

İŞ TATMİNİ VE ÖZ YETERLİLİĞİN ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Cem Harun MEYDAN
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
cmeidan@kho.edu.tr

ÖZET

Örgüt içi girişimcilik konusu günümüzde hem kamu hem de özel sektörde faaliyet gösteren örgütler için önemini daha da artırmıştır. Literatür incelendiğinde örgüt içi girişimci davranışları etkileyen faktörlerin bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç boyutta toplandığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş tatmini önemli bir örgütsel değişken iken, öz yeterlilikleri de kritik bir bireysel nitelik olarak gözükmemektedir. Bu çalışmada Ankara'da çeşitli kamu kurumlarında görev yapan 172 alt ve orta kademe yöneticinin iş tatmini ve öz yeterlilik düzeylerinin, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik alt boyutları ile ele alınan örgüt içi girişimcilik davranışları ile ilişkisi araştırılmış, hangi faktörün iç girişimcilik üzerinde daha etkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, iş tatmini ve öz yeterliliğin iç girişimcilik davranışları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu, ancak öz yeterlilik algısının iç girişimciliği yordamada iş tatmininden daha etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt içi girişimcilik, iş tatmini, öz yeterlilik

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND SELF-EFFICACY ON INTRAPRENEURSHIP: A STUDY IN THE PUBLIC SECTOR

ABSTRACT

In recent years, intrapreneurship has been increased its importance for both public and private organizations. Examining the literature, it is seen that the variables that affect intrapreneurship were gathered in three dimensions, which were individual, organizational and environmental factors. In this context, while the job satisfaction of the employees is considered as an important organizational factor, the self efficacy is also seen as a critical individual character. In this study the relationship between intrapreneurship attitudes, which were dimensioned as innovativeness, risk taking and focusing on opportunities, with job satisfaction and self efficacy levels of 172 public managers was investigated to interpret which variable had more effect on intrapreneurship. Evaluating the findings, it was found that job satisfaction and self efficacy had positive and significant relations with intrapreneurship; however self efficacy had more influence than job satisfaction on the prediction of intrapreneurship.

Keywords: Intrapreneurship, job satisfaction, self-efficacy

Giriş

Örgütler rekabet avantajlarını kazanmak ve sürdürebilmek için dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmaya ve bu amaçla yenilikler geliştirmeye çalışmaktadır. Örgütlerin yaratmaya çalıştıkları yenilikler, değişmeye ve gelişmeye yol açabilecek girişimci davranışları da beraberinde getirmektedir. Bu durum, bu davranışları sergileyebilecek bireylerin örgüt içinde bulunması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin, örgütler arası alanda girişimci davranışta bulunmalarının yanı sıra, örgüt içinde de girişimci davranışlarda bulunmaları, örgütler tarafından istenen bir davranış olarak, hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında karşımıza çıkmaktadır (Basım vd., 2009).

Bu çerçevede, bireylerin girişimcilik davranışları sergileyebilmesine neden olabilecek özelliklere sahip olmaları, kendilerine ve çevrelerine duyarlı olmaları, bireysel bazı niteliklere taşınmaları ve işten haz almaları örgütler için önemli olarak gözükmektedir. İç girişimci davranışlar, bireylerin motivasyonlarının ve başarılarının yüksek olması ile ilişkilendirilmektedir (Kuratko ve Goldsby, 2004; Basım ve Şeşen, 2008). Dolayısıyla, örgütlerin bireysel olarak bazı niteliklere sahip çalışanları istihdam etmeleri ve çalışanlarının bireysel tatminlerini sağlayarak motivasyonlarını artırmaları, örgüt içi girişimciliği özendirerek destekleyebilecektir. Bu bağlamda, bu amaca hizmet etmek üzere, örgüt içi girişimcilik üzerinde etkili olabilecek iş tatmini ve öz yeterlilik gibi faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki etkilerini inceleyen görgül araştırmalar büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel yazında iç girişimciliği etkileyen faktörler olarak başarı güdüsü, iletişim yeteneği veya kontrol odağı gibi birçok değişken incelenmiş, ancak iş tatmini ve öz yeterliliğin etkileri çalışılmamıştır. Bunun da ötesinde özellikle bireysel (öz yeterlilik) ve örgütsel (iş tatmini) iki değişkenin, iç girişimcilik üzerindeki etkileri aynı anda araştırılarak, hangisinin iç girişimciliği yordamada daha etkili olduğu konusunun hiç tartışılmamış olduğu görülmektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmanın birinci amacı, iş tatmini ve öz yeterlilik gibi iki önemli değişkenin iç girişimcilik üzerindeki etkisini ortaya koymak; ikinci amacı ise örgütsel ya da bireysel değişkenlerden hangisinin yordama gücünün daha fazla olduğuna yönelik bulgulara ulaşmaktır.

Kavramsal Çerçeve

Örgüt İçi Girişimcilik

Günümüz örgütlerinde girişimcilerin rolü yadsınamayacak kadar büyüktür. Bireylerin yenilikçi ve girişimci davranışları, hem her türlü mal ve hizmet üretimi üzerinde etkili olmuş, hem de örgütlerin değişmesini ve yenilenmesini beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede örgütsel alan araştırmacıları için girişimci davranışlar, her seviyede üzerine odaklanılan konulardan birisi olmuştur, olmaktadır.

Günümüzde, örgütlerin devamlılığını sağlamada adetâ ön şartlardan birisi olarak kabul edilen (Şeşen, 2010) girişimcilik, “bağımsız girişimcilik” ve “örgüt içi girişimcilik” olarak ikiye ayrılmaktadır. İki girişimcilik türü arasında söz konusu ayrım yapıldığında, girişimcinin öne çıkan niteliklerinin, mal ya da hizmet üretmek üzere elindeki sermayeyi belirli bir riski göze alarak yatırıma dönüştürmesi (Esposito, 2006; Hisrich vd., 2005; Luchsinger ve Bagby, 1987) ve bu bağlamda yeni bir işletme kurması

(Byrgave ve Hofer, 1991) olurken; örgüt içi girişimcinin öne çıkan nitelikleri, bir ihtiyacı görüp, onu gidermek için yeni bir şey yaratmaya gayret sarf eden bir yönetici ya da işgören (Kirzner, 1985; Maranville, 1992), her konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilmiş fikir ve uygulamaları sorgulayan, değiştiren veya reddeden bir örgüt elemanı (Diedre vd., 1997; Hewison ve Badger, 2006) ya da kısaca kurulu bir örgüt içindeki girişimci çalışan (Antoncic ve Hisrich, 2003) olarak nitelenmektedir (Basım vd., 2009).

Örgüt içi girişimcilik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. Bu boyutlandırmaya yönelik olarak üç farklı yaklaşım ortaya konulmaktadır (Şeşen, 2010). Bunlar: Girişimcilik yönelimi yaklaşımı (Covin ve Slevin, 1986, 1991; Miller ve Friesen, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997), kurumsal girişimcilik yaklaşımı (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993) ve birleştirici iç girişimci davranış yaklaşımıdır (Antoncic ve Hisrich, 2001; 2003; Fitzsimmons vd., 2005; Antoncic, 2007).

Girişimcilik yönelimi yaklaşımında girişimcilik hem örgüt hem de birey düzeyinde görülmekte, yenilikçilik (Miller ve Friesen, 1983), girişimci duruş (Covin ve Slevin, 1991) ve girişimcilik yönelimi (Lumpkin ve Dess, 1996) olarak tanımlanmakta; yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ya da yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, özerklik ve rekabetçi saldırganlık olarak boyutlandırılmaktadır. Bunun yanı sıra, girişimcilik, kurumsal girişimcilik yaklaşımında, örgütsel düzeyde ele alınmış ve yenilikçilik, stratejik yenilenme ve girişimcilik olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Guth ve Ginsberg, 1990). Yukarıda sıralanan iki yaklaşımın birleşimi niteliğinde olan üçüncü yaklaşımda ise, iki yaklaşımın bazı boyutları birleştirilmiş ve iş müteşebbisliği, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik (Antoncic, 2007) ya da yeni iş müteşebbisliği, yenilikçilik, kendini yenileme, proaktiflik, risk alma ve rekabetçi girişkenlik (Antoncic ve Hisrich, 2003) olacak şekilde yeni boyutlandırmalar ortaya atılmıştır (Şeşen, 2010).

Görüldüğü üzere iç girişimcilik farklı çalışmalarda farklı boyutlar halinde ele alınmıştır. İç girişimciliğe yönelik bu çalışmalarda ortaya konan boyutlar, iç girişimciliğin birbirlerinden farklı ancak birbirleri ile ilişkili, çok boyutlu bir kavram olduğunu ve hem örgüt düzeyinde hem de birey düzeyinde gerçekleşen bir eylemi içerdiğini göstermektedir (Şeşen, 2010). Bu bağlamda iç girişimciliğin öne çıkan boyutlarının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olduğu görülmektedir. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Yenilikçilik, girişimcilerin en başta gelen kişilik özellikleri arasında yer almakta (Daft, 2005; Drucker, 1998; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005; Küçük, 2005) ve girişimciliğin temelini oluşturmaktadır (Naktiyok, 2004: 177). Çünkü girişimciliği içeren faaliyetler büyük oranda yenilikçilik içermektedir (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1998). Yenilikçilik, yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması, bunun sonucunda yeni ürün, hizmet ya da teknolojik süreçlerle sonuçlanacak yeni fikir, yenilik, deneme ve yaratıcılık süreçleri neticesinde örgütsel etkililiğin artışı olarak tanımlanabilir (Arslan, 2001: 42; Şeşen, 2010). Örgütlerde yenilikçilik, örgüte katkı sağlayan yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarların açılması, yeni bir üretim metodunun uygulanması olarak ortaya çıkabilmektedir (Engle vd., 1997: 45). Böylece yenilikçi olmak, tüm yönetsel ve örgütsel ortamlarda, hem örgütsel çıktılar hem de yöneticiler ve çalışanlar açısından çeşitli avantajlar sağlamaktadır

(Korkmazıyrek vd., 2008). Bununla birlikte, yenilikçi olmanın sahip olunan bilgi ile de ilişkisi vardır. Ancak örgüt içinde bilginin tamamına erişim imkânı bulunmamakta, dolayısıyla yenilik yapma potansiyeline sahip iç girişimciler, kararlarını bazı kısıtlar çerçevesinde vermek durumunda kalmaktadır (Daft, 2005). Burada bireyler yenilikten kaynaklanan bilinçli bir risk alma durumundadırlar (Şeşen, 2010). Bu noktada iç girişimciliğin diğeri bir boyutunu ifade eden risk alma kaçınılmaz olmaktadır.

Risk alma, girişimcilerin ayırt edici yönlerinden biri olarak ifade edilmektedir (Demircan, 2000: 131; Zhao vd., 2005: 1270). Girişimciler yeni rekabet ortamı ile birlikte gelen belirsizliklerle risk alarak hareket etmek durumunda kalmaktadır (Basım vd., 2009). Bununla birlikte, hesapsız risklerin alınmasının örgüte faydadan çok zarar getirebileceği düşüncesinden hareketle, iç girişimciler büyük risklerden kaçınabilmektedirler (Hisrich vd., 2005: 46). Ancak belirli bir ölçüye kadar risk almadan örgütsel boyutta yenilik yapmak pek mümkün görünmemektedir (Aloulou ve Fayolle, 2005: 28). Dolayısıyla bireyler örgütte iç girişimci eylemleri sonunda ortaya çıkabilecek kayıp ya da olumsuzlukları belirli bir düzeye kadar kabul etmeyi göze almaktadırlar (Şeşen, 2010). Olası risklerin en aza indirilmesi, tehditler ile birlikte beliren fırsatlara (Herron, 1992: 3) odaklanma ile mümkün olabilir. Muhtemel fırsatların yakalanması ile proaktif davranışları beraberinde getirmektedir.

İç girişimciliğin diğeri boyutu olarak ele alınan proaktiflik, bir çalışanın örgüt içi ve dışı fırsatları sürekli araştırarak ve sezinleyerek, yenilik yapma yönünde üstünlüğü elde tutma ve fırsatları kovalama çabası olarak tanımlanmaktadır (Şeşen, 2010). Proaktif davranışlar sayesinde bireyler, ortamdaki fırsatları keşfederek içinde buldukları örgütleri farklılaştırabilmekte, böylece rekabet avantajı elde ederek (Wiklund ve Shepherd, 2005: 72) ve örgütlerin etkililiklerini artırarak, büyümelerini ve rakiplerine karşı üstünlük kazanmalarını (Aloulou ve Fayolle, 2005: 35) sağlayabilmektedir. Bu fırsatları kaçırmamak, zaman zaman bir miktar risk almayı da beraberinde getirebilmektedir. Örgüt içi girişimciler oluşabilecek bu riskleri göze alarak (Hitt vd., 2005: 597), örgütün hedeflere ulaşma çabalarına katkıda bulunabilmektedir (Korkmazıyrek vd., 2008).

Literatürde iç girişimciliği etkileyen faktörlerin bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç temel boyut altında toplandığı görülmektedir (Gautam ve Verma, 1997; Basım vd., 2009). Başarı ihtiyacı, kontrol odağı, yaratıcılık, risk alma, bağımsızlık veya sabır gösterme (Naktiyok, 2004) gibi nitelikler, bireysel faktörler altında sayılabilirken; gelir durumu, iş tatmini, iş yapısı ya da yöneticilik stili, örgütsel faktörler altında değerlendirilmekte; toplumsal kültür, toplumsal veya siyasal durum ise çevresel değişkenler olarak görülmektedir (Şeşen, 2010). Bu kapsamda düşünüldüğünde, iş tatmini iç girişimciliği etkileyen örgütsel, öz yeterlilik ise bireysel bir değişken olarak değerlendirilebilir.

Daha önce yapılmış olan çalışmalarda örgüt içi girişimciliğin öz yeterlilik ve iş tatmini ile ilişkisinin yeterince araştırılma konusu edilmemesi ve bu iki değişkenin etkilerinin birlikte ele alınmamış olması dikkat çekicidir. Söz konusu boşluğu doldurabilmek amacıyla bu çalışmada, her iki değişkeni hem ayrı ayrı hem de birlikte ele alarak, her iki değişkenin iç girişimcilik üzerindeki bağımsız etkileri ve değişkenlerden hangisinin diğeri nazarın daha etkili olduğu konularına odaklanılmıştır.

Örgüt İçi Girişimcilik ve İş Tatmini

Bireylerin çalıştıkları işte mutlu olmalarının hem bireysel hem de örgütsel açılardan olumlu sonuçları bulunmakta (Davis, 1988; Marion, 2002), işlerinden tatmin olmaları da bunu sağlayan önemli faktörlerden biri olmaktadır. Bu bağlamda bireylerin işlerinden tatmin olmalarının nedenlerini ortaya koymaya çalışan binlerce akademik çalışmadan bahsedilmektedir (Locke, 1976; McFarlin ve Sweeney, 1992).

Bu çalışmalarda iş tatmininin birçok örgütsel değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Bu nedenle, iş tatminini anlama ve açıklamaya yönelik kuramlar geliştirilmiştir. İş tatmini ile ilgili bunca araştırma yapılması; işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde bireyin iş tatminini sağlamaya bağlı olmasından (Yousef, 1998:184); bir bireyin hayatının büyük kısmını çalıştığı işyerinde geçirmekte olmasından; bu zamanın mutlu ve tatmin edici olması beklentisinden; iş tatminsizliğinin yol açtığı önemli psikolojik sorunlar ve bununla birlikte tatminsizliğin beden sağlığını olumsuz etkilemesi beklentisinden (Organ ve Hamner, 1982; Temir, 1996) kaynaklanmaktadır. Zira iş tatmini yaşam tatminini etkileyen temel değişkenlerden birisidir (Rode, 2004).

İş tatmini kuramları incelendiğinde, iş tatmininin örgüt içinde birçok faktörden etkileneceği ya da azaldığı; bunun sonucu olarak da birçok örgütsel değişkeni etkilediği görülmektedir (Meydan, 2010). Dolayısıyla çalışanların iş tatminleri, önemli bir belirleyici olarak iç girişimci davranışlarını da etkileyebilmektedir (Şeşen, 2010).

Bu bağlamda iş tatmininin iç girişimcilik üzerindeki etkisinin, aslında diğer örgütsel değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkacağı söylenebilir. Yöneticilerin sergilediği yönetim stili, örgütün yapısı ya da kişilerin gelir düzeyi doğrudan ya da dolaylı olarak iş tatminini, sonrasında ise iş tatmini de çalışanların iç girişimci davranışlarını etkileyebilecektir. Nitekim iç girişimciliğin çeşitli değişkenlerle ilişkisine odaklanan araştırmalarda (Holt vd., 2007; Wood vd., 2008; Heinonen ve Korvela, 2005) örgütsel süreçlerin iç girişimciliği daha fazla etkilediği belirlenmiştir (Şeşen, 2010). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütsel bir değişken olarak çalışanların iş tatminlerinin, iç girişimci davranışları ile anlamlı bir ilişkisi olacağı söylenebilir. Bu düşüncüyü test etmek üzere, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların iş tatminleri ile iç girişimci davranışları arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

Örgüt İçi Girişimcilik ve Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik algısı, bireyin, kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı (Bandura, 1995), zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve özel gereksinimleri olan zorluklarla baş edebilme konusundaki yetkinliklerine olan inancı (Luszczynska vd., 2005), belli görevleri ve davranışları başarılı bir şekilde yapabileceğine olan inancı (Salas ve Cannon-Bowers, 2001) olarak tanımlanmaktadır.

Öz-yeterliği güçlü olan bireyler zor bir görevle karşı karşıya kaldıklarında, bu duruma, kaçmak yerine üstesinden gelmesi gereken bir iş olarak yaklaşmaktadırlar (Usluel ve Seferoğlu, 2003). Aynı zamanda öz yeterlilik algısı görev performansını olumlu etkilemekte, öz yeterliği yüksek olan bireylerde performans da yüksek olmaktadır (Gist, 1989; Smith vd., 2006; Stajkovic ve Luthans, 1998).

Örgütsel anlamda, başta bireysel performans olmak üzere, birçok yönden örgütsel süreçleri etkileyen bireylerin öz yeterlilik algılarının, yarattığı etkiler içerisinde

belki de en önemlisi, öz yeterliliğin, kişinin gelecekteki iş performansını geçmiş performansından bile daha yüksek oranda açıklayabilmesidir (Şeşen, 2010). Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, davranışları neticesinde güzel sonuçlar beklemekte (Bandura, 2002), bu nedenle de yenilik yapmaya ve risk almaya yönelik girişimci davranışlar sergileme konusunda çekinmemekte (Mair, 2002) ve dolayısıyla iç girişimci davranışlar sergileyebilmektedir (Şeşen, 2010).

Sonuç olarak, iç girişimcilik davranışı ile kişinin öz yeterlilik algılaması arasında, bağımsız girişimciliğe benzer şekilde, aynı yönde bir ilişki olabileceği değerlendirilerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Çalışanların öz yeterlilik algıları ile iç girişimci davranışları arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

Yukarıda ifade edildiği üzere, öz yeterliliğin performans üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Öz yeterliliğin yanı sıra, iş tatmini de çalışanların verimli olmalarında etkili bir değişken olarak görülmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Zira öz yeterlilik inancı hoş olmayan görevlerde dâhi tatmini arttırabilmektedir (Bandura, 1995). Nitekim bu konuda yapılan bir araştırmada öz yeterlilik algısı ve iş tatmini arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki bulunmuş (Siu vd., 2005), diğer bir araştırmada ise öz yeterlilik algısı, iş tatminini tahmin etmeye yardımcı olacak boyutlardan biri olarak tespit edilerek, bireylerin yüksek bir öz yeterliliğe sahip olduktan sonra, iş tatminlerinin yüksek olabileceği ortaya konulmuştur (Baggerly ve Osborn, 2006).

Yukarıda ifade edilen kuramsal gerekçeler ışığında, çalışanların iş tatminini yükseltmenin bir yolu olarak öz yeterlilik inançlarının artırılması gerektiği ve bu bağlamda öz yeterlilik algısının iç girişimciliği tahmin etmede iş tatmininden daha etkili olabileceği düşünülebilir. Bu düşüncüyü test etmek üzere ise aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Çalışanların öz yeterlilik algısı iç girişimcilik davranışlarını yordamada, iş tatmininden daha etkilidir.

Yöntem

Örneklem

Araştırma, bir eğitim programına katılmak amacıyla bir araya gelmiş ve çeşitli bakanlıkların Ankara'daki bağlı ve ilgili kuruluşlarında şef, kısım amiri ve şube müdürü pozisyonlarında görev yapan, 93'ü kadın ve 79'u erkek olmak üzere toplam 172 alt ve orta kademe yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaşları 22 ile 47 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 34.30 (ss=6.20)'dir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, katılımcıların %14'ü lise mezunu, %32'si ön lisans, % 48'i lisans ve %6'sı yüksek lisans derecesine sahiptir. Katılımcıların mesleklerindeki çalışma süresi ise 1 ile 26 yıl arasında değişmekte olup, ortalamanın 10,58 (ss=9,34) yıl olduğu görülmektedir.

Ölçüm Araçları

Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği: Bireylerin iç girişimcilik özellikleri Tokat (2007) tarafından geliştirilen ölçekle ölçülmüştür. Ölçek yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma (proaktiflik) olarak tasarlanmıştır. Ölçekte "İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım", "Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum" ya da "Görevin

başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim” gibi 12 ifade yer almakta ve katılımcılara altılı Likert tipinde belirtilen davranışları hangi sıklıkta (1-Hiçbir zaman; 6-Her zaman) yaptıkları sorulmaktadır. Tokat (2007) çalışmasında ölçeğin iç tutarlılığını (Cronbach alfa) .87 olarak belirtmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin iç tutarlılığı .86 olarak hesaplanmıştır.

İş Tatmini Ölçeği: Bireylerin iş tatminlerini ölçümlemek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MİTÖ) kullanılmıştır. Minnesota İş tatmini Ölçeği Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek birçok boyutta iş tatminini ölçümleyebilmektedir; ancak bu araştırma kapsamında sadece işten duyulan genel tatmin düzeyini ölçmek üzere altı maddelik bölümü, 5’li Likert olarak kullanılmıştır. İçerisinde “İşimden çok keyif alıyorum” gibi ifadeler bulunan ölçeğin bu araştırma kapsamında iç tutarlılığı .86 olarak hesaplanmıştır.

Öz Yeterlilik Ölçeği: Araştırmada genel öz yeterliliğin ölçümünde Jerusalem ve Schwarzer (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Yeşilay ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal versiyonu 4’lü Likert olarak hazırlanmış, ancak bazı araştırmalarda (Tayfur, 2005) 5’li Likert olarak kullanılmıştır. Ölçekte “Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim” gibi 10 ifade yer almakta ve katılımcılara bu ifadelerle ne oranda katıldıkları sorulmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar, kişinin karşılaşılabileceği birçok farklı durumda, zorlukların üstesinden gelebilme konusunda kendisine güvendiği şeklinde yorumlanmaktadır. Tayfur (2005) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin iç tutarlılığı .88 olarak tespit edilmiş, bu araştırma sonucunda ise ölçeğin iç tutarlılık değeri .89 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin Geçerliliği: Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği’nin (ÖİGÖ) geçerliliğini değerlendirmek üzere üç faktörlü (yenilikçilik, risk alma, proaktiflik) model; iş tatmini ve öz yeterlilik ölçeklerini değerlendirmek üzere ise tek boyutlu modeller test edilmiştir. Tablo 1’de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ÖİGÖ’nün üç faktörlü, iş tatmini ve öz yeterlilik ölçeklerinin ise tek faktörlü yapılarının geçerli olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek / Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Örgüt İçi Girişimcilik	160.63*	54	2.97	0.09	0.91	0.89	0.92
İş Tatmini	48.99*	23	2.13	0.07	0.91	0.90	0.93
Öz Yeterlilik	106.04*	44	2.41	0.08	0.92	0.91	0.93

*p>.05; NOT: RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; IFI=Incremental Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index

Ancak tabloda görüleceği üzere, RMSEA değeri her üç ölçek için de kabul edilebilir limitin (0.05) üzerinde çıkmıştır. Tabachnick ve Fidell (2001) örneklem sayısının küçük olduğu gruplarda RMSEA değerinin, beklenen değerden yüksek çıkabildiğini belirtmektedirler. Bu çalışma kapsamında da örneklemin nispeten küçük oluşunun, RMSEA’nın 0.05’den büyük olmasına neden olduğu düşünülmektedir.

RMSEA dışındaki indeks değerlerinin arzu edilir düzeyde olması nedeniyle (Tabachnick ve Fidel, 2001), ölçüklerin kabul edilebilir geçerlilikte olduğu değerlendirilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların öz yeterlilik puan ortalamaları 3.62 (ss=0.69) ve iş tatmini puan ortalamaları 3.30 (ss=0.98)'dur (Tablo 2). Benzer şekilde iç girişimcilik alt boyutları olarak yenilikçilik puan ortalamaları 5.19 (ss=0.58), risk alma puan ortalamaları 4.65 (ss=0.78) ve proaktiflik puan ortalamaları ise 3.36 (ss=0.81)'dir.

Tablo 2: Boyutlar Arası Korelasyonlar, Güvenirlik Katsayıları ve Betimleyici İstatistikler

Boyut	Ort.	ss.	1	2	3	4	5
1. Öz Yeterlilik	3.62	0.69	(.89)				
2. İş Tatmini	3.30	0.98	.32**	(.86)			
3. Yenilikçilik	5.19	0.58	.44**	.14	(.79)		
4. Risk alma	4.65	0.78	.37**	.08	.68**	(.74)	
5. Proaktiflik	3.36	0.81	.86**	.31**	.36**	.25**	(.78)

** p<0.01 N=(172); NOT: Cronbach alfa güvenirlilik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Ölçekler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere öncelikle boyutlar arası korelasyonlar araştırılmıştır. Alt ölçeklerden alınan puanların birbirleriyle olan korelasyonları Tablo 2'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlarda öz yeterliliğin, iş tatmini ($r=.32$, $p<0.01$), yenilikçilik ($r=.44$, $p<0.01$), risk alma ($r=.37$, $p<0.01$) ve proaktiflik ($r=.86$, $p<0.01$); iş tatmininin ise sadece proaktiflik ($r=.31$, $p<0.01$) ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra iç girişimcilik boyutlarının da kendi aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Yenilikçilik		Risk Alma		Proaktiflik	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Adım 1		.06		.03		.07
Yaş	-.16		-.11		-.22	
Çalışma Süresi	.35*		.25		.41**	
Adım 2		.22		.15		.75
Yaş	-.04		-.01		.01	
Çalışma Süresi	.16		.08		.02	
İş Tatmini	.01		-.03		.04	
Öz Yeterlilik	.41***		.36***		.84***	
F		6.199***		3.854**		65.894***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

Daha önce belirtildiği gibi, araştırmanın ikinci amacı iş tatmini ve öz yeterlilik birlikte düşünüldüğünde, hangisinin iç girişimci davranışları yordamada daha etkili olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3). Regresyon analizinde yaş ve çalışma süresi değişkenleri birinci adımda girilerek kontrol altına alınmış, müteakiben iş tatmini ve öz yeterliliğin etkilerine bakılmıştır.

Tablo 3’de görüleceği üzere modele ilk adımda girilen çalışma süresi değişkeni, yenilikçilik ve proaktiflikte önemli bir yordayıcı olarak ortaya çıkmakta; ancak ikinci adımda iş tatmini ve öz yeterlilik girildiğinde her ikisinin de anlamlı bir yordama gücü kalmamaktadır.

İkinci aşamada her üç örgüt içi girişimcilik boyutunu açıklamada da yaş ve çalışma süresi önemli bir katkı sağlamazken öz yeterlilik, yenilikçilik ($\beta = .41, p < .001; F = 6,199; \Delta R^2 = .22; p < .001$), risk alma ($\beta = .36, p < .001; F = 3,854; \Delta R^2 = .15; p < .01$) ve proaktiflik ($\beta = .84, p < .001; F = 65,894; \Delta R^2 = .75; p < .001$) üzerinde etkin faktör olarak gözükmektedir. Bunun yanında iş tatmininin hiçbir örgüt içi girişimcilik boyutunda ilave varyans açıklayamaması ve yordayıcı gücünün olmaması ise dikkat çekicidir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan çalışanların öz yeterlilik ve iş tatmini puan ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların, her iki boyutta da ortalamaların üzerinde oldukları; kendilerini yüksek düzeyde yenilikçi ve risk alabilen bireyler olarak gördükleri ve proaktiflik konusunda diğer örgüt içi girişimci davranışlara oranla daha isteksiz bulmalarına rağmen, ortalamaların üzerinde fırsatlara odaklanabildikleri görülmektedir. Ancak standart sapmalara bakıldığında, katılımcıların iş tatmini konusunda büyük bir değişim gösterdikleri ve ortalamadan büyük sapmalar yaşadıkları söylenebilir. Şu halde çalışanların, iş tatmini konusunda sorun yaşadıkları ve örgütteki ortam konusunda çok da hemfikir olmadıkları görülmektedir.

Değişkenler arası korelasyon bulgularına bakıldığında, örgüt içi girişimcilik boyutlarından yenilikçilikle risk alma boyutları arasında yüksek bir ilişki, genel beklentiden farklı olarak ise, proaktiflik ile risk alma arasında düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Oysaki birçok araştırmada risk alma ile proaktiflik birbirleri ile çok ilgili iki faktör olarak değerlendirilmiş (Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005); hatta bazı araştırmalarda (Tokat, 2007) bu iki boyut tek bir faktör altında incelenmiştir. Şu halde araştırma bulguları bu iki boyutun birbirlerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmini ile öz yeterliliğin örgüt içi girişimcilik davranışları ile ilişkisine bakıldığında ise, öz yeterliliğin her üç örgüt içi girişimcilik boyutu ile de anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu, ancak iş tatmininin sadece proaktiflik ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kişilerin öz yeterlilikleri ne kadar yüksekse o derece iç girişimci davranışlar sergiledikleri; iş tatminlerinin artmasının ise sadece daha fazla proaktif olmalarını sağladığı söylenebilir. Bu bulgular ışığında Hipotez 1 kısmen, Hipotez 2 ise tamamen desteklenmektedir.

İç girişimciliği yordamada iş tatmininin mi, yoksa öz yeterliliğin mi daha etkili olduğunu test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin ilk adımında yaş ve çalışma süresi değişkenleri modele girilmiş ve böylece

ikinci adım için kontrol altına alınmışlardır. Ancak regresyon analizinin ilk adımında dikkati çeken sonuç, çalışma süresinin yenilikçilik ve proaktifliği yordamada etkili olduğu; örgütte çalışma süresi uzadıkça, çalışanların iç girişimci davranışlarının arttığı bulgusudur. Bunun muhtemel nedenlerinin, zaman içerisinde kişinin örgütte çalışan diğer kişilerle etkileşiminin sonucunda kendine daha fazla güvenmesi ya da süreç içerisinde örgüte olan bağlılığının artması olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda çalışma süresi ve öz yeterliliğin yanı sıra, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık da ölçülerek, hangisinin daha etkili olduğu veya değişkenlerden birisinin olası ilişkilerde aracılık etkisinin var olup olmadığının araştırılması, iç girişimcilik konusunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

İkinci adımda ortaya çıkan regresyon analizi sonuçları, öz yeterlilik ve iş tatmini modele dâhil edildiğinde, çalışma süresinin etkisinin kaybolduğunu göstermektedir. Bunun da ötesinde öz yeterlilik, her üç örgüt içi girişimcilik boyutunu açıklamada etkili iken, iş tatmini öz yeterliliğin var olduğu durumda hiçbir iç girişimci davranışı açıklamada anlamlı katkı sağlayamamaktadır. Şu halde çalışanların örgüt içi girişimci davranışlarının, örgütsel değişkenlere nazaran bireysel değişkenlerden daha fazla etkilendiği söylenebilir. Bu bulgular Hipotez 3'ün tam olarak desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Ulaşılan bu bulgu, iç girişimcilik üzerinde örgütsel değişkenlerin bireysel değişkenlerden daha etkili olduğunu belirten Holt ve arkadaşlarının (2007) bulguları ile farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın bir nedeni, ele alınan örgütsel ve bireysel değişkenlerin farklılığı olabilir. Holt ve arkadaşları (2007) çalışmalarında bireysel değişkenler olarak beş faktörlü kişilik yapısını ele almışlar, örgütsel değişken olarak ise örgütsel öğrenme, yönetim desteği, ödüller ve teşvikler gibi birçok farklı değişkene odaklanmışlardır. Ancak bir bireyi tanımlamada beş faktörlü kişilik özellikleri, kişinin sadece bir yönünü ölçebilmektedir. Bu bağlamda özellikle “kendilik” faktörleri olarak adlandırılabilirler öz saygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal denge (Erez ve Judge, 2001; Judge vd., 1998; 1999; 2002) gibi faktörlerin de ele alınması çok daha uygun olabilecektir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında, bireysel değişken olarak kendilik faktörlerinden birisinin ele alınmış olmasının, Holt ve arkadaşlarının (2007) bulgularından daha farklı sonuçlara ulaşılmasına neden olmuş olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle gelecekte, diğer kendilik algısı değişkenlerinin de iç girişimcilik üzerindeki etkilerini ortaya koyabilecek araştırmalara odaklanılması faydalı olabilecektir.

Günümüzde artık örgüt içi girişimcilik, gerek kamu sektörü gerek özel sektörde, örgüt başarısını artırabilmenin önemli bir belirleyicisi konumundadır. Bu kapsamda ise örgüt içi girişimcilik niteliğine haiz çalışanlar, örgütlerin değişme ve gelişmesinde kritik rol oynamaktadırlar. Bu çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt içi girişimcilik bağlamında yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik davranışlarına ilişkin algıları ölçülmüş ve iş tatminleri ile öz yeterliliklerinin bu girişimci davranışları nasıl etkilediği değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların iç girişimci davranışlar sergileme konusunda istekli olduklarını ve öz yeterliliklerinin bu girişimci davranışları ortaya çıkarmada etkili olduğunu göstermiştir.

Elde edilen bulgular ışığında, araştırmaya katılan yöneticilerin, faaliyet alanlarında meydana gelen değişimlere uyum sağlama, hatta yenilik yapmak suretiyle değişimi yaratma konularında istekli olduklarını ve kendilerine güvendiklerini söylemek

mümkündür. Algıladıkları biçimde davrandıklarında bu yöneticiler, var olan süreçlerin, örgütsel sorunları çözmekte yetersiz kaldığı durumlarda hesaplı şekilde risk alarak bu problemlere yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretebileceklerdir. Bu tür davranışların tüm örgütler tarafından istenir davranışlar olduğu düşünüldüğünde ise, çalışanların iç girişimci davranışları daha fazla sergilemelerini kolaylaştıracak bir örgütsel iklimin kurulmasının ve örgütlerde öz yeterliliği yüksek bireylerin istihdam edilmesinin gerektiği görülmektedir.

Ayrıca, sonuçlar değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli konulardan birisi de araştırmanın kamuda yapılmış olması ve kamunun kendine özgü bir kültüre sahip olmasıdır. Bu kapsamda düşünüldüğünde, iş tatmininin, iç girişimcilik boyutları ile görece düşük ilişkisinin kamu kültürünün ve çalışma ortamının bir sonucu olarak ortaya çıkmış olabilemesi mümkündür. Bu nedenle örneklem grubunun farklılaştırılması ve benzer çalışmaların özel sektör firmalarında da tekrarlanması, çok daha geçerli ve güvenilir bulgulara ulaşmayı kolaylaştırabilecektir.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise araştırmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Veri toplama sürecinde sadece bireylerin algıları ölçülmüş, gözleme dayalı veriler kullanılmamıştır. Bu nedenle elde edilen verilerde ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkisi olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, gelecekte yapılacak uzun dönemli ve kişilerin örgüt içi girişimci davranışlarını gözlemleyerek ölçen araştırmalar (örneğin yılda ürettiği yeni fikir sayısı, süreç düzeltici teklif miktarı vb.) konunun daha iyi anlaşılmasına ve farklı yorumlar yapılabilmesine yardımcı olabilecektir.

Kaynaklar

- Aloulou, W. ve Fayolle, A. (2005). "A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context", *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 21-45.
- Antoncic, B. (2007). "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management and Data Systems*, 107 (3): 309-325.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- Arslan, M. (2001). "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", S. Güney (ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım: 25-44.
- Baggerly, J. ve Osborn D. (2006). "School Counselor's Satisfaction and Commitment: Correlates and Predictors", *Professional School Counseling*, 9 (3): 197-205.
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (2002). "Growing Primacy of Human Agency in Adaptation and Change in the Electronic Era", *European Psychologist*, 7 (1): 2-16.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009). "Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Muhan Soysal Özel Sayısı): 41-60.

- Basım, H. N., Şeşen, H. ve Meydan, C. H. (2009). “Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimcilğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (3): 27-44.
- Basım, N., ve Şeşen, H. (2008). “Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (3), 49-64.
- Bygrave, W. D. ve Hofer, C. W. (1991). “Theorizing about entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2): 13-22.
- Ceylan A. ve Ulutürk Y. H. (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1986). “The Development and Testing of an Organizational-Level Entrepreneurship Scale”, R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson ve K. H. Vesper (Ed.). *Frontiers of Entrepreneurship Research-1986*. Wellesley: Bobson Collage.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall: 7-25.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience* (Third Edition), Canada, Thomson South-Western College Publishing,
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, (Çev. Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Demircan, N. (2000). Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Diedre, E. E., Joe J. M. ve Sadri. G. (1997). “An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation”, *Creativity Research Journal*, 10 (1): 45-49.
- Drucker, P. F. (1998). *Sonuç İçin Yönetim* (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Erez, A. ve Judge, T. A. (2001). “Relationship of core self evaluations to goal setting, motivation, and performance”, *Journal of Applied Psychology*, 86: 1270-1279.
- Esposito, J. C. (2006), “You’re the Boss”, *Career World*, 34 (6): 6-10.
- Fitzsimmons, J. R., Douglas, E. J., Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2005) “Intrapreneurship in Australian Firms”, *Journal of The Australian and New Zealand Academy of Management*, 11, 1: 17-27.
- Gautam, V. ve Verma, V. (1997), “Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives”, *The Journal of Entrepreneurship*, 6 (2): 234-244.
- Gist, M. E. (1989). “The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers”, *Personel Psychology*, 42 (4), 787-805.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). “Guest Editor’s Introduction: Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- Heinonen, J., ve Korvela, K. (2005). “How About Measuring Intrapreneurship?”, <http://labsel.netco.it/Modules/ContentManagment/Uploaded/CMItemAttachments/How%20about%20measuring%20intrapreneurship.pdf>, (Erişim tarihi: 20.12.2010), 1-18.
- Herron, L. (1992). “Cultivating Corporate Entrepreneurs”, *Human Resource Planning*, 15(4), 3-14.

- Hewison, A. ve Badger F. (2006). "Taking the Initiative: Nurse Intrapreneurs in the NHS", *Nursing Management-UK*, 13 (3): 14-19.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship*, New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2005). *Management*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W. ve Clohessy, G. R. (2007). "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look At Individual Characteristics, Context and Process", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4): 40-54.
- Jerusalem, M. ve Schwarzer, R. (1992). "Self-Efficacy As Resource Theory in Stress Appraisal Process" R. Schwarzer (Ed.) *Self-Efficacy: Thought Control of Action*, Washington DC, Hemisphere: 195-213.
- Judge T. A, Erez A., Bono, J.E. ve Thoresen, C. J. (2002). "Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 83: 693-710.
- Judge T. A., Locke E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998). "Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 83: 17-34.
- Judge T. A., Thoresen C. J., Pucik V. ve T. M. Welbourne (1999). "Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective", *Journal of Applied Psychology*, 84: 107-122.
- Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and Capitalist Process*. Chicago, University of Chicago Press.
- Knight, G. A. (1997). "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Korkmazıyürek, H., Tokat, A. O. ve Basım, H. N. (2008). "Örgüt İçi Girişimcilik Bağlamında Yenilikçilik, Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma Tutumları: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *İktisat İşletme ve Finans*, 23, 263, , 70-81.
- Kuratko, D. F. ve Goldsby, M. G. (2004). "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 55: 13-30.
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları.
- Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally: 1297-1349
- Luchsinger, V. ve Bagby, D. R. (1987). "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts", *SAM Advanced Management Journal*, Summer, 52 (3): 10-13.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, 21 (2): 135-172.
- Luszczynska, A., Scholz, U. ve Schwarzer, R. (2005). "The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", *The Journal of Psychology*, 139 (5): 439-457.

- Mair, J. (2002). "Entrepreneurial Behaviour in A Large Traditional Firm", *Research Paper No:466*, University of Navarra.
- Maranville, S. (1992). "Entrepreneurship in the Business Curriculum", *Journal of Education for Business*, 68 (1): 27-31.
- Marion, R. (2002). *Leadership in education: Organizational Theory for The Practitioner*, Upper Saddle River, Pearson.
- Mcfarlin, D. ve Sweeney, P. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1983). "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Organ, D. ve Hamner, W.C. (1982). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Texas, Business Publication Inc.,
- Rode, J. C. (2004). "Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model", *Human Relations*, 57, 9, 1205-1230.
- Salas, E. ve Cannon-Bowers, J.A. (2001). "The Science of Training: A Decade of Progress", *Annual Review of Psychology*, 52: 471-499.
- Siu, O., Spector, P. E., Cooper, C. L. ve Lu, C. (2005). "Work Stress, Self-Efficacy, Chinese Work Values, and Work Well-Being in Hong Kong and Beijing", *International Journal of Stress Management*, 12 (3): 274-288.
- Smith, S. A., S. J. Kass, R. J. Rotunda ve S. K. Schneider (2006). "If at First You Don't Succeed: Effects of Failure on General and Task-Specific Self-Efficacy and Performance", *North American Journal of Psychology*, 8 (1): 171-182.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 124 (2): 240-261.
- Şeşen, H., (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, Boston: Allyn and Bacon.
- Tayfur, Ö. (2005). *Antecedents of Feedback Seeking Behavior*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: ODTÜ.
- Temir, A. (1996). Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tokat, A. O. (2007). *Öz Yeterlilik Algısının Performans ve Girişimciliğe Etkisi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Usluel, Y. ve Seferoğlu, S. S. (2003). Eğitim fakültelerindeki öğretim elemanlarının bilgisayar kullanımı ve öz-yeterlilik algıları. BTIE 2003 Bildiriler CD's, No: 7. Bilişim Teknolojileri Işığında Eğitim Konferansı ve Sergisi (BTIE-2003), Ankara.

- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22), Minneapolis: University of Minnesota.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D.A. (2005) "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach." *Journal of Business Venturing* 20(1), 71-91.
- Wood, C. C., Holt, D. T., Reed, T. S., ve Hudgens, B. J. (2008). "Perceptions of Corporate Entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents and Outcomes", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(1), 117-132.
- Yeşilay, A., Schwarzer, R. ve Jerusalem M. (1997). "Genelleştirilmiş Öz Yetki Beklentisi", <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>, Erişim T: 21.06.2010.
- Yousef, D. A. (2002). "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Job Stressors and Affective, Continuance, and Normative Commitment: A Path Analytical Approach, *International Journal of Stress Management*, 9(2), 99-112.
- Zahra, S. A. (1991). "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 6 (4): 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8: 319-340.
- Zahra, S. A. (1998). "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1713-1735.
- Zhao, H., Sibert, S. E. ve Hills, G. E. (2005). "The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

