

YÜKSEK PERFORMANSLI İŞLETMELERDE LİDERLİK, GİRİŞİM ODAKLILIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Mehtap ÖZŞAHİN*
Cemal ZEHİR**

ÖZET

Bu çalışmada literatürdeki yüksek performanslı işletmeler kavramından yola çıkılarak Türkiye'deki yüksek performanslı işletmelerde yüksek performansa neden olan değişkenler araştırılmış ve liderlik ile rekabetçi kültür unsuru olan girişim odaklılığın örgüt performansı ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olabileceği öngörülmüştür. Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiş ve literatürden uyarlanan sorular İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl hazırladığı "Türkiye'nin İlk 1000 Büyük Firması" listesinde yer alan ve "yüksek performanslı işletmeler" olarak nitelediğimiz 125 firmanın 343 üst ve orta düzey yöneticisi üzerinde 2008-2010 yılları arasında yürütülmüştür. Elde edilen veriler SPSS 10.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş. Analizler sonucunda Türkiye'deki yüksek performanslı işletmelerde, ilişki odaklı liderliğin girişim odaklılık vasıtasıyla örgütsel performansı artırdığı sonucuna varılmıştır. Girişim odaklılığın, ilişki odaklı liderlik ile örgütsel performans arasındaki ara değişken etkisi ilk kez bu çalışmayla ortaya konmuştur ki bu da, bu çalışmanın literatüre önemli bir katkısıdır ve çalışmayı orijinal kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzı, Girişim Odaklılık, Örgütsel Performans, Yüksek Performanslı İşletmeler

* Arş. Gör., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

** Doç. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN HIGH PERFORMING ORGANIZATIONS

Mehtap ÖZŞAHİN*
Cemal ZEHİR**

SUMMARY

This survey is inspired by the concept of “peak performing organizations” in literature and conducted on high performing organizations in Turkey to explore the factors that induce high performance. Many surveys examining the source of performance of high performing organizations indicate the importance of leadership style in firm performance. Besides leadership style, cultural competitiveness is emphasized as another high performing factor in literature. Accordingly, this study aims to examine the effects of leadership style and entrepreneurial orientation as a cultural competitiveness factor on organizational performance. The survey of this study is conducted on 343 middle and senior managers of 125 high performing firms operating in manufacturing industry in Turkey, between the years of 2008-2010. The obtained data from the questionnaires are analyzed through the SPSS 10.00 Statistical Packet Programme. Descriptive analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation and regression analyses are used to evaluate the data. Analyses results revealed that entrepreneurial orientation mediates the effect of the relation-oriented on the organizational performance.

Key Words: *Leadership style, entrepreneurial orientation, organizational performance, high performing organizations*

* Res. Asst., Gebze Institute of Technology, Faculty of Business Administration.

** Asst. Prof., Gebze Institute of Technology, Faculty of Business Administration.

GİRİŞ

Peters ve Waterman (1982) değişik sektörlerde faaliyette bulunan çok sayıda başarılı işletmeyi inceleyerek ortaya koydukları “Mükemmel Araştırma” (In Search of Excellence) adlı yapıtlarıyla yönetim alanında yeni bir çığır açmışlardır. Stratejik yönetim alanında yapılan performansla ilgili çalışmalara ilham kaynağı olan bu yapıt “yüksek performanslı işletmeler” diye bir kavramın ortaya çıkmasına yol açmış ve çok sayıda çalışma yüksek performanslı işletmelerin sırrını çözmeye, bu işletmelerin başarılarının ardındaki faktörleri bulmaya çalışmıştır (Bartlett ve Ghoshal, 1995; Galbraith ve Lawler, 1993; Halal, 1996; Hamel, 1996; Nonaka ve Taleuchi, 1996; Porter, 1996; Prahalad ve Hamel, 1991; Senge, 1990; Collins, 2002).

Mesela Jim Collins (2002), yüksek performanslı işletmelerin özelliklerini araştırdığı ‘İyi’den ‘Mükemmel’ Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları” isimli çalışmasında bu işletmeleri en iyi yapan şeyin (1) disiplinli insanlar, (2) disiplinli düşünce ve (3) disiplinli eylem olduğu sonucuna varmıştır. 5. düzey liderlik doğru insanlarla buluştuğunda (disiplinli insanlar), acımasız gerçeklerle yüzleşip kirpi konseptini benimsediğinde (disiplinli düşünce), disiplin kültürüyle teknolojik hızlandırıcıları faaliyete geçirdiğinde (disiplinli eylem) dönüşüm çarkı “mükemmel şirket” olma yolunda dönmeye başlıyor (Collins, 2002:15).

Mükemmel şirketler için dönen dönüşüm çarkının öncüllerinden olan liderlik davranışı, literatürde yüksek performansla ilgili yürütülen çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Türkiye’deki başarılı işletmelerin yüksek performanslarının sebeplerini araştırdığımız çalışmada, liderlik tarzının yüksek performansı etkileyen önemli bir unsur olduğu kanaatindeyiz.

Literatürde liderlik-performans ilişkisini ele alan hatırı sayılır sayıda çalışma bulunmasına rağmen bu çalışmaların çok azı liderlik ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını ortaya koyabilmiştir (Baum, Locke ve Kirkpatrick, 1998; Xenikou ve Simosi, 2006). Çoğu araştırmada liderlik ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin bulunamaması (Ogbonna ve Haris, 2000; Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman ve Yammarino, 2004; Waldman, Ramirez, House ve Puranam, 2001; Zhu, Chew ve Spangler, 2005; Steyrer, Schiffinger ve Lang, 2008; Yousef, 2000), araştırmacıları liderlik ile performans arasındaki ara değişkenleri araştırmaya itmiştir (Peterson, Smith, Martorana ve Owens, 2003; Steyrer vd., 2008). Nitekim Collins de (2002), 5. düzey liderliğin disiplinli düşünce (kirpi konsepti ve acı gerçeklerle yüzleşmek) ve disiplinli eylem (disiplin kültürü ve teknoloji hızlandırıcıları) ile birleştiğinde yüksek performansla, mükemmel şirketlere yol açtığını belirtmektedir.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin rekabetin şiddetini her geçen gün biraz daha arttırdığı hızla değişen çevrede “ayakta kalmak”tan öte “en iyi” olmayı başarmış işletmelerin performanslarını sahip oldukları “kültürel rekabetçilik”lerine borçlu oldukları yadsınamaz bir gerçektir (Miles ve Snow, 1984, 1994; Hult, Snow, ve Kandemir, 2003).

Kültürel rekabetçilik, işletmenin, pazar talebiyle işletmenin mevcut arzı arasındaki boşluğu tespit edip kapatma eğiliminin derecesi (Hult et al., 2003) olarak tanımlanmaktadır. Kaynak temelli görüş (Barney 1991) ile pazar sürücü organizasyonlar (Day, 1994b) literatürü bir araya getiren Hult ve arkadaşları (2003)

“girişimcilik”, “yenilikçilik”, “pazar odaklılık” ve “öğrenme odaklılık”ı kültürel rekabetçiliğin unsurları olarak nitelermekte ve bu dört unsurun kolektif olarak kültürel rekabetçiliği artırdığını iddia etmektedir.

Tüm bu çalışmaların ışığında yürüttüğümüz araştırmamızda; Türkiye’deki yüksek performanslı işletmelerde, liderlik davranışının, Hult vd. (2003) tarafından “kültürel rekabetçilik” olarak nitelenen rekabetçi kültür unsurlarından “girişim odaklılık” vasıtasıyla firma performansını artırdığını ve yüksek performansa yol açtığını öngörmekteyiz.

Yukl liderliği “Nelerin, nasıl etkin bir şekilde yapılabileceği konusunda anlaşma ve uzlaşma sağlamak için diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabayı harekete geçirme süreci (2002, s.7)” şeklinde tanımlayarak liderliği “özel bir rol” ve “sosyal etki süreci” olarak yapılandırmaktadır. Dolayısıyla bir grupta ya da organizasyonda birden fazla kişi liderlik rolünü üstlenebilir, liderlik paylaşılabilir ya da dağıtılabilir (Yukl, 2002, s.7). Bu bağlamda, çalışmamızda, liderliği kişiye endekslemeyerek örgüt içinde paylaşılan rol, davranış şekli olarak ele alacağız.

“Yeni bir girişime yol açan süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetleri” (Lumpkin ve Dess, 1996) olarak ifade edilen girişim kültürel bir süreç olarak ele alınmakta (Hult vd., 2003) ve ürün hayat eğrisinin kısaldığı, işletmelerin sürekli yeni fırsatlar araştırdığı günümüz iş dünyasında yüksek firma performansının olmazsa olmazlarından kabul edilmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005; Slater ve Olson, 2001; Wang, 2008; Hamel, 2000; Miller, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996; Hult vd., 2003).

Yukarıda kısaca bahsedilen liderlik, girişim odaklılık, performans kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri çalışmanın birinci bölümünde teorik bir şekilde ele alınarak araştırma modeli oluşturulacaktır. Daha sonraki metodoloji bölümünde ölçeklerle ilgili faktör ve güvenilirlik analizlerini yaptıktan sonra model doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizlerini gerçekleştirecektir. Bulguların değerlendirileceği sonuç bölümü ile araştırmacı ve uygulamacılara tavsiyelerin yer alacağı öneriler bölümü çalışmanın son kısmını oluşturacaktır.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Liderlik

Liderliği kavramsallaştırmaya çalışan araştırmacılar, liderlik sürecini bireysel süreç, iki kişilik süreç(dyadic), grupsal süreç ve örgütsel süreç olmak üzere dört düzeyde ele almışlardır (Yukl, 2002). Bu çalışmada örgütsel düzeyde bir süreç olarak ele alınan liderlik davranışı, grupların alt sistemleri oluşturduğu büyük bir “açık sistem” içinde varolan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fleishman et al., 1991; Katz & Kahn, 1978; Mumford, 1986; Yukl, 2002).

Hemphill ve Coons liderliği, “bir grubun davranışlarını ortak bir hedefe yönelten birey davranışı (1957, s.7) olarak tanımlarken; Rauch ve Behling, “örgütlenmiş bir grubun, bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerini etkileme süreci” (1984, s.46) şeklinde ifade etmektedir. 1980’lerden sonra

küreselleşme ve teknolojik değişimlerin hız kazanmasıyla liderlik tanımları da değişime uğruyor ve “vizyon”, değişim gibi kelimeler ön plana çıkmaya başlıyor:

Liderlik, daha uyarlanabilir bir evrimsel değişim sürecini başlatmak için yerleşik kültürün dışına çıkabilme yeteneğidir (E.H. Schein, 1992, s.2)

Liderlik, vizyon oluşturma, değerleri şekillendirme ve tüm bunların gerçekleştirilebilecek bir ortam yaratma şeklinde tanımlanabilir (Richards, Engle, 1986, s.206)

Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliğini sağlama doğrultusunda bir kişinin diğerlerini etkileme, motive etme ve harekete geçirme yeteneğidir (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson vd., 1999, s.184).

Liderlik davranışı ile ilgili ilk çalışmaların yürütülmeye başlandığı 1950-1960'lı yıllardan günümüze kadar yürütülen çalışmalarının çoğu iki öncü ekolün izinden gitmiştir. Bunlar: liderliği “kişi”ye endeksli “lider figür” olarak ele alan ve astların algılarıyla motivasyonları üzerindeki liderlik etkisini ölçmeye çalışan Ohio State Liderlik Çalışmaları (The Ohio State Leadership Studies) ve liderliği bir “süreç” olarak ele alıp liderliğin örgütsel süreçler üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan Michigan Liderlik Çalışmaları (The Michigan Leadership Studies).

1950'lerde yapılan çalışmalarla, ilgili liderlik davranışları sınıflandırılmaya ve davranışı tanımlayan ölçekler, anketler geliştirilmeye çalışan Ohio State Liderlik Çalışmaları, yöneticilerinin davranışlarını yapısalıcı (initiating structure) liderlik ve önem veren (consideration) liderlik davranışı şeklinde birbirinden farklı ve bağımsız iki boyutta ele almıştır (Fleishman, 1953; Halpin & Winner 1957; Hemphill & Coons, 1957). Önem veren liderlik davranışı bağlamında lider, destekleyici ve arkadaşça bir tavırla hareket edip astları ile ilgileniyor, onları sorunlarını dinliyor, önemli konularda onlara danışıyor, tavsiyelerini kulak arkası etmiyor. Yapısalıcı liderlik davranışı bağlamında ise lider, kendi rolünü ve astlarının rollerini formal olarak oluşturuyor ve tanımlıyor, astları görevlere atıyor, net performans standartları ortaya koyuyor ve astlarından bu standartlara, prosedürlere uymalarını bekliyor, uymayanları eleştiriyor ya da çeşitli şekillerde cezalandırıyor, çok sayıda astın faaliyetlerini koordine ediyor (Yukl, 2002).

Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından yaklaşık aynı dönemlerde yürütülen Michigan Liderlik Çalışmaları'nın odağını, lider davranışı, grup süreci ve grup performans ölçümleri arasındaki ilişkilerin tanımlanması oluşturmaktaydı (Katz, Macooby, ve Morse, 1950; Katz, Maccoby, Gurin & Flor, 1951; Katz & Kahn, 1952). Yapılan araştırmalar sonucunda görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve katılımcı davranış olmak üzere üç tür etkili liderlik davranışı ortaya konmuştur (Likert, 1961, 1967). Görev odaklı liderlik davranışı, Ohio State liderlik çalışmalarındaki yapısalıcı liderlik davranışıyla benzerlik gösterirken, İlişki odaklı davranış, önem veren liderlik davranışıyla aynı özellikleri taşımaktadır. Katılımcı liderlik tarzında ise, astların kararlara katılımını sağlamak, iletişimi geliştirmek, işbirliğini arttırmak için toplantılar düzenleyen bir liderlik davranışı karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç itibarıyla, 1950'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan periyotta lider davranışıyla ilgili yapılan araştırmalar liderliği iki boyutlu bir kavram olarak ele almıştır: (1)görev odaklı ya da yapısalıcı liderlik davranışı ve (2) ilişki odaklı ya da önem veren liderlik davranışı. 1980'lerde, hızla değişen çevrede, kamu ve özel sektör

firmaları ayakta kalmak için değişimleri gerektiğini fark etmişlerdir. Dolayısıyla değişime ayak uydurmak, organizasyonu bu doğrultuda yönlendirmek yöneticilerin temel gündemini oluştururken değişimi yönetmek liderliğin en önemli ve en zor sorumluluğu haline dönüşmüştür (Kotter, 1990). Değişim odaklı davranışın belli türlerine işaret eden dönüşümcü (transformatif) ve karizmatik liderlik teorileri (Bass, 1990; Conger ve Kanungo, 1988) bu bağlamda ortaya çıkmıştır (Gil, Rico, Alcover ve Barrasa, 2005).

Aynı doğrultuda çalışmalarına yön veren Yukl (2002) karizmatik ve dönüşümcü liderlik ile uyumlu “değişim odaklı liderlik” boyutunu, Michigan Liderlik Ekolü’nün öne sürdüğü “görev odaklı liderlik” ve “ilişki odaklı liderlik” davranış boyutlarına ekleyerek üç boyutlu bir liderlik davranış modeli önermiştir.

Değişim odaklı liderlik, temel olarak stratejik kararların geliştirilmesi, çevredeki değişime uyum sağlanması, esnekliğin ve yeniliğin artırılması, ürün hizmet ya da süreçlerde büyük değişimler ve yenilikler yapılması, değişime bağlılığın sağlanması ile ilgili davranış şekillerinin geliştirilmesine yönelik olup örgüt kültürüne müdahale edilmesi, vizyon oluşturulması, değişimin uygulanması, yenilik ve öğrenmenin artırılması davranışlarını kapsar (Yukl, 2002).

Görev odaklı liderlik, bir görevin başarılanması, beşeri ve maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, faaliyetlerin güvenli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik davranışlarla ilgilidir. Yukl (2002) görev odaklı liderlik ile ilgili belli başlı davranış şekillerinin planlama, açıklama ve izleme şeklinde ortaya çıktığını belirtmektedir.

İlişki odaklı liderlik, insanlarla ilişkilerin gerçekleştirilmesi, işbirlikleri ve takım çalışmalarının artırılması, astların iş tatmininin artırılması, organizasyonla bütünleşmenin sağlanmasına yönelik davranışların geliştirilmesiyle ilgilidir ve (1) destekleyici (supporting), geliştirici (developing), onaylayıcı (recognizing) davranış şekilleri ilişki odaklı liderliğin temelini oluşturmaktadır (Yukl, 2002).

1.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsuru olarak Girişim Odaklılık

Schein (1992) örgüt kültürünü, insan doğası, insan ilişkileri, yaşanan yer, mekan ve zaman hakkında, kısaca dünya hakkında örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, ortak inançlar, ortak ilkeler olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullardan etkilenirken, işletmenin bu koşullara verdiği tepkileri (daha rekabetçi, daha yenilikçi ya da daha agresif olması gibi) etkilemektedir.

Kaynak temelli görüş (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) ve pazar-sürücü örgütler (Day, 1994b; Day ve Wensley, 1988) yaklaşımından yola çıkan Hult ve arkadaşları (2003), “girişimcilik”i örgüt kültürünün temel unsurlarından biri olarak nitelemektedir. Girişimcilik, gerek akademik literatürde gerekse popüler basında yüksek performanslı işletmelerin en önemli özelliği olarak addedilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:135).

Stratejik yönetimdeki muhteva-süreç farklılaşması doğrultusunda “girişimcilik” ve “girişim odaklılık” kavramlarını birbirinden ayıran Lumpkin ve Dess (1996), girişim odaklılığı ayrıntılı bir şekilde ele alarak girişim odaklılık kavramının boyutları için genel kabul gören bir taban hazırlamıştır.

Önceki stratejik yönetim literatürü stratejik muhteva olarak ele aldığı girişimciliği “yeni bir işin başlatılmasıyla” eş tutarken (Miles ve Snow, 1978); stratejik yönetim alanının gelişmesiyle odak, “muhteva”dan, “yöneticinin girişimci faaliyette bulunmak için kullandığı yöntem, uygulama ve karar verme tarzlarını kapsayan “girişimci süreç”e kaymıştır. Gelişen yeni teknolojileri kullanma, yeni ürün-pazar fırsatlarını değerlendirme, riskli girişimlerde bulunma gibi faaliyetleri içine alan bu girişimci süreç “girişim odaklılık” olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Girişimcilik, yeni bir girişim ile ilgiliyken; girişim odaklılık bu yeni girişimin nasıl başlatıldığıyla ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu yeni girişim yeni ya da mevcut ürün veya hizmetle mevcut ya da yeni bir pazara girerek gerçekleştirilebilir (Burgelman, 1983). Yeni bir girişim, girişimcilik kavramının temelini oluşturmaktadır (Hisrich ve Peters, 1989; MacMillan ve Day, 1987; Sandberg ve Hofer, 1987). Girişim odaklılık ise, yeni bir girişime yol açan süreçlere, karar verme faaliyetleri ve uygulamalara işaret etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Diğer bir ifadeyle girişim odaklılık, yeni bir girişimin başlatılmasına yönelik dinamik üretken bir süreçte görev alan başlıca oyuncuların, niyet ve faaliyetlerini kapsar.

Miller, “riskli girişimlerde bulunan, ürün-pazar yeniliği gerçekleştiren ve rakipleri alt etmek için proaktif yeniliklerde bulunan” (1983:771) firmaları girişim odaklı firmalar olarak nitelemekte ve “yenilikçilik”, “risk alma”, “proaktiflik” boyutlarını hem girişim odaklılığı tanımlamak hem de ölçmek için kullanmaktadır. Daha sonraki bir çok çalışmada bu boyutlar girişim odaklılığı ve girişimciliği ölçmek için kullanılmıştır (Covin ve Slevin, 1989; Ginsberg, 1985; Morris ve Paul, 1987; Naman ve Slevin, 1993). Daha sonra Lumpkin ve Dess (1996) “otonom davranış” ve “rekabetçi agresiflik” boyutlarını ekleyerek girişim odaklılığı 5 boyutlu bir unsur olarak ele almışlardır.

Miller’in (1983) girişim odaklılık tanımlamasından çıkarılan 3 boyuta -yenilikçilik, risk alma, proaktiflik- Lumpkin ve Dess’in otonomi ve rekabetçi agresifliği eklemesiyle, girişim odaklılığın teorik olarak tanımlanmasında beş boyut kullanılmasına rağmen ampirik ölçümlenmesinde genel olarak 4 boyut -yenilikçilik, risk alma eğilimi, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik- kullanılmaktadır (Covin ve Covin, 1990; Dean, 1993; Lumpkin ve Dess, 2001).

Yenilikçilik, firmanın yeni ürün-hizmet ya da teknolojik süreçlere yol açacak yeni fikirleri, yeniliği, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri destekleme ve bunlarla bizzat meşgul olma eğilimini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimcilik sürecindeki yenilikçiliğin rolü ilk kez Schumpeter (1934) tarafından ele alınmıştır. Schumpeter (1934) kaynakları mevcut firmadan yeni firmaların oluşmasına ve gelişmesine yönlendiren yeni ürün ya da hizmetlerin piyasaya sunulmasıyla mevcut pazar yapılarının parçalanması sonucu yaratılan zenginliği “yaratıcı yıkım” süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreçteki temel faaliyet olan girişimcilik, ekonominin dinamik evrimini sağlayan yenilikçi “yeni kombinasyonların” piyasaya rekabetçi girişini ifade etmektedir (Schumpeter, 1934). Dolayısıyla yenilikçilik, girişimciliği tasvir etmek için kullanılan önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Risk alma teriminin anlamı ve türleri kullanıldığı alana göre farklılaşsa da girişimcilik bağlamında kullanılan risk alma kavramı Miller ve Friesen tarafından

“yöneticinin aynı anda büyük ve riskli kaynağı elde etme isteğinin derecesi” (1978:923) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, girişim odaklı firmaların, genellikle pazardaki fırsatları kullanarak yüksek gelir elde etme arzusuyla yüksek borçlar altına girme gibi risk alma davranışı sergilemeleri, girişim odaklılığın önemli bir boyutunu risk alma eğiliminin oluşturduğuna işaret etmektedir.

Proaktiflik sözlük anlamı olarak “problemleri, ihtiyaçları ya da değişimleri önceden öngörerek hareket etmek” şeklinde ifade edilmektedir (Webster’s Dictionary, 1991:937). Proaktiflik, yenilikçi ya da yeni girişimci faaliyetle birlikte ileriye dönük bir perspektif sunduğu için girişim odaklılığın en önemli unsurlarından kabul edilmektedir. Miller’e (1983) göre proaktiflik, firmanın ileriye dönük yenilik yapmada ve yeni ürün ya da hizmeti ilk sunan olmada en hızlı olmasını ifade etmektedir. Burada geleceği öngörerek yenilik yapmanın yanı sıra bu yeniliği de ilk yapan olma da proaktifliğin koşulları olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak, Venkatraman’ın (1989:949) “yeni fırsatları araştırarak, yeni ürün ve markaları piyasaya sunarak, ürün hayat eğrisinin olgunlaşma ya da düşüş evresinde olan faaliyetleri eleyerek, gelecek ihtiyaçları öngörüp ona göre faaliyette bulunma süreci” olarak ifade ettiği proaktiflik tanımından yola çıkan Lumpkin ve Dess (1996), bir firmanın hizmet ya da ürünü piyasaya ilk süren olmasa da proaktif olabileceğini belirtmektedir.

Rekabetçi agresiflik, “firmanın piyasaya girmek ya da pozisyonunu iyileştirmek için rakiplerine doğrudan ve ölesiye meydan okuma eğilimini” (Lumpkin ve Dess, 1996:148) ifade eder. Rekabetçi agresiflik içinde, rakiplerin hamlelerine geleneksel rekabet yöntemlerinden ziyade rekabette sınır tanımama yöntemiyle cevap verme özelliğini barındırır (Cooper, Willard ve Woo, 1986). Rekabetçi agresiflik, sektör liderlerine sıra dışı taktiklerle meydan okuma (Cooper vd., 1986), rakibi analiz edip zayıflıklarını hedef alma (MacMillan ve Jones, 1984), keyfi harcamaları dikkatli bir şekilde izlerken yüksek katma değerli ürünlere odaklanma (Woo ve Cooper, 1981) formlarında gerçekleşebilir.

1.3.Örgütsel Performans

Bir faaliyetin nihai sonucu olan performans kavramı işletme biliminin bütün dallarında hem akademisyenler hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Özellikle stratejik yönetim alanında literatürde yapılan gerek teorik gerekse ampirik çalışmaların nerdeyse tamamına yakını örgüt performansı ile ilişkilendirildiği halde, üzerinde anlaşılmış, genel kabul görmüş bir örgüt performansı tanımından bahsetmek mümkün değil (Bakoğlu, 2000; Haris ve Ogbonna, 2001a).

Wheelen ve Hunger örgütsel performansı, “ölçülenmesi gereken bir örgütsel birim ya da gerçekleştirilmesi gereken hedeflerle ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi ile ilgili etkinlik” (2000: 231) şeklinde ifade ederken; Hart ve Banbury (1994), “finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarından çok unsurlu oluşan bir yapı” olarak tanımlamaktadır.

Khandawalla (1977, s.572) örgütsel performansı, “*organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı*” şeklinde tanımlamaktadır. Bu performans, bir bireyin ya da grubun tek başına başarısını ya da performansını değil tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, performansını ifade eder. Khandawalla

(1977) genel örgütsel performansı ölçmek için “Kimin açısından performans?” sorusunun sorulması gerektiğini belirtmektedir. Mesela toplum açısından performans, ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetin etkin üretimiyle ilgiliyken; müşteriler açısından, ürün ya da hizmetin düzgün bir şekilde zamanında ulaştırılması, iyi bir ürün, rekabetçi fiyat gibi faktörlerle bağlantılıdır. Yine çalışanlar, firmanın toplumdaki imajını ve kendilerine nasıl davranıldığını performans kriteri olarak değerlendirirken; firma sahibi karlılık ve büyüme oranlarını performans kriteri olarak görmektedir.

Bahsedilen bakış açılarını göz önünde bulunduran Khandawalla (1977) genel örgüt performansını değerlendirmek için (1)Uzun dönemli karlılık düzeyi, (2)Satış/gelir artışı, (3) Çalışan moral düzeyi ve iş tatmini, (4) Firmanın halk arasındaki imajı ve (5) Finansal güç(finansal kaynaklarını artırma yeteneği, likidite gücü) kriterlerinden oluşan örgütsel performans ölçeğini geliştirmiştir. Niteliksel ve niceliksel kriterlere dayanan bu ölçek katılımcıların, bu bahsedilen beş kriter açısından, sektör ortalamasına göre firmalarını değerlendirmelerini istemektedir.

Khandawalla (1977), demografik, çevresel, davranışsal, stratejik ve yapısal faktörlerin performans üzerindeki etkileri incelenirken genel örgütsel performans ölçeğinin kullanılmasını tavsiye etmektedir. Bu doğrultuda, davranışsal bilimin konusu olan liderlik tarzı (Khandawalla, 1977:583) ve stratejik yönetimin konularından olan rekabetçi kültür unsuru girişim odaklılığın, örgütsel performansa olan etkisinin ele alındığı bu çalışmada Khandawalla'nın geliştirmiş olduğu genel örgütsel performans ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür.

1.4. Hipotezlerin Oluşturulması

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, gelişme ihtiyacı (Begley ve Boyd, 1987), fırsatları görme ve kullanma yeteneği (Alvarez ve Busenitz, 2001), risk alma (Stewart ve Roth, 2001) ve proaktif davranma (Miller, 1983) eğilimi, vizyon, etkileme gücü, yenilikçi/yaratıcı insanları yönetme ve planlama yeteneği (Cogliser ve Brigham, 2004) gibi özelliklerin, liderliğin ve girişimciliğin kesişim kümesini oluşturduğunu belirtmektedir. Girişimci strateji oluşturma sürecinde riskli faaliyetler genellikle güçlü bir lider tarafından üstlenilmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985) ve girişimcilik davranışı merkezi bir vizyon ve güçlü liderlik ile tasvir edilmektedir (Hart, 1992; Bourgeois ve Brodwin, 1984).

Mesela, vizyon oluşturma ve öğrenmeyi artırma (Yukl, 2002) süreçlerini kapsayan değişim odaklı liderlik davranışı, firmanın yeni ürün-hizmet ya da teknolojik süreçlere yol açacak yeni fikirleri, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri destekleme ve bunlarla bizzat meşgul olma eğilimini (Lumpkin ve Dess, 1996) artırarak girişim odaklılığa pozitif katkı sağlamaktadır. Yine benzer şekilde, bireyin yeteneklerini arttırmasına yardımcı olan, iş düzenlemesi ve kariyer geliştiremeye imkan veren yönetsel faaliyetleri kapsayan geliştirici liderlik davranışı (Yukl, 2002), ilişki odaklı liderlik davranışlarından biri olmakla beraber, fırsatların takibinde bireyin kendi kendini yönetme kabiliyeti ve isteğini geliştirip otonom davranışları güçlendirerek firma girişimciliğini artırır.

Girişim odaklı kültürü, aynı anda fırsat ve menfaat arama çabasının benimsendiği; yeni fikirlerin ve yaratıcılığın beklendiği; risk almanın teşvik edildiği; başarısızlığın tolere edildiği; öğrenmenin ödüllendirildiği; ürün, süreç ve yönetsel yeniliklerin baş tacı yapıldığı; sürekli değişimin fırsatların taşıyıcısı olarak görüldüğü

bir örgütsel kültür olarak tanımlayan Ireland, Hitt ve Sirmon (2003), liderlerin temel sorumluluğunun bu girişimci kültürü geliştirmek ve beslemek olduğunu savunmaktadır. Tüm bu savlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler öngörülmektedir:

H1a: Değişim odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

H1b: Görev odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

H1c: İlişki odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

Girişimcilik konusunda yapılan teorik araştırmalar, girişim odaklılığı örgütsel başarının temel bileşeni olarak görmekte ve yeni girişimlerin yüksek performans elde etmesi için firmaların güçlü bir girişim odaklı kültüre sahip olması gerektiğini öne sürmektedir (Collins ve Moore, 1970; Covin ve Slevin, 1991; Peters ve Waterman, 1982; Zahra, 1991-1993; Wiklund, 1999; Zahra ve Covin, 1995). Rauch ve arkadaşları (2004) 37 çalışmayı ele aldıkları metaanaliz araştırmaları sonucunda, girişim odaklılığın performans ile yüksek oranda ilişkili olduğunu ve firmaların girişim odaklılıktan geniş çapta faydalandıklarını ortaya koymuştur.

İşletmeler genellikle girişim odaklılığın yüksek performansın yaratılması ve sürdürülmesine imkan verdiği varsayımından hareketle girişim odaklı duruş sergilemelerine (Cornwall ve Perlman, 1990) ve çok sayıda vaka araştırmasının, girişim odaklı davranışının yüksek performansa yol açtığını öne sürmesine (Peters ve Waterman, 1982) rağmen, bu konuda yapılan ampirik araştırmaların çok azı girişim odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koyabilmektedir (Zahra, 1986). Zahra (1993), teoride girişim odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki öngörülmesine rağmen, ampirik çalışmalarda bu ilişkilerin beklenildiği gibi çıkmamasını, firma performansını ölçmek için kullanılan kriterlere bağlamaktadır. Benzer şekilde Lumpkin ve Dess (1996) de örgütsel performansı ölçmek için kullanılan kriterlerin, girişim odaklılık-performans ilişkisinin yönünü ve gücünü belirleyeceğini vurgulamaktadır.

Örgütsel performans ölçeği olarak niteliksel ve niceliksel kriterlerin kullanıldığı bu çalışmada girişim odaklılık ile örgütsel performans arasında literatüre paralel bir şekilde pozitif ilişki öngörülmektedir:

H2: Girişim odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

Liderliğin, örgütsel performansın temel belirleyicisi olduğu iddiası (Thorlindsson, 1987; Fiedler, 1996; Hennessey, 1998) örgütsel yönetim literatüründe geniş yer tutmasına rağmen, bu konuda yapılan ampirik çalışmaların çok azı liderlik davranışı ile örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişkiden bahsetmektedir (Baum vd., 1998; Waldman vd., 2001; Zhu vd., 2005).

Liden ve Graen (1980), lideri ya da yöneticisiyle yüksek kalitede ilişkisi olan çalışanların, işletmeye, kendilerinden beklenenden daha fazla bir katkıda bulunma çabasında olduklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde yöneticisiyle ilişki kalitesi düşük çalışanların üzerlerine düşen görevlerden daha fazlasını yerine getirme isteğinde olmamaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Dolayısıyla çalışanıyla iyi ilişki kuran lider ya da yönetici, çalışanın kendisinden beklenen görevin ötesinde katkı sağlamasıyla örgüt performansının artırılmasına katkıda bulunacaktır.

Lider ya da yöneticiler, katılımı sağlama, öğrenme ve yenilikçiliği teşvik etme suretiyle çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirip organizasyonla bütünleşmeyi

sağlamakta (Yukl, 2002), dolayısıyla da örgütsel performansa pozitif katkıda bulunmaktadır. Bu doğrultuda liderliğin girişim odaklılık vasıtasıyla örgütsel performansını arttıracığı öngörülmekte ve aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H3a: Değişim odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3b: Görev odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3c: İlişki odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

2.METODOLOJİ VE UYGULAMA

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, Türkiye’deki yüksek performanslı işletmelerde, liderlik tarzının kültürel rekabetçilik unsurlarından girişim odaklılık ile olan ilişkisini ve tüm bu faktörlerin genel olarak örgütsel performans üzerindeki etkilerini ortaya koyma amacını gütmektedir.

2.2.Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, İstanbul Sanayi Odası’nın her yıl hazırladığı “Türkiye’nin İlk 1000 Büyük Firması” listesinde yer alan 125 firmanın 343 üst ve orta düzey yöneticisi üzerinde 2008-2010 yılları arasında yürütülmüştür. Hedef kitle olarak orta ve üst düzey yöneticilerin seçilmesinin nedeni işletme kültürü, vizyonu, politikaları ve performansı konusunda çalışanlara nazaran daha fazla bilgiye sahip olmalarıdır. Her firmadan 2 ila 5 orta ya da üst düzey yöneticiden anket alınmıştır. Anket soruları hazırlanırken, literatürde kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Liderlik davranışını ölçmek için Yukl (2002) tarafından geliştirilen 33 maddeli liderlik ölçeği kullanılmıştır. Görev odaklı liderlik 10, ilişki odaklı liderlik 10 ve değişim odaklı liderlik 13 soruyla ölçülmüştür. Liderlik davranışı konusunda literatürde çok sayıda ölçek mevcut olmasına rağmen (Bass, 1990; Hanges ve Dickson, 2004) Yukl’un geliştirmiş olduğu ölçeğin kullanılmasının bir nedeni ölçek güvenilirliğinin yüksek olması iken diğer nedeni de literatürde, lider davranışı, grup süreci ve grup performansı ölçümleri arasındaki ilişkileri tanımlamak için genellikle bu ölçeğin tercih edilmesidir.

Girişim odaklılık ölçeği; proaktif eğilim, risk alma eğilimi, rekabetçi agresiflik eğilimi ve yenilikçilik eğilimi olmak üzere 4 boyuttan meydana gelmektedir. Rekabetçi agresiflik eğilimi için Venkatraman’dan (1989) uyarlanan 4 maddelik ölçek, yenilikçilik eğilimi için de Li, Liu ve Zhao’dan (2006) uyarlanan 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Proaktif eğilim ve risk alma eğilimi ise Covin ve Slevin’den (1998) uyarlanan toplam 12 soru ile (5 soru proaktif eğilimi, 7 soru risk eğilimi için) ölçülmüştür.

Literatürde genellikle iki çeşit niceliksel örgütsel performans ölçeği kullanılmaktadır. Net satış gelirleri, yatırımın geri dönüş oranı, faaliyetlerin ya da yatırımın karlılık oranı, yıllık büyüme oranı gibi daha çok rakamsal değerlere dayanan objektif niceliksel firma performansı ölçeği (Zahra ve Bogner, 2000; Baum ve Wally,

2003) ve müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı satışlar, karlılık, imajı gibi açılardan değerlendirdikleri (Desphande et al., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977) subjektif niceliksel performans ölçeği (mesela firmanın satışlarının, karlılığının rakiplere göre ya da sektöre göre değerlendirilmesini isteyen ölçekler).

Örgüt üyelerinin yaklaşımları (Duncan, 1972), girişim odaklılık (Covin Slevin,1998) gibi stratejik oryantasyonun performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda genellikle subjektif performans ölçekleri kullanılmaktadır. Liderlik ve rekabetçi kültürün performans üzerinde etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, Khandawalla (1977) tarafından geliştirilen ve literatürde sıklıkla kullanılan subjektif performans ölçeğini kullanılmıştır.

3. ANALİZLER VE BULGULAR

3.1.Verilerin Analizi

125 firmanın 343 yöneticisinden alınan anketler sonucunda elde edilen veriler SPSS 10.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuş ve faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişki korelasyon analiziyle ortaya konurken; araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

3.2. Faktör Analizi

Çalışmada değişkenleri ölçmek için 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan 59 soru (liderlik için 33 soru; girişim odaklılık için 21 soru; örgütsel performans için 5 soru) kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 19 soru dağılım göstermediğinden ya da başka faktörlere düşerek ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 40 soru 8 faktöre dağılmıştır.

SPSS 10.00 istatistik paket programı kullanılarak bağımsız değişken liderlik tek başına; bağımsız değişkenin (liderlik tarzının) üzerinde etkisi araştırılan bağımlı değişkenler girişim odaklılık ve örgütsel performans birlikte faktör analizine tabi tutuldu. Çalışmada faktör analizine tabi tutulan değişkenler ve değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler faktör yükleriyle birlikte aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 3.2.1. Liderlik Davranışı Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Değişim Odaklı Liderlik	Görev Odaklı Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik
İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir	,785		
Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar	,773		
Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder	,763		
Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur	,763		
Yeni vizyon ya da stratejiye tutarlı sembolik değişiklikler yapar	,762		
İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar	,742		
Yöneticim yeni yaklaşımlar dener	,722		
Girişimci ve yenilikçilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar	,699		
Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar	,681		
Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder	,675		
Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder	,643		
Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir		,788	
Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar		,732	
Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır		,720	
Birim faaliyetlerini yönetir ve koordine eder		,669	
Kısa dönemli faaliyetleri planlar		,633	
Etkinliği artırmak için faaliyetleri organize eder		,569	
Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar			,752
Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir			,719
Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır			,667
Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder			,664
Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder			,596
Açıklanan Toplam Varyans % 63,440			

Tablo 3.2.2. Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Proaktiflik Eğilim	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	Yenilikçilik Eğilimi	Risk Eğilimi	Örgütsel Performans
Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal	,710				
Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız	,691				
Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz	,646				
Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız	,603				
Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız		,850			
Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız		,817			
Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz		,785			
İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.			,801		
İşletmemizde Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir			,772		
İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür			,677		
Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız				,776	
İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır				,606	
Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz				,538	
Firmamızın uzun dönemli karlılık düzeyi					,823
Firmamızın satış /gelir artışı					,796
Finansal gücü (finansal kaynakları artırma yeteneği, likidite gücü)					,643
Halk arasındaki imajı					,539
Çalışanın morali, iş tatmini ve firma amaçlarına bağlılığı					,519
Açıklanan Toplam Varyans % 64,516					

3.3. Güvenilirlik Analizi

Literatürde Cronbach Alfa Katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli kabul edilmektedir. Tablo 3.3.1’de de görüldüğü üzere genel olarak alfa değerlerinin 0,70’ten büyük oluşu ölçeklerimizin güvenilirliğini, değişkenlerimizin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3.1. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

DEĞİŞKENLER	BOYUTLARI	Soru Sayısı	Cronbach Alfa(α) Değerleri
Liderlik Tarzı	Değişim Odaklı Liderlik	11	0,9482
	Görev Odaklı Liderlik	6	0,8329
	İlişki Odaklı Liderlik	5	0,8587
Girişim Odaklılık	Proaktiflik Eğilimi	4	0,7579
	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	3	0,8008
	Yenilikçilik Eğilimi	3	0,8018
	Risk Alma Eğilimi	3	0,6554
Örgütsel Performans	Örgütsel Performans	5	0,7583

3.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, Tablo 3.4.1’de de görüldüğü üzere, liderlik tarzının boyutları olan değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik; girişim odaklılığın boyutları proaktif eğilim, rekabetçi agresiflik eğilimi, yenilikçilik eğilimi, risk alma eğilimi; ve örgütsel performans arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir. İkinci aşamada ise proaktif eğilim, rekabetçi agresiflik eğilimi, yenilikçilik eğilimi, risk alma eğilimi boyutları girişim odaklılık adı altında tek bir değişken haline getirilerek bu değişkenin liderliğin alt boyutları olan değişim odaklı, görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik ile örgütsel performans arasındaki birebir ilişkiler ele alınmış ve bulgular Tablo 3.4.2’de rapor edilmiştir. Tablo 3.4.1 ve Tablo 3.4.2.’ye göre rekabetçi agresifliğin örgütsel performans ve görev odaklı liderlik ile olan ilişkisi dışında, değişkenler arasındaki diğer tüm ilişkiler $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.4.1. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Değişim Odaklı Liderlik	Görev Odaklı Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik	Proaktiflik Eğilimi	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	Yenilikçilik Eğilimi	Risk Alma Eğilimi	Örgütsel Performans
Değişim Odaklı Liderlik	3,63	0,85	1							
Görev Odaklı Liderlik	4,01	0,68	,592**	1						
İlişki Odaklı Liderlik	3,37	0,63	,439**	,282**	1					
Proaktiflik Eğilimi	3,62	0,77	,495**	,344**	,506**	1				
Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	2,87	0,96	,147**	,119*	,425**	,310**	1			
Yenilikçilik Eğilimi	3,79	0,77	,584**	,394**	,548**	,542**	,170*	1		
Risk Alma Eğilimi	3,02	0,84	,302**	,177**	,864**	,391**	,448*	,325**	1	
Örgütsel Performans	3,90	0,55	,498**	,384**	,328**	,401**	,122*	,460**	,242**	1

* :p < 0.05 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

** : p < 0.01 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

Tablo 3.4.2. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Değişim Odaklı Liderlik	Görev Odaklı Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik	Girişim Odaklılık	Örgütsel Performans
Değişim Odaklı Liderlik	3,63	0,85	1				
Görev Odaklı Liderlik	4,01	0,68	,592**	1			
İlişki Odaklı Liderlik	3,37	0,63	,439**	,282**	1		
Girişim Odaklılık	3,33	0,60	,508**	,344**	,807**	1	
Örgütsel Performans	3,90	0,55	,498**	,384**	,328**	,408**	1

** : p < 0.01 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

3.5. Öngörülen Hipotezler ve Regresyon Analizleri

Bu çalışmada, liderliğin girişim odaklılığa pozitif yönde katkıda bulunduğu ve girişim odaklılık vasıtasıyla da örgütsel performansı arttırdığı öngörüsünden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir.

H1a: Değişim odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

H1b: Görev odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

H1c: İlişki odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

H2 : Girişim odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H3a: Değişim odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3b: Görev odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

H3c: İlişki odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır.

Tablo 3.5.1. Liderlik Boyutları, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Girişim Odaklılık	,166***	,000	,679	241,861
	Görev Odaklı Liderlik		,042	,266		
	İlişki Odaklı Liderlik		,722***	,000		
2. Regresyon	Girişim Odaklılık	Örgütsel Performans	,408***	,000	,164	68,085
3. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Örgütsel Performans	,361***	,000	,268	42,741
	Görev Odaklı Liderlik		,134*	,021		
	İlişki Odaklı Liderlik		,132*	,011		
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Örgütsel Performans	,323***	,000	,282	34,619
	Görev Odaklı Liderlik		,124*	,030		
	İlişki Odaklı Liderlik		-,030	,695		
	Girişim Odaklılık		,225**	,006		

*: $p \leq 0.05$

**: $p \leq 0.01$

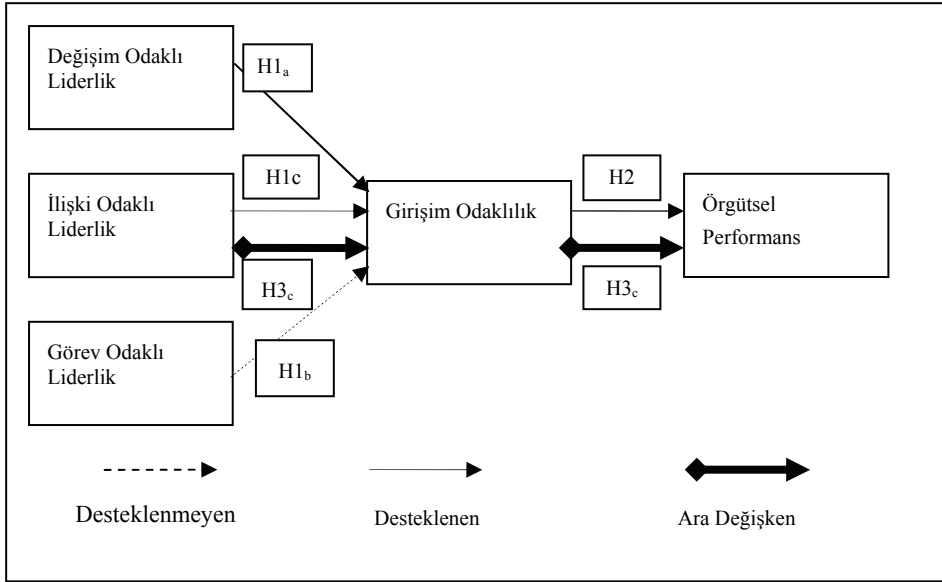
***: $p \leq 0.001$

Liderlik tarzının örgütsel performansa doğrudan etkisinden ziyade dolaylı etkisi olduğu öngörülmesi ve liderlik tarzının girişim odaklılık vasıtasıyla örgütsel performansı arttırdığı hipotezi ileri sürülmüştü. Girişim odaklılığın ara değişken etkisini araştırmak için 4 aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada, liderliğin boyutları ile girişim odaklılık arasında ilişkilere bakılmıştır. Girişim odaklılığın ara değişken etkisini sağlaması için bu ilk aşamadaki regresyon analizinde, liderliğin tüm boyutlarının girişim odaklılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerekmektedir.

Tablo 3.5.1'de yer alan 1. regresyonda görüldüğü üzere değişim odaklı liderlik ($\beta=,166$; $p \leq 0.001$) ve ilişki odaklı liderlik ($\beta=,722$; $p \leq 0.001$) girişim odaklılığı anlamlı düzeyde etkilerken; görev odaklı liderlik ile girişim odaklılık arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ($\beta=,042$; $\text{Sig}=,266$). Dolayısıyla H1a (Değişim odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkile) ve H1c (İlişki odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler) hipotezleri kabul edilirken; H1b (Görev odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenememiştir. Bu aşamada, H3b (Görev odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır) hipotezinin de kabul edilemeyeceğinin göstergesidir.

2. aşamada girişim odaklılık ile örgütsel performans arasında ilişki ele alınmış ve 3.5.1'deki 2. regresyon analizine göre bu ilişki anlamlı çıkmıştır ($\beta=,408$; $p \leq 0.001$). Dolayısıyla H2 (Girişim odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler) hipotezi de kabul edilmiş ve girişim odaklılığın liderlik boyutlarıyla örgütsel performans arasındaki ara değişken etkisine dair ikinci koşul da sağlanmıştır.

Girişim odaklılığın ara değişken etkisine sahip olması için bağımsız değişken liderlik boyutlarının, bağımlı değişken örgütsel performansa anlamlı etkisinin olması (3. regresyon) ve bu anlamlı etkinin girişim odaklılık da bağımsız değişken olarak regresyona dahil edildiğinde (4. regresyon) ortadan kaybolması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan 3. regresyon analizinde liderliğin tüm boyutlarının örgütsel performansı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir (değişim odaklı liderlik için $\beta=,361$; $p \leq 0.001$; görev odaklı liderlik için $\beta=,134$; $p \leq 0.05$; ilişki odaklı liderlik için $\beta=,132$; $p \leq 0.05$). Girişim odaklılığın bağımsız değişken olarak regresyon analizine dahil edildiği 4. aşamada ise sadece ilişki odaklı liderliğin örgütsel performansa olan anlamlı etkisinin kaybolduğu ($\beta=-,030$; $\text{Sig}=,695$) diğer değişkenlerin ise örgütsel performansla olan anlamlı ilişkilerini korudukları (değişim odaklı liderlik için $\beta=,323$; $p \leq 0.001$; görev odaklı liderlik için $\beta=,124$; $p \leq 0.05$; girişim odaklılık için $\beta=,225$; $p \leq 0.01$) görülmektedir. Bu doğrultuda girişim odaklılığın ara değişken etkisiyle ilgili sadece H3c (İlişki odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır) hipotezi kabul edilmiş, diğer iki hipotez (H3a ve H3b) ise desteklenememiştir. Tüm bu bulgular doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibi şekillenmiştir.



Şekil 3.5.1. Genel Araştırma Modeli

4. SONUÇ

Değişkenler arasında ilişkileri görmek için yapılan korelasyon analizi bulgularına göre liderlik tarzının boyutları olan değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik ile girişim odaklı örgüt kültürünün boyutları proaktiflik eğilimi, rekabetçi agresiflik eğilimi, yenilikçilik eğilimi, risk eğilimi ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiler yüksek oranda (genel olarak $p \leq 0.001$ düzeyinde) anlamlı çıkmıştır.

İlişkilerin yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinde, değişim odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderliğin girişim odaklı kültüre yüksek oranda pozitif katkıda bulunduğu görülmüştür. Literatürle paralel doğrultuda olan bu bulgu (Lumpkin ve Dess, 1996; Yukl, 2002; Hart, 1992; Bourgeois ve Brodwin, 1984; Mintzberg ve Waters, 1985), temel olarak stratejik kararlar geliştiren, çevredeki değişime uyum sağlayan, esnekliğe ve yeniliğe öncelik veren, ürün hizmet ya da süreçlerde büyük değişimler ve yenilikler yaratan, insanlarla işlerin ötesinde ilişki kurabilen, işbirlikleri ve takım çalışmalarına giden, astların iş tatminine ve kariyer gelişimine önem veren liderlerin; yenilikçilik, rekabetçi agresiflik, proaktiflik ve risk alma eğilimini arttırmak suretiyle girişim odaklı kültürü olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Girişim odaklılığın örgütsel performans üzerindeki etkisine yönelik uygulanan regresyon analizinde girişim odaklı örgüt kültürünün örgütsel performansı büyük oranda arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Nitekim Rauch ve arkadaşlarının (2004) 37 çalışmayı ele aldıkları metaanaliz araştırmaları sonucunda ulaştıkları “girişim odaklılığın performans ile yüksek oranda ilişkili olduğu ve firmaların girişim

odaklılıktan geniş çapta faydalandıkları” kanı da bu bulgumuzu desteklemektedir. Girişimcilik konusunda yapılan çok sayıda çalışma da, girişim odaklılığı örgütsel başarının temel bileşeni olarak görmekte ve yeni girişimlerin yüksek performans elde etmesi için firmaların güçlü bir girişim odaklı kültüre sahip olması gerektiğini öne sürmektedir (Collins ve Moore, 1970; Covin ve Slevin, 1991; Peters ve Waterman, 1982; Zahra, 1991-1993; Wiklund, 1999; Zahra ve Covin, 1995).

Bu araştırmada liderlik tarzının tüm boyutlarının girişim odaklılık vasıtasıyla örgütsel performansı arttırdığı öngörülmüştü. Ancak analiz sonuçları bize, sadece ilişki odaklı liderliğin örgütsel performans ile dolaylı ilişkiye sahip olduğunu gösterdi. İlişki odaklı liderliğin girişim odaklılık vasıtasıyla örgütsel performansı arttırdığı (H3c) savı ilk kez bu çalışmada ortaya konmuş ve yapılan 4 aşamalı regresyon analizi sonucunda da desteklenmiştir. Lider ya da yöneticiler, katılımı sağlama, öğrenme ve yenilikçiliği teşvik etme suretiyle çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirip organizasyonla bütünleşmeyi sağlamakta (Yukl, 2002), dolayısıyla da örgütsel performansa pozitif katkıda bulunmaktadır. Bu bulguya göre, kişilerarası etkin ilişki kurmaya ve sürdürmeye yönelik olan, bireyin yeteneklerini arttırmasına yardımcı olan, iş düzenlemesi ve kariyer geliştirmeye imkan veren ilişki odaklı liderler (Yukl, 2002); fırsatların takibinde bireyin kendi kendini yönetme kabiliyeti ve isteğini geliştirip otonom davranışları güçlendirerek, bireyleri proaktif bir şekilde yenilikler yapmaya teşvik ederek firma girişimciliğini desteklemek suretiyle (Lumpkin ve Dess, 1996) örgütsel performansı arttırmaktadır.

Hipotezlerimizde öngörülmeyen ancak araştırma sonucunda ulaşılan bir başka bulgu da değişim odaklı ve görev odaklı liderlik tarzının örgütsel performans üzerinde doğrudan etkisinin bulunmasıydı. 4 aşamalı regresyonun 3. aşamasında yapılan analizde liderlik tarzının tüm boyutlarının örgütsel performansı anlamlı bir şekilde etkilediği görülürken, 4. regresyon analizinde girişim odaklılığın bağımsız değişken olarak analize dahil edilmesiyle ilişki odaklı liderliğin örgütsel performansa olan etkisi ortadan kalkmıştır. Girişim odaklılık değişkeni analize dahil edilmesine rağmen değişim odaklı ve görev odaklı liderliğin örgütsel performans ile olan anlamlı ilişkisini hala sürdürüyor olması bu iki değişkenin örgütsel performansı girişim odaklılık üzerinden değil de doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu konuda yapılan ampirik çalışmaların çok azı liderlik davranışı ile örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişki ortaya koymasına rağmen (Baum vd., 1998; Waldman vd., 2001; Zhu vd., 2005), liderliğin, örgütsel performansın temel belirleyicisi olduğu iddiası (Thorlindsson, 1987; Fiedler, 1996; Hennessey, 1998) örgütsel yönetim literatüründe geniş yer tutmaktadır ve bu da araştırmamızda öngörülmeyen ancak analizler sonucunda ortaya çıkan bu bulguyu desteklemektedir.

KAYNAKLAR

- Alvarez, S.A. and Busenitz, L.W.(2001), The Entrepreneurship of Resource-based Theory, *Journal of Management*, 27 (6), pp.755-775.
- Bakoğlu, Refika (2000), Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, *Öneri Dergisi*, (15), ss. 39-45.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1) pp.99-120.
- Bartlett, C. ve Ghoshal, S. (1995), Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Re-Engineering into People Rejuvenation, *Sloan Management Review*, Autumn, pp.11-23.
- Bass, B. M. (1990), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.587-595.
- Baum, R.J. and Wally, S (2003), Strategic Decision Speed and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 24, pp.1107-1129.
- Baum, R.J., Locke, E.A. and Kirkpatrick, S.A. (1998), A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms, *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), pp.43-54.
- Begley, T.M. and Boyd, D.P. (1987), Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Business, *Journal of Business Venturing*, 44 (2), pp.292-303.
- Bourgeois, L. and Brodwin, D. (1984), Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon, *Strategic Management Journal*, 5, pp.241-264.
- Burgelman, R.A. (1983), A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.223-244.
- Cogliser, C.C. and Brigham, K.H. (2004), The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned, *The Leadership Quarterly*, 15, pp.771-799.
- Collins, Jim (2002), 'İyi'den 'Mükemmel' Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları, *Orjinal: Good to Great*, Curtis Brown Ltd./USA, Mart 2004, İstanbul.
- Collins, O. and Moore, D. (1970), *The Organization Makers*, New York: Appleton-Century-Crofts (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).

- Conger, J.A. and Kanungo, R. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13, pp.471-482.
- Cooper, A.C., Willard, G.E. and Woo, C.W. (1986), Strategies of High-Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept, *Journal of Business Venturing*, 1, pp.247-267.
- Cornwall, J.R. and Perlman, B. (1990), *Organizational Entrepreneurship*, Homewood, IL:Richard D. Irwin (Adı Geçen Kaynak: Covin, J.G. and Slevin, D.P., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1996, Vol.16, Issue.1, pp.7-24).
- Covin, J.G. and Covin, T. (1990), Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4), pp.35-50.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Beign Environments, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp.7-24.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1998), The Influence of Organizational Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, *Journal of Management Studies*, 25 (3), pp.217-234.
- Day, G.S. and Wensley, R. (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, April, 52, pp.1-20.
- Dean, C.C. (1993), Corporate Entrepreneurship: Strategic and Structural Correlates and Impact on the Global Presence of United States Firms (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).
- Desphande, R., Farley, J.U. and Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: AQuadrad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp.23-37.
- Duncan, R. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.313-327.
- Fiedler, F.E. (1996), Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future, *Administrative Science Quarterly*, Vo.41, pp.241-250.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D. Zaccaro, S.J., Levin, K. Y., Koroitkin, A. L. & Hein, M.B. (1991), Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation, *Leadership Quarterly*, 2, 245-287.

- Fleishman, E.A. (1953), The Description of Supervisory Behavior, *Personel Psychology*, 37, 1-6.
- Galbraith, J., Lawler, E. and Associates (1993), *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. and Barrasa, A. (2005), Change-Oriented Leadership Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No3/4, pp.312-328.
- Ginsberg, A. (1985), Measuring Changes in Entrepreneurial Orientation Following Industry Deregulation: The Development of Diagnostic Instrument (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).
- Halal, W. (1996), *The New Management: Democracy and Enterprise are Transforming Organizations*, San Francisco, Berrett Koehler.
- Halpin, A.W. and Winner, B.J. (1957), A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Hamel, G. (1996), Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, 74 (4), July, August, pp.69-82.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hanges, P.J. & Dickson, M.W. (2004), The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales (Adı Geçen Kaynak: Annebel H.B. De Hoogh ve Deanne N. Den Hartog, Ethical and Despotism Leadership, Relationship with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*, No:19, 2008).
- Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2001a), Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study, *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.5/6, p.744-764.
- Hart, S. and Banbury, C. (1994), How Strategy Making Process Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, 15 (4), pp. 251-269.
- Hart, S.L. (1992), An Integrative Framework for Strategy-Making Process, *Academy of Management Review*, 17, pp.327-351.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. Adı geçen Kaynak: *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey.
- Hennessey, J.T. (1998), Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference, *Public Administration Review*, Vol. 58, No.6, pp.522-532.

- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (1989), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise* (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. and Associates (1999), *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe* (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Hult, G. T., Snow, C. and Kandemir, D. (2003), *The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types*, *Journal of Management*, 29 (3), pp.401-426.
- Jaworski, Berdard J. ve Kohli, Ajay K. (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, *Journal of Marketing*, 57 (July), pp.53-70.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1952) *Some Recent Findings in Human Relations Research in Industry*. In E. Swanson, T. Newcomb & E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (ss. 650-665), New York: Holt. Adı Geçen Kaynak : *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), New York: John Willey.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G. & Flor, L. (1951), *Productivity, Supervision, and Morale among Railroad Workers*. Adı Geçen Kaynak : *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey.
- Katz, D., Macooby, N. & Morse, N. (1950), *Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation*. (Adı Geçen Kaynak : *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Khandwalla, Pradiph N. (1977), *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace Javanovich Inc. USA.
- Kotter, John P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press.
- Li, Yuan, Liu, Yi and Zhao, Yongbin (2006), *The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms*, *Industrial Marketing Management*, 35, pp.336-347.
- Liden, R.C. and Graen, G. (1980), *Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership*, *Academy of Management Journal*, Vol.23, pp.451-465.
- Likert, Rensis (1961), *New Patterns of Management*, New York : McGraw-Hill.

- Likert, Rensis (1967), *The human organization : its management and value*, New York : McGraw-Hill.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 21 (1), pp.135-172.
- Lumpkin, G.T. and 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, pp.429-451.
- MacMillan, I.C. and Day, L. (1987), Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry, *Journal of Business Venturing*, 2(1), pp.23-39.
- MacMillan, I.C. and Jones, P.E. (1984), Designing Organizations to Compete, *Journal of Business Strategy*, 4, pp.11-26.
- Miles, R. and Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).
- Miles, R.E. and Snow, C. C. (1984), Fit, Failure, and Hall of Fame, *California Management Review*, 26, pp.10-28.
- Miles, R.E. and Snow, C. C. (1994), *Fit, Failure, and Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, New York: The Free Press.
- Miller, D. (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types Firms, *Management Science*, 29, pp.770-791.
- Miller, D. and Friesen, P. (1978), Archetypes of Strategy Formulation, *Management Science*, 24, pp.921-933.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, pp.257-272.
- Morris, M.H. and Paul, G.W. (1987), The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, *Journal of Business Venturing*, 2(3), pp.247-259.
- Mumford, M. D. (1986), Leadership in Organizational Context: Some Empirical and Theoretical Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 16, 508-531.
- Narman, J.L. and Slevin D.P. (1993), Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests, *Strategic Management Journal*, 14, pp.137-153.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1996), *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press.

- Ogbonna, E. and Harris, L. (2000), Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies, *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), pp.766-788.
- Peters, T. and Waterman, Jr. R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York, Harper and Row.
- Peterson, R.S., Smith, D.B., Martorana, P.V. and Owens, P.D. (2003), The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88 (7), pp.795-808.
- Porter, M. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74 (6), pp.61-78.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1991), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Rauch, C.F. and Behling, O. (1984), *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to Study of Leadership* (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Richards, D. and Engle, S. (1996), *After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions* (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Sandberg, W.R. and Hofer, C.W. (1987), Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2, pp.5-28.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, (2nd Ed.). San Francisco: Josey-Bass.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass: Harvard University Press (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J., *Defining Entrepreneurship*, *Journal of Small Business Management*, Jan 1991, 29:1, pp.45-61).
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.
- Slater, S.F. and Olson, E.M. (2001), Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, 22 (11), pp.1055-1068.
- Stewart, W.H. and Roth, P.L. (2001), Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp.145-153.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. and Lang, R. (2008), Organizational Commitment-A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?, *Scandinavian Journal of Management*, (24), pp.364-374.

- Thorlindson, T. (1987), The Skipper Effect in the Icelandic Herring Industry, University of Iceland (Adı Geçen Kaynak: Harris, L.C. and Ogbonna, E., Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study, *European Journal of Marketing*, 2001, Vol.35, No.5/6, pp.744-764).
- Tosi, H.L., Misangyi, V.F., Fanelli, A., Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. (2004), CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance, *Leadership Quarterly*, 15, pp.405-421.
- Venkatraman, N.(1989), Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement, *Management Science*, Vol.35, No.8, pp.942-962.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.A., House, R.J. and Puranam, P. (2001), Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profit Ability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44, pp.134-143.
- Wang, Catherine L. (2008), Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, pp.635-657.
- Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991), Springfield, MA: Meriam Webster.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2000), *Strategic Management and Business Policy*, Seventh Edition, Pearson Education Inc., New Jersey.
- Wiklund, J. (1999), The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), p.37-48.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20 (1), pp.71-91.
- Woo, C. and Cooper, A. C. (1981), Strategies of Effective Low Share Business, *Strategic Management Journal*, 2, pp.301-318.
- Xenikou, A. and Simosi, M. (2006), Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), pp.566-579.
- Yousef, D.A. (2000), Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), pp.6-28.
- Yukl, Gary (2002), *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- Zahra, S. (1991), Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study, *Journal of Business Venturing*, 6, pp.259-285.
- Zahra, S. and Covin, J. (1995), Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10, pp.43-58.
- Zahra, S.A. (1986), A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance, *Proceedings of the National Academy of Management*, 46, pp.71-75.
- Zahra, S.A. and Bogner, W. (2000), Technology Strategy and Software New Venture Performance: The Moderating Effect of the Competitive Environment, *Journal of Business Venturing*, 11, pp.189-219.
- Zahra, Shaker A. (1993), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp.5-21.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. and Spangler, W.D. (2005), CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human Capital Enhancing Human Resource Management, *Leadership Quarterly*, 16 (1), pp.39-52.