



NWSA-Social Sciences
ISSN: 1306-3111/1308-7444
NWSA ID: 2015.10.3.3C0131

Status : Original Study
Received: March 2015
Accepted: July 2015

E-Journal of New World Sciences Academy

Yasemin Erbil

Bursa Orhangazi University, yasemin.erbil@bou.edu.tr, Bursa-Turkey

<http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2015.10.3.3C0131>

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırma inşaat sektöründe örgütsel kültür ve girişimcilik yönelimlerinin önemini vurgulamak ve sektörde faaliyet gösteren tasarımcı ve yüklenici firmaların örgütsel kültür ve girişimcilik yönelimleri açısından gösterdikleri davranışları değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaçla, Cameron ve Quinn'in (1999) örgütsel kültürü değerlendirmek üzere geliştirdikleri ölçek (OCAI-Organizational Culture Assessment Instrument) ile Fiş ve Wasti'nin (2009) girişimcilik yönelimini (GY) değerlendirmek üzere geliştirdikleri/kullandıkları ölçekten yararlanılmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde; hem tasarımcı hem de yüklenici firmalarda klan tipi kültürün ağırlıklı olduğu ve yüklenici firmaların tasarımcı firmalara oranla daha fazla girişimci oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kültür ve girişimcilik yönelimi kavramlarıyla firmanın büyüklüğü ve yaşı arasında istatistiksel olarak aynı yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, girişimcilik yönelimi ile eğitim düzeyi arasında ise ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kültür, Girişimcilik Yönelimi, Yükleniciler, Tasarımcılar, İnşaat Sektörü

A RESEARCH ABOUT ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION AND ORGANISATIONAL CULTURE IN CONSTRUCTION INDUSTRY

ABSTRACT

This research designed to emphasize the importance of entrepreneurship orientation and organizational culture and to determine any different behavior patterns about entrepreneurship orientation and organizational culture between designers and contractors whom works in construction sector. For that purpose; the scale which was developed by Cameron and Quinn (1999) to evaluate the organizational culture (OCAI-Organizational Culture Assessment Instrument) and the scale which was developed / used by Fis and Wasti (2009) to evaluate the entrepreneurship orientation are used. When the findings are evaluated, it has been identified that designers and contractors are dominated by clan type organization culture and contractors are more entrepreneurial than designers. In addition, there is a statistically significant correlation between the size and age of the firms with the concept of organizational culture and entrepreneurial orientation and it has emerged that entrepreneurial orientation has inverse relationship with education level.

Keywords: Organisational Culture, Entrepreneurship Orientation, Contractors, Designers, Construction Sector



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İnşaat sektörü, yarattığı katma değer ve istihdamın büyüklüğü nedeniyle ülkemizde ekonomik gelişmenin lokomotifini olarak kabul edilmektedir. Ancak sektör, plansız gelişme, kentsel rant yağması, çarpık yapılaşma, siyasi nedenlerle kaçak yapıların affedilmesi, şeffaf olmayan ihale süreçleri, imar denetimsizliği, kalitesiz işgücü ve malzeme kullanımı, depreme dayanıksız yapılaşma, akreditasyon sistemi eksikliği gibi sorunlarla karşı karşıyadır (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2011). Bu sorunlar, sektörün itibarına uluslararası düzeyde ciddi zararlar vermektedir. Yaşanan bu geleneksel sorunlara ek olarak sektörde faaliyet gösteren firmaların, kültürel alanda da birtakım sorunlar yaşaması, Türk firmalarının özellikle yurtdışında diğer firmalarla rekabet etmelerinin önünde engeller oluşturmaktadır. Öte yandan tüm dünyada diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de giderek artan bir rekabet söz konusudur. Bu açıdan inşaat sektöründe girişimcilik yönelimini tetikleyen/engelleyen faktörlerin araştırılmasına gerek duyulmaktadır. Bu noktada örgütsel kültür, girişimcilik faaliyetlerini desteklemesi ve firmalara rekabet avantajı kazandırması bakımından üstlendiği belirleyici rol nedeniyle öne çıkan bir diğer kavramdır. Çünkü örgütsel kültür, firmaların amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir belirleyicidir. Bu açıdan inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda örgütsel kültür ve girişimcilik yönelimi ilişkisinin incelenmesi, sektörde girişimcilik yönelimlerinin arttırılması yönünde geleceğe dönük stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu çerçevede, sektörün başlıca aktörlerinden olan tasarımcı ve yüklenici firmaların perspektifinden konuya yaklaşan uygulamalı bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırmanın başlıca amacı; tasarımcı ve yüklenici firmaların, örgütsel kültür açısından gösterdikleri davranışlar ile girişimcilik yönelimleri açısından gösterdikleri davranışlar arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi ve örgütsel kültür ile girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

2.1. Örgütsel Kültür (Organizational Culture)

Örgütler, kendi içlerinde ortak kabul edilebilecek inanç ve değerler sistemine sahiptirler. Örgütsel kültür olarak adlandırılan bu sistem, örgüt içinde farklı ideolojilerin, değerlerin, kabullerin, inanışların, beklentilerin, tutumların ve normların bir arada var olmasına yardım ederek, bir anlamda "sosyal bir tutkal" işlevi görmektedir (Cameron, 2004). Bu sosyal yapı içinde örgütsel kültür bir yandan çalışanların kendi aralarındaki davranışlarını etkileyen bir faktör olabilirken aynı anda çalışanların davranışlarıyla şekillenebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışan davranışları, örgütsel kültürün oluşmasında ve dengede kalmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin birbirlerinden ve dış paydaşlarla olan ilişkilerinden beklentilerini etkilemektedir. Bu sebeple, örgütsel kültürün alınan stratejik kararları etkilemesi kaçınılmazdır (Ireland ve diğerleri, 2003). Örgütsel kültür, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlardır (Schein, 1985). Örgütsel kültürün, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşumuna yardımcı olma, örgüt üyelerinin örgüte bağlanmalarını sağlama, davranışlara yön veren bir algılama aracı rolü üstlenme gibi çok önemli fonksiyonları vardır (Deal ve Kennedy, 1982; O'Reilly ve Chatman, 1996).

Örgütsel kültür ile ilgili olarak araştırmacılar, örgütün iç ve dış koşullarına bağlı olarak modeller geliştirmişlerdir. Bunlar



arasında; Parsons Modeli, Schein Modeli, Kilman Modeli, Byars Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Miles ve Snow Modeli, Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli, Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli, Hofstede Modeli, Cameron ve Quinn sayılabilir. Bu çalışmada kapsamında yararlanılan Cameron-Quinn Modeli, organizasyonların da tıpkı bireyler gibi çevrelerinde olup biten olaylara ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim çabası içinde oldukları bu devingenlik içinde kendilerine özgü bir değerler kümesi -organizasyon kültürü-yarattıkları ve kültürün sayısal yöntemlerle analiz edilebileceği düşüncesiyle geliştirilmiştir. Cameron ve Quinn (1999)'nin Rekabet Eden Değerler Modeli'nde; (Competing Values Framework) örgüt kültürü, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir ucunda esneklik ve dinamizm ile diğer ucunda durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenini kesmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu örgüt kültürü tiplerinin her birisi dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik yönelimine bağlı olarak örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır. Buna göre örgüt kültürü tipleri; klan, hiyerarşi, pazar ve edokrazi kültürüdür.

Klan tipi kültürler; esnek ve içe dönük kültürlerdir. Bu tip kültürlerde, spontane olmaya, hızlılığa ve güvene dayalı müşteri ve çalışan ilişkilerine önem verilir. Klan kültür tipinde liderlerin babacan ve destekleyici bir stile sahip oldukları ve örgüt içinde aile iklimi yaratmak, birliktelik, süreçlere katılım ve bağlılık gibi değerleri vurguladıkları görülür. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir.

Bürokrasi tipi kültürler; istikrarlı ve iç odaklı kültürlerdir. Bu tip kültürlerde, süreçler kurallarla kontrol edilir, ölçümlere ve dokümantasyona, verimli ve güvenilir bir üretim sistemi yaratmaya önem verilir. Bürokrasi kültür tipinde liderler, kural koyucu, koordinatör ve gözlemci rolündedir. Kurallara bağlılık, detaylara dikkat, düzen, disiplin ve hiyerarşik yapının korunması öne çıkan değerlerdir.

Pazar tipi kültürler; klan tipinin tersine mekanik ve dış odaklı kültürlerdir. Bu tip kültürlerde, örgütlerin başarı ve rekabette üstünlük sağlamaya, pazar payını arttırmaya, üretimde yüksek hedefleri tutturmaya önem verilir. Pazar kültür tipinde liderlerin hedef koyucu, direktör ve üretici gibi unvan ve özelliklere sahip oldukları ve başarı odaklılık, hedef odaklılık, sonuç odaklılık ve üretkenlik gibi değerleri vurguladıkları görülür.

Edokrazi (adhokrazi/girişimci) tipi kültürler; bürokrasi tipinin tam tersine esnek ve dış-odaklı kültürlerdir. Bu tip kültürlerde örgütlerin yaratıcı fikirlere, girişimciliğe, gelişime, dış çevreye uyuma ve kaynak kazanımına önem verdikleri görülür. Girişimci kültür tipinde liderlerin arabulucu, dinamik ve yenilikçi oldukları ve risk alma, deneme ve yanılma, problem çözme, müşteri beklentilerini anlama ve hızlı cevap verme gibi değerleri vurguladıkları görülür (Bayazıt ve Koçaş, 2011).

2.2. Girişimcilik Yönelimi (Girişimcilik Yönelimi)

Girişimcilik yönelimi (GY), örgüt düzeyinde belirli çıktılar ve strateji oluşturma ve karar alma süreçlerinde üst düzey yöneticilerce sergilenen yönetsel tercih, inanç ve davranış biçimleri olan stratejik bir yapıdır (Lumpkin ve Dess, 2001). GY, tepe yöneticilerinin şahsında firmaların girişimsel faaliyetlere olan eğilim ve yönelimini ölçen ve firmaları buna göre çok muhafazakârdan çok girişimciye doğru sıralayan bir değerlendirme olarak görülebilir (Zahra, 1991).

Girişimcilik yönelimi çok boyutludur (Lumpkin ve Dess 1996; Covin ve Slevin 1991; Covin ve Covin, 1990; Antoncic ve Hisrich, 2001). Miller (1983), girişimcilik yönelimini risk alma, yenilikçilik



ve ileriye etkililik yönelimi olmak üzere çok alt boyuttan oluşan tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. Ancak Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik yönelimine iki yeni alt boyut olan özerklik ve saldırgan rekabetçilik boyutlarını eklenmiş, böylece GY beş boyutlu bir hal almıştır. Ölçeğin çok boyutlu olup olmadığını inceleyen diğer çalışmalar (Kreiser ve diğerleri, 2002; Stetz ve diğerleri, 2000) GY'nin her alt boyutunun ayrı varyans açıkladığını ve dolayısıyla ve birbirinden bağımsız değişkenler olduğunu göstermişlerdir. Örgütler, girişimcilik yöneliminin boyutları açısından bir boyutta yüksek değerlere sahipken diğer boyutta göreceli olarak daha düşük değerlere sahip olabilmektedirler (Aldemir ve Acar, 2012).

Yenilikçilik eğilimi; yeni ürün/hizmet geliştirmeye, teknolojik liderlik ve yeni süreçler geliştirmek amaçlı araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetlerine destek vermeye duyulan isteği yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001). Girişimcilik eğiliminin kilit ölçütü olan yenilikçiliktir. Yenilikçilik eğilimi, bir firmanın yeni olana yatkınlığını ifade etmektedir. Yeni teşebbüsler yaratma fikrinin yanında, mevcut işletmelerin gelişebilmesi için yeni yöntem ve ürünlerin üretilmesi de yenilikçilik açısından önemlidir. (Lumpkin ve Dess, 1996)

Risk alma eğilimi; bilinmeyen yeni pazarda bir teşebbüs ortaya koymaya çalışmak gibi gözü pek atılımlar yapmaya olan yatkınlığı, garantilenmiş bir sonucu olmamasına karşın bir girişime kaynakları yatırılabilmeyi ve/veya çok miktarda borçlanabilmeyi ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Risk alma eğilimi, sonuç ve getirinin açık olmadığı durumlarda bile yenilikçi projelere destek verme yönelimidir. (Fiş ve Wasti, 2009)

Proaktiflik eğilimi; fırsatları araştırmak, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmeyi, değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla, uygun stratejileri geliştirebilmeyi, pazar değişimi sürecinde aktif rol oynayabilmek ve yeni ürün/hizmetleri pazara ilk sunabilmeyi ifade etmektedir (Fiş ve Wasti, 2009). Girişimcilik yönelimini ele alan çalışmalarda proaktiflik eğilimi ile ilgili olarak fırsatçı ve öncü olmak vurgulanmaktadır.

Saldırgan rekabetçilik eğilimi; işletme sahiplerinin kendilerini değerlendirebilmek amacıyla rekabetten hoşlanmalarına ve başarılı olmak için gayret göstermelerine bağlanmaktadır. Saldırgan rekabetçilik, eğilimi; bir işletmenin rakiplerine egemenliğini kabul ettirebilmek amacıyla bilinçli olarak ya da reaktif davranarak rakip ve pazar analizlerini içerecek biçimde alışılmadık yöntemlerle "rakibi alt etme" istek ve eğilimini işaret etmektedir (Covin ve Covin, 1990; Fiş ve Wasti, 2009).

Özerklik; bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız faaliyetleri ifade etmektedir. Özerklik eğilimi, örgütsel sınırlamalardan özgür olarak hareket edilebilme, karar verebilme ve ilerleyebilmeyi kapsamaktadır. Özerklik eğiliminin varlığı, firmanın yönetim şekli ve boyutuyla ilgilidir. (Lumpkin ve Dess, 1996).

2.3. Örgütsel Kültür ve Girişimcilik Yönelimleri İlişkisi (Relationship Between Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation)

Örgütsel kültür, örgütlerin içinde bulunduğu çevresel koşullardan hem etkilenen hem de örgütlerin bu koşullara verdiği tepkileri etkileyebilen bir kavramdır. Firmanın rekabetçi, yenilikçi, proaktif olması, risk alması veya özerk davranış sergilemesinde örgüt kültürü belirleyicidir. Dolayısıyla girişimcilik yönelimi, bağımsız bir olgu olmaktan çok örgüt kültüründen kaynaklanan bir süreç olarak

kabul edilmektedir (Hult ve diğerleri, 2003). Araştırmacılar, örgütsel kültürünün GY üzerindeki olası etkilerini öngörmüş ve örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkinin incelenmesi yönünde çağrılarda bulunmuşlardır (Covin ve Slevin, 1991; Hayton ve diğerleri, 2002).

3. ANALİTİK ÇALIŞMA (ANALYTICAL STUDY)

3.1. Araştırmanın Amacı (Research Significance)

Bu araştırma, inşaat sektöründe faaliyet gösteren tasarımcı ve yüklenici firmaların örgütsel kültür tiplerini tespit etmek, tasarımcı ve yüklenici firmaların girişimcilik yönelimi açısından gösterdikleri davranışları karşılaştırmak ve örgütsel kültür ve girişimcilik yönelimini etkileyen değişkenleri araştırmak amacıyla tasarlanmıştır.

Tablo 1. Araştırma modeli
(Table 1. Research model)

Örgüt Kültürü		Girişimcilik Yönelimi
• Klan	↔	• Yenilikçilik
• Edokراسi		• Risk Alma
• Pazar		• İleriye Etkililik
• Hiyerarşi		• Saldırgan Rekabetçilik
		• Özerklik

3.2. Çalışma Grubu (Participants)

Bu araştırma, 2013 yılında, Bursa ilinde, inşaat sektöründe faaliyet göstermekte olan yüklenici firmalar ile tasarımcı firmalar içerisinde yaş ve büyüklük açısından birbirine denk olacak şekilde seçilen, 5 adet yüklenici ve 5 adet tasarımcı firma olmak üzere toplam 10 adet firma ile gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem seti oluşturulurken yeni kurulmuş firmaların hayatta kalma mücadelesinin olası yanlış yönlendirmelerinden uzak olabilmek amacıyla (Zahra ve Garvis, 2000) en az beş yıldır (Covin ve Slevin, 1989) faaliyetlerini sürdüren firmaların ve örgüt yapısının etkilerini inceleyebilmek için en az 10 çalışanı olan örgütlerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Ankete katılan yüklenici firmaların tamamının 100'ün üzerine çalışanı mevcuttur. Ankete katılan tasarımcı firmaların çalışan sayısı ise 10-49 kişi arasında değişmektedir. Ayrıca araştırmada, yanıtlayıcı profili, orta kademedeki yöneticilerden ve diğer profesyonellerden oluşmaktadır. Objektif bir değerlendirme elde edebilmek için işletme sahibi ve genel müdür düzeyindeki profesyoneller çalışmaya dahil edilmemiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları (Data Collection Tools)

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; örgütsel kültüre ilişkin sorular yer almaktadır. Örgütsel kültürü ölçmek için; Cameron ve Quinn'in (1999) örgütsel kültürü değerlendirmek üzere geliştirdiği anket formu (OCAI-Organizational Culture Assessment Instrument) kullanılmıştır. Bu anket formu, bugüne değin çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 10.000'in üzerinde organizasyonda başarılı bir biçimde uygulanarak güvenilirliği sınanmıştır. Ayrıca bu ölçek CIB -International Council for Research and Innovation in Building and Construction, W112-İnşaat Sektörü'nde Kültür Çalışma Grubu tarafından Asya, Avrupa ve Amerika kıtalarında yaklaşık 15 civarında ülkede eş zamanlı olarak yürütülen uluslararası bir proje kapsamında İstanbul Teknik Üniversitesi tarafından yürütülen araştırmalarda kullanılmıştır (Giritli ve diğerleri, 2005; Öney ve diğerleri, 2007).



Anketin birinci bölümünde; 24 adet soru yer almaktadır. Örgütsel kültüre ilişkin alt boyutların ele alındığı sorular; altı grup halinde ve çalışanların firmaya yönelik değerlendirmelerini ölçmek üzere geliştirilen önermelerden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir önermeye 1-5 arasında puan verilmeleri istenmektedir. Önermeler aşağıdaki gibidir:

- Hakim Özellikler (Dominant Characteristics), 1. Şirket çok özel bir yerdir; geniş bir aile gibidir. İnsanlar pek çok şeyini paylaşır görünür. 2. Şirket çok dinamik ve girişimci bir yerdir; insanlar risk almaya isteklidir. 3. Şirket için önemli olan sonuçtur, işin tamamlanmasıdır; insanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır. 4. Şirket çok kontrollü ve (hiyerarşik biçimde) yapılandırılmış bir yerdir; insanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.
- Organizasyonel Liderlik (Organizational Leadership), 5. Şirketteki liderlik, genellikle çalışanlara yol göstermek, onları yetiştirmek olarak görülür. 6. Şirketteki liderlik, genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk-alma olarak görülür. 7. Şirketteki liderlik, genellikle rasyonel, agresif ve sonuçlara odaklı olma olarak görülür. 8. Şirketteki liderlik, genellikle koordine etme, organize etme veya verimliliğin sürekliliği olarak görülür.
- Çalışanları Yönetmek (Management of Employees), 9. Şirketteki yönetim biçiminin özelliği, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılıktır. 10. Şirketteki yönetim biçiminin özelliği, bireysel risk-alma, yenilikçilik, özgürlük ve özgünlüktür. 11. Şirketteki yönetim biçiminin özelliği, zorlu rekabet, yüksek talepler ve başarıdır. 12. Şirketteki yönetim biçiminin özelliği, çalışanların iş güvencesi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki istikrardır.
- Organizasyon Birliği (Organization Glue), 13. Şirketi bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Kuruma bağlılık yüksektir. 14. Şirketi bir arada tutan bağ, yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır. Çağı yakalamaya önem verilir. 15. Şirketi bir arada tutan bağ, başarı ve hedefe ulaşmaya verilen önemdir. Agresiflik ve kazanma hırısı yaygındır. 16. Şirketi bir arada tutan bağ, resmi kurallar ve politikalarıdır. Şirketin sorunsuz çalışmayı sürdürmesi önemlidir.
- Stratejik Önemler (Strategic Emphases), 17. Şirket insan gelişimine önem verir. Yüksek güven duygusu, açıklık ve katılımcılık üzerinde durulur. 18. Şirket yeni kaynaklar bulmaya ve yeni iddialı işler yaratmaya ağırlık verir. Yeni şeyler deneme ve fırsatlar arama üzerinde durulur. 19. Şirket rekabetçi davranışlar ve başarıya ağırlık verir. Hedefleri zorlama ve piyasada kazanma fikri baskındır. 20. Şirket, düzene, kontrole ve istikrara önem verir.
- Başarı Kriteri (Criteria of Success) 21. Şirket başarıyı insan kaynaklarını geliştirme, ekip çalışması, çalışan bağlılığı ve çalışan odaklı olma esasları ile tanımlar. 22. Şirket başarıyı özgün veya en yeni ürünü/hizmeti sunma esasları ile tanımlar. 23. Şirket başarıyı piyasada kazanma ve rakiplerini geride bırakma esasları ile tanımlar, aslolan rekabetçi piyasa liderliğidir. 24. Şirket başarıyı verimlilik esasları ile tanımlar. Ürünü zamanında teslim etmek ve düzgün işleyen iş programları ile çalışmak esastır.

Çalışmada; örgüt kültürü ölçeği için güvenilirlik analizi uygulanmış ve ölçeğin ölçek maddeleri (24 madde) güvenilirlik



istatistiği olan güvenilirlik katsayısı 0,874 olarak elde edilmiştir. Bu değer, ölçeğin örneklem için güvenilir olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde ise güvenilirlik katsayısı değerlerinin 0,601 ile 0,689 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler alt boyutlar için yeterlidir.

Anketin ikinci bölümünde; girişimcilik yönelimini ölçen sorular yer almaktadır. Bu bölümde, Fiş ve Wasti (2009) tarafından geliştirilen/kullanılan ölçek kullanılmıştır. GY ölçeği, Akademik Destek Programı, 106K213 no'lu proje kodu ile TÜBİTAK tarafından desteklenen bir araştırmada kullanılmıştır (Fiş ve Wasti, 2009). Bu ankette 17 adet soru yer almaktadır. Girişimcilik yönelimine ilişkin alt boyutların ele alındığı sorular; beş grup halinde ve çalışanların firmaya yönelik değerlendirmelerini ölçmek üzere geliştirilen önermelerden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir önermeye 1-5 arasında puan verilmeleri istenmektedir. Önermeler aşağıdaki gibidir:

- Proaktiflik Eğilimi (Proactiveness), 1. Şirketimiz rekabet ortamında çok nadir olarak, yeni ürünlerin/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin kullanılmasında öncü şirket rolünü üstlenir. 2. Şirketimiz rekabet ortamında genel olarak rakiplerini takip eder ve onların hamlelerine cevap verir. 3. Şirketimiz rekabet ortamında yeni ürün ve fikirlerin kullanılmasında büyük oranda rakipleri ve "lideri takip" etme eğilimindedir.
- Saldırgan Rekabetçilik Eğilimi (Competitive Aggressiveness), 4. Şirketimiz rekabet ortamında hukukun ve kuralların elverdiği ölçüde işbirliğini ve "beraber var olma" felsefesini takip eder. 5. Şirketimiz rekabet ortamında rakiplerden iş/müşteri kapmak için özel bir çaba göstermez. 6. Şirketimiz rekabet ortamında pazar payı kapmak için özel bir çaba göstermez.
- Yenilikçilik (İnovasyon) Eğilimi (Innovativeness), 7. Geçmiş beş yılda şirketimizde ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok ufak çaplı iyileştirmeler şeklinde olmuştur. 8. Geçmiş beş yılda şirketimizde hiç yeni ürün/hizmet sunulmamıştır. 9. Geçmiş beş yılda yönetim, denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih etmiştir.
- Risk Alma Eğilimi (Risk-taking), 10. Şirketimizde yönetimin düşük riskli (normal ve kesin geri dönüş oranına sahip) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır. 11. Şirketimizde yönetim, en iyi davranış biçiminin faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, küçük ve yavaş adımlarla ilerlemek olduğuna inanır. 12. Şirketimizde belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, "bekle ve gör" yaklaşımı uygulanır. 13. Şirketimizde "risk almak" olumlu bir özellik olarak algılanmamaktadır.
- Özerklik Eğilimi (Autonomy), 14. Şirketimizde yeniliklerin benimsenmesini kolaylaştırmak amacıyla, personel prosedürleri ve sınırlamaları devre dışı bırakılabilir. 15. Şirketimizde yeniliklere kaynak yaratmak amacıyla bütçe prosedürleri ve sınırlamaları esnetilebilir. 16. Şirketimizde yenilikleri geliştirmekle/kullanmakla/ uygulamakla yükümlü personel, standart işletme prosedürlerini devre dışı bırakma esnekliğine sahiptir. 17. Şirketimizde yenilikleri geliştirmekle/kullanmakla/ uygulamakla yükümlü personel, üstlerine danışmadan karar alma esnekliğine sahiptir.

Çalışmada; girişimcilik yönelimi ölçeği için güvenilirlik analizi uygulanmış ve ölçeğin ölçek maddeleri (17 madde) güvenilirlik istatistiği olan güvenilirlik katsayısı 0,801 olarak elde edilmiştir. Bu



değer ölçeğin örneklem için güvenilir olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde ise güvenilirlik katsayısı değerlerinin 0,469 ile 0,713 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler alt boyutlar için yeterlidir.

Anketin üçüncü bölümünde; firma ve yanıtlayıcı profiline ilişkin sorular bulunmaktadır. Katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, firmada çalıştığı süre ile firmanın sektör yaşı, personel sayısı bu bölümde yer alan sorulardır. Anket formundaki örgütsel kültüre ve girişimcilik yönelimine ilişkin sorular Beşli Likert ölçeği (1=hiç doğru değil, 2=biraz doğru, 3=kısmen doğru, 4=çoğunlukla doğru, 5=tamamen doğru) ile değerlendirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi (Data Analysis)

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklemeye ait tanımlayıcı bilgilere ulaşabilmek için frekans dağılımları yapılmıştır. Tasarımcı ve yüklenici firmalar ile bazı değişkenler arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizleri yapılarak araştırılmıştır.

4. BULGULAR (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

4.1. Firma ve Yanıtlayıcı Profili

(Profile of Companies and Responders)

Tablo 2. Firma ve yanıtlayıcı profili
(Table 2. Profile of companies and responders)

		Yüklenici Firma	Tasarımcı Firma
Cinsiyet	Kadın	0	16
	Erkek	30	14
Katılımcının Yaşı	25 yaş altı	5	9
	26-35	16	21
	36-45	7	0
	46-55	2	0
Katılımcının Eğitim Düzeyi	İlkokul	4	0
	Ortaokul	7	0
	Lise	13	1
	Lisans	6	27
	Lisansüstü	0	2
Katılımcının Firma İçindeki Konumu	Orta düzey yönetici	9	7
	Diğer	21	23
Firmanın Çalışan Sayısı (Kişi)	10-24	0	18
	25-49	0	12
	100 üstü	30	0
Firmanın Sektörde Hizmet Verdiği Süre (Yıl)	5-10	0	6
	11-20	12	18
	21-30	12	6
	31-40	6	0
Katılımcının Firmada Çalıştığı Süre (Yıl)	1-5	22	26
	6-10	5	3
	11-15	3	0
	21-25	0	1

Tablo 2’de firma ve yanıtlayıcı profiline ilişkin verilere yer verilmektedir. Buna göre ankete katılan 60 çalışanın 16’sı kadın, 44’ü erkektir. Katılımcıların 14’ü 25 yaş altı, 37’si 16-35 yaş arası, 7’si 36-45 yaş arası ve 2’si 46-55 yaş arasındadır. Ankete katılan 60 kişinin 4 adedi ilkökul, 7 adedi ortaokul, 14 adedi lise, 33 adedi



lisans ve 2 adedi lisansüstü mezunudur. Ankete katılan 60 kişinin 16'sı orta düzey yönetici, 44'ü diğer çalışandır. Firmanın verdiği hizmet türü ile firmanın çalışan sayısına ilişkin değerlendirmelere göre ankete katılan yüklenici/alt yüklenici firmaların tamamında çalışan sayısı 100'ün üzerindedir. Ankete katılan tasarımcı firmaların 18 adedinde 10-24 kişi ve 12 adedinde 25-49 kişi çalışmaktadır. Firmalar, sektörde hizmet verdikleri süreler açısından değerlendirildiğinde, tasarımcı firmaların 6 adedi 5-10 yıl, 18 adedi 11-20 yıl, 6 adedi 21-30 yıldır sektörde hizmet vermektedir. Firmanın verdiği hizmet türü ile katılımcının firmada çalıştığı süreye ilişkin değerlendirmelere göre ankete katılan yüklenici/alt yüklenici firmalarda çalışan kişilerin 22 adedi 1-5 yıl, 5 adedi 6-10 yıl, 3 adedi 11-15 yıldır firmada hizmet vermektedir. Ankete katılan tasarımcı firmalarda çalışan kişilerin 26 adedi 1-5 yıl, 3 adedi 6-10 yıl, 1 adedi 21-25 yıldır sektörde hizmet vermektedir.

4.2. Örgütsel Kültür ve Girişimcilik Yöneliminin Karşılaştırılması (Comparison of Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation)

Tablo 3. Yüklenici firmaların örgütsel kültür tipini gösteren tablo
(Table 3. Organizational culture type of contractors)

Boyut	Klan	Edokراسi	Pazar	Hiyerarşi
Hakim özellikler	3.96	3.46	4.03	3.56
Organizasyonel liderlik	3.86	3.16	3.5	3.86
Çalışanları yönetmek	3.96	3.63	3.6	3.7
Organizasyonel birleşme	4.06	3.63	3.5	3.66
Stratejik önem	3.63	3.90	3.73	3.96
Başarı kriterleri	3.73	3.33	3.99	4.16
Yüklenici Firmaların Örgütsel Kültür Tipi	3.86	3,51	3.72	3.81

Tablo 4. Tasarımcı firmaların örgütsel kültür tipini gösteren tablo
(Table 4. Organizational culture type of designers)

Boyut	Klan	Edokراسi	Pazar	Hiyerarşi
Hakim özellikler	3.66	2.8	3.5	2.8
Organizasyonel liderlik	3.83	3.4	2.96	4.1
Çalışanları yönetmek	3.96	3.13	3.3	3.46
Organizasyonel birleşme	3.96	3.66	2.83	2.8
Stratejik önem	3.76	3.8	3.73	3.8
Başarı kriterleri	3.6	3.63	3.5	3.86
Tasarımcı Firmaların Örgütsel Kültür Tipi	3.79	3.40	3.30	3.47

Örgütsel kültür profili ortalamaları alınarak oluşturulan Tablo 3 ve Tablo 4 yüklenici firmaların ve tasarımcı firmaların örgütsel kültür tiplerini göstermektedir. Buna göre, her iki aktör için baskın kültür tipi, klan tipi kültürdür. Yüklenici firmalarda klan tipinden sonra en baskın olan kültür, hiyerarşi kültür tipidir. Ancak her iki kültür tipinin ortalaması birbirine oldukça yakındır. Tasarımcı firmalarda ise ağırlıklı klan tipi kültür olup, diğer kültür tiplerinin ortalamaları ile baskın kültür tipinin ortalaması arasında belirgin bir farklılık bulunmaktadır. Yüklenici ve tasarımcı firmaların girişimcilik yönelimi açısından karşılaştırılması için anketle toplanan verilerin ortalamaları alınmıştır. Buna göre,

ortalaması yüksek olan yüklenici firmaların (3.47), ortalaması düşük olan tasarımcı firmalara göre (2.89) daha girişimci oldukları tespit edilmiştir.

4.3. Korelasyon Analizleri (Correlation Analysis)

4.3.1. Örgütsel Kültür ile Bazı Önemli Değişkenler Arasındaki İlişki (Relationship Between Organizational Culture Some Important Variables)

Tablo 5. Örgütsel kültür ile bazı önemli değişkenler arasındaki ilişkiler
(Table 5. Relationship organizational culture between some important variables)

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	Firmanın Büyüklüğü	Katılımcının Firmada Hizmet Verdiği Süre	Firmanın Sektörde Hizmet Verdiği Süre	Katılımcının Firmadaki Konumu
Klan	-0,067 (0,610)	0,094 (0,475)	0,194 (0,137)	0,203 (0,121)	-0,040 (0,759)
Edokrasi	-0,037 (0,777)	0,038 (0,774)	0,282* (0,029)	0,254 (0,050)	-0,095 (0,470)
Pazar	-0,224 (0,085)	0,247 (0,057)	0,115 (0,381)	0,484** (0,000)	0,040 (0,759)
Hiyerarşi	-0,163 (0,214)	0,256* (0,048)	0,275* (0,033)	0,481** (0,000)	-0,026 (0,843)

Örgütsel kültür tipleri ile bazı değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 5'te yer almaktadır. Buna göre, edokrasi tipi kültüre sahip örgütlerde, katılımcının firmada hizmet verdiği süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Pazar tipi kültüre sahip örgütlerde ise firmanın sektörde hizmet verdiği süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Hiyerarşi tipi kültüre sahip örgütlerde ise firmanın büyüklüğü, katılımcının firmada hizmet verdiği süre ve firmanın sektörde hizmet verdiği süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.3.2. Girişimcilik Yönelimi ile Bazı Önemli Değişkenler Arasındaki İlişki (Relationship Between Entrepreneurial Orientation Some Important Variables)

Girişimcilik yönelimi ile bazı önemli değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 6'da yer almaktadır. Aşağıdaki tabloya göre, girişimcilik yöneliminin ileriye etkililik alt boyutu ile firmanın büyüklüğü, katılımcının firmada hizmet verdiği süre ve firmanın sektörde hizmet verdiği süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Girişimcilik yöneliminin saldırgan rekabetçilik alt boyutu ile sadece firmanın sektörde hizmet verdiği süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Girişimcilik yöneliminin yenilikçilik alt boyutu ile firmanın büyüklüğü, katılımcının firmada hizmet verdiği süre ve firmanın sektörde hizmet verdiği süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Girişimcilik yöneliminin risk alma alt boyutu ile eğitim düzeyi, firmanın büyüklüğü, katılımcının firmada hizmet verdiği süre, firmanın sektörde hizmet verdiği süre ve katılımcının firmadaki konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Girişimcilik yöneliminin özerklik alt



boyutu ile sadece firmanın büyüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Girişimcilik yönelimi ile bazı önemli değişkenler arasındaki ilişkiler

(Table 6. Relationship between entrepreneurial orientation some important variables)

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	Firmanın Büyüklüğü	Katılımcının Firmada Hizmet Verdiği Süre	Firmanın Sektörde Hizmet Verdiği Süre	Katılımcının Firmadaki Konumu
İleriye Etkililik	-0,250 (0,055)	0,282* (0,029)	0,303* (0,018)	0,278* (0,031)	-0,033 (0,803)
Saldırgan Rekabetçilik	0,107 (0,418)	0,110 (0,403)	0,027 (0,839)	0,271* (0,036)	-0,016 (0,901)
Yenilikçilik	-0,119 (0,364)	0,295* (0,022)	0,382** (0,003)	0,345** (0,007)	-0,252 (0,052)
Risk Alma	-0,462** (0,000)	0,474** (0,000)	0,318* (0,013)	0,443** (0,000)	-0,316* (0,014)
Özerklik	-0,171 (0,191)	0,308* (0,017)	0,216 (0,098)	0,206 (0,115)	-0,247 (0,057)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

Araştırma sonuçları, Bursa'da faaliyet gösteren tasarımcı firmalar ile yüklenici firmalarda klan tipi örgütlerin ağırlıklı olduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon analizleri sonucunda, örgütsel kültür tipi ile firmanın büyüklüğü ile yaşı değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, Öney-Yazıcı ve diğerleri (2007)'nin Türk inşaat sektörü firmalarıyla yaptıkları araştırmanın sonuçlarıyla gerek örgüt kültürü tipi boyutuyla ve gerekse örgüt kültürü tipinin firma türüne, büyüklüğüne ve yaşına göre değiştiğini saptayan bulgularıyla uyumludur. Diğer yandan tasarımcı firmalarda çalışanların eğitim seviyesi açısından sahip oldukları donanım ve mimarlık mesleğinin doğası gereği yaratıcılığı öne çıkan bir meslek olması dolayısıyla yüklenici firmalardan ayrışacağı yönündeki genel kabullerin gerçekçi olmadığı görülmektedir. Bu noktada inşaat sektörünün kendine özel şartlarının, sektörün birbirinden temelde ayrılan şartlara ve motivasyona sahip aktörlerini dahi örgütsel kültür açısından benzeşmeye yönelttiği görülmektedir.

Araştırmanın diğer bir sonucu girişimcilik yönelimi açısından yüklenici firmaların tasarımcı firmalara oranla daha girişimci olduğudur. Korelasyon analizleri, örgütsel kültürde olduğu gibi girişimcilik yöneliminin de firmanın büyüklüğü ve yaşı değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Girişimcilik yönelimi ile katılımcının firmada verdiği hizmet süresi arasında ise aynı yönlü bir ilişki görülmüştür. Bu durum çalışanların firmada tecrübeleri arttıkça girişimcilik konusunda daha etkin rol oynadıklarına işaret etmektedir. Girişimcilik yönelimi ile firmanın yaşı arasında aynı yönlü bir ilişki olması, firmalar, tecrübeleri arttığında, girişimcilik konusunda daha cesur davrandıklarını göstermektedir. Benzer şekilde firma büyüklüğü arttıkça girişimcilik yönelimi artmaktadır. Bir diğer bulgu ise girişimcilik yönelimi ile eğitim durumu arasında ters yönlü bir ilişki olduğudur.



Bu sonuç, eğitim düzeyindeki artışın girişimcilik konusunda temkinli olmayı beraberinde getirdiğini göstermektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında;

- Ortaya konan anlamlı farklılıkların nedenlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir,
- İnşaat sektörünün diğer aktörlerini (tedarikçi firmalar vb.) kapsayan geniş bir çerçevede konu ele alınarak karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılabilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Aldemir, B. ve Acar, E., (2012). Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarının Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurship Orientation of Small and Medium Building Contractors). 2. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 13-16 Eylül 2012, Gülbahçe, İzmir.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D., (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Venturing, Vol:16, Ppp:459-527.
- Bayazıt, M. ve Koçaş, C., (2011). Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: "Kültür Tipi" ve "Güçlü Kültür" Önermelerinin Türkiye'de Testi. Available online at <http://research.sabanciuniv.edu/16762/> [Accessed on 30/11/2013]
- Cameron, K., (2004). A Process for Changing Organizational Culture. University of Michigan Business School, White paper. Retrieved September 13, 2005.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E., (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading: Addison-Wesley.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P., (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. Strategic Management Journal, 10(January), pp:75-87.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P., (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behaviour. Entrepreneurship Theory and Practice (Fall), pp:7-25.
- Covin, J.G. and Covin, T., (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, And Small Firm Performance. Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol:14, No:4, pp:35-50.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A., (1982). Corporate Cultures. The Rites And Rituals Of Corporate Life. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Fiş, A.M. and Wasti, S.A., (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. ODTÜ Gelişme Dergisi, Vol:35(Özel Sayı), pp:127-164.
- Giritli, H., Oraz, G., Öney-Yazıcı, E. ve Acar, E., (2005). Globalleşme Sürecinde Türkiye İnşaat Sektörünün Rekabet Gücünün Değerlendirilmesine Kültürel Bir Yaklaşım, İstanbul Teknik Üniversitesi Araştırma Fonu, No:31246.
- Hayton, J.C., George, G., and Zahra, S.A., (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. Entrepreneurship Theory and Practice, No:26(4), pp:33-53.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C., and Kandemir, D., (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. Journal of Management, No:29(3), pp:401-426.



-
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., and Sirmon, D.G., (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), pp:963-989.
 - Kreiser, P.D., Marino, L.D., and Weaver, K.M., (2002). Assessing the Psychometric Properties of Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp:71-94.
 - Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (1996). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*; Vol:26, pp:1055-1085.
 - Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., (2001). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*; Jan1996, Vol:21, pp:135-172.
 - Miller, D., (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), pp:770-791.
 - O'Reilly, C. and Chatman, J.A., (1996). Culture As Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. In B.M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol:18, pp:287-365. Stamford, CT: JAI Press.
 - Öney-Yazıcı, E., Giritli, H., Oraz, G., ve Acar, E., (2007). The Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry. *Journal of Engineering Construction and Architectural Management*, Emerald, Vol:14, No:6, pp:519-531.
 - Schein, E.H., (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Stetz, P.E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J.D., and Fottler, M.D., (2000). Multidimensionality of Entrepreneurial Firm-Level Processes: Do The Dimensions Covary? PD Reynolds, E Autio, CG Brush, WD Bygrave, S Manigart, HJ Sapienza ve DL Sexton (der.), *Frontiers of Entrepreneurship Research içinde*, Wellesley, MA, Babson College.
 - Türkiye Müteahhitler Birliği, (2011). İnşaat Sektörü 2023 Vizyonu Sorunlar ve Çözüm Önerileri. [Erişim tarihi 09/12/13] http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/TMB_insaat_sektoru_2023_vizyonu.pdf
 - Zahra, S., (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study. *Journal of Business Venturing*, No:6, pp:259-285.
 - Zahra, S.A., Garvis, D.M., (2000). Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect Oo International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), pp:469-492.