

Girişimci Ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü

Abdullah ÇALIŞKAN*, İrfan AKKOÇ†

Özet: Günümüzde işletmeler karmaşık ve belirsizliğin arttığı bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Özellikle artan rekabet, pazar ve teknolojiye sürekli değişimler işletmeleri girişimci ve yenilikçi davranışlar üzerine odaklanmalarına neden olmaktadır. Bu kapsamda çalışanların girişimci ve yenilikçi davranışlarının, iş performansına etkisi ve bu etkide çevresel belirsizliğin aracılık rolünü belirlemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Yazılım sektöründe yapılan bir araştırma ile 543 çalışanın tutumları ölçülerek açıklayıcı bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma neticesinde, girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansını pozitif yönde etkilediği ve bu etkide çevresel belirsizliğin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda işletme yöneticilerine ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Girişimci Davranış, Yenilikçi Davranış, İş Performansı, Çevresel Belirsizlik, Aracılık Etkisi.

The Effects of Entrepreneurship Behavior and Innovative Behavior on Job Performance: Mediating Role of Environmental Uncertainty

Abstract: Today, organizations are operating in an environment of uncertainty and chaos which is improving day by day. Especially, hardened competence, persistent improvements in market and technology causes organizations focus on entrepreneur and innovative behaviors. In this context, the aim of this study is to determine the effect of employees' entrepreneur and innovative behaviors on work performance and the mediating role of environmental uncertainty on this effect. This study was conducted in Software Industry and aimed to get explanatory findings by evaluating 543 workers' attitudes. As a result of this study, it's found that entrepreneur and innovative behavior have positive effect on work performance and environmental uncertainty has mediating role on this effect. Hereby, some suggestions are made for managers and researchers in consequence of findings about the relation among the variables examined in this study.

Keywords: Entrepreneurship Behavior, Innovative Behavior, Job Performance, Environmental Uncertainty, Mediating Effect.

1. GİRİŞ

İşletmeler değişimlerin sürekli olduğu ve rekabetin kıyasıya yaşandığı bir çevrede varlıklarını sürdürmeye aynı zamanda rekabet avantajı elde edebilmek için çalışan performansını artırıcı yöntem ve stratejileri

* Dr., KHO İşletme Bölümü, acaliskan@kho.edu.tr

† Dr., KHO İşletme Bölümü, iakkoc@kho.edu.tr

geliştirmeye çalışmaktadırlar. Çünkü iş performansı, örgüt başarısında önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmacılar çalışanların işlerinde yüksek performans gösterme nedenleri ile performans artırıcı önlemlerin neler olabileceği konusunda araştırma yapmaktadırlar (Janssen ve Van Yperen, 2004: 368). Bu nedenle günümüz işletmelerinde iş performansı üzerine odaklanılan ve geliştirilmesi gereken bir çıktı değişkeni olarak ortaya çıkmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). Rousseau ve McLean, (1993) iş performansını, çalışanların belirli bir ücret karşılığında sarf etmeleri gereken çaba olarak tanımlamışlardır. Çalışan performansı ile işletmenin rekabet gücü karşılıklı etkileşim içerisinde olan değişkenlerdir. Performansı yüksek seviyede olan çalışanlar, örgüt performansının artmasını sağlarken bu durum aynı zamanda işletmenin rekabet gücünün artmasını da doğrudan etkilemektedir (Krishnan, 2002). İş performansı işletmenin rekabet gücüne işaret eden önemli göstergelerden biridir (Wang ve Netemeyer, 2002).

Çalışanların iş performansı başta olmak üzere, örgüte canlılık ve dinamizm kazandıran hem çalışanı hem de örgütü birçok açıdan etkileyen temel değişkenler arasında çalışanların girişimci ve yenilikçi davranışları yer aldığı düşünülmektedir. Schermerhorn (1999: 66) girişimciyi, dinamik, yaratıcı, risk alan, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri çözebilen ve önemli fırsatları yakalayabilen kişi olarak tanımlamaktadır. Girişimci davranış yenilikçi davranışı da içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Birçok araştırmacı tarafından girişimci davranışın boyutlarından birisinin yenilikçi davranış olduğu ifade edilmektedir (Drucker, 1985; Lumpkin ve Dess, 2001). Çalışanlar tarafından yapılan; yeni teknolojileri keşfetme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önerme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni fikirleri uygulamak için gerekli olan yeni kaynakları araştırma ve güvence altına alma davranışları yenilikçi davranış içinde değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman 2010).

İş performansını etkileyen girişimci ve yenilikçi davranışların yanı sıra bu etkileşimde çevresel belirsizliğin önemli bir rolü olabileceği düşünülmüştür. Çünkü örgütler açısından çevresel belirsizliğin artması, riskin artması anlamına gelmektedir. Nitekim alınacak hatalı kararlar nedeniyle örgütün varlığı da riske girebilmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar için çevreye ait bilgi eksikliği, önemli derecede stres ve korku kaynağıdır (Bass, 1985). Milliken (1987, s.136) çevresel belirsizliği "çalışanın işletme çevresini doğru olarak tahmin edebilme konusunda bilgi eksikliği ya da ulaştığı bilgileri gerekli veya gereksiz olarak tasnif etme yeteneğinin noksanlığı" olarak tanımlamaktadır. Çevresel belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu durumlarda girişimci işletmelerin girişimci olmayan işletmelere

kıyasla daha başarılı performans gösterdikleri bilinmektedir (Zahra ve Covin, 1995).

Yukarıda ele alınan yaklaşım temelinde, bu çalışmada yazılım sektöründe yer alan işletmelerde girişimci ve yenilikçi davranışlarının, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide çevresel belirsizliğin rolü incelenmiş, bu kapsamda araştırmada ele alınan değişkenlerden elde edilen veriler ışığında yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

Örgütlerde girişimci ve yenilikçi davranışların iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide çevresel belirsizliğin rolünü belirlemek üzere tasarlanan bu ampirik araştırmada ilk olarak teorik çerçeve ortaya konulmuş ve literatürden yola çıkılarak hipotezler oluşturulmuştur. Bu kapsamda girişimci davranış, yenilikçi davranış ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve ardından bu ilişkilerde çevresel belirsizliğin rolü ele alınarak hipotezler oluşturulmuştur.

2.1. Girişimci Davranış

Son yıllarda yapılan çalışmalar, işletmeler için girişimci davranışların önemine ve gerekliliğine dikkat çekmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001; Caldwell ve O'Reilly, 2003; Freel, 2005; Hayton ve Kelley, 2006; Fiş ve Çetindamar, 2009). Girişimcilikle ilgili yazında çoğunlukla, neden bazı yöneticilerin girişimci davranış gösterdikleri, yeni fırsatları görme ya da yaratma yeteneğinin, hayalleri ve iş fikirlerini nasıl başarıya dönüştürdüğü, girişimci davranış gösteren işletmelerin nasıl başarıyı yakaladığı araştırılmıştır (Brazeal, 1993; Mueller ve Thomas, 2000; Kreitner, 2004; Arıkan, 2004; Pretorius vd., 2005). Girişimci davranış kavramı, bireysel açıdan ve örgütsel açıdan ele alınmış ve tanımlanmıştır: Bireysel açıdan değerlendirildiğinde bazı araştırmacılar, ekonomik süreç odaklı bir yaklaşımla girişimciyi, daha çok getiri için yeni organizasyonlar kuran iş sahipleri ve yöneticileri gibi kişiler olarak, ya da, problemleri kolaylıkla çözebilen, ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen, dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi kişiler şeklinde tanımlamaktadır (Schermerhorn, 1999; Lumpkin ve Dess, 1996; Lee ve Peterson, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2003; Richard vd., 2004). Bu bağlamda girişimci değişim arayışında olan, değişime ayak uyduran ve değişimi kendi faydasına kullanan, belirsizlik ortamında fırsatları fark ederek bunları hayata geçirmek üzere risk almaya hazır olan kişidir (Drucker, 1985; Döm, 2008).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise, Kuratko'ya göre (2004) girişimcilik işletmelerde eylemin ve yaratıcılığın anahtarı durumunda iken,

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

2.2. Yenilikçi Davranış

Rekabetin şiddetinin gittikçe arttığı modern iş yaşamında, yenilikçilik birçok sektör ve işletme için önemli bir rekabet avantajı haline gelmektedir. Özellikle son yirmi yıldır yapılan çalışmalar değişim ve yeniliğin organizasyon ve yöneticiler için önemine dikkat çekmektedir (Caldwell ve O'Reilly, 2003). Açık fikirlilik ve esneklikle gelişmeye başlayan yenilikçilik yaklaşımı, problemlerin çözümü için yeni düşüncelerin geliştirilmesi, yeni kazanımlar sağlayacak biçimde yeni fikirlerin, yeni ürün veya sürecin, yeni bir yönetsel ya da örgütsel yöntemin uygulanmasıdır (Woodman vd., 1993; Van de Ven, 1986; Tang, 1999; Yukl, 2002; Bell, 2005; Goyal and Akhilesh, 2007).

Yenilikçilik, işletmelerde yeni ürün geliştirme ya da üretim ve işletme sistemlerinde yeni gelişimler yapma (Gareth, 2001), ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi (Samuel, 2000), örgüt içerisinde değerli ve faydalı yeni ürün ve hizmetin ortaya çıkarılması (Woodman vd., 1993) şeklinde tanımlanabilmektedir. Bazı yazarlar ise, yenilikçi davranışta fikirlerin doğuşu ve fikirlerin uygulanması aşamalarına vurgu yapmakta, yenilikçi davranışın çok katmanlı bir süreç olduğunu ve yaratıcılığı ve yeni olarak ortaya konulanların uygulanması süreçlerini kapsadığını ifade etmektedir (Axtell vd., 2000; Unsworth vd., 2000; Scott ve Bruce;1994). Bir başka ifadeyle, yenilikçilik, uygulamaya dökülmüş yaratıcılıktır (Khandwalla, 2006). Literatürde yenilikçilik için çok farklı tanımlar mevcut olsa da, çoğu tanım, yeni bir düşüncenin uygulamaya aktarılmasını içermekte ve bu yeni düşüncenin faydalılığının önemine dikkat çekmektedir (Camison-Zornoza vd., 2004).

Yenilikçi davranış bir çalışanın bilinçli olarak ürün, prosedür ve süreçlere ait yeni fikirleri; kendi işine, bölümüne veya işletmenin tamamına uygulaması veya benimsemesi olarak tanımlanmaktadır (West ve Farr, 1989). Çoğu araştırmacı yenilikçi davranışta fikirlerin doğuşu ve fikirlerin uygulanması aşamalarına vurgu yapmaktadır. (Axtell vd., 2000; Unsworth, vd., 2000). Sonuç olarak her ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, işletmeler, faaliyetlerini sistematik olarak geliştirmek ve iyileştirmek için, mutlaka stratejik ve dinamik bir rekabet avantajı olan yenilikçi davranış yeteneğine sahip olmak ve onu iyi yönetmek durumundadırlar (Perdomo-Ortiz vd., 2006).

2.3. İş Performansı

Günümüzde sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkan performans, örgütsel verimliliğinin artırılmasında önemli katkı sağlayan bir unsurdur. Bu nedenle işletmeler, küreselleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için performans kavramına gün geçtikçe daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğini nicel/nitel olarak ifade eden bir kavramdır (Daft, 2000; Akal, 2003). İş performansı, işin bir parçası olarak çalışanların alacakları ücret karşılığında, işe yönelik olarak göstermeleri gereken aktiviteleri olarak değerlendirilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993; Rousseau ve McLean Parks, 1993). Bu bağlamda iş performansı, nitelikli üretim veya hizmetin sağlanmasına katkıda bulunan doğrudan ya da dolaylı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Lievens vd., 2008).

İşletmelerin, örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren işgörenlere ihtiyaçları vardır. Ancak işgörenler istenen yüksek performansla ulaşabilmek için motive edilme ihtiyacı hissetmektedirler (Hogan ve Shelton, 1998; McShane ve Von Glinow, 2009). Yüksek iş performansı, örgütler kadar, çalışanlar içinde önemlidir. Kendisinden istenenleri gerektiği gibi yerine getirmek ve başarılı olmak, bireyler için bir özgüven ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi istendik kişisel sonuçların da temel koşuludur (Sonntag ve Freese, 2002).

2.4. Çevresel Belirsizlik

Sistem teorisinin geliştirilmesi ile birlikte, örgüt-çevre ilişkisi büyük bir önem kazanmış ve koşul bağımlılık kuramı ekseninde çeşitli disiplinlerin araştırma konusu olmuştur (Thompson, 1967; Lawrence ve Lorsch, 1967;

Burns ve Stalker, 1961; Gerloff vd., 1991). Örgütlerin şiddeti gittikçe artan küresel rekabet içerisinde varlıklarını devam ettirebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlama zorunlulukları, teknolojinin hızla yayılması ve gittikçe artan yasal düzenlemelerin etkisi çevresel belirsizliği artırmaktadır (Thong, 1999). Çevre-örgüt ilişkisinin belirlenmesinde temel yapı taşı olan çevresel belirsizlik, örgütü etkileyen dışsal faktörler arasında önemli yere sahip bir değişkendir (Aldrich, 1999; Liao ve Gartner, 2006).

Çevresel belirsizlik; örgütlerin, ilgili ve ilgisiz veri arasındaki ilişkiyi ayırt edememesi, gelecekteki muhtemel olayları tam ve doğru olarak öngörememesi, enformasyon yokluğu veya eksikliği nedeniyle, kararın muhtemel sonuçlarının doğru tespit edilememesi olarak tanımlanmıştır (Buchko, 1994; Ashill ve Jobber, 1999; Hoque, 2004; Freel, 2005). Başka bir ifade ile çevresel belirsizlik, yöneticilerin çevre içinde meydana gelebilecek değişimleri doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği ya da örgütün bir görevi icra etmek için ihtiyaç duyacağı bilgi ile sahip olduğu bilgi arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Milliken, 1987; Galbraith, 1973; Van Gils vd., 2004). Algılanan çevresel belirsizlik ise, örgütlerin çevrenin gelecekteki durumunu öngörememesi, çevrenin bileşenleri arasındaki ilişkileri anlama kabiliyetinin olmaması demektir (Cohen, 2001).

Organizasyon-çevre ilişkisini irdeleyebilmek için çevreyi oluşturan bileşenlerin ve boyutların da incelenmesi gerekmektedir. Lawrence ve Lorsch, çevresel belirsizliğin bileşenlerini, açık bilgi eksikliği, kesin bir geri bildirim alabilmek için uzun bir zaman aralığının olması ve nedensel ilişkilerin genel belirsizliği şeklinde açıklamaktadır (1967: 27). Duncan ise, çevresel belirsizliğin, çevresel faktörlere ilişkin bilgi eksikliği, yanlış bir karar alındığında organizasyonun neler kaybedebileceği hususunda kararın sonucunu bilememe ve çevresel faktörlerin organizasyonun başarısı ya da başarısızlığını nasıl etkileyebileceğini kestirememe şeklinde üç bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir (1972: 318). Montalvo, çevresel belirsizliğin dört boyuttan oluştuğunu belirtmektedir (2004: 6): Ekonomik fırsatlar, elde edilebilecek faydalar, teknik fizibilite ve finansal risk. Jones ise çevresel belirsizliğin, çevresel dinamizm, çevresel zenginlik ve çevresel karmaşıklaktan oluşan üç temel boyuttan kaynaklandığını belirtmektedir (2004). Burada çevresel dinamizm, değişimin ve belirsizliğin yüksek olduğu istikrarsız bir çevreyi, çevresel zenginlik, bir çevrede faaliyet gösteren örgütler tarafından ihtiyaç duyulan kritik kaynakların kıtlığını veya bolluğunu, çevresel karmaşıklık ise, çevreyi anlayabilmek için gereksinim duyulan bilgi seviyesini ifade etmektedir (Bergeron vd., 2001; Fuentes vd., 2004).

2.5. Girişimci ve Yenilikçi Davranış, İş Performansı ve Çevresel Belirsizlik İlişkisi

2.5.1. Girişimci ve Yenilikçi Davranış İle İş Performansı İlişkisi

Girişimci ve yenilikçi davranış ile iş performansı kavramları, hem akademisyenlerin hem de işletmelerin son yıllarda oldukça ilgi gösterdikleri konulardır. Bu ilginin temelinde ise girişimci ve yenilikçi davranışların hem örgüt hem de bireysel düzeyde performans artışının sağlanmasında önemli faktörlerden olmasıdır. İşgörenlerin rekabetin zorunlu kıldığı girişimci davranışları sergilemesi, bireysel performanslarını artırdığı gibi, örgütsel performansın artırılmasına da katkı sağlamaktadır (Ostroff ve Schmitt, 1993). Bu nedenle yapılan çalışmalarda, iş performansı girişimciliğe bağlı bir değişken olarak ele alınmıştır: Herron ve Robinson (1993) yaptıkları bir araştırmada, girişimci davranış ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu konuda yapılan başka bir araştırmada ise, bireylerin, girişimcilik ruhu ile eski alışkanlıklardan vazgeçerek yeni işler yapmak suretiyle performanslarını artırdıkları belirtilmektedir (Antoncic, 2000).

Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için bir organizasyon içerisinde bireylerin ve bunların oluşturduğu ekiplerin çalışması önem arz etmektedir. (Hostager vd. 1998). Bu konuda yapılan araştırmalarda, yenilikçi davranışların iş performansını olumlu etkilediği belirtilmektedir (Damanpour ve Evan, 1984; Burgelman vd., 1996; Han vd., 1998). Hatta neredeyse, yenilikçi davranışlar başarıyla, stabilite başarısızlıkla özdeşleştirilmiştir (Taylor ve McAdam, 2004). Araştırmalar bireysel performansını artırmak isteyen işgörenlerin yenilikçi davranışları daha kolay benimsediklerini göstermektedir (Tolbert ve Zucker, 1983; Krishnan, 2002).

Bu konuda yapılan ampirik çalışmalarda bulgular girişimci ve yenilik davranışları ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Burgelman 1983, 1985; Pinchot, 1985, Zahra ve Garvis, 2000; Sorescu vd., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Lumpkin ve Dess, 2005). Girişimci ve yenilikçi davranış ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak girişimci ve yenilikçi davranışın çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: Girişimci davranış iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Yenilikçi davranış iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.5.2. Girişimci ve Yenilikçi Davranış İle Çevresel Belirsizlik İlişkisi

Çevresel belirsizlik, özellikle strateji veya politikada değişimi özendirerek sonuçta girişimci ve yenilikçi davranışlara yol açtığı için, teknoloji ve örgüt yapısı ilişkisi içinde önemli bir rol oynamaktadır (Ettlie, 1983). Hatta birçok araştırmacı çevrenin, girişimciliği ve yenilikçiliği etkileyen temel faktör olduğunu belirtmektedir (Dean 1993; Covin ve Slevin 1991; Miles ve Arnold 1991; Zahra 1991).

Girişimci davranış ile çevresel belirsizlik arasındaki etkileri inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır: Dess vd. (1997) tarafından yapılan bir çalışmada, çevresel belirsizliklerin, karmaşıklığın ve dinamizmin bir işletmenin girişimcilik başarısı ile pozitif ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Guth ve Ginsberg (1990) tarafından yapılan bir başka çalışmada, çevresel belirsizlik arttıkça, işletmelerin daha fazla girişimci davranış gösterme eğilimi içerisine girdikleri belirtilmektedir. Ayrıca yapılan birçok çalışmada çevresel belirsizlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Miller 1983; Sandberg ve Hofer, 1987; Miller vd. 1988).

Literatür incelendiğinde benzer şekilde yenilikçi davranış ile çevresel belirsizlik arasındaki etkileri inceleyen araştırmalara da rastlanmaktadır: Baldrige ve Burnham (1975), belirsizliğin artışının yeniliklerin örgüt içerisindeki adaptasyonunu kolaylaştıracağını belirtmiştir. Miller ve Friesen tarafından 1983 yılında ABD ve Kanada'daki işletmelerde yapılan bir araştırmada, çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda, işletmelerin yenilikçi davranışa yönelme eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir (Tan ve Litschert, 1994). Bu konuda farklı zamanlarda araştırmaları olan Shane (1993, 1995) ise, yenilikçi davranış ve çevresel belirsizlik arasında pozitif ilişki tespit etmiş ve çevresel belirsizlik arttıkça, organizasyonları değişime götüren yenilikçi uygulamaların önem kazandığını belirtmiştir. Farklı ampirik çalışmalarda çevresel belirsizlik ile yenilikçi davranış arasında doğrudan, dolaylı ve aracı olarak önemli ilişkiler tespit edilmiştir (Harrigan, 1981; Carroll, 1983; Tsai vd., 1991; McDougal vd., 1992). Bu araştırmacılara göre bir işletme dinamik çevrede varlığını sürdürmek için yenilikçi davranmak durumundadır (Johnson vd., 1997).

Girişimci ve yenilikçi davranış ile algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak girişimci ve yenilikçi davranışın algılanan çevresel belirsizliğe etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3: Girişimci davranış algılanan çevresel belirsizliği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Yenilikçi davranış algılanan çevresel belirsizliği pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.5.3. Çevresel Belirsizlik İle İş Performansı İlişkisi

Önceden tahmin edilememesi anlamındaki karmaşıklık, dinamizm ve zenginlik gibi bir dizi boyutla karakterize edilen çevre, organizasyonlar için bir belirsizlik unsuru olarak ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalarla, dinamik, karmaşık ve rekabetin şiddetinin yoğun yaşandığı çevrede faaliyet gösteren girişimci ve yenilikçi işletmelerin yüksek düzeyde başarı sergiledikleri bilinmektedir (Khandwalla, 1987; Zahra ve Covin, 1995). Yapılan pek çok araştırmada, algılanan çevresel belirsizliğin performans ile ilişkili olduğu ve çevresel kavramların performans üzerinde etkisinin tespit edildiği belirtilmektedir (Aldrich ve Zimmer, 1986; Acs ve Audretsch, 1987; Bygrave, 1989; Cooper, 1993; Naman ve Slevin, 1993; Bull ve Willard, 1993; Zahra, 1996; Covin ve Slevin, 1997; Wiklund ve Shepherd, 2005). Yapılan bir araştırmada, çevresel belirsizliklerin yoğun yaşandığı dönemlerde yüksek işgören performansına sahip işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağladıkları tespit edilmiştir (Uzkurt, 2002). Aynı şekilde, Zahra ve Coven (1995)'de belirsiz bir çevrede girişimci davranış sergileyen işletmelerin, yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Bir başka çalışmada da, çevresel belirsizliğin, çalışanların iş performansını artırdığı tespit edilmiştir (Anwar vd., 2011). Buna karşın, Khalil (2009) tarafından yapılan bir araştırmada, çevresel belirsizlik ile iş performansı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiş, Colquitt vd. (2011) tarafından yapılan bir araştırmada ise, çevresel belirsizlik ile iş performansı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiş ve çevresel belirsizliğin iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğu bulgulanmıştır.

Algılanan çevresel belirsizlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak algılanan çevresel belirsizliğin, çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 5: Algılanan çevresel belirsizlik iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

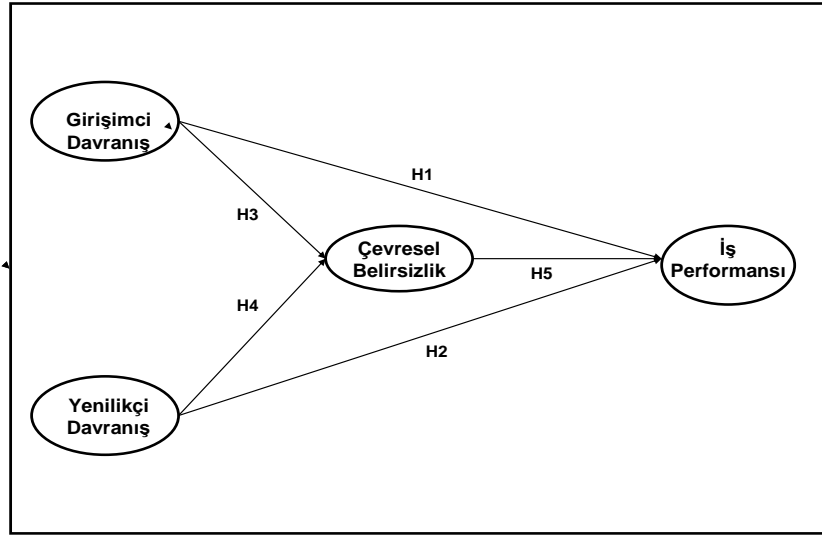
Yapılan bazı araştırmalarda, girişimci ve yenilikçi davranışlar ile performans arasındaki ilişki incelenirken, işletmenin çevresinin de dikkate alınmasının gerektiği belirtilmektedir. İşletmelerin faaliyet içerisinde buldukları çevrenin özellikleri, girişimci ve yenilikçi davranışların benimsenmesi, yerleşmesi ve uygulanmasında belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993; Antoncic ve Hisrich, 2001). Bu konuda yapılan bir araştırmada işletmelerin çevresel belirsizliğe uyum sağlayabilmesinde, girişimcilik yeteneğine sahip

çalışanların gösterdiği yüksek performans nedeniyle örgütte tutulabilmesinin önemine dikkat çekilmektedir (Pittaway, 2001). Bir diğer çalışmada ise, liderlerin yenilikçi davranışları ve performans ilişkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi araştırılmıştır (Waldman vd., 2001). Bu yaklaşımdan hareketle, girişimci ve yenilikçi davranışların iş performansına etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracılık etkisinin olabileceği düşünülerek geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 6: Girişimci davranışın çalışanların iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 7: Yenilikçi davranışın çalışanların iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık etkisi vardır.

Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1' de sunulmuştur:



Şekil 2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yenilikçi davranış (YK) ve girişimci davranışın (GD) iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide çevresel belirsizliğin (ÇB) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından

değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık testlerini test etmek üzere sobel testi yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren yazılım işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekleme yaklaşık 3000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 341 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 575'i geri dönmüş, 543'ü analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %18,7'si kadın (n=102), %69,2'si (n=378) evlidir. Çalışanların %16,7'si (n=91) lise, %76,3 (n=414) üniversite, %7'si (n=38) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, %18,3'ü (n=99) 18-24 yaş, %32,2'si (n=175) 25-32 yaş, %29'u (n=158) 33-40 yaş ve %20,5'i de (n=111) 41 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %26,5'i (n=144) 3 yıldan az, %49,4'ü (n=268) 4-9 yıl arası, %16,7'si (n=91) 16-21 yıl arası ve %7,4'ü de (n=40) 22 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Yenilikçi davranış(YK) ve girişimci davranışın (GD)'ün iş performansı(IP) üzerine etkisini ve bu etkide çevresel belirsizliğin (ÇB) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler Tablo 1'de sunulmuştur. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

3.2.1. Girişimci Davranış Ölçeği: Çalışanların girişimci davranışa eğiliminin ölçülmesinde, Pearce ve arkadaşları tarafından (1997) oluşturulan ve Zampetakis ve arkadaşları(2009) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Altı sorudan oluşan ölçekte sorular “Yeni beceriler öğrenme konusunda heyecanlıyım” ve “Zorlu ve fırsatlarla dolu işler için ortak iş grupları ve iş takımları ortamı yaratırım.” şeklindedir. Zampetakis ve arkadaşları(2009) ölçeğin güvenilirlik katsayısını .71 olarak tespit etmişlerdir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada bu ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .49 ile .71 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .87 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .55 ile .83 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Yenilikçi Davranış Ölçeği: Çalışanların yenilikçi davranışa eğiliminin ölçülmesinde Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Altı sorudan oluşan ölçekte sorular “Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretirim” ve “Yenilikçiyim” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 89 olarak tespit edilmiştir ve ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada bu ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .52 ile .56 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .88 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos 6.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .59 ile .80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur

3.2.3. İş Performansı Ölçeği: Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70’in üstündedir. Türkiye’de Çöl

(2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .53-.66 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .65 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .71 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir.

3.2.4. Çevresel Belirsizlik Ölçeği: Örgütlerin içinde buldukları çevresel belirsizlik düzeyi ile ilgili algılarını belirlemek üzere Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen ve Waldman ve arkadaşları (2001) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşletme çevremiz çok dinamik; teknolojik, ekonomik ve kültürel değişim çok hızlı” ve “İşletme çevremiz çok riskli, bir yanlış adım işletmemizin çöküşü olabilir” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada Stamper (2002)' nin çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Waldman ve arkadaşları(2001) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .48 ile .52 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .70 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .47 ile .55 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .67 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Yenilikçi Davranış (YD): Scott ve Bruce. (1994)

Y1: Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretimim

Y2: Yaratıcı fikirler üretimim

Y3: Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm

Y4: Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim

Y5: Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm

Y6: Yenilikçiyim

Girişimci davranış(YD): Pearce (1997)

G1: Yeni beceriler öğrenme konusunda heyecanlıyım

G2: Çalışma arkadaşlarıma hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kendi fikirleri için inisiyatif almalarını teşvik ederim

G3: Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem

G4: Hizmetlerimiz geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırırım.

G5: Zorlu ve fırsatlarla dolu işler için ortak iş grupları ve iş takımları ortamı yaratırım.

G6: Çalışma arkadaşlarıma yeni ve radikal fikirler üretme konusunda destek olmam

Çevresel Belirsizlik(ÇB):

B1: İşletme çevremiz çok dinamik; teknolojik, ekonomik ve kültürel değişim çok hızlı

B2: İşletme çevremiz çok riskli, bir yanlış adım işletmemizin çöküşü olabilir

B3: Çevremiz eski pazarların genişlemesi ve yenilerin ortaya çıkmasıyla çok hızlı genişliyor

B4: Çok stresli, titiz, saldırgan bir çevredeyiz ve bu çevrede ayakta durmak zor.

İş Performansı(IP): Kirkman ve Rosen (1999) ve Sigler ve Pearson (2000)

P1: İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.

P2: Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.

P3: İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.

P4: Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri(CFA) yapılmıştır. CFA sonuçları Tablo 2' de toplu halde sunulmuştur.

İkinci aşamada ise katılımcıların algıladıkları Yenilikçi davranış, girişimci davranış, çevresel belirsizlik ve iş performansına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır. Son olarak yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	df	MIN/D F	FI	GFI	FI	FI	LI	MSEA
			5	.85	.80	.90	.90	.90	.08
1. Yenilikçi davranış(YK)	0.4	.1	.6	98	96	97	98	98	05
2. Girişimci davranış(GD)	.2		.03	99	98	99	99	98	01
3. Çevresel Belirsizlik(ÇB)	36		18	99	98	99	99	99	01
4. İş performansı (İP)	5.3	.3	.1	97	97	98	98	98	06

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları *“kabul edilebilir”* standartlarına göre düzenlenmiştir.

Tablo 3. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1.İP	3.82	.67	(.65)			
2. ÇB	3.82	.65	.63***	(.67)		
3. YD	3.80	.76	.70***	.68***	(.82)	
4. GD	3.85	.74	.72***	.71***	.82***	(.82)

*p<.05 ** p<.01

Tablo 3’ te de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF< 10).

Yenilikçi davranış (YK) ve girişimci davranışın (GD) iş performansı(İP) üzerine etkisini ve bu etkide belirsizliğin (ÇB) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç çevresel aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon

katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda ÇB düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, YK-ÇB, İP ve GD-ÇB, İP arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4 ve Tablo 5’de verilmektedir.

Tablo 4. Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		ÇB	İP
D	Test		
	Yaş		-
	Çal.		-
	YD		.70*
	ΔR^2		.49
	<i>Adju</i>		.49
			(<i>F</i> =
	Test		ÇB
	Yaş	-	-
	Çal.	.004	.015
	YD	.68*	.63*
	ΔR^2	.46	.39
	<i>Adju</i>	.46	.39
		(<i>F</i> =	(<i>F</i> =
	Test		
Yaş		-	
Çal.		.026	
YD		.51*	
ÇB		.28*	
ΔR^2		.53	
<i>Adju</i>		.53	
		(<i>F</i> =	
<i>Sobel</i>	3.5***		

*** $p < .001$

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken yenilikçi davranış ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında YK'nın İP'yi ($\beta = .70$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda YK'nın aracılığı araştırılan ÇB'e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda YK'nın ÇB'İ anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .68$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÇB'in İP'ye

olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. ÇB İP'yi ($\beta = .63, p < .001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise YK ve aracılığı araştırılan ÇB birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda YK'nın ÇB ile birlikte analize sokulmasıyla İP' üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .51, p < .001$), ÇB'in de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .28, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 3.1, p < .001$). Bu bulgu YK'nın İP'ye etkisinde ÇB'in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5. Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		ÇB	İP
D	Test		
	Yaş		-
	Çal.		-
	GD		.72*
	ΔR^2		.51
	<i>Adju</i>		.52
			(<i>F</i> =
	Test		
	Yaş	-	
	Çal.	.002	
	GD	.71*	
	ΔR^2	.50	
	<i>Adju</i>	.50	
			(<i>F</i> =
	Test		
	Yaş		-
	Çal.		.030
	GD		.56*
ÇB		.23*	
ΔR^2		.54	
<i>Adju</i>		.54	
		(<i>F</i> =	
<i>Sobel</i>		3.1***	

*** $p < .001$

Aracılık testinin ikinci aşamasında diğer bağımsız değişken girişimci davranış ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk

adımında GD'nın İP'yi ($\beta = .72, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GD'nın aracılığı araştırılan ÇB'e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda GD'nın ÇB'i anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .71, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise GD ve aracılığı araştırılan ÇB birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GD'nın ÇB ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .56, p < .001$), ÇB'in de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .23, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 3.0, p < .001$). Bu bulgu da GD'nın İP'ye etkisinde ÇB'in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği görülmektedir. Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre tüm bağımsız değişkenlerin aracı değişkeni etkilediği gibi ÇB'nin de İP'yi önemli oranda artırdığı belirlenmiştir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada girişimci ve yenilikçi davranışların çalışanların iş performansına etkisi ve bu etkide çevresel belirsizliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren yazılım sektörü çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile yazılım sektöründe girişimci ve yenilikçi davranışlar ile iş performansı ilişkisi ve bu ilişkilerde çevresel belirsizliğin aracılık rolüne yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde girişimci davranışın iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı bulgusuna erişilmiştir. Bu bulgu kuram ile ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Pinchot, 1985; Herron ve Robinson 1993; Antoncic, 2000; Zahra ve Garvis, 2000; Sorescu vd., 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005). Yenilikçi davranışın iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu kuram ile ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Tolbert ve Zucker, 1983; Damanpour ve Evan, 1984; Burgelman vd., 1996; Han vd., 1998; Krishnan, 2002; Taylor ve McAdam, 2004).

Çalışanların girişimci davranışları, çevresel belirsizlik ile ilişkili olduğu ve çevresel belirsizliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur. (Miller 1983; Sandberg ve Hofer, 1987; Miller vd. 1988; Guth ve Ginsberg

1990; Zahra, 1991; Dess vd., 1997). Çalışanların yenilikçi davranışları, çevresel belirsizlik ile ilişkili olduğu ve çevresel belirsizliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur. (Baldrige ve Burnham 1975; Miller ve Friesen 1983; Shane 1993, 1995; Harrigan, 1981; Carroll, 1983; Tsai vd., 1991; McDougal vd., 1992). Girişimci ve yenilikçi davranışların çalışanların iş performansına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktığı değişkenlere yansiyabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle girişimci ve yenilikçi davranışların çalışanların iş performansına olan etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan hem girişimci hem de yenilikçi davranışın, çalışanların iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, işletmelerde hem girişimci, hem de yenilikçi davranışların çalışanların iş performansının artırılmasında önemli değişkenler olduğu bulgularla ortaya konulmuştur. Günümüz işletmelerinde önemli çıktığı davranışlardan olan iş performansının, girişimci ve yenilikçi davranışlar ile birlikte çevresel belirsizlik gibi değişkenlerin aracılığıyla şekillenebileceğinin tespiti bu çalışmada elde edilen önemli bir bulgudur. Ayrıca girişimci ve yenilikçi davranışların çevresel belirsizlik ile ilişkisinin ortaya konulması ve çevresel belirsizlik ile iş performansı arasında ki güçlü ilişkinin tespiti, bu çalışmanın diğer bir önemli sonuçlarındandır. Bu kapsamda günümüz lider ve yöneticilerine işletmelerde girişimci ve yenilikçi davranışları benimsemeleri ve uygulamaları durumunda, çalışanların iş performanslarının artacağı, aynı zamanda gittikçe değişen, karmaşıklaşan dinamik çevrelerde rekabet eden işletmelerin, risk alma ve proaktif yaklaşımlar uygulama yoluyla çevresel belirsizliği kendileri için bir rekabet avantajı haline getirip, rakiplerine üstünlük sağlamak suretiyle bu zor koşulların üstesinden gelebilecekleri önerisinde bulunulabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın boyutsal olmaması ve sadece yazılım sektöründe yapılmış olması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Bu nedenle araştırmanın başka sektörlerde ve değişik zamanlarda elde edilen veriler ile yapılması durumunda bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı da çıktığı değişken olarak ele alınan iş performansına ait veriler çalışanların kendilerine sorulması yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışanların performanslarına ait verilerin diğer yöntemler ile edilmesi halinde daha açıklayıcı bulgular elde edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip araştırmalarda, girişimci ve yenilikçi davranışların örgütsel

performans üzerindeki etkilerini ve aracı değişken olarak örgütsel davranış içinde bulunan diğer değişkenlere yer vererek araştırmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acs, Z. J. ve Audretsch, D. B. (1987), Innovation, market structure, and firm size. *Review of Economics and Statistics*, 69, 567-574.
- Aldrich, H. ve Zimmer, C. (1986), Entrepreneurship through social networks. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.). *The art and science of entrepreneurship*: 3– 23. Cambridge, MA: Ballinger.
- Aldrich, H. (1999), *Organizations Evolving*, London: Sage.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, Y. (2005), Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Antonic, B. (2000), *Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development*, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University,
- Antonic, B. ve Hisrich, R. D. (2001), “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*,16, 497-527.
- Antonic, B., ve Hisrich, R.D. (2003), “Clarifying The Intrapreneurship Concept”, *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Anwar, M. S., Aslam, M., Tariq, M. R. (2011), Temporary Job and its Impact on Employee Performance, *Global Journal of Management and Business Research*, 11(8), 1-7.
- Arıkan, S. (2004), *Girişimcilik*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ashill, N.J. ve Jobber, D. (1999), The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on The Perceived Usefulness of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, 15, 519-540.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K., Wall, T.D., Waterson, P. ve Harrington, E. (2000), Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–85.
- Azulay, I., Lerner, M. ve Tishler, A. (2002), Converting Military Technology Through Corporate Entrepreneurship, *Research Policy*, 31, 419–435.

- Baldrige J. V. ve Burnham R. A. (1975), Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts, *Administrative Science Quarterly*, 20, 165-176.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bell, Geoffrey G. 2005, Clusters, networks and firm innovativeness. *Strategic Management Journal* 26 (3), 287-295.
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S. (2001), Fit In Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison Of Perspectives, *Omega*, 29, 125-142.
- Brazeal, D. V., (1993), The Genesis of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, s.37.
- Bull, I. ve Willard, G. E. (1993), Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 183-195.
- Burgelman R.A. (1983), A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm”, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgerman Robert A. (1985), Managing the New Venture Division, Research Findings and Implications for Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54.
- Burgelman, R. A., Maidigue, M. A. ve Wheelwright, S. C. (1996), *Strategic Management of Technology and Innovation*. 2nd Edition. Irwin: Boston, MA, USA.
- Burns T. ve Stalker G. (1961), *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Bygrave, W. (1989), The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look At Its Research Methodologies. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 14(1), 7-26.
- Caldwell, D.F. ve O'reilly, C. (2003), The Determinants Of Team-Based Innovation In Organizations, *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- Colquitt, J. A., Le Pine J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. (2011), Explaining the Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?, *Journal of Applied Psychology*, 1-15.
- Camison-Zornoza, C., Lapedra-Alcami, R., Segerra-Ciprés, M. ve Boronat-Navarro, M. (2004), A Meta-Analysis Of Innovation And Organizational Size, *Organization Studies*, 25(3), 331-361.

- Carroll, G. R. (1983), A stochastic model of organizational mortality: Review and reanalysis. *Social Science Research*, 12, 303-329.
- Çöl, G. (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001), The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Cooper, A. C. (1993), Challenges In Predicting New Firm Performance. *Journal Of Business Venturing*, 8, 241-253.
- Covin, J.G., ve Slevin, D.P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1997), High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions. In D. L. Sexton & R. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000*. Chicago, IL: Upstart Publishing Company.
- Damanpour, F. ve Evan, W.M. (1984), Organizational İnnovation And Performance: The Problem Of Organizational Lag, *Administrative Science Quarterly* 29(3), 392-409.
- Dean, C.C. (1993), Corporate Entrepreneurship: Strategic And Structural Correlates And İmpact On The Global Presence Of United States Firms, Unpublished Doctorial Dissertation, University Of North Texas, Denton, Tx.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Covin, J.G. (1997), Entrepreneurial Strategy Making Andfirm Performance: Tests Of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677–695.
- Döm, S. (2008), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Drucker, P. (1985), The Discipline Of The Innovator, *Harvard Business Review*. 63(3), 67–72.
- Duncan R.B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Ettlie, J.E. (1983), Organizational Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector, *Academy of Management Journal*, 26(1), 27-44.
- Fiş, A.M., Çetindamar, D. (2009), “Kurumsal Girişimcilik Ve Performans İlişkisi”, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 320–325.

- Freel, M.S., (2005), "Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms," *Small Business Economics*, 25, 49-64.
- Fuentes, M.M., Albacete-Saez, C.A. ve Llorens-Montes, F.J. (2004), The impact of environmental characteristics on tqm principles and organizational performance, *Omega*, 1-18.
- Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Gareth, R.J. (2001), *Organizational Theory and Cases*, London, Prentice Hall International Inc.
- Gerloff, E.A., Muir, N.K. ve Bodensteiner, W.D. (1991) Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of The Effects of Aggregation, *Journal of Management*, 17(4), 749-768.
- Goyal, A. ve Akhilesh, K.B. (2007), Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence And Social Capital Of Work Teams, *Team Performance Management* 13(7/8), 206-226.
- Guth, W., Ginsberg, A. (1990), Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*. 11, 4, 297-308.
- Han, Jin K., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998), Market Orientation And Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link? *Journal of Marketing* 62(4), 30-45.
- Harrigan, K.R. (1981), Barriers to entry and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 2, 395-412.
- Hayton, J.C., Kelley, D.J., (2006), A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Herron, L., Robinson, R.B., (1993), A Structural Model Of The Effects Of Entrepreneurial Characteristics On Venture Performance, *Journal Of Business Venturing*, 8 (1/3), 281-294.
- Hogan, R., Shelton, D.A, (1998), Socioanalytic Perspective On Job Performance, *Human Performance*, 11, 129-144.
- Hoque, Z. (2004), A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance, *International Business Review*, 13, 485-502.
- Hostager, T., Neil, T., Decker, R. ve Lorentz, R. (1998), Seeing Environmental Opportunities: Effects Of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation And Desirability, *Journal of Organisational Change Management* 11(1), 11-25.
- Janssen, O., ve Van Yperen, N.W. (2004), Employees' Goal Orientations, The Quality Of Leader Member Exchange, And The Outcomes Of Job

- Performance And Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Johnson, J.D., Meyer, M. E., Berkowitz, J. M., Ethington, C. T., Miller, V. D., (1997), Testing Two Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network, *Human Communications Research* 24(2), 320–48.
- Jones, G.R. (2004), *Organizational Theory, Design and Change*, Fourth Edition, New Jersey: Pearson Education International.
- Khalil, N. (2009), Task Uncertainty, Participative Budget and Performance: The Case of KIC Group of Companies, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, The University of Malaya, 67-74.
- Khandwalla, P. N. (1976), *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khandwalla, P. N. (2006), Tools For Enhancing Innovativeness In Enterprises, *Vikalpa*, 31(1), 1-16.
- Kirkman, B.L. Rosen, B. (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kreitner, R. (2004), *Management*. Ninth Editions, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Krishnan, V. R. (2002), Transformational Leadership and Value System Congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19-33.
- Kuratko D.F., Hodgetts R. M. (1998); *Entrepreneurship*, Orlando: The Dreyden Pres.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Goldsby, M.G. (2004), “Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modelling Perceived Implementation Outcome Comparisons At Organizational And Individual Levels,” *International Journal Of Entrepreneurship And Innovation*, 5 (2), May, 77-89.
- Lawrence P.R. ve Lorsch J.W., (1967), *Organization and Environments*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lee, S., Peterson, S. (2000), Culture, Entrepreneurial Orientation, And Global Competitiveness, *Journal Of World Business*. 35(4), 401–416.
- Liao, J. ve Gartner, W. (2006), The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms. *Small Business Economics* 27(1), 23-40.
- Lievens, F. Conway J. M. ve De Corte, W. (2008), The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Job Performance Ratings: Do Rater Source and Team-Based Culture

- Matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 11–27.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (1996), Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construction And Linking It To Performance, *Academy Of Management Review*. 21(1), 135–173.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (2001), Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle, *Journal Of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- McDougall, P. P., Robinson, R. B., ve DeNisi, A. S. (1992), Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7, 267–289.
- Miller, D. (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, 29, 770–791.
- Miller, D. ve Dröge, C. (1986), “Psychological and Traditional Determinants of Structure”, *Administrative Science Quarterly*, 31, 539–560.
- Miller, D., Dröge, C. ve Toulouse, J. (1988), Strategic Process and Content As Mediators Between Organizational Context and Structure, *Academy of Management Journal*, 31, 544–569.
- Milliken, F.J. (1987), Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133–143.
- Montalvo, C. (2004), What Triggers Change and Innovation?, *Technovation*, 1-12.
- Mueller, S.L., ve Thomas, A.S. (2000), Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control And Innovativeness, *Journal of Business Venturing* 16, 51–75.
- Murphy, K.R. ve J.N. Cleveland, (1995), Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives, Sage Pub. London.
- Muzychenko, O., (2008), Cross-Cultural Entrepreneurial Competence in Identifying International Business Opportunities, *European Management Journal*, 26, 366– 377.
- Naman J.L. ve Slevin D.P. (1993), Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Ostroff, C., ve Schmitt, N. (1993), Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. *Academy of Management Journal*, 36, 1345-1361.

- Pearce, J. A., Kramer, T. R. ve Robbins, K. D. (1997), Effects Of Managers' Entrepreneurial Behaviour On Subordinates, *Journal of Business Venturing* 12, 147-160.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito J., And Galende J. (2006), Total Quality Management As A Forerunner Of Business Innovation Capability. *Technovation*, 26, 1170-1185.
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row.
- Pittaway L., (2001), Corporate Enterprise: A New Realty For Hospitality Organizations?, *Hospitality Management*, 20, 379-393.
- Pretorius, M; Millard, M.S. ve Kruger E.M. (2005), Creativity, Innovation and Implementation: Management Experience, Venture Size, Life Cycle Stage, Race an Gender as Moderators. *South African Journal of Business Management*, 36 (4), 55-68.
- Richard, O. Barnett T., Dwyer, S. ve Chadwick K. (2004), Cultural Diversity in Management, Firm Performance and The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Dimensions, *Academy Of Management Journal*. 47(2), 255-266.
- Rousseau, D. M. ve Mclean P. J. (1993), The Contracts of Individuals and Organizations. (ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Samuel, C. C. (2000), *Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment*, Prentice Hall International Inc., London.
- Sandberg, W.R. ve Hofer, C.W. (1987), Improving New Venture Performance: The Role Of Strategy, Industry Structure, And The Entrepreneur. *Journal Of Business Venturing*, 2, 5-28.
- Schermerhorn J.R. (1999), *Management For Productivity* , 3th Ed., New York : John Wily&Sons, s. 66.
- Scott, S.G., ve Bruce, R.A. (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000), Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Silver, D.A. (1983), "Entrepreneurial Life", John Wiley, New York.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.

- Shane, S. (1993), Cultural influences on national rates of innovation, *Journal of Business Venturing*, 8(1), January 59–73.
- Shane, S. (1995), Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles, *Journal of International Business Studies*, 26(1), 47-68.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002), Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (p.4-25). John Wiley & Sons, Ltd.
- Tan, J. Justin ve Litschert, Robert J. (1994), “Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry,” *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.
- Tang, H.K. (1999), An Inventory Of Organizational Innovativeness. *Technovation* 19(1), 41-51.
- Taylor, J. ve McAdam, R. (2004), Innovation Adoption And Implementation In Organizations: A Review And Critique, *Journal of General Management* 30(1), 17-38.
- Thomas C.C. (2000), Developing and Supporting Information Entrepreneurs, *Industrial and Commercial Training*, 32(6), 196-200.
- Thompson J. D. (1967), *Organizations In Action*, New York: Mcgraw-Hill.
- Tolbert, P.S., ve Zucker, L.G. (1983), Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
- Tsai, W. M.H., MacMillan, I.C., ve Low, M.B. (1991), Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6, 9-28.
- Unsworth, L., Brown, H. ve MCGuire, L. (2000), Employee Innovation: The Roles of Idea Generation and Idea Implementation, In *Proceedings of The Annual Conference of The Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans.
- Uzkurt, C. (2002), Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 12-18.
- Van de Ven, A.H. (1986), Central Problems in The Management Of Innovation. *Management Science* 32(5), 590-607.
- Van Gils, A., Voordeckers, V., Van den Heuvel, J. (2004), Environmental Uncertainty and Strategic Behavior in Belgian Family Firms, *European Management Journal*, 22(5), 588–595
- Waldman, D.A., Ramirez, G., House, R.J., Puranam, P. (2001), Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes And Profitability Under

- Conditions Of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(1), 14-143.
- Wang, G. ve Netemeyer, R.G. (2002), The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- West, M.A. ve Farr, J.L. (1989), Innovation at Work: Psychological Perspectives, *Social Behavior*, 4, 15–30.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993), Toward A Theory Of Organizational Creativity, *Academy Of Management Review*, 18, 293–321.
- Yuan, F. ve Woodman R.W. (2010), Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations. *Academy Of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yukl, G. (2002), *Leadership In Organizations*, Nj: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- 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. (1996), Governance, Ownership, And Corporate Entrepreneurship. The Moderating Impact Of Industry Technological Opportunities, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1995). Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal Of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
- Zahra S.A., Garvis D.M. (2000), “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environment Hostility”, *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 469-492.
- Zampetakis, L. A. Beldekos, P, Moustakis V. S. (2009), Day-To-Day Entrepreneurship Within Organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal* 27, 165–175.