



Araştırma Makalesi • Research Article

Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinde Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzının Aracılık Etkisi: İstanbul'da Bankacılık Sektörü Örneği

The Mediating Effect of Democratic-Participative Management Style on the Effect of Employees' Intrapreneurship Tendencies' on Their Organizational Commitments: Banking Sector Case in Istanbul

Türker Tuğsal^{a*}

^aDr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sermaye Piyasaları ve Portföy Yönetimi Bölümü, 34485, İstanbul/Türkiye.
ORCID: 0000-0002-7585-4989

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 15 Ağustos 2018
Düzeltilme tarihi: 19 Ekim 2018
Kabul tarihi: 23 Kasım 2018

Anahtar Kelimeler:

İç Girişimcilik
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı
Örgütsel Bağlılık
Bankacılık Sektörü
JEL Kodları: L26, M10, L20, D23

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 August 2018
Received in revised form 19 October 2018
Accepted 23 November 2018

Keywords:

Intrapreneurship
Democratic-Participative Management Style
Organizational Commitment
Banking Sector
JEL Codes: L26, M10, L20, D23

ÖZ

Çalışmanın amacı, çalışanların iç girişimcilik eğilimlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkileri ve örgütsel bağlılıklarında örgütlerindeki yöneticilerine ilişkin demokratik-katılımcı yönetim tarzı algılarının aracılık etkisini araştırmaktır. Araştırmanın evreni, bankacılık sektörüdür. Örneklem verileri, İstanbul'daki banka şubelerinde çalışan 215 kişinin katılımıyla oluşturulmuştur. Araştırmada iki ayrı hipotez için iki ayrı yöntemden yararlanılmıştır. İç girişimciliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık rolü ise yapısal eşitlik modeli analizi ile yapılmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar; iç girişimciliğin proaktiflik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğunu; iç girişimciliğin proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının ise devam bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışmada gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık rolünün bulunmadığı anlaşılmaktadır.

ABSTRACT

The purpose of the study is to investigate the impact of employees' intrapreneurship tendencies on their organizational commitment levels and the mediating effect of democratic-participative management style perceptions about their managers. The universe of the research is the banking sector. The sample data is formed with the participation of 215 people working in bank branches in Istanbul. Two separate methods have been used in the research for two separate hypotheses. The effect of intrapreneurship on organizational commitment is analyzed by hierarchical regression method. The mediating role of the democratic-participative management style is analyzed by structural equation model analysis. The results obtained from research findings indicate that; the proactivity dimension of intrapreneurship has an effect on affective commitment; while the proactivity and the innovation dimensions of intrapreneurship have effects on continuance commitment. According to the results of mediating analysis, it seems that the democratic-participative management style does not have a mediating role.

1. Giriş

Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler günümüzde yeni buluşlara imkân vermektedir. Hemen hemen her gün, yeni bir buluşun, yeni bir hizmetin ya da endüstriyel bir ürünün haberi çıkmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin global rekabet edebilirliklerinin “yenilik” yapabilmeleri ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Yenilik; teknolojik yenilik, ürün veya hizmette yenilik, üretim süreçlerinde yenilik,

stratejilerde yenilik, yönetim tekniklerinde yenilik, işletme politikalarında yenilik biçiminde olabilmektedir. Yenilik planlaması ve icrası bakımından insan tarafından yapıldığı için işletmelerde girişimci ruhun oluşturulması gerekmektedir. Günümüzde bürokratik örgütlerde bile girişimci düşünce sistemlerinin geliştirilmesi tartışılmaktadır. Girişimci düşünce sistemlerinin geliştirilebilmesi, kurum içi girişimcilik veya iç girişimcilik ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda

*Sorumlu yazar/Corresponding author
e-posta: t.turker@gmail.com

kurum içindeki girişimcilik, temelinde iç girişimciliği ifade etmektedir.

İç girişimcilik açısından örgütlerde çalışanların otonomi sahibi olmaları ya da diğer bir ifadeyle özerk veya özgür davranabilmeleri yenilik yapabilmelerinde çok önemlidir. İç girişimciliği sağlamak için örgütlerin sağlaması gereken kaynakların başında özerklik gelmektedir. Böylelikle fikir üreten, katma değer sağlayan beyin işçisi olarak çalışana verilen değer artacağı; çalışanın kendini daha değerli, daha saygın hissedeceği düşünülmektedir. Örgütteki nitelikli çalışanların bağlılığı ve söz konusu bu çalışanların örgütte tutulabilmesi, işletme açısından verimlilik, kalite, kârlılık ve diğer hususlar açısından çok önemlidir.

İşletmelerde yeniliklerin üretilmesinde önemli olan iç girişimcilik ile ilgili bu noktada örgütler açısından önem arz eden bir husus, yeniliklerin değişim gerektirdiğidir. Örgütlerin değişime kapalı olması halinde, iç girişimciler olarak çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük olacağı ileri sürülmektedir. Girişimcilik ruhu olan iç girişimci çalışanların, otoriter veya baskıcı yönetim tarzı değil; demokratik, katılımcı yönetim tarzı benimseyeceği düşünülmektedir. Bir örgütte özerk bir örgüt iklimi ve demokratik, katılımcı bir yönetim felsefesi olmazsa, çalışanların örgütsel bağlılığının azalacağı ve işten ayrılma niyetinin artacağı ileri sürülmektedir.

Bu kavramsal çerçevede; çalışanların iç girişimcilik eğilimleri dikkate alınarak örgütlerine karşı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının düzeylerine etkileri ve örgütlerindeki yöneticilerine ilişkin demokratik-katılımcı yönetim tarzı algılarının, örgütsel bağlılıklarında etkisi olup olmadığı bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde teorik altyapı ve kavramsal çerçeve açıklandıktan sonra, araştırmanın metodolojisi, çalışmaya konu olan örneklem verilerinin analizi, araştırma bulgularının yorumlanması, tartışma ve sonuçlar ifade edilmektedir.

1.1. Kavramsal Yapı ve Literatür Taraması

Araştırmaya konu olan üç kavramsal yapı; iç girişimcilik, yönetim tarzı ve örgütsel bağlılıktır. İç girişimcilik literatürü tarandığında birçok farklı tanımlama yapıldığı görülmektedir. Yaygın tanımlamalardan birine göre; Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990, s. 50) iç girişimciliği, şirket içerisindeki girişimcilik olarak ifade etmektedirler. Tanımlamalar yapılırken iki eğilim dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi; iç girişimciliğin var olan bir işletmedeki çalışanlar ile ve çalışanların bireysel özellikleriyle ilgili olduğudur (Pinchot, 1985; Ross, 1987). İkinci eğilim ise iç girişimcilik süreci ve girişimci örgütlerin özellikleri ile ilgilidir (Covin ve Slevin, 1991; Kuratko, Hornsby, Naffziger ve Montagno, 1993). Literatürde genellikle şirket içi girişimcilik olarak tanımlanan iç girişimcilik kısaca; “entrepreneurship in enterprise” yani “girişim içinde girişimcilik” olarak tanımlanabilir.

Girişimciliğin belirleyicileri olarak demografik, kişilik özellikleri, kültür ve girişimcilik yönelimi ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır (Davidsson ve Honig, 2003; Hamilton, 2000; Krueger vd., 2000; Uzun ve Dirlilik, 2007; Güler ve Tınar, 2009; Çetinoğlu ve Büber, 2012; Dinçer, Yıldırım ve Dil, 2012; Şişman, Gemlik ve Yozgat, 2012).

Yapılan önceki araştırmalar incelendiğinde, iç girişimciliği açıklayan boyutların yenilik, risk alma, proaktif davranma, özerklik olduğu görülmektedir (Miller ve Friesen, 1983; Knight, 1997; Morris ve Kuratko, 2002). Araştırmacılar, bu boyutlardan yenilik boyutunu, yeni ürün, hizmet, teknoloji yaratma süreci olarak (Covin ve Slevin, 1991; Knight, 1997); risk alma boyutunu iş fırsatlarını kazanca dönüştürebilmek için zarar olasılığını göze almak (Covin ve Slevin, 1991; Morris ve Kuratko, 2002); proaktiflik boyutunu, girişimi ilk başlatan olma olarak (Covin ve Slevin, 1991; Knight, 1997; Morris ve Kuratko, 2002); özerklik boyutunu ise bir iş fikrini başarmak için özgür davranabilmek (Culhane, 2003) olarak tanımlamaktadırlar. Girişimcilik ve iç girişimcilik açısından yeniliklerde öncü olma bağlamında önemli olan proaktiflik boyutu; “olayları akışına bırakıp gerçekleştirilince tepki göstermek yerine; işaretleri, değişimleri, sorunları ve ihtiyaçları anlamlandırıp geleceğe yönelik vizyoner eylemler geliştirme” olarak tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılık, Çekmecelioğlu (2006:155) tarafından; işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere duyulan inancın bir sonucu olarak açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak en çok kabul gören ve araştırmalarına en çok ilgi gösterilen Meyer ve Allen'e göre (1997) örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarını giderebilmek ve yaşamını sürdürebilmek için çalışması gerekliliği söz konusudur. Bu durumun bir sonucu olarak, devam bağlılığı; çalışmanın maddi zarar görmemek için örgütten ayrılamaması olarak ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık; bireyin kendisini gerçekleştirebilme motivasyonu sonucunda örgütüne duyduğu bağlılık olarak tanımlanabilir. Normatif bağlılık; çalışanların örgütte kalmalarının sebebinin örgüte duydukları minnet duygusu ve ahlaki değerler olarak hissetmeleridir.

Meyer ve Allen (1997); duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, örgütsel bağlılığın bileşenleri olduğunu ve çalışanların örgütsel bağlılığının, bu bağlılıklardan herhangi biri ya da birkaçını farklı düzeylerde içerebileceğini belirtmektedir. Konu ile ilgili örnek olarak; evli ve çocuklu bir kişi evini geçindirmek, ailesini iyi koşullarda yaşatmak, çocuğunun okul ve diğer masraflarını karşılamak üzere çalışmak zorunda iken, kendisine iş verildiği için borçluluk duygusu duyarak normatif bağlılığı yüksek olabileceği gibi; bu çalışanın işini kaybetmemek için devam bağlılığı yüksek olması gösterilebilir. Aynı çalışanın işini severek yaptığı için yüksek iş tatmini sağlaması ve böylelikle duygusal bağlılığın da artması beklenebilir. Ak ve Sezer (2017) kâr amacı olmayan kamu sektöründe; örgütsel bağlılığı yüksek kamu çalışanlarının, daha etkin ve kaliteli kamu hizmetleri sağlayacağını ileri sürmektedir. Daha güncel bir araştırmada Ak ve Sezer (2018) örgütsel güven ve kararlara katılım gibi hususların, kamu sektöründe etkin kullanılması durumunda, kamu sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının artabileceğini savunmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler dikkate alındığında, iç girişimciliğin desteklenmesi için gerekli faktörlerden katılımcı yönetim ile yetkilendirme ve otonomi dikkat çekmektedir. Ayrıca, Karcioğlu ve

Kaygın (2013), dönüştürücü liderlerin, takipçilerini girişimciliğe yönlendirdiğini ve işletme yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışı ile girişimciliği geliştirmeye çalışmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Thornberry (2001, s. 526) de iç girişimciliğin, yeniliği teşvik eden hiyerarşiden uzak örgütlerde olabileceğini savunmaktadır. Vasilev ve Todorova'nın (2016) aktardığına göre yenilik ve inovasyonun yüksek seviyelerde olduğu Microsoft, GE, Google gibi teknoloji sektörü şirketlerinin çalışanları, işle ilgili sorumluluklarını nasıl yapacaklarına kendileri karar verebilmektedirler. Yöneticiler, demokratik-katılımcı yönetim tarzı benimseyerek emir vermek yerine astlarını karar verme süreçlerine dâhil etmektedirler. Rolková ve Farkašová'nın (2015, s. 1384) aktardığına göre işletmelerde demokratik yönetimin dört ana unsuru; bağlılık, özerklik, özyönetim ve adanmışlık olarak sıralanmaktadır. İlgili literatür ışığında (Culhane, 2003; Karcıoğlu ve Kaygın, 2013; Meyer ve Allen, 1997; Thornberry, 2001; Vasilev ve Todorova'nın, 2016) araştırmanın hipotezleri kavramsal çerçevede şu şekilde geliştirilmiştir:

h_{1a}: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

h_{1b}: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

h_{1c}: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

h_{1d}: İç girişimciliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık etkisi vardır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemi

Teorik alanyazın bağlamında yöneticilerin yönetim tarzı olarak demokratik-katılımcı yönetim tarzı benimsemelerinin girişimcilik üzerinde etkisi olabileceği; hatta iç girişimciliğin engellenmesi durumunda çalışanların örgütsel bağlılığının azalmasını engelleyen aracı rolü olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede demokratik-katılımcı yönetim tarzının önemli olduğu düşünülmektedir. Meydan (2011) ise örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın da ölçülerek iç girişimcilik konusunun daha iyi açıklanması gerektiğini ifade etmektedir.

Literatür incelendiğinde iç girişimcilik, örgütsel bağlılık ve demokratik-katılımcı yönetim tarzı ilişkisinin araştırılması gerektiği, literatürde bu alandaki boşluğun henüz yeterince doldurulmamış olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da iç girişimciliğin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmış olup; iç girişimciliği destekleyen yönetim tarzı olarak demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

2. Yöntem

Araştırmanın yöntemi ile araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, katılımcılardan verilerin toplanması ve işlenmesi ile araştırma probleminin çözümü ve yorumlanması ifade edilmektedir (Karasar, 2008). Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemidir. Bu bölümde araştırma modeli ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Karasar (2008) tarama ve deneme olarak iki araştırma modeli olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacına ve koşullarına uygun olan model deneme modelidir. Deneme modeli ile araştırmacının kontrolü altında sebep-sonuç ilişkilerini belirlemek amacıyla, denenceler (hipotezler) oluşturularak, olayların muhtemel sebeplerine ilişkin yargılar sınamaktadır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini bankacılık sektörü oluşturmaktadır. Bankacılık sektörünün tercih edilme sebebi, görece diğer sektörlerden daha kurumsal bir yapıya sahip bir sektör olmasıdır. Kurumsallık çerçevesinde istihdam edilen çalışanların daha uzun süre çalışmış olan, tecrübeli orta yaş üzeri bireyler olacağı varsayılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde örnekleme oluşturan katılımcıların demografik yapısı bu varsayımı desteklemektedir. Bunun sebepleri bu araştırmanın konusu olmadığı için araştırılmamış olmakla birlikte, ekonomik konjonktür çerçevesinde ve bankaların kârlılık hedefleri doğrultusunda, insan kaynakları politikalarının bir gereği olarak değerlendirilebilir. Örneklemin demografik yapısı araştırma öncesinde bilinemediği için, örneklemin iç girişimciliği ve örgütsel bağlılığı ne düzeyde temsil edebileceği; katılımcıların demografik özellikleri ve doğru kabul edilen yanıtları ölçüsünde değerlendirilmektedir. Evreni temsil edeceği düşünülen örneklem verileri İstanbul'daki banka şubelerinde çalışan 215 kişinin katılımıyla Aralık 2017 ile Ocak 2018 zaman aralığında web tabanlı anketlerle tesadüfi örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Katılımcıların yarıya yakın bölümünü yeni mezun ve ilk iş tecrübesine sahip kişiler olarak tanımlanabilecek 19-29 yaş grubu oluşturmaktadır. Cinsiyet dağılımının homojen yapıda olduğu söylenebilir (%47 kadın, %53 erkek). Belirtilen gibi katılımcıların yarıya yakın bölümünün 19-29 yaş grubundaki yeni mezun ve ilk iş tecrübesine sahip kişiler olmasının bir sonucu olduğu düşünüldüğünde bekâr katılımcıların sayısının daha fazla olması (125 bekâr, 90 evli) normal karşılanabilir. Araştırmanın örneklemini oluşturan sektör dikkate alındığında, mesleki yeterlilik ve bankacılık mevzuatının bir uzantısı olarak katılımcıların tamamına yakını yükseköğretim ve üzeri eğitim düzeyindedir. Katılımcıların aylık gelir durumlarına bakıldığında yarıya yakın çalışanın (%47) 3,500TL'nin altında geliri olduğu; diğer yarıya yakın (%51.1) kesimin de 3,501TL ve üzerinde geliri olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

N (215)	n	%
Yaş		
19-29	98	45.6
30-39	72	33.5
40-49	38	17.6
50 yaş ve üzeri	7	3.3
Cinsiyet		
Kadın	101	47

Erkek	114	53
Medeni Durum		
Evli	90	41.9
Bekâr	125	58.1
Öğrenim Durumu		
Lise	3	1.4
Yüksekokul	81	37.7
Lisans	107	49.7
Lisansüstü	24	11.2
Aylık Gelir Düzeyi (TL)		
0-2,000TL	47	21.9
2,001-3,500TL	54	25.1
3,501-6,000TL	72	33.4
6,001-10,000TL	32	14.9
10,001TL ve üzeri	6	2.8
Kayıp veri	4	1.9

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Durmaz'ın (2011) geliştirdiği İç Girişimcilik Ölçeği, Kurt ve Terzi'nin (2005) geliştirdiği yönetim tarzları ölçeğinin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı alt ölçeği ve Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin revize edilmiş 18 maddeli ölçeği (Meyer, Allen & Smith, 1993, s. 548) kullanılarak web tabanlı anket oluşturulmuştur. Yanıtlar; 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki araştırmalarda sağlanmıştır; bununla birlikte bu araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik analizleri tekrar yapılarak sonuçlar Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Araştırmada öncelikle veriler, kontrol edilmiştir ve analize hazırlanmıştır. Analiz sonuçlarını ve araştırmanın güvenilirliğini etkileyebileceği düşünülen kayıp veriler değerlendirildiğinde; veri setinde sadece aylık gelir durumu beyanında 4 kayıp veri tespit edilmiş, söz konusu veriler analizi etkileyecek oranda olmadığı için veri setinden çıkarılmadan mevcut verilerle analizin yapılması uygun görülmektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Çalışmada iki ayrı hipotez için iki ayrı yöntemden yararlanılması, araştırmanın yöntemi açısından daha uygundur.

İç girişimciliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, SPSS 20.0 istatistik paket yazılımı yardımıyla hiyerarşik regresyon yöntemiyle; demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık rolü ise SPSS AMOS 22.0 istatistik paket yazılımı yardımıyla yapısal eşitlik model analizi uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak ölçeklerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, daha sonra ise faktör analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin test

edilmesi için regresyon ve yapısal eşitlik modeli analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri ve İstatistik Sonuçları Tablosu

	İç Girişimcilik Ölçeği	Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Cronbach's α	.892	.947	.755
Standart Maddelere Dayalı Cronbach's α	.893	.947	.763
\bar{x}	71.921	29.357	54.674
Varyans	182.709	92.288	117.464
SS	13.517	9.607	10.838

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach's α değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri, Tablo 2'de sunulmaktadır. Güvenilirlik analizlerinden sonra ölçeklerin yapı geçerliliklerini belirlemek için açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Analizlerde, varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör analizi için ön koşullar olan Keiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ve Bartlett's küresellik testi sonuçlarının çalışmada istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

İç girişimcilik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1 ve üzerinde olan 3 faktörde yüklem olduğu görülmektedir. 9 ve 19 numaralı maddeler faktörde yüklenmediği için çıkarılmıştır. Özgün ölçek maddeleri karşılaştırılarak açıklanan ilk faktör proaktiflik olarak ifade edilmektedir. İkinci faktör özerklik, üçüncü faktör yenilikçilik olarak isimlendirilmektedir. Faktörlerden proaktiflik, iç girişimciliği %33.622 varyans ile açıklarken, özerkliği %12.989 ve yenilikçiliği ise %7.146 varyans ile açıklamaktadır. Üç faktör, iç girişimciliği birikimli olarak %53.758 varyans ile açıklamaktadır.

Tablo 3. İç Girişimcilik Ölçeğinin Faktör Analizi ve İstatistik Sonuçları Tablosu

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Proaktiflik (9 madde)				
IG7	.842			
IG21	.808			
IG14	.806			
IG13	.804			
IG15	.796	7.061	33.622	33.622
IG3	.759			
IG8	.681			
IG2	.568			
IG5	.476			

Özerklik (8 madde)				
IG6	.774			
IG12	.774			
IG10	.712			
IG4	.611			
IG11	.597	2.728	12.989	46.611
IG20	.589			
IG18	.552			
IG1	.548			
Yenilikçilik (2 madde)				
IG17	.844			
IG16	.722	1.501	7.146	53.758
Ölçeğin genel güvenilirliği (Cronbach's α): .893				
Açıklanan toplam varyans: 53.758				
Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: .891				
Bartlett Küresellik Testi χ^2 : 2068				
sd: 210				
p: .000				

Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, Eigen değeri 1 ve üzerinde olan tek bir faktörde yüklenme olduğu görülmektedir. Çıkarılan madde bulunmamaktadır. Tüm maddeler faktörde yüklenmiştir ve 9 madde, tek faktörü açıklamaktadır. Söz konusu 9 madde ile demokratik-katılımcı yönetim tarzı %70.802 varyans ile açıklanmaktadır.

Tablo 4. Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı Ölçeğinin Faktör Analizi ve İstatistik Sonuçları Tablosu

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı (9 madde)				
DKYT6	0,918			
DKYT9	0,893			
DKYT4	0,869			
DKYT2	0,866			
DKYT3	0,855	6.372	70.802	70.802
DKYT5	0,853			
DKYT8	0,846			
DKYT1	0,738			
DKYT7	0,711			
Ölçeğin genel güvenilirliği (Cronbach's α): .947				
Açıklanan toplam varyans: 70.802				
Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: .947				
Bartlett Küresellik Testi χ^2 : 1617				
sd: 36				
p: .000				

Örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1 ve üzerinde olan 3 faktörde yüklenme olduğu görülmektedir. 13 numaralı madde faktörde yüklenmediği için çıkarılmıştır. Özgün ölçek maddeleri karşılaştırılarak açıklanan ilk faktör duygusal bağlılık olarak; ikinci faktör devam bağlılığı ve üçüncü faktör normatif bağlılık olarak isimlendirilmektedir. Duygusal bağlılık boyutu örgütsel bağlılığı %31.107 varyans ile açıklarken, devam bağlılığı %18.295 ve normatif bağlılık %7.038 varyans ile açıklamaktadır. Üç faktör örgütsel bağlılığı birikimli olarak %56.439 varyans ile açıklamaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi ve İstatistik Sonuçları Tablosu

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Duygusal Bağlılık (6 madde)				
OB4	0,872			
OB3	0,850			
OB5	0,778	5.599	31.107	31.107
OB1	0,661			
OB2	0,602			
OB6	0,577			
Devam Bağlılığı (5 madde)				
OB15	0,758			
OB17	0,748			
OB16	0,701	3.293	18.295	49.402
OB18	0,655			
OB14	0,518			
Normatif Bağlılık (6 madde)				
OB8	0,846			
OB9	0,811			
OB7	0,720	1.267	7.038	56.439
OB12	0,621			
OB10	0,619			
OB11	0,439			
Ölçeğin genel güvenilirliği (Cronbach's α): .755				
Açıklanan toplam varyans: 55.741				
Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: .857				
Bartlett Küresellik Testi χ^2 : 1778				
sd: 153				
p: .000				

3. Araştırma Hipotezleri ve Bulgular

Araştırmanın ilk hipotezi demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının duygusal bağlılığa etkisini test etmektedir.

H_{1a}: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 6'da sunulan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında modelin 1. aşamada $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu ve değişimi %35.4 oranında açıkladığı görülmektedir. Duygusal bağlılık üzerindeki etkilere bakıldığında iç girişimciliğin proaktiflik boyutu ($p < .05$) ile demokratik-katılımcı yönetim tarzının ($p < .001$) etkili olduğu, fakat diğer bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. h_{1a} kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 6. Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı ve İç Girişimcilik Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinin Analizi ve İstatistik Sonuçları Tablosu

DKYT ve İG boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi				
1.Aşama				
Değişkenler	β	SD	t	p
Sabit (Duygusal Bağlılık)	-	.058	-.195	.846
Proaktiflik	.234	.091	2.597	*
Özerklik	.073	.059	1.239	.217
Yenilikçilik	.007	.061	.121	.904
Demokratik-Katılımcı YT	.354	.095	3.744	***
R^2	.354			
Düzeltilmiş R^2	.337			
ΔR^2	.354			
ΔF	21.264			
p	.000			
Karelerin Toplamı	70.949			
Ortalamaların Karesi	14.190			
F	21.264			

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

Araştırmanın ikinci hipotezi demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının devam bağlılığına etkisini test etmektedir.

h_{1b} : Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 7'de sunulan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında modelin 1. aşamada $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu ve değişimi %22 oranında açıkladığı görülmektedir. Devam bağlılığı üzerindeki etkilere bakıldığında iç girişimciliğin proaktiflik boyutu ($p < .001$) ile yenilikçilik boyutunun ($p < .05$) etkili olduğu, fakat diğer bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. h_{1b} kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 7. Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı ve İç Girişimcilik Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisinin Analizi ve İstatistik Sonuçları Tablosu

DKYT ve İG boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi				
1.Aşama				
Değişkenler	β	SD	t	p

Sabit (Devam Bağlılığı)	-	.060	-.656	.513
Proaktiflik	.372	.095	3.759	***
Özerklik	-.066	.062	-1.014	.312
Yenilikçilik	.144	.064	2.472	*
Demokratik-Katılımcı YT	.044	.099	.424	.672
R^2	.220			
Düzeltilmiş R^2	.200			
ΔR^2	.220			
ΔF	10.932			
p	.000			
Karelerin Toplamı	39.895			
Ortalamaların Karesi	7.979			
F	10.932			

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

Araştırmanın üçüncü hipotezi, demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının normatif bağlılığa etkisini test etmektedir.

h_{1c} : Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ve iç girişimcilik boyutlarının normatif bağlılığa etkisi modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > .05$). Normatif bağlılık üzerinde iç girişimciliğin ve demokratik-katılımcı yönetim tarzının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. h_{1c} reddedilmektedir.

Tablo 8. Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı ve İç Girişimcilik Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisinin Analizi ve İstatistik Sonuçları Tablosu

DKYT ve İG boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi				
1.Aşama				
Değişkenler	β	SD	t	p
Sabit (Normatif Bağlılık)	-	.072	-.046	.963
Proaktiflik	-.071	.112	-.646	.519
Özerklik	-.014	.073	-.189	.850
Yenilikçilik	-.199	.076	-2.659	**
Demokratik-Katılımcı YT	.170	.118	1.478	.141
R^2	.040			
Düzeltilmiş R^2	.015			
ΔR^2	.040			
ΔF	1.610			
p	.159			
Karelerin Toplamı	8.230			
Ortalamaların Karesi	1.646			

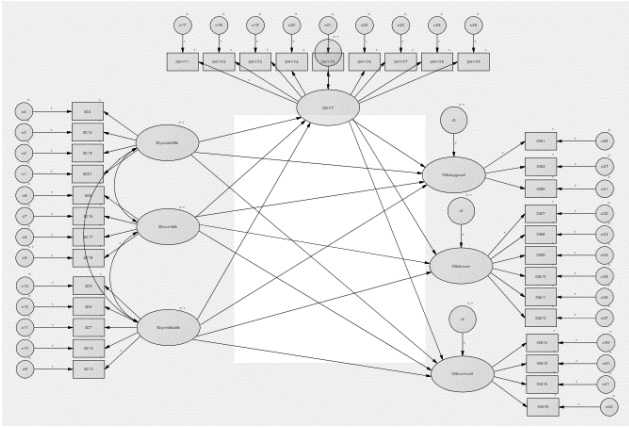
F 1.610

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

Hiyerarşik regresyon analizi ile iç girişimciliğin ve demokratik-katılımcı yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırıldıktan sonra; iç girişimciliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık rolü olup olmadığı yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır.

h_{1d}: İç girişimciliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık etkisi vardır.

Yapısal eşitlik modeli ile analiz, SPSS AMOS 22 istatistik paket program yazılımı yardımıyla yapılmıştır. Aracılık modeli için yol analizi Şekil-1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. İç Girişimciliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzının Aracılık Rolünün Yol Analizi

Araştırmanın modelinde anlamlı olmadığı tespit edilen yolların modelden çıkarılması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 109). Her bir yol bir ilişkiyi temsil ettiği için ve her bir ilişkinin çıkarılması sonucunda anlamlılık düzeyleri etkileneceği için; anlamlı olmayan yolların hepsi bir anda çıkarılmamaktadır.

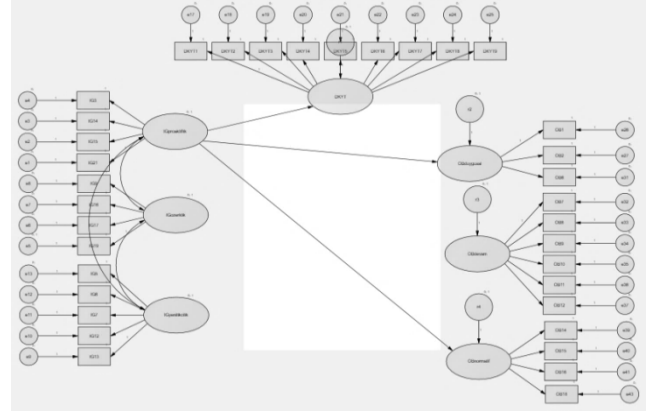
Dolayısıyla, tahmin değerlerine bakılarak modelden sırayla birer birer çıkarılarak analiz tekrarlanmaktadır. Analizde tahmin değerlerine bakılarak anlamlılık düzeyi düşük olan yollar sırayla (yenilikçilik, özerklik, demokratik-katılımcı yönetim tarzı) çıkarılmıştır.

Tablo 9. Modellere İlişkin Uyum Endeks Değerleri

Model Uyum Endeksleri	İlk model	Uyum endeksleriyle iyileştirilmiş model
$\Delta\chi^2$	7662.807	6909.17
p	.000	.01
sd	217	221
$\Delta\chi^2/sd$	5.236	4.97
RMSEA	0.08	0.08
IFI	0,9	0,91
CFI	0,95	0,95

İlk modele ilişkin model uyum endekslerine ve karşılaştırmalı uyum endeks değerlerine bakıldığında dikkat edilecek olursa modelin yeterli uyum sağlamadığı görülmektedir

($\Delta\chi^2=7662.807$; $p=.000$; $sd=217$; $\Delta\chi^2/sd=5.236$; $RMSEA=0.08$; $IFI=0.9$; $CFI=0.95$). Model iyileştirilmesi yapıldıktan sonra ise; $\Delta\chi^2$; $\Delta\chi^2/sd$ ve IFI değerlerinin kabul edilebilir sınırlara yükseldiği görülmektedir ($\Delta\chi^2=6909.17$; $p=.01$; $sd=221$; $\Delta\chi^2/sd=4.97$; $RMSEA=0.08$; $IFI=0.91$; $CFI=0.95$).



Şekil 2. Aracılık Rolü Yol Analizinin Uyum Endeksleriyle İyileştirilmiş Modeli

Model kabul edilebilir değerler ile son şeklini aldıktan sonra yapılan analiz sonucunda AMOS metin özetindeki tahminler incelendiğinde; standartlaştırılmış dolaylı etkiler (Standardized Indirect Effects) aracılık etkisinin sonucunu göstermektedir. Standartlaştırılmış dolaylı etkilere bakıldığında iç girişimciliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde demokratik-katılımcı yönetim tarzının istatistiksel olarak anlamlı aracılık etkisi bulunmadığı görülmektedir. Böylelikle h_{1d} hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 9. Aracılık Analizinin Standartlaştırılmış Dolaylı Etkiler Sonuçları

	Proaktif	Özerk	Yenilik	DKYT
Demokratik-Katılımcı YT	0	0	0	0
Duygusal Bağlılık	0	0	0	0
Devam Bağlılığı	0	0	0	0
Normatif Bağlılık	0	0	0	0

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde ilk olarak; iç girişimciliğin proaktiflik boyutu ve demokratik-katılımcı yönetim tarzı arttığında, duygusal bağlılığın arttığı görülmektedir. İkinci olarak; iç girişimcilikte proaktiflik ve yenilikçilik arttıkça, devam bağlılığı artmaktadır. Araştırmada Türk kültürü ve bankacılık sektörü çerçevesinde katılımcıların iç girişimcilik eğilimlerini en yüksek açıklayan boyut proaktifliktir. Dolayısıyla, farklı örneklemelerde ve farklı kültürlerde iç girişimciliği açıklayan boyut farklı olabilir. Bu araştırma çerçevesinde iç girişimciliğin proaktiflik boyutu; “olaylara tepki göstermek yerine; işaretleri, değişimleri, sorunları ve ihtiyaçları anlamlandırıp geleceğe yönelik vizyoner eylemler geliştirme” olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda proaktif çalışanların duygusal bağlılığı artabilir.

Üçüncü bir bulgu ise normatif bağlılık üzerinde iç girişimciliğin ve demokratik-katılımcı yönetim tarzının etkisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütte kalmak için örgüte minnet duydukları ve evrensel ahlaki değerlere bağlı olduklarını söylemek doğru olmamaktadır. Araştırmadaki son bulgu ise; iç girişimciliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde demokratik-katılımcı yönetim tarzının aracılık etkisinin bulunmadığıdır.

Araştırma bulgularının daha önce gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile karşılaştırılması durumunda; yapılan önceki araştırmalarda (Miller ve Friesen, 1983; Knight, 1997; Morris ve Kuratko, 2002) iç girişimciliği açıklayan boyutların yenilik, risk alma, proaktif davranma, özerklik olduğu görülmektedir. Söz konusu bu araştırmada risk alma boyutunun açıklanamadığı; yine önceki araştırmalardan farklı olarak iç girişimciliği açıklayan en güçlü faktörün yenilikçilik değil, proaktiflik olduğu görülmektedir. Buradaki farklılığın, Türk toplum yapısından kaynaklanabileceği ve bunda bankacılık sektörünün yapısal özelliklerinin etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu bulgudan hareketle Hofstede'nin ifade ettiği kültür tipleri referans alınarak; iç girişimcilik ile kültür tiplerini konu alan daha kapsamlı bir araştırma yapılması önerilebilir.

Karçioğlu ve Kaygın (2013), Thornberry (2001), ve Vasilev ve Todorova'nın (2016) iç girişimciliğin teşvik edilmesi için önem atfettiği demokratik-katılımcı yönetim tarzının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi; yöneticilerde idealleştirilmiş etki/karizma, ilham verme, bireysel ilgi gibi özellikler ile açıklanabilir. Buna karşılık, demokratik-katılımcı yönetim tarzı ile iç girişimciliğin özerklik ve yenilikçilik boyutunun duygusal bağlılıkta etkili olmaması, bankacılık sektöründe mevzuatın katı ve sert kurallara tabi olması nedeniyle özerk bir çalışma alanının ortaya çıkamaması ile açıklanabilir.

Katılımcıların demografik yapısı dikkate alınarak tartışılması gereken bir husus da çalışanların yarıya yakınının yeni mezun ve ilk iş deneyimi olduğu varsayılabilir 19-29 yaş grubu çalışanların örgütte kalmak için örgüte karşı minnet duygusu düzeylerinin ve ahlaki değerlere bağlılık düzeylerinin çok düşük olabileceği düşünülmektedir. Y kuşağı ya da milenyal olarak adlandırılan bu yaş grubunun, değerlere bağlılığının düşük olması sebebiyle normatif bağlılık üzerinde etkisi olmadığı düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda kuşaklar arası karşılaştırma yapılması önerilebilir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bazı kısıtların dikkate alınması gerektiğini ifade etmek gerekmektedir. Bunlardan ilki; araştırmanın bankacılık sektöründe yapılmış olmasıdır. Sektörün yapısı ve çalışma ortamı düşünüldüğünde, örneklemin çeşitlendirilmesi ve benzer araştırmaların sektör farklılaştırarak diğer işletmelerde de tekrarlanması, sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği bakımından önemlidir. Örneklemin teşkil eden bankacılık sektörü ile ilgili olarak; görece diğer sektörlerden daha kurumsal bir yapıya sahip bir sektör olması sebebiyle bankacılık sektörünün tercih edildiği dikkate alınmalıdır. Kurumsallık çerçevesinde istihdam edilen çalışanların daha uzun süre çalışmış olan, tecrübeli orta yaş üzeri bireyler olacağı varsayılmış olmasına rağmen; araştırmanın yapıldığı dönemde örneklemin oluşturulan katılımcıların demografik yapısının bu varsayımı desteklemediği dikkat çekmektedir.

Bunun sebepleri bu araştırmanın konusu olmadığı için araştırılmamış olmakla birlikte, günümüz ekonomik konjonktür çerçevesinde ve bankaların kârlılık hedefleri doğrultusunda, insan kaynakları politikalarının bir gereği olarak yeni mezun bireyleri çalışma tercihleri ile yorumlanabilir. Örneklemin demografik yapısı araştırma öncesinde bilinemediği için, örneklemin iç girişimciliği ve örgütsel bağlılığı ne düzeyde temsil edebileceği; katılımcıların demografik özellikleri ve doğru kabul edilen yanıtları ölçüsünde değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise katılımcıların algıları ölçülerek, kesitsel veri kullanılarak analiz yapılmış olmasıdır. Dolayısıyla, gelecekte yapılacak araştırmalarda gözleme dayalı ve tutum ölçen yöntemler kullanılması bulguların karşılaştırılmasına ve güvenilirliğin artmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ak, M. & Sezer, Ö. (2017), Türk kamu sektöründe örgütsel bağlılığın etkileri, *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3(2), 111-119.
- Ak, M. & Sezer, Ö. (2018), Kamu kurum ve kuruluşlarında örgütsel bağlılığın unsurları: Teorik bir değerlendirme, *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 266-272.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Culhane, J. H. (2003). *The entrepreneurial orientation-performance linkage in high technology firms: An international comparative study*. Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çetinoğlu, T. & Büber, R. (2012). OSTİM organize sanayi bölgesinde girişimcilik açısından kültür ve kişilik özelliklerinin analizine yönelik bir alan araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33.
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Dinçer, M.A.M., Yıldırım, M. & Dil, E. (2012). Firmının tercih ettiği stratejinin belirlenmesinde girişimci tipinin etkisi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 7(2), 241-261
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Güler, B.K. & Tınar, M.Y. (2009). Measuring the entrepreneurial level of the businessmen: The relationship between personal traits and

- entrepreneurial level. *Ege Academic Review*, vol. 9(1), 95-111.
- Hamilton, B.H. (2000). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *Journal of Political economy*, 108(3), 604-631.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 18.baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcıoğlu, F. Ç. & Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3).
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213-225
- Krueger Jr, N.F., Reilly, M.D. & Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 411-432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Kuratko, D. F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. & Montagno, R.V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *S.A.M. Advanced Management Journal; Corpus Christi* 58(1), 28.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment, *Strategic Management Journal*, 11 (5), 49-58.
- Kurt, T. & Terzi, A.R. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 33 (166).
- Meydan, C.H. (2011). İş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 25-40.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221-235.
- Morris, M. H. & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row.
- Rolková, M. & Farkašová, V. (2015). The features of participative management style. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1383 – 1387.
- Ross, J. (1987). Corporations and entrepreneurs: Paradox and opportunity. *Business Horizons*, 30(4), 76-80.
- Şişman, F.A., Gemlik, N. & Yozgat, U. (2012). The assessment of viewpoint to core competence understanding of successful companies in developing countries (The case study of Turkey). *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 25-31.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron?. *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Uzun, E. & S. Dirlik (2007). KOBİ sahiplerinin girişimcilik, kişilik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi: Muğla ilinde ampirik bir araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 133-148.
- Vasilev, A. & Todorova, T. (2016). Some transaction cost effects of authoritarian management. *Econstor*, <https://www.econstor.eu/handle/10419/145297>

