.70***	

*p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Aracılık testleri kapsamında dört bağımsız değişkenden üçüncüsü olan İT ile YD ve ÖP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5). Bu aşamanın ilk adımında **İT'nin ÖP'yi ($\beta = .78$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda İT'nin aracılığı araştırılan YD'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **İT'nin YD'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .72$, $p < .001$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise İT ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda İT'nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .36$, $p < .001$), aracılığı araştırılan YD'nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .58$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 27.19$, $p < .001$). Bu bulgu **İT'nin ÖP'ye etkisinde YD'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.** Aracılık testinin ikinci aşamasında bağımsız değişken İT ile GD ve ÖP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5). Bu aşamanın ilk

adımında **İT'nin ÖP'yi ($\beta = .78$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda İT'nin aracılığı araştırılan GD'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **İT'nin GD'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .74$, $p < .001$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise İT ve aracılığı araştırılan GD birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda İT'nin GD ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .63$, $p < .001$), aracılığı araştırılan GD'nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .20$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 18.9$, $p < .001$). Bu bulgu **İT'nin ÖP'ye etkisinde GD'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.**

Tablo 5: İş Tatmininin Örgütsel Performansa Etkisinde YD ve GD'nin Aracılık Etkisi Sonuçları

		β		β	
		YD	ÖP	GD	ÖP
İT	Test 1				
	İT		.78***		.78***
	R^2		.60		.60
	Adjusted R^2		.60		.60
			(F=862***)		(F=862***)
	Test 2				
	İT	.72***		.74***	
	R^2	.52		.55	
	Adjusted R^2	.52		.55	
			(F=613***)		(F=694***)
	Test 3				
	İT		.36***		.63***
YD		.58***			
GD				.20***	
R^2		.76		.62	
Adjusted R^2		.76		.62	
		(F=910***)		(F=463***)	
Sobel Test(z)		27.19***		18.9***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Aracılık testleri kapsamında son bağımsız değişken olan KİH ile YD ve ÖP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 6). Bu aşamanın ilk adımında **KİH'nin ÖP'yi ($\beta = .75$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda KİH'nin aracılığı araştırılan YD'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **KİH'nin YD'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .81$, $p < .001$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise KİH ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda KİH'nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .22$, $p < .001$), aracılığı araştırılan YD'nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .66$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid

etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=28.79$, $p<.001$). Bu bulgu **KİH'nin ÖP'ye etkisinde YD'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir**. Aracılık testinin ikinci aşamasında KİH ile GD ve ÖP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 6). Bu aşamanın ilk adımında **KİH'nin ÖP'yi ($\beta= .75$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür**. İkinci adımda KİH'nin aracılığı araştırılan GD'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **KİH'nin GD'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta= .82$, $p<.001$) tespit edilmiştir**. Bu aşamanın son adımında ise KİH ve aracılığı araştırılan GD birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda KİH'nin GD ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta= .63$, $p<.01$), aracılığı araştırılan GD'nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta= .16$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=19.38$, $p<.001$). Bu bulgu **KİH'nin ÖP'ye etkisinde GD'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir**.

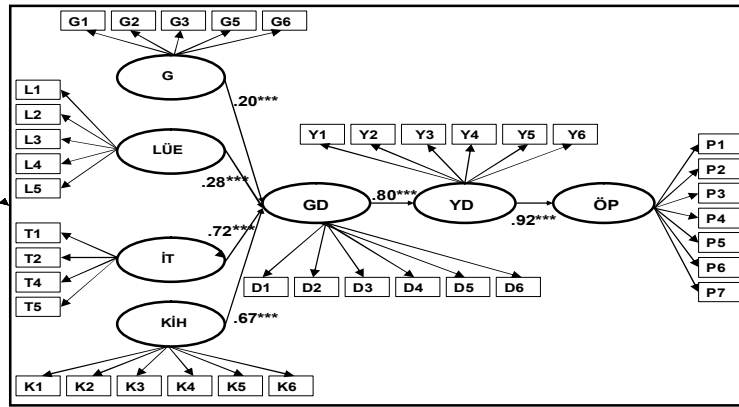
Tablo 6: Kendini İşletmeden Hissetmenin Örgütsel Performansa Etkisinde YD ve GD' nin Aracılık Etkisi Sonuçları

		β		β	
		YD	ÖP	GD	ÖP
K İ H	Test 1				
	KİH		.75***		.75***
	R ²		.56		.56
	Adjusted R ²		.56		.56
			(F=730***)		(F=730***)
	Test 2				
	KİH	.81***		.82***	
	R ²	.65		.67	
	Adjusted R ²	.65		.67	
		(F=1062***)		(F=1152***)	
Test 3					
KİH		.22***		.63**	
YD		.66***			
GD				.16***	
R ²		.71		.57	
Adjusted R ²		.71		.57	
		(F=714***)		(F=376***)	
Sobel Test(z)		28.79***		19.38***	

*p<.05 ** p<.01 *** p<.001

Yapılan analizlerle değişkenlerin ayrı ayrı ve hiyerarşik olarak bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya konulmuş olmasına rağmen, modelin toplu olarak geçerliliği ortaya konulamamıştır. Bu maksatla, bu analizlerin ardından araştırmaya konu edilen değişkenlerin hangi model kapsamında daha uyumlu olduğu sorusunun cevaplanabilmesi için araştırma

modeli kapsamında yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Bu analiz kapsamında modele uygun gizli değişkenlerle yol analizleri ile değişkenlerin en uyumlu olduğu model aranmıştır. Çalışanların (G), (LÜE), (İT) ve (KİH) algılarının (ÖP) üzerine etkisini ve bu etkide (YD) ve (GD)'in aracılık rolünü belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2'de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index) değerinin .86, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .81, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .92, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .91, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .90, CMIN/DF değerinin 4,52 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.07 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamında verinin iyi uyum iyiliği değerleri ve kabul edilebilir değerler verdiği için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998).



*p< .05 ** p< .01 ***p< .001

Şekil 2: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre tüm bağımsız değişkenlerin aracı ve bağımlı değişkenleri etkilediği gibi tüm değişkenlerin toplu olarak yol analizi ile incelendiği modifiye edilmiş yapısal eşitlik analizi sonuçlarında da her bir bağımsız değişkenin (G, LÜE, İT ve KİH) aracılığı araştırılan değişken GD'yi anlamlı olarak artırdığı, GD'nin de YD'yi ve son olarak YD'nin de bağımlı değişken (ÖP)'yi önemli oranda artırdığı belirlenmiştir. Uyumlu model araştırma modelinden kısmen farklılaşmıştır. Çünkü başlangıç yapısal eşitlik modelinde temel modelde bağımsız değişkenlerin YD ve GD ile birlikte yol analizine dâhil edildiğinde bağımsız değişkenlerin GD'yi ve YD'yi beklenmedik şekilde anlamlı olarak artırdığı ancak beklenmedik şekilde GD'nin de ÖP'yi azalttığını gösteren ve uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerlerin dışında olan bir model ortaya çıkmıştır. Yapılan yol analizleri ile en uyumlu modelin şekil 2 de sunulan

model olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde Tablo 7’de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi regresyon analizlerine göre tüm hipotezler destek bulmuştur. Bu kapsamda test edilen toplam 22 hipotezin tamamı destek bulmuştur.

Tablo 7: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	β	Sonuç
G→ ÖP	0.62	Desteklendi
G→ YD	0.75	Desteklendi
G→GD	0.76	Desteklendi
LÜE→ ÖP	0.54	Desteklendi
LÜE→ YD	0.70	Desteklendi
LÜE→GD	0.74	Desteklendi
İT→ ÖP	0.78	Desteklendi
İT→ YD	0.72	Desteklendi
İT→GD	0.74	Desteklendi
KİH→ ÖP	0.75	Desteklendi
KİH → YD	0.81	Desteklendi
KİH→GD	0.82	Desteklendi
YD→ ÖP	0.83	Desteklendi
GD→ ÖP	0.67	Desteklendi
G'nin ÖP'ye etkisinde YD'nin aracılık etkisi vardır.	Tam Aracılık	Desteklendi
G'nin ÖP'ye etkisinde GD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
LÜE'nin ÖP'ye etkisinde YD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
LÜE'nin ÖP'ye etkisinde GD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
İT'nin ÖP'ye etkisinde YD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
İT'nin ÖP'ye etkisinde GD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
KİH'in ÖP'ye etkisinde YD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
KİH'in ÖP'ye etkisinde GD'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi

*p< .05 ** p< .01 ***p< .001

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Ankara’da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma ile bu sektörde yer alan işletmelerde organizasyonel performansın artırılmasında motivasyonel

davranışların etkisi ve bu etkide girişimci ve yenilikçi davranışların aracılık rolü incelenmiştir. Bu çalışma ile analize dâhil edilen değişkenlerin örgütsel performans üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile savunma sektörüne ilişkin motivasyonel davranışlar ile örgütsel performans ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Motivasyonel davranışlardan güvenin; örgütsel performans, yenilikçi davranış ve girişimci davranış ile ilişkili olduğu örgütsel performansı, yenilikçi davranışı ve girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Dirks, 1999; Davis vd., 2000; Asunakutlu, 2001; Yazıcıoğlu, 2009; Mazzanti vd., 2006; Meeus ve Oerlemans, 2000; Antoncic, 2000; Bridge vd., 1998). Bir diğer motivasyonel davranış olarak ele alınan lider üye etkileşiminin; örgütsel performans, yenilikçi davranış ve girişimci davranış ile ilişkili olduğu örgütsel performansı, yenilikçi davranışı ve girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu da benzer araştırma ile uyumludur (Fey ve Björkman, 2000; Scott ve Bruce, 1994; Tierney vd., 1999).

Önemli bir motivasyonel davranış olarak literatürde yer bulan iş tatmininin örgütsel performans, yenilikçi davranış ve girişimci davranış ile ilişkili olduğu örgütsel performansı, yenilikçi davranışı ve girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Rusbelt vd., 1988; DeConinck ve Stilwell, 2004; Gül vd. 2008; Shalley vd, 2000; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Zapalska, 1997; Turan ve Kara, 2007). Kendini işletmeden hissetmenin ise örgütsel performans, yenilikçi davranış ve girişimci davranış ile ilişkili olduğu örgütsel performansı, yenilikçi davranışı ve girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırma ile uyumludur (Obstroff, 1992; Schoderbek vd., 1991; Seibert vd., 2001; Crant 1995; Kim vd., 2009; Robinson, 1996). Ayrıca yenilikçi davranış ve girişimci davranışın örgütsel performans ile ilişkili olduğu ve örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırma ile uyumludur (Mazzanti vd., 2006; Meeus ve Oerlemans, 2000; Ireland vd., 2003, , Shane ve Venkataraman, 2000; Sahra ve Davis, 2000; Wiklund ve Shepherd, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Kuratko vd., 2005).

Motivasyonel faktörlerin (güven, lider üye etkileşimi, iş tatmini ve kendini işletmeden hissetme) örgütsel davranışa etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansıtıldığı düşünülmüştür. Bu düşünceden yola çıkarak motivasyonel faktörlerin örgüt performansına olan etkisinde, yenilikçi ve girişimci davranışların aracılık rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan; lider üye etkileşimi, iş tatmini ve kendini işletmeden hissetmenin örgütsel performansına etkisinde hem yenilikçi davranış hem de girişimci davranışın kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca elde edilen bulgulardan algılanan güvenin örgütsel performansına etkisinde yenilikçi davranışın tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yenilikçi ve girişimci davranışları işletmelerin

rekabet gücünün artırılmasında kritik öneme sahip değişkenlerdir. Bu davranışların işletmede yapılandırılması ve gelişmesinde çalışanların lidere yüksek nitelikli ilişki içinde kişisel bağlılık duyma, yüksek motivasyon ve morale sahip, kendini yetiştiren, geliştiren ve kariyer fırsatı arayan niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nitelikler; güven, lider üye etkileşimi, iş tatmini ve kendini işletmeden hissetme gibi motivasyonel faktörleri ile desteklenebilir. Ayrıca örgüt içerisinde değerli ve faydalı yeni ürün ve hizmetin ortaya çıkarılması anlamına gelen yenilikçi davranış ile motivasyonel faktörler olumlu etkileşim içindedir. Risk alma, agresif rekabet, yenilikçilik ve proaktifliğe yönelik işletme düzeyindeki eğilim ve davranışların bütünü anlamına gelen girişimci davranışlar da motivasyonel faktörleri arasında birbirini destekleyici ve artırıcı etkileşim bulunmaktadır.

Bu kapsamda, işletmelerde algılanan güven, lider üye etkileşimi, iş tatmini ve kendini işletmeden hissetmenin örgütsel performansın artırılmasında önemli etkisi olan değişkenler olduğu ortaya konulmuştur. Sürdürülebilir rekabet gücünün oluşturulmasında örgüt performansının yüksek düzeyde olması motivasyonel faktörlerin örgütte oluşturmanın yanı sıra yenilikçi ve girişimci davranışlar gibi aracı değerlerin de etkilemesiyle olabileceğinin ortaya konulması bu çalışmanın önemli bir sonucudur. Yöneticilere, motivasyonel faktörlerin örgüt kültüründe yer alması bunlarla birlikte yenilikçi ve girişimci davranışlar gibi işletmenin rekabet gücünün oluşmasında çok önemli olan yeteneklerin oluşturulması halinde örgütsel performansını artıracakları tavsiyesinde bulunulabilir. Farklı iki yöntemle analiz edilerek ele alınan yedi değişken yapısal eşitlik modeli ile modellenmeye çalışılmıştır. Yapılan yol analizi ile araştırma modeliyle uyumlu bir model oluşturularak araştırmacılara ve yöneticilere model önerisinde bulunulmuştur. Bu araştırma bulgularından elde edilen ve yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yapılandırılan işletmelerin rekabet edebilen esnek yapılara dönüşebilecekleri düşünülmektedir.

Araştırmanın sadece bir sektörde yapılmış olması araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle diğer sektörlerde yapılacak araştırmalarda değişik sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın ikinci bir diğer kısıtı da tek bölgede yapılmış olmasıdır. Diğer bölgelerde yapılacak araştırmalardan elde edilecek sonuçların bu çalışmada ulaşılan sonuçların açıklayıcılığı açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın son kısıtı ise araştırmanın boylamsal olmamasıdır. Belirli fasılalarla yapılacak araştırmalarda daha açıklayıcı bulguların elde edilmesi sağlanabilir.

Bu alanda bundan sonra yapılacak araştırmalarda, örgütsel performansın hızla değişen şartlarda rekabeti sağlayacak düzeyde artırılmasında; bu çalışmada ele alınmayan diğer motivasyonel faktörlerin hem örgütsel hemde çalışan düzeyinde çıktı davranışlara etkileri ve bu etkide yenilikçi ve girişimci davranış düzenleyici rollerini araştırmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

1. AGGARWAL, N. ve Gupta, M. (2006), "Marketing Performance Measures: Current Status In Indian Companies", *Decision*. 33, 1, 47-74.
2. ALOULOU, W. ve Fayolle A. (2005), "A Conceptual Approach Of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context", *Journal Of Enterprising Culture*, 13, 1, 21-45.
3. ALPKAN, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005), "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189
4. AMABILE, T. R., Conti, H. Coon, J. L., ve Herron, M. (1996), "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39, p. 1154- 1184.
5. ANTONCIC, B., ve Hisrich, R.D. (2003), "Clarifying The Intrapreneurship Concept", *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 10, 1, 7-24.
6. ANTONCIC, B. ve Hisrich, R.D. (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross- Cultural Validation," *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
7. ANTONCIC, B., (2000), "Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development", *Doctor of Philosophy Dissertation*, Ohio: Case Western Reserve University, s.45.
8. ARNETT, J. J. (1999), "Adolescent Storm And Stress, Revisited", *American Psychologist*, 54(5), 317-326.
9. ARSLANTAŞ, C.C. ve Dursun, M. (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.8, Sayı:1, s.111-128.
10. ARYEE, S. ve Heng, L. J., (1990), "Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model", *Work and Occupations*, Vol:17, No:2, ss. 229-239.
11. AXTELL, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K., Wall, T.D., Waterson, P. ve Harrington, E. (2000), "Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion and Implementation of Ideas". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, p. 265-85.
12. ASUNAKUTLU, T., (2002), "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz, Sayı 9.
13. AUGUSTINE, N. R., (1995), "Managing the Crisis You Tried to Prevent", *Harvard Business Review*, November- December, s. 156.
14. BARON, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual,

- Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
15. BATMAZ, Ş. (2002), .”Örgütlerde Motivasyonun Önemi”, *Standart Dergisi*, 41(491), ss.45-48.
 16. BAUER, T.N. ve Green, S.G. (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39(6), p. 1538-1567.
 17. BEAMON, B.M. (1999), “Measuring Supply Chain Performance”, *International Journal of Operations Production Management*. 19, 3, 276–277.
 18. BECHERER, R. ve Maurer, G.J. (1999), “The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents”, *Journal Of Small Business Management*, Volume 21, Issue 8, June 1999, pp-115-117.
 19. BLAU, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
 20. BOYNE, G. A. (2003), “Sources Of Public Service Improvement: A Critical Review And Research Agenda”, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13, 3, 367–394.
 21. BRIDGE, S. (1998), *Understanding Enterprise, Entrepreneurship And Small Business*, London: Macmillan Business.
 22. CALANTONE, J. R., Çavuşlugil, S. T. ve Zhao, Y. (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 31, 515– 524.
 23. CALDWELL, D.F. ve O’Reilly, C. (2003), "The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations", *Small Group Research*, 34(4), p. 497-517.
 24. CAMPBELL, J. P., (1977), “On The Nature Of Organizational Effectiveness” (P. Goodman, J.M. Pennings, Eds.), *New Perspectives On Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
 25. CAPON, N., Farley, J.U. ve Hoenig, S. (1990), “Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis,” *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
 26. CASSON, M. (1990), *Entrepreneurship*, Wermont: Edward Elgar Publishing Company.
 27. COGLISER CC, ve Schriesheim, CA. (2000), "Exploring Work Unit Context and Leader– Member Exchange: A Multi-Level Perspective", *Journal Organizational Behaviour* 21, p. 487– 511.
 28. COOPER, R. G. (2000), “New Product Performance: What Distinguishes The Star Products”. *Austria Journal of Management*, 25, ss.17-45.

C.16, S.3 Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü:

29. COOPER, R. G. ve Kleinschmidt E. J. (1987), "New Products: What Separates Winners From Losers?" *Journal Of Production and Innovation Management*, 4, ss.169-84.
30. COULTER, K. S., Coulte, R. A. (2002), "Determinants Of Trust in A Service Provider :The Moderating Role Of Length Of Relationship", *Journal Of Service Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp.35-50, , s. 35.
31. CRANT, J. M. (1995), "The Proactive Personality Scale And Objective Job Performance Among Real Estate Agents", *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 532-537.
32. ÇELTEK, E. (2003), "Motivasyon Yönetimi", *İşgüç Dergisi*, 6(1), ss. 8-17.
33. DAFT, R.L. (2000), *Organization Theory And Design*, 7th Edition, Mason: South-Western College Publishing,.
34. DAMANPOUR, F., Walker, M. R., Avellaneda, N. C. (2009), "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.4, 650-675.
35. DANSEREAU, F. , Graen, G.B. ve Haga, W. A. (1975), "Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership in Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Managerial Role-Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, p. 46-78.
36. DAVIS, J., Schoorman F. D., Mayer R. ve Tan H. (2000). "Trusted Unit Manager And Business Unit Performance: Empirical Evidence Of A Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
37. DeCONINCK, J.B., ve Stilwell, D.C. (2004), "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction İn A Model Of Turnover Intentions", *Journal Of Business Research*, 57, 225-231.
38. DELUGA, R.J. (1998), "Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity", *Group and Organization Management*, 23(2), p. 189-216.
39. DEMİR, K. (2000), "Örgütlerde İletişim Yönetimi", *Yönetimde Çağdas Yaklaşımlar*, Ed.: Cevat Elma, Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara.
40. DIRKS, K. T. (1999), "The Effects Of İnterpersonal Trust On Work Group Performance", *Journal Of Applied Psychology*, 84, 445-455.
41. DRUCKER, P. (1985), *The Discipline Of The İnnovator*, *Harvard Business Review*. 63, 3, 67-72.
42. ERDİL, O., Alpkan, L. H. ve Biber, L. (2004), "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya

- Yönelik Bir İnceleme”, D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:2, Yıl: Ss:101-122.
43. EREN, E. (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta, İstanbul, 428s.
 44. EROĞLU, F. (2000), Davranış Bilimleri, 5. Baskı, İstanbul, Beta, 308s.
 45. ERSEL, H. (1988), “Aracıların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri ile Olan İlişkilerinde Etik Değerler”, Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Yatırımcı Danışma Merkezi, İstanbul, s. 14.
 46. EUSEBIO, R., Andreu J.L., Belbeze M.P.L. (2006), “Measures of marketing performance: A comparative study from Spain”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18, 2, 145–155.
 47. FELDMAN, C.D. ve Arnold, J.H. (1983), Managing Individual and Group Behavior in Organization, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland.
 48. FEY, F. C. ve Björkman I. (2000), “The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia”, Stockholm School of Economics in St. Petersburg working paper.
 49. FİŞ, A.M., Çetindamar, D. (2009), “Kurumsal Girişimcilik Ve Performans İlişkisi”, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 320–325.
 50. FRITZSCHE, B. A., Parrish, T. J. (2005), “Theories and research on job satisfaction”, In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (pp. 180–202). Hoboken, NJ: Wiley.
 51. FUKUYAMA, F. (2000), Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, İşbankası KulturYayınları, 2. Baskı, İstanbul.
 52. FURUMO, K. (2009), “The Impact Of Conflict And Conflict Management Style On Deadbeats And Deserters In Virtual Teams”, Journal of Computer Information Systems, Summer.
 53. GARETH, R.J., (2001), Organizational Theory and Cases, London, Prentice Hall International Inc.
 54. GERSTNER, C.R. ve Day, D.V. (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", Journal of Applied Psychology, 82(6), p. 827-844.
 55. GOODMAN, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999), “Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter?”, Journal of Vocational Behavior, Vol.55.
 56. GRAEN, G. B., Liden, R. C., ve Hoel, W. (1982), "Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process", Journal of Applied Psychology, 67(6), s. 868–872.

C.16, S.3 Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü:

57. GRAEN, G.B. ve Cashman, J.F. (1975), "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach", Kent: Kent State University Press, p. 143–165.
58. GUTH, W., Ginsberg, A. (1990), "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*. 11, 4, 297–308.
59. GÜL, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 15, Ekim, s.22.
60. GÜNDAY, G. (2007), "Innovation Models and Implementations at Firm Level in Manufacturing Industry", (Unpublished Master Thesis), Sabancı University, İstanbul.
61. HABER, S. ve Reichel, A., (2005), "Identifying Performance Measures Of Small Ventures — The Case Of The Tourism Industry", *Journal of Small Business Management*, 43, 3, 257–286.
62. HAGEDOORN, J. ve Cloudt, M., (2003), "Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators?" *Research Policy*, 32, 1365–1379.
63. HANDY, C., (2000), "Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları", **Geleceğin Lideri**, Form Ya., İstanbul, , s. 37.
64. HAYTON, J.C., Kelley, D.J., (2006), "A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship", *Human Resource Management*. 45, 3, 407–427.
65. HAYTON, J. C. (2005), "Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research," *Human Resource Management Review*, 15, 21–41.
66. HOM, P., ve Grifeth, R.W. (1991), "Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses", *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366.
67. HUFF, L. ve Kelley, L. (2003), "Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, 14 (1), s.81-90.
68. ICHNIOWSKI, C., Shaw, K. ve Pennushi, G. (1995), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity", Working Paper.
69. IPE, M. (2003), "The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study", Ph. D. Thesis, The University of Minnesota.
70. IRELAND, R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. (2003), "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*. 29, 6, 963–989.

71. JARVENPAA, S.L., Knoll, K., ve Leidner, D.E. “Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams.” *Journal of Management Information Systems*. 14(4), 1998, 29-64.
72. JUDGE, T. A., Woolf, E. F., ve Hurst, C. (2009), “Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study”, *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
73. KALLEBERG, A. L., ve Schmidt, K. (1997), “Contingent Employment In Organizations: Part-Time, Temporary, And Subcontracting Relations”, In A. L. Kalleberg, D. Knoke, P. Marsden, & J. Spaeth (Eds.), *Organizations In America: Analyzing Their Structures And Human Resource Practices* (pp. 253–275). New York: Sage.
74. KIM, T-Y., Hon, A.H. Y. ve Crant, J. M. (2009), “Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study”, *J Bus Psychol* 24:93–103.
75. KIVIMAKI, M., Lansısalrı, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindstrom, K., Harısalı, R., Sıpıla, K. Ve Puolimatka, L. (2000). “Communication As A Determinant Of Organizational Innovation”, *R&D Management*, Vol.30, 33-42.
76. KLIMOSKI, R.J., Karol, B. (1976), “The Impact Of Trust On Creative Problem Solving Groups”, *Journal Of Applied Psychology*, 61, 630-633.
77. KOÇEL, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., s.314.
78. KOLVEREID, L. (1996), “Organizational Employment versus Self-Employment: Reasons for Career Choice Intentions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (3):23–31.
79. KONRAD T. vd. (2004), “Interprofessional Collaboration and Job Satisfaction of Chiropractic Physicians”, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 27(14), 245-52.
80. KOUSTELIOS, A. D. (2001), “Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers”, *The International Journal Of Educational Management*, 15/7, 354.
81. KURATKO, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. ve Hornsby, J.S. (2005), “A Model of Middle- Level Managers’ Entrepreneurial Behaviour,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), November, 699-716.
82. KURATKO, D.F., Hornsby, J.S. ve Goldsby, M.G. (2004), “Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modelling Perceived Implementation and Outcome Comparisons at Organizational and Individual Levels,” *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5 (2), May, 77-89.
83. LECK, D. J. ve Saunders, M. D. (1992), “Hiring Women: The Effects of Canada’s Employment Equity Act” in *Journal of Canadian Public Policy*, Vol. 18, Number 2, pp. 203-220

84. LEE, J. ve Miller D. (1999), “People Matter: Commitment To Employees, Strategy And Performance İn Korean Firms”, *Strategic Management Journal* Vol.20.
85. LEE, S., Peterson, S. (2000), “Culture, Entrepreneurial Orientation, And Global Competitiveness”, *Journal Of World Business*. 35, 4, 401–416.
86. LEWIS, J. D., Weigert, A., <http://links.jstor.org/> , Erisim Tarihi: 08.04.2009= “Maynard Workforce Performance Model”, <http://www.hbmaynard.com/>
87. LUMPKIN, G.T., Lichtenstein B.B., (2005), “The role of organizational learning in the opportunity recognition process”, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29, 4, 451–472.
88. LUMPKIN, G.T., Dess, G.G., (2001), “Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And İndustry Life Cycle”, *Journal Of Business Venturing*, 16, 5, 429–451.
89. LUMPKIN, G.T., Dess, G.G., (1996), “Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construction And Linking İt To Performance”, *Academy of Management Review*. 21, 1, 135–173.
90. MARKUS, H. R. ve Kitayama S. (1991), “Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation”, *Psychological Review*, 98(2), ss.224-253.
91. MASLYN, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001), “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), ss. 697-708.
92. MAYER, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). “An Integrative Model Organizational Trust,” *Academy Of Management Review*, 20, 709-734.
93. MAZZANTI, M., Pini, P., Tortia, E. (2006), “Organizational Innovations, Human Resources and Firm Performance -The Emilia-Romagna Food Sector”, *The Journal of Socio-Economics*, Vol.35, 123–141.
94. MCCLELLAND, D.C. ve BOYATZIS R. (1984), “Leadership Motive Pattern and Long- Term Success in Management. içinde Charles D. SPIELBERGER Ed., *Motives, Personality, and Society: Selected Papers*, New York: Praeger, ss. 737-743.
95. MEEUS, M.T.H. ve Oerlemans, L.A.G., (2000), “Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate,” *Research Policy*, 29, 41-58.
96. MILLER, R.L., Griffin, M.A. ve Hart, P.M. (1999) “Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness”, *Work & Stres*, Vol:13, No:1, ss. 7-19.

97. MILES, R.E., Miles, G., Snow, C.C. (2006), “Collaborative Entrepreneurship: A Business Model For Continuous Innovation”, *Organizational Dynamics*, 35, 1, 1–11.
98. MONE M. A., McKinley W, Barker VL. (1998), “Organizational Decline And Innovation: A Contingency Framework”, *Academy Of Management Review*, 23(1), ss.115-32.
99. MONGA, M. vd. (2003), “Job Satisfaction Among Program Directors In Obstetrics And Gynecology: A National Portrait, *Am J Obstet Gynecol*, 189 (3): 628-630.
100. MORRIS, M.H., Kuratko, D.F. (2002), *Corporate Entrepreneurship*, Mason, OH: South-Western College Publishers.
101. MORRISON, E.W., Robinson, S.L., (1997), “When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy Of Management Review*. 22, 1, 226–256.
102. MRAYYAN, M. T. (2005), “Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan”, *Journal of Nursing Management*, Vol:13, ss. 40-50.
103. MUCHINSKY, P.M. (2000). *Psychology Applied to Work* (Sixth Edition), USA: Wadsworth.
104. MURPHY, G.B., Trailer J.W., Hill R.C. (1996), “Measuring Performance In Entrepreneurship”, *Journal Of Business Research*, 36, 1, 15–23.
105. NORTHOUSE, P.G. (2001), *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage, 118.
106. OBSTROFF, C. (1992), “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:77, ss. 963-974.
107. ODOM, R. Y., Boxx, W. R., Dunn, M. G. (2000), “Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion”, *Public Productivity and Management Review*, Vol:14, No:2, ss. 157-168.
108. OKE, A. (2007), “Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.27, 564-587.
109. PEARCE, C. L. (1997), “The determinants of change management team (CMT) effectiveness: A longitudinal investigation”, Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
110. PERDOMO-ORTIZ, J., Gonzalez-Benito, J. ve Galende, J. (2006), “Total Quality Management as Forerunner of Business Innovation Capability”, *Technovation*, 26, 10, 1170–1185.
111. PFEFFER, J., ve Baron. J.N. (1988), *Taking The Workers Back Out: Recent Trends In The Structuring Of Employment*, In B.M. Staw and

C.16, S.3 Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü:

- L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10:257–303. Greenwich, CT: JAI Press.
- 112.PILLAI, R., Schriesheim C.A., Williams E.S. (1999), “Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal Of Management*, 25 (6), ss.897-933.
- 113.POON, J.M.L., Ainuddin R.A., Junit S.A. (2006), “Effects Of Self-Concept Traits And Entrepreneurial Orientation On Firm Performance”, *International Small Business Journal*, 24, 1, 61–82.
- 114.POON, J.M.L. (2004), “Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention”, *Personel Review*, Vol. 33, No.3, 325.
- 115.REMEDIOS, R. ve BOREHAM N. (2004), “Organizational Learning and Employees Intrinsic Motivation”, *Journal of Education and Work*, 17 (2), June, ss.219-235.
- 116.RICHARD, O. vd, (2004), “Cultural Diversity İn Management, Firm Performance, And The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Dimensions”, *Academy Of Management Journal*. 47, 2, 255–266.
- 117.ROBINSON, S.L. (1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract,” *Administrative Science Quarterly*, Dec. 41(4), 574-599.
- 118.ROUSSEAU, D. M. (1989), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- 119.RUSBELT, C. A., Farrell, D., Rogers ve Mainous, “Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, Vol: 31, No: 3, 1988, ss. 599-627.
- 120.SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 362s.
- 121.SAMAD, S., “Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol:8, No:2, 2006, ss. 113-119.
- 122.SARGUT, A.S. (2003), *Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü*, Editör: Erdem Ferda, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 1. Basım, , s. 117
- 123.SCHERMERHORN J. R. (1999), *Management for Productivity* , 3th ed., New York : John Wily&Sons, s.66.
- 124.SCHODERBEK, P.P., Cosier R.A., Aplin J.C. (1991). *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.

125. SCHRIESHEIM, C. A., Castro S. L., Zhou, X. T. ve Yammarino, F. J., (2001), "The Folly of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration", *The Leadership Quarterly*, Vol: 12, ss. 515-551.
126. SCHRIESHEIM, C.A., Castro, S.L., ve Cogliser, C.C. (1999), "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, 10(1), p. 63-113.
127. SCOTT, S., ve Bruce, R. (1994), "The Influence Of Leadership, Individual Attributes, And Climate On Innovative Behavior: A Model Of Individual Innovation In The Workplace", *Academy Of Management Journal*, 37, 580-607.
128. SCOTT, S. G., ve Bruce, R. A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), p. 580–607.
129. SEIBERT, S., Kraimer, M. L., ve Liden, R. (2001), "A Social Capital Theory of Career Success", *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
130. SEKARAN, U., (1992), *Research Methods for Business*, Canada, John Wiley and Sons Inc.
131. SEOA Y. Vd. (2004), "The Determinants of Job Satisfaction among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea", *International Journal of Nursing Studies*, (41): 437–446.
132. SHALLEY C., GILSON L. & BLUM T. (2000), "Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", *Academy Of Management Journal*, Vol.43 Issue 2, Apr, 215-223.
133. SHANE, S., Venkataraman, S., (2000), "The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research", *Academy Of Management Review*. 25, 1, 217–226.
134. SHARMA, A.,I. ve KESNER F., "When an Executive Defects", *Harvard Business Review*, January-February, s. 26.
135. SILVER, D. A. (1983), "Entrepreneurial Life", John Wiley, New York, s.7.
136. STAMPER, C.L. ve Masterson S.S. (2002), "Insider Or Outsider? How Employeeperceptions Of Insider Status Affect Their Work Behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 875–894.
137. STAMPER, C. L., ve Van Dyne, L. (2001), "Work Status And Organizational Citizenship Behavior: A Field Study Of Restaurant Employees", *Journal Of Organizational Behavior*, 22, 517–536.

- 138.SULIMAN, A. M. T. (2001), "Are we Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan," *Creativity and Innovation Management*, 10/1: 49-59.
- 139.SULLIVAN, J. J. (1989), "Self Theories and Employee Motivation", *Journal of Management*, 15(2), ss. 345-363.
- 140.SUOMINEN T. vd. (2001), "Staff Empowerment in Finnish Intensive Care Units", *Intensive and Critical Care Nursing*, Vol. 17, 341-47.
- 141.SZTOMPKA, P., (1999), *Trust, A Sociological Theory*, Cambridge University Pres, , s. 19.
- 142.ŞİMŞEK, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- 143.TELMAN, N., Ünsal P. (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- 144.TENGİLİMOĞLU D., ve Yiğit A. (2005), "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, s. 374-400.
- 145.TETT, R.P., ve Meyer, J.P. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings", *Personel Psychology*, 46, 259-293.
- 146.TIERNEY P, Farmer, S.M., Graen, G.B. (1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, 52:591-620.
- 147.TSENG, Y.F., Lee, T.Z. (2009), "Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model", *Expert Systems with Applications*, 36, 6548-6558.
- 148.TURAN, M. ve Kara, A., (2007), "An Exploratory Study of Characteristics and Attributes of Turkish Entrepreneurs: A Cross-Country Comparison to Irish Entrepreneurs", *Journal of International Entrepreneurship*, 5: 25-46.
- 149.TURUNÇ, Ö. ve Kabak; M., (2009), "Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyona Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşik Yöntemiyle (AHP) Belirlenmesi", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34: 315-337.
- 150.TURUNÇ, Ö. (2006), "Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi), Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 151.TÜZÜN, İ.K. (2007), "Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Aralık , s.93-118.

152. UNSWORTH, L., Brown, H. ve MCGuire, L. (2000), "Employee Innovation: The Roles of Idea Generation and Idea Implementation", In Proceedings of The Annual Conference of The Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans.
153. VAN ZYL, E. ve Lazenby, K. (2002), "The Relation Between Ethical Behavior and Work Stress amongst a Group of Managers Working in Affirmative Action Positions", Journal of Business Ethics, 40 :111-119.
154. VENKATRAMAN, N. ve Ramanujam, V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," Academy of Management Review, 11(4), 801-814.
155. WAYNE, T. (2008), "Motivate Your People for Project Success", Defense At&L, 37(4), July-August, ss. 44-47.
156. WEST, M. A., ve Farr, J. L. (1990), "Innovation At Work" In M. A. West and J. L. Farr (Ed.). Innovation and Creativity At Work: Psychological and Organizational Strategies Chichester, United Kingdom: Wiley, p. 3-13.
157. WIKLUND, J., Shepherd, D. (2003), "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance Of Small And Medium-Sized Businesses", Strategic Management Journal. 24, 13, 1307-1314.
158. WIKLUND J., Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: A Configurational Approach", Journal Of Business Venturing, 20, 1, 71-91.
159. WOODMAN, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993), "Toward A Theory of Organizational Creativity", Academy of Management Review, 18,p. 293-321.
160. YAZICIOĞLU, İ., (2009), "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.esosder.org, Güz, C.8 S.30 (235-249).
161. YOON, M.H., Suh J. (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", Journal of Business Research, Vol, 56, ss, 597-611.
162. YUKL, G. (2002), Leadership in Organizations, NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
163. ZAHRA, S.A., Covin J. (1995), "Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship-Company Performance Relationship In Established Firms: A Longitudinal Analysis", Journal Of Business Venturing. 10, 1, 43-58.
164. ZAHRA, S.A., Garvis, D. (2000), "International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of

C.16, S.3 Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü:

International Environmental Hostility”, *Journal Of Business Venturing*, 15, 5–6, 469–492.

- 165.ZAHRA, S.A. (1991), “Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal Of Business Venturing*. 6, 4, 259–285.
- 166.ZAHRA, S.A. (1996), “Governance, Ownership And Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact Of Industry Technology Opportunities”, *Academy Of Management Journal*, 39, 6, 1713–1735.
- 167.ZAMPETAKIS, L.A., Beldekos, P., Moustakis, V. (2009), “Day To Day” Entrepreneurship Within Organisations: The Role Of Trait Emotional Intelligence And Perceived Organisational Support, *University Of Glasgow, European Management Journal*, Sayı: 27:165-175.
- 168.ZAMPETAKIS L. ve Moustakis V. (2007), “Entrepreneurial Behavior İn The Greek Public Sector”, *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13(1):19-38.
- 169.ZAPALSKA, A. (1997), “A Profile of Woman Entrepreneurs and Enterprises in Poland”, *Journal of Small Business Management*, 35(4), 76-82.
- 170.ZHU, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004), “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 : 16-26.