

## Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü

### The Effects of Developmental and Rational Subcultures on Entrepreneurial Behaviors: The Mediating Role of Perceived Environmental Uncertainty

Yrd. Doç. Dr. İrfan Akkoç - Dr. Abdullah Çalışkan - Doç. Dr. Ömer Turunç

#### Öz

Bu çalışmanın amacı gelişim kültürü ve rasyonel kültürün çalışanların girişimci davranışına etkisi ve bu etki- de algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve savunma sektöründe yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 651 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, gelişim kültürü ve rasyonel kültürün girişimci davranış olumlu yönde etkilediği ve algılanan çevresel belirsizliğin bu ilişkide aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Böylelikle değişkenler arasındaki ilişkileri optimize eden bir yapısal eşitlik modeli önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Gelişim Kültürü, Rasyonel Kültür, Girişimci Davranış, Algılanan Çevresel Belirsizlik, Aracılık Etkisi.

#### Abstract

The aim of this study is to investigate the effect of developmental and rational culture on the employees' entrepreneurial behaviors and the mediating role of the perceived environmental uncertainty on this effect. The relationship between the aforementioned variables is analyzed by using a set of statistical techniques, i.e., factor analysis, regression analysis, and sobel tests. The data used in the analysis is obtained through questionnaires filled out by 651 employees of

the private firms in the defense sector in Ankara. The results of the analysis indicate that developmental culture and rational culture affect entrepreneurship behaviour positively and environmental uncertainty has a mediating role in that effect. Thus, a compatible structural equation model that optimizes the relationship among the variables is recommended.

**Keywords:** Developmental Culture, Rational Culture, Entrepreneurial Behaviors, Perceived Environmental Uncertainty, Mediating Effect.

#### Giriş

Günümüz iş yaşamında örgütlerin hayatta kalabilme- leri iç ve dış çevrelerine yönelik proaktif yaklaşımlar sergilemelerini gerekli kılmaktadır. Proaktif olmayan yaklaşımların iş fırsatlarının tespiti ve takip edilme- sinde yetersiz kalması işletmeleri sürekli bir arayışa yönlendirmektedir. Son yıllarda rekabetin artması ve değişimin hızlanması; işletmelerin kendine has yete- neklerin geliştirilmesini vazgeçilmez hale getirmektedir. Girişimci davranışlar ve bu davranışları destek- leyen ve başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan örgüt kültürünün, işletmelerin rekabet edebilmeleri için sahip olmaya çalıştığı yetenekler olarak her geçen gün önemi artmaktadır.

Rekabet yeteneğinin sürdürülmesinde yeniliklerin takip edilmesi ve bu yeniliklerin girişimcilikle hayata geçirilmesi günümüz örgütlerinin yoğun olarak uğraş verdiği konuların başında yer almaktadır. Girişimci- lik çevreye yönelik avantaj sağlayan bir faktördür. Bu kapsamda girişimciliğin içselleştirilerek çalışanlarda

girişimci davranışların oluşturulması algılanan çevresel belirsizlik kapsamında önemli bir üstünlük olarak nitelenebilir. Girişimciliğin çalışanların iş yaşamının bir parçası haline getirilmesi çalışan temelinde girişimci davranışın desteklenmesi ile mümkündür. Çalışanların girişimci davranış sergilemesinde pek çok faktör etkili olabilmektedir. Örgüt kültürü bu kapsamda önemli bir faktördür. Nitekim örgüt kültürü işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmesini sağlayan (Barney, 1996), çalışanların davranışlarını ve motivasyonunu etkileyen (Wiener ve Vardi, 1990) ve bu motivasyonun oluşmasını sağlayan önemli bir değişkendir (Egan vd. 2004). Bu kapsamda kültür örgütlerde başta çalışanlar olmak üzere birçok süreci etkilemektedir. İşletmeler başarıya ulaşmak, hatta hayatta kalabilmek için dış çevre zorunlulukları için uygun yapıları ve süreçleri geliştirmek zorundadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Dolayısıyla hızla değişen çevre zorunluluklarına cevap verebilecek girişimci tutum ve davranış sergileyen çalışanlara ihtiyaç artarak devam etmektedir. Günümüzde girişimcilik davranışı örgüt kültüründen kaynaklanan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Hult vd. 2003).

Uygun değerleri içeren bir örgüt kültürünün çalışanları beklenen davranışlara yönlendirebileceğinden hareketle örgüt kültürünün çalışanların girişimci davranışında etkili olabileceği düşünülmektedir. Ancak örgüt kültürü girişimci davranış gibi proaktif bir yaklaşımı tek başına yönlendirmekte yeterli olmayabilir. Bu kapsamda örgüt kültürünün oluşumuna kaynaklık eden algılanan çevresel belirsizlik gibi bazı değişkenlerin de çalışan girişimci davranışlarında etkili olabileceği söylenebilir.

Algılanan çevresel belirsizlik, çevresel faktörler konusundaki bilgi eksikliği nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik, değişimlerin örgüte etkilerini ve uygulanacak işlem/süreçlerin sonuçlarını öngörebilme yeterliliği olarak açıklanmaktadır (Milliken, 1987). Kıyasıya rekabetin yaşandığı, belirsiz ve karmaşık çevrede, girişimci işletmelerin başarılı performans sergiledikleri bilinmektedir (Khandwalla, 1987; Zahra ve Covin, 1995). Bu nedenle örgütlerde, algılanan çevresel belirsizliğin arttığı çalışma ortamında girişimci davranış gibi rekabet yeteneği oluşturabilecek değişkenleri içeren yapılara dönüşme eğilimi artabilir.

Yukarıda belirtilen yaklaşım çerçevesinde, bu çalışmada savunma sektöründe yer alan işletmelerde gelişim kültürü ve rasyonel kültürün çalışanların girişimci dav-

ranışı üzerindeki etkisi ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin rolü incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada ele alınan değişkenlerden elde edilen verilerle gizli değişkenlerle yol analizi yapılarak girişimci davranışın artırılmasında gelişim kültürü, rasyonel kültür ve algılanan çevresel belirsizlik ile uyumlu bir model kurularak yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

## Teori ve Hipotezler

Örgütlerde gelişim kültürü ve rasyonel kültürün girişimci davranış üzerindeki etkisi ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin rolünü belirlemek üzere tasarlanan bu görgül araştırmada ilk olarak teorik çerçeve ortaya konulmuş ve literatürden yola çıkılarak hipotezler oluşturulmuştur. Bu kapsamda gelişim kültürü, rasyonel kültür ve girişimci davranış arasındaki ilişkiler incelenmiş ve ardından bu ilişkilerde algılanan çevresel belirsizliğin rolü ele alınarak hipotezler oluşturulmuştur.

## Gelişim Kültürü ve Rasyonel Kültür

Örgüt kültürü henüz üzerinde fikir birliğine varılmamış geniş bir kavramdır. Örgütte paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar ve önemli anlamlar genel kültür ile ilişkilidir (Gren, 1988; Schein, 1985). Deal ve Kennedy (1982, s.90) örgüt kültürünü çevremizde var olan olguları düşünme şeklimiz olarak ifade etmektedir. Deshpande ve Webster (1989, s.4) ise örgüt kültürünü; “örgütsel davranış kuralları ile bu kurallara kaynaklık eden örgütsel fonksiyonların çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayan ve yaygın olarak kabul edilmiş inanç ve değer yapıları” olarak tanımlamaktadır. Bu inanç ve değerler örgüt çalışan ilişkisi ve çalışanların işe yaklaşım ve uyum duygularının nasıl olması gerektiğini içermektedir (Schein, 1985).

Örgüt kültürünün amacı, çalışanın örgüt içerisinde iş veya iş dışı tutum ve davranışlarına rehberlik yapmak suretiyle, çalışanın iş yaşamında başarılı olmasını sağlamaktır (Korte ve Chermack, 2006). Örgüt kültürü kavram olarak alt kültürleri kapsadığı halde davranış kalıpları ve uygulamalar gibi alt kültürün kendine özgü ve ayırt edici değerleri bulunmaktadır (Lok vd. 2005). Saffold (1988) alt kültürleri içermeyen ve örgüt kültürü düzeyinde yapılan değerlendirmelerin yetersiz olacağını öne sürmektedir. Çünkü alt kültürler çalışanların rasyonel tutum ve davranış göstermesini sağlamakta (Gregory, 1983) ve bu tutum/davranışları olumlu yönde etkilemektedir (Wallach, 1983).

Alt kültür; “örgütlerde farklı kültürel yapı, anlayış ve davranışa sahip çalışan gruplarını tanımlanmasını sağlayan, örgüt kültüründen belirgin farklılıklar gösteren anlayış ve uygulamalar” olarak tanımlanmaktadır (Trice ve Morand, 1991, s.1). Araştırmacılar alt kültürleri farklı kriterlere göre sınıflandırmışlardır. Örneğin Wallach (1983) örgüt kültürünü; yenilikçi kültür, bürokratik kültür ve destekleyici kültür olmak üzere üç alt başlık altında ele almıştır. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü; uyum yeteneği, misyon, tutarlılık ve katılım olmak üzere dört alt boyuta ayırmıştır. Quinn ve Rohrbaugh (1981) ise örgüt kültürü ve performans arasındaki etkileşimden hareketle, karşılaştırmalı değerler yaklaşımı modeli oluşturmuştur. Bu model üzerinde Quinn ve Spreitzer (1991) ve Denison ve Spreitzer (1991) tarafından yapılan çalışmalar neticesinde örgüt kültürü; dış odaklı; rasyonel kültür ve gelişim kültürü, iç odaklı; hiyerarşik kültür ve grup kültürü olarak dört alt boyuttan oluşan bir model ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada dış odaklı kültürler olan gelişim kültürü ve rasyonel kültüre odaklanılmıştır.

Karşılaştırmalı değerler yaklaşımı modelinde yer alan hiyerarşik ve rasyonel kültür kontrol değerlerine, grup ve gelişim kültürü ise esneklik değerlerine odaklanmaktadır (Quinn, 1988). Esneklik değerleri; kendiliğindenlik, değişim, açıklık, uyarlanabilirlik ve cevaplanabilirlik olarak sıralanabilir. Esneklik değerleri ile ilişkili alt kültür türleri; gevşek ve gayri resmi kontroller, açık ve zengin iletişim kanalları ve örgüt boyunca serbest bilgi akışını teşvik etmektedir. Kontrol değerleri ile ilişkili alt kültür türleri ise, öngörülebilirlik, istikrar, resmiyet, süreklilik ve uyumluluğa dayanmaktadır. Kontrol değerleri ile ilişkili alt kültür türleri; sıkı işlem kontrolleri, son derece yapılandırılmış iletişim kanalları ve sınırlı bilgi akışını desteklemektedir (Burns ve Stalker, 1961).

Rasyonel kültürde, verimlilik ve karlılığa odaklanma vardır. Bu kültürde birincil önem, planlama, verimlilik ve hedef netliğine verilmektedir (Burns ve Stalker, 1961). Rasyonel kültürde dış çevreye karşı tutumları hedefler kontrol eder. Bu kültür verimlilik ve başarıyı ve açık hedefler ile gerçekleştirme eğilimindedir. Motivasyon faktörleri; uzmanlık ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma isteğini içerir. Liderler buyrukçu, hedef odaklı ve fonksiyonel olurlar ve yapıya odaklanarak üretkenliği teşvik ederler. Bu kültürde verimlilik kriterleri; planlama, üretkenlik ve etkinlik olarak sıralanmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991). Ayrıca

bu kültürde, merkeziyetçi ve kontrole odaklı bir bakış söz konusudur. Rasyonel kültüre sahip örgütler daha çok başarı, verimlilik, fayda, hedeflerin açıklığı, kararlılık ve yönlendirme odaklı bir yaklaşım sergilerler (Quinn, 1988; Denison ve Spreitzer, 1991; Skerlavaj vd. 2010).

Gelişim kültürü ise; uyum yeteneği, büyüme, yenilik ve yaratıcılığa dayanmaktadır (Burns ve Stalker 1961). Gelişim kültüründe örgütün büyümesi ve bu kapsamda yeni kaynakların elde edilmesi sürecinde çalışanları yüreklendiren esnek bir örgüt kültürüdür. Gelişim kültürüne sahip işletmelerde liderler girişimci ve idealist eğilimli, risk almaya istekli ve gelecekle ilgili vizyon geliştirebilirler. Bu kültürde liderler ayrıca, şeffaflık, ek ve dış kaynakların elde edilmesine yoğunlaşırlar (Denison ve Spreitzer, 1991). Gelişim kültürü, esneklik, gelişme ve dış çevre üzerine odaklanmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989). Bu odaklanmanın temel unsurları ise büyüme, kaynakların elde edilmesi, yaratıcılık ve dış çevreye uyum olarak sıralanmaktadır. (Quinn, 1988; Deshpande ve Webster, 1989; Denison ve Spreitzer, 1991; Şkerlavaj vd. 2010). Gelişim kültüründe; büyüme, teşvik etme, yaratıcılık ve çeşitlilik önemli motivasyon faktörleridir. Gelişim kültüründe etkinlik ölçütleri; büyüme, yeni pazarların geliştirilmesi ve yeni kaynakların elde edilmesini içermektedir (Deshpande ve Webster, 1989).

### Girişimci Davranış

Girişimci kavramını ilk geliştiren ve tanımlayan Fransız bilim adamı Cantillon'dur (Hisrich ve Peters, 2002; Lumpkin ve Dess, 1996). Ancak günümüze ulaşan çerçevede girişimcilik konusu ilk defa Schumpeter (1928) tarafından incelenmiş ve girişimciyi, yeni alternatifler ortaya koyan başka bir ifade ile farklı veya benzer şeyleri, yeni yöntemler ile üreten çalışan olarak tanımlamıştır. Kuratko (2008) girişimciyi fırsatları fark eden, yakalayan ve bu fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştüren yenilikçi ve gelişimci kişi olarak tanımlamaktadır. Drucker ise girişimciyi; belirsiz ve değişken çevrede, yeni bir değer yaratabilecek kaynakları bir araya getiren ve düzenleyen kişi olarak ifade etmektedir (Drucker, 1986). Bu kapsamda girişimci değişimi fark eden, değişime uyum sağlayan ve değişimden değer yaratan kişidir (Drucker, 1985).

Girişimci kavramından sonra girişimcilik kavramına teorisyenlerin yaklaşımı ve tanımlaması incelendiğinde; George ve Zahra (2002, s.5) girişimciliği “toplulukların, bölgelerin, organizasyonların veya

bireylerin, refah yaratmak amacıyla iş fırsatlarını belirledikleri ve takip ettikleri eylem ve süreçler” olarak tanımlamıştır. Hisrich ve Peters’e (2002) göre ise girişimcilik; birçok açıdan risk alınan, zaman ve çaba sarf edilerek yeni bir değer yaratma sürecidir.

Literatür araştırıldığında teorisyenlerin girişimciliği genel olarak yenilikçilik, risk almak ve proaktiflik üzere üç boyutta ele aldığı görülmektedir (Miller, 1983; Knight, 1997; Moris ve Kuratko, 2002; Covin ve Slevin, 1991). Lumpkin ve Dess’in (1996) bu boyutlara özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını ilave ettiği, ayrıca Zahra (1991) girişimciliği; yenilikçilik, yeni iş teşebbüsü, stratejik yenilenme ve kendi kendine yenilenme olmak üzere dört boyutta incelenebileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda girişimcilik kavramı konusunda farklı yaklaşımlar bulunsada, akademisyenlerin birçoğu tarafından hem kişisel hem de örgüt düzeyinde girişimciliğin; rekabetçi agresiflik, yenilikçilik, proaktiflik ve risk almaya yönelik davranışların bütününden oluştuğu kabul edilmektedir (Drucker, 1985; Lumpkin ve Dess, 1996). Bu çalışmada literatürde yaygın bir şekilde kabul gören girişimciliğin; yenilikçilik, risk almak ve proaktiflik boyutlarına odaklanılmıştır.

İlk boyut olarak incelenen yenilikçilik ve ya yenilik kapasitesine sahip olma özellikle son yıllarda rekabet avantajı elde edilmesinde, yönetim ve üretim süreçleri başta olmak üzere ürün ve hizmet üretiminde büyük önem kazanmıştır. Yenilikçilik örgütler için rekabet avantajı sağlayan çok güçlü bir kaynaktır (Sastri, 1999). Thomson (1965) yenilikçiliği, bir işletmede üretilen ürün, hizmet ve uygulanan süreçler için yeni fikirlerin kabulü ve bunların başarılı bir şekilde tatbik edilmesi olarak tanımlamaktadır. Samuel (2000, s.519) ise yenilikçiliği “ürün ve hizmet üretiminde yeni üretim yöntemlerin uygulanması ve yeni çalışma süreçlerinin geliştirilmesi” olarak ifade etmektedir.

Kısaca ön alma olarak ifade edilebilecek ikinci boyut olarak proaktiflik, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından; yeni fırsatların takip edilmesi veya yeni pazarlara girilmesinde inisiyatif alma olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda proaktiflik, rakiplerine kıyasla; yeni ürün/hizmetleri, süreçleri ve teknolojileri daha önceden pazara sunulmasını içermektedir (Covin ve Slevin, 1989). Diğer bir ifade ile proaktiflik; yeni fırsatların araştırılması, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması veya mevcut ürün ve hizmetlerden vazgeçilmesini içeren davranışlardan oluşmaktadır

(Morris ve Kuratko, 2002). Proaktif organizasyonlar yeni pazarlara her zaman ilk giren veya ilk olmasalar bile pazara ilk girenlerin başlangıçta yaptıklarını ilk olarak geliştiren ve iyileştirenlerdir (Davis, 2007).

Üçüncü boyut ise kaybetme veya zarar etme ihtimali anlamına gelen risk alma; örgütlerin yenilikçi, proaktif ve yeni girişimlerde bulunma davranış ve eğilimlerinin doğal bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin mevcut pazarlardaki fırsatlardan yüksek düzeyde fayda elde etme hedefine yönelik olarak, aşırı borçlanması veya büyük miktarlarda kaynak tahsis etmesi, risk alma davranışlarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Morris ve Kuratko, 2002). Diğer bir anlatımla risk alma davranışı, belirsizliğin ve yeni ürün ve hizmetin içinde bulundurduğu riskin kabulü ve belirsiz ürün ve hizmetlere kaynak tahsisi ile ifade edilebilir (Hughes ve Morgan, 2007). Bu kapsamda girişimcilik kabul edilebilir ölçüde risk almayı gerektiren (Covin ve Slevin, 1989) bir davranış olma özelliğini içeren kavram olarak nitelendirilmektedir. Literatürde girişimcilik davranışı hem örgüt hem de kişi açısından yukarıda belirtilen üç boyutta açıklanmaya çalışılmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Knight, 1997; Moris ve Kuratko, 2002).

Bu çalışmada kişisel girişimci davranışa odaklanılmış ve girişimci davranış somut olarak literatürde; örgüt içerisindeki problemleri kolaylıkla çözebilen, önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen, dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi olmak (Lumpkin ve Dess, 1996; Antoncic ve Hisrich, 2003; Schermerhorn, 1999; Lee ve Peterson, 2000), liderlik, inisiyatif kullanmak, yoğun çalışmak, ikna kabiliyetine sahip olmak, bağımsızlık ve başarıma isteği (Gibb, 1987) gibi çalışanların gösterdiği davranış şekilleri olarak ifade edilmektedir.

### **Algılanan Çevresel Belirsizlik**

Çevresel Belirsizlik, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkinin ölçülmesinde temel yapı taşdır (Aldrich, 1999). Çevresel belirsizliği kavramsal bir fenomen olarak tanımlamış olan Milliken (1987, s.136) çevresel belirsizliği “bir bireyin organizasyon çevresini doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği veya elde ettiği bilgileri ilgili veya ilgisiz olarak ayırt edebilme kabiliyeti eksikliği” olarak tanımlamaktadır. Galbraith (1973) ise Çevresel belirsizliği, genellikle bir birey ya da örgütün bir görevi icra etmek için ihtiyaç duyduğu bilgi ile sahip olduğu bilgi arasındaki fark olarak tanımlamaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin yüksekliği örgütler için riskli bir durumun ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Çünkü verilecek hatalı kararlar ile örgütün yaşamı da riske atılmaktadır. Açıkçası, yöneticiler ve çalışanlar için çevresel bakış açısı (örgüt çevresi hakkında) bilgi eksikliği, yüksek derecede stres ve huzursuzluk kaynağıdır (Bass, 1985). Çevresel hususlar genellikle belirsiz, teşhis ve tanıma ihtiyaç duyulan konular olduğundan algılar karar verme konusunda büyük önem taşımaktadır. (Daft ve Weick, 1984; Lau ve Busenitz, 2001; Schneider ve Demeyer, 1991). Bu nedenle, çevre algısı ya da çevre öngörüsü hedef çevresel durumun değerlendirilmesinden daha fazla etkiye sahiptir (Milliken, 1987).

Duncan (1972) çevresel belirsizliği, değişkenlik ve karmaşıklık olmak üzere iki boyut ile tanımlamıştır. Değişkenlik, çevrede meydana gelen değişiklikler anlamında tanımlanırken, karmaşıklık farklı çevresel faktörler (organizasyonla ilgili dış olayların sayısı ve farklılığı gibi) üzerine yoğunlaşmaktadır. Dess ve Beard (1984) çevresel belirsizliği üç boyut ile açıklamaya çalışmıştır. Bu boyutlar dinamizm, cömertlik (kaynakların kıtlığı veya bolluğu) ve karmaşıklık olarak sıralanmaktadır. Dinamizm, değişimin ve belirsizliğin yüksek olduğu istikrarsız bir çevreyi işaret etmektedir. Cömertlik, bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler tarafından ihtiyaç duyulan kritik kaynakların kıtlığını veya bolluğunun ifade etmektedir. Karmaşıklık ise işletmenin çok daha fazla paydaşın taleplerini yerine getirmek zorunda kaldığı heterojenliği tanımlamaktadır. Milliken (1987) ise algılanan çevresel belirsizliği; durum, etki ve tepki belirsizliği olarak üç farklı tipte tanımlamıştır. Durum belirsizliği, çevresel faktörler konusundaki bilgi eksikliği veya çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi yorumlama yeteneği eksikliği sebebiyle çevresel durumu anlamada ya da algılamadaki eksiklik olarak tanımlanmaktadır. Etki belirsizliği, çevresel durumlardaki değişimlerin örgüte ne şekilde etki edeceklerini tahmin etme konusundaki yetersizlik olarak ifade edilmektedir. Tepki belirsizliği ise, seçilecek tepki yönteminin ne şekilde sonuçlar ortaya çıkaracağını tahmin edebilme konusundaki yetersizlik olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmada Milliken (1987) tarafından yapılan algılanan çevresel belirsizlik tanımlaması esas alınmıştır.

## **Gelişim Kültürü, Rasyonel Kültür, Girişimci Davranış ve Algılanan Çevresel Belirsizlik İlişkisi**

### ***Gelişim Kültürü ve Rasyonel Kültür ile Girişimci Davranış İlişkisi***

Örgüt kültürü motive edici ve girişimci faaliyetlerin şekillendirilmesinde temel bir rol oynamaktadır (Russell ve Russell, 1992). Covin ve Slevin (1991) yaptığı çalışmada girişimcilik üzerinde belirleyici olan örgüt içi bağımsız değişkenlerden birisinin örgüt kültürü olduğunu belirlemiştir. Zahra'ya (1991) göre örgütsel değerler girişimcilik ile pozitif yönde ilişkilidir. Yapılan başka bir çalışmada ise örgüt kültürü ile girişimcilik arasındaki etkileşimin önemli olduğu tespit edilmiştir (Seong, 2011).

Son yıllarda araştırmacılar alt kültürlerin çalışanların algı ve faaliyetlerini şekillendiren önemli bir değişken olduğunu ifade etmişlerdir (Bunch, 2007). Bu kapsamda bir çok araştırmacı çeşitli örgüt kültürlerinin girişimciliğin farklı boyutlarına etkilerini araştırma konusu yapmışlardır (Feldman, 1988; Jassawalla ve Sashittal, 2002; Lau ve Ngo, 2004; Lemon ve Sahota, 2004; Kazancı vd. 2007). Örneğin girişimciliğin alt boyutlarından yenilikçilik ile kültür arasında ilişkileri araştıran çok sayıda çalışmaya rastlanmış olup bu çalışmaların genelinde örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki olduğu bulgusuna erişilirken (Flynn ve Chatman 2001; Prajogo ve McDermott 2005; Elenkov ve Manev 2009; Heracleous, 2001; Lau ve Ngo, 2004; Bates ve Khasawneh, 2005) bazı çalışmalarda ise negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Jaskyte, 2003; Jaskyte, 2004). Lau ve Ngo yaptıkları çalışmada (2004) gelişim kültürünün yenilikçilik üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Benzer bir çalışmada gelişim kültürünün yenilikçi davranış ile ilişkili olduğu ve yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak arttırdığı belirlenmiştir (Akkoç vd. 2011). Tseng ve Lee (2009) tarafından yapılan çalışmada gelişim kültürü ve rasyonel kültürün örgütsel performans, çalışan katılımı ve çalışan ilişkilerinin gelişimine önemli derecede pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada rasyonel kültürde liderlerin örgütsel yeniliğe odaklandığı bulgusuna erişilmiştir. Örgüt kültürünün girişimciliği etkileyen önemli bir faktör olduğu, girişimciliğin alt boyutu

olan yenilikçilik ile alt kültür boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu yukarıda geçen görgül çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bu kapsamda hem rasyonel kültürün hem de gelişim kültürünün girişimciliğin yenilikçilik boyutunun yanı sıra diğer boyutları ile arasında pozitif yönlü ilişki beklenilmektedir. Literatürde işletmelerdeki dış odaklı örgüt kültürünün çalışanların girişimci davranışına etkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak dış odaklı örgüt alt kültürleri olan gelişim ve rasyonel kültürün girişimci davranışa etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 1:** Gelişim kültürü ile çalışanların girişimci davranışları arasında bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Rasyonel kültür ile çalışanların girişimci davranışları arasında bir ilişki vardır.

### **Gelişim Kültürü ve Rasyonel Kültür ile Algılanan Çevresel Belirsizlik İlişkisi:**

Schein (1984) göre örgüt kültürü, çalışanların örgüt içi bütünleşme ve çevreye uyum sırasında öğrendiği, geçerliliği olan ve çalışanlara örgüte ait işlem ve süreçleri doğru algılama, değerlendirme sağlayan ve devamlı aktarılan paylaşılmış temel varsayımlardır. Bu kapsamda örgüt kültürü, çalışanların davranış kurallarını düzenleyen, işlem ve süreçler ile ilgili algılamaları biçimlendiren, belirsiz bir çevrede başarılı olmalarını sağlayan değerler bütünüdür. Ayrıca Schein (1992) yöneticilerin çevre algılamaları ve doğru kurumsal yaklaşımlarının oluşumunda örgüt kültürünün önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevre ile uyumunu sağlayan ve kolaylaştıran bir değişken olarak ele alan yaklaşım, örgüt kültürünün oluşumunda, iç ve dış çevresel faktörlerin dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır (Massey, 2002). Schein (1996) göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır. İlk olarak örgütün dış çevreye uyum problemlerinin çözülmesidir. İkincisi çevreyle bütünleşme problemlerinin çözümüne yönelik faaliyetlerin icra edilmesidir. Üçüncüsü ise çevresel belirsizlikleri azaltma, korku ve endişelerin ortadan kaldırılmasıdır.

Gelişim kültürü ve rasyonel kültür gibi alt kültürler çalışanların işleriyle doğrudan ilgili ve önemli değer ve tutumları kapsamakta ve bunları güçlendirmektedir. Bu değerlerin tanımlanması ve temel oluşturulması açısından örgüt kültürüne göre daha fazla odak-

lanmayı ve tutarlılığı sağlamaktadır (Lok vd. 2005). Özellikle gelişim kültürü kaynakların elde edilmesi ve dış çevre üzerine odaklanmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989). Rasyonel kültürde ise dış çevreye karşı tutumları hedefler kontrol eder. Bu kültür açık ve anlaşılır hedefleri gerçekleştirme eğilimindedir. Ayrıca rasyonel kültürde, kararlılık ve yönlendirmeye dayalı bir yaklaşım sergilenmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991). Yapılan çalışmalarda, yaygın olarak paylaşılan kültürel değerlerin derecesi ile örgüt performansının ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Denison, 1990). Popülasyon ekolojisi yaklaşımında örgütlerin başarılı olmasında çevresel faktörlerin temel belirleyici olduğu iddia edilmektedir. Bu yaklaşımda, çevresel şartlar örgütsel davranış ve örgüt üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir (Aldrich, 1979; Hannan ve Freeman, 1977).

Dış odaklı örgüt kültürünün, rasyonel kültür ve gelişim kültürü olmak üzere iki alt kültürden oluştuğu ve bu kültürlerin dış odaklı olması nedeniyle işletme çevresini esas alan ve etkileşim içerisinde olan bir yapıya sahiptir. Bu alt kültürlerin karakteristiğini belirleyen çevre faktörüdür. Çevre örgütsel kültürün oluşmasında ve çalışanların davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Kuramdan hareketle dış odaklı örgüt kültürü çeşitleri ile algılanan çevresel belirsizlik arasında ilişki olması beklenmektedir. Literatür araştırmasında doğrudan gelişim ve rasyonel kültür ile algılanan çevresel belirsizlik ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda kuramdan yola çıkılarak dış odaklı örgüt kültürü çeşitlerinin algılanan çevresel belirsizliğe etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 3:** Gelişim kültürü ile çevresel belirsizlik algısı arasında bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Rasyonel kültür ile çevresel belirsizlik algısı arasında bir ilişki vardır.

### **Girişimci Davranış ve Algılanan Çevresel Belirsizlik İlişkisi**

Birçok araştırmacı çevrenin, girişimciliği etkileyen temel faktör olduğunu bildirmiştir (Dean, 1993; Covin ve Slevin, 1990; Miles ve Arnold, 1991; Zahra, 1991). Bu kapsamda algılanan çevresel belirsizlik ile girişimcilik arasında etkileri araştıran çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Örneğin, Zahra (1991) 102 imalat işletmesini örneklem aldığı araştırmasında, çevresel olumsuzluğun girişimcilik ile güçlü bir

ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Guth ve Ginsberg (1990) tarafından yapılan çalışmada ise, çevrenin saldırganlığı ve dinamikliği arttıkça işletmelerin daha fazla girişimci çabalara yoğunlaştıklarını tespit etmişlerdir. Yapılan başka bir çalışmada, algılanan çevresel belirsizliklerin, karmaşıklığın ve dinamizmin bir işletmenin girişimcilik başarısı ile pozitif ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Dess vd. 1997). Ayrıca yapılan birçok çalışmada algılanan çevresel belirsizlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Miller, 1983; Miller vd., 1988; Miller vd. 2003). Diğer çalışmalarda da Khandwalla'nın (1987) yanı sıra Zahra ve Covin (1995) belirsiz, karmaşık ve agresif rekabet yoğunluğunun yaşandığı çevrede faaliyet gösteren girişimci işletmelerin yüksek düzeyde başarı sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Girişimci davranış ile algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi araştırarak görgül çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak girişimci davranışın algılanan çevresel belirsizliğe etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 5:** Çalışanların girişimci davranışları ile çevresel belirsizlik algısı arasında bir ilişki vardır.

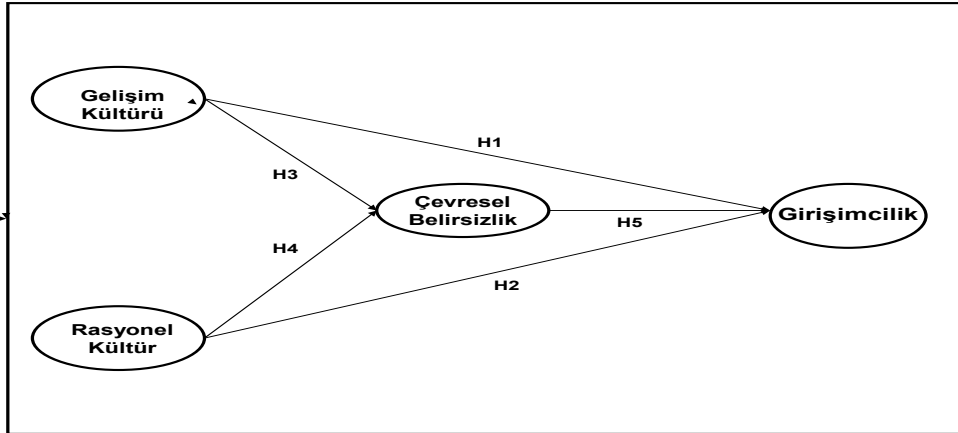
Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün ve bu kültürün alt kültürlerinden biri olan gelişim kültürünün girişimci davranışla ilişkili olduğu (Zahra, 1991; Seong, 2011; Flynn ve Chatman, 2001; Prajogo ve

McDermott, 2005; Elenkov ve Manev, 2009; Heracleous, 2001; Lau ve Ngo, 2004; Bates ve Khasawneh, 2005) ve dış odaklı örgüt kültürünün algılanan çevresel belirsizlik ile ilişkili olabileceği tespit edilmiştir (Schein, 1984; Schein, 1992; Schein, 1996; Lok vd. 2005; Deshpande ve Webster, 1989; Denison ve Spreitzer, 1991; Aldrich, 1979; Hannan ve Freeman, 1977; Massey, 2002). Bu kapsamda dış odaklı örgüt kültürünün çalışanların girişimci davranışına etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü olabileceği düşünülmüştür. Literatürde işletmelerdeki dış odaklı örgüt kültürünün çalışanların girişimci davranışına etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracılık etkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu ihtiyaçtan da yola çıkılarak dış odaklı örgüt kültürünün çalışanların girişimci davranışına etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracılık etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**Hipotez 6:** İşletmelerdeki gelişim kültürünün çalışanların girişimci davranışına etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracılık etkisi vardır.

**Hipotez 7:** İşletmelerdeki rasyonel kültürün çalışanların girişimci davranışına etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracılık etkisi vardır.

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



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

## Araştırmanın Yöntemi

Gelişim kültürü (GK) ve rasyonel kültürün (RK) girişimci davranış (GD) üzerine etkisini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin (AÇB) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık testlerini test etmek üzere sobel testleri ve yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evreni Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü içerisinde yer alan havacılık imalat sanayi çalışanlarıdır. İşletme yetkililerinden aldığımız bilgiler çerçevesinde bu sanayide tahmini çalışan sayısı yaklaşık 2500 kişidir. 2500 kişilik ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak, ana kütleli niceliksel olarak temsil yeteneğine haiz tesadüfi olarak seçilecek örneklem büyüklüğü 334 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992, s.253). Çalışmanın güvenilirliğini artırmak için işletmelerin çalışan sayısına oranla toplam 800 adet anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 672'si geri dönmüş, 651'i analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Geri dönen anket sayısı Sekaran'ın önerdiği yöntemle tespit edilen örneklem miktarının yaklaşık iki katı olduğundan ana kütleliye yönelik yapılacak tahminlerde elde edilen anketlerin yeterli olduğuna kanaat edilmiştir.

Araştırmaya katılanların %21,2'si kadın (n=138), %78,8'i ü (n=513) evlidir. Çalışanların %25,1 (n=163) lise, %64,7 (n=421) üniversite, % 10,2' si de (n=67) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, %15,3'ü (n=99) 18-24 yaş, %19'u (n=124) 25-32 yaş, %19'u (n=124) 33-40 yaş ve %46,7'si de (n=304) de 41 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %26,5'i (n=172) 3 yıldan az, %51,4'ü (n=335) 4-9 yıl arası, %13,7'si (n=89) 16-21 yıl arası ve %8,4'ü de (n=55) de 22 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

## Araştırmanın Ölçekleri

Gelişim kültürü (GK) ve rasyonel kültür (RK)'ün girişimci davranış (GD) üzerine etkisini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin (AÇB) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada 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.

## Gelişim kültürü ve Rasyonel Kültür Ölçeği

İşletme kültürünün gelişim kültürü veya rasyonel kültür olup olmadığını belirlemek üzere Tseng (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee (2009) tarafından kullanılan 8 maddeli gelişim kültürü ölçeği ve 4 maddeli rasyonel kültür ölçeği kullanılmıştır. Gelişim kültürü ölçeğinde sorular "*Çalıştığım işletme verimlilik ve yaratıcılığa ağırlık verir* ve *Çalıştığım işletme reformcu ve risk alan yöneticiye önem verir*" şeklindedir. Rasyonel kültür ölçeğinde ise sorular "*İşletmemiz rekabetçi piyasada hedeflerine ulaşmaya odaklanır* ve *İşletmemiz rekabete ve rakiplere*" odaklanır şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada Tseng ve Lee (2009)'nin çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Tseng ve Lee (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı gelişim kültürü ölçeği için .73, rasyonel kültür ölçeği için ise .74 olarak tespit edilmiştir.

Gelişim kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 8 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .69 ile .73 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .92 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 .64 ile .68 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 .86 olarak bulunmuştur.



Rasyonel kültür ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .56 ile .58 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .78 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.00$ ) 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 .64 ile .67 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 .76 olarak bulunmuştur.

### **Algılanan 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 ölçeğin 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. Analiz 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.

### **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 geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz 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 ( $p=.00$ ) 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.

**Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

<p><b>Gelişim Kültürü: Quinn (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003), Tseng ve Lee (2009)</b>  <b>G1:</b> Çalıştığım işletme verimlilik ve yaratıcılığa ağırlık verir.  <b>G2:</b> Çalıştığım işletme AR-GE ve yeni ürüne ağırlık verir.  <b>G3:</b> Çalıştığım işletme zorlu ve fırsatlarla dolu işler almakta esnekler.  <b>G4:</b> Çalıştığım işletme reformcu ve risk alan yöneticiye önem verir.  <b>G5:</b> Çalıştığım işletme tamamen özgün olan yönetici siviline önem verir.  <b>G6:</b> Çalıştığım işletme karar almada yaratıcı fikirleri benimsemektedir.  <b>G7:</b> Çalıştığım işletme yeni değişimler için cesareti olan çalışanlara ağırlık verir.  <b>G8:</b> Çalıştığım işletme sürekli yenilik ve denemeler yapan çalışanlar üzerine odaklanır.</p> <p><b>Rasyonel Kültür: Quinn (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003), Tseng ve Lee (2009)</b>  <b>R1:</b> İşletmemiz rekabetçi piyasada hedeflerine ulaşmaya odaklanır.  <b>R2:</b> İşletmemiz rekabete ve rakiplere odaklanır.  <b>R3:</b> İşletmemizde genel müdür/CEO personeli başarıya sevk etmekte çok iyidir.  <b>R4:</b> İşletmemizde genel müdür/CEO verimliliğe önem verir.</p> <p><b>Algılanan Çevresel Belirsizlik: Khandwalla (1976), Waldman vd., (2001)</b>  <b>B1:</b> İşletme çevremiz çok dinamik; teknolojik, ekonomik ve kültürel değişim çok hızlı.  <b>B2:</b> İşletme çevremiz çok riskli, bir yanlış adım işletmemizin çöküşü olabilir.  <b>B3:</b> Çevremiz eski pazarların genişlemesi ve yenilerin ortaya çıkmasıyla çok hızlı genişliyor.  <b>B4:</b> Çok stresli, titiz, saldırgan bir çevredeyiz ve bu çevrede ayakta durmak zor.</p> <p><b>Girişimci Davranış: Pearce vd., (1997), Zampetakis vd., (2009)</b>  <b>D1:</b> Yeni beceriler öğrenme konusunda heyecanlıyım.  <b>D2:</b> Çalışma arkadaşlarımı hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kendi fikirleri için inisiyatif almalarını teşvik ederim.  <b>D3:</b> Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem.  <b>D4:</b> Hizmetlerimizin geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırıyorum.  <b>D5:</b> Zorlu ve fırsatlarla dolu işler için ortak iş grupları ve iş takımları ortamı yaratırım.  <b>D6:</b> Çalışma arkadaşlarıma yeni ve radikal fikirler üretme konusunda destek olmam.</p>
--

## 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 gelişim kültürü, rasyonel kültür, algılanan çevresel belirsizlik ve girişimci davranışa 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	X <sup>2</sup>	df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				<.5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90
1. Gelişim Kültürü (GK)	9.95	20	.49	.99	.98	.99	.99	.99	.01
2. Rasyonel Kültür (RK)	1.76	2	.88	.99	.97	.99	.99	.99	.02
3. Algılanan Çevresel Belirsizlik (AÇB)	.36	2	.18	.99	.98	.99	.99	.99	.01
4. Girişimci Davranış (GD)	9.2	9	1.03	.99	.98	.99	.99	.98	.01

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları kabul edilebilir standartlara göre düzenlenmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011).

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

	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1.GK	3.81	.75	(.86)			
2. RK	3.78	.79	.80***	(.76)		
3. GD	3.85	.75	.85***	.77***	(.82)	
4. AÇB	3.82	.65	.72***	.68***	.71***	(.67)

\*p&lt; .05 \*\* p&lt; .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 öngörülebilir.

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek maksadıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF < 10).

Gelişim kültürü (GK) ve rasyonel kültürün (RK) girişimci davranış (GD) üzerine etkisini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin (AÇB) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (GD) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda AÇB düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, GK-AÇB, GD ve RK-AÇB, GD arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4 ve Tablo 5'de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken gelişim kültürü ile girişimci davranış arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında GK'nın GD'yi ( $\beta = .84, p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GK'nın aracılığı araştırılan AÇB'e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda GK'nın AÇB'i anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .72, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı

araştırılan AÇB'in GD'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. AÇB GD'yi ( $\beta = .71, p < .001$ ) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise GK ve aracılığı araştırılan AÇB birlikte analize sokulmuş ve GD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GK'nın AÇB ile birlikte analize sokulmasıyla GD üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .69, p < .001$ ), AÇB'in de GD üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .21, p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 6.1, p < .001$ ). Bu bulgu GK'nın GD'ye etkisinde AÇB'in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği H3'ün ise desteklenmediği görülmektedir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında diğer bağımsız değişken rasyonel kültür ile girişimci davranış arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında RK'nın GD'yi ( $\beta = .77, p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda RK'nın aracılığı araştırılan AÇB'e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda RK'nın AÇB'i anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .68, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise RK ve aracılığı araştırılan AÇB birlikte analize sokulmuş ve GD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda RK'nın AÇB ile birlikte analize sokulmasıyla GD' üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .53, p < .001$ ), AÇB'in de GD üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .35, p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 5.1, p < .001$ ). Bu bulgu da RK'nın GD'ye etkisinde AÇB'in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği H4'ün ise desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 4. Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		AÇB	GD
GK	<b>Test 1</b>		
	Yaş		-.02
	Çal.Süresi		-.01
	<b>GK</b>		<b>.84***</b>
	$\Delta R^2$		.71
	Düzeltilmiş		.71
			( <b>F=424***</b> )
	<b>Test 2</b>		<b>AÇB→GD</b>
	Yaş	-.03	-.003
	Çal.Süresi	.001	.01
	<b>GK</b>	<b>.72***</b>	<b>.81***</b>
	$\Delta R^2$	.51	.65
	Düzeltilmiş	.51	.65
		( <b>F=181.8***</b> )	( <b>F=521***</b> )
	<b>Test 3</b>		
Yaş		-.017	
Çal.Süresi		-.010	
<b>GK</b>		<b>.69***</b>	
<b>AÇB</b>		<b>.21***</b>	
$\Delta R^2$		.73	
Düzeltilmiş		.73	
		( <b>F=354***</b> )	
Sobel Test(z)		<b>6.1***</b>	

\*\*\* p&lt; .001

Tablo 5. Aracılık Testi Sonuçları

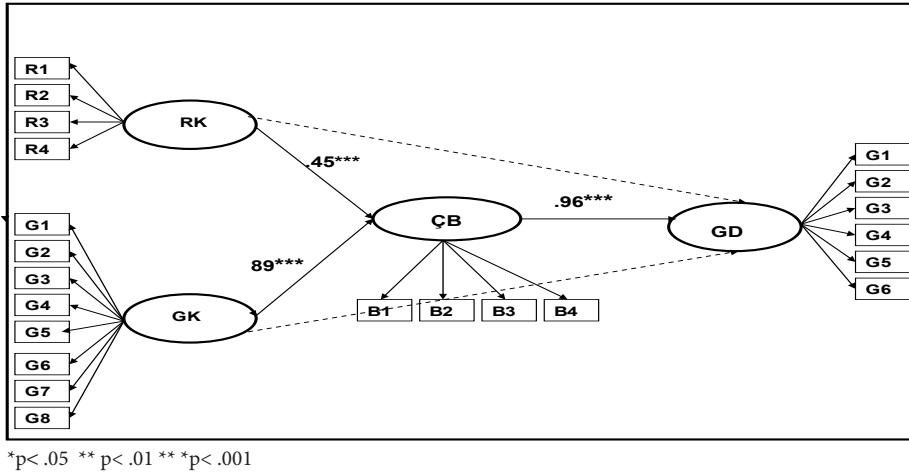
		$\beta$	
		AÇB	GD
RK	<b>Test 1</b>		
	Yaş		-.017
	Çal.Süresi		-.032
	<b>RK</b>		<b>.77***</b>
	$\Delta R^2$		.59
	Düzeltilmiş $R^2$		.59
			( <b>F=246.5***</b> )
	<b>Test 2</b>		
	Yaş	-.028	
	Çal.Süresi	-.017	
	<b>RK</b>	<b>.68***</b>	
	$\Delta R^2$	.46	
	Düzeltilmiş $R^2$	.46	
		( <b>F=149.1***</b> )	
	<b>Test 3</b>		
Yaş		-.007	
Çal.Süresi		-.026	
<b>RK</b>		<b>.53***</b>	
<b>AÇB</b>		<b>.35***</b>	
$\Delta R^2$		.65	
Düzeltilmiş $R^2$		.65	
		( <b>F=242***</b> )	
Sobel Test(z)		<b>5.1***</b>	

\*\*\* p&lt; .001

Yapılan analizlerle değişkenlerin ayrı ayrı ve hiyerarşik olarak bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya konulmuş olmasına rağmen modelin toplu olarak geçerliliği ortaya konulamamıştır. Ayrıca aracılık bulgusunun teyidi için değişkenler arası endirekt etkilerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu maksatla, bu analizlerin ardından araştırmaya konu edilen değişkenlerin hangi model kapsamında daha uyumlu olduğu sorusunun cevaplanabilmesi için araştırma modeli kapsamında yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Bu analiz kapsamında modele uygun gizli değişkenlerle yol analizleri ile değişkenlerin en uyumlu olduğu model aranmıştır.

Gelişim kültürü (GK) ve Rasyonel kültürün (RK) girişimci davranış (GD) üzerine etkisini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin (AÇB) aracılık rolünü belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2'de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde;  $X^2$  nin 714, df'nin 206, p=000, GFI (Goodness of fit index) değerinin .91, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .89, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .91, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .90, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .91, CMIN/DF değerinin 3,02 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.07 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamında verinin iyi uyum iyiliği değerleri ve kabul edilebilir değerler verdiği için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998). Yapısal model ile dolaylı etki analizi sonucunda AÇB'in modele girmesiyle hiyerarşik regresyon ile yapılan aracılık testi sonuçlarını destekler şekilde hem GK'nın GD'ye etkisinde (.27) hem de RK'nın GD'ye etkisinde (.18) dolaylı etki olduğu tespit edilmiştir.





Şekil 2. Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre tüm bağımsız değişkenlerin aracı değişkeni etkilediği gibi AÇB'inde GD'yi önemli oranda artırdığı belirlenmiştir. Uyumlu modelde GK ve RK'nın diğer değişkenlerle birlikte analize sokulması sonucu ancak AÇB üzerinden girişimci davranışa etkilerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu ile hiyerarşik regresyon analizini ile yapılan aracılık test bulgularının desteklediği ve uyumlu modelin Şekil 2' de sunulan model olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ile dış odaklı örgüt kültür türleri olan gelişim kültürü ve rasyonel kültürün çalışanların girişimci davranışına etkisi ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin girişimci davranış üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile Türk savunma sektörüne ilişkin dış odaklı örgüt kültürü-girişimci davranış ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde dış odaklı örgüt kültür türlerinden gelişim kültürü ve rasyonel kültürün girişimci davranış ile ilişkili olduğu ve girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlen-

miştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Flynn ve Chatman, 2001; Prajogo ve McDermott, 2005; Elenkov ve Manev, 2009; Heracleous, 2001; Lau ve Ngo, 2004; Bates ve Khasawneh, 2005; Akkoç vd. 2011; Tseng ve Lee, 2009). Rasyonel kültür kontrol değerlerini, gelişim kültürü ise esneklik değerlerini esas alan yapısal olarak birbirinden farklı dış odaklı iki alt kültür çeşididir. Bu kapsamda girişimci davranışa etkilerinin farklı olacağı öngörülmüştür. Çünkü rasyonel kültürde merkezîyetçi ve kontrole odaklı olması nedeniyle girişimci davranışa etkisinin minimum düzeyde olması beklenmiştir. Gelişim kültürünün ise yeniliğe, yaratıcılığa, esneklik ve gelişmeye dayalı bir yaklaşıma sahip olması nedeniyle girişimci davranışa etkisinin rasyonel kültüre kıyasla daha fazla olacağı değerlendirilmiştir. Ancak her iki alt kültürün girişimci davranışa etkisi pozitif yönde birbirine çok yakın değerler olduğu görülmüştür. Her iki kültürün dış odaklı kültür olması dolayısıyla çevreye üzerine yoğunlaşmasının yanı sıra rasyonel kültürünün rekabetçi hedeflere ulaşma ve rakiplere odaklanması nedeniyle girişimci davranışa etkisinin beklenilenden fazla olmasına yol açtığı düşünülmektedir. Analitik düşünceye sahip bu örgüt kültürü kapsamında gelişmekte olan bir ülke ekonomisi çalışanlarının beklenen tutumlara yönlendirilmesinin çok zor olmamasının çalışmadaki bu bulguyu desteklemiş olabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca bazı toplumlarda çalışanların belirsizlikten kaçınma oranlarının yüksek olması onları daha rasyonel yapılaraya yönelttiği düşünülmektedir. Yapılan çalışmalar

belirsizlikten kaçınma oranı düşük olan kültürlere ait çalışanların daha fazla girişimci davranışlarda bulunduğunu ortaya koymaktadır (Shane, 1993; Schneider, 1985). Hofstede (1980) çok uluslu bir işletme üzerinde yapmış olduğu çalışmada Türk kökenli çalışanların belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yüksek belirsizlikten kaçınma oranı hem Türk toplum kültürünün hem de örgüt kültürünün karakteristiği olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda kural ve kontrolün çalışanı daha güvende hissettirdiği düşüncesi çalışanların rasyonel örgüt kültürlerinde görevlerine daha iyi yönelebileceğini düşünmemize neden olmuştur. Ayrıca işletmede hem gelişim hem de rasyonel kültür değerlerinin bir arada olabileceği değerlendirildiğinde karşılıklı olarak etkileşimin olmasının da bu sonuca ulaşılmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Dış odaklı örgüt kültür türlerinden gelişim kültürü ve rasyonel kültürün algılanan çevresel belirsizlik ile ilişkili olduğu ve algılanan çevresel belirsizliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular kuram ile tam olarak uyumlu değildir. (Schein, 1984; Schein, 1992; Schein, 1996; Lok vd. 2005; Deshpande ve Webster, 1989; Denison ve Spreitzer, 1991; Aldrich, 1979; Hannan ve Freeman, 1977; Massey, 2002). Örgüt kültürü, işletmelerin belirsiz bir çevrede başarılı olmalarını (Schein, 1984) ve çevre ile uyumunu sağlayan (Massey, 2002) ve algılanan çevresel belirsizlikleri azaltan (Schein, 1996) bir rol üstlenmektedir. Bu kapsamda örgüt kültürünün algılanan çevresel belirsizliğe etkisinin negatif yönlü olması beklenmekte iken pozitif yönlü bir etki tespit edilmiştir. Bu sonuca ulaşılmasında dış odaklı örgüt kültürü bakış açısının dış çevrenin daha net algılanmasına sebep olması ve bu bağlamda dış odaklı bakış açısı sayesinde çalışanların çevresel belirsizlik algısının artmasının sebep olduğu düşünülmektedir. Nitekim dış çevreyle yoğun etkileşim gerektiren girişimcilik çabalarında algılanan çevresel belirsizlik farkındalığı, içe odaklı örgüt kültürlerine oranla daha yüksek olabilecektir. Bilindiği gibi savunma sektörü yoğun bilgi ve teknolojinin kullanıldığı, yenilikçiliğin diğer sektörlerle kıyasla daha fazla olduğu ve çalışanların büyük bir kısmının nitelikli çalışanlardan (%75 lisans ve üstü eğitim derecesine sahiptir) oluştuğu bir sektördür. Çalışanlarda bilginin farkındalığı artırması gerçeğinden hareketle bu bulgunun kültüre has bir algı farkındalığı olabileceği düşünülmüştür. Aslında bu farklı bulgu, Türk kültürünün algı farklılıklarını ortaya koymasından araştırmanın önemli bir katkısı olarak görülmektedir.

Algılanan çevresel belirsizliğin girişimci davranış ile ilişkili olduğu ve girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Zahra, 1991; Guth ve Ginsberg, 1990; Dess vd. 1997; Miller, 1983; Miller vd., 1988; Miller vd., 2003; Khandwalla, 1987; Zahra ve Covin, 1995). Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça günümüz rekabet gereğinin öncüllerinden olan girişimciliğe eğilim de artmaktadır. İşletmeler dramatik bir sonuçla yüz yüze gelmemek için belirsizliği azaltacak hatta fırsata çevirebilecek girişimci davranışlara olan eğilim ve ihtiyacı artabilmektedir. Bu nedenle algılanan çevresel belirsizliğin artışı beraberinde girişimci davranışların artmasına yol açabilmektedir.

Gelişim kültürü ve rasyonel kültürün çalışan girişimci davranışlarına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansıtıldığı düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle gelişim kültürü ve rasyonel kültürün girişimci davranışa olan etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan hem gelişim kültürü hem de rasyonel kültürün girişimci davranışa etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, işletmelerde oluşturulan hem gelişim kültürü hem de rasyonel kültürün çalışanların girişimci davranışının artırılmasında önemli değişkenler olduğu ortaya konulmuştur. Günümüz işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için gerekli olan girişimci davranışların sadece dış odaklı örgüt kültürleri ile değil algılanan çevresel belirsizlik gibi değişkenlerin aracılığıyla gerçekleştirilebileceğinin ortaya konulması bu çalışmada elde edilen önemli bir bulgudur. Ayrıca gelişim kültürü ve rasyonel kültürün algılanan çevresel belirsizlik ile ilişkisinin ortaya konulmasının yanı sıra algılanan çevresel belirsizlik ile girişimci davranış arasında ki güçlü ilişkinin tespiti bu çalışmanın diğer bir önemli sonuçlarından. Bu kapsamda günümüz lider ve yöneticilerine işletmelerde dış odaklı örgüt kültürü oluşturmaları durumunda çalışanların girişimci davranışlarının artacağı aynı zamanda hızla değişen çevresel şartlara odaklanarak çalışanlarda sürdürülebilir girişimci davranış oluşturabilecekleri tavsiyesinde bulunulabilir. Bu araştırmada farklı iki yöntem kullanılarak ele alınan dört değişken yapısal eşitlik modeli ile modellenmeye çalışılmıştır. Yapılan yol analizi ile araştırma modeliyle uyumlu bir model oluşturularak araştırmacılara ve yöneticilere sunulmuştur.

Yukarıda elde edilen çalışma sonuçları, “karşılaştırmalı değerler yaklaşımı modeli” örgüt kültürü alt boyutları (gelişim kültürü ve rasyonel kültür) ile girişimci davranış ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkilerin ülkemizde ilk defa tespit edilmesi teoriye sağladığı katkı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın uygulamaya katkısı ise; Araştırma sonunda ortaya konulan yapısal eşitlik modeli çerçevesinde oluşturulacak yapıların işletmelerin rekabet kapasitesini olumlu yönde etkileyebileceğinin ayrıca lider ve yöneticilerin oluşturacakları örgüt kültürünün dış odaklı değerlere sahip olması durumunda çalışanların girişimci davranışlarının artacağı ve algılanan çevresel belirsizlik kaynaklı olumsuzluklardan işletmenin etkilenmeyebileceğinin ortaya konulmasıdır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın savunma sektöründe yapılmış olması diğer sektörlerde yer verilmemesi araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle araştırmaya diğer sektörlerin dâhil edilmesi durumunda bu çalışmada elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı da sadece dış odaklı örgüt kültürü türlerinin araştırılmaya dâhil edilmiş olmasıdır. Ancak bunun temel nedeni araştırmada kullanılan girişimcilik davranışı ve algılanan çevresel belirsizlik değişkenlerinin de ya dış çevreye dönük ya da dış çevreden kaynaklanıyor olmasıdır. Ancak bundan sonra yapılacak çalışmalarda iç odaklı örgüt kültürlerinin de uyumlu değişkenlerle birlikte ele alınmasının daha açıklayıcı bulgular elde edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın boylamsal olmaması diğer bir önemli kısıtıdır. Belirli aralıklarla elde edilecek araştırma sonuçlarının daha açıklayıcı olabileceği değerlendirilmektedir.

Akademisyenler tarafından bu çalışma konusunda yapılacak müteakip araştırmalarda girişimci davranışların artırılmasında iç odaklı örgüt kültürünün etkilerini ve iç çevre dinamiklerinin rollerini araştırmaları önerilebilir.

## Kaynakça

- Akkoç, İ., Turunç Ö. ve Çalışkan A. (2011).** Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (4), 83–114.
- Aldrich, H. E. (1979).** *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- Aldrich, H., (1999).** *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Antoncic, B., ve Hisrich, R.D. (2003).** Clarifying The Intrapreneurship Concept. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 1081, 7–24.
- Balabanis, G. I. ve Katsikea, E. S. (2003).** Being An Entrepreneurial Exporter: Does it Pay?. *International Business Review*, 12, 233–252.
- Barney, J. (1986).** Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11(2), 656–665.
- 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.
- Bates, R. ve Khasawneh S. (2005).** Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96–109.
- Bunch, K. J. (2007).** Training Failure as A Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.

- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961).** *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Covin J. G. ve Slevin, D. P. (1989).** Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75–87.
- Covin, J.G., ve Slevin, D.P. (1991).** A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7–25.
- Daft, R. ve Weick, K. (1984).** Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9, 284–295.
- Davis, J. L. (2007).** *Firm-Level Entrepreneurship and Performance: an Examination and Extension of Relationships And Measurements of The Entrepreneurial Orientation Construct*. University of Texas At Arlington, Arlington.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982).** *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dean, C.C. (1993).** *Corporate Entrepreneurship: Strategic And Structural Correlates And Impact On The Global Presence Of United States Firms*. Unpublished Doctorial Dissertation. University of North Texas, Denton, Tx.
- Denison, D. R. (1990).** *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. ve A. K. Mishra (1995).** Organizational Culture And Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–224.
- Denison, D.R. ve Spreitzer, G.M. (1991).** *Organizational Culture and Organizational Development*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21. Greenwich, CT: JAI Press.
- Deshpande, R. ve Webster, Jr. F. E. (1989).** Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3–15.
- Dess, G. G. ve Beard, D. W. (1984).** Dimensions Of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52–73.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Covin, J.G. (1997).** Entrepreneurial Strategy Making And firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677–695.
- Dollinger, M. (1999).** *Entrepreneurship*. 2nd Ed., USA: Mc Graw - Hill Irwin.
- Döm, S. (2008).** *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Drucker P. F. (1986).** *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shajoed Today*. Harper & Row, Ny
- Drucker, P. F. (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.
- Egan, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R. (2004).** The Effects of Organizational Learning Culture On-motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 5(3), 279–301.
- Elenkov, D. S. ve Manev I. M. (2009).** Senior Expatriate Leadership's Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357-369.
- Feldman, S. P. (1988).** How Organizational Culture Can Affect Innovation. *Organizational Dynamics*, 17(1), 57–68.
- Flynn, F. J. ve Chatman, J. A. (2001).** *Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity?* In C. L. Cooper, S. Cartwright, ve P. C. Earley (ed.), *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*. New York: Wiley.
- Galbraith, J. (1973).** *Designing Complex Organizations*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Gibb, A.A. (1987).** Enterprise Culture- Its Meaning and Implications for Education and Traing. *Journal of European Industrial Traing*, 11(2), 3–38.



- Green, S. (1988).** *Understanding Corporate Culture And Its Relation to Strategy. International Studies of Management and Organization*, 18(2), 6–28.
- Gregory, K. (1983).** Native-View Paradigm, Multiple Culture and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359–376.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990).** Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 5–15.
- Guth, W. ve Ginsberg, A. (1990).** Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 11(4), 297–308.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. H. (1977).** The Population Ecology Of Organizations. *American Journal Of Sociology*, 82, 929–964.
- Heracleous, L. (2001).** An Ethnographic Study of Culture in The Context of Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 426–446.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (1998).** *Entrepreneurship*. Sixth Edition Mcgraw-Hill.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (2002).** *Entrepreneurship*. Usa: Mc Graw – Hill Irwin.
- Hofstede, G. (1980),** *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hill, CA: Sage Publications.
- Hughes, P. ve Morgan R.E. (2007).** A Resource-Advantage Perspective of Product-Market Strategy Performance And Strategic Capital in High Technology Firms. *Industrial Marketing and Management*. 36(4), 503–517.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C. ve Kandemir, D. (2003).** The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29(3), 401–426.
- Jaskyte K., (2004).** Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153–168.
- Jaskyte, K. (2003).** Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Dissertation Abstracts International*, 63, 10.
- Jassawalla, A. R. ve Sashittal, H. C. (2002).** Cultures That Support Product Innovation Processes. *Academy Of Management Executive*, 16(3), 42–53.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom D. (1993).** *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The Simplis Command Language*. Chicago, Il: Scientific International Software.
- Kazancı, S., Lewis, M. W., ve Boyer, K. K. (2007).** Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871–884.
- Khandwalla, P. N. (1976).** *The Design Of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khandwalla, P. N. (1987).** Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence. *Organization Studies*, 8, 39–59.
- Kline, R. B. (1998).** *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Knight, G. (1997).** Cross-Cultural Reliability And Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213–225.
- Korte, R. F. ve Chermack, T. J. (2006).** Changing Organizational Culture With Scenario Planning. *Futures*, 1–12.
- Kuratko F. D. (2008).** *Entrepreneurship – Theory, Process And Practice – Mason: Natorp Boulevard,– 539. – isbn 13: 978–0–324–59091–3.*
- Kuratko, D. ve Hoggest R. M. (1995).** *Entrepreneurship*. 3. Edition, Orlanda: The Dryden Press.
- Lau, C. M. ve Busenitz, L. W. (2001).** Growth Intentions of Entrepreneurs in A Transitional Economy: The People's Republic of China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1), 5–20.
- Lau, C. M. ve Ngo, H.Y. (2004).** The Hr System, Organizational Culture, And Product Innovation. *International Business Review*, 13(6), 685–703.
- Lee, S., ve Peterson, S. (2000).** Culture, Entrepreneurial Orientation And Global Competitiveness, *Journal Of World Business*, 35(4), 401–416.

- Lemon, M. ve Sahota, P. S. (2004).** Organizational Culture As A Knowledge Repository For Increased Innovative Capacity. *Technovation*, 24(6), 483–498.
- Lok, P., Westwood, R. ve Crawford, J. (2005).** Perceptions of Organizational Subculture and Their Significance For Organizational Commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490–514.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996).** Clarifying Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Massey, J. (2002).** Cultural Management And Organizational Change. *The Review of Communication*, 2(2), 180–186.
- Meydan, C. H. ve Şeşen C. (2011),** Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, M. P. ve Arnold, D. R. (1991).** The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 15(4), 49–65.
- 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.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002).** *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations*. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. ve Robbins, K. D. (1997).** Effects Ofmanagers' Entrepreneurial Behaviour On Subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12, 147–160.
- Pfeffer, J. ve G. R. Salancik. (1978).** *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Prajogo, D. I. ve Mcdermott, C. M. (2005).** The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Culture, *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1101-1122.
- Quinn, R. E. (1988).** *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Publishers.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981),** A Competing Values Approach To Organizational Effectiveness, *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. E. (1991).** The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and An Analysis of The Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research on Organizational Change and Development*, 5, 115–142.
- Russell, R. D. ve Russell, C. (1992).** An Examination of The Effects of Organizational Norms, Organizational Structure And Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639–657.
- Saffold, G. S. (1988).** Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond “Strong” Culture. *Academy of Management Review*, 13, 546–558.
- Samuel, C. C. (2000).** *Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment*, Prentice Hall International Inc., London.
- Sastry, M. A. (1999).** Managing Strategic Innovation and Change, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 420-422.
- Schein, E. (1996).** Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 22–240.
- Schein, E. H. (1984).** Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Schein, E. H. (1985).** *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992).** *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass.

- Schneider, B. (1985).** Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611.
- Schneider, S. C. ve Demeyer, A. (1991).** Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12, 307–320.
- Schumpeter, J. A. (1928).** *Unternehmer (Entrepreneur)*. M.C. Becker ve T. Knudsen (Çev.), R. Koppl (Der.), *Advances in Austrian Economics İçinde*, 6, 235–266, *Austrian Economics And Entrepreneurial Studies*.
- Schumpeter, J. A. (1954).** *History Of Economic Analysis*. E. B. Schumpeter (Der.), New York, Oxford University Pres.
- Sekaran, U. (1992).** *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Seong, J. Y. (2011).** The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 3–36.
- Škerlavaj M., Song J. H., Lee Y. (2010).** Organizational Learning Culture, Innovative Culture And Innovations in South Korean Firms. *Expert Systems With Applications*, 37, 6390–6403.
- Schermerhorn J. R. (1999).** *Management For Productivity*. 3th Ed., New York : John Wily&Sons.
- Shane, S. A.(1993).** Cultural Influences on National Rates of Innovation. *Journal of BusinessVenturing*, 8, 59–73.
- Şimşek, Ö. F. (2007).** *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara. Ekinoks.
- Thompson, V. A. (1965).** Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5, s. 1-20.
- Trice, H. ve Morand, D. (1991).** *Organisational Subculture and Countercultures*. In G. Miller (Ed.), *Studies in Organisational Sociology* (45–69). Greenwich, Ct: Jai Press.
- Tseng, Y. F. ve Lee, T. Z. (2009).** Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance With Dea/Ahp Model, *Expert Systems With Applications*, 36, 6548–6558.
- Waldman D. A., Ramirez G. G., House F. R. ve Purnam P. (2001).** Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal* 44(1), 14–143.
- Wallach, E. (1983).** Individuals and Organization: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 12, 28–36.
- Wang, D. S. ve Shyu, C. L. (2003).** The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing. *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3), 409–431.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1990).** Relationship Between Organizational Culture and Individual Motivation: A Conceptual Integration. *Psychological Reports*, 67, 295–306.
- 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. ve Covin, J. G. (1995).** Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal Of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
- Zampetakis, L. A. Beldekos, P. ve 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.
- Zampetakis, L. A. ve Moustakis. V. S. (2007).** Entrepreneurial Behaviour in The Greek Public Sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(1), 19–38.