

**GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLER
NELERDİR? TEKNOPARKLARDA
BİR ARAŞTIRMA**

Osman AKARSU

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2021

**GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER NELERDİR? TEKNOPARKLARDA BİR
ARAŞTIRMA**

Osman AKARSU

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

DOKTORA TEZİ

Eskişehir, 2021

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Osman AKARSU tarafından hazırlanan “Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler Nelerdir? Teknoparklarda Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 16.07.2021 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Umut KOÇ

Üye Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN
(Danışman)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL

Üye Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK

Üye Dr. Öğr. Üyesi Salih ARSLAN

ONAY

Prof.Dr. Mesut ERŐAN

Enstitü Müdürü

.../.../...

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Osman AKARSU

ÖZET

GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER NELERDİR? TEKNOPARKLARDA BİR ARAŞTIRMA

AKARSU, Osman

Doktora-2021

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Girişimcilik yönelimi kavramıyla küresel rekabet ortamında hayatta kalması için sürekli yenilik yapan, hesaplı risk alabilen, pazar koşullarında saldırgan ve girişken olan, proaktif hareket eden, kendi kendine bağımsız çalışma yapabilme ve kendi zihnini yönetebilme yeteneğine sahip olan bireyler ve bu bireylerin oluşturduğu örgütler ve toplumlar tarif edilmektedir. Bu çalışma kapsamında girişimciliğin nasılı ile ilgilenen bir olgu ve örgütler açısından oldukça stratejik bir karar olan “girişimcilik yönelimini” etkileyen faktörler, örgütü üst düzey yöneticisinin bir yansıması olarak gören Üst Yönetim Kuramı söylemleri içinde karar ve davranış bakış açısı ile ele alınmıştır. Bu tez kapsamında kavram olarak girişimcilik yönelimi kavramı, kuram olarak Üst Yönetim Kuramı ve araştırma sahası olarak da Teknopark girişimcileri tercih edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı Üst Yönetim Kuramı ölçülebilir değişkenlerinin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkilerini incelemektir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının yayımladığı Teknopark Performans Endeksine göre son yayımlanan liste olan 2018 yılı listesi dikkate alınmıştır. Girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri belirlemek adına bu girişimcilere girişimcilik yönelimi çok boyutlu ölçeği, algılanan çevresel belirsizlik ölçeği ve demografik sorular sorulmuştur. Girişimcilik yönelimini etkileyen Üst Yönetim Kuramından süzülen değişkenler bireysel, örgütsel, çevresel ve sosyal statü faktörleri olarak gruplandırılarak irdelenmiş ve hangi faktörlerin daha çok etkisi olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler t testi, ANOVA ve Çoklu Regresyon Analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, girişimcinin sahip olduğu bireysel değişkenler içerisinde yer alan yaş, toplam deneyim ve eğitim düzeyi, örgütsel değişkenler içerisinde yer alan girişimin kuruluş yaşı ve çevresel değişkenler içerisinde yer alan algılanan çevresel belirsizlik düzeyi değişkenlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. Dış faktörler olarak ele alınan çevresel ve sosyal statü faktörleri iç faktörler olarak değerlendirilen bireysel ve örgütsel faktörlerden daha fazla girişimcilik yönelimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik yönelimi, Üst yönetim kuramı, Çoklu Regresyon Analizi

ABSTRACT

WHAT ARE THE FACTORS AFFECTING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION?

A RESEARCH IN TECHNOPARKS

AKARSU, Osman

PhD-2021

Department of Business Administration

Advisor: Ass. Prof. Dr. Musa Said DÖVEN

With the concept of entrepreneurial orientation, individuals and organizations and societies formed by these individuals who constantly innovate in order to survive in a global competitive environment, can take calculated risks, are aggressive and enterprising in market conditions, act proactively, have the ability to work independently and manage their own mind, are described. Within the scope of this study, the factors affecting the "entrepreneurship orientation", which is a very strategic decision in terms of organizations and a phenomenon that deals with how entrepreneurship is, are discussed from the perspective of decision and behavior within the discourses of Upper Echelon Theory, which sees the organization as a reflection of its top manager. Within the scope of this thesis, entrepreneurship orientation as a concept, Upper Echelon Theory as a theory, and Technopark entrepreneurs as a research field were preferred.

The aim of this study is to examine the effects of measurable variables of Upper Echelon Theory on entrepreneurial orientation. According to the Technopark Performance Index published by the Ministry of Industry and Technology, the list for 2018, which is the last published one has been taken into consideration. In order to determine the factors affecting entrepreneurial orientation, these entrepreneurs were asked entrepreneurial orientation multidimensional scale, perceived environmental uncertainty scale and demographic questions. The variables filtered from the Upper Echelon Theory that affect the entrepreneurial orientation were grouped as individual, organizational, environmental and social status factors, and it was tried to determine which factors had more impact. In this study, the factors affecting entrepreneurial orientation were evaluated by t-test, ANOVA and Multiple Regression Analysis. As a result of the research, it has been revealed that the variables of age, total experience and education level, which are among the individual variables of the entrepreneur, the age of establishment of the enterprise, which are among the organizational variables, and the perceived environmental uncertainty level, which are among the environmental variables, have a statistically significant effect on the entrepreneurial orientation. It has been concluded that environmental and social status factors, which are considered as external factors, affect entrepreneurship orientation more than individual and organizational factors considered as internal factors.

Keywords: Entrepreneurial orientation, Upper Echelon Theory, Multiple Regression Analysis

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ	6
1.1. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ KAVRAMI	7
1.2. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLULUĞU	19
1.3. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI	25
1.3.1. Yenilikçilik	25
1.3.2. Proaktiflik	26
1.3.3. Risk Alma	27
1.3.4. Saldırgan Rekabetçilik.....	28
1.3.5. Özerklik	29
1.4. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	32
1.4.1. Bireysel Faktörler	37

1.4.2.	Örgütsel Faktörler.....	50
1.4.3.	Çevresel ve Sosyal Statü Faktörleri.....	62
1.5.	GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALAN YAZIN.....	74
2.	BÖLÜM: ÜST YÖNETİM KURAMI	83
2.1.	ÜYK TEORİK TEMELLER VE ÖNEMLİ KAVRAMLAR	84
2.2.	ÜYK GÖZLEMLENEBİLİR DEĞİŞKENLERİNİN TANIMLANMASI.....	104
2.2.1.	Eğitim	106
2.2.2.	Fonksiyonel Geçmiş	108
2.2.3.	Yaş	111
2.2.4.	Finansal Durum	112
2.2.5.	Grup Özellikleri.....	113
2.2.6.	Diğer Kariyer Tecrübeleri,	114
2.2.7.	Kıdem- Görev Süresi	116
2.2.8.	Sosyoekonomik Köken.....	120
2.2.9.	Diğer Değişkenler.....	121
2.2.10.	Endüstriyel ve Ulusal Çevre	123
2.3.	ÜYK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN ELEŞTİREL ALAN YAZIN	126
3.	BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	
	ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	137
3.1.	ARAŞTIRMA VE ANKET TASARIMI	139
3.2.	EVREN VE ÖRNEKLEM	144

3.3.	HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ	145
3.4.	KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	151
3.4.1.	Katılımcıların Bireysel Demografik Özellikleri	155
3.4.2.	Katılımcıların Örgütsel Demografik Özellikleri.....	162
3.4.3.	Katılımcıların Sosyal Statü Faktörlerine İlişkin Demografik Özellikler	165
3.4.4.	Katılımcıların Çevresel Demografik Özellikleri	167
3.5.	ÜST YÖNETİM KURAMI ÖLÇÜLEBİLİR DEĞİŞKENLERİ İLE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	169
	SONUÇ.....	187
	KAYNAKÇA	200

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Girişimcilik Yönelimi Tanımlamaları	14
Tablo 2. Girişimcilikle İlgili Temel Varsayımlar ve Karar Bakış Açısı.....	31
Tablo 3. Girişimcilik Yönelimi Öncülleri.....	77
Tablo 4. Girişimcilik Yönelimi ve Çalışıldığı Konular.	82
Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri Tablosu.....	152
Tablo 6. Bireysel Değişkenlere İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu	155
Tablo 7. Deneyime İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu	160
Tablo 8. Örgütsel Değişkenlere İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu.....	163
Tablo 9. Sosyal Statü Faktörlerine İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu	165
Tablo 10. Çevresel Değişkenlere İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu	167
Tablo 11. Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeğine İlişkin İstatistikler	169
Tablo 12. Verilere İlişkin Korelasyon Tablosu ve Anlamlılık Değerleri	172
Tablo 13. Çoklu Regresyon Model Özeti	174
Tablo 14. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin ANOVA Tablosu	175
Tablo 15. Regresyon Katsayıları Tablosu.....	178
Tablo 16. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	183
Tablo 17. Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin ANOVA Tablosu.....	184
Tablo 18. Bağımsız Örneklem T Testi Tablosu	185
Tablo 19. Hipotez Testi Sonuçları	186

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Girişimci Tanımları (Ne) Girişimcilik Yönelimi (Nasıl) Etkileşimi	9
Şekil 2. Girişimcilik Yöneliminin Öncülleri	34
Şekil 3. Girişimcilik Yöneliminin Ortaya Çıkışı.....	36
Şekil 4. Sınırlı Rasyonellik Koşulları Altında Stratejik Seçim Perspektifi.....	105
Şekil 5. Örgütlerin Üst Yönetim Perspektifi	105
Şekil 6. Üst Yönetici Kıdeminin 5 Dönemi	119
Şekil 7. Pilot Çalışma Verilerine İlişkin Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	142
Şekil 8. Orijinal Çalışma Verilerine İlişkin İkinci Düzey DFA Sonuçları.....	143
Şekil 9. Araştırmanın Grafikselsel Modeli	150
Şekil 10. Karşılaştırmalı Yaş Dağılımları	156
Şekil 11. Türkiye'deki Aktif ve Pasif Teknoparklar	168

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Bireysel Faktörler	255
Ek 2. Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Örgütsel Faktörler	262
Ek 3. Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Çevresel ve Sosyal Statü Faktörleri	270
Ek 4. Etik Kurul İzni	278
Ek 5. Anket Formu	279

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: Analysis of Variance
CEO	: Chief Executive Officer
CiC	: CEO in Context
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GEM	: Global Entrepreneurship Monitor
GY	: Girişimcilik Yönelimi
IT	: Information Technology
JAT	: Jack of All Trades Theory
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
MBA	: Master of Business Administration
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MIT	: Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
NACE	: Nomenclature Statistique des Activités Economiques dans la Communauté Européenne
NAICS	: North American Industry Classification System
SIC	: Standart Industry Code
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
ÜYK	: Üst Yönetim Kuramı

ÖNSÖZ

*There is no passion to be found playing small
and settling for a life that's less than the one you capable of living...*

Nelson Mandela

Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörleri belirlemeye çalıştığımız bu çalışmanın ülkemize, girişimcilik ve yönetim organizasyon alanına faydalı olmasını temenni ederim.

İslam'ın âlemlere rahmetle şamil olmak isteyen insana ilk seslenişinde, “okumak, hiçlik, varlık, yaratmak, kalem, ilim, cehalet, öğretmek” gibi tüm insanlık serüveninin göstergelerini görmek mümkündür. İnsan hakikatle doğar, hakikati isteyerek yaşar ve hakikatin tecellisi ile de hikâyesi sona erer.

Hakikatin bu zorlu sürecinin başından sonuna kadar desteğini hissettiğim kıymetli Danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN'e, Doç. Dr. Umut KOÇ hocama, Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL hocama ve tez jürisinden katkıları ile tezin son halini almasını sağlayan değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK ve Dr. Öğr. Üyesi Salih ARSLAN'a teşekkür ederim. Tezin yöntem kısmında değerli fikirlerine başvurduğum Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ ve Doç. Dr. Behçet Yalın ÖZKARA'ya teşekkür ederim. Tezin şekil şartlarını düzenlememe katkı sunan kardeşim Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Süleyman YILDIRIM'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ne kadar uzakta olsak da desteklerini her zaman hissettiğim can kardeşlerime, haklarını ödeyemeyeceğim, bana Allah'ı, Peygamberi, İslam'ı ve imanı, savaşmayı, çalışmayı, dik durmayı, hayatı öğreten, kısaca iki cihan saadetini hediye eden Canım Babama ve Kıymetli Anneme teşekkür ediyorum.

Bu zorlu ve meşakkatli süreçte üç çocuğumuza bakıp evimizin neredeyse her şeyiyle ilgilenirken arada da lisansüstü eğitimini bitiren çalışkan hayat arkadaşım Şenay AKARSU'ya da emeği, sevgisi ve anlayışı için teşekkür ederim.

Çalışmamı kızlarım Elif Ada, Zeynep ve oğlum Ömer'e armağan ediyorum.

Osman AKARSU

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik, sosyal ve ekonomik alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Örgütlerin ayakta kalmaları ve vazgeçilmezliği kendilerini sürekli yenilemeleri, değiştirmeleri ve geliştirmeleriyle mümkündür. Küreselleşen dünyada, örgütler rekabet edebilmek hatta hayatta kalabilmek için değişime karşı gerekli reaksiyonu tam ve zamanında vermeleri gerekmektedir. Örgütler yeni ürün, pazar ya da alışılmadık bir inovasyon ile rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamakta, pazar paylarını ve karlılıklarını artırmaktadır.

Bu noktada daha kuruluş aşamasından başlayarak, işletmenin ana aktörü, örgütünün bir yansıması olarak değerlendirebileceğimiz girişimcinin rolü, hem toplumlar hem bireyler açısından önem arz etmektedir. Bazı işlerin ve sektörlerin kaybolması ve bazı işlerin ve sektörlerin doğuşu girişimci ile yakından ilişkilidir. Keşifler, icadı yapılan ürünlerin ticarileşmesi, yeni olan her şeyin ve bunların kombinasyonunun girişimcinin akıl süzgecinden geçip son kullanıcıya gelmesi sebebiyle girişimcilik hem toplumlar hem de bireyler için bir güç unsuru olmuştur. Girişimcilerin dünyayı değiştirdiği bu ortamda girişimcinin neden ve nasıl ortaya çıktığı sorusunun cevabını bilmek hem bireylere hem de toplumlara sayısız avantajlar sunacak, üretim, refah ve istihdamı artırarak ekonomik büyüme ve kalkınmaya eşsiz bir destek verecektir.

Girişimcinin kim olduğuna verilecek pek çok cevap bulunmaktadır. En temelde girişimciler, kimsenin cesaret edemeyeceği şeyleri hayal eden, fırsatlara karşı uyanık, kutunun dışını düşünen, küresel rekabet ortamında hayatta kalması için sürekli yenilik yapan, pazar koşullarında saldırgan ve girişken olan, proaktif hareket eden, kendi kendine bağımsız çalışma yapabilme yeteneğine, enerjisine, istek ve kararlılığına sahip bireylerdir. Girişimcilerin bu yetenek, özellik ya da davranış örüntülerinin bir dışı vurumu ya da yansıması ise girişimcilik olarak ifade edilebilir.

Bu farklı düşünme ve fırsatlara karşı uyanık olmanın hem teorik açıdan, hem de uygulayıcılar açısından, inovasyon ve istihdam yaratıp yeni iş alanları açması, katma değer yaratması, ülkedeki bölgeler arasında dengeli büyümeye katkısı, ihracatı artırması, ülkeler ve işletmeler arasında rekabet üstünlüğü sağlaması gibi birçok önemli boyutu etkilediği görülmektedir. Girişimcilik ve ona etki eden değişkenleri ortaya çıkarmak bu noktada önemli görülmektedir.

Girişimcinin bir anlamda profili ile ilgilenen “girişimcilik yönelimi” kavramı ise nispeten yeni ortaya atılan bir kavram olmasına rağmen akademik dünyada ilgi çeken ve gelişen bir kavram olduğu söylenebilir.

Girişimcilik yönelimi kavramıyla küresel rekabet ortamında hayatta kalması için sürekli yenilik yapan, hesaplı risk alabilen, pazar koşullarında saldırgan ve girişken olan, proaktif hareket eden, kendi kendine bağımsız çalışma yapabilme ve kendi zihnini yönetebilme yeteneğine sahip olan bireyler, örgütler ve toplumlar tarif edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında girişimcilik yönelimi kavramını etkileyen faktörleri belirlemek adına hem *bireysel* hem *örgütsel* hem de *sosyal statü* faktörlerini içine alan çok düzeyli analiz birimi tercih edilmiştir.

Bu çalışmanın kuramsal alt yapısını Hambrick ve Mason (1984) Üst Yönetim Kuramı üzerine kurmaktayız. Üst Yönetim Kuramında bahsi geçen tüm potansiyel ve çevresel uyaranlar *karar alıcının* örtük ya da gizil bilişsel temeli ve değer süzgecinden geçerek sınırlı vizyonuna ulaşır sonrasında seçici algısından geçerek yorumlamaya ve yönetsel algısıyla stratejik karara doğru hareket ettiği bir akış görülebilir (Hambrick ve Mason, 1984: 195-198). Üst yönetim kuramında yöneticilerin aldıkları eğitim, iş hayatındaki deneyimleri, sahip oldukları değerler, kişilik yapıları gibi birçok demografik özellik onların örgütle ilgili aldıkları stratejik *kararları* ve örgütün performansını etkilediği savunulmaktadır. Bu teoriye göre yöneticilerin demografik özellikleri (yaş, eğitim, iş geçmişi, görev süresi, sosyoekonomik köken vd.) kapsamaktadır. Bilişsel özellikler ise yöneticilerin değerlerini ve bilişsel yapılarını içermektedir. Üst Yönetim Kuramında yöneticilerin, karşılaştıkları stratejik durumların kişiselleştirilmiş yorumları temelinde hareket ettikleri ve karar aldıkları, bu kişiselleştirilmiş yorumların yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin bir fonksiyonu olduğu ifade edilmiştir (Hambrick, 2007). Örgütü üst düzey yöneticilerinin yansıması olarak değerlendiren kuram, bu güçlü aktörlerin değerlerinin, bilişsel modellerinin ve kişiliklerinin, oldukça stratejik bir durum olan girişimcilik yönelimi *kararının* güçlü bir öngörücüsü olabileceği fikrini öne çıkarmaktadır. Yöneticilerin ölçülebilir olan yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi gibi değişkenlerin girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri açıklamaya çok elverişli olması sebebiyle bu kuram tercih edilmiştir.

Araştırmanın saha kısmında ise girişimci ve kuluçka işletmelerini, start-up'ları ve girişimcilerin faaliyet alanlarının en iyi görülebileceği ve girişimciliğin bir anlamda fidanlığı olarak değerlendirilebilecek mecra Teknoparklar olduğu için burada bir araştırma tasarlanmaktadır.

Bu tez kapsamında kavram olarak girişimcilik yönelimi kavramını, kuram olarak Üst Yönetim Kuramını ve araştırma sahası olarak da girişimci ekosistemini ve girişimcilik yönelimini en iyi görebileceğimiz mecra olan Türkiye'deki etki sıralamasındaki ilk 15 Teknoparktaki tüm şirketler ele alınmıştır.

Bu araştırmanın amacı: Girişimcilerin, Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenlerinden yararlanarak girişimcilik yönelimini etkileyen faktörleri belirlemektir. Girişimcilik yönelimini etkileyen bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerinden hangilerinin bu ilişkiyi daha iyi açıkladığını belirlemektir. Girişimcilerin sahip oldukları davranış veya özelliklerin girişimcilik yöneliminin tezahürü noktasında oynadığı rollere yönelik bir değerlendirme yapılarak hem bu davranış veya özelliklerin daha etkin kullanılmasını sağlamak, hem de daha sonraki çalışmalar için yeni bir bakış açısı hazırlamak amaçlanmaktadır.

Bu amacı edinmemizin gerekçeleri olarak literatürde girişimcilik yönelimi olgusu sıkça çalışılan bir olgu olmasına rağmen (bütüncül manada bir kuramın tümü ele alınarak) bir incelemeye gidilmediği söylenebilir. Örneğin Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki (ayrı ayrı) çalışılmış fakat bütüncül manada bu kuramın tümünü ele alacak şekilde değerlendirilmemiştir. Girişimcilik yönelimi başka kuramlarla birlikte çalışılmasına (Bylund ve McCaffrey, 2017; Covin ve Lumpkin, 2011; Gümüşay, 2017; Lisboa vd., 2011; Parente vd., 2018b) rağmen Phillip H. Phan (2004: 619) girişimcilikle ilgili olguları ele alırken biliş, örgüt ve endüstri analiz seviyeleri arasındaki etkileşime dikkat çekilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca teorik çerçevesine Üst Yönetim Kuramını alarak bir araştırmaya özellikle ülkemiz bağlamında gidilmediği görülmektedir. Bu hususla alakalı özellikle gelişmekte olan ülkeler bağlamlarında bir teorinin uyarlanması gerekebileceğinin giderek daha fazla kabul görmesine vurgu vardır (Young vd., 2002). Girişimcilik yönelimine etkileri bağlamında bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerini içine alan bir tasarım ve bütünüyle bir kuramsal çerçeve ile gelişmekte olan bir ekonomide ve girişimciliğin fidanlığı sayılabilecek bir örnekleme bu araştırmayı yapmak bu çalışmanın en temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu gerekçe literatürde var olan böylesi bir *boşluğa* katkı sunmaya bizi yönlendirmiştir.

Bu gerekçelerden hareketle araştırmamızın önemini belirtmek yerinde olacaktır. Ülkemizde girişimciliğinin fidanlığı sayılabilecek Teknoparklarda faaliyet gösteren örgütlerin ve örgütün sahiplerinin ya da yöneticilerinin sahip olduğu girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler değerlendirmeye alınacaktır. Bu konuda bir model oluşturulmaya çalışılacak ve test edilecektir. Girişimcilerin dünyayı değiştirdiği bir ortamda, belirlediğimiz hipotezleri sınyarak

girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler hakkında ülkemiz bağlamında bilgi sahibi olmak önemli görülmelidir. Bu çalışma girişimcilik yönelimi kavramını bir kuramı “Üst Yönetim Kuramı” bütüncül manada çerçeveye alarak açıklamaya çalışması noktasında önemlidir. Ayrıca bu çalışma girişimcilik yönelimini ülkemiz Teknoparklarındaki işletmeler bağlamında değerlendirmesi açısından özgün ve ilktir. Yöntem açısından önceki çalışmalardan farklı olarak girişimcilik yönelimi araştırmalarında kullanılan tek boyutlu ve çok boyutlu yapıyı birleştirmesi noktasında önemlidir. Girişimcilik yönelimi kavramını birey düzeyinde “karar bakış açısı” ile örgüt düzeyinde “davranış ve eylem sureti” ile sosyal statü düzeyinde ise “sosyoekonomik köken, ebeveyn eğitimi ve ilk çocuk olma durumu” ile kavramı anlamak, Üst yönetim kuramı söylemleri çerçevesinde değerlendirmek alana yeni açılımlar getirmesi umulmaktadır. Karar bakış açısı içerisinde Üst yönetim kuramı değişkenlerinin girişimcilik yönelimine etkileri keşişiminde yapılan bu çalışma literatürde görülen ama üzerine yazılıp çizilmeyen boşluğu dolduracağı düşünölmektedir. Girişimciliğin bir meslek olarak seğiminin arkasında yatan temel gerekleri ve yetenekleri ifade etmesi, girişimcilik yöneliminin ülke ve işletmelerde yaygınlığının sağlanması hususları düşünöldüğünde çalışma alanda var olan bilimsel araştırma boşluğuna katkı sunacaktır.

Araştırma kapsamında Türkiye’deki Teknoparkların bağlı bulunduğu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından her sene yayınlanan ve son liste olan 2018 yılı “Performans Endeksinde yer alan ilk 15 Teknoparktaki tüm şirketlere” ulaşılmıştır. Girişimciliğin etki gücünü göstermesi açısından Teknoparkların araştırma sahası olarak sınırlandırılması ve bu sınırlandırmayı yaparken ülkemizdeki Teknoparkları performans endeksinde göre olabildiğince verimli ve başarılı olanları kapsayacak şekilde daraltılmış olması önemlidir. Araştırma kapsamında girişimcilik yönelimine etki eden faktörler, ilişkiler ve roller Teknoparklardaki girişimcilerle ölçölerek nicel araştırma desenleri ile karşılaştırmalar yapılmış ve bir model test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sınırlılıkları içerisinde ülkemiz ve dünya çapında görülen Covid-19 salgını nedeni ile anket formunu e-posta, LinkedIn, Twitter vb. dijital platformlar yoluyla girişimcilere gönderecek olmanın getirdiği bazı olumsuzluklar sayılabilir. Örgütün bir yansıması olarak değerlendirdiğimiz girişimcinin kendisi ve örgütü ile ilgili değerlendirmeleri bazı durumlarda objektiflikten uzak ya da tutucu olabilmektedir. Ayrıca girişimciler kendileri ile ilgili değerlendirmeye gereken hassasiyeti göstermeyebilmekte, örgütün üst düzey yöneticisi olan bu girişimciler kendileri ile ilgili bilgileri açıklamaktan çekinebilmektedir.

Girişimciyi ve girişimcilik yönelimini en iyi görebileceğimiz mecra olan ülkemiz Teknoparkları bireysel, örgütsel, sosyal statü faktörleri bağlamı içinde ve bir teorik çerçeve

içerisinde ve “birey düzeyinde karar bakış açısı” ile “örgüt düzeyinde davranış ve uygulama olarak” ve sosyal statü faktörleri düzeyinde “çatı kavram” olarak birey ve örgütü içine alan bir yaklaşımla ele almak bu çalışmanın özgün katkısıdır.

Çalışma kapsamında yöntem olarak nicel yöntem kullanılmıştır. Bu çalışma yöntem felsefesi bakımından temel, araştırma amacı bakımından açıklayıcı araştırma, desen olarak nedensel tarama araştırmasıdır. Örneklem olarak ise Sanayi Bakanlığı tarafından son yayımlanan liste olan 2018 yılı listesindeki Türkiye’deki ilk 15 Teknoparktaki tüm şirketler dikkate alınmıştır.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde: Girişimcilik nedir? Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler nelerdir? sorularına cevap aramak üzere, girişimcilik yönelimi kavramı, girişimcilik yönelimi tanımları ve tanımlar arasında benzeşen ve ayrışan yönler, girişimcilik yönelimi kavramını etkileyen; Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Statü faktörleri, girişimcilik yönelimi alan yazına ilişkin genel teorik bilgiler ve eleştirel literatür taramasına yer verilmektedir.

İkinci bölümde: Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenlerinin girişimcilik yönelimine etkisi nedir? Bu etkide bireysel değişkenlerin mi, örgütsel değişkenlerin mi, sosyal statü değişkenlerinin mi daha fazla etkisi vardır? sorularına cevap aramak üzere, üst yönetim kuramı, kuramın teorik temelleri ve tarihsel süreçte gelişimi, üst yönetim kuramı ölçülebilir ve gizil değişkenlerinin tanımlanması, üst yönetim kuramı değişkenlerine ilişkin eleştirel literatür taramasına yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde: Çalışmanın amacı, önemi belirtilmiş, üst yönetim kuramının ölçülebilir değişkenlerinin girişimcilik yönelimine etkisinde bireysel faktörlerin mi, örgütsel faktörlerin mi, sosyal statü faktörlerinin mi daha açıklayıcı olduğunu belirlemek için hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmanın amacına uygun ölçüm araçları tespit edilmiş, son 10 yıl içerisinde Türkiye’deki Teknoparklar arasındaki sıralamada ilk 15’te yer alan işletmelere belirlediğimiz ölçüm araçları vasıtasıyla veri elde etmek için anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler uygun analiz metotlarıyla ve uygun programlarla analiz edilip değerlendirilmiş ve oluşturduğumuz hipotezler test edilmiştir.

Sonuç bölümünde ise: Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular tartışılmış ve girişimcilik yönelimi alanına, akademiye, uygulamacılara, işletme sahiplerine, politika oluşturucu olarak devletlerin ilgili kurumlarına tavsiyelerde bulunularak konu ile ilgili sonraki çalışmalar için araştırmacılara bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Bu bölümde öncelikle “girişimcinin özellikler ve karakteristikler bakımından kim olduğu ve davranış ve eylemler bakımından ne yapınca ya da neye sahip olunca” girişimciliğin oluşacağı ile ilgili literatür taranmıştır. Girişimciye özellikler ya da davranışlar şeklindeki yaklaşım literatürde ayrı kanatları temsil ettiği görülmektedir. Literatür taramasında tarihsel gelişimi içerisinde çeşitli girişimcilik tanımlarına rastlanılmaktadır. Tarihsel gelişimi içerisinde olguları ele almak olgunun gelişim süreciyle ilgili daha net tartışmalara gitmek noktasında önemli görülmelidir. Girişimcilik yöneliminin özünü oluşturan “boyutlarının ya da faktörlerinin” entelektüel kökeninin, tarihsel süreçte öne sürülen girişimcilik tanımlarından ve öne çıkardıkları faktörlerden geldiği düşünülebilir.

Finkelstein vd. (2009: 5) “Eğer stratejiyi anlamak istiyorsak stratejisti anlamak zorunda olduğumuzu” ifade etmiştir. Bu noktadan hareketle, çalışmamız kapsamında ayırımına varılmaya çalışılan, girişimcilik yönelimine etki eden bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerine ilişkin tanımlara yer verilecektir. Bu grupta girişimcilik yönelimini etkileyen bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerinin ve üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenlerinin arka planını oluşturdukları için hangi analiz düzeyinden geldikleri hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır. Tanımların hangi analiz düzeyinden geldiği hususu şu açılardan önemlidir: Girişimcilik kavramını ele alırken dikkat çektiği, öne çıkardığı, vurguladığı unsurları su yüzüne çıkarıp benzeşen ve ayırışan noktalarını belirlemek ve bu noktaların önemine vurgu yapmak. Literatürde rastlanılan birçok tanım girişimcinin ve girişimciliğin “ne” olduğu ile ilgili iken girişimcilik yönelimini oluşturan faktörler girişimcinin “nasılı” ile daha çok ilgili olduğu görülmektedir. Girişimcinin tanımında mutlaka yer alması gereken etkenler olarak değerlendirilebilecek girişimcilik yönelimi faktörleri, girişimcinin girişimsel olaylar karşısındaki “nasılını” ifade eden bir rehber niteliğindedir. Literatürde eksen kayması olarak adlandırabileceğimiz bu dönüşümle girişimcilik çalışmalarının seyrinin değiştiği görülmektedir.

Bu bölümün ilerleyen kısımlarında girişimcilik yönelimi boyutluluğu, olgunun davranış/eylem mi yoksa eğilim/özellik mi olduğu ile ilgili bir ayırımında farkında olarak boyutlulukla ilgili bir konum alınacaktır. Girişimcilik yönelimi hangi teorilerle birlikte çalışıldığına dair özet bilgilerden sonra, farklı tanımlardaki olguların “öznesinin kim” olduğu dikkate alınarak girişimcilik yönelimini etkileyen üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenlerinden süzülen bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörleriyle ilgili eleştirel literatüre

yer verilecektir. Bu noktada Şu husus 6nemlidir: Bağımsız değişken olarak ele almak istediğimiz 6st y6netim kuramı değişkenleri literat6rde ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bu ayrılığın bir nedeni bunların demografik değişkenler oluŐudur. Bu değişkenleri bireysel, 6rg6tsel ve sosyal stat6 değişkenleri olarak gruplandırıp girişimcilik y6nelimine etkileri belirlenmeye 6alıŐılacaktır. Ana akım girişimcilik y6nelimi tanımlarından s6z6len alanda kabul g6rm6Ő ve uzlaŐı sağlanmış ve tartışmalı alanlar belirtilecek ve son olarak alanda girişimcilik y6nelimi ile birlikte 6alıŐılan konulara ve geniş bir eleştirel literat6r taramasına yer verilecektir.

Kendisini ve 6rg6t6n6 harekete ge6irme iradesine sahip girişimci akt6r6n kişisel ge6miŐi, eğilimleri, motivasyonu, becerileri ve tabii olarak bulunduğu ekosistemde 6nem arz etmektedir. 6lkemizdeki girişimcilik y6neliminin “nasıllarını” ifade etmeye 6alıŐtıđımız bu tez 6alıŐmasıyla, Teknopark giriŐimcisini harekete ge6iren unsurları kavramamıza yardımcı olacak mekanizma belirlenerek ve girişimcilik y6nelimine etki eden bireysel, 6rg6tsel ve sosyal stat6 fakt6rleri ele alınarak, alana katkı sunulmak ama6lanmaktadır.

1.1. GİRİŞİMCİLİK Y6NELİMİ KAVRAMI

Bu b6l6mde girişimcilik y6nelimi kavramı ile ilgili tanımlamalara yer verilmektedir. Girişimcilik y6nelimi kavramının disiplinler arasında ilgi 6eken bir 6alıŐma alanı olması, kavramın farklı Şekillerde tanımlanmasına yol a6mıŐtır.

Literat6rde rastlanılan girişimcilik tanımları bize girişimciliğin “ne olduğu” ile ilgili cevapları vermektedir. Bu tanımların girişimcilik y6neliminin fakt6rleri olan “risk alma, yenilik6ilik, proaktiflik, rekabet6i saldırganlık ve 6zerkliğin” entelekt6el k6kenini oluşturduğu d6Ő6nd6rtmektedir. Ayrıca girişimcilik y6nelimi fakt6rleri olan bu kavramlar girişimciliğin “nasıl olması gerektiği” ile daha 6ok ilgili olduğu d6Ő6n6lmektedir. Literat6rde “eksen kayması olarak adlandırabileceğimiz bu d6n6Ő6m” iyi tanımlanmış bir 6evresel bağlamla ‘bağlam 6zg6nlyđ6’ ve girişimcilik y6neliminin 6z6 gibi değerlendirilen ‘yeni girişin t6r6n6n’ belirlenmesiyle ve analiz d6zeyini 6eŐitlendirilmesi ve uygun teorik d6zlem tercihi ile daha kaliteli girişimcilik y6nelimi araştırmalarına yol a6acağı d6Ő6n6lmektedir.

Girişimcilik kavramı Oxford Learners Dictionary’de “finansal risk alarak, işletme ya da işletmeler kurarak veya iŐleterek para kazanma faaliyeti ve bunu yapabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. İngilizce ‘enter’ giriş ve ‘pre’ ilk ya da 6nce anlamlarına gelen s6zc6klerin birleŐiminden oluşmaktadır. Petur O. Jonsson (2017: 18) girişimcilik kavramını İngiliz diline girmeden 6nce m6teahhit, maceracı, girişimci, spek6lat6r ve usta gibi farklı terimlerle kullanıldığını vurgulamıştır. 6stlenmek, giriŐmek, yeltenmek anlamlarına gelen Fransızca

'entreprendre' sözcüğünden türetilen girişimci kavramı, işin riskini, yönetimini ve organizasyonunu üstlenen kişi olarak görülmüştür (Frederick vd., 2018: 8).

Literatürde girişimcilik tanımları çoğunlukla *risk, belirsizlik, taahhüt altına girme, üretim faktörlerinin koordinatörü olma, yenilik yapma* gibi kavramlar etrafında şekillendiği görülmektedir. Cantillon'un girişimciyi belirsizlik altında *riski* öngörüp, yönetimini gerçekleştiren birey olarak değerlendirdiği görülmektedir (Carland vd., 1984: 355). "Say girişimciye yönetme ve idare etme rolünü" eklemiştir (Bozkurt vd., 2012: 232). Schumpeter girişimci için risk kavramını yeterli görmeyip bunun yanında yenilik yapmayı eklemiştir. Spencer vd. (2008) Schumpeter'in girişimcilerinin, yeni pazarlar oluşturmak için bağımsız olarak sahip oldukları yeni şirketleri kullanarak yenilikler için fırsatlar yarattıklarını belirtmiştir.

Knight risk ve belirsizlik kavramlarını ayırmıştır. Şöyle ki birincisi hesaplanabilir ve sigorta edilebilirken ikincisi hesaplanamaz ve sigorta edilemezdir. Risk ve belirsizlik arasındaki en önemli farklılık, olayın meydana gelme öngörüsünün önceden tahmin edebilme olasılığından oluşmasıdır. Knight, değişimin çevresindeki belirsizlikten fırsatların doğduğunu savunmuştur. Eğer değişim tahmin edilebilir ise orada karlı bir fırsat olmadığını ve girişimcinin "doğru" belirsizlik koşulları altında *karar aldığı*nda kâr elde edebileceğini ifade etmektedir (Landström ve Benner, 2010: 21).

Israel Kirzner'e göre, bir girişimcinin kâr etme fırsatlarını belirleme ve ele alma konusunda uyanık olması esastır. Bu durumu girişimsel uyanıklık olarak tanımlamaktadır. Girişimciler kâr fırsatlarını keşfetmeye çalışır ve fırsatlara göre hareket ederek piyasaya dengeyi yeniden kazandırmaya yardımcı olurlar (Landström ve Benner, 2010: 24).

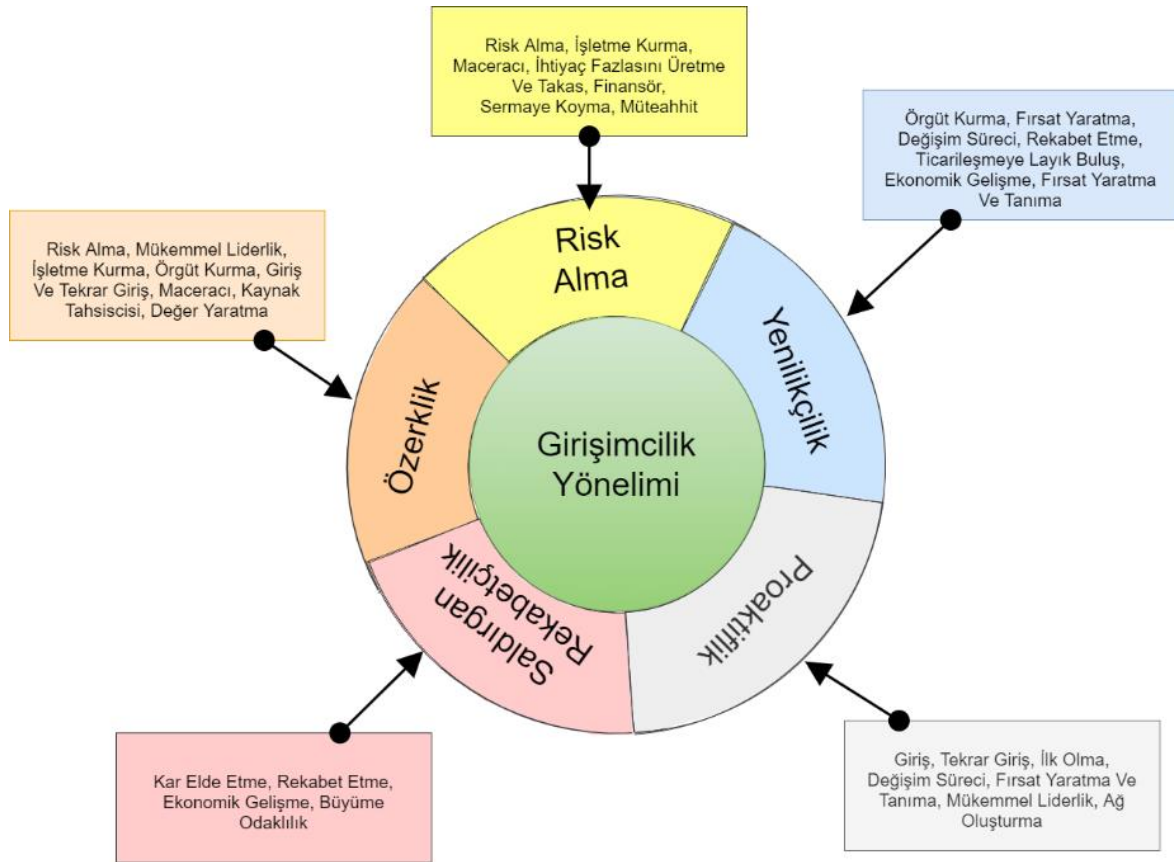
Girişimcilik tanımları içerisinde en çok tekrar eden 'unsurlar'; yenilik yapma, yeni bir iş ve organizasyon kurma, değer ve istihdam yaratma, fırsatları kollama ve yaratma, fırsatları araştırıp keşfetme, fikir üretme, yeni kombinasyonları öne sürme, refah yaratma, risk alma ve belirsizlik içinde çalışma, büyüme olduğu görülmektedir. Girişimcilik tanımlarında kabul edilen ortak 'davranış kalıpları' ise inisiyatif alma, kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenlemeler yapma, risk ve başarısızlığı kabul etme, yenilgi karşısında tekrardan işe koyulma yer almaktadır.

Girişimcilik yönelimi tanımlarını verirken olguyu tüm yönleri ile değerlendirmeye almadan sadece tanım olarak vermek, olgunun anlaşılabilirliği noktasında eksiklikleri görmezden gelmek olacaktır. Bu yüzden girişimcilik yönelimi tanımları verirken girişimcilik yönelimi

boyutluluğu, davranış mı eğilim mi yoksa karma bir yapıda mı olduğu ile ilgili sınırların net çizilmesi, ayakları yere basan bir araştırma tasarımı ve yöntem seçimi noktasında en gerekli husus olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında girişimcilik yönelimi hususu Lumpkin ve Dess (1996)'in çok boyutlu yapısı ile değerlendirilecektir.

Girişimcilik yönelimi kavramı en yaygın olarak iki ayrı olguya atıfta bulunularak kullanılmıştır (Covin ve Lumpkin, 2011). Girişimcilik yöneliminin tek boyutlu ve çok boyutlu yapısı vardır. Tek boyutlu yapıda “risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik” unsurları vardır. Çok boyutlu yapıda ise, ‘gizil yapı’, “risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık ve özerklik” gibi bir dizi bağımsız boyut olarak mevcuttur. Bu beş boyut tıpkı eğitim, aile geçmişi, zenginlik gibi unsurların sosyal statüyü oluşturduğu gibi girişimcilik yönelimi yapısını oluşturmaktadır (Covin ve Lumpkin, 2011; Lumpkin ve Dess, 1996).

Literatürde girişimci tanımlarından hareketle girişimcilik yönelimi olgusunun boyutlarının ismini aldığı varsayımlar, *yazar tarafından* girişimcilik yöneliminin faktörleri şeklinde Şekil 1’de Girişimci Tanımları (Ne) Girişimcilik Yönelimi (Nasıl) Etkileşimi ismiyle kavramsallaştırılmıştır.



Şekil 1. Girişimci Tanımları (Ne) Girişimcilik Yönelimi (Nasıl) Etkileşimi

Özellikle çeşitli alanlardan gelen araştırma göçü ve “her bir disiplinin oluşturduğu araştırma sorularının kendi bakış açısını içermesi, kavramın ve tanımlarının dağınık, gevşek ilişkili ve bazen çelişkili sonuçlar ortaya çıkarmasına” sebep olmuştur (Duane Ireland ve Webb, 2007: 891). Aynı zamanda bu çok çeşitli tanımlama kavramla ilgili bir kuramsal altyapının oluşmasını engeller niteliktedir. Jonsson (2014: 1) bu durumu girişimcilikle ilgili literatürde “farklı alanlardaki araştırmacılar açısından konunun disiplinler arası diyaloga çok müsait olmadığını, dolayısıyla birbiriyle uyumsuz tanımların ortaya çıktığı” şeklinde eleştirmiştir. Bu uyumsuzluğu çözecek yeni analitik tanımlara ve sınıflandırmalara ihtiyaç olduğu açıktır. Girişimcilik yönelimi alanı ile ilgili kümülatif bilgi birikiminin gelişiminin yavaş ve sınırlı olması, anahtar değişkenlerin ölçümünün zayıf olması ve araştırmacıların birikimsel olmayan sonuçlara ulaşması dolayısıyla girişimciliği neyin oluşturduğu ile ilgili birçok kilit noktada anlaşma eksikliğine yol açmaktadır (Rauch vd., 2009). Girişimciliğin ‘ne’ olduğu ile ilgili bir tanımlama literatürdeki girişimci tanımlarında görülmektedir. Asıl girişimcilik yöneliminin ‘nasıl olması’ ile ilgili değerlendirme bu bölümde yapılacaktır. Bu çalışma kapsamında literatürde rastlanılan girişimci tanımlamaları “ne tanımı” zaman içerisinde girişimcilik yöneliminin “nasılı” ile ilgilenen boyutlarının entelektüel kökenini oluşturduğu ve etkileşim içinde oldukları iddia edilmektedir.

Girişimcilik yönelimi tek bir teori ya da kuramsal çerçeve ile ele alınamayacak kadar geniş bir kavramdır. Lakin bu kavram ele alınırken bir teorik çerçeve sunma ihtiyacı elzemdir. Neredeyse 40 yıllık dönemde, girişimcilik yönelimi kavramı çok sayıda teorik çerçeve ve birçok farklı isimle tanımlanmıştır (Basso vd., 2009; Miller, 2011: 881-885). Bunlara örnek olarak özellikle *karar bakış açısının* imalarının görüldüğü birkaç teori ve temel varsayımları hakkında kısaca bilgi vermek yerinde olacaktır.

Kor vd. (2007)’in Öznelci teorisi, girişimci keşfin öznel doğasını ve girişimcinin deneyimi ve ön bilgisi gibi konuların fırsat algılarını etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Öznelci teori, örneğin, bazı inovasyonu kolaylaştıran kaynakların ‘teknolojik bilgi, örgütsel gevşeklik, vasıflı iş gücü’, varlığının neden bazı işletmelerde yüksek girişimcilik düzeylerine yol açıp diğerlerinde yol açmadığını açıklamak için kullanılabileceğini savunmaktadır. En genel anlamda bu teori, insan zihninin içeriğinin ve dolayısıyla *karar vermenin* dışsal olaylar tarafından katı bir şekilde belirlenmediği varsayımını ifade etmektedir. Öznelci teoride, yaratıcılığa ve bireysel seçim özerkliğine yer açıldığı belirtilmektedir. Girişimci keşif ve yaratıcılık fikrini göz ardı eden bir girişimcilik teorisinin eylemdeki girişimciliğin çoğunu kaçırdığını savunmaktadır. Girişimsel kararlar bu teorisinin özünde vurgulanmaktadır.

Bir diğerk teorik bakış açısı ise Teece vd. (1997)'in dinamik yetenekler kavramıdır. Bu teorik bakış açısı işletmelerin değerli varlık pozisyonlarını nasıl oluşturduklarını, entegre ettiklerini ve yeniden yapılandırdıklarını araştırmaktadır. Girişimcilik yönelimi kesişiminde bu teori işletmenin yeni değerli kaynak kombinasyonları elde etmek için yeni yetenekler oluşturma, varlık tabanını dönüştürme ve süreçlerini ve yapılarını yeniden yapılandırma yeteneği, değişen ortamlarda rekabetçiliğin sürdürülmesi noktasında önemlidir. Zahra vd. (2006: 918) dinamik yetenekleri “bir işletmenin kaynaklarını ve rutinlerini, *ana karar vericilerinin* öngördüğü ve uygun görüldüğü şekilde yeniden yapılandırma yetenekleri” olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Jantunen vd. (2005) *girişimci işletmelerin eylemleriyle* fırsatlar yarattıklarına vurgu yapmışlardır. Bu fırsatlardan yararlanmak için, bu tür işletmelerin genellikle kaynak tabanlarını yeniden yapılandırmaları gerekeceği için dinamik yetenekler bu yeniden yapılandırmayı sağlayan mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, dinamik yetenekler girişimcilik yönelimini işletme fırsat sömürüsüne ve müteakip performansa bağlamak için anahtar araçlar olarak anlaşılabilirliği belirtilmiştir. Bu görüşü destekler nitelikte Covin ve Slevin (1988) girişimci yönetim tarzının performans üzerindeki etkisinin, varlık tabanının kullanımını desteklemek için örgütsel öğelerin nasıl entegre edildiğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

Prahalad ve Bettis (1986)'in baskın mantık kavramı ve Meyer ve Heppard (2000)'in girişimsel baskın mantık kavramı girişimcilik yönelimini açıklamada kullanılabilir bir diğerk teorik lenstir. Prahalad ve Bettis (1986: 490) baskın mantık kavramını, işletmelerin “teknolojilerde, ürün geliştirmede, dağıtımda, reklamda veya insan kaynakları yönetiminde” kritik kaynak tahsis *kararlarını* nasıl kavramsallaştırıp aldıklarını ifade etmek için kullanmışlardır. Meyer ve Heppard (2000: 2) girişimci baskın mantık kavramıyla “bir işletmeyi ve üyelerini, daha fazla kârlılığa yol açacak yeni ürün fikirleri ve süreç yenilikleri için sürekli bilgi araştırmaya ve filtrelemeye yönlendirdiğini” belirtmiştir. Özellikle üst yönetimin inançlarının, tutumlarının, girişimcilik yönelimi için gerekli olan girişimci eylemlere verdikleri değer ile ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Girişimcilerin girişimci eylemlere verdikleri değer onların *kararlarını* etkileyecektir. Baskın mantık kavramı benzer ortamlarda bulunan işletmelerin girişimcilik yönelimi hususunda neden farklı olduklarını açıklamada kullanılabilir.

Farklılığın asıl nedenini daha net görebileceğimiz kuramın ise Üst Yönetim Kuramı olduğu düşünülmektedir. Her işletme biriciktir ve bunun nedeni de her işletmenin yöneticileri ya da sahipleri, inanç, tutum, değer yargıları ve kararları açısından biriciktir. Yöneticilerin davranış örüntülerini şekillendiren unsurların ise Üst Yönetim Kuramının ölçülebilir

değişkenleri olduğu düşünülebilir. Hatta toplumsal düzeyde bazı unsurlarında “sosyoekonomik statü gibi” Üst yönetim kuramı içerisinde ölçülebilir değişkenler arasında yer alması kuramı daha uygulanabilir ve tercih edilebilir kılmaktadır. İşletmelerin girişimcilikle ilgili başarılarının yanında verdikleri *kararlar* ile geleceklerinin şekilleneceğini bilen bazı yazarlar üst kademe yönetimine özel bir önem atfetmişlerdir. Drucker (1998: 236) yönetim olgusuna kayan yoğun ilginin, önümüzdeki yıllarda üst kademe yönetiminin yapısına, bileşimine, niteliğine ve bu kademedeki insanlara kayacağını ifade etmiştir. Bu ilginin bir ürünü olan bu çalışma Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri ile girişimcilik yönelimi kavramını açıklamaya çalışmaktadır. Örgütlerinin Üst yönetimini oluşturan girişimcilerin sahip oldukları demografik özellikleri bireysel, örgütsel ve sosyal statü başlığı altında gruplayarak onların girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılacaktır.

Bu teorik özetlemeden sonra girişimcilik yönelimi tanımlarına geri dönecek olursak, girişimcilik yönelimi, hem ‘bireysel’ faktörlerin hem de ‘çevresel’ faktörlerin bir bileşimi olup bireylerin kendi işini yapma konusundaki istek ve kararlılığını ifade etmektedir. Sözlük anlamı olarak ‘yönelim’ ifadesi genel veya kalıcı bir düşünce, eğilim veya ilgi yönü olarak tanımlanmıştır (Covin ve Lumpkin, 2011: 857). Girişimcilik yönelimi ile ilgili tanımlamalar ve eleştirel çıkarımlar aşağıda belirtilmiştir.

Covin ve Lumpkin (2011: 856) girişimcilik yönelimi yapısının temel doğası gizil bir yapı olması sebebiyle çözülmemiş teorik bir olgu olarak uzun yıllardır tartışılmakta olduğunu belirtmiştir. Girişimcilik yöneliminin bir davranış mı yoksa eğilim mi olduğu tartışmaları sürerken, kavramın işletme düzeyinde bir özellik olarak belirtilebilecek, soyut benzer diğer kavramlardan ayırmasının güçlüğünden bahsetmiştir. Bu kavramlar arasında girişimci kültür, girişimsel iklim, girişimci kafa yapısı ve girişimci baskın mantıklar sıralanmıştır (Covin ve Lumpkin, 2011: 857). Bu kavramlar girişimcilik yönelimi yapısını birey, örgüt ve toplum düzeyinde ele alınması gerekliliğini göstermektedir. Girişimcilik yönelimi ile ilgili çeşitli etiket kavramlar dönem içerisinde kullanılagelmiştir.

Covin ve Wales (2012: 679) çalışmasında yer alan girişimcilik yönelimi ile ilgili geçmiş tanımlara Tablo 1’de yer verilmiştir. Bu tablo yazar tarafından genişletilmiştir. Bu farklı tanımlamaların ve kavramsallaştırmaların zaman içerisinde literatürde *girişimcilik yönelimi* başlığı altında toplandığı görülmektedir.

Yazarlar	Tanımları
Mintzberg (1973)	<i>Girişimcilik modunda</i> , strateji oluşturmada belirsizlikle karşılaşınca ileri doğru büyük sıçramaların yanında yeni fırsatlar için aktif araştırma baskındır.
Khandwalla (1976/1977)	<i>Girişimcilik stili</i> ; cesur, risk alan ve agresif karar verme ile karakterize edilir.
Miller ve Friesen (1982)	<i>Girişimcilik modeli</i> ; ürün market stratejilerinde hatırı sayılır risk alırken, cesur ve düzenli bir şekilde yenilikler sunan işletmeler için geçerlidir.
Miller (1983)	<i>Girişimci olan işletmenin</i> ürün ya da pazarda yenilik sunmasına, bazı riskli girişimlerde bulunmasına ve rakiplerine karşı proaktif yeniliklerle onları ekarte etmeyi amaçlamasının <i>gerekliliğine</i> vurgu yapmıştır.
Morris ve Paul (1987)	Girişimci bir işletme; risk unsuru taşıyan, öngörülü ve yenilikçi stratejileri vurgulayan <i>karar verme</i> kurallarına sahip işletmelerdir.
Covin ve Slevin (1998)	Girişimci işletmeler; işletmelerin <i>stratejik kararları</i> ve operasyon yönetim felsefelerinden belli olduğu üzere üst düzey yöneticilerin girişimci yönetim stillerine sahip olan işletmelerdir, girişimci olmayan veya muhafazakâr işletmelerde ise yönetim stilleri riskten uzak duran yenilikçi olmayan pasif ve reaktif olan üst düzey karar vericiler bulunmaktadır.
Merz ve Sauber (1995)	Girişimcilik yönelimi, seçilmiş olan ürün market birimindeki öngörülülük seviyesi ve yeni ürünler ortaya koyma veya yenilik yapmadaki isteklilik olarak tanımlanır.
Lumpkin ve Dess (1996)	Girişimcilik yönelimi bir ya da daha fazla müteakip boyut tarafından karakterize edilen yeni girişe yol açan süreçler, uygulamalar ve <i>karar verme faaliyetlerini</i> ifade eder. Kendiliğinden (otonom) hareket etme eğilimi, yenilik ve risk almaya isteklilik, rakiplere karşı agresif olma ve pazar yeri fırsatlarına yönelik öngörülü olma girişimcilik eğiliminin <i>ilgili</i> boyutlarıdır.
Zahra ve Neubaum (1998)	<i>Girişimcilik yönelimi</i> bir işletmenin sonuçları belli olmayan projeleri desteklemekte gösterdiği risk alma faaliyetleri, öngörülü stratejik hareket ve radikal yenilikçiliğin toplamıdır.
Ireland vd. (2003a)	<i>Stratejik girişimcilik</i> , fırsat ve avantaj arama davranışlarının bütünleştirilmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajı için iki eşanlı davranış biçimi arasında dengenin kurulmasına yönelik çabalar olarak tanımlanmıştır.
Voss, Voss, ve Moorman (2005)	<i>Girişimcilik yönelimi</i> ; örgüt ya da pazar değişimine yol açan yenilik, öngörülülük, saldırgan rekabetçilik, risk alma ve özerklik davranışını yansıtan işletme seviyesi <i>eğilim</i> olarak tanımlanmıştır.
Avlonitis ve Salavou (2007)	<i>Girişimcilik yönelimi</i> ; kendi avantajları için rekabet manzarasını değiştirmek amacıyla öngörülü ve agresif girişimleri kapsayan işletmeler tarafından yönetim kapasitesini yansıtan örgütsel olaylardan oluşur.
Cools ve Van den Broeck (2007/2008)	<i>Girişimcilik yönelimi</i> ; yenilik, öngörülülük, risk alma ile ilgili üst düzey yöneticilerin stratejileridir.
Pearce, Fritz, and Davis (2010)	<i>Girişimcilik yönelimi</i> farklı bir set olarak kavramsallaştırılmıştır. Fakat yenilik, öngörülülük, saldırgan rekabetçilik, risk alma ve özerklik niteliğine sahip davranışlarla ilişkilidir.

Yazarlar	Tanımları
Wales, Wiklund, & McKelvie, (2015)	<i>Girişimci yönelim</i> , girişimi yeniliğin bir göstergesi olarak görmektedir.
Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby ve Eshima (2015)	<i>İşletme düzeyi girişimcilik yönelimini</i> , girişimci davranışlar ve riske karşı ortak ve bütünlük içinde yönetsel tutum şeklinde yeniden kavramsallaştırmışlardır.
(Simsek vd., 2017b)	<i>Stratejik girişimcilik</i> , başlangıçta belirli ve gözlemlenebilir eylemler ile değer yaratma ve yakalama amacıyla fırsat arama ve avantaj arama davranışlarını somutlaştıran eylem repertuarları olarak tanımlamıştır.
Covin ve Wales (2019)	<i>Girişimcilik yönelimini</i> bir kuruluşun, proaktif yeni giriş olaylarını yansıtan sürekli bir girişimci davranış modelini desteklediği ve sergilediği ölçüde var olan niteliğini ifade eder.

Tablo 1. Girişimcilik Yönelimi Tanımlamaları

Kaynak : Covin ve Wales (2012: 679) tarafından oluşturulan bu tablo yazar tarafından güncellenmiş ve genişletilmiştir.

Girişimcilik yöneliminin işletme düzeyinde modellenen bir kavram olarak geniş ölçüde tartışılmasına rağmen (Covin ve Slevin, 1989; Miller, 1983), kavramın kökenin stratejik duruş konusuna dayandığı düşünülmektedir. Girişimcilik yazınında, girişimcilik ve stratejik düşüncenin bir arada ilerleyen birlikteliğini örnekleyen pek çok örneğe rastlanmaktadır (Hitt, Ireland, vd., 2001; Ireland vd., 2003b; Venkataraman ve Sarasvathy, 2001). Girişimcilik yönelimi başlangıçta teorik olarak bir işletmeyi girişimci olarak etiketlemek için gerekli (Miller, 1983) veya ilgili (Lumpkin ve Dess, 1996) faktörleri yakalayan bir yapı olarak önerilmiştir (Covin ve Lumpkin, 2011). Bu yazarların faktörleri gerekli ve ilgili faktörler olarak değerlendirmeleri faktörlerin yapıdan boyutlara şeklinde ya da boyuttan yapıya şeklinde bir akış olarak değerlendirmeleri olabilir.

Alanın ilk çalışmalarından olan Miller (1983) işletme ile ilgili ürün ya da pazarda yenilik sunmasına, bazı riskli girişimlerde bulunmasına ve rakiplerine karşı proaktif yeniliklerle onları ekarte etmeyi amaçlamasının gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bu çalışmada çevresel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerde dikkate alınmıştır. Sonrasında literatürde “tek boyutlu” yapı olarak bilinen bu bakış açısı Covin ve Slevin (1989: 77) tarafından, “girişimcilik yönelimi örgütleri muhafazakârlıkla girişimcilik arasında uzanan bir cetvelde konumlandırılan makro seviyede bir olgu” olarak değerlendirilmiştir. Girişimcilik yönelimi kavramı son olarak ise daha farklı ‘çok boyutlu’ bir perspektifte bakan Lumpkin ve Dess (1996) tarafından geliştirilmiştir. Bu tez çalışması kapsamında çok boyutlu yapı kullanılmıştır.

Miller (1983) çalışmasına geri dönecek olursak girişimci işletmenin, rakiplerini yenmek için risk almaya, yenilik yapmaya ve proaktif olarak hareket etmeye istekli olduğuna dikkatimizi çekmiştir. Girişimci olan işletmenin ürün ya da pazarda yenilik sunmasına, bazı riskli girişimlerde bulunmasına ve rakiplerine karşı proaktif yeniliklerle onları ekarte etmeyi amaçlamasına vurgu yapmıştır. Girişimci olmayan işletmenin ise çok az yenilik yaptığını, riskten olabildiğince kaçındığını ve rakiplerine bir anlamda öncü olmak yerine onların hareketlerini taklit ettiğini belirtmiştir (Miller, 1983: 771). Miller (1983: 770) geleneksel olarak girişimciliğe dar bir kalıpta ve tarihsel sürecine de vurgu yaparak çoğunlukla baskın örgütsel şahsiyet olan ‘birey’ bakış açısı ile bakıldığını lakin çalışmasının vurguyu bireyden örgüt düzeyine yani işletme düzeyine çektiğini belirtmiştir. Özellikle örgüt içindeki sosyal yapıya ve gruplara yaptığı vurguyla girişimcilik yönelimini ‘*örgütsel yenilenme*’ olarak adlandırdığı ve örgütsel yenilenmenin bazı işletmelerde geleneksel olarak bir girişimci eliyle, bazı işletmelerde planlama departmanı vasıtasıyla, hatta bazı işletmelerde hiyerarşik olarak Ar-Ge birimi gibi daha alt düzeyde gerçekleşebileceğine vurgu yapmıştır. Miller (1983: 770) bu noktada önemli olan şeyin kritik aktör değil, “girişimci süreç” olduğunu belirtmiştir. Olgunun sadece birey eliyle gerçekleşebilecek ve açıklanabilecek bir olgu olmadığı düşünüldüğünde Miller’ın bu açılımı analiz düzeyini bireyden örgüt düzlemine çekmesinin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Girişimsel ‘belirleyicileri ve zorunlulukları’ ifade ettiği çalışmasında üç işletme türünde ‘basit, planlı ve organik’ inceleme yapmış ve girişimsel süreçlerdeki farklılıklarını belirtmiştir. Bu çalışmasında lider, planlama ve çevresel-yapısal zorunluluklardan bahsetmiştir. Basit işletmelerin girişimsel süreçlerde lider özelliklerine vurgu yaptığını belirtmiştir. Liderin girişimciliğe uygun olmayan bir kişiliğe sahip olması ya da yetersiz güce sahip olması durumunda girişimciliğin nadir görüleceğini vurgulamıştır. Planlı işletmelerde girişimciliğin açık, anlaşılır, girişimsel, ürün pazar stratejisine sahip olduğunda canlanabileceğini belirtmiştir. Ritüel ve sistematik bir şekilde yenilik ve girişimcilik içeren stratejilere sahip olan işletmelere vurgu vardır. Aslında vurgusu birey düzeyinde alınan girişimsel kararları işletme içerisinde stratejisine yedirmiş ve davranış haline getirmiş bir anlamda girişimsel yayılımı sağlamış “planlı işletmelerin” vurgulandığı düşünülmektedir. Son olarak ise organik işletmelerin çevresel taleplere ve örgüt yapılarının kapasitesine göre girişimci olma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Miller (1983), girişimciliğin ve etmenlerinin farklı türdeki örgütsel yapılanmalarda farklı tezahürleri olduğunu göstermeyi amaçlamıştır. Sonra yaptığı çalışmada ise (Miller, 2011: 874) girişimcilik yöneliminin işletme büyüklüğüne, genel müdür ‘CEO’ kişiliğine ve yapının ve sürecin çeşitli yönlerine göre tanımlandığı görülmektedir. Miller bu açılımla analiz düzeyini bireyden örgüte sonra da toplum düzeyine çektiğinin imaları görülmektedir.

Tanımlamalardan bağımsız olarak şu eklemeyi yapmak yerinde olacaktır. Araştırmanın saha kısmı olan Türkiye'deki Teknoparklardaki girişimci işletmelerin sahip ya da yöneticilerinin çoğunun Miller (1983: 770) çalışmasındaki işletme sınıflandırmasına benzer işletmeler oldukları düşünülmektedir. Bu yüzden bu girişimci ekosistemi anlayabileceğimiz kuramlardan birisi örgütü üst düzey yöneticisinin bir yansıması olarak gören Üst Yönetim Kuramı olduğu düşünülmektedir. Çünkü basit işletmelerde girişimsel süreçlerin lider düzeyinde, planlı işletmelerde ise açık anlaşılır ürün ve pazar stratejisi ile ilerlediği ifade edilmiştir. Girişimcilik yöneliminin belirsiz ortamlarda ve organik yapıları kullanan işletmelerde daha belirgin olma eğiliminde olduğunu destekler çalışmaların varlığından bahsedilmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2011: 1051). Bu şu anlama gelmektedir: Girişimci işletmeleri hem farklı işletme türünde (Miller, 2011: 875) hem de birey, örgüt ve toplum analiz düzeyinde değerlendirmek (Low ve MacMillan, 1988), bu işletmelerin girişimcilik yönelimini görmek noktasında önemlidir. Ayrıca Miller (1983: 788) çalışmasında geçen 'teknokratlaşma ifadesi' çalışma kapsamında ayırımına varmaya çalıştığımız 'akademik ve piyasa orijin' ifadesi ile benzeşmekte ve çalışmamızı özgün kılmaktadır. Şöyle ki akademik orijinli girişimciler teknik bilgi anlamında alanlarında ustalaşmış, bilgi birikimi olan bireylerdir. Bu bilgi birikimi ve ustalaşma hususunun girişimcilik yönelimi noktasında piyasa orijinli olmaktan ayrışacağı ve farklılaşacağı öngörülmektedir.

Girişimcilik yönelimi ile ilgili tanımlamalarda dikkat çeken en önemli husus bazı yazarların (Covin ve Miller, 2014; Dess vd., 2011; Lumpkin ve Dess, 1996) girişimcilik yönelimini yeni iş yaratma sürecinde lider düzeyi belirli 'eğilimsel özelliklerin yansıması' olarak tanımlarken; diğer yazarların (Covin ve Miller, 2014; Dess vd., 2011) risk alma, yenilik ve proaktif gibi işletme düzeyi "*davranışsal özelliklerin*" karmasını, stratejik *karar alma* eğiliminde işletme açısından ya "*girişimsel ya da muhafazakar*" olarak tanımlamalarıdır. Alanda yapılan çoğu çalışmanın girişimcilik boyutlarını tek bir faktörde birleştirdiği görülmektedir (Covin vd., 1994; Lee vd., 2001; Naman ve Slevin, 1993; Wiklund ve Shepherd, 2003). Bazı akademisyenler, girişimcilik yönelimi yapısının en iyi şekilde tek boyutlu bir kavram olarak görüldüğünü (Covin ve Slevin, 1989; Knight, 1997) ve sonuç olarak girişimcilik yöneliminin farklı boyutlarının performansla benzer yollarla ilgili olması gerektiğini savunmuşlardır. Daha yeni teorileştirme, girişimcilik yöneliminin boyutlarının, her birinin girişimcilik yöneliminin çok boyutlu konseptinin farklı ve bağımsız bir yönünü temsil eden farklı kombinasyonlarda (Covin vd., 2006; Lumpkin ve Dess, 2001) meydana gelebileceğini ifade etmektedirler.

Girişimcilik yöneliminin öznesinin kim olduğu ve ne yapınca ya da neye sahip olunca girişimciliğin oluşacağı ve girişimcilik yöneliminin tutum ve davranışlarla bir kuruluşta ortaya çıkma biçimi ve derecesi olan ‘yaygınlaşma farklılığı’ ile ilgili tartışmaların bu farklı tanımlamaların nedeni olduğu düşünülebilir. Şöyle ki Gartner (1988), girişimcileri kendi özellikleriyle değil, eylemleriyle bildiğimize vurgu yapmıştır. Covin ve Slevin (1991: 8)’de davranışların girişimci işletmelerin belirleyici nitelikleri olduğunu ileri sürmüştür. Girişimcilik sürecine anlam katan niteliklerden ziyade davranışlar olduğu düşünüldüğü için girişimcilik için davranışsal bir model önerilmektedir. Bireyin psikolojik profilinin kişiyi girişimci yapmadığı aksine girişimcileri eylemleriyle tanıdığımız vurgulanmıştır. Benzer şekilde, örgütsel yapı veya kültür gibi davranışsal olmayan örgütsel düzeydeki özellikler de işletmeyi girişimci yapmayacağını, bir kuruluşun eylemlerinin onu girişimci yapacağını belirtmiştir. Kısacası, *birey düzeyinde karar bakış açısının ve işletme düzeyinde davranışın*, girişimcilik sürecinin merkezi ve temel unsuru olduğu ve birleştirilmesi gerektiği öngörülmektedir. İşletmelerin girişimci davranışlarda bulunabileceklerini, ancak girişimci eylemler zaman içinde bir dereceye kadar devam etmezse girişimci işletmeler olarak tanınmayacakları vurgulanmıştır (Covin ve Lumpkin, 2011: 858). Girişimcilik faaliyet düzeyinin ülkeler arasında güçlü bir şekilde değiştiği bilinmektedir (Van Stel, 2005). Lakin bu noktada dikkat çeken husus davranışların ‘birey’, davranışsal olmayan örgütsel düzeydeki özelliklerin ‘örgüt’ ve hem birey hem örgütün içinde bulunduğu ‘toplum’ yapısının girişimcilik yönelimini şekillendirmesidir.

Girişimcilik yönelimi literatürü tanımlamaları verirken birleştirme çabalarından ziyade olgunun bir yönünü ele alarak bir tanımlamaya gittiği görülmektedir. Lakin çalışmamız bu hususa şu öneriyi getirmektedir: Birey düzeyinde kararlar işletme düzeyinde davranışa ve eylemlere yol açmaktadır ve tüm bunları etkileyen çatı kavram olarak toplumsal faktörler altında sosyal statü faktörleri yer almaktadır. Girişimcilik yönelimi kavramına bu birleştirici yönden yaklaşmanın daha derli toplu ve anlamlı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. İşletmelerin en üst kademelerini işgal eden yöneticiler veya sahipler yönetsel olarak ekip yapısında bir araya geldiklerinde bireysel özelliklerinin ötesinde bir sinerji ve değere sahip olacaklardır. Benzer şekilde işletmelerin tek tek yönelimlerinden ziyade kümeler halinde girişimciliğe yönelmeleri girişimcilik yönelimine uygun davranış biçimi sergilemeleri toplumsal düzeyde kalkınma, büyüme gibi etkileri olacaktır.

Bu noktada şunu söyleyebiliriz: Girişimcilik bir davranış biçimi olarak bireysel düzeyde ortaya çıkmakta, işletme düzeyinde her seviyeden katkı ile plan, süreç ve yapıyı uyumlu hale getirip yaygınlaşmakta ve gerçekleşmekte, toplum düzeyinde büyüme, ekonomik gelişme gibi

etkileri görülmektedir. Bu etkileşim aynı zamanda bireyden topluma olduğu gibi toplumdan bireye doğrudan gerçekleşmektedir.

Sarason vd. (2010) ise makalesinde şu soruyu sormaktadır: Dansçıyı dansından nasıl tanıyabiliriz? Yazarlar fırsatı girişimciden ya da girişimciyi fırsattan nasıl ayırt edeceğimizi sorguladığı makalelerinde girişimci ve fırsatın birlikte var olduğunu ve birbirini tamamladığını vurgulamaktadırlar. Bu soruya şu eklemelerde yerinde olacaktır: Dansçının dans ettiği ortam ve kimler ile birlikte dans ettiği de dansını etkileyecektir. Bu analogi ile anlatmak istediğimiz husus birey özellikleri ve eylemleri yanında örgüt ve toplum düzeyinde girişimcilik yönelimini değerlendirmenin anlamlı sonuçlar vermesinin beklenmesidir.

Covin ve Slevin (1989) girişimcilik yöneliminin “işletmelerin” risk alma, yenilikçilikteki değişiklikleri destekleme ve proaktif *davranma* istekliliğini, Lumpkin ve Dess (1996) ise girişimcilik yönelimi yapısını “yöneticiler” tarafından kullanılan yöntemler, uygulamalar ve *karar verme* stilleri olarak tanımlamaktadır. Fayolle vd. (2010: 716) girişimcilik yöneliminin, yeni fırsatların takip edilmesinde; fırsat ve kaynaklar için farklı değerler, yeniliği ve yaratıcılığı cesaretlendiren, oyunu bozan, biricikliği sağlayan ‘kafa yapısı’ sunduğunu belirtmiştir. Bu iki yapının birey düzeyinde *karar* ve örgüt düzeyinde *davranış* açılımı ile genişletilmesi gerekliliği göze çarpmaktadır.

Benzer şekilde Covin ve Lumpkin (2011: 862) girişimcilik yönelimini ürün yaşam döngülerinin kısaldığı, endüstri sınırlarının sürekli olarak değiştiği ve rekabet avantajlarının karakteristik olarak sürdürülemez olduğu bir dönemde, bazı işletmelerin neden düzenli olarak kendilerini yenileyebildiklerini anlamak için faydalı bir yapı olarak değerlendirmiştir. Girişimcilik yönelimini işletmenin bir alt birim faaliyeti değil, bir duruşu ‘eylem ya da davranış’ ve bir niteliği ‘özellik ya da eğilimi’ olarak konumlandırmıştır.

Shane ve Venkataraman (2000: 218) çalışmalarında, girişimcilik olgusunun pek çok farklı disiplin için araştırma soruları sağlamasına rağmen, örgüt araştırmacılarının girişimcilikle ilgili temelde:

1. Yeni ürün ya da hizmet yaratılması ile ilgili fırsatların neden, ne zaman ve nasıl ortaya çıktığı,
2. Bu fırsatları neden, ne zaman ve nasıl bazı insanların keşfedip açığa çıkarmasına karşın bazılarının keşfedip açığa çıkarmaması,
3. Girişimsel fırsatlarından yararlanmak için neden, ne zaman ve nasıl farklı eylem biçimleri kullanılması gibi sorularla ilgilenmişlerdir.

Bu soruların cevabını bulmaya çalıştığı olgu ‘girişimcilik yönelimi’ olgusu olduğu düşünülmektedir. Girişimcilik yönelimine sahip işletmelerin fırsatları gören, keşfeden ve farklı eylem biçimleri ile değişen ve rekabetin var olduğu bir çevrede bunları ortaya çıkaran aktif yapıda işletmeler olduğu görülmektedir.

İç kaynaklarıyla ve yetenekleri ile doğru, ilgili, rasyonel ve girişimsel kararlar alabilen ve bunları pazar koşullarında, rekabetçi ortamda farklı, yenilikçi, eylem ve davranış şekline dönüştürebilen işletmelerin oluşturduğu örgüt kümelerinin ve toplumların girişimcilik yönelimini en iyi harmanlayıp uygulayan toplumlar olduğunu belirtmemiz gerekir.

1.2. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLULUĞU

Girişimcilik yönelimi kavramı en yaygın olarak iki ayrı olguya atıfta bulunularak kullanılmıştır (Covin ve Lumpkin, 2011). Girişimciliğin ve girişimcilik yöneliminin ele alınış biçimi yönetim yazınında çok çeşitli ve çok etiketli bir görünüm sergilemektedir. Aynı zamanda içi içe geçmiş bu kavramlarla ilgili sınırları net çizmek olguyu ele alış farklılıklarını ve çeşitliliğini azaltmaya yardımcı olacaktır. Girişimcilikle ilgili bu kadar farklı kavram ve etiketin ana fikri ve asıl anlatmak istediği husus girişimcilik yöneliminin faktörleri olan risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, saldırgan rekabetçilik ve özerklik etrafında şekillenmektedir.

Tek boyutlu yapı, “girişimci olmanın” kuruluşlar veya iş birimlerinde nasıl ortaya çıktığı, risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik boyutları ile belirli bir girişimcilik özelliklerinin ortalamasının, işletmenin girişimcilik yönelimini gösterdiğini belirtmektedir. *İşletme düzeyi yaklaşım* olarakta adlandırılan bu yapıda işletme liderinin önemli rolü vardır. Girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma, yenilikçilik ve proaktivite boyutlarının ortalaması ya da bu süreçlerin davranışsal tezahürlerinin ortak varyansına yansımaları ne kadar yüksekse işletmenin yönelime o derece sahip olduğu belirtilmektedir (Covin ve Slevin, 1989; Miller, 1983). Tek boyutlu görünümünde, bu gizil yapının yalnızca risk alma, yenilikçilik ve proaktifliğin işletme tarafından *aynı anda* ortaya çıktığı ölçüde var olduğu anlaşılmaktadır (Covin ve Lumpkin, 2011).

Çok boyutlu yapıda ise girişimcilik yönelimi, işletmelerin değer üretmek için özel amaçları kapsayan uygulamaları, aktiviteleri, süreçleri, örgütün stratejik duruşunu da içeren girişimsel çabalarını ve kararlarını ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 136).

Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik yönelimine, işletmelerin girişimci davranışlarına; karar verme stilleri, yöntemleri ve nasıl davrandıklarını gösteren uygulamalarıyla odaklanan stratejik bir yaklaşım olarak bakmıştır. Girişimcilik yöneliminin çok boyutlu görünümünde;

gizil yapı, risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık ve özerklik gibi bir dizi bağımsız boyut olarak mevcuttur. Bu beş boyut girişimcilik yönelimini yapısını oluşturmaktadır (Covin ve Lumpkin, 2011; Lumpkin ve Dess, 1996). Edwards (2001)'ın çok boyutlu yapılar üzerine yaptığı çalışmasında belirtildiği gibi, çok boyutlu yapılar tipik olarak iki temel biçimde bulunurlar: Bunlar ilişkilerin boyutlardan yapıya aktığı toplaşan yapılar ve ilişkilerin yapıdan boyutlarına aktığı süper-yapı ya da yüksek yapılardır (2001: 144-146). Toplaşan yapıların boyutlara eşit ağırlık atanacak şekilde boyutlar üzerindeki puanların toplanmasıyla çalıştırıldığı belirtilmiştir (Edwards, 2001: 147). Bu tanımlama girişimcilik yönelimi yapısını 'özellikle tek boyutlu olanı' toplaşan yapılara örnek olarak gösterebileceğimizi ifade etmektedir. Ayrıca yazarların yapıyla ilgili farklılığa yaptıkları "gerekli ve ilgili" şeklindeki vurgunun arkasında yatan düşünce, "boyutların yapıyı oluşturması için *gerekli* faktörler" ve "yapıyı oluşturan *ilgili* faktörler" şeklinde bir değerlendirme eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bu iki kavramsallaştırma, işletmenin farklı yönlerden tanımlanması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Bazı yazarlar (Covin ve Slevin, 1989; Miller, 1983) kavramsallaştırma ile girişimci işletmeler arasında neyin 'ortak' olduğuna odaklanarak, diğer bazı yazarlar (Lumpkin ve Dess, 1996) ise; girişimci işletmelerin nasıl 'farklı' olabileceğine odaklanarak kavramsallaştırmayı tercih etmektedirler (Covin ve Wales, 2019: 4). Girişimcilik yönelimi literatüründe yapının eşit ölçüyle birlikte değişen üç boyuttan mı yoksa bağımsız olarak hareket eden beş boyuttan mı oluştuğu ile ilgili tartışma sürerken (Davis, 2007: 67), kavramsallaştırmayla ilgili bu durumun "bir tutarsızlık değil aksine farklı olgulara odaklanıldığı için her ikisinin de geçerli ve üzerine çalışılabilir" olduğu belirtilmektedir (Covin ve Wales, 2019: 4).

Girişimcilik yönelimine üçüncü bir yaklaşım yakın zamanda (Anderson vd., 2015) tarafından "yeniden kavramsallaştırma" ismi ile geliştirilmiştir. Anderson vd. (2015: 1580) çalışmasında, girişimcilik yönelimini Miller (1983), Covin ve Slevin (1991) ile tutarlı bir şekilde, "gözlemlenen girişimci davranışların ortak sergisi ve belirsiz kararlarla eylemleri destekleyen stratejik karar alma düzeyinde yönetimsel bir eğilim" olarak tanımlamıştır. Yenilikçilik ve proaktivite ile ilgili olan girişimcilik davranışları ve bütün olarak riske yönelik yönetsel tutumun, işletme düzeyinde girişimcilik yöneliminin kavramsal alanını oluşturduğunu ifade etmektedir. Girişimcilik yöneliminin tutumsal bir yapı mı, davranışsal bir yapı mı yoksa her ikisi mi olduğu sorusuna odaklanarak, üst düzey girişimcilik yönelimini toplu olarak oluşturan 'ortaklaşa' gerekli boyutlar olarak değerlendirilmiştir (Anderson vd., 2015: 1579). Yazarlar girişimcilik yöneliminin biçimlendirici mi veya yansıtıcı mı olarak ölçülmesi

gerektiği, girişimcilik yöneliminin kişisel bir tutum mu, davranışsal bir yapı mı olduğu, girişimcilik yöneliminin boyutlarının mutlaka değişip değişmeyeceği ve girişimcilik yönelimi isminin çalışmalarda uygun şekilde kullanılıp kullanılmadığı gibi bazı ontolojik soruların varlığına vurgu yapmışlardır (Anderson vd., 2015: 1579-1580).

Çalışma kapsamında kullanmayı dűřündűđümüz tanımlama olan Lumpkin ve Dess (1996) tanımını řu anlama gelmektedir: Giriřimcilik yöneliminin beř boyutunun da girişimcilik sürecinin merkezinde olduğu belirtilse de, işletmenin izlediği girişimcilik fırsatının türüne bağlı olarak bu beř boyutun farklı kombinasyonlarda meydana gelebileceği ifade edilmiştir. İşletmeyi girişimcilik yönelimi anlamında başarılı kılan unsurun bu beř boyutun ‘etkili’ bir kombinasyonunu yakalamak olduğu vurgulanmıştır. Lumpkin ve Dess (1996: 138) girişimciliğin temel eylemi olarak ‘yeni giriş’ kavramını öne sürmüştür. Giriřimcilik kavramını birey, grup ya da tümnden örgüt düzeyinde uygulanan bir terim olduğunu ifade etmiştir. Bahse konu bu yeni girişin, küçük bir işletme veya büyük bir şirketin stratejik iř birimi tarafından başlatılabilecek eylemleri ifade ettiğini belirtmiştir. Lumpkin ve Dess (1996: 162) yeni girişi, girişimcilik davranışını bir fırsattan yararlanmak için gerçekleştirilebilecek ‘diğer iř faaliyetlerinden’ ayıran eylem olarak belirtmişlerdir. Yazarlar alanda çok önemli görűlen bu eserde ‘gűclű bir girişimcilik yöneliminin görevdeki yöneticilerin çeşitli kişilik özelliklerini ne ölçűde etkilediği’ sorusunu sormuşlardır (Lumpkin ve Dess, 1996: 159). Bu şekilde sormalarının nedeni ‘etkileşim etkileri’ modeli olarak belirttikleri modelde üst yönetim takımlarının belirsizliğe tolerans ve başarı ihtiyaçları gibi ‘bireysel unsurların’ işletme performansını etkilemek için etkileşime girdiğine inanmalarındır. Benzer bulgulara sahip Miller ve Dröge (1986) ve Miller ve Toulouse (1986) başarıya yönelik ihtiyacın strateji oluşturma ve örgüt yapısı ile etkileşime girdiğini destekler görűtedir. Bu kişilik faktörlerinin devamlı nitelikte olduğu için tutarlı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Lumpkin ve Dess (1996: 158) “davranışların” girişimcilik yönelimiyle tepki oluşturabileceğini ‘reaksiyona girebileceğini’ ya da eřitlenebileceđini lakin “kişilik özellikleri” ile daha az bu tarz ilişki sergilemesini beklediklerini ifade etmişlerdir. Bu yüzden yeni girişi, girişimcilik davranışını bir fırsattan yararlanmak için gerçekleştirilebilecek “diğer iř faaliyetlerinden” ayıran “eylem” olarak belirtmişlerdir (Lumpkin ve Dess, 1996: 162).

Bir diğer tanımlama ise Gupta (2019: 41) tarafından yapılmıştır: Giriřimcilik yönelimini, “işletmelerin başarisına katkıda bulunan sergiledikleri ‘davranış’ olarak tanımlamıştır ancak daha yüksek girişimcilik yönelimine sahip işletmelerin daha iyi performans gösterdiği görűřünün sınırlı ampirik desteğe sahip olduğunu belirtmiştir. Giriřimcilik yönelimi

çalışmalarının çoğu, yapıyı birlikte değişen ve daraltan üç boyuttan “yenilikçilik, risk alma ve proaktiflikten” oluşan tek bir boyut olarak tanımlamaktadır. Gupta (2019) bu tek boyutlu yaklaşımın girişimcilik yönelimi performans ilişkisinin arkasındaki bireysel boyutu gizlediğine ve zaten sınırlı kaynaklara sahip özellikle küçük işletmelerin girişimcilik yönelimi boyutlarından hangilerinin anlamlı olduğunu bilmemizin önemine vurgu yapmıştır. Girişimcilik yöneliminin tüm yapısına odaklanmak yerine, işletmenin büyümesine katkıda bulunan boyutlarına tahsis ederek kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu görüşü destekler nitelikte (Lumpkin ve Dess, 1996)’in işletmeyi girişimcilik yönelimi anlamında başarılı kılan unsurun bu beş boyutun ‘etkili’ bir kombinasyonunu yakalamak için söylediği düşünülebilir. Bu yüzden de (Gupta, 2019) çalışmasında, girişimcilik yönelimi yapısına (Lumpkin ve Dess, 1996)’in çok boyutlu yapısı ile odaklanmıştır.

Girişimcilik yönelimi yapısını ortak değişkenlik gösteren üç boyuttan oluşan “tek boyutlu” modeli ilke olarak kabul etmekle beraber, tek boyutlu modelde tüm girişimcilik yönelimi boyutlarının bir işletmenin girişimci olduğunu belirlemek için aynı yönde aynı ölçüde değişmesi gerektiğinden, her işletmenin girişimcilik niteliğini tümünden kapsaması noktasında sınırlı olduğu eleştirisi getirilebilir. Gupta (2019: 43), küçük işletmelerin kaynakları kısıtlı olduğu için, sınırlı kaynaklarını tüm girişimcilik yönelimi boyutlarına harcayacak bir konumda olmayabileceklerini ve onları makul bir şekilde kullanacaklarını belirtmiştir. Yine benzer şekilde Droege ve Dong (2008: 52), kaynak tabanlı görüş ile girişimcilik yönelimini birleştirdiği çalışmasında işletmenin taklit veya ikame bazlı kaynak birikimini içerebilecek girişimcilik faaliyetlerinde bulunma eğilimini belirlemek için yararlı bir çerçeve olarak gördüğü çok boyutlu yapıyı tercih etmesinin nedeni olarak işletmenin her bir stratejiyi uygulamak için farklı bir kaynak paketi gerektirmesini belirtmiştir.

Aynı zamanda girişimcilik yönelimi boyutlarının eşit ölçülerde değiştiği bütüncül yapı ya da “tek boyutlu yapı” ile ilgili sorun, bireysel etkilerini görmezden gelmesidir (Hughes ve Morgan, 2007). Girişimcilik yönelimi kavramını bu çalışma kapsamında çok boyutlu yapı (Lumpkin ve Dess, 1996) bağlamında çalışmayı tercih etmemizin nedeni, kavramın öncülü olduğunu düşündüğümüz Üst Yönetim Kuramının ölçülebilir değişkenlerinin etki gücünü göstermesi açısından bu yapının daha uygun olduğunun düşünülmesidir. George ve Marino (2011: 1016) girişimcilik yönelimini örgüt seviyesi girişimcilik konseptinin elde edilmesi için gerekli olan organizasyonun girişimciliğe eğilimini temsil ettiğini belirtmiştir. Girişimcilik yönelimi bir anlamda ‘üst yönetim’ girişimciliğinin öncülü olarak değerlendirilmiştir. Girişimcilik yöneliminin işletme içinde yaygınlığı bu noktada önemli görülmelidir. Girişimcilik

yöneliminin yaygınlığı, girişimcilik yöneliminin tutum, eylem ve davranışlarla bir kuruluştaki ortaya çıkma biçimi ve derecesini yansıtmaktadır (W. Wales vd., 2011: 897).

Girişimciliğin fidanlığı olarak değerlendirilebilecek araştırma sahasının yani Teknoparkların çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmelere ev sahipliği yaptığı bilinmektedir. Bu işletme sahibi ya da girişimcilerin kendilerinin örgütleri üzerinde direk söz sahibi olduğu göz önünde bulundurulursa, hem üst yönetim kuramı bağlamında hem de girişimcilik yönelimi kesişiminde bireysel ve örgütsel yayılım bağlamında etkileri görmek için çok boyutlu yapının (Lumpkin ve Dess, 1996) tercih edilmesinin daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Girişimcilik yönelimi kavramının eğilimsel mi yoksa davranışsal bir yapı mı olduğu ile ilgili tartışmalar sürerken Giraud Voss vd. (2005: 1134) girişimcilik yönelimini “örgütte değişikliğe yol açan davranışlarda risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi saldırganlığı yansıtan” işletme düzeyinde bir eğilim olarak tanımlamış, Pearce vd. (2010: 219) “bir dizi farklı fakat ilgili ‘davranışlar bütünü’ olarak tanımladığı girişimcilik yönelimi boyutlarının, rekabetçiliği artırmak ve yeni pazarlara girişi kolaylaştırmak için yeni kaynak kombinasyonlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunmaları nedeniyle girişimcilikle ilişkili” olduğunu belirtmiştir.

Boyutlulukla ilgili bu farklı kavramsallaştırmalar girişimcilik yönelimi yapısını daha net ve ileri düzeyde ele almamız için hem birey hem örgüt hem de toplum düzeyinde değerlendirmeye bizi sürüklemiştir. Rauch vd. (2009) girişimcilik yönelimi performans ilişkisinde işletme boyutunun moderatör rolüne dikkat çekmiştir. Yüksek teknoloji ve yüksek teknoloji olmayan işletmeler arasında da farklılıklar bulunmuştur. Örneğin yüksek teknoloji endüstrilerindeki dinamizm ve hızlı teknolojik değişiklikler göz önüne alındığında, girişimcilik yöneliminin bu sektörlerde daha fazla temayüz ettiği görülmektedir. Rauch’un bu tanımı örgütün içinde bulunduğu çevresel bağlam ve endüstri koşullarının girişimcilik yönelimi üzerinde belirleyici rolünü göstermesi noktasında önemlidir. Miller ve Le Breton-Miller (2011: 1052) bu görüşümüzü destekler nitelikte, ‘girişimcinin içinde bulunduğu sosyal bağlamın girişimcinin kimliği, tercihleri ve dolayısıyla işletmelerinin davranış ve performansını şekillendireceğini’ belirtmiştir. Moruku (2013: 41) çalışmasında işletme içinde girişimcilik yöneliminin açıklayıcı bir öncülü olarak girişimci davranışa dönüştüğü ile ilgili ampirik kanıtlara ulaşmıştır.

Covin ve Lumpkin (2011), terimin işletme düzeyinde analizinin eğilimi mi yoksa davranışsal yönleri mi içerdiğini sorgulamakta, Covin ve Wales (2012) ise girişimcilik yönelimi yapısının, sürekli davranış kalıplarını içerdiğini ve davranışsal kalıpların istikrarını sağladıkları

için eğilimsel unsurların bulunduğunu savunmaktadırlar. Girişimcilik yönelimi ile ilgili tanımlardan Giraud Voss vd. (2005: 1134) tanımı şöyledir: Girişimcilik yönelimini; örgüt ya da pazarda değişime yol açan davranışları “risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi saldırganlık” bir eğilim olarak tanımlamaktadır. Bu iki çalışmada da eğilimsel ve davranışsal unsurları birleştirme çabaları dikkat çekmektedir.

Giraud Voss vd. (2005: 1135) çalışmasında girişimcilik yöneliminin farklı boyutlarının, heterojen paydaşların taleplerini farklı seviyelere çekebileceğine ve karşılayabileceğine vurgu yapılmıştır. Bunun nedeni işletme performansını artıran boyutlara önem verilmesi ve kaynak israfını önleme olabilir. Buna örnek mahiyetinde Gupta (2019: 54) çalışmasında geçmişte az sayıda araştırmacının, konunun bireysel boyutlarının bağımsız olarak değiştiğini öne sürdüğü için, tüm girişimcilik yönelimi boyutlarını kullanmaya aşırı odaklanmanın, işletmelerin büyümesi için uygun bir yaklaşım olmayabileceğini, bu işletmelerin sahip olduğu az sayıda kaynağın israfına yol açabileceğini belirtmiştir. Küçük işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin girişimcilik yönelimini kümülatif bir yapı olarak görmemeleri ve yalnızca işletme performansını artıran boyutlarını seçmelerini öğütlemiştir.

Covin vd. (2006: 57) girişimcilik yönelimi kavramsal alanının, işletmenin üst düzey yöneticileri arasında ifade edildiği gibi, işletme düzeyinde sonuçlar ve yönetimle ilgili tercihleri, inançları ve davranışları içeren stratejik bir yapıda olduğunu belirtmiştir.

Ana akım tanımlamalardan ayrılan tanımlamalar arasında ise girişimcilik yönelimini stratejik bir yönelim olarak gören tanımlar olarak Hult ve Ketchen Jr (2001: 901); Wiklund ve Shepherd (2003) tanımları örnek verilebilir.

Girişimcilik yönelimi literatüründeki *tartışmalı alanlar* kavramın lider düzeyinde dışa vurumunun (Lumpkin ve Dess, 1996) mu, yoksa işletme düzeyi (Miller, 1983) bir olgu olarak dışa vurumunun mu daha uygulanabilir olduğu ve girişimcilik yöneliminin ölçümü ve ile ilgili hususlardır.

Girişimcilik yönelimi literatüründe *kabul görmüş ve uzlaşa sağlanmış* dört temel alan ise şunlardır:

- Birincisi, girişimcilik yönelimi genellikle stratejik örgütsel “karar alma eğilimi” ile girişimsel aktiviteleri ilişkilendirmiştir (Audretsch vd., 2013; Bryant, 2007; Covin ve Wales, 2012; Dhliwayo, 2014; Ding vd., 2010; Lumpkin ve Dess, 1996).
- İkincisi, girişimcilik yönelimi ile işletme performansı arasında olumlu ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Jiang vd., 2018; Lomberg vd., 2018; Masa’deh vd., 2018; McGee ve

Peterson, 2017; Rezaei ve Ortt, 2018; Shan vd., 2016; Shu vd., 2019; Titus vd., 2019; Vora vd., 2012; Yun vd., 2016; Zehir vd., 2015).

- Üçüncüsü, girişimcilik yönelimi farklı perspektiflerle ele alma ve boyutlulukla ilgili farklılıkları birleştirme çabalarına literatürde rastlanmaktadır (Anderson vd., 2015; Basso vd., 2009; Covin ve Lumpkin, 2011; Covin ve Wales, 2012; Giraud Voss vd., 2005: 1134; Kreiser vd., 2002; Nicolaou ve Shane, 2009).
- Dördüncüsü ise girişimcilik yönelimi çalışmaları farklı analiz düzeylerinde çalışmayı gerekli kılmaktadır (Lomberg vd., 2017; Miller, 2011; Shepherd, 2010).

1.3. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI

Bu bölümde girişimcilik yönelimi boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve özerklik kavramları açıklanacaktır. Girişimcilik yönelimi açısından ne anlama geldikleri, boyutlarla ilgili kısa eleştirel literatür, girişimci tanımları (ne) ile girişimcilik yönelimi boyutları (nasıl) etkileşimindeki durumları, temel varsayımları ve karar bakış açısından değerlendirmeleri yer almaktadır.

Girişimcilik yöneliminin tanımsal gelişimi ile ilgili öncelikle şunlar söylenmelidir: İlk önce Covin ve Slevin (1989); Miller (1983) gibi yazarlar girişimcilik yönelimini risk alma, yenilik ve proaktiflik boyutlarıyla değerlendirmiştir. Bu üç boyutun kendi arasında ortak ya da birlikte değişir olduğunu öne sürmüşlerdir. Covin ve Covin (1990) risk alma, yenilik ve proaktiflik boyutuna, ‘saldırgan rekabetçilik’ boyutunu da dâhil edip test etmiştir. Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik yönelimine Miller (1983) çalışmasındaki boyutlarının üzerine özerklik ve saldırgan rekabetçiliği eklemiştir. Covin ve Slevin (1989) aksine Lumpkin ve Dess (1996: 137) girişimcilik yönelimi boyutlarının ‘çevresel ve örgütsel bağlama bağlı olarak kendi arasında bağımsız bir şekilde değişebileceğinden’ bahsetmiştir. Bu yüzden çalışma kapsamında çevresel bazı unsurlar dikkate alınarak çok boyutlu analiz düzeyi ve çok boyutlu yapı tercih edilecektir.

1.3.1. Yenilikçilik

Girişimcilik yönelimi faktörlerinden olan yenilikçilik, üst düzey yöneticilerin, işletmeleri için rekabet avantajı elde etmek için değişimi ve yeniliği tercih etme eğilimini (Covin ve Slevin, 1989; Miller, 1983), işletmenin yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirlere, yeniliklere, deneylere ve yaratıcı süreçlere katılma ve bunları destekleme eğilimini (Lumpkin ve Dess, 1996), işletmenin eskiden yeniye

dönüşümünü (Guth ve Ginsberg, 1990), işletmenin endüstrisinde "çerçeveyi kıran değişiklik" veya "rekabet kurallarını değiştirmesini" (Stopford ve Baden-Fuller, 1994), işletmeyi ve çevreyi dönüştürme potansiyeline sahip "yeni" bir şeyin pazara sunulmasını (Sharma ve Chrisman, 2007) ifade etmek için kullanılmıştır. İşletmenin endüstrisini dönüştürmek için rekabet kurallarını büken veya değiştiren (Thornberry, 2001), mevcut veya gelecekteki pazar taleplerini karşılamak için tasarlanmış yeni ürünleri deneme ve geliştirme çabaları (Chirico vd., 2011) şeklinde tanımlanan ve problem çözme, yaratıcı çözümler bulma ve yeni ürün ve hizmetler geliştirme (Kropp vd., 2008) şeklinde eyleme dökülen, eski fikirlerin yeniden birleştirilmesi, mevcut düzene meydan okuyan bir plan, bir formül veya dâhil olan bireyler tarafından yeni olarak algılanan benzersiz bir yaklaşım olarak tanımlanan (Van de Ven vd., 1999) bir olgudur. Miller (1983) yenilikçiliği, kuruluşun yenileme, yenilik yapma ve yeni fırsatlar arama ihtiyacını gerektirdiğini ifade etmiştir. Bu yenilik ihtiyacı işletme içinde Ar-Ge, teknoloji transferi vb. yollar ile karşılanmaktadır. Böylelikle işletme açısından yeni ürünler, hizmetler ve süreçlerle sonuçlanabilecek, yerleşik uygulamalardan sapılıp denenmemiş, yapılmamış olanı yapma ve yeni girişimlerini destekleme olarak ifade edebiliriz. Drucker (1985) yenilikçiliği bir işletmenin ürün/hizmet yeniliklerine adanmışlığını gösterdiğini ve bireyin olabildiği gibi bir işletmenin da yetkinliği olabileceğini ifade etmiştir. Davis ve Mathias (1991) yenilikleri problemler ve ihtiyaçlara yaratıcı, sıra dışı ve orijinal çözümler getirme yolu olarak tanımlamışlardır.

Özü itibariyle Schumpeter'in girişimci tanımından geldiğini düşündüğümüz yenilikçilik, girişimcilik literatüründeki tanımlarında yeni örgüt formu oluşturma, fırsat yaratma, değişim sürecini içermeye, rekabete yenilik katma, ticarileşmeye layık buluş gibi unsurlarla karakterizedir. Yeni örgüt formu oluşturma, yaratıcı yıkımda var olan yeni ve etkili kombinasyonların ürün ya da pazar ve teknolojik yenilik şeklinde tezahürü sonucu ortaya çıkabilecek yenilikçilik hususu yeni fırsatların peşinden koşma isteğini ya da değişime yenilikçi bakış açısını ifade etmektedir. Birey, örgüt ve toplum analiz seviyelerinin tümünde var olduğunu düşündüğümüz yenilikçilik bir eğilimden ziyade davranışı ya da eylemi ifade eder.

1.3.2. Proaktiflik

Girişimcilik yönelimi faktörlerinden olan proaktifliği Venkatraman (1989) mevcut faaliyet alanlarıyla ilgili olabilecek veya olmayabilecek yeni fırsatlar aramak, rekabet öncesinde yeni ürün ve markaların tanıtımı, yaşam döngülerinin olgunlaşmış veya azalan aşamalarında olan operasyonları stratejik olarak ortadan kaldırma, Lumpkin ve Dess (1996) yeni fırsatları

öngörmek ve takip etmek için inisiyatif alma, Shane ve Venkataraman (2000) ise yöneticilerin bir pazardaki gelecekteki istek ve ihtiyaçlarla ilgili ileriye dönük bakış açısını, Lumpkin ve Dess (1996) aynı zamanda yenilikçi veya yeni keşif faaliyetlerinin eşlik ettiği ileriye dönük bir perspektifi ifade ettiğini belirtmiştir. İşletme açısından gelecekteki talepleri tahmin ederek hareket etme (Rauch vd., 2009) olarak ifade edilebilecek proaktiflik, gelişmekte olan pazar ya da sektörlerde önde olmayı, pazara ilk giren olmayı hedeflemektir. Proaktiflik, pazara ilk giren olma, ilk harekete geçme ve dolayısıyla rekabet avantajı yaratma ve pazar liderliği pozisyonlarını araştırmayı içeren fırsat arayan, inisiyatif alan bir yaklaşımdır. Lumpkin ve Dess (2001) proaktifliği, girişimsel fırsatlara bir yanıt olarak değerlendirmişlerdir. Miller (1983) proaktifliği, örgütün sadece piyasa girişimlerini takip etmek yerine, yeni ürünler, teknolojiler veya hizmetler piyasaya sürerken rekabette önde olma eğilimi olarak nitelendirilir.

Proaktif girişimci, ticarete etkin rol üstlenerek araştırmakta, talep edilen malları ve talepte bulunan pazarları bulmaktadır. Bu yönüyle proaktiflik yeni fırsatları öngörme ve arama kapasitesi ile ilgili bir olgudur. Talebe ilk ulaşma isteği ya da inisiyatif alma bakış açısı olarak ifade edebileceğimiz proaktiflik, fırsat peşinde olmayı umma ve takip etmede inisiyatif alma, ilk olma ve ileri görüşlü olma isteği ile ifade edilebilir. Girişimcilik literatüründeki tanımlarında giriş, tekrar giriş, ilk olma, değişim süreci, fırsat yaratma ve tanıma, mükemmel liderlik ve ağ oluşturma gibi unsurlarla karakterizedir. Birey ve örgüt analiz seviyelerinde var olduğunu düşündüğümüz proaktiflik hem davranışsal hem de eğilimsel özellik taşımaktadır.

1.3.3. Risk Alma

Girişimcilik yönelimi faktörlerinden olan risk alma ise Miller (2011); Vora vd. (2012) tarafından yatırım yapma ve büyük miktarda sermaye, kaynaklar vb. riske atma eğilimi olduğunu ve bunun sonucunda potansiyel olarak ağır borçlanma gibi birçok belirsizlikle karşı karşıya kalmayı ifade ettiğini belirtmiştir. Shapira (1995) riskin, belirsiz sonuçların ve olasılıklarının dağılımını yansıttığını, Venkataraman (1997) ise risk almayı, mali getiriler gerçekleşmeden önce zaman, çaba ve paranın yatırıldığı yönetsel davranışı yansıttığı şeklinde ifade etmiştir. Lumpkin ve Dess (1996) risk almayı "işletmenin riskli projelere girişme eğilimi ve yöneticilerin, kesin hedeflere ulaşmak için cesur ve ihtiyatlı eylemler tercihlerini" ifade ettiğini belirtmiştir. Özü itibarıyla Cantillon girişimci tanımında yer alan risk alma kavramı, Knight tarafından da vurgusu yapılmıştır. Knight, değişimin çevresindeki belirsizlikten fırsatların doğduğunu savunmuştur. Eğer değişim tahmin edilebilir ise orada karlı

bir fırsat olmadığını ve girişimcinin “doğru” belirsizlik koşulları altında *karar aldığı*nda kâr elde edebileceğini ifade etmektedir. “Doğru” belirsizlik şartlarını değerlendiren karar alıcılar açısından ödül beklentileri elde etmek istedikleri faydayı da ifade etmektedir.

Risk alma, yüksek getiri şansı olan yüksek riskli faaliyetlerde bulunma eğilimini ve ayrıca belirsiz ortamlarda cesur eylemleri ifade eder. Girişimcilik literatüründeki tanımlarında işletme kurma, maceracı, ihtiyaç fazlasını üretme ve takas, finansör, sermaye koyma ve müteahhit gibi unsurlarla karakterizedir. Kendi namına ya da kendi işinde çalışan ile ücretli çalışan arasındaki temel farkın belirsizliği değerlendirmesi ve risk alma olduğu ifade edilmelidir. Özellikle Vekâlet teorisi gibi yönetsel riskin kaynağına ve farklılaşmasına dikkat çekmek gerekmektedir. Yönetimin işle ilgili işletme hedefleri doğrultusunda cesur davranışları vurgulanmıştır. Karar alıcının risk eğilim düzeyini ya da ödül beklentisi bakış açısını ifade etmektedir. Birey ve örgüt analiz seviyelerinde ele alınabilecek bir olgu olan risk alma hem davranışsal hem de eğilimsel özellik taşımaktadır. Karar alıcıların risk tercihlerinin arka planında yatan gerekçeyi gün yüzüne çıkarması noktasında bu şekliyle ifade edilmesinin daha uygun olduğu düşünülmektedir. Örgüt açısından ödül beklentisi örgütün elde etmek istediği kâr, birey açısından ödül beklentisi fayda olarak ifade edilmelidir.

1.3.4. Saldırgan Rekabetçilik

Girişimcilik yönelimi faktörlerinden saldırgan rekabetçilik, bir işletmenin, giriş yapmak veya pozisyonu geliştirmek, yani pazardaki sektör rakiplerinden daha iyi performans göstermek için rakiplerine doğrudan ve yoğun bir şekilde meydan okuma ve yüzleşme eğilimini (Lumpkin ve Dess, 1996) ifade etmek için kullanılmıştır. Hızlı takipçi olmayı, yüksek pazar payı hedefleri belirlemeyi, fiyatları kapsamlı bir şekilde düşürmeyi veya pazarlama, hizmet ve kalite ile üretim kapasitesine yoğun bir şekilde yatırım yapmayı içeren saldırgan rekabetçilik (Lumpkin ve Dess, 1996; MacMillan ve Day, 1987; Venkatraman, 1989), yönetsel manada rakibi yok etmek ile yaşa ve yaşat arasında, mevcut rakiplerle talep için rekabet etmekte kullanılan eylemlerle ilgili bir olgu (Covin ve Covin, 1990) olduğu görülmektedir. Lumpkin ve Dess (2001) saldırgan rekabetçiliği, pazar tehditlerine bir yanıt olarak değerlendirmişlerdir. Bu noktadan değerlendirildiğinde saldırgan rekabetçilik bir eylem olarak görülmektedir. Rauch vd. (2009) rekabetçi saldırganlığı, örgütün konumunu iyileştirmek için mücadeleci bir duruş benimseyerek rekabete meydan okuma eğilimiyle ilgili olduğunu ifade etmiştir. Yazarların tanımlamasından ise eğilimsel bir özellik olarak ele alınmakta olduğu görülmektedir.

Özü itibariyle rekabet ve strateji literatürüne uzandığını düşündüğümüz saldırgan rekabetçilikle, yeni girişte veya pozisyonunu geliştirme noktasında hali hazırdaki rakiplerle talep için mücadele etme, işletmenin talebe çabuk cevap vermesi ve rekabet avantajı kazanması vurgulanmıştır. Girişimcilik literatüründeki tanımlarında kar elde etme, rekabet etme, ekonomik gelişme ve büyüme odaklılık gibi unsurlarla karakterizedir. Girişimcilik yöneliminin saldırgan rekabetçilik boyutu, rakiplerin durumunu, zayıf yönlerini ve güçlü yanlarını sürekli olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir. Rakipleri ekarte etme isteği ya da çabuk cevap verme bakış açısını ifade etmektedir. Birey, örgüt ve toplum analiz seviyelerinin tümünde var olduğunu düşündüğümüz saldırgan rekabetçilik hem eğilim hem de davranışı ya da eylemi ifade eder. Alanla ilgili yapılan yoğun okumaların sonucunda saldırgan rekabetçilik kavramı dinamik yetenekler kavramı ile ele alınması gereken bir husus olduğu düşünülmektedir.

1.3.5. Özerklik

Girişimcilik yönelimi faktörlerinden sonuncusu olarak özerklik ise bireyin veya ekibin bir fikri veya vizyonu ortaya koyma ve onu tamamlanmaya taşımadaki bağımsız eylemini ifade etmek için, kendi kendini yönlendiren, yeni fikirler geliştiren ve uygulayan bireyler veya ekipler anlamında kullanılmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996). Örgütsel manada özerkliği içselleştirmiş kuruluşlar, çalışanlarının bağımsız hareket etmelerine, önemli kararlar almalarına ve ilerlemelerine olanak tanımış ortamlardır. Bu ortamda çalışanlar da hareket serbestliğine sahip özgür çalışanlardır. Bu husus daha küçük işletmelerde girişimcilik faaliyetlerini yürütmek veya yönetmek için özerk olarak hareket edebilen sahip ya da girişimcinin merkezi otoritesi içerisinde değerlendirilmelidir. Büyük işletmelerde ise bu durum kurum içi girişimcilik olarak da adlandırılan (Pinchot III, 1985) işletme içindeki girişimci faaliyeti teşvik etmek için bu girişimsel veya özerk yetkinin devredildiği düz örgüt yapıları akla gelmelidir. Bu noktada amaç yeni projeleri ve girişimleri teşvik eden ve bu proje ve girişimleri gerçekleştirmek için örgütsel kısıtlamalardan uzak, özgür bir kurumsal kültür yaratmaktır (Vora vd., 2012: 355).

Girişimcilik literatüründeki tanımlarında özerklik; risk alma, mükemmel liderlik, işletme kurma, örgüt kurma, giriş ve tekrar giriş, maceracı, kaynak tahsisçisi ve değer yaratma gibi unsurlarla karakterizedir. Yeni giriş ve fırsatlar peşinde özgürce koşma, karar alıcı ve öncü olma, bağımsız ruh ve fikir dünyasına sahip oluş, vizyonunu ve liderliğini ve işletme içinde girişimci yaygınlığı aktarma vurgulanmıştır. Özerklik boyutu ile otonomi içinde işlerini yapan çalışanların çabalarının desteklendiği, kendi kararlarını almalarının önünün açıldığı,

müdahalesiz düşünme ve harekete geçme serbestisine sahip şapkasız bireyler ve çatısız düz örgütler kastedilmektedir. Güvenli limanı terk etme isteği ya da özgürlük bakış açısını ifade etmektedir. Birey ve örgüt analiz seviyelerinde var olduğunu düşündüğümüz özerklik hem davranışsal hem de eğilimsel özellik taşımaktadır.

Girişimcilik yönelimi boyutları ile ilgili temel varsayımlar Tablo 2’de girişimcilikle ilgili temel varsayımlar ve karar bakış açısı ismiyle sunulmuştur. Girişimcilik yönelimi boyutları, temel varsayımları ve bakış açılarını ifade ettiğimiz Tablo 2’de birey, örgüt ve toplum düzeyinden hangisi ya da hangilerine yakın olduğu ile ilgili bir sınıflandırma yapılmıştır. Ayrıca bu bakış açısının Davranış – Eylem mi yoksa Eğilim – Özellik mi olduğu ile ilgili de bir sınıflandırmaya gidilmiştir.

Yazar tarafından oluşturulan Tablo 2’yi örneklendirmek gerekirse girişimcilik tanımlarından geldiğini varsaydığımız girişimcilik yönelimi boyutlarının literatürdeki temel varsayımları ve bakış açıları belirtilmiştir. Örneğin Cantillon tarafından ortaya atılmış bir kavram olan ‘risk alma’ girişimcilik yönelimi boyutları arasında belirtilmiştir. Risk alma kavramı ile asıl anlatılmak istenilen “ödül beklentisidir”. Bu şu anlama gelmektedir: Birey ve örgüt düzeyinde ele alınabilecek risk alma, bir davranışı ya da eylemi ifade etmektedir. Hem tek boyutlu yapıda hem de çok boyutlu yapıda yer alan risk alma kavramı, örgütü oluşturan bireylerin risk eğilimi düzeyini yani “ödül beklentilerini” göstermektedir. “Doğru” belirsizlik şartlarını değerlendiren karar alıcılar açısından ödül beklentileri elde etmek istedikleri faydayı ifade etmektedir. Karar alıcıların risk tercihlerinin arka planında yatan gerekçeyi gün yüzüne çıkarması noktasında bu şekliyle ifade edilmesinin daha uygun olduğu düşünülmektedir. Örgüt açısından ödül beklentisi örgütün elde etmek istediği kar olarak ifade edilmelidir.

Bu çalışma kapsamında olmasa da girişimcilik yöneliminin ve boyutlarının bağımsız değişken olduğu bir modelde karar bakış açısı tercih edilebilir. Karar bakış açısının alana getirmek istediği en önemli katkı girişimcilik yönelimi boyutlarının işletme performansını açıklamada paylaşılan etkileri minimize etmede kullanılabilir ve asıl etkileri görmemize yardım edecek alternatif bir tanımlama ve ölçümleme aracı olarak kullanılabilir olmasıdır. İşletme performansındaki değişikliklerin, girişimcilik yönelimi boyutlarının en az ikisindeki değişikliklerden, yani bunlar arasındaki ortak değişkenlikle ilişkili performans varyasyonundan ne ölçüde kaynaklandığı olarak tanımlanabilecek paylaşılan etkiler, girişimcilik yönelimi boyutlarının açıklayıcı gücündeki bir örtüşme ile ilişkilendirilmektedir (Lomberg vd., 2018: 975). Paylaşılan etkilerin gözlemlenmesi, girişimcilik yöneliminin ilişkili boyutlarını gerektirir de, bu boyutların, biri diğerine yol açacak şekilde, nedensel olarak birbiriyle ilişkilendirilmesini

gerektirmez. Korelasyonun her zaman nedensellik belirtmemesi durumudur. Bu noktada paylaşılan etkilere arındırılmış net skorlara erişmek önemli görülmelidir. Ayrıca anket uygulaması ile sahada işletmelerin sorumlu bireyleri olarak girişimcilere veya üst yöneticilerine ulaşılabilecektir. Paylaşılan etkilere neden olacak anlam kargaşasını minimize etmek için sonraki çalışmalarda karar bakış açısı ideal ölçüm soruları ile operasyonel hale getirilip kullanılabilir.

Tablo 2. Girişimcilikle İlgili Temel Varsayımlar ve Karar Bakış Açısı

Boyutlar	Temel Varsayımlar	Bakış Açısı	Birey	Örgüt	Sosyal Statü	Davranış- Eylem	Eğilim - Özellik	Tek Boyutlu İşletme ve Toplum Davranışı	Çok Boyutlu Birey Özelliği
Risk Alma	Kendi namına çalışan ile ücretli çalışan girişimci arasındaki temel farkın belirsizlik ve risk alma olduğu vurgulanmıştır. Yönetimin işle ilgili işletme hedefleri doğrultusunda cesur davranışları vurgulanmıştır. Bireysel fayda, örgütsel kar. Risk eğilimi düzeyi = Ödül beklentisi bakış açısı	Ödül Beklentisi Bakış Açısı	X	X		X	X	X	X
Yenilikçilik	Yeni örgüt formu oluşturma, yaratıcı yıkımda var olan yeni ve etkili kombinasyonların ürün, pazar ve teknolojik yenilik şeklinde tezahürü vurgulanmıştır. Yeni fırsatların peşinden koşma isteği = Değişime yenilikçi bakış açısı	Değişime Yenilikçi Bakış Açısı	X	X	X	X		X	X
Proaktiflik	Fırsat peşinde olmayı umma ve takip etmede inisiyatif alma, ilk olma ve ileri görüşlü olma isteği, bilgi asimetrisi vurgulanmıştır. Talebe ilk ulaşma isteği = İnisiyatif alma bakış açısı	İnisiyatif Alma Bakış Açısı	X	X		X	X	X	X
Saldırgan Rekabetçilik	Yeni girişte veya pozisyonunu geliştirme noktasında hali hazırdaki rakiplerle talep için mücadele etme, işletmenin talebe çabuk cevap vermesi ve rekabet avantajı kazanması vurgulanmıştır. Rakipleri ekarte etme isteği = Çabuk Cevap Verme Bakış Açısı	Çabuk Cevap Verme Bakış Açısı	X	X	X	X	X		X

Boyutlar	Temel Varsayımlar	Bakış Açısı	Birey	Örgüt	Sosyal Statü	Davranış- Eylem	Eğilim - Özellik	Tek Boyutlu İşletme ve Toplum Davranışı	Çok Boyutlu Birey Özelliği
Özerklik	Yeni giriş ve fırsatlar peşinde özgürce koşma, karar alıcı ve öncü olma, bağımsız ruh ve fikir dünyasına sahip oluş, vizyonunu ve liderliğini aktarma, girişimci yaygınlığı aktarma vurgulanmıştır. Güvenli Limanı Terk etme isteği = Özgürlük Bakış Açısı	Özgürlük Bakış Açısı	X	X		X	X		X

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.4. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörleri belirlerken öncelikle farklı tanımlamalardaki olguların “**öznesinin kim olduğu**” sorusuna cevap vermek çalışmamızı daha rafine ve özgün kılacaktır. Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler *bireysel, örgütsel ve sosyal statü* olmak üzere bir sınıflandırmaya gidilmiştir.

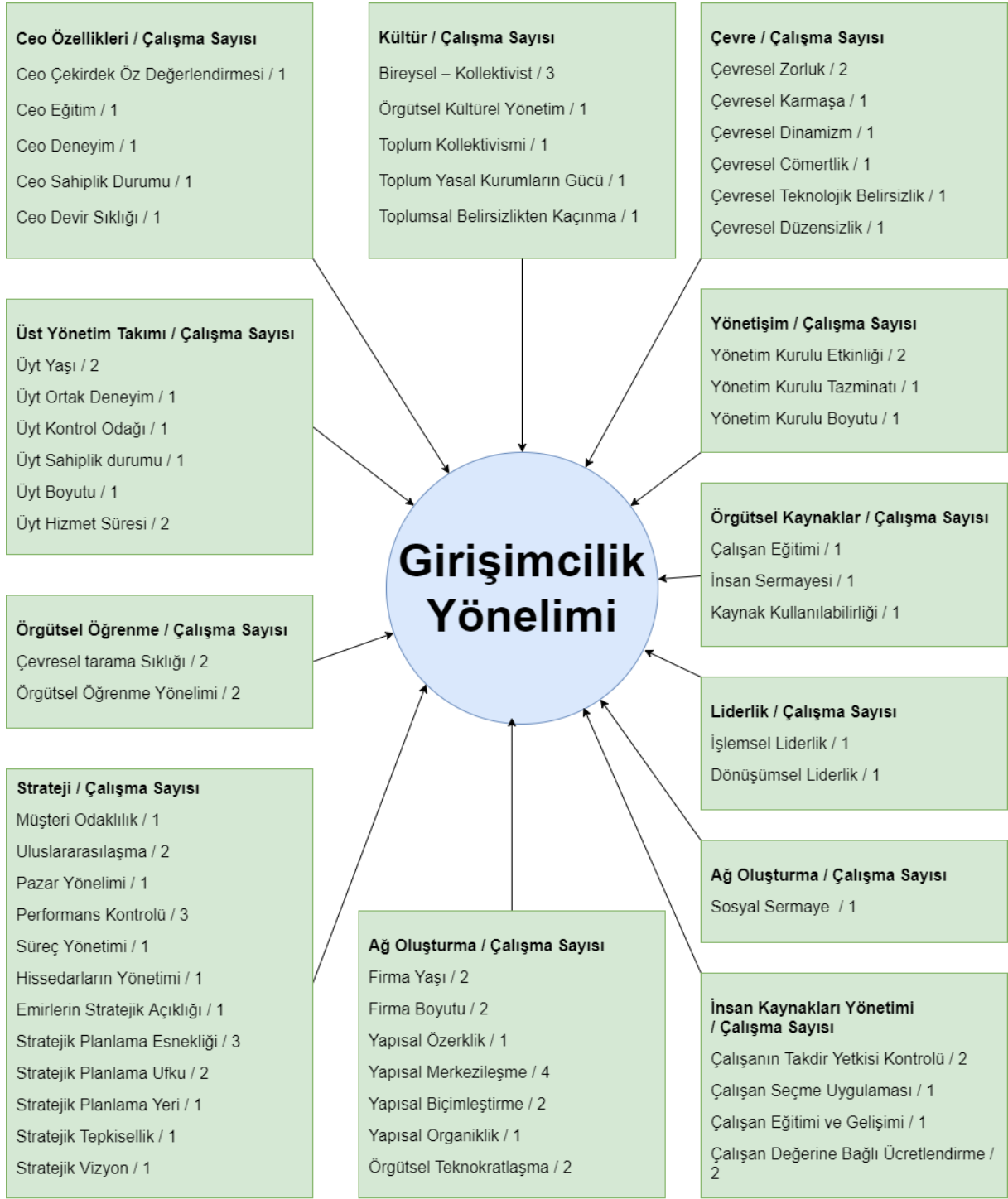
Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörleri bilmek hem bireye hem topluma sayısız avantajlar sağlayacaktır. Kuramsal temelde girişimcilik yönelimini ve kavramla ilgili soruları tanımlamaya pek çok teori ile değerlendirmeye giden bir literatür göze çarpmaktadır. Bu kapsamda Fiet (2001) girişimcileri tanımladığı çalışmasında, başkalarının kaçırdığı ekonomik olarak kazançlı fırsatları nasıl keşfetmeli sorusuna Bilgi Ekonomisi (Fiet, 1996; Gifford, 1992; Hayek, 1945) ve Karar Verme Teorisi ile (Busenitz ve Barney, 1997), en cazip endüstrileri nasıl tanımlamalı sorusuna Endüstriyel Örgüt Ekonomisi (Porter, 1980), Avusturya Okulu (Rumelt, 1987), ve Oyun Teorisi ile (Nielsen, 1988), tamamen yeni bir iş kurmak için kaynakları tanzim etmeli sorusuna Vekalet Teorisi (Barney vd., 1996; Fama ve Jensen, 1983), “Prosedürel” Adalet Teorisi (Greenberg, 1987; Korsgaard vd., 1995), İşlem Maliyeti Kuramı (Williamson, 1975) ve Sosyal Gömülük Kuramı ile (Granovetter, 1985), nasıl rekabet avantajı yaratmalı sorusunu ise Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1986) ve Yüksek Düzeyde Rekabet (D’Aveni, 1994) kuramları ile cevaplamaya, tanımlamaya ve açıklamaya çalışmıştır.

Bu kadar farklı temelde ve farklı disiplinlerde ilgi çeken bir olgu olmasıyla ilgili olarak alanın bilinen yazarlarından Shepherd (2010) genel yayın yönetmeni olduğu Journal of Business Venturing dergisinde yayınladığı çalışmasında girişimcilik araştırmalarının, çok

disiplinli, çok işlevli ve çok bağlamli bir yapıda olduğuna vurguda bulunmuştur. Bu noktaya ilaveten girişimcilik araştırmalarının farklı analiz düzeyli bir yapı olduğunu eklemiştir. Bu farklı analiz düzeyindeki olguları anlamlandırmak içinde olgunun öznesinin kim olduğunu bilmek gerektiği düşünülmektedir. Girişimcilik bir davranış biçimi olarak bireysel düzeyde ortaya çıkmakta, işletme düzeyinde yaygınlaşmakta ve gerçekleşmekte, toplum düzeyinde büyüme, ekonomik gelişme gibi etkileri görülmektedir. Bu kapsamda girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler “*karar bakış açısını*” öne çıkaran kuramsal temelde ve birey, örgüt ve toplumu içine alan bir analiz düzeyinde konumlanarak değerlendirilecektir.

William J Wales, Vishal K Gupta, vd. (2013) çalışmasında girişimcilik yöneliminin öncülü olan değişkenleri Şekil 2’de belirtmiştir. Değişkenlerin yanlarındaki sayılar ilgili çalışma sayılarını göstermektedir. Yazarlar girişimcilik yönelimi öncüllerini birey, örgüt ve toplum olarak isimlendirmeye gitmemişlerdir. Yazarların çalışması ve çalışma sayıları bireysel başlık altında Ceo Özellikleri, Üst Yönetim Takımı, Liderlik, Örgütsel başlık altında Örgütsel Öğrenme, Strateji, Ağ Oluşturma, Örgütsel Kaynaklar ve Çevresel ve Sosyal Statü başlığı altında Çevre, Kültür olarak sınıflandırılabilir.

Brush vd. (2008: 253)’da benzer şekilde girişimciliğin teorilere göre sınıflandırılmasını yapmıştır. Astley ve Van de Ven (1983) tipolojisini genişletmeyi amaçladığı bu sınıflamada *makro seviyeden birey düzeyine kadar* bir boylamda ve belirlenimci ve gönüllü yatay düzleminde makalelerin teorik altyapısını ve yüzdelerini vermiştir. Astley ve Van de Ven (1983) orijinal çalışmasında ise girişimcilik yönelimi ile ilgili olduğunu düşündüğümüz ikinci alan olan stratejik seçim bakış açısı altında başat okul olarak aksiyon teorisi, çağdaş karar teorisi ve stratejik yönetim sayılmıştır. Yapı başlığı altında ise insanlar ve ilişkileri, iktidardaki insanların tercihlerine ve amaçlarına hizmet etmek için organize olduğu belirtilmiştir. Stratejik seçim bakış açısında, davranışlar inşa edilmiş, özerk ve kabul görmüş veya yasalaşmıştır. Yöneticinin rolü girişimcilik yöneliminin bir boyutu olan proaktiflik olduğu belirtilmiştir.



Şekil 2. Girişimcilik Yöneliminin Öncülleri

Kaynak: William J Wales, Vishal K Gupta, vd. (2013: 372)

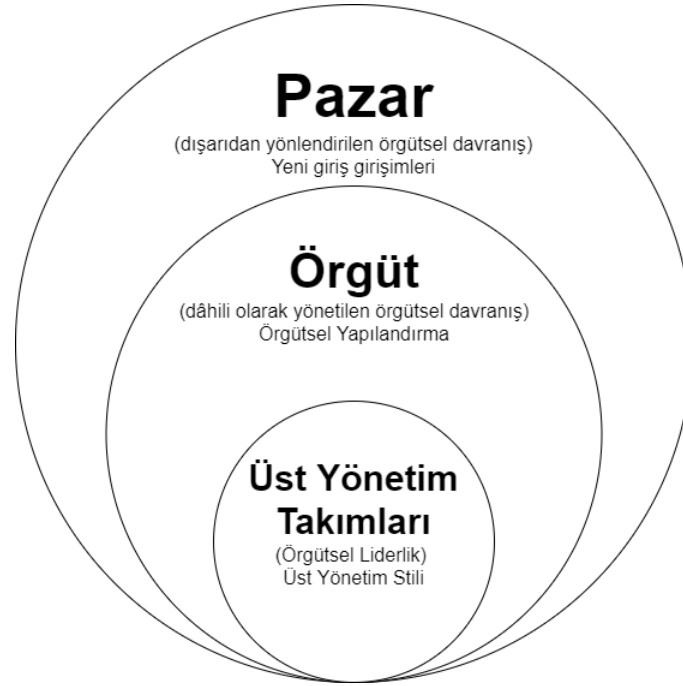
Günümüz ekonomik düzeninde teknoloji, girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler arasında değerlendirilmelidir. Özellikle Endüstri 4.0 gibi üretim sistemleri girişimcilikle ilgili teknolojiyi, teknolojik alt yapıyı ve ülke alt yapısını değerlendirmeye tabi tutmayı zorunlu kılmaktadır. Bunların dışında GEM raporlarında çevresel faktörler olarak çevre ve endüstri

karakteristiği, girişimcilikle ilgili açıklamalar için uygun değişkenler olarak sıralanmıştır. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin ve çevrenin sunduğu fırsatların önemini (Acs ve Audretsch, 2003) dikkate alan çalışmalara ihtiyaç vardır. Örgütsel faktörler olarak, strateji, strateji oluşturma süreci, işletme kaynakları, kültür ve yönetici özellikleri sayılmıştır. Start-up ya da daha geniş tanımla girişimci şirketler içinse; hükümet politikaları ve programları, teşvikler, eğitim, ar-ge transferi, ticari altyapı, iç pazar açıklığı, fiziksel altyapı ve sosyal normlar sayılmıştır. Ulusal çerçeve koşulları olarak ise; açıklık, hükümet yapısı, finansal durum, teknoloji ve ar-ge, altyapı, yönetim, işgücü piyasası ve kurumlar sayılmıştır. Bu araştırma kapsamında girişimcilik yönelimine etki eden faktörler ‘Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Statü’ analiz düzeylerinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma yapılırken çalışmanın hem teorik hem de ampirik olarak yeterli olması için, literatürdeki ilgili makalelerin varsayılmış veya önerilen ilişkilerin altında yatan mekanizmaları tanımlanması gerektiği düşünülmektedir. Bu mekanizmaları yeterli bir şekilde tanımlanıp bir sınıflamaya gidilmesi hipotez oluşturma aşamasının gerekçelendirilmesi ve konunun hangi yönlerinin eksik, belirsiz veya açık olduğunu daha net göstermesi açısından önemli görülmektedir.

Nitekim yaklaşık üç yıl öncesinde başlanılan bu tez çalışması ve oluşturulmak istenen kuramsal ve kavramsal çerçevenin doğruluğu Wales, Covin, vd. (2020: 1) tarafından desteklenmiş, girişimcilik yöneliminin özgün ve açıklayıcı bir kavramsallaştırması için, girişimciliğin bir örgütsel özellik olarak tezahür ettirebileceği üç temel yola dayandığı ifade edilmiştir. Bunlar; *üst yönetim tarzı*, *örgütsel yapılandırma* ve *yeni giriş girişimleri* olarak sıralanmıştır. Çok yönlü bir örgütsel özellik olarak değerlendirdikleri girişimcilik yönelimi kavramını çeşitli analiz seviyelerinde ve genellikle kurumsal bir özellik olarak nasıl ortaya çıktığı tartışılmıştır. *En üst yönetim tarzı* olarak girişimcilik yönelimi, girişimcilik yönelimine kurumsal bağlılığı gösteren üst yönetim hedeflerini, inançları, mantıkları, *kararları* ve iletişimlerini içerdiğini ifade etmektedirler. *Örgütsel olarak girişimcilik konfigürasyonu*, bir girişimci *davranış modelini* teşvik eden tamamlayıcı örgütsel süreçler, rutinler, yapısal seçimler ve kültürel ortamlar yaratmak için dâhili olarak yönlendirilmiş davranışları içerdiğini ifade etmişlerdir. Son olarak, *yeni giriş olarak girişimcilik yöneliminin*, pazarda yeni değer yaratma fırsatlarının peşinde dışarıdan yönlendirilen davranışları içerdiği belirtilmiştir Wales, Covin, vd. (2020: 2). Wales, Covin, vd. (2020: 3) çalışmasında üst kademe teorisiyle tutarlı olarak (Hambrick ve Mason, 1984), üst yönetim olarak girişimcilik yönelimi tarzı, örgütlerin genellikle üst yöneticilerinin yansımaları olduğunu kabul etmektedirler. Covin ve Slevin (1988:

218), “girişimci işletmelerin, stratejik kararları ve yönetim felsefeleri ile kanıtlandığı üzere, üst yöneticilerinin girişimci yönetim tarzlarına sahip olduğu işletmeler” olduğunu ifade etmişlerdir.

Wales, Covin, vd. (2020: 5) çalışmasında girişimcilik yöneliminin nasıl ortaya çıktığına dair bir çerçeve sunmuştur.



Şekil 3. Girişimcilik Yöneliminin Ortaya Çıkışı

Kaynak : (Wales, Covin, vd., 2020: 5)

Wales, Covin, vd. (2020: 5) çalışmasında kullanılan bu bakış açısının girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörleri olarak gruplandırıp genişletilmesi planlanmaktadır.

Konum olarak örgütü üst yönetimin bir yansıması olarak gören üst yönetim kuramının birincil fonksiyonu olan karar bakış açısı tercih edilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde detaylı bir literatür taraması sonrasında elde ettiğimiz girişimcilik yönelimine etki eden bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve sosyal statü faktörleri ifade edilip, bu faktörlerle ilgili bir sınıflamaya gidilecektir. Üst yönetim kuramı değişkenleri içerisinde yer alan bağımsız değişkenler olarak kullanacağımız değişkenler aynı zamanda girişimcilik yönelimi literatüründe de yer almaktadır. Bu durumun nedeni olarak bu değişkenlerin demografik yapıda oluşu gösterilebilir. Girişimcilik yönelimi ile ilgili yapılan bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörleri sınıflandırmasında hem teorik katkılar, hem değişkenleri içeren geniş literatür ele alınırken kullanılan paradigma olarak çalışmaların öznesinin kim olduğu sorusu ile ilgilidir.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Okray (2015) atasözleri ve deyimleri, toplumun ve bireyin davranış kodlarını belirleyen unsurlar olarak görmüştür. Bu bağlamda Türkçemizde “İş bilenin kılıç kuşananın ya da at binenin kılıç kuşananın.” ve “Av avlayanın kemer bağlayanın.” gibi atasözlerimiz her şey onu gereğince kullanmasını, ondan yararlanmasını bilene, onu kullanmasını becerebilene yakışır anlamında kullanılmaktadır. Girişimcilik yönelimi olgusunda da belirli davranış kalıplarına, eğilimsel özelliklere hatta demografik özelliklere sahip bireylerin başarılı olacağını bizlere göstermektedir. Bu çalışma kapsamında bireye ait davranış kalıpları ve eğilimsel özelliklerinden birisi olan girişimcilik yönelimi kavramını Üst yönetim Kuramı değişkenlerinin etkilediği savunulmaktadır. Girişimcilik yönelimini etkileyen bireysel faktörler değerlendirildiğinde bazı hususlar ön plana çıkmaktadır.

Bireysel faktörler denilince girişimcilik yönelimi bağlamında *örgütün bir yansıması* olarak düşünebileceğimiz, sahip, yönetici gibi üst düzey çalışanların girişimcilik yönelimi olgusunun gerçek manada öznesi olduğunu belirtmemiz gerekir. Bu noktaya vurgu yapan kuramlardan bazıları Üst Yönetim Kuramı ve Beşeri Sermaye kuramıdır. Bu tez kapsamında örgütün bir yansıması olarak değerlendirilen Üst Yönetim Kuramındaki kritik aktörler, girişimcilik yöneliminin bir davranış biçimi olarak ortaya çıkmasında, işletme düzeyinde yaygınlaşmasında ve gerçekleşmesinde bize ışık olacaktır.

Girişimcilik literatürü üst yönetim kuramı haricinde diğer kuramlarla da girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri üstü kapalı da olsa değerlendirmiştir. Bunlardan birisi beşeri sermaye kuramıdır. Bu kuram, bireye girişimcilik yöneliminin ortaya çıkması için bireyde var olan bazı özelliklere vurgu yapmakta ve bir dizi argüman sunmaktadır. Birincisi, insan sermayesinin, sahiplerinin iş fırsatlarını keşfetme ve kullanma konusunda genel girişimcilik görevlerini yerine getirme kabiliyetini arttıracığından bahsetmektedir (Shane ve Venkataraman, 2000). Bu duruma örnek mahiyetinde “önceki bilgi”, sahiplerin girişimcilik uyanıklığını arttıracığından (Westhead ve Matlay, 2005), onları diğer insanlar tarafından görülemeyen belirli fırsatları keşfetmeye hazırlayacağından bahsedilmiştir (Shane, 2000; Venkataraman, 1997). Bu hususlar bizi Üst Yönetim Kuramının ölçülebilir değişkenlerinde benzer kavramlar olan deneyim ve eğitim kavramlarına götürmektedir.

Benzer şekilde Gimeno vd. (1997)’da deneyim ve eğitime vurgu yapmıştır. Yazarlara göre *görev dışı insan sermayesi*, genel eğitim, istihdam deneyimini ifade etmektedir. İnsan sermayesi yüksek olan kişiler, işleri bağlamında müşteriler, tedarikçiler, ürünler ve hizmetler

hakkında daha iyi bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Görev dışı insan sermayesinin birey düzeyinde değerlendirilebilecek bir husus olduğu açıktır.

Bull ve Willard (1993) neden bazı bireyler ve işletmeler fırsat peşinde koşarken diğerleri yapmıyor sorusuna cevaben, açıklaması “iş yerinde yaratıcı olma” ve “satış büyümesi için çabalama arzusu” gibi girişimcinin *tutumunda* yattığını belirtmektedir. Tutumlar bireylerin deneyimleri sonucu elde ettikleri kazanılmış ve oldukça bireysel unsurlar olduğu düşünüldüğünde girişimcilik yönelimine bireysel düzeyde etki ettikleri açıktır.

Fırsatları takip etmenin yanı sıra neden işletme başarısızlığı noktasında bireyler farklılaşmaktadır sorusuna cevaben Jenkins vd. (2014: 30) çalışmasında, işletme başarısızlığı, gelecekteki girişimcilik başarısına veya iyileşmesinin zor olduğu yıkıcı bir yaşam olayına önemli bir adım olarak değerlendirilebilecek bir deneyim olduğundan bahsetmiştir. Jenkins vd. (2014: 30) çalışmasında, girişimcinin başarısızlığı nasıl yorumladığını, bu başarısızlığı işletme başarısızlığına cevaben nasıl açıklayabileceğini savunmak için bir takım test edilebilir hipotezler geliştirmiştir. Yakın zamanda sağlam bir iflas deneyimi yaşayan 120 girişimciden oluşan benzersiz bir örnek kullanarak, başarısızlığın benlik saygısı kaybı olarak yorumlanmasının ve maddi kayıpların girişimcilerin işletme başarısızlığı yaşadıkdan sonra nasıl hissettiği konusunda önemli etkileri olduğuna dair hipotezlerine *destek* bulmuştur. Bu bulgular işletme başarısızlığının ne zaman kişisel başarısızlık olarak yaşandığını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Psikolojik sermayenin, girişimcilerin kesin başarısızlıktan sonra toparlanmalarına yardım etme noktasında da önemli bir rol oynayabileceğini de önermiştir. Bu çalışma bize birey özellik ve eğilimlerinin bir anlamda “kişisel psikolojik sermayenin” girişimciliğin olumsuz sonuçlarıyla nasıl başa çıkabileceğini ve bu süreci anlamlandırma ve yeniden girişimci olma eğilimi noktasında önemini göstermektedir.

Birey özellik ve eğilimleri onların bir anlamda sermayesidir. Weick (1996) çalışmasında yüksek insan sermayesinin, “*yeni görevler ve roller öğrenme ve yeni durumlara uyum sağlama*” konusunda bireye yardımcı olduğunu belirtmiştir. Weick (1996) çalışmasında vurguladığı yüksek insan sermayesi, girişimcilikle ilgili görev, rol ve durumlara uyum sağlamada bireye yardımcı olmasıdır.

Unger vd. (2011: 349-350) yayınlanmış 70 makalede kullanılan insan sermayesi değişkenlerinin sıklığını belirlediği makalesinde beşeri sermaye ile girişimci başarı arasında genel olarak olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Beşeri sermaye yatırımlarının en sık kullanılan *göstergeleri* olarak eğitim, başlangıç deneyimleri, sektöre özgü deneyim, yönetim deneyimi ve iş deneyimi sayılmıştır. Beşeri sermaye yatırımlarının sonuçlarının

değerlendirmesi ise girişimcilik becerileri, yeterlilikleri ve bilgileri ile ölçülmüştür. *Göreve ilişkin beşeri sermaye, başlangıç deneyimi, sektöre özgü deneyim ve yönetim deneyimi* beşeri sermaye yatırımlarının en sık kullanılan sonuçlarındandır. Ayrıca çalışma kapsamında girişimciliğin statik bakış açısından süreç bakış açısına çekildiğini, deneyim, bilgi, tecrübe *stoğundan*, deneyim, bilgi, tecrübe *akışına* yönelik olduğu görülmektedir (Unger vd., 2011). Bu husus stoktan akışa yönelimin önemini göstermesi noktasında önemli görülmelidir. Öyle ki bu yönelimi bile etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve uygulayabilmek oldukça bireysel bir husustur.

Unger vd. (2011: 342) çalışması kapsamında girişimciler için “görevle ilgili bilgi edinme” üzerine yoğunlaşmalarını önermiştir çünkü bilginin, geçmiş deneyimlerden daha “önemli olduğu” ifade edilmektedir. Bu noktada örneğin geçmiş deneyim ile bilgi kesişiminin de girişimcinin yaptığı iş ile akademik kökeni örneği uyuyorsa bu durum o kişinin geçmiş deneyimlerinden daha önemlidir gibi bir ekleme yerinde olacaktır. Deneyim bilgiyle eşitlenmemelidir çünkü deneyim bilginin artmasına neden olabilir veya olmayabilir denilmektedir (Sonnentag, 1998). Görevle ilgili beşeri sermaye, yaş, deneyim gibi üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri ile girişimcilik yönelimi arasında moderator değişken olarak kurgulanabilir. Bu noktada girişimcinin akademik kökenli oluşu Üst yönetim kuramı değişkenlerinden deneyim ile girişimcilik yönelimi tezahürü noktasında moderator rolü test edilebilir.

Araştırmacılar, çoğu çalışma ortamında sürekli artan bilgi yoğun faaliyetler nedeniyle insan sermayesinin gelecekte daha da büyük bir rol oynayabileceğini savunmaktadırlar (Bosma vd., 2004; Honig, 2001; Pennings vd., 1998). Bu çalışma girişimcilik yönelimi bağlamında düşünüldüğünde özellikle birey düzeyinde bilgi ve edinimi ve ne kadar süredir bu bilginin işlevsel bir şekilde pratik edildiği hususu önem arz etmektedir. Girişimcinin sektördeki deneyim süresi arttıkça girişimcilik yönelimi artacaktır şeklindeki bir hipotezin destek bulması muhtemeldir.

Girişimcilik yönelimine etki eden bireysel faktörler bağlamında konuyla ilgili olarak Bui vd. (2019: 7) her işletmenin kendi ihtiyacına ve endüstri ortamına göre farklı temel yeterliliklere ihtiyaç duyacağını belirtmiştir. Bu nedenle, işletmeler değişen pazarda daha iyi bir performans yaratmak için diğerlerinden daha fazla fırsat ve rekabet avantajı elde edebilmek için *bilgi ve beceriyi* yenilemesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Yazarların temel yeterliliğe vurgu yaptıkları çalışmalarında rekabet avantajını bilgi ve beceri yenilenmesi gibi oldukça kişisel bir

kavram üzerine kurdukları, artan bilgi yoğun faaliyetler göz önüne alındığında bilgi ve beceri yenilemesinin önemi görülmektedir.

Bu hususun önemini fark eden araştırmacılar çoğu insan sermayesi değişkenleri olan örgün eğitim, eğitim, istihdam deneyimi, başlangıç deneyimi, sahip deneyimi, ebeveynlerin geçmişi, beceriler ve bilgi gibi değişkenleri çalışmalarında kullanmışlardır (Palmer vd., 2019: 184-186; Unger vd., 2011: 343). Benzer şekilde çalışma kapsamında üst yönetim teorisi değişkenleri olan yukarıda bahsi geçen değişkenler girişimcilik yöneliminin öncülleri olarak değerlendirilecektir.

Thorndike (2013), beşeri sermaye bakış açısına bir ilave de öğrenme bakış açısını vurgulamıştır. Öğrenme kuramsal bakış açısından, başarıyı artırmak için beşeri sermaye işletme sahiplerinin durumuna başarılı bir şekilde aktarılması gerektiği belirtilmiştir. Yeni bilginin, yapılması gereken göreve benzediği durumlarda, görevden farklı yeni bilgilere kıyasla başarılı aktarımın daha kolay olacağı vurgulanmaktadır (Thorndike, 2013). Bilgi ve teknolojiyi edinme, asimile etme, dönüştürme ve ondan faydalanma yeteneğine sahip olmalarının gerekliliğine inanan bireyler hem işletmeleri için hem toplum için önemli bir olgu olan özümseme kapasitesine vurgu yapmış olurlar. Bu bağlamda akademik kökeni ile işletme faaliyet alanı uyumu girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır hipotezi çalışmada test edilmese de ele alınabilecek bir olgudur.

Beşeri sermaye teorisi, insanların beşeri sermayeye yaptıkları yatırımların karşılığını almaya çalıştıklarını varsaymaktadır (Becker, 1964). Bireyler, insan sermayeleri göz önüne alındığında ekonomik faydalarını maksimize etmeye çalıştıklarına vurgu yapılmıştır (Cassar, 2006; Evans ve Leighton, 1990; Marvel vd., 2016: 599). Bu husus bireyleri girişimci olmaya bir anlamda sürüklemektedir. Bu hususta beşeri sermaye değişkenlerinin girişimcilik yöneliminin öncülü olma noktasında önem arz etmektedir.

Bu görüşe benzer bir düşünce ise (Low ve Tan, 1997: 19) tarafından önerilmiştir: Low ve Tan (1997: 19) “girişimcilerden daha yüksek eğitim seviyesine sahip olanlarının daha başarılı olacaklarını çünkü üniversite eğitimi onlara bilgi ve modern yönetsel beceriler, iş dünyasının gerçekliği hakkında daha bilinçli olmak ve böylece öğrenme yeteneklerini işletmeleri yönetmek için kullanmak” gibi bir dizi avantaj sunacağı belirtilmiştir. Gimeno vd. (1997) ise yüksek eğitilmiş girişimcilerin işletmelerini çözmeyi ve daha kazançlı başka istihdam fırsatları aramayı tercih edeceklerini ifade etmiştir.

Bir başka çalışmada ‘beşeri sermaye’ planlama ve girişim stratejisi ile olumlu ilişkili olduğu vurgulanmakta ve bu durumda başarıyı olumlu yönde etkilemekte olduğu belirtilmekte (Baum vd., 2001), bilginin finansal ve fiziksel sermaye gibi diğer faydacı kaynakları elde etmek için yararlı olabileceği ifade edilmektedir (Brush vd., 2001). Bu görüşler beşeri sermayenin girişimcilik yöneliminin öngörücüsü olduğu görüşümüzü destekler niteliktedir. Girişimcinin eğitim süresinin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır hipotezi bu kapsamda çalışmada test edilecektir.

Görevle ilgili beşeri sermaye, işletme sahibinin mevcut görevleri ile ilgili olan beşeri sermayedir. Bunlara örnek olarak “sahip deneyimi, başlangıç deneyimi, endüstri deneyimi, girişimci bilgisi” sayılabilir (Unger vd., 2011: 344). Bu noktadan hareketle çalışma kapsamında hipotezlerle ilgili olarak çıkarımsal olarak düşünüldüğünde, akademik orijin ve piyasa orijin kıyasında “İşletme sahibinin akademik kökeni ile işletme faaliyet alanı uyumu girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır” gibi bir hipotezin destek bulması muhtemel olduğu düşünülebilir. Ayrıca beşeri sermaye değişkenleri içerisinde kullanılan pek çok değişkenin Üst Yönetim Kuramı içerisinde de yer aldığı görülmektedir. Girişimcinin toplam deneyimi içerisinde girişimci olarak deneyimi onun girişimcilik yönelimine olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir.

Cohen ve Levinthal (1990b) mevcut iş bağlamındaki görevlerle ilgili beşeri sermayenin yeni bilgi edinmeyi kolaylaştırdığını ve yeni edinilen bilgiye daha benzer ön bilgi, yeni bilgiyi özümseme noktasında o kadar faydalı olduğunu vurgulamıştır. Özümseme kapasitesinin moderatör değişken olarak düşünülebileceği bir çalışmada “İşletme sahibinin akademik kökeni ile işletme faaliyet alanı uyumu olduğu durumlarda özümseme kapasitesi girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır” şeklinde bir hipotezin de desteklenmesi muhtemeldir.

Unger vd. (2011: 341) beşeri sermaye ile başarı arasında anlamlı fakat küçük bir ilişki bulmuşlardır. Bu ilişki teorik olarak türetilmiş moderatörlerini beşeri sermayenin kavramsallaştırılmasına, bağlama ve başarının ölçülmesine değinilerek incelenmiştir. İlişki, insan sermayesi *yatırımlarının sonuçlarının* “bilgi / beceri”, insan sermayesi *yatırımlarından* “eğitim / deneyim” daha yüksek olduğunu göstermiştir. İnsan sermayesi yatırımları olarak eğitim ve deneyim dolaylı gösterge olarak, insan sermayesi yatırımlarının sonuçları olan bilgi beceri ise direk gösterge olarak düşünülebilir.

Girişimcilik yönelimine etkileri bağlamında birey düzeyinde değerlendirmeye bazı yazarlar çeşitli eleştiriler de getirmektedirler. Örneğin W. Wales vd. (2011), yönetici olmayan çalışanların daha düşük girişimcilik yönelimine sahip olduklarını belirten çeşitli çalışmalara

atıfta bulunmaktadır. Bu nokta özellikle girişimcilik yöneliminin birey düzeyinden ziyade işletme düzeyinde yaygınlaşması eksikliği noktasında önemli görülmelidir. Bir diğer eleştiri ise: girişimcilik yöneliminin bireysel bir yapı olarak yorumlanmaması gerektiğini belirten (Covin ve Slevin, 1991; Miller, 1983)'den gelmiştir. Bireyler işletmenin girişimcilik yönelimine katkıda bulunurken, girişimcilik yönelimin bireysel bir yapı olarak kullanılmasının sorunlu olduğu vurgulanmıştır. Bu yazarlar girişimcilik yönelimini 'işletme' düzeyinde değerlendirdikleri için bu şekilde bir eleştiri getirdikleri düşünülebilir. Lakin çalışmamız kapsamında kullandığımız kuramsal alt yapı olan Üst Yönetim Kuramı (Hambrick ve Mason, 1984) 'örgütü üst düzey yöneticinin bir yansıması olarak değerlendirdiği' için bu eleştirileri yersiz kılmaktadır.

Rauch vd. (2009: 763) girişimcilik yönelimini "kilit karar vericilerin işletmelerinin örgütsel amaçlarını yürürlüğe koymak, vizyonunu sürdürmek ve rekabet avantajları yaratmak için kullandıkları girişimci strateji oluşturma süreçleri olarak görülebileceğini" vurgulamıştır. Bu tanımda dikkat çeken husus kilit karar vericiler ifadesi ile vurgusu yapılan işletmenin en üst düzey karar veren sahip ya da üst yöneticileridir. Karar bakış açısı içerisinde üst yönetim kuramı değişkenlerinin girişimcilik yönelimine etkileri kesişiminde yapılan bu çalışma literatürde görülen ama üzerine yazılıp çizilmeyen boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Wennekers ve Thurik (1999) "bireylerin, kendi başlarına, ekipler halinde, mevcut örgütlerin içinde ve dışında, yeni ekonomik fırsatları; yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni örgüt şemaları ve yeni ürün pazarı kombinasyonları algılama, yaratma ve fikirlerini sunma yeteneği ve istekliliği ile piyasada, belirsizlik ve diğer engeller karşısında, kaynakların ve kurumların yeri, şekli ve kullanımını hakkında kararlar almanın önemine vurgu yapmıştır. Karar alma ve uygulama hem birey düzeyinde hem üst yönetim takımları düzeyinde bireye ve grupları oluşturan takımlara özgü bir nitelik olduğu açıktır. Zira ortak amaçların başarılması için görevin icrası ile ilgili çabalarını birleştirmeleri söz konusudur.

Baumol (1993), girişimciyi yeni fikirler bulan ve sonuçları kesin olarak kesinleştirmeden uygulayan bir birey olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde alanın başat yazarlarından Shane ve Venkataraman (2000) "girişimciliğin girişimci bireyler tarafından kazançlı fırsatların keşfedilmesini, değerlendirilmesini ve kullanılmasını içerdiğini" düşünerek bu yaklaşımı genişlettiği görülmektedir. Zira keşif, değerlendirme ve kullanma hususu bireyin kararlarını içerdiği açıkça görülebilir.

Bireysel düzeyde sahip olunan bazı yetenek, eğilim ya da davranış örüntülerine değinmek yerinde olacaktır. Birey denince akla gelen olgulardan birisi onun aldığı eğitimdir.

Eğitim, tıpkı deneyim gibi, girişimcinin yeteneğini artıran bir faktördür. Wiklund (1998: 159) alışmasında eğitimin genellikle nispeten genç yaşlarda elde edildiğini ve bu nedenle eğitim ve mevcut pozisyonda görev süresi dışındaki tüm deneyimlerin, yaş kontrol edildiğinden, girişimci yönelimini artırması beklendiğini ifade etmiştir.

Yaşın girişimci yönelimi üzerinde olumsuz bir etkisi olması beklenmesine rağmen diğer bazı önemli “girişimci özelliklerin” temelinin, yaşamın başlarında kurulduğu açıktır. Cinsiyet, etnik köken ve aile rolü modelleri gibi faktörlerin tümü bu kapsamda değerlendirilebilir. Cooper vd. (1994) alışmasında bir rol modelinin, örneğin kendi işletmelerini işleten ebeveynlere sahip olmanın, serbest meslek sahibi olan insanlar için önemli olduğunu, ancak girişim performansı için önemli olmadığını göstermiştir. Bu ‘genetik miras’ olarak isimlendirilebilecek ve doğumla kazanılan girişimci özellikler önemli grlmekte, lakin davranışsal tezahür noktasında anlamlı ve istikrarlı sonuçlar vermeyebilmektedir. st yönetim değerrişkenlerinden olan sosyoekonomik köken değerrişkeni içerisinde ilk ocuk olma durumu bu çalışma kapsamında değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Wiklund (1998: 161) alışmasında girişimcinin kaynakları, yetenekleri ve girişimcilik yönelimi ile beklenen ilişkiler bağlamında olumlu ilişki beklenen değerrişkenleri; “start-up deneyimi, endüstri deneyimi, yönetim deneyimi, ek görevler, büyük işletme deneyimi, hızlı büyüyen işletmelerde deneyim, eğitim süresi, yönetim veya mühendislik eğitimi, kurucu olma durumu, erkek cinsiyet ve rol modele sahip olma” olarak belirtmiştir. alışmasında yaş ile girişimci kaynakları, yetenekleri ve girişimcilik yönelimi ile beklenen ilişki bağlamında olumsuz ilişki beklenmektedir. Wiklund (1998) alışmasında belirlediği değerrişkenlerle ilgili olarak, girişimci kaynakları, yetenekleri ve girişimcilik yönelimi ile beklenen ilişki bağlamında, ‘niversite derecesine sahip çalışan sayısı, yönetim ekibi boyutu, yönetim kurulu boyutu, karar vermede kurul kullanımı, karar vermede çalışanların kullanımı, sermaye kullanılabilirliği, yeni mülkiyet ya da sahiplik, mevcut boyut “satışlar” ve rakiplerle karşılaştırıldığındaki boyut arasında *olumlu* ilişki beklemiş (Wiklund, 1998: 162) ve beklediği sonuca ulaşmıştır (Wiklund, 1998: 167).

Aynı çalışmada, karar vermede kullanılan ağ kaynakları bağlamında ise “danışmanlar, avukatlar ve bölgesel kalkınma fonları ve benzeri resmi profesyonel danışmanlar ile müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar gibi değer zinciri danışmanları” arasında *olumlu* ilişki beklenirken “aile, diplomalı muhasebeciler, banka çalışanları gibi günlük danışmanlarla” girişimcilik yönelimi arasında *olumsuz* ilişki beklenmektedir. Dış kurul ye sayısı ile girişimcilik yönelimi

arasında beklenen ilişki yönü olumlu olduğu belirtilmiştir (Wiklund, 1998: 164-165). Bu değişkenler girişimcilik yöneliminin öncülleri olarak değerlendirildiği için önemlidir.

Brown (1996); Merz vd. (1994) çalışmalarında “CEO'nun stratejik yöneliminin bir işletmenin girişimci davranışlarda bulunma istekliliğini” yansıttığını ifade ederlerken “girişimcilik yönelimi kavramını” açıkça belirtmeseler de kavramak istedikleri hususun girişimcilik yönelimi olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde CEO'nun öz algısının işletmenin davranışı ile yakından ilişkili olduğunu destekleyen bazı ampirik kanıtların (Şimsek vd., 2010) varlığı bilinmektedir. Bu çalışmalarda kanıtlarda teorik olarak üst yönetim kuramını kullanmamış olsalar da ‘örgütü üst düzey yöneticinin bir yansıması’ olarak görmeleri ve girişimcilik yönelimine etkisi düşünüldüğünde üst yöneticisinin durumu noktasında önemli görülmelidir.

Dolayısıyla, ölçüm aracının CEO'nun öz algısına gerçekten hitap etmesinden bağımsız olarak, işletmenin girişimcilik stratejisi için ilgili bir vekil olarak hizmet ettiği (Wiklund, 1998: 65) tezinde de vurgulanmıştır. Bu durumda işletmenin bütün olarak girişimcilik yönelimine odaklanmak yanıltıcı sonuçlara ulaşmamıza neden olabilmektedir. Şöyle ki işletme o alanda girişimcilik yönelimine ihtiyaç duymayabilir ya da hâlihazırda bir girişimcilik yönelimi olabilir. Lakin girişimcilik yönelimini işletme adına *karar alıcı* niteliklere haiz aktörü çok boyutlu düzeyde bir ölçekle hem birey hem örgüt hem de sosyal statü nezdinde değerlendirmek anlamlı girişimcilik yönelimi sonuçları elde etmemize yardımcı olacağı düşünülmektedir. Aldrich ve Zimmer (1986a) bu görüşümüzü destekler nitelikte sadece bireysel düzeye yaptığını düşündüğümüz bir eleştiride “fırsat yapıları olarak çevrenin farklı, belirsiz ve kusurlu olarak algılandığını ve belirli bir bireyin hem doğru bir görüşe sahip olacağını hem de bunun farkında olacağını nadiren doğru” olduğunu ifade etmektedir. İnsanların sınırlı rasyonalite içerisinde olayları değerlendirmekte olduğunu, benzer şekilde sınırlı veya ön yargılı bilgi ve zayıf iletişimden muzdarip olduğunu, sosyal etki ve gerçekliğin yeniden yapılandırılması süreçlerine tabi olduğunu belirtmişlerdir. Girişimcilik yönelimini etkileyen bireysel faktörlere yapılan bu eleştiriler “kullanılan ölçeklerin CEO'nun öz algısının işletmenin davranışı ile yakından ilişkili olduğu için” önemli olduğunu göstermektedir. Bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerini daha iyi görebileceğimiz yaklaşım bu yüzden Lumpkin ve Dess (1996)'in çok boyutlu yaklaşımıdır.

Girişimcilik yönelimine neden olan motivasyon nedir sorusu sorulduğunda, Davidsson (1989b) bu duruma, genç girişimcilerin para için daha büyük bir istek ve gereksinime sahip olduğunu ve bu isteğe bağlı olarak hacim genişlemesinin gelirlerini artırabileceğini

savunmaktadır. Bu hususa şu şekliyle bir açıklama getirilebilir: Genç girişimcilerin motivasyonunun nedeni bireysel olarak fayda, örgütsel olarak kar elde etmek istemeleridir. Foley (1985)'e göre ise motivasyon yaşla birlikte azalmaktadır. Bu nedenle, bireyler arasındaki bu tarz yaş, etnik köken ve dünyayı *algılama ve değerlendirmelerinin* farklı olması 'sadece' bireysel düzeyde değerlendirmeye getirilebilecek bir diğer eleştiridir.

Zahra (1993), üst düzey yöneticilerin geçmişlerinin ve deneyimlerinin, bir işletmenin girişimcilik yöneliminin önemli öncülleri olabileceğini belirtmektedir. İlgili deneyimin, ilgili iş görevleri ile aşinalığı arttırdığı ve böylece problemleri çözmeyi ve girişimcinin iyi performans gösterme yeteneğini artırdığı düşünülmektedir. Endüstri, başlangıç ve yönetim deneyimi, hızla büyüyen kuruluşlarda çalışma deneyimi ve çalışma süresi, önceki çalışmalarda önemli faktörler olarak değerlendirilmiştir (Birley ve Westhead, 1994; Macrae, 1992; Van de Ven vd., 1984).

Miller ve Toulouse (1986) CEO görev süresinin performans üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu olumsuz durumun nedeni, deneyim kazanırken girişimcinin yaşlanmasından veya bu yaşın deneyim üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmasından deneyimin verdiği etkiyi olumsuz etkilemesi olabilir. Diğer başka çalışmalar da girişimcinin yaşı ile büyüme yönelimi arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Cragg ve King, 1989; Foley, 1985). Foley (1985) motivasyonun yaşla birlikte azalabileceğini öne sürmüştür. Bu duruma olası bir başka açıklama da, Khan (1986) çalışmasına göre başarı elde etmek için çok önemli olan 'çalışma kapasitesinin' artan yaşla birlikte azalmasıdır. Yaş ve (deneyim) ayırımında ise Davidsson (1989a) deneyimden olumlu bir sonuç, yaştan olumsuz bir sonuç bulmuştur. Bu bağlamda girişimcinin toplam deneyimin fazla olması yaş kontrol edildiği durumlarda girişimcilik yönelimine olumlu etkisi vardır hipotezinin destek bulması muhtemeldir.

Covin ve Slevin (1991: 15) tıpkı Üst Yönetim Kuramında (Hambrick ve Mason, 1984) bahsedildiği gibi "üst yönetim değerlerinin bir işletmenin stratejik tercihlerinden ayırmanın neredeyse imkansız" olduğunu belirtmiştir. Bu durum üstü kapalı bir şekilde oldukça stratejik bir karar olan girişimcilik yönelimini öncüllerini değerlendirirken işletme *davranış* stratejileri halini almış üst yönetim ölçülebilir değişkenleri ve değerlerini dikkate almamızı tavsiye etmektedir.

Delmar (1996) küçük işletme yöneticilerinin motivasyon modelini ortaya koymak için amaçlara, iş görevlerine, büyüme isteklerine ve büyümenin beklenen sonuçlarına karşı tutumların araştırılmasını öğütlemiştir. Motivasyon teorisi ve tutum teorisinin bir dereceye kadar örtüşen iki alan olduğu ve sınırlarının belirsiz olduğu da vurgulanmıştır.

Bireylerin davranışlarının arkasında yatan olgulara biraz göz atmak gerekirse örneğin tutum, bir nesnenin veya kavramın değerlemesi, yani bir nesnenin veya kavramın ne kadar iyi veya ne kadar kötü olduğuna dair deneyimler yoluyla kazanılmış bir durum olarak tanımlanabilir. Belirli koşulların karşılanması durumunda tutumların davranışı tahmin edebileceği bilinmektedir. Davranışsal ve kişisel tavırla ilgili aksiyonlar, eylem, hedef, bağlam ve zamana karşılık geldiğinde anlamlı bir ilişki olasılığını artırdığı bilinmektedir (Eagly ve Chaiken, 1993). Tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal süreçlerle üretildiği fikri, tutumların genellikle üç farklı sınıfa veya değerlendirme yanıtlarının bileşenlerine ayrıldığı sonucunu doğurmuştur. Bunlar inançlar olarak da bilinen *bilişsel tepkiler*, insanların tutum nesnesi hakkında sahip oldukları düşünceler, *duygusal tepkiler*, insanların tutum nesnesiyle ilgili olarak sahip oldukları duygu, ruh hali veya davranışsal tepkiler tutum nesnesi ile ilgili olarak insanlar tarafından sergilenen *açık eylemlerdir* (Eagly ve Chaiken, 1993: 10-13). Bu nokta Üst yönetim kuramında bahsi geçen üst düzey yöneticinin psikolojik ve ölçülebilir değişkenlerine karşılık gelmesi noktasında önemlidir. Bu yüzden Üst Yönetim Kuramı, bireyler tarafından sergilenen *açık eylemlerden* birisi olan girişimcilik yöneliminin güçlü bir yordayıcısı olarak görülmelidir.

Hackman ve Oldham (1980) iş özellikleri teorisinde, bireyin ihtiyaçlarını karşılayan görev özelliklerinin iş memnuniyetine ve iş performansını etkileyecek içselleştirilmiş iş motivasyonuna yol açacağını savunur. İş görevlerinin çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerkliği ve geri bildirim, memnuniyet ve sorumluluk deneyiminin yanı sıra sonuçların bilgisi ile sonuçlanacaktır. Bunlar da daha yüksek iş performansı için tatmin ve motivasyon üretebileceği ifade edilmiştir. Locke (1991) motivasyon modelinde ise ihtiyaçların, değerler ve güdülere, niyetler ve hedeflerinde harekete yol açtığını ifade edilmektedir. Malumun ilanı niteliğinde bu bilgiler girişimcilik yöneliminin arkasındaki motivasyonun bireysel düzeyde güdüler ve hareketler biçiminde ortaya çıktığını göstermektedir.

McClelland (1961) başarı motivasyon teorisinin özellikle girişimsel alan için uygun olduğu iddia edilmektedir (Locke, 1991);(Miner, 1980). Bu teoriye göre, yüksek başarı ihtiyacı duyan insanlar, belirli iş-görev durumlarına değer verir ve bunlarda iyi performans gösterir. Bir işletmeyi yürütmek girişimcilerin ılımlı riskler almasını, kendi ve ekibin performansları için kişisel sorumluluk almasını, maliyet ve kar açısından geri bildirimlere yakından dikkat etmesini ve yeni bir ürün yapmak veya yeni bir ürün sunmak için yeni veya yenilikçi yollar bulmasını gerektirir. Bütün bu bahse konu “gerekler” yüksek başarı ihtiyacı duyan bireylere özgü niteliklerdir.

Beklenti teorisi ise bireylerin neden diğerlerine göre belirli eylemleri seçtikleri sorusunu yanıtlamayı amaçlamaktadır. Odak noktası, bireylerin olası birçok alternatiften belirli bir eylem tarzını seçtikleri, karar aldıkları süreci açıklamaktır. Teori, bir kişinin belirli bir eylemi gerçekleştirme motivasyonunun, eylemin her olası sonucuyla ilişkili beklenen tatmin, her sonuca ulaşmak için eylemin araçsallığına ve belirli bir çaba seviyesinin beklentisine “öznel inanca” bağlı olacağını savunur (Vroom, 1964). Beklenti teorisi, bireylerin belirsiz sonuçlarla riskli alternatifler arasında nasıl *karar verdiğini* açıklamaktadır (Kahneman, 1979). Beklenti teorisinde bir kişi riskli bir umudu benzersiz referans noktasından değerlendirdiği belirtilmiştir. Bu yüzden beklenti teorisi girişimcilik yönelimi boyutlarından olan risk alma kavramı ile birlikte değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Girişimcilik yönelimi boyutlarına ismini verdiğimiz Tablo 2’de bu durum Ödül Beklentisi Bakış Açısı olarak ifade edilmiştir.

Öz-yeterlik teorisi, bireylerin “muhtemel durumlarla başa çıkmak için gereken eylem yollarını ne kadar iyi yürütebileceği” *kararıyla* ilgilidir (Bandura, 1982: 122). Bu nedenle, öz-yeterlik teorisi bireyin belirli bir iş görevini yerine getirme kapasitesine olan inancına hitap eder. Bir kişinin belirli bir iş göreviyle ilgili öz-yeterliliği yüksekse, bu kişinin görevi yerine getirme olasılığı ve bu işi iyi gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir. Chen vd. (1998) girişimsel öz yeterlilik kavramıyla bireyin girişimci olma ihtimali üzerine çalışmıştır.

Boone vd. (1996) psikolojik özellikler ile performans arasındaki ana aracı mekanizmaların stratejik seçim olduğunu düşünmektedir. Motivasyonun, büyüme ve performansı stratejik seçimler yoluyla etkilediğini ifade etmiştir. Bu çalışma kapsamında “karar bakış açısı” psikolojik özellikler ve performans arasında girişimcilik yönelimini açıklamada kullanılabilecek en önemli teorik lens olarak değerlendirilecektir. Girişimcilik yöneliminin bireyler ve örgütler açısından oldukça önemli bir stratejik seçim olduğu açıktır.

Huyghe vd. (2016) çalışmalarında, 24 Avrupa üniversitesinden 2308 araştırmacıdan oluşan bir örneklem kullanarak, akademik girişimcilik bağlamında daha yüksek girişimcilik tutkusunun hem daha güçlü bir "start-up" yani genç yenilikçi şirket kurma hem de başlangıç niyetleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Takıntılı bilimsel tutkuya sahip araştırmacıların bir start-up yaratma niyetleri ile pozitif ve başlangıç kurma eğilimleri ile negatif ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışma akademik orijinden gelen girişimcilerin niyetleri ile eğilimleri arasındaki ilgiye dikkat çekmesi noktasında önemlidir. Ayrımına varmaya çalıştığımız akademik orijin ile piyasa orijin kavramları da yine bireyle ilgili bir durumdur. Dolayısıyla akademik orijin ve piyasa orijin kavramlarının bireyle ilgili hipotezlerin içerisinde test edilip analize dâhil edilmesi gerektiği düşünülmüştür.

Girişimcilik yöneliminin bireysel faktörlerini anlamak için kullanılabilir bir diğer yaklaşım ise girişimsel baskın mantık kavramıdır. Prahalad ve Bettis (1986: 490) çeşitlilik ve performans arasındaki öneme vurgu yapmak istedikleri çalışmalarında baskın mantık terimini, işletmelerin teknolojilerde, ürün geliştirmede, dağıtımda, reklamda veya insan kaynakları yönetiminde nasıl “kavramsallaştırma ve kritik kaynak tahsis kararları verdiklerini” belirtmek için kullanmıştır. Girişimci işletmeler tarafından sergilenen kolektif zihniyeti ve girişimci davranış modellerinin sürekli olduğu fikriyle tutarlı olan bu yaklaşımda, girişimcilik yönelimi için gerekli olan girişimci eylemlerin değeri ve tavsiyesine ilişkin *üst yönetimin inançlarının, tutumlarının ve felsefelerinin* bir sonucu olduğunu vurgulamıştır. Baskın mantık terimi daha sonra (Meyer ve Heppard, 2000: 2) tarafından girişimsel baskın mantıklar olarak “bir işletmeyi ve üyelerini, daha fazla kârlılığa yol açacak yeni ürün fikirleri ve süreç yenilikleri için sürekli bilgi araştırmaya ve filtrelemeye yönlendirdiği” şeklinde biraz da özümseme kapasitesi tanımına benzer anlamda genişletilmiştir.

Hofstede vd. (1990) örgütsel kültürü dört kategori altında incelemiştir: Bunlar

- Değerler “bilinçsiz ve gözlemlenmemiş duygular”,
- Ritüeller “kolektif sosyal faaliyetler”,
- Kahramanlar “değerli özelliklere sahip kişiler” ve
- Semboller “kelimeler, jestler, özel anlam taşıyan nesnelere”.

Bu noktadan hareketle girişimcilik yönelimi ve üst yönetim kuramı değişkenlerinin girişimciliği anlama ve anlamlandırma noktasında ortak nüanslara değindikleri, kesişim noktasında vurgulanan kategorik ayrımın bile neredeyse benzer kelimelerle yapıldığı görülmektedir. Örgütün bir yansıması olarak görebileceğimiz çeşitli niteliklere haiz kahraman aktörün sahip olduğu ölçülebilir değişkenler ve ölçülemez değerler, kahramanı belirli semboller kullanarak bir ritüeli gerçekleştirmesine yardım etmekte, kahramanın durumunu açıklamaktadır. Basit bir analogi üzerinden yola çıkılarak bile kurgunun kilit kahramanını “girişimci” ve icra ettiği sanatı “girişimcilik yönelimini” anlamamız mümkündür. Prahalad ve Bettis (1986: 489) de çalışmasında “işletmenin yönetilme şekli üzerinde önemli bir etkiye” sahip kilit nitelikte bireylerin toplamını ifade etmek için baskın koalisyon kavramını kullanmıştır. Bu kavram Üst Yönetim Teorisi çerçevesinde de aynı şekilde kullanılan üst yönetim takımları ya da kısaca *karar vericileri* ifade etmektedir.

Spivack vd. (2014) çalışmasında, kariyeri boyunca çok sayıda girişim başlatmak isteyen girişimcilerin tekrar tekrar girişimci olmaya motive eden temel psikolojik süreçleri incelemiştir.

Girişimcilik deneyiminin psikolojik, duygusal ve fizyolojik yönlerinin davranışsal bağımlılığı nasıl güçlendirdiğini gösteren çalışmada olgunun psikolojik kökenleri hakkında ve girişimcilik sonuçlarının olası “karanlık yüzü” hakkında fikir vermiştir. Bu çalışmada girişimcilik yöneliminin ortaya çıkmasında bireysel düzeyin “kara kutusunu” göstermesi noktasında önemlidir.

Rauch vd. (2007), kişilik değerlendirmesinin özgünlüğüne göre girişimcilerin kişisel özelliklerine ilişkin çalışmalar üzerine bir meta-analiz yapmıştır. Meta-analiz, sadece bazı kişilik özelliklerinin hem işletmenin başlangıcını hem de müteakip başarısını etkilediğini göstermiştir. Bu görüşe göre tipik girişimci kişiliği için bazı tanımlayıcı özellikleri; başarılı olma ihtiyacı, risklerin alınması, inovasyon kapasitesi, özerkliğe duyulan ihtiyaç, kontrol ihtiyacı, özel durumları çözme yeteneği şeklinde sıralamıştır. Bunlar girişimcilik yönelimine etki eden bireysel faktörlere örnek olarak gösterilebilir.

Mueller ve Thomas (2001) çalışmasında, girişimcilik davranışını motive etmede etkili olduğuna inanılan bir dizi kişisel özellik tanımlamıştır. Girişimcilik potansiyeli ile ilgili sıkça belirtilen iki kişisel özelliğin, *iç kontrol odağı* ve *yenilikçilik* olduğunu belirtmiştir. İç kontrol odağı, girişimcilik araştırmalarında en çok çalışılan psikolojik özelliklerden biriyken, yenilikçi faaliyetleri özellikle Schumpeteryan girişimcinin tanımında açıkça görülmektedir.

Coulter (2001)’a göre girişimci bireylerin demografik özelliklerinin başında aldıkları eğitim, cinsiyet, yaş, iş tecrübeleri, girişimci bir aileden gelme ve ailenin ilk çocuğu olma gibi özellikler gelmektedir. Örneğin ailenin ilk çocuğu olma durumu Üst yönetim kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde bahse konu ailedeki çocuklar içerisinde yaşadıkları deneyim farklılığı bilişsel temellerinde ve değerlerinde farklılıklara yol açacağı düşünülmektedir. Özellikle, sorumluluk arama ve başarıya yönelik daha olumlu tutum, muhtemelen girişimci kariyer seçimi ile ilişkili görülmektedir (Watkins ve Watkins, 1983). Doğum sırasının bireyin kişiliğine etkileri ile ilgili çalışmaların (Ernst ve Angst, 2012) varlığı göz önüne alındığında bu kişilik özelliklerinin girişimcilik yönelimine yol açıp açmayacağı ile bir değerlendirmeye gitmek önemli görülmelidir. Bu kapsamda; girişimcinin kişiliği ve girişimci kişiliğin oluşmasına etki eden diğer demografik ve kişisel faktörler de oldukça önemlidir. Bu faktörler; bireyin çocukluğu ve aile çevresi, ailede girişimci olup olmaması, ilk çocuk olması, girişimci rol modellere sahip olma, kişisel özellikler, yaş, eğitim, cinsiyet, iş deneyimi şeklinde ifade edilebilir. Bu değişkenler bizi olguyu ele almada kullandığımız teorik çerçevede (Hambrick ve Mason, 1984) tarafından öne sürülen ve örgütü üst düzey yöneticisinin yansıması olarak gören Üst Yönetim Teorisi değişkenlerine götürmektedir.

Nicolaou vd. (2019) çalışmasında girişimcilik araştırmacılarının, kariyer tecrübesinden, kişiliğe ve sosyokültürel faktörlere kadar girişimciliğe katılma eğilimini etkileyen çok çeşitli faktörler belirlediklerine vurgu yapmıştır. Son zamanlarda, akademisyenler biyolojik faktörlerin girişimcilikteki rolünü araştırmaya başlamışlardır. Bu girişimci davranışları açıklamada genlerin, hormonların, fizyolojinin rolü ve çevre ile olan etkileşimlerine odaklanmışlardır (Nicolaou ve Shane, 2009). Bahse konu çalışmada girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri birey, örgüt ve toplum olarak belirtmeseler de bütünleştirme vurgusunun bu noktada olduğu anlaşılmaktadır.

Lee, Wong, Foo, vd. (2011: 124), çalışmalarında bireyin girişimcilik kariyerini sürdürme niyetinin, çalışma ortamından ve kişisel faktörlerden kaynaklanabildiğini belirtmişlerdir. Girişimcilik niyetleri ile insan-çevre uyumuna çok düzeyli bir perspektif uyguladığı gözlemlenmektedir.

Girişimcilik yönelimine etki ettiğini düşündüğümüz bireysel faktörler Ek-1’de bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Bir örnekle tabloyu açıklamak gerekirse örneğin Coulter (2001) girişimci bireylerin demografik özelliklerinin başında aldıkları eğitim, cinsiyet, yaş, iş tecrübeleri, girişimci bir aileden gelme ve ailenin ilk çocuğu olma gibi özellikleri sıralamıştır. Bu özelliklerin Üst Yönetim Kuramında bahsi geçen gözlemlenebilir ve psikolojik özelliklerin hangilerini içine alan bir tanımlama verdiği ile ilgili bir sınıflandırma yapılmıştır. Bireysel tanımlarda dikkat çeken ve tekrar eden hususların bilgi, eğitim, deneyim ve kariyer tecrübeleri olduğu görülmektedir. Ek-1 yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Türkçemizde “Bakarsan bağ, bakmazsan dağ olur.”, “Bağı ağlayanın yüzü güler.” gibi atasözleri bakılıp onarılan ve ilgilenilen şeyler yararlanılacak duruma gelir, bakımsız ve ilgisiz bırakılan şeyler ise yarardan çok zarara sebebiyet verir anlamlarında kullanılmaktadır. Girişimcilik yönelimi olgusu göz önüne alındığında bu atasözleri bize örgütsel düzeyde etkileri görmek için işletme düzeyinde belirli eğilimsel özelliklere, davranış kalıplarına sahip bireylerin oluşturduğu örgütlerin başarılı olacağını, kar ve fayda sağlayacağını hatta hayatta kalabileceğini bizlere göstermektedir. Bu çalışma kapsamında örgüte ait davranış kalıpları ve eğilimsel özelliklerin uygulandığı, hayat bulduğu, bir anlamda girişimcilik yöneliminin davranışsal tezahürlerinin görüldüğü mecra olan işletmelerdeki girişimcilik yönelimi kavramını Üst Yönetim Kuramı değişkenlerinin etkilediği savunulmaktadır. Girişimcilik yönelimini etkileyen

örgütsel faktörler literatürde değerlendirildiğinde bazı hususlar ön plana çıkmaktadır. Bu noktada da yine tıpkı bireysel faktörlerde olduğu gibi girişimcilik yöneliminin öznesi kimdir sorusu üzerine düşünülerek literatürün değerlendirilmesi okuyucuya farklı ve anlamlı kapılar açacağı düşünülmektedir.

Birey, grup düzeyinde *karar bakış açısı* örgüt düzeyinde *davranış ya da eylem şeklinde* kendisini göstermektedir. Nitekim yaklaşık üç yıl öncesinde başlanılan bu çalışma ve oluşturulmak istenen kuramsal ve kavramsal çerçevenin doğruluğu Wales, Covin, vd. (2020: 1) tarafından desteklenmiş ve örgütsel olarak girişimcilik yönelimi konfigürasyonun, bir girişimci davranış modelini teşvik eden tamamlayıcı örgütsel süreçler, rutinler, yapısal seçimler ve kültürel ortamlar oluşturmak için dâhili olarak yönlendirilmiş *davranışları* yakaladığı belirtilmiştir.

Zahra vd. (1999), Peterson ve Berger (1971)'in alan için önemli görülen çalışmasından başlayarak yaptığı araştırmasında, bir şirketin girişimcilik faaliyetlerini etkileyen kurumsal ve çevresel faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Bunlar proaktiflik, risk alma, yenilikçilik, iç girişimcilik, iç ittifaklar, harici ittifaklar, inisiyatifsel girişim, edinimsel girişim, fırsatçı girişim, yönetsel çalışmalar, risk sermayesi, işletme tanımı, rekabetçi yaklaşım, ödüllerin uygun kullanımı, yönetim desteği, kaynak mevcudiyeti, örgüt yapısı ve çevredir (Zahra vd., 1999: 47-49). Zahra vd. (1999: 51-53) çalışmasında incelediği yazarların işletme düzeyi girişimciliği farklı etiketlerle ifade etme eğiliminde olduklarından bahsetmiştir. Bunlar girişimcilik, kurumsal girişimcilik, girişimci duruş, stratejik duruş ve girişimcilik yönelimidir.

Alandaki araştırmaların çoğu, işletmenin dış çevresi, stratejisi, yapısı ve örgütsel kültürünün etkilerini araştırarak *işletme düzeyinde* girişimciliğin belirleyicilerini incelemeye çalışmışlardır (Frese vd., 2002; Green vd., 2008; Jogaratnam ve Tse, 2006).

Covin vd. (2006: 57)'de benzer şekilde girişimcilik yöneliminin kavramsal alanını "belirli işletme düzeyinde sonuçlar ve yönetimle ilgili tercihler, inançlar ve davranışları" içerecek şekilde düşünmektedir. Bireysel düzeydeki karar bakış açısının işletme düzeyinde davranışlar olarak tercihler, inançlar ve eylemler olarak yansımaları görülmektedir.

Miller ve Friesen (1978)'in girişimcilik stratejisinin özelliklerinin arkasındaki aktörden ziyade *girişimcilik sürecine* odaklandığı görülmektedir. Çalışmasında girişimciden ziyade girişimciliğe odaklanmaktadır. İşletme tarafından gerçekleştirilen proaktif, yenilikçi ve risk alma eylemleri, işletme içindeki veya dışındaki herhangi bir sayıda aktör, bir veya daha fazla kişi tarafından etkilenebileceğinden ve işletmenin gerçekleştirdiği eylemleri "davranışları"

vurgulayarak girişimciliği bir yönetim çerçevesine yerleştirilebileceğine vurgu yapmıştır. Çalışma kapsamında kullanılacak teorik lens, *çok boyutlu yapı* olduğu göz önüne alındığında Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik yönelimini bir ya da daha fazla müteakip boyut tarafından karakterize edilen yeni girişe yol açan *süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetleri* olarak ifade etmesi noktası konuyu daha da önemli kılmaktadır. Özerk hareket etme eğilimi, yenilik ve risk almaya isteklilik, rakiplere karşı saldırgan olma ve pazar yeri fırsatlarına yönelik proaktif olma eğilimi bu görüşün boyutlarıdır.

Örgütsel yapının organikliğini betimlemek için bir ölçek geliştiren Khandwalla (1976) yüksek teknoloji endüstrilerinde insan sermayesinin tezahürü olarak değerlendirdiğimiz *işletme düzeyi* bu yansımaların başarı üzerinde etkisinin olacağını ifade etmiştir.

Aldrich ve Auster (1986) genç işletmelerin sahiplerinin genellikle birçok farklı ve potansiyel olarak *yeni görevlerle* karşı karşıya olduğunu belirtmiştir. Yeniliğin sıkıntısı kısmen beceri eksiklikleri ve bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır ve bu nedenle insan sermayesinin yenilik sıkıntısını azaltabileceğine vurgu yapılmıştır. *İşletme yaşı* ile girişimcilik yönelimi arasında örneğin genç işletmeler daha yaşlı işletmelerden daha fazla girişimcilik yönelimine sahip olup olmadığı test edilmelidir. İşletmelerde günlük görevleri yerine getirmek, problemleri çözmek ve girişimci kararlar vermek ve işletme olarak bunu davranışa dökmek genç işletme sahipleri için bilişsel zorluklar oluşturmaktadır. Benzer şekilde üst yönetim kuramı değişkenlerinden hem birey hem de örgüt yaş değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki hakkında bilgi sahibi olmak bu nokta açısından önemlidir.

W. J. Wales vd. (2011) girişimcilik yöneliminin, girişimcilik literatüründeki kurumsal girişimcilik (Zahra vd., 1999) ve küçük işletme yönelimi (Runyan vd., 2008) gibi benzer kavramlarla karşılaştırılabileceğini belirtmiştir. Girişimcilik yönelimi kavramını, işletme düzeyinde girişimcilik hakkındaki literatürün temel taşı olarak kabul etmektedirler. Girişimcilik yönelimi, *işletmelerin* girişimcilik çabalarına katılarak *değer yaratmalarını* sağlayan belirli süreçleri, uygulamaları ve faaliyetleri yakalayan *stratejik bir örgütsel duruş* anlamında (Lumpkin ve Dess, 1996) kullanılmıştır. Basso vd. (2009: 318) ise bu durumu “kavramın önceki kullanımından ve tanımından gerçek bir kopuş” olarak görmüştür.

Bu çalışma kapsamında girişimcilik yönelimini ele alacağımız kuramsal çerçevede benzer şekilde üst yönetim ekiplerinin örgütsel strateji ve kültürü şekillendirmesi dolayısıyla (Hambrick ve Mason, 1984) yönetim kurulu üyelerinin, stratejik hedefler belirleyerek ve politikaları izleyerek kritik bir yönetim rolü oynadıkları unutulmamalıdır. Belirledikleri ve

izledikleri bu hedef ve politikalar işletmelerin girişimcilik yönelimlerinin bir çeşit ortaya çıkışını ifade etmektedir. Burada önemli olan hususun işletme açısından yeni girişin varlığıdır.

Slevin ve Terjesen (2011: 980) girişimci işletmelerin iki eylem biçiminden birini alabileceğini ifade etmektedir. Bunlar yeni giriş ‘ör. kurumsal girişim, yeni pazar’ veya yeni değer yaratma ‘ör. yenileme, stratejik değişim, yeni iş modeli’dir. Uluslararası bağlamda, yeni giriş, örneğin ihracat yoluyla uluslararasılaşmayı, yeni değer yaratma ise, yeni değerın uluslararası piyasalardaki mevcut operasyonlardan, örneğin yeniden yapılanma operasyonlarıyla tahsis edilmesini içerir. Girişimcilik yönelimi hususuna örgüt düzeyinde dikkat çekildiğinde bu iki *eylem ya da davranış* biçiminin de bir korelasyonu olduğu görülebilir.

Rauch vd. (2009: 776) girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki aracı ilişkide işletmenin büyüklüğüne önem atfetmiş ve bir işletmenin girişimcilik yöneliminin genellikle üst yönetim yoluyla araştırılabileceğini belirtmiştir. Bu kabul edilmiş bir yaklaşımdır (Covin ve Slevin, 1989). Kuruluş ne kadar küçükse, üst düzey yöneticiler tarafından daha fazla doğrudan etki yaratılabildiği, orta yöneticileri dâhil etmeye gerek kalmayacağını vurgulamıştır. Küçük örgütlerin daha esnek ve çevrede ortaya çıkan yeni fırsatlardan hızlı bir şekilde faydalanmalarını sağlayacağını göz önüne aldığımızda girişimcilik yöneliminin bu işletmelerde daha fazla eylem veya davranış biçiminde ortaya çıkması muhtemeldir. Bu çalışma hem kuram hem kavram göz önüne alındığında işletme büyüklüğünün önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.

Rauch vd. (2009: 776) endüstrinin, girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkiyi denetleyebilen bir başka değişken olduğunu belirtmiştir. Teknoloji ve / veya müşteri tercihlerinin hızla değiştiği dinamik endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin girişimci girişimlerden yararlanma olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle çalışmaları yüksek teknoloji ve yüksek teknoloji olmayan endüstriler şeklinde kodlamışlardır. Yüksek teknoloji endüstrileri arasında bilgisayar yazılımı ve donanımı, biyoteknoloji, elektrikli ve elektronik ürünler, eczacılık ürünleri ve yeni enerji bulunmaktadır. Çalışmamızın bağlamını ve örneklemini oluşturan Teknoparklardaki şirketlerinde benzer şekilde ileri teknoloji endüstrilerindeki işletmeler olduğu bilinmektedir. Bütün bu hususlar düşünüldüğünde girişimcilik yönelimine etki eden örgütsel faktörler bağlamında işletme ve çevresi önem kazanmaktadır. Bu kapsamda Teknoparkların durumu girişimcilik yönelimine etki eden çevresel faktörler altında hipoteze konu olacaktır.

W. Wales vd. (2011) çalışmasında, iki kilit soru ile ilgilenmiştir: Bu sorular “Girişimcilik yönelimi neden örgütleri farklı şekilde etkileyebilir?” ve “Girişimcilik yönelimi

tipik olarak kuruluşlarda nasıl ortaya çıkıyor?” sorularıdır. Girişimcilik yöneliminin hiyerarşi, iş birimleri ve zaman ile örgütsel heterojenlik potansiyelini tanımladıkları çalışmada, örgütlerde *girişimcilik yönelimi yaygınlığının* üç dinamik modelini ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışma kapsamında yatay “stratejik iş birimi düzeyi” ve dikey “çalışanlar” boyutlarıyla ilgili iddia ve çıkarımları yorumlamışlardır. Girişimcilik yönelimini birey düzeyinde karar bakış açısı ve işletme düzeyi davranış ya da eylem biçiminde tezahürü minvalinde bir değerlendirme ile bir örneklendirmeye gidersek girişimcilik yöneliminin işletmelerde hem yaygınlığı hem de farklı şekilde ortaya çıkmasına daha net bir açıklama getirebiliriz.

Rauch vd. (2009) çalışmasında girişimcilik yönelimi ve iş performansı arasındaki ilişki hakkındaki kümülatif bilgiyi değerlendirmektedir. Bu çalışma bize ne tür girişimcilik yönelimi-performans çalışmalarının yapılması gerektiğini göstermektedir. İç ve çevresel moderatörler belirlediği çalışmasında, girişimcilik yönelimi, *kuruluşlara* girişimci kararları ve eylemleri için bir temel sağlayan *strateji oluşturma süreçlerini* ifade etmektedir. Lumpkin ve Dess (1996); Wiklund ve Shepherd (2003)’da çalışmalarında aynı süreçleri değerlendirmişlerdir. Yazarlar girişimcilik yöneliminin göze çarpan boyutlarının, strateji ve girişimcilik literatürlerinin gözden geçirilmesi ve bütünleştirilmesinden türetildiğini göstermektedir. Bu bütünleştirmenin bir örneği sayılabilecek çalışmamız kapsamında girişimcilik yönelimi boyutlarına etki eden her bir boyutu ayrı ayrı değerlendirmemiz gerekmektedir. Yenilikçilik, yeni ürün ve hizmetlerin yanı sıra yeni süreçlerde Ar-Ge yoluyla teknolojik liderlik ile yaratıcılığa ve deneyime katılmaya yatkınlıktır. Risk almak, bilinmeyene girerek, çok fazla borç alarak ve / veya belirsiz ortamlardaki girişimlere önemli kaynaklar sağlayarak cesur eylemlerde bulunmayı içerir. Proaktiflik ise, rekabetin önündeki yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi ve gelecekteki talep beklentisiyle hareket ederek karakterize, fırsat arayan, ileriye dönük bir bakış açısıdır (Covin ve Slevin, 1991; Miller, 1983; Miller ve Friesen, 1978). Lumpkin ve Dess (1996) rekabetçi saldırganlık ve özerkliği ya da otonomiye girişimcilik yönelimi yapısının ek bileşenleri olarak tanımlamıştır. Rekabetçi saldırganlık, bir *işletmenin* rakiplerinden daha iyi performans gösterme yoğunluğudur ve güçlü bir saldırgan duruş veya rekabetçi tehditlere karşı agresif tepkileri içerir. Özerklik ya da otonomi ise, girişimci liderler veya yeni bir girişim meydana getirme ve bunu meyvelerini görmeye yönelik ekipler tarafından üstlenilen bağımsız eylemi ifade etmektedir. Tüm bu boyutlar dikkate alındığında *örgütlere* girişimci kararları ve eylemleri için bir temel sağlayan *strateji oluşturma süreçlerinin* önemi görülmektedir.

Burgelman (1983) kurumsal girişim süreçleri üzerine yaptığı araştırmada, bir işletmenin girişimcilik faaliyetlerinde bulunan özerk ve biçimsel stratejik davranışlar arasındaki etkileşimi

belgeleyerek literatüre önemli bir zenginlik katmıştır. Burgelman'ın çalışması da benzer şekilde işletmeye özgü biricik stratejik kararların ve davranışların girişimcilik faaliyetiyle etkileşimine vurgu yapmıştır. Buluşma, bütünleştirme şeklinde basit bir şekilde ifade edilebilecek bu yaklaşım bireyden işletmeye geçişin ön adımları olarak görülebilir.

Stevenson (1983: 2) başarılı bir işletmeyi ya kontrolünün dışında olan değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneğine sahip ya da çevreyi değiştirmeye katkı sunacak kadar yenilikçi olduğunu belirtmiştir. Çevreyle ilgili bu görüşler, Stevenson'ın girişimcilik tanımında “şu anda kontrol edilen kaynaklara bakılmaksızın fırsat arayışı” şeklinde yansıtılmıştır (Stevenson, 1983: 3). Girişimci işletmenin kaynak odaklı olmaktan ziyade pazar odaklı olmasına ve her zaman iş fırsatları sunabilecek çevresel değişikliklere uyum sağlamasına ve girişimcilik yöneliminin boyutlarından olan yenilikçiliğe sahip işletmenin başarılı olarak isimlendirilebileceğine vurgu yapılmıştır.

Uyum hususu göz önüne alındığında küçük işletmeler genellikle esnek, organik ve girişimci olarak görülürken, büyük işletmeler hiyerarşik ve bürokratik olduğu bilinmektedir (Flamholtz, 1986). Wiklund (1998: 203) çalışmasında girişimcilik yöneliminin performanstan ziyade büyümenin öngörüsünde kullanıldığını göstermiştir. Büyüyen işletmelerin girişimci *davranış* sergilediği (Bird, 1989) ve büyümenin *girişimci davranış* için doğrudan bir vekil olduğu (Davidsson, 1989a) görülmüştür. Girişimcilik yöneliminin örgütsel faktörleri dikkate alındığında bu durumun literatürde büyüme hedefi öngörüsünde kullanıldığı görülmektedir. Covin vd. (2006: 66-70); Lee vd. (2001: 630-633) çalışmalarında bu görüşümüzü destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir.

Stevenson ve Gumpert (1991); Stevenson (1983) girişimci davranışı, “piyasaya etkisi olan yeni kaynak kombinasyonlarıyla fırsattan yararlanma” ile ilişkili davranışın operasyonelleştirilmesi olarak kabul etmişlerdir. Bu operasyonelleştirme hususunun yeni bir pazara girmeyi veya yeni bir ürün geliştirmeyi ve yeni bir girişim başlatmayı içerdiği belirtilmiştir. Bu fırsatları takip etmek için *işletmelerin* çevresel değişiklikleri fırsat olarak algılayabilmeleri ve bunlardan yararlanabilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Firsattan yararlanan girişimci işletmelerin, bunu yapmaktan kaçınan girişimci olmayan işletmelerden daha iyi performans göstermelerinin ve daha fazla büyümelerinin muhtemel olduğu vurgulanmıştır (Davidsson, 1989a); (Stevenson ve Gumpert, 1991). Bu fırsatlardan yararlanma sürecinin, işletmenin stratejik yönelimi tarafından yönlendirilmekte (Stevenson ve Gumpert, 1991; Stevenson, 1983: 3) olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin bu tarz stratejik yönelimleri ve strateji

oluşturma süreçleri *örgütlere* girişimcilik yönelimi gibi girişimci kararları ve eylemlerini davranışa, eyleme dökmesi için bir temel sağladığı bilinmektedir.

Miller (1983)'in girişimciliği risk alma, inovasyon ve proaktiflik ile ilgili eylemler olarak tanımlaması, girişimcilik davranışının olası bir tanımı olarak düşünülebilir. Benzer şekilde Gartner (1993: 238) girişimciliğin yeni örgütlerin kurulmasıyla ilgisi olduğunu düşünmektedir. Yeni davranışlar için “yenilikçi olma yeteneği, yeni örgüt türleri üretme yeteneği” gibi olanakların gördüklerimiz ve yaşadıklarımız hakkında konuşmak için yeni kelimeler üretmeye bağlı olduğunu önermiştir. Bird (1989: 5-6) girişimci davranışı, fikirlerin örgütsel doğum, büyüme veya dönüşüm biçimini aldığı fırsatçı, değer odaklı, değer katan, risk kabul eden, yaratıcı bir faaliyet olarak görmüştür. Bird'ün sıraladığı bu özelliklere biraz yakından bakıldığında girişimcilik yönelimini anlatmak istediği açıktır.

Lumpkin ve Dess (1996), girişimciliğin temel hareketinin *yeni bir giriş* olduğunu savunmaktadır. Bunun, yeni veya mevcut bir ürünle, yeni veya yerleşik bir pazara girerek veya yeni bir girişim başlatılarak yapılabileceğini savunmaktadırlar. Bu noktada şu açıklama gereklidir: Yeni giriş, girişimciliğin *nelerden oluştuğunu*, girişimci yöneliminin ise yeni girişin *nasil yapıldığını*, yani yeni girişe yol açan *süreçleri, uygulamaları ve karar alma faaliyetlerini* açıklamaktadır. Bizim bakış açımızdan yeni giriş birey düzeyinde alınan kararların işletme düzeyinde davranış ya da eylem olarak vücut bulmuş halidir.

Zahra ve Covin (1995), girişimci yönelimli bir işletmelerin özel pazar segmentlerini hedefleyebildiklerini, yüksek fiyatları talep edebildiklerini ve piyasayı rakiplerinin önünde “sıyırdıklarını” iddia etmektedir. Bu işletmeler piyasa değişikliklerini izlemekte ve hızla tepki vermektedirler, böylece ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmaktadırlar. İnovasyon onları rakiplerinin önünde tutarak daha iyi finansal sonuçlara yol açan rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Bu girişimci yönelimli işletmelerin proaktif olmaları, rakiplerinin önünde pazara yeni teklifler sunma olanağı vereceğinden ve onlara rekabet avantajı sağlayacağından bahsedilmektedir. Ayrıca, girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkinin küçük işletmelerde özellikle güçlü olmasının nedeniyle ilgili olarak bazı açıklamalar getirmişlerdir. İşletme küçüklüğünün kendi başına esnekliği ve yeniliği teşvik etmesine vurgu yapmışlardır. Girişimcilik yönelimine etki eden örgütsel faktörler içerisinde işletme küçüklüğü, büyüklüğü ve organikliği ya da mekanikliği gibi hususları ele almak, ayrıca işletme çevresinin durumunu dikkate almanın anlamlı sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte Zahra (1991), girişimcilik yönelimindeki üç boyutun her birinin girişimcilik yönelimini etkilemesi gerektiğini, yani çevresel dinamizmin derecesine, çevrenin

düşmanlığına ve heterojenliğine bağlı olarak, daha yüksek veya daha düşük girişimcilik yönelimi derecesine sahip işletmelerin daha iyi veya daha kötü performans gösterebileceğini vurgulamaktadır.

Covin ve Slevin (1991) tıpkı Miller gibi sadece bireylerin değil kuruluşların da girişimci davranabileceğini kabul ederler. Onlar da girişimciliğin ilgili boyutları olarak risk alma, yenilikçilik ve proaktifliğin kullanımını savunmaktadırlar. Bununla birlikte, buna ‘girişimci duruş’ etiketli bir *davranış türü* olarak atıfta bulunurlar. Zahra (1993) bu girişimcilik tanımını yeterince spesifik ve kapsamlı olmadığı için eleştirmektedir. Zahra (1991) bu çalışmasında Miller / Covin & Slevin girişimcilik yönelimi ölçeğini, kurumsal girişimcilik faaliyetlerine fiili katılımdan ziyade bir işletmenin eğilimine hitap ettiği için eleştirmekte ve orijinal bir ölçüm ölçeği geliştirmektedir. Lakin Zahra ve Covin (1995) yılında fikirlerini değiştirmiş ve Miller’ın kurumsal girişimcilik etiketli ölçüm aracını çalışmalarında kullanmışlardır. Merz vd. (1994) aynı ölçüm aracını (Covin ve Slevin, 1989) kullanmasına karşın, CEO'nun işletmenin stratejik yönelimini yansıttığını ve “işletmeyi kendi bağlamında dolaşırken yönlendiren iş davranışı felsefesi” olarak değerlendirilmesi gerektiğini de vurgulamışlardır. Merz ve arkadaşlarının işletmeyi boşlukta dururken yönlendiren iş davranış felsefesi ifadesi ile anlatmak istedikleri, örgütü oluşturan bireysel karar alıcıların işletmeyi yönetirken kullandıkları davranış örüntülerinin toplamı olmasıdır. Bu görüş girişimcilik yönelimini çok boyutlu düzeyde değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Hem birey hem örgüt hem de toplum düzeyinde bir girişimcilik yönelimi araştırması tüm analiz düzeylerindeki etkiyi ayrı ayrı göstermesi noktasında çok boyutlu yapıyı (Lumpkin ve Dess, 1996) tercih etmemiz hususunu önemli kılmaktadır.

Brown (1996), girişimcilik yöneliminin, bir *işletmenin* girişimci *davranışlarda* bulunmaya istekli olması ile ilgisi olduğunu ve girişimcilik yönelimi araştırmasının, girişimciliğin kişilik özelliklerine yönelik araştırmadan daha çok *davranış odaklı bir bakış açısı* verdiğini ileri sürmektedir. Bu noktada Brown’un bakış açısındaki eleştirebileceğimiz nokta girişimcilik yönelimini anlama noktasında analiz düzeylerini bütünleştirmeden ziyade farklılaştırma yoluna gitmesidir.

Kaynaklar üretim sürecinin temel girdileridir, oysa yetenekler koordineli bir dizi kaynağın belirli görevleri veya faaliyetleri gerçekleştirme kapasitesini ifade etmektedirler. Bireysel çalışanların becerileri, işletmenin rekabet gücünü artıran bir tür kaynaktır. Bununla birlikte, bu özel veya ilgili becerilerin diğer kaynakları düzenleme yetkisini de sağlayabileceği, yani işletmenin yeteneklerini sağlayabileceği durumlar olabilir. Wiklund (1998: 58) bireysel

düzeyde girişimcilik analizlerinde, girişimciyle ilgili kaynaklar ve yetenekler vurgulanırken, örgüt düzeyinde çalışmaların işletmenin kaynakları ve yetenekleri üzerine odaklanmakta olduğunu ifade etmiştir. Wiklund çalışmasında da yine bütünleştirmeden ziyade farklılaştırma çabası içinde olduğu görülmektedir. Oysaki işletmelerin kaynakları ve yetenekleri olarak ifade edilen husus bireyden örgüt düzeyine yansıyan yetenek ve kaynakların sinerjik halidir. Birey düzeyi ilgili beceri ve kaynakların kararları etkileyeceği, örgüt düzeyinde davranış veya eylemler olarak ortaya çıkacağı açıktır.

Wiklund (1998: 28) çalışmasında kaynakların işletmenin kapasitesine, stratejisine ve performansına nasıl katkıda bulunduğu hususunun, girişimcilik literatüründe genellikle oldukça basit irdelendiğini belirtmiştir. Çalışmasında, girişimcinin eğitimi ve önceki tecrübesinin büyümeyi kolaylaştıran önemli kaynaklar olduğu düşünüldüğünde, bu faktörler büyümeyi nasıl etkilemektedir? Benzer şekilde işletmenin yeteneklerini nasıl etkilemektedir? Yönetim tarzı üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır? gibi araştırma soruları sormuştur. İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının, değerli, nadir, eşsiz ve değiştirilemez işletme kaynaklarından kaynaklandığını belirtmektedir. Kaynakların işletmenin kabiliyetine, stratejisine ve performansına nasıl katkıda bulunabileceğine dair çalışmaların eksikliğine yapılacak olası bir açıklama, bu ilişkilerin kurulmasının zor olduğu kesitsel verilerin yaygın kullanımına yol açacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Whitley (1999) çalışmasında, kurumsal bağlamlarda farklılık gösteren işletmelerin temel özelliklerinin, yönetim yapıları ve örgütsel yetenekleri olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalara getirilecek eleştiri öncelikle eğitim ve önceki tecrübe gibi rekabet avantajı oluşturabilecek kaynaklara sahip bireylerin aldıkları kararların işletme ya da örgüt yetenekleri olarak davranışa dönüşmesi şeklinde birleştirici bir yaklaşımdan uzak olmasıdır. Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri içerisinde sayılabilecek eğitim, iş geçmişi ve deneyimin girişimcinin kararları bağlamında girişimcilik yönelimini etkileyeceği ve işletme yetenekleri olarak davranışa dökülerek değerlendirilebileceği hususu literatürdeki görünen en net eksikliklerdir.

Covin ve Slevin (1991) çalışmasında işletme davranışı olarak girişimciliğin kavramsal modellerinde, bir girişimcinin etkinliğinin işletmesinin performansı açısından ölçülebileceğini vurgulamaktadırlar. İşletme performansını, hem kurumsal hem de bireysel düzeyde davranışların bir fonksiyonu olarak görmüşlerdir. İşletme performansının çıktılarında birisi olan büyüme, işletme tarafından kontrol edilen varlıkların genişlemesini ifade etmektedir. İşletmelerde girişimcilik yönelimi performansa yansıyan bir unsur olarak değerlendirilmese de bu yönelimin sonuçları bağlamında literatürde performans artışı ve büyüme sıkça çalışılan bir

olgudur (Arshad vd., 2014; Boso vd., 2013; Hong vd., 2013; Hughes ve Morgan, 2007; Jiang vd., 2018; Keh vd., 2007).

Wiklund (1998: 13) girişimciliği “piyasa üzerinde etkisi olan yeni kaynak kombinasyonları ile fırsattan yararlanma” olarak tanımlamıştır. Girişimciliğin, bir veya daha fazla işletmeyi, bir veya daha fazla kişiyi içeren süreçler ve süreçlerin sonuçlarıyla ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Girişimcilik tanımından sonra verdiği girişimcilik yönelimi tanımında ise, küçük işletme yöneticisinin işletmenin stratejik yönelimini kendi algılaması anlamına geldiğini belirtmiştir.

Anokhin ve Wincent (2014) bilgi yayılımı teorisini temel aldıkları çalışmalarında, beş yıl boyunca yirmi altı sektördeki teknolojik arbitraj olanakları ve giriş oranları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Anokhin ve Wincent (2014) çalışması girişimcilik yönelimine etki eden örgüt ve çevreleri ile ilgili faktörleri göstermesi noktasında değerlidir.

Anderson ve Eshima (2013) kaynak temelli görüşü benimsedikleri çalışmalarında, Japonya'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler “KOBİ'ler” arasında işletme yaşı ve maddi olmayan kaynakların girişimcilik yönelimi-işletme büyüme ilişkisi üzerindeki ılımlı etkisini araştırmışlardır. Ayrıca, üstün KOBİ büyümesini teşvik eden girişimci konfigürasyonları daha iyi tanımlamak için girişimcilik yönelimi, işletme yaşı ve somut olmayan kaynaklar arasında üç yönlü etkileşimli bir model önermişlerdir (415). Anderson ve Eshima (2013) çalışması da Lumpkin ve Dess (1996)'in etkileşimli modeline benzer niteliklere haiz bir çalışmadır.

Reuber ve Fischer (2011) çalışması girişimcilik yöneliminin işletme düzeyinde bir anlamda ‘geleceği’ şeklinde değerlendirilebilecek e-uygulamalar vasıtasıyla girişimciliği göstermesi noktasında önemlidir.

Kor vd. (2007) tarafından öne sürülen sübjektivist ya da öznelci girişimcilik teorisi, girişimci keşfin öznel doğasını ve girişimcinin deneyimi ve ön bilgisi gibi konuların fırsat algılarını nasıl etkileyebileceğiyle ilgilenmektedir. Sübjektivist teori, işletme düzeyinde bazı inovasyonu kolaylaştıran kaynakların “teknolojik bilgi, örgütteki kullanılabilir kaynak seviyesi, vasıflı işgücü” varlığının neden bazı işletmelerde yüksek girişimcilik yönelimi düzeylerine yol açarken diğerlerinde bu yönelime yol açmaz sorularıyla ilgilenmektedir. Bu hususun girişimcilik yöneliminin işletme içinde yayılım farklılığına ve bireysel düzeyde farklı eğitim geçmişine, farklı hazır bulunuşluğa ve farklı deneyim geçmişine sahip olma ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Plambeck (2012) çalışmasında, örgütsel faktörlerin ve yönetsel bilişin *işletmelerin* girişimcilik eylemleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu girişimciler arasındaki ilişkiyi kurumsal girişimcilik, yönetsel biliş ve dikkat odaklı bakış açısını kullanarak incelemiştir. 84 işletmeden elde edilen verilerin analizi, işletme stratejisinin ve kaynaklarının, yöneticilerin yeni ürünlerin geliştirilmesine yol açan "tetikleyici" olayları yorumlamadaki olumsuzluk derecesini etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar ayrıca tetikleyici olayın daha olumsuz değerlendirmelerinin, daha az yenilikçi yeni ürünlere aracılık ettiğini göstermektedir. İşletme içerisindeki karar alıcı niteliklere haiz bireylerin tetikleyici olayları yorumlamaları tamamen Üst yönetim kuramının öngörülleri çerçevesinde gerçekleşmekte ve işletme düzeyinde girişimci eylemleri aslında girişimcilik yönelimlerini etkilemekte olduğu unutulmamalıdır.

Girişimcilik yöneliminin örgütsel düzeyde gözlemlenen bir yapıda olduğu ve yöneticilerin ve çalışanların davranışlarına "yenilikçilik ve proaktiflik" ve tutumlarına "risk alma" atıfta bulunduğu ifade edilmiştir (Covin ve Slevin, 1991; Rutherford ve Holt, 2007). Bu davranış ve tutumları etkileyen olguların halen yetersiz şekilde açıklandığı vurgulanmıştır. Wales (2016) çalışmasında iddia ettiği gibi "girişimcilik yöneliminin örgütsel oluşumunu veya yaşama gücünü açıklayan faktörler önemli bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir" (2016: 9). Konuyla ilgili mevcut araştırmalar, temel olarak *örgütsel* süreçlerin, insan kaynakları yönetim sistemlerinin ve yönetsel uygulamaların girişimcilik yöneliminin *öncülleri* olarak rolünü değerlendirirken, bireysel düzey belirleyicilerinin büyük ölçüde göz ardı edilmekte olduğu ifade edilmiştir (Messersmith ve Wales, 2013). Bu noktada çalışmamızın alana yeni bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. Örgütsel süreçleri lineer bir düzlemde etkileyebileceğini iddia ettiğimiz öncüller birey düzeyinde kararlardır. Birey düzeyi kararlar örgütsel süreçleri etkilemekte ve işletme düzeyinde davranış ya da eylem şeklinde kendini göstermektedir.

Covin vd. (2006) çalışmalarında üç stratejik süreç değişkeninin "stratejik karar verme katılımı, strateji oluşturma modu ve başarısızlıktan stratejik öğrenme" girişimci yönelimi ile satış büyüme oranı arasındaki ilişkisi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. 110 imalat işletmesinden alınan örnekleme dayanan sonuçlar, girişimcilik yöneliminin satış büyüme oranı üzerinde olumlu bir etki gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca, otokratik karar verme süreci uygulayan ve yeni bir strateji oluşturma süreci sergileyen işletmeler arasında girişimcilik yönelimi ve satış büyüme oranı arasındaki ilişkinin daha *olumlu* olduğunu vurgulamışlardır. Stratejik hatalardan öğrenme konusundaki yeterlilik algıları, girişimcilik yönelimi sürekliliğinin farklı uçlarındaki işletmelerin büyüme oranlarını farklı şekilde etkilediğini

göstermektedir. Bu hususta şu mantıksal çıkarımda bulunmak mümkündür: Hatalardan öğrenen işletmelerin girişimcilik yönelimini, hatalardan ve durumsal olaylardan öğrenemeyen ya da geç öğrenen işletmelerin girişimcilik yönelimine göre daha çok göstermesi beklenebilir. Öyle ise bu hatalardan öğrenme durumunu şu şekilde bir mantıksal açılımla genişletmekte fayda vardır: Örneğin girişimcilik yönelimi için yeterli eğitim, deneyim ve tecrübesi olan bireylerin aldığı kararların işletme düzeyinde girişimcilik yönelimi için bir ön gereklilik, öncül olduğu kabul edilmelidir. Canlı bir varlık olan işletmelerde bu öncüllerden aldıkları kararları davranışa ya da eyleme döktükleri yerler olacaktır.

Girişimcilik yönelimi kavramı literatürde çoğunlukla işletme performansının güçlü bir öngörücüsü olarak değerlendirilmiştir (Pittino vd., 2017: 224). Bu nedenle onu besleyen faktörleri ve koşulları anlamak önemlidir.

Girişimcilik yönelimi araştırmaları bağlamında açık potansiyel değere sahip bir başka teori - ya da daha doğrusu teorik lensin ise - Teece vd. (1997) tarafından çalışılan *dinamik yetenekler* kavramıdır (Covin ve Lumpkin, 2011: 861). İşletme için önemli olan bu dinamik yetenekler girişimcilik yöneliminin tezahürü noktasında da önemini koruyacaktır. Bu görüşümüzü destekler nitelikte Zahra vd. (2006) dinamik yetenekleri “bir işletmenin kaynaklarını ve rutinlerini, ana karar vericilerinin öngördüğü ve uygun görüldüğü şekilde yeniden yapılandırma yetenekleri” olarak tanımlamaktadırlar.

Girişimcilik yönelimine etki ettiğini düşündüğümüz örgütsel faktörlerde bireysel faktörlere benzer şekilde aşağıdaki Ek-2’de bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Bir örnekle tabloyu açıklamak gerekirse örneğin Covin ve Slevin (1991) bireylerin değil kuruluşların da girişimci davranabileceğini ifade etmişlerdir. Rauch vd. (2009: 776) bir işletmenin girişimcilik yöneliminin genellikle üst yönetim yoluyla araştırılabileceğini belirtmişlerdir. Girişimcilik yöneliminin, kuruluşlara girişimci kararları ve eylemleri için bir temel sağlayan strateji oluşturma süreçlerini ifade etmektedirler. Plambeck (2012) örgütsel faktörlerin ve yönetsel bilişin işletmelerin girişimcilik eylemleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu çalışmaların işletme ya da örgütsel bağlamda düşünüldüğünde Üst Yönetim Kuramında bahsi geçen gözlemlenebilir ve psikolojik özelliklerin hangilerini içine alan ya da hangilerine daha yakınsak bir tanımlama ile verildiği ile ilgili bir sınıflandırma yapılmıştır. Örgütsel tanımlarda dikkat çeken ve tekrar eden hususların; örgütün yaşı, yüksek eğitimli ya da ilgili eğitimli personel sayısı, işletmenin çevresi ve finansal durumu, yeni giriş yapılan farklı ya da ilgili alan, yöneticilerin *işletmeyle* ilgili tahminleri ve alternatif bilgileri ve kurumsal kültür olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere Üst Yönetim Kuramının örgüt düzeyi ölçülebilir değişkenleri

olarak da isim verilebilir. Literatürde işletmenin dış çevresi, stratejisi, yapısı ve örgütsel kültürü olarak hali hazırda var olan ve örgütün girişimcilik yönelimini etkileyen kurumsal ve çevresel faktörler Ek-2’de yazar tarafından değerlendirilip bir soyutlamaya ve sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

1.4.3. Çevresel ve Sosyal Statü Faktörleri

Girişimcilik yönelimi olgusu göz önüne alındığında toplumsal düzeyde etkileri görmek için toplum düzeyinde belirli eğilimsel özelliklere, davranış kalıplarına, normlara, örf ve adetlere sahip bireylerden oluşan toplumların durumunu değerlendirmek gerekmektedir. Ülkemiz açısından da toplumsal yapı bölgeler arasında farklılık göstermekle birlikte araştırmanın saha kısmını oluşturan Tekno girişimcilerin yoğun olduğu teknoparklardaki durumu ele almak girişimcilik yönelimi açısından genel bir çerçeve çizilmesi noktasında önemlidir. Bu girişimciler ülkedeki önemli start up’ların fidanlığı olarak değerlendirilmekte, ekonomik kalkınmanın ve yeniliğin merkezi olarak görülmektedir. Bu manada ekonomik ve kurumsal bağlamların, girişimciliğin ve ekonomik kalkınmanın temel itici güçleri olduğu (Leff, 1979) düşünüldüğünde bu örnekleme etkileyen sosyal statü faktörlerinde hem sektörel hem çevre bağlamında benzer olacağı varsayılmıştır. Genel çevre şartları içerisinde değerlendirilebilecek sosyal statü faktörleri, işletmelerin yapısal ve kültürel koşul ve konfigürasyonlarını şekillendirmeleri noktasında yadsınamaz bir olgu olarak karşımızda durmaktadır. Furman vd. (2002) ekonomik bağlamı, girişimcilik faaliyetinin önemli belirleyicileri olarak endüstriyel altyapıyı, ekonomik büyümeyi ve yenilik kapasitesini içerdiğini ifade etmişlerdir. Girişimcilik yöneliminin hangi yönlerinin hangi sosyokültürel veya toplumsal bağlamda ele alınacağı hususu araştırmacılara hem ülke şartları hem girişimcilik yönelimini anlama noktasında daha geniş ve derin iç görü üretebilecek bir bakış açısidir. Girişimcilik yönelimi tezahürü noktasında sürekli aynı çerçeve de ve bağlamda ele alınan olgunun, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerdeki durumun değerlendirilmesi noktasında daha az çalışılmış ulusal, bölgesel veya kültürel bağlamlarda hangi etkilerin öne çıktığının bilinmesi önemlidir. Bu çalışma kapsamında bireye ait kararların ve özelliklerin, örgüte ait davranış kalıplarının uygulandığı, hayat bulduğu, desteklendiği ya da engellendiği bir anlamda girişimcilik yöneliminin davranışsal tezahürlerinin yeşerdiği ‘çatı kavram’ olarak sosyal statü faktörleri de **Üst yönetim Kuramı** değişkenlerinin etkilediği savunulmaktadır.

Girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri başlığı altında incelenen literatürle çoğunlukla işletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili bir diğer literatür kesişmektedir. Uluslararası girişimcilik çalışmaları iki araştırma alanından oluşmaktadır. Bunlardan ilki günümüzün küresel ekonomisinde hayatta kalmak ve gelişmek için, her büyüklükteki işletmenin mal ve hizmetlerini denizaşırı müşterilere satması gerektiğinden işletmelerin uluslararasılaşma davranışını “yeni giriş” olarak değerlendirilen literatür ve diğeri ise girişimcilik hususunun ülkeler arasında karşılaştırılmasında, ülkelerin durumuna bağlı değerlendirmelere “cross-country” bakılan literatür göze çarpmaktadır (Oviatt ve McDougall, 2005). Girişimci işletmeler açısından uluslararasılaşma ile ilgili durum girişimci eylemin bir türü olan “yeni girişin” uluslararası düzlemde faaliyete konu olmasıdır. Bazı yazarların bu durumu Uluslararası Girişimcilik Yönelimi şeklinde kavramsallaştırmak istedikleri (Knight ve Cavusgil, 2004) lakin orijinal Girişimcilik Yöneliminde kullanılan soruları düzenleme yoluyla sahaya gittikleri görülmektedir (Kuivalainen vd., 2007). Özellikle ülkeler arası karşılaştırmalı girişimcilik yönelimi çalışmaları bu olguyu toplumsal düzlemin altında sosyal statü faktörleri ile ele almaya bizi yöneltmektedir. İki ya da daha fazla ülkedeki girişimcilik faaliyetlerinin karşılaştırılmasını içeren, ülkeler arası farklılıkların belirlenmesi, girişimcilik faaliyetine yardımcı olan veya engelleyen ülke koşullarını açıklayan bir olgu olarak (Terjesen vd., 2016; Terjesen vd., 2010) sosyal statü faktörlerinin, girişimcilik hususunu daha iyi kavramamıza olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmalarda çoğunlukla kültürün boyutları, ihracat düzeyleri ile girişimcilik yönelimi hususu arasındaki ilişkinin çalışıldığı görülmekle beraber ülkeler arasında ciddi farklılıklardan kaynaklı değişik girişimci özellikleri sıralanmıştır.

Gupta ve Fernandez (2009: 312-313) Türkiye, Hindistan ve ABD’deki girişimcileri karşılaştırdığı çalışmasında “çalışkan” ifadesinin ülkemizde kilit bir girişimcilik özelliği olarak lakin Hindistan’da “ısrarcılığı” önemli bir girişimcilik özelliği olarak nitelendirmişlerdir. Aynı çalışmada “yetkinlik, güçlü başarı ihtiyacı, kendine güven, merak, zekâ ve mantık” önemli ortak girişimcilik özellikleri olarak sayılırken “dünyayı tanıma, iddialı olma ve çalışkanlık” ülkemizde diğer iki ülkeye göre daha yüksek derecede seviyelendirilmiştir. Bu değişkenlerin dışında “ülkelerin koşul şartlarını” daha çok ön planda tutan değişkenlere ihtiyaç vardır. Bu durumda girişimcilik literatüründe yeni sayılabilecek bir değişken olarak sosyal statü faktörleri Üst yönetim kuramının da bir değişkeni olan “sosyoekonomik statü” değişkeni altında değerlendirmeye alınacaktır.

Sosyoekonomik statü, toplumla ilgili çalışmalar yapabilmek için ihtiyaç duyulan önemli bir analiz aracı olarak çalışma kapsamında hem üst yönetim kuramı değişkenleri içerisinde yer alması hem de hane halkının durumunu göstermesi noktasında önemli bir değişken olduğu da değerlendirildiğinde girişimcilik yönelimini etkileyen toplumsal faktörler içerisinde açıklayıcılığının yüksek olabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda kuramsal olarak eğitim, meslek, gelir, otorite ve mülkiyet gibi değişkenlerin sosyoekonomik statü üzerinde etkili olan temel etkenler olduğu kabul edilmektedir. Örneğin eğitim değişkeni ele alınacak olursa Türkiye’de ve muhtemelen dünyanın birçok yerinde eğitim belirli statülerin elde edilmesi ve dikey hareketlilik için en önemli değişken olarak değerlendirilmektedir. Lakin bu noktada girişimcinin kendi eğitiminin yanı sıra doğup büyüdüğü, yetiştiği çevre bağlamında hane içerisinde kendi eğitiminden çok hanenin en yüksek eğitimi ele alınacaktır. Kullanacağımız ölçek içerisinde girişimcinin doğup büyüdüğü hanenin eğitim seviyesi o hanedeki ebeveyn eğitim düzeyleri toplamı ile belirlenecek ve işletimsel hale getirilecektir. Böylelikle girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri, kuramdaki ismiyle sosyoekonomik köken başlığı altında ebeveyn eğitimi, ailenin ilk çocuğu olma ve ilk girişim yaşı gibi değişkenler ele alınacaktır.

Girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri literatürde değerlendirildiğinde bazı hususlar ön plana çıkmaktadır. Bu noktada da yine tıpkı bireysel ve örgütsel faktörlerde olduğu gibi girişimcilik yöneliminin öznesi kimdir sorusu üzerine düşünülerek literatürün değerlendirilmesi okuyucuyu bütüncül manada aydınlatacağı düşünülmektedir. Gupta ve Fernandez (2009: 305) “Kültürün, herhangi bir nesne veya kişiyle ilişkili örtük teorileri ve prototipik kavramları etkiliyorsa, kültürel olarak farklı ülkelerdeki insanların girişimcilere farklı özellikler veya özellikler atfetmesinin muhtemel.” olduğunu belirtmiştir. Bu husus bahse konu ülkelerdeki girişimcilik algılarının nasıl olduğu sorusunu gündeme taşımaktadır. Bu algıları etkileyen sosyal statü faktörleri içerisinde girişimcinin doğup büyüdüğü hanenin en yüksek eğitim düzeyi, ilk girişim yaşı ve ilk çocuk olma durumu değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Girişimcilik olgusunun birey, örgüt veya endüstri ve hatta ulus, toplum gibi çeşitli gözlem seviyelerinde mevcut olduğu ifade edilmektedir (Davidsson, 2004; Wennekers ve Thurik, 1999). Girişimci olmak ve girişimcilik yönelimi farklı ülkelerde farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Ülkemiz teknopark girişimcileri açısından girişimcilik yönelimi ne anlama gelmektedir? Ülkemizde girişimcilik yönelimini açıklamada kullanılabilir kavram ya da kavramlar, öncüller neler olabilir? Hangi kavramsallaştırma ya da modelleme ülkemiz

girişimcilik kurumsal yapısını daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır? gibi alt sorularla yaptığımız okumalardan sonra eleştirel literatür taramasına yer verilmiştir.

Slevin ve Terjesen (2011: 982) girişimcilik yönelimi boyutlarının nasıl değiştiği konusunda ülkeler arasında farklılıklar görülebileceğini belirtmişlerdir. Mevcut girişimcilik yönelimi boyutlarının İrlanda, ABD gibi bazı ülkelerde yüksek derecede korelasyonlu olduğu ancak Macaristan, Japonya gibi ülkelerde olmadığı görülebileceği ifade edilmiştir. Daha önceki çalışmalarda girişimcilik yöneliminin veya bunun belirli boyutlarının ülkeler arasında farklılık gösterebileceğini göstermiştir (Knight, 1997; Thomas ve Mueller, 2000). Slevin ve Terjesen (2011: 983) ayrıca ülkemizin de içinde yer aldığı gelişmekte olan ülkelerdeki girişimci işletmelerin girişimcilik yöneliminin araştırılmasını öngörmektedir. Bu durum şu açıdan önemlidir: Girişimcilik yönelimi ölçüm araçlarında kullanılan bir soruda “rakibi yok etmek” anlamında kullanılan bir ifadenin örneğin, bir kültürde olumlu karşılığı bulunurken diğerinde olumsuz karşılığı olabilmektedir. Hofstede (1983), bu durumu yönetim teorilerinin kültürel olarak sınırlı ya da kültür bağlamı olduğu şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca bu kültür bağlamı girişimcilik çalışmaları ile ilgili araştırmalarda toplumların hepsini kapsayacak şekilde eşit ve homojen değildir. Bu farklılığın sebepleri arasında bahse konu ülkelerin hepsinde eşit ve kapsayıcı ekonomik kurumlar olmayışı söylenebilir. Acemoğlu ve Robinson (2015) Ulusların Düşüşü isimli çalışmalarında kurumların gerçek hayatta davranış örüntülerini etkilediklerinden ülkelerin başarı ya da başarısızlıklarını şekillendireceklerini ifade etmişlerdir. Bunun dışında girişimcilerin ortaya çıkışını etkileyen diğer hususlar çarpık ekonomik teşvikler, kusurlu düzenleyici ortam, tamamlayıcı girdilerin kısıtlı kullanılabilirliği ve eksik bilgi gibi yapısal sorunların sonucu olduğu belirtilmiştir (Kilby, 2003). Hayton vd. (2002: 33) “kültürü; paylaşılan değerler, inançlar ve beklenen davranışlar dizisi olarak tanımlandığını dolayısıyla derinlemesine gömülü, bilinçsiz ve hatta irrasyonel paylaşılan değerlerin, siyasi kurumların yanı sıra sosyal ve teknik sistemleri de şekillendirdiğini bunların tümünün de aynı anda değerleri ve inançları yansıttığını ve güçlendirdiğini” ifade etmiştir. Bu bağlamda toplumların değer sistemleri ve inançları toplum içinde var olan bireylerin kararlarına ve işletmelerin davranışlarına sirayet edecektir. Bu yüzden toplumsal faktörleri çatı kavram olarak ifade etme gereği duyulmuştur. Şöyle ki girişimcilik yönelimini ödüllendiren ve değer veren toplumlarda girişimcilik yöneliminin ortaya çıkması daha muhtemeldir. Bu şekilde kapsayıcı bir girişimcilik yönelimi araştırması kültürün veya toplumun etkilerini daha geniş bir düzlemde görmemize yardımcı olacaktır.

Rauch vd. (2009: 763) çoğunlukla Kuzey Amerika bağlamında yapılan girişimcilik yönelimi çalışmalarını genişletip farklı ülkeler ve bağlamları değerlendirerek girişimcilik hakkında teorileşmeye katkıda bulunulabileceğini çünkü teorilerin sınır koşullarının oluşturulmasına yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Evrensel bir girişimcilik literatürü oluşturmanın bu noktada hayalden öteye geçemeyeceği belirtilmelidir çünkü girişimcilik ve ona etki eden faktörler ülkeler ve toplumlar açısından farklı anlamlara gelebilmekte ve bu durumun bir sınırlılık değil aksine bir zenginlik olarak görülmesi gerektiği de ifade edilmelidir. Bu noktada olguya toplumun kendi içinde bir değerlemesi olarak sosyal statü faktörleri ile ele alınması gerekliliği göze çarpmaktadır.

Spencer vd. (2008) çalışmalarında servetin ve refahın dağılımı ile ilgili çalışmasında girişimciler ve girişimci faaliyetlerin rekabeti arttırıp, istihdam sağladığından, ekonomiyi canlandırıp, yeni bir zenginlik yarattığından bahsederler. Bununla birlikte, girişimciliğin tartışılmasında sıklıkla gözden kaçan unsurun, refahın eşit bir şekilde dağıtılmasına yardımcı olmadaki rolünün göz ardı edilmesi olduğunu vurgulamışlardır (2008: 10). Freytag ve Thurik (2006: 117) çalışmalarında benzer çalışmalarında ülkeler arasındaki girişimcilik faaliyetlerindeki farklılıklar arasında, ekonomik faktörlerin dışında başka faktörlerin de rol oynadığını ifade etmişlerdir. Çalışma sonuçları ülkeye özgü toplumsal kültürel değişkenlerin girişimcilik tercihini yansıttığını ve açıkladığını ancak gerçek manada girişimciliği yansıtmadığını vurgulamışlardır. Bu noktada yazarların gözden kaçırdıkları husus birey düzeyinde karar bakış açısının, işletme düzeyinde davranışa dönüşmesi ve toplum düzeyinde girişimciliğin sonuçları olarak değerlendirilebilecek büyüme, ekonomik refah gibi çıktılarının bütünleşik manada ele alınamamış olmasıdır. Çalışma kapsamında ulaşılmaya çalışılan hedeflerden birisi bütünleşik manada olguyu ele almaktır. Lakin toplumsal düzeyin tümünü araştırmaya almak neredeyse imkânsızdır. Bu yüzden kuramda da bahsi geçen sosyal statü faktörleri ismi ile bir değerlendirmeye gidilecektir.

Gümüşay (2017: 4-5) ticari bir girişimin amacını, fırsat maliyetlerini değerlendirmesi ve en kazançlı fırsatı araması olarak görmektedir çünkü girişimin tek amacını kar maksimizasyonu veya değer yaratımı olarak belirtmiştir. Böyle bir anlayışın piyasa mantığına uygun olduğu açıktır. Sosyal girişimciliği ise pazarın örgütlenme ilkelerini ve topluluk mantığını birleştiren bir olgu olarak değerlendirmiştir. Bireysel düzeyde, örneğin, dini inançları yüksek olan girişimcilerin ticari çıkarlarına zarar verse bile dini ölçütleri kullanma eğiliminde olabileceklerinden bahsetmiştir. Dini girişimciliğin pazar, sosyal ve dini mantıkların birleşimine dayandığını belirtmiştir. Fırsat, pozitif kâr, ekolojik ve sosyal faydadaki artışı, birey

ve diğerkleri için bir tür dini ilerleme olarak tanımlanmıştır. Yazarın bu çalışması girişimcilik yönelimi bağlamında ele alındığında sadece kar elde etme ve değer yaratmanın ötesinde toplumsal bir gösterge olarak dini ilerleme olarak tanımlaması noktasında önemli görülmelidir.

Gümüşay (2017) çalışmasında, fırsat-girişimci uyumu anlayışımızı genişletmesinin yanı sıra, değerlerden ve inançlardan türeyen girişimci için fırsatın arzu edilebilirliği uyumuna vurgu yapmıştır. Girişimciliğın sadece kurumsal bağlamdan etkilenmediğini, ancak fırsat olarak tanımlanan şeyin ve nasıl aranacağıının özünün, temeldeki kurumsal kaygılara veya mantıklara bağılı olduğunu da eklemiştir. Bu kurumsal kaygıların ve mantıklarında çatı kavram olarak toplumsal faktörler içerisinde değerlendirilmesi gerektiğı eklemesi yapılabilir.

Thakur (1999: 284) girişimciliğın, gelişmekte olan ülkelerin yapısal dönüşümlerinde mesleki ve sosyal hareketliliğın önemli bir ifadesi olduğunu belirtmiştir. Yeni girişim yaratmanın merkezinde, kaynaklar, yetenekler ve fırsatların karmaşık bir etkileşiminin varlığından bahsetmektedir. Bu etkileşim birey düzeyinde fark edilmekte, örgüt düzeyinde ortaya çıkmakta ve toplum düzeyinde etkileri uzun vadede de olsa görülmektedir. Eğitim ve sosyoekonomik köken değışkeni yazarın bakış açısına örnek olarak verilebilir.

Miller (1983), dinamizmin ve heterojenliğın girişimcilik yönelimi ile pozitif bir korelasyonu olduğunu keşfetmiştir. Endüstrinin girişimcilik yönelimi üzerine etkisi ile ilgili olarak çevresel dinamizm, heterojenlik ve girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki kurulmuştur. Wiklund (1998: 173) çalışmasında bu görüşü destekler nitelikte hem statik hem de dinamik anlamda dinamizmin girişimcilik yöneliminin en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Çevresel heterojenitenin girişimcilik yönelimi üzerinde, özellikle de değışkenin algılanan artışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülebilir. Zahra (1993) çevresel düşmanlığın etkisinin doğrusal olmak yerine eğrisel olabileceğini ileri sürmektedir. Khan ve Manopichetwattana (1989), çevresel düşmanlığın şirketi “boynuzlarını çekmeye” (1989: 605), yani savunma stratejisini benimsemeye, cesur veya spekülatif faaliyetlerden kaçınmaya ittiğini iddia etmektedir. Bu noktada Dess ve Beard (1984) sadece strateji ve çevre arasında uyum değıl, aynı zamanda nesnel çevre ile algılanan çevre arasında da bir uyum olması gerektiğine de vurgu yapmıştır. Bir şemsiye kavram gibi düşünülebilecek toplumsal faktörler altında işleyen sistem ve işletmelere etkileri düşünüldüğünde bu durum hem bireyin kararlarını hem işletmenin davranış şekillerini etkilediğı görülebilir.

Wiklund (1998: 39) işletme ve çevresinin birbirinden bağımsız iki ayrı varlık olmadığını aksine, işletmenin ortamına uygun bir strateji seçerek, iyi performans gösterebileceğı ve

büyüyebileceği ifade edilmiştir. Yazar genel olarak girişimcilik araştırmalarının yanı sıra küçük işletme performansı ve büyümesi üzerine yapılan araştırmalara önemli bir katkı sunmuştur.

Farklı ortamların yüksek performans elde etmek için farklı stratejiler gerektirdiği açıktır. Child (1972) yöneticilerin aynı çevresel olasılıklar altında farklı stratejik yönelimler arasında seçim yapma özgürlüğüne sahip olduklarını, yani stratejinin çevreye bağlı olabileceğini, ancak tamamen belirlenmediğini savunur. Çevre ile uyumlu uygun bir strateji seçilmediği durumlarda düşük performans ile sonuçlanacak ya da başka bir deyişle, işletmelerin yüksek performans elde edebilmeleri için stratejilerini çevrelerine uyarlamaları gerekecektir. Girişimcilik yönelimi de bir anlamda işletmelerin stratejik duruşunu ifade ettiği için çevre etkisinin girişimcilik yöneliminde de var olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin yüksek performans elde etmek için stratejilerini çevresel koşullara adapte etme ihtiyacı, stratejik adaptasyon perspektifini destekleyen genel varsayımdır. Bu bakış açısı girişimcilik alanına (Low ve MacMillan, 1988) tarafından getirilmiştir.

Zahra (1991) yeni ürünlerin geliştirilmesinin, yeni pazarlama, üretim veya idari uygulamaların dinamik ortamlara yanıt olarak uygun stratejiler olduğunu söylemiştir. Bu yenilikçi stratejileri uygulayarak işletmeler ortaya çıkan trendlerden faydalanma konusunda daha başarılı olabileceklerini belirtmesine rağmen bu tür yenilikçi stratejilerin, yüksek öngörülebilirlik ve düşük değişim oranlarına sahip istikrarlı ortamlar için eşit derecede uygun olmayabileceğini söylemiştir (1991: 264). Çünkü her işletmenin kaynakları ve çevresel belirleyicileri, rakiplerinin durumu, müşteri çeşitliliği farklıdır. İşletme açısından hem endüstri ve sektör çevresi hem toplumsal çevre düşünüldüğünde bu durum strateji seçiminden, yeni ürün trendlerine kadar pek çok açıyı kapsayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Zahra (1991: 263-264) çevre koşullarındaki değişikliklerin işletmeler için hem yeni fırsatlar hem de tehditler yarattığını belirtmiştir. Bu değişikliklerin, işletmenin stratejisi ve ortamı arasındaki uyumu değiştirebileceği ve işletmenin farklı bir stratejik yönelime göre hareket etmesine neden olabileceği ifade edilmiştir. Yapısal karmaşıklık işletme boyutunu takip ettiğinden, atalet büyük işletmelerde daha büyük olurken, küçük işletmelerin adaptasyonlarında daha esnek olabileceğini vurgulamıştır. Bu nedenle, temel değişikliklerin küçük işletmelerde büyük işletmelerden daha fazla yaygın olması beklenmektedir. Çalışma kapsamında farklı çevresel koşullar altında uygun stratejik seçimlerle ilgili bazı önerilerde bulunulmuştur. Tez çalışması kapsamında girişimcilik yönelimi karar bakış açısı açılımı ile kavramı değerlendirmeye gitmek hem bireysel hem örgütsel hem de sosyal statü faktörlerini içine alan daha açıklayıcı bir çerçeve çizeceği düşünülmektedir. Böylelikle işletmelerin önemli

stratejilerinden birisi olan girişimcilik yönelimine etki eden faktörler açıklanmaya çalışılacaktır.

Küçük işletmelerin görev ortamı ve teknik çevresinin özellikleri “türbülans, heterojenlik, düşmanlık, dinamiklik, müşteri yapısı ve rekabet” sıklıkla çalışılmış bir olgu olarak literatürde karşılaşılmaktadır (Covin ve Covin, 1990; Covin ve Slevin, 1989). Bir diğer çalışmada çevre ve teknoloji, tüketici tercihleri ve toplumsal değerlerin girişimci işletmelerin izlediği fırsatları yaratan ortamlar olduğu vurgulanmıştır (Wiklund, 1998: 39). Bütün bu çalışmalar hem sektör hem çevre hem de toplumsal düzlemde etkileri ortaya çıkarmanın önemine vurgu yapmaktadır.

Porter (1991: 108) kaynak tabanlı modellere çevresel boyutlar eklenmesine vurgu yapmıştır. Kaynakların rekabet değeri, teknoloji, rakip davranışı veya kaynaklara odaklanmanın göz ardı edilebileceği, alıcı ihtiyaçlarındaki değişikliklerle artırılabilirliğini veya ortadan kaldırılabilirliğini ifade etmektedir.

Granovetter (1985) girişimci eylemin içinde bulunduğu pazarın resmi ve gayri resmi kurumlarını ve kaynak tahsislerini içerdiğini, pazarın mevcut yapısının sınırları dâhilinde gerçekleştiğini belirtir. Bylund ve McCaffrey (2017) çalışmalarında, belirsizlik ve kurumların, girişimcilik araştırmalarında hayati öneme sahip kavramlar olmasına rağmen girişimcilik eyleminin, belirsizlik ve kurumsal değişimin dinamik yönlerini analiz etmek için tutarlı bir kavramsal çerçevede birleştirmek için çok az çalışmanın yapıldığını belirtmiştir. Yeni kurumsal ekonomiden edinilen bilgileri kullanarak, farklı sosyal faaliyet düzeylerinde kurumlar arasındaki çatışmalardan kaynaklanan kurumsal belirsizliği açıklayan bir model geliştirilmiştir. Girişimcilerin karşılaştığı kurumsal belirsizlik türlerini daha iyi anlamak ve girişimcilerin zorluklarına nasıl cevap verebileceğini keşfetmek için (Williamson, 2000: 597) kurumsallaşma düzeyinin modelini kullanmıştır. Mevcut kurumsal çevrenin kapsayıcı, eşit dağılmış ve destekleyici kurumlardan oluşması girişimcilik yönelimini etkileyen toplumsal faktörler olarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısına örnek olarak Zhao ve Lounsbury (2016) çalışmasında, girişimcilik literatürü ve kurumsal mantık perspektifi üzerindeki etkilerini tartışmıştır.

Olguya toplumsal ve örgütsel çerçeveden bakan Thornton ve Ocasio (1999) kurumsal mantıkları, bireylerin maddi geçimlerini ürettikleri ve çoğalttıkları, zaman ve mekân düzenledikleri, toplumsal olarak yapılandırılmış tarihsel materyal uygulamaları, varsayımlar, değerler, inançlar ve kurallar olarak tanımlarlar ve onların sosyal gerçekliklerine bir anlam kattığını vurgulamışlardır. Benzer şekilde Su vd. (2017a: 509) çalışmalarında, kurumsal mantığın genel olarak, belirli bir alanda neyin anlamlı ve meşru olduğunu belirleyen inanç,

uygulama, değer, varsayım ve kural kalıpları olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. Bu kurumsal mantığın, güçlü ve kalıcı tarihsel ve sosyal bileşenlerle ilgili olduğunu vurgulamışlardır. Girişimcilik araştırmalarında bu bileşenleri “topluma özgü bir set” içerisinde değerlendirmeye almak anlamlı sonuç vermesi beklenen bir çalışma düzlemi olduğu değerlendirmesi yapılabilir.

Thornton vd. (2012) yedi kurumsal düzen ve ilgili mantığı tanımlayan kurumlar arası davranış şablonlarını revize ettiği çalışmasında “aile, toplum, din, devlet, pazar, meslek ve şirket” gibi ilgili mantığın, girişimcilik fırsatlarını nasıl değerlendirdiğimizi ve sürdürdüğümüzü etkileyeceğini belirtmiştir. Gümüşay (2017: 2-7) sosyal girişimcilik perspektifinden bakılan fırsatların pazar ve toplum olmak üzere iki mantığın kombinasyonuna, din bakış açısını eklemiştir. Girişimsel fırsatların, aktörlerin bireysel veya kolektif kurumsal mantık perspektifine ve ortaya çıkan fırsat-girişimci arzu edilebilirlik kesişiminin sonucuna bağlı olduğunu belirtmiştir. Bireylerin ve örgütlerin çok sayıda kurumsal mantık tarafından şekillendirildiğinde, girişimci fırsatların bu mantıkların bir “kombinasyonu” ile kavramsallaştırılacağını vurgulamıştır. Girişimci fırsatlar için değerlendirme kriterlerinin, aktörlerin kurumsal mantık “takımıyıldızına” bağlı olduğunu ve bunun toplam fırsat sayısını artırdığını belirtmiştir.

Bird ve Wennberg (2016) çalışmasında, İsveç'teki göçmen girişimcilerle yapılan grup çalışmasının sonuçları, göçmenlerin ekonomik olarak bir ülkeye entegre olmaları için aile kaynaklarının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yakın coğrafyadan aile üyelerine sahip göçmen girişimcilerin girişimcilikte kalma olasılığını artırdığını bulmuşlardır. Girişimcilik yönelimine etki eden toplumsal faktörler dikkate alındığında göçmen ya da mülteci girişimciliğin bu faktörlerden yerel girişimcilere göre aile kaynaklarına uzaklık ve toplumsal meşruiyet ile ilgili hususlar değerlendirildiğinde daha fazla etkilendiği düşünülebilir.

Bylund ve McCaffrey (2017) çalışmalarında, belirsizlik ve kurumların her birinin girişimcilik araştırmalarında hayati kavramlar olmasına rağmen, bunları girişimci eylemin, belirsizliğin ve kurumsal değişimin dinamik yönlerini analiz etmek için tutarlı bir kavramsal çerçevede birleştirmek için çok az çalışma yapıldığını belirtmişlerdir. Yeni kurumsal iktisat anlayışını kullanarak, farklı sosyal aktivite düzeylerinde kurumlar arasındaki çatışmalardan kaynaklanan kurumsal belirsizliği açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Stephan ve Pathak (2016: 505) girişimcilik düzeylerindeki ülkeler arası farklılıkların sürekli olduğunu ve yalnızca ekonomik faktörlerle açıklanamayacağını ifade etmişlerdir. Bu durum sosyal bilimlerde ele alınan konuların çok düzeyli ele alınması gerekliliğini göstermesi noktasında önemli görülmelidir.

Kiss vd. (2012) gelişmekte olan ülkelerde uluslararası girişimcilik araştırmasının daha geniş manada ise uluslararası girişimcilik alanının canlı ve hızla büyüyen bir akışı olduğunu, bunun metodolojik ve konu bazında çeşitli olduğuna vurgu yapmışlardır. Çalışmanın özellikle bulgularda vurgulanan kısmında, dünyada bölge bazında yapılan çalışmaların, öncülleri, stratejileri ve sonuçları üzerinde durulmuştur (Kiss vd., 2012: 282-283).

Gümüşay (2014: 199) çalışmasında, girişimcilikte dinin rolü ve daha geniş çapta yönetim konusunda araştırmaların azlığına vurgu yapmıştır. Teoloji ve din araştırmalarının yönetimle birleşiminin, bu zenginleştirici disiplinler arası yaklaşımlara çok iyi bir şekilde katkıda bulunabileceğinden bahsettiğı çalışmasında, girişimciliğı İşlami bir bakış açısıyla inceleyerek mevcut girişimcilik teorisini tamamlamıştır. İşlami perspektiften girişimcilik, birbirine bağlı üç dayanağa dayandığını belirtmiştir. Bunların girişimci, sosyoekonomik / etik ve dinsel-manevi dayanak olduğunu belirtmiştir. İşlam'ın girişimciliğı mikro, mezo ve makro düzeyde birey, örgüt, devletler ve pazarlar gibi kurumların çeşitliliğini nasıl şekillendirdiğini, İşlam'ın girişimcilik faaliyetlerini mümkün kıldığı ve teşvik ettiğı anlamında girişimci bir din olarak kabul edilebileceğı, İşlam'ı girişimcilik ve yönetim ile birleştiren bir yaklaşım ortaya koyduğu görölmektedir. Öyle ki İşlam dini için önemli bir kavram olan “Rızık kavramının risk ile yakın ilişkili” olduğunu ifade etmiştir. Çalışmanın lkemiz bağlamında önemi ise toplumun büyük çoğunluğunun İşlam dinine inanması ve ekosistemimizdeki girişimcilerin büyük çoğunluğunun ülkemiz vatandaşı ve bu dinin mensubu olmasıdır. Bu bağlamda İşlam'ın kendisi, girişimcilik faaliyetini, fırsat arayışını, risk alma ve inovasyonu mümkün kılan ve teşvik eden bir “girişimci din” olarak kabul edilebileceğini vurgulaması noktasında önemli görölmelidir.

Thai ve Turkina (2014) eklektik girişimcilik teorisine dayanan çalışmasında, resmi ve gayri resmi girişimciliğın ulusal oranlarının makro düzeyde belirleyicilerini analiz etmiştir. Bir dizi belirleyiciler olarak “ekonomik fırsatlar, yönetim kalitesi, makro düzeydeki kaynaklar ve yetenekler, performansa dayalı kültür ve sosyal destek kültürü” sıralamıştır. Ekonomik gelişme ile ulusal girişimcilik oranı arasındaki U şeklindeki ilişkiye vurgu yapmıştır. Ekonomi düşük gelişme aşamasında olduğunda, kayıt dışı girişimciliğın yaygın olduğunu, büyüme ve iş yapmanın maliyeti “baskılar, yüksek rekabet vb.” üzerinde baskı uyguladığı için kayıt dışı işlemlerin sıkıştırılmasından bahsetmiştir. Ekonomi gelişmiş bir aşamaya ulaştığında, resmi girişimciliğın geliştiğini ve böylece ulusal girişimcilik oranını arttırdığını belirtmiştir. Ülkelerin girişimciliğının belirleyici etkenleri olarak, *talep faktörleri* “ekonomik fırsatlar” altında GSYİH büyümesi, yenilik, ekonomik entegrasyon ve finansal gelişmişliğı ve hizmetlerin toplam GSYİH'ye katkısını vurgulamıştır. *Arz faktörleri* olarak ise, sosyal güvenlik düzenlemeleri,

işsizlik, kişi başına düşen GSYİH, insan gelişimine vurgu yapmıştır. *Yönetim kalitesi* başlığında ise iş yapma kolaylığı, demokrasi indeksini, kültür etkenleri olarak ise güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik, erillik, insan eğilimli olma, kurumsal kolektivizm, gelecek yönelim ve performans yönelimli olmayı sıralamıştır (2014: 493). Girişimcilik çalışmalarında eklektik bakış açısının son yıllarda arttığı görülmektedir (Naudé, 2013).

McKeever vd. (2015) çalışmasında, girişimcilerin yer ve toplumla nasıl ilişki kurduklarına odaklanmıştır. Girişimciler ve topluluklar arasındaki ilişkinin girişimcilik uygulamalarını ve sonuçlarını nasıl etkilediği belirlemeye çalışmıştır.

Stenholm vd. (2013) çalışmasında, kurumsal düzenlemelerdeki farklılıkların bir ülkedeki girişimcilik faaliyetinin oranını ve türünü nasıl etkilediğini ortaya çıkaran girişimcilik ortamının çok boyutlu yeni bir ölçüsünü ortaya koymaya çalıştıkları çalışmada, kurumsal teoriden yola çıkarak, girişimcilik faaliyetinin düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutlarını inceleyip, bir ülkenin yüksek etkili girişimciliği destekleme kapasitesini ölçen yeni bir yardımcı boyut sunmaya çalışmışlardır. Çalışma bulguları, kurumsal düzenlemelerdeki farklılıkların, ülkeler arasında girişimcilik faaliyetinin hızı ve türündeki farklılıklarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada girişimcilik yönelimini etkileyen toplumsal faktörlerin önemine vurgu yapan bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

Covin ve Lumpkin (2011: 865) girişimcilik yönelimi için “uyumlu” çevresel bağlamlar kapsamında yaptığı değerlendirmesinde girişimcilik yönelimi araştırmasının geleneksel ve ortak konuları arasında ilk olarak girişimcilik yöneliminin sergilenmesine yol açan dış çevresel bağlamlar ve girişimcilik yönelimi-işletme performans ilişkisi üzerindeki çevresel koşulların ılımlı etkileri bulunduğunu belirtmişlerdir. Erken girişimcilik yönelimi araştırmalarının yaygın olarak çevresel koşul bağımlılık teorisine dayandığını ifade etmişlerdir.

Kreiser vd. (2010) çalışmasında, ulusal kültürün ve ulusal kültürü temsil eden bazı kurumların girişimcilik yöneliminin iki temel boyutu olan risk alma ve proaktiflik üzerindeki etkisini değerlendirmek için altı ülkedeki 1.048 işletmeden elde edilen veriler ile ulusal kültürün boyutlarından bazılarının, küçük ve orta ölçekli işletmelerin gösterdiği risk alma düzeyini ve proaktif işletme davranışlarını belirlemede önemli bir rol oynayıp oynamadığını ve bu tür davranışları nasıl etkileyebileceğini araştırmışlardır. Belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin risk alma üzerinde önemli olumsuz etkiye sahip olduğu, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve güç mesafesinin ise proaktif işletme davranışlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Küreselleşme ve girişimcilik yöneliminin dünya çapında artan etkisi ile girişimcilik yönelimi kavramını farklı sosyokültürel bağlamlarda değerlendirilmesinin uygun olduğu belirtilmiştir (Wales vd., 2019b). Babson College ve London School of Economics işbirliği ile oluşturulan Dünya Girişimcilik Platformunun araştırmalarından görüldüğü üzere girişimciliği etkileyen iki ana faktör bulunmaktadır (Börü, 2006). Bunlar:

- Girişimcilik alt yapısı; devlet politikaları, devlet programları, eğitim, finans, Ar-Ge transferi, ticari alt yapı, iç pazarın dışa açık olması, fiziksel altyapı ve kültürel normlar.
- Ülke alt yapısı; devletin rolü, ekonominin dışa açıklığı, finans sektörünün etkinliği, teknoloji yoğunluğu, esnek işgücü pazarı, yasal kurumlar, ekonomik büyüme, sosyal, politik ve kültürel ortam.

Bu iki faktör toplumsal faktörler başlığı altında girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri gösterebilme potansiyeli noktasında önemlidir. Çalışma kapsamında da üst başlık olarak toplumsal faktörler altında sosyal statü faktörleri değerlendirmeye alınmıştır.

De Massis vd. (2017: 3) sektöre dayalı girişimci yeteneklerini tanımlamak ve sektöre özgü belirleyiciler, süreçler ve girişimcilik sonuçlarının mevcut anlayışını geliştirmek için önemini inceleyerek girişimcilikte sektör araştırmalarını çalışmıştır. Sektör ya da çevre araştırmaları da toplumsal faktörler başlığı altında değerlendirilebilecek durumdadır. Genel çevre, sosyal statü faktörlerini ve toplumsal faktörleri de içine alan daha üst bir kavram olarak ele alınabilir.

Nissan vd. (2011) çalışmalarında örgütlerin ve kurumların ekonomik büyüme sürecine etkilerini araştırmışlardır. Kurumların ekonomik büyümeye, özellikle de yeni bir iş kurmak için gereken prosedürler, zaman gibi şeylerle, etkileri olabileceğini belirtmişlerdir. Girişimcilik için kurumsal bir çerçeve gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Yazarların kurumsal iktisat okuluna yakın görüşleri benimsedikleri görülmektedir. Bu bağlamda kurumsal faktörler, fırsat esasına göre girişimcilik faaliyetini belirler. Bunlar, resmi faktörler ‘bir iş kurma prosedürleri ve maliyetleri, krediye erişim, vb.’ ve gayri resmi faktörler ‘girişimciliğe karşı tutumlar, yolsuzluk algısı, vb.’ olarak tanımlanabilir.

Laspita vd. (2012) çalışmalarında, farklı kültürlerdeki aileler içinde girişimci niyetlerin aktarılması için bir model geliştirmeyi amaçlamıştır. 15 ülkeden 40.000'den fazla bireyden elde edilen verileri kullanarak, girişimci niyetlerin ebeveynlerden çocuklara aktarılmasının ötesinde, doğrudan veya dolaylı olarak niyetlerini etkilediğini göstermektedir. Dahası, ebeveynlerin, büyükanne ve büyükbaba etkilerinin kısmen birbirinin yerini aldığı ve etkilerin gücünün kültüre

göre değiştiği görülmektedir. Sonuçlar, girişimcilik niyetlerinin nesiller arası aktarımı hakkında daha ayrıntılı bir tablo sunmaktadır. Bireyin genetik mirası ile girişimcilik eğilimini kendinden sonra gelen nesillerine aktardığı ifade edilmiştir. Bu noktada girişimcinin sosyoekonomik kökeni ile ilgili bir değerlendirmenin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Girişimcinin anne ve babasının eğitim durumu ayrıca ailedaki ilk ocuk olup olmama durumu ve ilk girişim yaşı girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri içerisinde değerlendirilecektir.

Literatürde bireyin ve işletmenin doğup büyüdüğü geliştiği evre ya da çatı yapısı olarak değerlendirilebilecek örgütün girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri Ek 3'te yazar tarafından değerlendirilip bir soyutlamaya ve sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

1.5. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALAN YAZIN

Girişimcilik yönelimini etkileyen ve tez kapsamında asıl akademik ilginin yönlendirildiği bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörleri birinci bölüm içerisinde ayrı ayrı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Girişimcilik yönelimi alan yazın içerisinde tekrardan bu faktörler ele alınmayacaktır. Girişimcilikle ilgili okumalarımız sonucunda girişimcilik yönelimi ile ilgili sınıflamaya çalıştığımız bazı olgular ve bunlar ile girişimcilik yönelimi kesişiminde yapılan çalışmalar şunlardır:

Girişimcilik yönelimi ile *zmleme kapasitesi ve çok ynllkle* ilgili olarak öncelikle kavramların tanımları ifade edilmek istenirse Cohen ve Levinthal (1990a); Zahra ve George (2002a: 186) zmleme kapasitesini işletmenin “yeni, dış bilgiyi değerlendirme, asimile etme ve ticari amaçlara uygulama” yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Bui vd. (2019) girişimcilik yönelimi daha yüksek olan işletmelerin şiddetle öğrenmeye eğilimli olduğunu belirtmişlerdir. Kavramın girişimcilik yönelimi ile kesiştiği çalışmalara örnek olarak ise; Mehrabi vd. (2019) zmleme kapasitesinin girişimcilik yönelimi noktasında işletmelerde nasıl ve ne zaman farklılık yaratacağına vurgu yapılmıştır. Çalkantılı bir çevrede girişimcilik yöneliminde özümleme kapasitesinin moderatör rolü üzerine yapılan (Engelen, Kube, vd., 2014) ve özümleme kapasitesinin anahtar boyutlarını derleyip yeni bir yapı önerilen, dinamik yeteneklerin örgütsel süreçlerde ve örgütsel değerim ve evrim temelinde olduğunun vurgulandığı alışmalar (Zahra ve George, 2002a: 185) mevcuttur. Girişimcilik yönelimini bir deneyim ve işletme performansı olarak gören çalışmasında (Patel vd., 2015), özümleme kapasitesinin olanak sağlayıcı ya da imkn veren rolü üzerine vurgu yapmıştır. William J Wales, Vinit Parida, vd. (2013) alışmasında girişimcilik yöneliminin özümleme kapasitesi performans ilişkisindeki moderatör rolüne, daha düşük özümleme kapasitesi seviyelerinde

finansal kazanımları artırdığına ve daha yüksek özümseme kapasitesi seviyelerinde finansal performanstaki düşüşü azalttığına dikkat çekmişlerdir. van Doorn vd. (2017a) ise Üst yönetim ekiplerinin, dinamik ortamlarda girişimci yönelimini nasıl geliştirebileceğine dair sundukları modelde tek başına dış tavsiye almanın girişimci stratejiler geliştirmede etkisi olmadığı, dış tavsiye ile özümseme kapasitesinin birlikte değerlendirildiğinde daha yüksek girişimcilik yönelimine yol açacağını belirtmişlerdir.

Özümseme kapasitesi girişimcilik kesişimde yapılan çalışmalarda genellikle işletmelerin girişimcilik yönelimi performans ilişkisindeki aracı rolüne vurgu yapılarak ele alındığı görülmektedir. Çevrenin özellikle de çalkantılı bir çevrede faaliyetini sürdüren işletmelerin özümseme kapasitesinin “kolaylaştırıcı” rolünü kullanarak girişimcilik yönelimi performans ilişkisini güçlendirebileceği ile ilgili bir literatüre rastlanmaktadır (Engelen, Kube, vd., 2014: 1354; Zahra vd., 2006). Bu hususta şu eklemeler yapılabilir: İşletme performansı dinamik bir çevrede, dinamik yeteneklerinin ortaya çıkışı noktasında, özümseme kapasitesi yardımıyla daha kolay ve rakiplerine göre yani özümseme kapasitesine sahip olmayan rakiplerine göre daha fazla ortaya koyacağı düşünülebilir.

Şimsek (2009) girdi süreç çıktı çerçevesinde daha kapsamlı olarak, şirketler arası ağların ve rekabetçi ortamların örgütsel ustalık şekillendirme etkilerini de belirten çok düzeyli bir modelde üst yönetim takımının örgütsel düzeyde araştırmacı ve faydacı boyutlar arasında davranışsal entegrasyonu ile örgüt performansı arasındaki etkiye dikkat çekmiştir. Girişimcilik yönelimi ile örgütsel ustalık hususunda yapılan çalışmalarda genellikle işletmelerde aynı anda keşif ve sömürü birlikte ve dengeli bir şekilde izlendiği anlarda örgütsel ustalık hususunun daha fazla etkisinin görüldüğü (Cao vd., 2009; Mehrabi vd., 2019), bir işletmenin çok yönlü becerisinin hem iç (örgüt) hem de dış (çevresel) faktörlerden etkilenebileceğini (Benner ve Tushman, 2015; O'Reilly III ve Tushman, 2013), çevresel dinamizmin bu etkilerde önemli olduğu ve girişimcilik yöneliminin aracı etkilerinin çalışıldığı görülmektedir.

Girişimcilik yönelimiyle birlikte ele alınabilecek *teorileri, yöntem ve stratejilerle* ilgili olarak ise şunlar söylenebilir: Tek bir teori ya da kuramsal çerçeve ile ele alınamayacak kadar geniş bir kavram olan girişimcilik yönelimi, alan yazın içinde zengin kuramsal çeşitlilik sunduğu görülmüştür. Bunun nedeni girişimciliğin tarihsel gelişimi içerisinde sunduğumuz son dönem içerisinde alana birçok farklı alandan göçün gelmesi olabilir. Covin ve Lumpkin (2011: 859) girişimcilik yönelimi araştırmalarının teoriden ziyade “fenomen odaklı” olma eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Lakin bu kavram ele alınırken bir teorik çerçeve sunma ihtiyacı elzemdir. Sosyal bilimlerde genel olarak girişimcilik ve girişimcilik yönelimini odak noktasına

alan pek çok teori mevcuttur. Bunlar psikolojik, sosyolojik, ekonomik, yönetsel ve kültürel teoriler olarak yazar tarafından gruplandırılmıştır:

Psikolojik teorilerle ilgili olarak; belirsizlik toleransı (Scherer, 1982), dürtüsel girişimcilik (Verheul vd., 2015), kontrol odağı teorisi (Mueller ve Thomas, 2001; Rotter, 1990), uyanıklık teorisi (Kirzner, 2015), başarı ve motivasyon teorisi (Stewart ve Roth, 2007), beklenti teorisi (Renko vd., 2012), öz yeterlilik teorisi (Bandura, 1977) ve düzenleyici odaklar teorisi (Brockner vd., 2004) örnek olarak verilebilir.

Sosyolojik teorilerle ilgili olarak; fırsata karşı gereksinim teorisi (Harding vd., 2002; Shane, 2009), Kuramsal Kuram (Bruton vd., 2010; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 2005), Özgürleşme Teorisi (Rindova vd., 2009), Girişimcinin Statüsüne Saygı teorisi (Dana, 1995; Hagen, 1963), Girişimcinin Örgüt Ekolojisi Teorisi (Freeman vd., 1983; Hannan ve Freeman, 1977), Girişimciliğin Sosyal Sermaye Kuramı (Burt, 2002; Greve ve Salaff, 2003) örnek olarak verilebilir.

Ekonomik teorilerle ilgili olarak; Radikal Öznelleşme Teorisi (Chiles vd., 2007), Jack of All Trades (JAT) Teorisi (Lazear, 2004), Yaratıcı Yıkım Teorisi (Schumpeter, 1947), Kümelenebilirlik Teorisi (Cusmano vd., 2015; Delgado vd., 2010), Bilgi Yayılımı Teorisi (Acs vd., 2009; Agarwal vd., 2010), İşlem Maliyeti Kuramı (Coase, 1991; Dahlman, 1979), X-Verimlilik Teorisi (Leibenstein, 1978) örnek olarak verilebilir.

Yönetsel teoriler ile ilgili olarak; Üst Yönetim Teorisi (Hambrick ve Mason, 1984), İlk Hareket Teorisi (Kerin vd., 1992), Kaynak Tabanlı Teori (Alvarez ve Barney, 2007; Barney, 1991) örnek olarak verilebilir.

Kültürel teorilerle ilgili olarak ise; Uyumsuzluk teorisi (Kahn vd., 2017), kültür teorisi (Hofstede, 1980; Shane, 1992), din teorisi (Gümüştay, 2014) örnek olarak verilebilir.

Bu teorilerin dışında Kor vd. (2007)'in insan zihninin içeriğinin ve dolayısıyla *karar vermenin* dışsal olaylar tarafından katı bir şekilde belirlenmediği varsayımını ifade ettiği Öznelleşme teorisi, girişimciliği stratejik davranış perspektifinden değerlendiren çalışmalar (Kuratko ve Audretsch, 2009), işletmelerin değerli varlık pozisyonlarını nasıl oluşturduklarını, entegre ettiklerini ve yeniden yapılandırdıklarını araştırdıkları Teece vd. (1997)'in dinamik yetenekler kavramı, Prahalad ve Bettis (1986)'in kritik kaynak tahsis kararlarını nasıl kavramsallaştırdıkları ile ilgili “baskın mantık kavramı” ve Meyer ve Heppard (2000) çalışmasında bir işletmeyi ve üyelerini, daha fazla kârlılığa yol açacak yeni ürün fikirleri ve süreç yenilikleri için sürekli bilgi araştırmaya ve filtrelemeye yönlendirdiğini ifade ettiği

“girişimsel baskın mantık kavramı” girişimcilik yönelimi çalışmalarında kullanılabilir diğer teorik lenslerdir.

Bu kadar farklı ve düzeyli kuramsal temel içerisinden Üst Yönetim Kuramı söylemleri, Örgüt Ekolojisi ve Kurumsal Kuramın bireyi tırnak içinde önemsiz gösteren söylemlerine “karşı denge” olarak öne sürülebilir bir yaklaşıma sahiptir. Zira çalışma kapsamında Üst yönetim kuramının girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri açıklamak için kullanılacağı ve çok boyutlu analiz içerisinde (birey, örgüt ve sosyal statü) değerlendirmeye gidilmesi noktası kurama da bir açılım getirme çabalarımız olarak değerlendirilmelidir.

Literatürde girişimcilik yönelimi ve *öncülleri* ile ilgili yapılan çalışmalarda öne çıkan unsurlara örnekler vermeden önce kısa bir sınıflamaya gidilmiştir.

Girişimcilik Yönelimi Öncülleri	Vurgusu	Yazarlar
Coğrafya Ekosistem	Ticari ve profesyonel alt yapı, fiziksel erişim, ekosistem etkisi, kümeler ve cazibe merkezlerinin durumu, ağlar, teknolojik alt yapı ve girişimciliğe hazır bulunuşluk	(Boso vd., 2013; Cohen, 2006; Garnsey ve Heffernan, 2005; Kuada, 2009; Mason ve Brown; O'shea vd., 2005; Suzuki vd., 2002; Van de Ven, 1993).
Kültürel Miras	Kültürlerin sıklık ve gevşekliği, ülkelerin Hoffstede kültür boyutları durumları, klan kültürü, geliştirme kültürü, hiyerarşik kültür, din, kaderci inanış, uyumsuzluk teorisi, kültür teorisi, toplumun risk almaya bakışı, çekme itme (pull&push)- itme ve çekme, göçmen girişimciliği	(Au vd., 2017; Berger, 1991; Cherchem, 2017; Engelen, Flatten, vd., 2014; Fatoki, 2014a; Fatoki ve Oni, 2014; Fayolle vd., 2008; Ganzin vd., 2020; Hessels vd., 2008; Kreiser vd., 2010; Lee ve Peterson, 2000; Menor ve Roth, 2007; Nişancı, 2015; Soer, 2019; Tjoonk, 2016; Wilson vd., 2004)
Girişimsel Miras	Anne baba girişim sahipliği, anne baba eğitim ve mesleği, ataerkil ve anaerkil aile yapısı, ipek yolu, baharat yolu gibi daha çok tarihsel süreçlerin etkisinden kalan toplumların girişimsel mirasları	(Cowden vd., 2016; Durrani ve Forbes, 2018; Pittino vd., 2017; Schmitt-Rodermund ve Vondracek, 2002; Shahriar, 2018; Uhlaner vd., 2012).
Genetik Miras Doğum	İlk çocuk olma, başlangıç zihniyet, taklit zihniyet, biyolojik girişimcilik, gen araştırmaları	(Chlosta vd., 2012; Kollmann vd., 2007: 328; Mauer vd., 2017; Mrabure vd., 2018; Nicolaou vd., 2020; Nicolaou ve Shane, 2009; Robinson ve Keith Hunt, 1992; Robinson vd., 1991).
Aile, Eğitim, Çevre	Çok çocuklu bir aileden gelme, ailenin girişimci olma durumu, girişimciliğin sosyal istenirliği, *çocukluk ve gençlik döneminde iş deneyimi yaşaması, *çocukluğunda yaşadığı girişimciliğe karşı suçluluk durumu, *anne babanın sabit gelirli ya da değişken gelirli olma durumu, *boşanmış ya da vefat etmiş ebeveynin çocuğu olma *özerkliğe karşı kuşku ve utanç	(Doğru, 2008; Ensley ve Pearson, 2005; Erikson, 1993; Fatoki, 2014b; Fitzsimmons ve Douglas, 2011; Guerrero vd., 2008; Krueger, 1993; Lindquist vd., 2015; Păunescu vd., 2018; Schepers vd., 2014; Shapero ve Sokol, 1982; Zellweger ve Sieger, 2012)

Tablo 3. Girişimcilik Yönelimi Öncülleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Birey düzeyinde karar, örgüt düzeyinde davranış ve eylem ve toplum ve sosyal statü düzeyinde çatı kavram olarak ele aldığımız girişimcilik yöneliminin oluşmasından önceki öncüllerini, “coğrafya, kültürel miras, girişimsel miras, genetik miras ve doğum, aile, eğitim ve çevre” gibi üst süreçlerden geçerek olgunlaşan çok süreçli ve zamansal olarak yaygın bir halde olan bu oluşumu özetlemek gerekmektedir.

Girişimcilik yöneliminin oluşmasından önceki öncüllerinden olabileceğini düşündüğümüz aile, eğitim, çevre ve bağlamı örneklendirmek gerekirse, çok çocuklu bir aileden gelme, ailenin girişimci olma durumu (Lindquist vd., 2015), girişimciliğin sosyal istenirliği (Ensley ve Pearson, 2005; Fatoki, 2014b; Fitzsimmons ve Douglas, 2011; Guerrero vd., 2008; Krueger, 1993; Păunescu vd., 2018; Schepers vd., 2014; Shapero ve Sokol, 1982; Zellweger ve Sieger, 2012) çocukluk ve gençlik döneminde iş deneyimi yaşaması, çocukluğunda yaşadığı girişimciliğe karşı suçluluk durumu, anne babanın sabit geliri ya da değişken geliri olma durumu (Doğru, 2008), boşanmış ya da vefat etmiş ebeveynin çocuğu olma (De Vries, 1977: 45-46) gibi literatürde çok örneklerine rastlanılamayan lakin potansiyeli olan değişkenler bu gruba örnek olarak verilebilir. Şöyle ki tıpkı ebeveynin rol model olması gibi çocukluk ya da gençlik döneminde edinilen iş deneyimi girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olması muhtemeldir. Girişimciliğe karşı suçluluk olgusu Erik Erikson’un Psikososyal gelişim kuramından gelmektedir. İnsanın sağlıklı bir ruh haliyle gelişebilmesi için 8 dönemin hedeflerini tamamlaması gerektiğini savunmaktadır. Herhangi bir dönemde aşılamayan çatışmalar er ya da geç aşılmalıdır. Kuram özünde çocuğun merakını gidermek için girişimsel işlerini engellemek ona kızmak yerine onun teşvik edilmesiyle bu dönemin sağlıklı aşılabileceğini ifade eder (Erikson, 1993). Çocuğun her girişiminde iyi hissetmesi, motive edilmesi bu süreçte yaptığı yanlış veya yetişkinlere göre yanlış ifadelerin ve eylemlerin yapıcı bir şekilde anlatılması bu süreci atlatmasında, sergilediği girişimciliğin olumlanmasının ve becerememe yapamama duygusunu bir anlamda sekteye uğrayan girişimciliğini zedeleyen ifade ve tavırlardan kaçınılmasının önemi vurgulanmıştır. Bu dönemi güzel atlatan bireylerin girişimcilik yönelimlerinin atlamayan bireylere göre fazla olacağı önerilmektedir. Girişimcilik yönelimi boyutlarından olan özerklik boyutunu da etkilediğini düşündüğümüz Erikson’un “özerkliğe karşı kuşku ve utanç dönemi” ise girişimcilik yönelimine etki edebilecek potansiyele, kuramsal derinliğe ve literatür boşluğuna sahip bir diğer olgudur. Anne babanın sabit geliri ya da değişken geliri olma durumu “memur zihniyetine sahip ebeveynin” girişimcilik gibi oldukça riskli sayılabilecek olgulara karşı çocuklarına engelleyici ya da en azından özendirici olmayan durumu kast edilmiştir. Bu değişkende ebeveyni memur ya da sabit

gelirli bir işte çalışan bireylerin girişimcilik yönelimini kariyer tercihi noktasında ebeveynlerin bu durumundan dolayı tercih etmeyebileceği ifade edilmek istenmiştir. Boşanmış ebeveynin ilk çocuğu olma durumu bireyin psikolojik arka planını ifade etmesi noktasında hayata erken atılma, baba- anne rolüne bürünme isteği gibi girişimciliğin öncülü olarak değerlendirilebilecek olgularla daha erken yaşta ve sert bir şekilde tecrübe edilmesi sonucu “kırılmalığın” azalması “sertliğin” artması gibi unsurları ön plana taşıyacağı için bu çalışmada kullanılmasa dahi girişimcilik yönelimi araştırmalarına öncül olabilecek değişkenler arasında sayılabilir.

Girişimcilik yönelimi ve *dinamik yetenekler* ile ilgili yapılan çalışmalara birkaç örnek vermeden önce “dinamik yetenekler kavramını kaynakların taklit edilmesi zor kombinasyonlarının oluşturulması” (Açıkdilli ve Ayhan, 2013: 144) şeklindeki tanımının verilmesi gerekir. Ürün geliştirme noktasında hayati öneme sahip bu yeteneklere örnek olması açısından işletmenin atıl durumda olan veya çürüyen kaynakları, bunları yeni ürünler geliştirmek gibi yenilikçi yollarla yeniden birleştirilmesi, dahili ve harici yetkinliklerin entegre edilmesi ve yeniden yapılandırma becerisi ve bunları girişimsel eylemlerde kullanma şeklinde de ifade edilebilir (Teece, 2012; Teece vd., 1997). Sahi vd. (2019) bu bağlamda girişimcilik yönelimi ve operasyonel yanıt verme arasındaki bağlantıyı keşfetmeye çalışmıştır. Bulguları girişimcilik yöneliminin pazar gereksinimlerine yanıt vermede etkili olduğunu ve bunun sonucunda üstün performansla sonuçlandığını göstermektedir. Al-Jinini vd. (2019) çalışmalarında entelektüel sermayenin küçük ve orta ölçekli işletmelerde teknik yenilik ve girişimcilik yönelimi üzerindeki etkilerini ampirik olarak araştırmışlardır. Entelektüel sermayenin hem girişimcilik yönelimi üzerine hem de teknik yenilik üzerine olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Yang vd. (2018) çalışmalarında girişimcilik yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkide hem dâhili hem de ağ kaynak mekanizmalarının moderatör rollerini araştırmışlardır. Örgütsel yapının “merkezileştirme ve resmileştirme” ve koordinasyonun “bilgi entegrasyonu” yanı sıra işletmelerin dış paydaşlarla bağlantılarının “işletme ve kurumsal ağlar” girişimcilik yönelimi faaliyetlerini desteklemek için kaynakları seferber etmede kritik olduğunu savunmaktadırlar. Merkezileştirmenin girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirirken, resmileştirmenin onu zayıflattığını bulmuşlardır. İşletmenin iş ağı bu ilişkiyi güçlendirirken kurumsal ağın da onu zayıflattığı belirtilmiştir. Bilgi entegrasyonunun bu ilişkiyi olumlu bir şekilde yönettiği vurgulanmıştır.

Rodrigo-Alarcón vd. (2018) çalışmalarında sosyal sermaye ve onun üç boyutunun yapısal, ilişkisel ve bilişsel olarak dinamik yetenekler aracılığıyla girişimci yönelimi nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Ampirik analizin sonuçları, dinamik yeteneklerin işletmelerin

sosyal sermayesi tarafından üretildiğini göstermektedir. Dinamik yetenekler, ilişkisel ve bilişsel sosyal sermayenin daha yüksek bir girişimcilik yönelimi geliştirmesine yol açtığı ifade edilmiştir. Irwin vd. (2018) çalışmalarında girişimcilik yöneliminin insan kaynakları dış kaynak kullanımı ve stratejik insan sermayesi ile etkileşiminin KOBİ performansına etkilerini araştırmışlardır. Sonuçlar stratejik insan sermayesinin girişimcilik yönelimi ve KOBİ performansı arasındaki ilişkiyi yönettiğini göstermektedir. Wu (2007: 550-552) dinamik yetenekler kavramını girişimcilik yönelimi bağlamında değişen çevre koşullarına çabuk cevap verme ile karakterize edilebilecek bir kavram olarak ele almaktadır. Girişimsel bir kaynak olarak dinamik yetenekler uzmanlık (know-how) bilgisini, finansal sermayeyi ve yönetim yeteneğini içermekte olduğu görülmektedir. Yazarın dinamik yetenekler tanımı girişimcilik yönelimi bağlamında faktörleri içerisinde değerlendirildiğinde “saldırgan rekabetçilik” ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Çetindamar (2005) Türkiye’de başlangıç aşamasında en çok ihtiyaç duyulan kaynakların pazar ve talep araştırması, teknolojik destek, kalifiye insan kaynakları ve pazarlama ve reklamcılık olduğunu ifade etmiştir. Bu hususa sahadaki yatırımcılar şu eklemeleri yapmışlardır: Ülkemizdeki start up işletmelerinin sahip ya da yöneticilerine girişimcilik yöneliminin ilk yıllarında psikolojik destek, yol gösterici rehberlik, ekiplerindeki önemli pozisyonlara insan kaynağı sağlama, ekip kurma, ürün geliştirme hususunda yol gösterme, müşteri ilişkileri noktasında ve yatırım çekebilecekleri, finansal olarak ihtiyaç duyacakları kaynaklara erişim noktasında da rehberlik edilmesi, eğer kurucu ekibe sahip ise takım içerisindeki çatışmaları engelleyici ve çözücü kısaca icra kabiliyetlerini artırıcı yönetsel desteğin verilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca sektörel veya alt sektörel anlamda, bu sektörlerin kullandığı bazı anahtar kelimelerin tanıtılması, ülkemizde “iş yapacak” sektörel farkındalığı ve çeşitliliği sunan ve öne çıkan, öncelikle destek sağlanan, büyüme potansiyeli olan ve regülasyona çok tabi olmayan sektörlerin ve alanların tanıtımının yapılmasının gerekliliği önem arz etmektedir. Girişimcilerin sanatlarını ifa ettikleri bu ekosistemi tanımaları, pazarın hazır bulunuşluğu gibi hususlarda, doğru yerde doğru işleri yapmalarına, gerçekte var olan pazarla algıladıkları pazarın farklılığını keşfetmelerine yardımcı olacaktır (Onur, 2017).

Bu tez çalışmasının özü birey, örgüt ve sosyal statü düzeyinde etkileri görmek olduğu için ve ilgili bölümde etraflıca tartışıldığı için tekrar alan yazın içerisinde ele alınmayacaktır. Bu bağlamda kısa özet mahiyetinde kavramımız girişimcilik yönelimi ile ilgili yapılan detaylı literatür taramasında ortaya konulan eserler öncelikle sınıflandırılmıştır. Yapılan okumalarda

girişimcilik yönelimi kavramının hangi kavramlarla birlikte çalışıldığı, bir anlamda çalışma yönü ya da alanın haritası Tablo 4’de görülmektedir.

Kavramla ilgili güncel kümelerin ve katkıların tartışıldığı (Wales, Kraus, vd., 2020: 6) girişimcilik yönelimi alan yazınına, yazar tarafından oluşturulan bu sınıflandırma ile yeni açılımlar getirilmesi umulmaktadır.

Konu	Kaynak
Girişimcilik yönelimi ile özümseme kapasitesi ve çok yönlülük ile ilgili çalışmalar,	(Engelen, Kube, vd., 2014; Patel vd., 2015; Simsek, 2009; van Doorn vd., 2017a; Zahra ve George, 2002a)
Girişimcilikle birlikte çalışılan teoriler ve stratejiler	(Bylund ve McCaffrey, 2017; Covin ve Lumpkin, 2011; Dhliwayo, 2014; Duane Ireland ve Webb, 2007; Gümüşay, 2018; Lisboa vd., 2011; Parente vd., 2018a; Phillip H Phan, 2004; Su vd., 2017b; von Briel vd., 2018; Wales vd.)
Girişimcilik yönelimi ve üst yönetim kuramı kesişiminde yapılan çalışmalar	(Amason vd., 2006; Craig Crossland ve Donald C Hambrick, 2011; Gupta vd., 2018; Kammerlander vd., 2015; Parker ve Van Praag, 2012; Patzelt vd., 2009; Simsek vd., 2010)
Girişimcilik yönelimi öncülleri ve sonuçları	(Anderson vd., 2009; Miller, 1983; Morris vd., 2007; Phan vd., 2002; Pittino vd., 2017; Zahra vd., 1999)
Girişimcilik yönelimini dinamik bir yetenek ve kaynak olarak gören çalışmalar,	(Anderson ve Eshima, 2013; Eshima ve Anderson, 2017; Garcia-Villaverde vd., 2018; Teece, 2012; Zahra vd., 2006)
Girişimcilik yönelimini işletme düzeyi davranışsal model olarak inceleyenler	(Carland vd., 1984; Covin ve Slevin, 1991, 1993; Miller, 1983; Miller ve Friesen, 1982; William J Wales, Vishal K Gupta, vd., 2013)
Girişimcilik yönelimi, franchising ve değerlendirme ile ilgili çalışmalar	(Falbe vd., 1999; Kaufmann ve Dant, 1999; Lanchimba vd., 2018; Phan vd., 1996; Stanworth ve Curran, 1999)
Girişimcilik yönelimini bağımsız değişken olarak ele alan çalışmalar	(Akhtar vd., 2013; Brandstätter, 2011; İnce ve Topcu; Kilenthong vd., 2016; Leutner vd., 2014)
Girişimcilik yönelimini birey düzeyi tutumlar olarak inceleyen model	(Baron, 1998, 2004; Brandstätter, 2011; Brockhaus Sr, 1980; Gupta vd., 2014; Lumpkin ve Dess, 1996; G. Lumpkin ve G. G. Dess, 1996; Marvel vd., 2016; Nicolaou ve Shane, 2009; Simsek vd., 2010)
Girişimcilik yönelimini süreç ve girişimsel hareket olarak gören çalışmalar	(Brockner vd., 2004; Jack ve Anderson, 2002; Kodithuwakku ve Rosa, 2002; Moroz ve Hindle, 2012; Spivack vd., 2014)
Girişimcilik yönelimini sosyal sermaye olarak gören bakış açısı	(Chandra, 2017; De Clercq vd., 2013; Garcia-Villaverde vd., 2018; Kwon ve Arenius, 2010; Rodrigo-Alarcón vd., 2018; Smith vd., 2017)
Aile şirketlerinde girişimcilik yönelimi ve destek hususu	(Arzubiaga vd., 2018; Peters ve Kallmuenzer, 2018; Stanley vd., 2019; Zahra vd., 2004; Zellweger vd., 2012)
Girişimcilik yönelimi ile finansman, sermaye, çıkış ve hasat üzerine yapılan çalışmalar	(DeTienne vd., 2015; Hsu vd., 2016; Rosenbusch vd., 2013; Vaznyte ve Andries, 2019; Wiltbank vd., 2009)
Üniversitelerde girişimcilik yönelimi ve akademik girişimcilik	(Huyghe vd., 2016; Lee ve Wong, 2004; Markman vd., 2005; Nicolaou ve Birley, 2003; Wood, 2009)
Girişimcilik niyeti	(Çetin vd., 2015; Dutta ve Thornhill, 2008; Krueger Jr vd., 2000; Laspita vd., 2012; Lee, Wong, Der Foo, vd., 2011; Zhao vd., 2010)

Girişimcilik yönelimi ölçüm modelleri	(Covin ve Wales, 2012; Gupta vd., 2004; Hansen vd., 2011; Knight, 1997; Kreiser vd., 2002; Wang, 2008)
Girişimcilik yönelimi ile fırsat, keşif ve karar alma bakış açısından ele alan çalışmalar	(Alvarez ve Barney, 2007; Covin vd., 2006; Davidsson, 2015; De Clercq vd., 2018; Edelman ve Yli-Renko, 2010; Shane ve Venkataraman, 2000; Short vd., 2010; Suddaby vd., 2015; Venkataraman, 1997)
Girişimcilik yönelimini örgüt kültürü, ulusal kültür ve çevre bağlamında inceleyen çalışmalar	(Aytaç ve İlhan, 2007; Busenitz vd., 2000; Fayolle vd., 2010; Fiş ve Wasti, 2009; Hayton vd., 2002; Kreiser vd., 2001; Lee ve Peterson, 2000; Ling vd., 2019; Mueller ve Thomas, 2001; Tan vd., 2013; Thomas ve Mueller, 2000; W. Wales vd., 2011; Wasti ve Fiş, 2010; Whitley, 1999; Zahra, 1996; Zahra vd., 2004)
Girişimcilik yönelimi ve performans ilişkisini üzerine yapılan çalışmalar	(Altuntaş ve Dömez, 2010; Covin vd., 2006; Hughes ve Morgan, 2007; Lumpkin ve Dess, 2001; Rauch ve Hatak, 2016; Rauch vd., 2009; Slevin ve Covin, 1998; Tang vd., 2008; Wang, 2008; Wiklund ve Shepherd, 2005)
Girişimcilik yönelimi ile ilgili review ve meta makaleler	(Anderson vd., 2015; Covin ve Lumpkin, 2011; Covin ve Wales, 2019; Petur O Jonsson, 2017; Lampe vd., 2019; Rauch vd., 2009; Shepherd vd., 2019; Simsek vd., 2017a; Slevin ve Terjesen, 2011; Spencer vd., 2008; Unger vd., 2011; Wales, 2016; William J Wales, Vishal K Gupta, vd., 2013)
Girişimcilik yönelimi öğretimi	(Bae vd., 2014b; Collins vd., 2006; Fiet, 2001)
Girişimcilik yönelimini, uluslararası, ülkeler arası ve çok uluslu şirketler bağlamında inceleyen çalışmalar	(Baker vd., 2019; Coviello vd., 2011; Covin ve Miller, 2014; De Clercq vd., 2012; Faiz ve Üner, 2015; Gupta, 2019; Kiss vd., 2012; Kreiser vd., 2010; Oviatt ve McDougall, 2005; Terjesen vd., 2016; Wales vd., 2019a; Zahra ve George, 2002b; Zahra vd., 2000; Zahra vd., 2014)
İç girişimcilik, kurumsal girişimcilik ve sosyal girişimcilik	(Antoncic ve Hisrich, 2001, 2003; Dess ve Lumpkin, 2005; Hornsby vd., 1993; Kuratko vd., 1990; Parker, 2011; Shaw ve Carter, 2007; Zahra ve Covin, 1995)

Tablo 4. Girişimcilik Yönelimi ve Çalışıldığı Konular.

Kaynak: Tablo 4. Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2. BÖLÜM: ÜST YÖNETİM KURAMI

Çalışmanın bu bölümünde, girişimcilik yönelimini etkileyen bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerinin belirlenmesinde kullanacağımız teorik çerçeve olarak Üst yönetim kuramından (ÜYK) bahsedilecektir. Üst kademe yaklaşımında ifade edildiği üzere örgütler ve işletmeler üst kademelerinin yansımalarıdır. Sahip oldukları demografik özellikler üst yöneticilerin bilişsel yapılarını, bilişsel yapıları da stratejik tercihlerini ve kararlarını, stratejik tercih ve uygulamaları da başarı ve başarısızlıklarını yani performansı yaratmaktadır (Besler, 2006). Üst yöneticilerin stratejik tercih ve uygulamalarını anlayabilmek için başvurulabilecek en objektif kriterler onların demografik özellikleridir. Bu yüzden kuramın teorik temelleri içerisinde önce demografi kavramı, sonra demografinin etkilediği bilişsel yapılar ve şemalar, sonrasında bilişsel yapıların ve şemaların etkilediği stratejik kararlar ve davranışlar “girişimcilik yönelimi süzgecinde” değerlendirilecektir. Üst yönetim kuramı çok düzeyli analizle ele alınması gerektiği öngütlenen (Abatecola ve Cristofaro, 2018; Albert A Cannella ve Tim R Holcomb, 2005a, 2005b; Carpenter, 2005; Dalton ve Dalton, 2005) bir literatürün varlığını da dikkate alarak kuramın değişkenleri bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörleri olarak gruplamaya gidilmiştir. Pek çok teorik temelle ele alınabilecek bir olgu olan girişimcilik yönelimi kavramını “analiz düzeyleri, karar, tercih ve davranış açımları” ile ele alabileceğimiz teorik çerçeve olarak Üst yönetim kuramı tercih edilmiştir. Bu bölümde ayrıca demografik özellikler, ekip, grup kavramları ile birlikte ele alınacak, üst yönetim takımlarının homojenliği ve heterojenliği ile ilgili literatür özellikle girişimcilik yönelimi hususu dikkate alınarak tartışılacaktır. Üst yönetim kuramının hangi çalışmalar temel alınarak oluşturulduğu ile ilgili bir değerlendirme yapıldıktan sonra kuramın ölçülebilir değişkenlerinin girişimcilik yönelimine etkisi, “bu etkide bireysel değişkenlerin mi, örgütsel değişkenlerin mi, sosyal statü değişkenlerinin mi daha fazla etkisi vardır” sorularına cevap aranacaktır. Kuramın teorik temelleri içerisinde geçen baskın koalisyon, yönetici iş talepleri ve yönetsel takdir yetkisi kavramları ele alınacak ve kuramın tarihi gelişim seyri içinde genel bir değerlendirme yapılacaktır. Sonraki bölümlerde üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenlerinin ayrı ayrı tanımlanması ve bu değişkenlere ilişkin eleştirel literatür taramasına yer verilecektir.

Üst yönetim kuramı ilk öne sürüldüğü yıllarda Üst yönetim takımlarını incelemeye alan bir kuram olarak ele alındığı görülmektedir. Üst yönetim kuramı temelde üst yöneticilerin bilişsel yapıları, sahip oldukları değerler, algılar ve onların stratejik tercih sürecine ve ortaya çıkan performans sonuçlarına olan etkileri yer almaktadır (Carpenter vd., 2004: 750). Lakin son

yıllarda kuramın genişletilmesi amacıyla araştırmacılar sadece üst yönetim ekiplerini değil aynı zamanda CEO'ları ve girişimcileri de araştırma konusu yaptıkları görülmektedir (Dooley ve Fryxell, 1999; Ginzler vd., 2004; Russ, 1991). Finkelstein vd. (1996: 26) kurama “yöneticinin kendi özelliklerinin bir fonksiyonu” olarak değerlendirdikleri “yönetimsel takdir yetkisi” kavramını kazandırmasından sonra Üst yönetim kuramının takımların yanında yöneticiler seviyesinde de ele alınabilecek bir açılım getirdiği görülmektedir. Bu açılıma bir diğer ekleme ise yöneticilerden ziyade girişimcilerin kendilerini örnekleme olarak katkı sunulmak amaçlanmaktadır. Bu farklılık girişimcilik yönelimi gibi olgulara karşı yönetimsel riske bakış açılarının yöneticilerin ve girişimcilerin farklı olması öngörüsüne dayanmaktadır. Ayrıca kuramın söylemlerine uygun olarak şu ekleme yerinde olacaktır. Yönetimsel takdir yetkisi sektörden sektöre, işletmeden işletmeye ve örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Yöneticilerin takdir yetkisinin oluşması için bir takım faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler çevresel, örgütsel ve bireysel yönetim özellikleridir (Finkelstein vd., 1996: 34; Hambrick ve Finkelstein, 1987: 379). Son yıllarda kuramın analiz düzeyinde görülen bu değişikliğe bir ekleme de bu tez çalışması ile işletmelerinde çoğunlukla hem yönetici hem de girişimci olan Teknopark girişimcilerinin analize konu edilmesidir.

2.1. ÜYK TEORİK TEMELLER VE ÖNEMLİ KAVRAMLAR

Bireye dayalı üretim şekillerinde uzun yıllar değişiklik olmamıştır. Başlangıçta işletmeler basit bir örgüt yapısına ve birey ağırlıklı çalışma sistemine sahip olmuşlardır. Zamanla makineleşme ve hammaddelerin etkin şekilde kullanılması işletmelerin maddi varlıklarının önemini artırmıştır. Bu maddi varlıkların yanında onlardan daha önemli beşeri kaynakların önemini farkına varılmaya başlanmıştır. Ekip, grup gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanların sosyal yönleri ve örgüt içindeki davranışları yönetim çalışmalarının ilgisine girmiştir.

Ekonomik faktörlerin artan önemi onun üzerinde etkili olan psikolojik faktörlerin özellikle insan ve davranışlarının araştırılmasını gerekli kılmıştır, bu yüzden çalışmamızda kavramsal düzeyde araştırdığımız girişimcilik yönelimi olgusu bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörleri dikkate alınarak daha bütüncül bir bakış açısı elde edilmek istenmektedir. Girişimcilik yönelimi olgusunu ele alacağımız teorik çerçeve ise Hambrick ve Mason (1984) tarafından öne sürülen Üst Yönetim Kuramıdır. Kuram özünde şunu söylemektedir: Örgütler, üst yöneticilerinin birer yansımasıdır. Yazarlara göre çalışmanın yönetimsel açıdan iki önemli amacı mevcuttur. Bunlar:

- Üst kademe özelliklerinin örgütsel sonuçları nasıl yansıttığı hakkında model sunmak,
- Yönetici geçmişi ile işletme çıktıları arasında ilişkinin tespit edilmesine yönelik araştırmalara temel teşkil etmektir.

Stratejik değer taşıyan üst yöneticilerin bireysel düzeyde bilişsel yapılarını meydana getiren demografik özelliklerinin davranış ve sonuçlar üzerindeki etkileri ise 20. yüzyıl sonlarına doğru araştırılmaya başlanmıştır. Özellikle ekonomik dönemden sonraki girişimcilik çalışmalarında karar alıcı bireyin daha iyi anlaşılması için demografi kavramına ilgi artmıştır. Bu ilginin bir ürünü olarak yapılan çalışmalarda yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Demografik veriler muğlaklıktan uzak, kesin anlama sahip, objektifliği daha az tartışılır ve elde edilmesi kolay kaynaklar (Besler, 2006) olarak görülmektedir. Demografik özellikler bireysel açıdan büyük önem taşımaya rağmen işletmenin *tüm* performansı üzerinde belirleyici olduğunu söylemekte yanıltıcı olacaktır. Demografik özellikler, bireysel boyuttaki her şeyi açıklamaktan uzaktır. Çünkü karar ve uygulamalar birey ve grup düzeyinde alınmakta, örgüt düzeyinde davranışa dönüşmekte ve uygulanmakta ve toplumsal etkileri “çift yönlü” olduğu iddia edilmektedir. Bireysel özelliklerin farklılığı ve örgüt içindeki dağılımı işletme karar ve uygulamalarının gerçek nedenleri ve öngörücüleri olduğu düşünülebilir.

Üst yönetim kavramının tarihi seyri içerisinde bir değerlendirilmeye gitmek kuramın gelişimini ele almada önemlidir. Üst yöneticilerin tarihin her döneminde var olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Lakin üst yönetim kavramı yönetim literatürüne 1980’lerde girmiştir. Koşullara bağlı olarak şartlar değiştikçe işletme ve işletme yönetimi de değişmiştir. Üst yönetim kavramının eksiksiz olarak anlaşılması için tarihsel değişim sürecinin anlaşılması gerekmektedir (Aydemir, 2019: 20). Bu tarihi ilgiyi girişimciliğin tarihi gelişim süzgecinde de net bir şekilde görebilmekteyiz. Yakın zamana kadar işletme yönetiminde bireysellik hâkimken, karar ve uygulamaların çoğunlukla merkezi olduğu bilinmektedir. Yüzyılın başlarında yönetim bilimciler örgütün en üstünde yer alan yöneticilerin merkezi kontrol ve karar almalarından kuvvetli bir şekilde etkilendikleri (Nemiro vd., 2008: 60) görülmektedir. Teknolojik gelişmelerin etkisi ve işletme boyutlarının büyümesi ile işletme yönetimleri sahiplerden uzman yöneticilere geçmiştir (McCraw, 1990: 585). Sahipler bu profesyonel yöneticileri kontrol edecek pozisyona kendilerini çekmişlerdir. Aynı zamanda yatırımcılar ve hissedarlarda işletme yönetiminde çeşitli şekillerde söz sahibi olmaya başlamışlardır (Aydemir, 2019: 20). Lakin çalışmamız kapsamında ele aldığımız işletmelerdeki durum bu işletmelerin

çoğunun hala ve hali hazırda girişimci ve sahiplik temelinde olmaları dolayısıyla “saf” girişimcilik yönelimine olan etkilerini daha net görmemizi sağlayacağı düşünülmektedir. Bu görüş örgütün paydaşları olarak sayılabilecek birey ve grupların, üst yönetici ve sahiplerin, örgütleri ile ilgili bir getiri-götürü hesabı içinde olduğunu ileri süren, pek çok çelişen amacın varlığına vurgu yapan, kar maksimizasyonu yerine doyurucu olan karara yönelimin ifade edildiği sınırlı rasyonellik kavramının (Simon, 2013) görüşleri çerçevesinde bir değerlendirme neticesinde, örgütlerde otorite olarak ifade edebileceğimiz girişimci ya da üst yöneticinin özellikle risk ve belirsizlik noktasında yönetsel farklılığını ortaya koyması noktasında önemlidir. Rasyonel davranış teorisinin insanların ve örgütlerin önceden belirlenmiş koşullar altında belirli amaçlara ulaşmak için önceden belirlenmiş bir davranışta bulunmaları gerektiği varsayımını çok sert ve katı olarak değerlendiren (March ve Simon, 1958) görüşlerini temel alarak Hambrick ve Mason (1984: 195) tezimizin teorik alt yapısını oluşturduğu makalesinde bu belirlenmiş unsurların, karar vericilerin bilişsel alt yapısına atıfta bulunmaktadır. Bu unsurlar; geleceğe ilişkin bilgi ve varsayımlar, seçenekler konusunda bilgi ve bu seçeneklerin sonuçlarına yönelik bilgileri içermektedir. Bu unsurların girişimci ve üst yönetici açısından farklılaşacağı iddia edilmektedir.

Üst yönetim kuramının işletme yazınında yerini alırken geçirdiği safhaları aktarırken, kökeninde Carnegie Okulunun davranış teorisi ve Pfeffer’in örgütsel demografi yaklaşımı bulunduğu görülmektedir. 1960’lı yıllarda Carnegie Okulu’nun yaptığı kuramsal çalışmalara göre; önemli karar ve davranışlar, mekanik uğraşlardan ziyade davranışsal faktörlerin birer sonucudur (Aydemir, 2019: 23). Müteakiben Pfeffer tarafından ortaya konulan örgütsel demografi yaklaşımına göre de demografik faktörler işletmeleri anlama ve yönetme de önemlidir. Demografik değerler taşıdıkları anlam itibariyle kişisel hiçbir yoruma gerek bırakmadan yöneticilerin bilişsel seviyelerini ve stratejik tercihlerini kolayca ortaya koymaktadır (Carpenter ve Fredrickson, 2001).

Pfeffer (1983)’e göre demografi kavramı incelenen sosyal varlığın yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, hizmet süresi ya da ikamet süresi, ırkı vb. gibi temel nitelikler açısından bileşimini ifade etmektedir. Pfeffer (1983) üst yönetim takımı üyeleri arasındaki demografik özelliklerin bir işletmenin karar seçiminde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Yaş heterojenliği ve görev süresi heterojenliği, üst yönetim takımları üyeleri arasındaki uyumu engelleyecek şekilde görüş çatışmasına yol açabilecek tutum, değer ve bakış açılarında farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Bu görüşe Bantel ve Jackson (1989); Bose (2015) zıt olarak, üst yönetim takımının

çeşitliliğinde, benzer olmayan görüşlerin etkili grup tartışmasını hızlandırabileceğini ve yüksek kaliteli karara yol açabileceğini eklemiştirlerdir.

Demografik değerler çeşitli bilimsel disiplinlerle ve çeşitli bakış açıları ile ele alınmasına rağmen işletme performansının üzerindeki etkileri ilk kez Hambrick ve Mason (1984) tarafından öne sürülen Üst Yönetim Kuramı içerisinde ele alınmıştır. İşletme için hayati derecede önemli olan stratejik kararları hazırlayan, alan ve uygulayan üst yöneticiler, birinci derecede önem taşıyan kesim olarak değerlendirilmiştir. Üst yönetici karar ve uygulamalarını belirleyen faktörler işletmenin başarı ve başarısızlığının nedenleri olmaktadır. Üst yöneticilerin uygulama ve davranışlarının belirleyicisi ve onları diğer yöneticilerden farklı kılan nitelikleri, sahip oldukları demografik özelliklerdir. Doğdukları andan itibaren hayatlarının tüm safhalarında kazandıkları bireysel özellikler onları diğer yöneticilerden farklı kılmakta üst kademelere taşımakta, karar ve uygulamalarını belirlemekte (Aydemir, 2019: 1-3) ve onları özellikle girişimcilik yönelimi gibi işletme çıktısı olarak nitelendirilebilecek başarıların öznesi yapmaktadır. Yöneticilerin karar ve uygulamaları üzerinde belirleyici olan bu özelliklerin bilinmesi, değerlendirilmesi işletme sonuçlarının nedenlerinin bilinmesini sağlamaktadır.

Üst yöneticiler örgütlerine en uygun karar ve uygulamaları alıp bunları örgüt içinde davranışa ve eyleme dökmek isterler. Bu durum işletmeler için performans ve rekabet üstünlüğü elde etmek açısından çok önemlidir. Aynı durum girişimciler içinde geçerlidir. Girişimcilerin dünyayı değiştirdiği bir ortamda, girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler hakkında fikir sahibi olmak önem arz etmektedir. Girişimciliğin tarihsel süreçte geçirdiği evreler dikkate alındığında önce birey sonra örgüt içinde gruplar ve son olarak da birey, örgüt ve toplum düzeyini göz önüne alan bir gelişim görülmektedir. Başarılı bir girişimcilik yönelimine sahip olmak isteyen işletme sahiplerinin ülkemiz koşullarında nasıl bir üst yönetime sahip olmaları gerektiğinin cevabını bilmekte ayrıca önem arz etmektedir. Bu yüzden üst yöneticilerin girişimcilik yönelimi hususunda çalışma ve başarı şartlarının neler olduğu ve nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir. Girişimcilik yönelimine etki eden bireysel, örgütsel ve sosyal statü değişkenlerini Üst Yönetim Kuramı değişkenleriyle üst yöneticiye ve(ya) girişimciye sorarak elde etmek konunun birinci dereceden muhataplarına ulaşmak anlamına gelmektedir.

Kuramın özü olarak ifade edilecek yöneticilerin örgütlerinin birer yansıması olması durumu (Hambrick ve Mason, 1984) göz önüne alındığında doğal bir açıklım ve tündengelim mantığı sonucunda, girişimcilerin de örgütlerinin bir yansıması olduğu fikrinden hareketle bu girişimcilerin sahip olduğu girişimcilik yönelimini etkileyen unsurlar bu kuramla değerlendirilmek istenilmektedir. Kuramın yönetsel açıdan örgütsel sonuçlarla ve işletme

çıktılarıyla ilgili iki önemli amacı dikkate alındığında kuram kavram uygunluğu görülebilir. Kuramlar deneylerle desteklendiği ölçüde, test edilebilirliği ve yanlılanabilirliği olduğu sürece genişletilebilir ve sınanabilir. Kuram ve kavram uyumunu yakalamaya çalıştığımız bu genişletme, yakınsama çabamız kapsam bakımından sınırları dikkate alındığında sonraki çalışmalar ile farklılaştırılarak, detaylandırılarak ve ayrıntılandırılarak “açıklanmayı açıklama” hedeflenmektedir. Bu bağlamda özellikle Teknopark girişimcilerin çoğunlukla bulunduğu araştırmanın saha kısmındaki girişimciler kendi şirketlerinde karar noktasında söz sahibi olan ve çoğunlukla üst yönetimde yer alan bireyler olduğu göz önüne alındığında, kurucu ya da kurucu takımın çok çeşitli emekler toplamı, pazar ve ürün uyumuyla birleşince ortaya çıkabilecek bir olgu olan girişimcilik yönelimi kavramı ele alınmak istenmektedir.

Bu kadar önem atfettiğimiz girişimcilik yönelimi olgusunu ele alırken kullanacağımız demografik değişkenlerle ilgili olarak ülkemizde pek çok işletme ve üst yöneticilere ait verilerin paylaşılmadığı hatta neden böyle bir çalışma yapıldığının sorgulandığı görülmektedir. Ancak diğer gelişmiş ülkelerde üst yöneticilere ait özellikler işletmenin prestij sebebi olarak değerlendirilmekte ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Üst kademe yaklaşımı demografik değerlerin sonuçlar üzerindeki etkilerini incelemektedir, ancak ekip bütünlüğü içerisinde demografik değerler bireysel boyuttan farklı özellikler taşımaktadır bu nedenle homojenlik ve heterojenlik kavramları ve yönetsel açıdan taşıdıkları anlam önem kazanmaktadır (Aydemir, 2019).

Ekip düzeyinde kararlarla ilgili homojenlik ve heterojenlik kavramları öne çıkmaktadır. Bireyler başarmak için yalnız çalışmak yerine birlikte hareket ederler. Bunun yolu da ortak amaçların tanımı ve kabulüdür (Pearn, 2002: 96). Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireyler, iletişimdeki başarıları, birbirlerine destekleri, yakın çalışma arzuları ve kusursuz koordinasyonları ve toplamda yönetsel yetenekleri ile örgüt için önemli çıktılara sebep olabilmektedirler. Ortak değer ve özelliklerin oluşumu grubun en önemli stratejik gücünü ifade eder. Ekiplerde de benzer şekilde bireysel boyutun çok ötesinde pozitif sinerji yaratan bir birliktelik söz konusudur (Aydemir, 2019: 14). Gupta sorumluluklar bireysel iken, ekipte sonuçlar önem kazanmakta ve bireysel boyutun ötesinde anlamlar taşımaktadır. Grup bir yığın olmasına karşın ekip niteliklidir. Bu husus bireyden örgüt düzeyine geçişte bireysel kararların işletme düzeyinde davranışa dönüşürken bir takım değişimlere uğrayabileceğini bize göstermektedir. Bu noktada ekip psikolojisi, zihin tekleşmesi gibi kavramlar önem kazanmaktadır (Aydemir, 2019: 16). Bu gibi durumlarda ekip düşüncesinde üyeler baskın yöneticinin veya fikirlerin onayıcısı olabilmekte, üyelerin zihinsel faaliyetlerinde yavaşlama

görülebilmektedir. Kuram içerisinde bu durum baskın koalisyon kavramı ile ele alınmaktadır. Abatecola ve Cristofaro (2018) çalışmasında örgüt içerisindeki baskın koalisyonların büyük ölçüde geçmişlerini ve deneyimlerini yansıtan kararlar alırken sezgisel yöntemleri kullanma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Bu husus araştırmamızın saha kısmı olan Teknoparklardaki şirketlerdeki girişimcilerin genellikle tek ya da birkaç ortaklı sahiplik temelinde olduğu değerlendirildiğinde, bireysel düzeyde (saf) kararlarını ve işletme düzeyinde (net) eylem ve uygulamalarını görebilmemize olanak tanımaktadır. Sosyal statü faktörleri gibi toplumsal etkileri de değerlendirmeye katarak kuramın kavramı açıklayıcı gücü artırılmak istenmektedir. Girişimcilik yönelimi bağlamında sonraki çalışmalarda hangi fonksiyonel geçmişe ve deneyime sahip girişimcilerin daha çok sezgisel kararlar alma eğiliminde olduğu ele alınabilir.

Kişileri anlayabilmek için onları şekillendiren sosyal içerik anlaşılmalıdır (Postmes ve Jetten, 2006: 17). Bu bağlamda işletmeler ve onların davranışlarında birinci derecede etkili bireyleri anlayabilmek için de içinde buldukları sosyal bağlamı değerlendirmek önem arz etmektedir. Oppong (2014), yöneticilerin vizyonlarının (dikkatlerini verdikleri alanlar) ve çevre algılarının bizzat bilişsel temelleri ve değerleri tarafından kısıtlanmakta olduğunu ve üst düzey yöneticilerin kurumsal çevre algısının da verdikleri kararları etkilemekte olduğunu vurgulamıştır.

Üst yöneticiler işletme yönetiminin en önemli bireyleri ve karar alıcılarıdır. İşletme açısından tüm etkinlikleri en üst seviyede koordine eden, uygulayan, önemli değişiklikleri yaratarak uzun ve kısa vadeli politika ve hedefleri yapan yöneticilerdir. Bu kişiler işletme faaliyetlerinden bir bütün olarak sorumludurlar (Steinhoff, 1979: 35). Üst yöneticiler için en önemli konu alternatif hareket tarzları arasında seçim yapmaktan daha ziyade yeni olanak ve fırsatları keşfetmektir (Byrnes ve Chesterton, 1973: 16). Üst yöneticilerin örgüt içerisinde işletme amaçlarına göre *davranışlarını* belirleyen, sahip oldukları kişisel özellikler (Thomas, 2007) olduğu dikkate alındığında yeni olanı keşif hususu gibi özellikle girişimcilik yöneliminin tezahürü noktasında girişimcilerin sahip olduğu kilit özellikleri açıklayıcı, öngörücü olarak değerlendirme önemli görülmelidir. Zira üst yönetim işletmeyi bir bütün olarak yöneten ve bu kararlardan sorumlu olan personeldir (Brinckmann, 2008: 25). Üst kademe yöneticiler özellikle uluslararası pazara giriş, rakiplerin değerlendirilmesi, ürün rasyonalizasyonu, yatırım, finans, insan kaynakları gibi faaliyetlere ait kararlar alarak sonuçları takip ederler. Bu faaliyetlerde işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlar (Brinckmann, 2008: 47). Üst yönetim ekibi işletme için nadir, kıymetli ve taklit edilemez bir stratejik kaynaktır.

Bu kadar önem atfedilen, görevlerini sahip oldukları çeşitli bilgi ve birikimlerle yerine getiren üst yöneticiler bir araya getirilmiş (Malone vd., 2003: 198) “kompakt” bilgilere sahiptir. Bu bilgiler işletmenin davranış tarzını şekillendirmekte ve tüm işletmeyi kapsamaktadır. İyi ve yerinde karar almak sadece uzun dönem hedefinin tespit edilmesi veya yönetsel uygulamaları değil, o işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki teknoloji düzeyi ile rekabet ortamı hakkında bilgilere sahip olmayı da gerektirmektedir (Aydemir, 2019). Üst yönetimin verdikleri kararların da örgütün tamamını kapsadığı (Malone vd., 2003: 124) düşünüldüğünde önce insanı sonra içinde bulunduğu örgütü ve toplumu anlamamız gerekliliği öne çıkmaktadır.

Mosciski (2004: 134) çalışmasına göre; üst düzey yönetimi inceleyen çalışmaların temeli (Cyert vd., 1959; Cyert ve March, 1963) tarafından yapılan davranış çalışmalarına dayanmaktadır. Yapılan çalışmalara göre, karar mekanizmasında yer alan üst düzey yöneticilerin ekonomik olarak rasyonel karar vermesi zor olduğundan, birbiri ile çakışan birçok amacı dikkate almaları gerekmektedir. Maliyet fayda analizi yapmayıp yeterlilik kriterlerini karşılayan seçimleri gerekli kılan bu durum sınırlı rasyonellik olarak bilinir. Bu sınırlı rasyonellik durumu Üst yönetim kuramı içerisinde yönetici iş talepleri olarak ele alınır. Yöneticinin işini zor veya zorlayıcı olarak deneyimleme derecesi olarak tanımlanabilecek yönetici iş taleplerinin (Hambrick vd., 2005: 473) belirleyicileri ise işin zorluğu, performans zorluğu ve yönetici istek ve arzusu olduğu ifade edilmiştir (Hambrick vd., 2005: 476-477). İş ne kadar büyük bir yönetici deneyimi gerektirirse, stratejik rasyonelite o kadar uzaklaşacaktır, iş talepleri arttıkça, yöneticiler stratejik durumlarıyla ilgili uyarıcıların daha küçük bir kısmını anlayacakları vurgulanmıştır (Hambrick vd., 2005: 478). Bir yöneticinin iş talepleri ne kadar büyükse, yöneticinin özellikleri “demografik ve psikolojik” arasındaki ilişki o kadar güçlü olacaktır. Ganster (2005) çalışmasında yönetici işi taleplerinin mevcut bilgilere ve riskli tercihlere verilen dikkati değiştirebileceğini ve böylece karar görevinin zorluğunu arttırabileceği gibi olumsuz etkilerinin yanında yöneticilerin sorunlar için yenilikçi alternatifler üretmesine de izin verebileceği gibi olumlu etkilerinden bahsetmiştir. Ayrıca bu noktada çevrenin bu iş taleplerini zorlaştırıcı ya da kolaylaştırıcı etkisi akla gelmektedir. Girişimcilik yönelimi gibi önemli iş talepleri altında olan yöneticiler tarafından alınan kararlar onların işlevsel geçmişlerini, eğitimlerini, yaş ve deneyim sürelerini yansıtacaktır. Bu tez çalışması kapsamında değerlendirilmese de demografinin girişimcilik yönelimini açıklayacağı modelde yönetici iş taleplerinin aracı rolü özellikle çevrenin durumu da dikkate alınarak test edilebilir.

Yönetici iş talepleri yanında yönetsel takdir yetkisi kavramı da üst yönetim kuramı içerisinde geçen önemli kavramlardandır. Yönetsel takdir yetkisi bir karar vericinin

kullanabileceği kısıtlamalar olmadan yönetsel eylem genişliği olarak tanımlanmıştır (Hambrick ve Finkelstein, 1987). Şöyle ki bir yöneticinin takdir yetkisi ya da hareket serbestisi üç seviyeden kaynaklanır: birey “politik zekâ”, örgüt “pasif bir kurul” ve çevre “endüstri büyümesi”. Ulusal düzeydeki ya da toplumsal düzlemdeki faktörler yöneticilerin takdir yetkisini büyük ölçüde etkileyeceği (Crossland ve Hambrick, 2007) dikkate alındığında “girişimcilerin sahip oldukları sosyal statü faktörleri onların girişimcilik yönelimi üzerinde etkilidir” hipotezimizin üst yönetim kuramında temeli bulunduğu görülmektedir. Ayrıca yönetsel takdir yetkisini bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörleri içinde değerlendirmek eylem genişliği noktasında girişimci bireyleri kendi içinde, yer aldığı işletme içinde ve sosyal statü faktörlerini de içine alan bir etkileşimin sonuçlarını göstermesi noktasında önemli görülmelidir. Bunun dışında örgüt, sektör ve ulusal faktörlerinde yönetsel takdir yetkisini etkilediği ile ilgili çalışmalar mevcuttur (Gupta vd., 2016: 6-8). Datta vd. (2003) sektörün özelliklerinin yeni göreve başlayan üst yöneticinin değişime açıklığı ve stratejik sebat hususunda moderatör etkisini araştırmışlardır. Takdir yetkisinin yüksek ve düşük olduğu sektörlerde bu ilişkinin değiştiğine dair bulguları mevcuttur. Benzer bulgulara sahip bir diğer çalışmada Li ve Tang (2010) piyasa öneminin ve karmaşıklığının CEO'lara daha fazla takdir yetkisi verdiği ve dolayısıyla daha riskli davrandıkları hipotezine destek bulmuştur. Çalışma kapsamında ele alınacak teknoparklardaki girişimcilerin de yönetsel takdir yetkisi bağlamında çoğunlukla kendi şirketlerine sahip girişimciler olmaları, şirketlerin çoğunlukla takdir yetkisini kullanabilecekleri sektörel açıklığa sahip oldukları düşünüldüğünde girişimcilik yönelimlerini açıklama noktasında bu araştırmada kullanılmasa dahi ele alınabilecek bir akademik boşluk olarak göze çarpmaktadır.

Üst yönetim teorisi, üst düzey yöneticilerin karar durumlarını dünya görüşlerine uyacak şekilde yapılandırdıklarına dayanmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1990: 484). Bu durum bazı diğer teorisyenler tarafından benimsenen başka bir sonuçla çelişmektedir: Üst düzey yöneticilerin çevresel ve atalet kuvvetleri nedeniyle örgütsel sonuçlar üzerinde nispeten az etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Hannan ve Freeman, 1977; Lieberman ve O'Connor, 1972; Salanick ve Pfeffer, 1977). Bu ikircikli duruma Hambrick ve Finkelstein (1987) üst düzey yöneticilerin kullanabileceği eylem serbestliğine atıfta bulunmak için yönetsel takdir yetkisi ya da bir diğer ifade ile yönetimin sağduyusu kavramını geliştirmişlerdir. Takdir yetkisi, farklı üst yönetim gruplarının karşılaştığı farklı kısıtlama düzeylerini hesaba katmanın bir yolu olarak görülmüş, takdir yetkisinin düşük olduğu durumlarda, üst yönetim ekibinin rolü sınırlı ve üst kademe teorisinin zayıf açıklayıcı gücü olacağı belirtilmiştir. Takdir yetkisinin yüksek olduğu

durumlarda, yöneticiler kuruluğu önemli ölçüde şekillendirebileceği ve yönetimsel özellikler örgütsel sonuçlara kolaylıkla yansıtılabileceği ifade edilmiştir (Finkelstein ve Hambrick, 1990: 484-485). Yönetimsel takdir yetkisi bağlamında da değerlendirildiğinde girişimcilik yönelimi girişimcinin varlık nedeni olarak görüleceği için eylem serbestliği noktasında açıklayıcı gücü bakımından Üst Yönetim Kuramı tercihinin doğru bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Zira girişimcilik yönelimi gerçek manada yönetimsel takdir yetkisine örnek olabilecek bir olgudur.

Finkelstein ve Hambrick (1990) hem üst yönetim teorisini hem de yönetimsel takdir yetkisinin moderator rolünü test etmek için iki ana test yaptıklarını belirtmişlerdir. Yönetimsel görev süresi ile stratejik kalıcılık ve endüstri ortalamalarına uygunluk stratejik atalet kapsamında test edilmiştir. Bir diğeri ise yönetimsel görev süresi ile örgütsel devamlılık / uygunluk arasındaki ilişkinin gücünün mevcut yönetimsel takdir yetkisinin derecesine bağlı olup olmadığıdır. Her bir sektördeki yüksek ve düşük takdir düzeyindeki örgütleri birbirinden ayırarak yüksek, orta ve düşük takdir yetkisine sahip sektörleri örnekledikleri çalışmada sınırlı rasyonellik kuramına rakip görüş ya da alternatif olarak davranışsal unsurları ön planda tuttıkları karmaşık kararların, tam bilgiye dayanan mükemmel rasyonel analizden ziyade büyük ölçüde davranışsal faktörlerin sonucu olduğunu savunmaktadırlar. Eylemler veya eylemsizliklerin hepsi karar vericilerin idari ortama getirdiği inanç, bilgi, varsayımlar ve değerlerden kaynaklanmakta olduğu belirtilmişlerdir (Finkelstein ve Hambrick, 1990: 485). Bu görüş Mintzberg (1973) tarafından, yöneticilerin genellikle dikkat gerektiren çok sayıda bilgi parçasıyla karşı karşıya kaldıklarını belirttiği çalışması ile uyumludur. Bu aynı zamanda tez kapsamında vurgusunu yaptığımız karar, davranış ve eylem noktasında girişimcilik yönelimini anlamaya çalışmamıza yardımcı olacaktır. Araştırmanın saha kısmındaki işletmelerin çoğunluğunun bilgisayar ve yazılım ile ilgili şirketler olduğu göz önüne alındığında çalışma kapsamında ele alınmasa da kuram içerisinde geçmesi sebebiyle hem takdir yetkisini göstermesi noktasında hem de girişimcilik yöneliminin tezahürü noktasında uygun bir sektör olduğu düşünülmektedir.

Pettigrew (1992) çalışmasına göre işletmenin en tepesinde yer alan yöneticilerin özellikleri bireysel ve tek liderden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Çalışmamız kapsamında birey düzeyinde alınan kararların, örgüt düzeyinde davranışa dönüştüğünü ve toplumsal etkileri olduğu ifade edilmektedir. Zira kullandığımız kuramsal altyapı olan üst yönetim kuramının da 1960'lı yıllarda Carnegie Okulunun yaptığı teorik çalışmaya dayandığını, kompleks kararların, ekonomik optimizasyon için mekanik çalışmadan çok *davranışsal faktörlerin* sonucu olarak

açıklanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 194). Ayrıca üst yönetim kuramı da bize örgütsel düzeyde bu davranışsal unsurları açıklayacak yeterli argümanı sunmaktadır.

Yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin oluşturduğu bilişsel yapı sonucu yaptıkları stratejik tercih ve uygulamaların işletme performansını belirlemesi esasına dayanan üst yönetim kuramı, örgüt açısından oldukça stratejik bir olgu olan girişimcilik yönelimi kararı, üst yönetimin sahip olduğu demografik özelliklerin ve değerlerin bir fonksiyonu olarak ele alınacaktır. Bu kararda birey düzeyinde demografik özellikler ve örgüt içinde davranışsal tezahürleri ve toplumsal faktörler içerisinde sosyal statü faktörlerinin etkilerin bu yönelime etkileri belirlenmeye çalışılacaktır. Üst yöneticilerin demografik özellikleri, bilişsel temellerin örgüt içerisindeki yansımasıdır. Bu karakter özellikleri, yöneticinin işletmeye gelirken beraberinde getirdiği gözlemlenebilir ve ölçülebilir niteliklerdir. Bu özellikler: yaş, iş geçmişi, işlevsel geçmiş, eğitim, sosyo ekonomik köken ve finansal pozisyon olarak sıralanır (Hambrick ve Mason, 1984: 197). Örgütün davranışsal manada girişimcilik yönelimi gibi çıktıları da yöneticilerin geçmişlerinden getirdikleri nitelikler ve örgütteki davranışsal uygulamaları ile tahmin edilebileceğini iddia etmekteyiz. Toplumsal manada bu karar ve davranışsal uygulamaların hayat bulduğu, desteklendiği ya da engellendiği bir anlamda girişimcilik yöneliminin davranışsal tezahürlerinin yeşerdiği ‘çatı kavram’ olarak sosyal statü faktörlerini de dikkate alarak bütünsel manada olguyu ele almak gerektiği düşünülmektedir.

Aydemir (2019: 25), yöneticilerin demografik özellikleri ile işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğu vurgulanan üst yönetim kuramında yöneticilerin sahip oldukları demografik özellikler onların bilişsel yapılarını meydana getirdiğinden bu bilişsel yapıların yöneticilerin davranış şekillerini ve tercihlerini de belirlediğini ifade etmektedir. Lankau vd. (2007) üst yönetim üzerine yapılan çalışmaların çoğunun, davranış ve sonuçları etkilediği için demografik özellikler ve bunların birleşimi üzerine olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin en önemli işlevi önemli kararlar almaktır. Bu kararlar işletmenin bir manada stratejisini belirlemektedir. Stratejik bir karar olan girişimcilik yönelimi hususu ele alındığında bakış açısının mantıksal ve kuramsal temelleri görülebilir. Zira bu durum hem girişimcilik hem strateji literatüründe “ayrılmaz ikizler” olarak “girişimcilik ve strateji” hususuna yaptıkları vurguda da görülmektedir. Üst yönetim teorisinin en önemli hususu demografik özelliklerin yönetsel davranışları açıklamasıdır. Girişimcilik yönelimi gibi oldukça stratejik bir hususu Üst yönetim kuramı değişkenleri ve karar alma bakış açısı ile ele almak alana yapılmak istenen en önemli katkıdır.

Bilinmezlik ve tahmin edilemezlik karar almada büyük riskler ve sakıncalar barındırmaktadır. Zira stratejik kararlar çoğu zaman yapılandırılmamış, ön hazırlığı ve ön çalışması yapılmamış karmaşık kararlardır. Üst yönetim literatüründe de sıkça rastlanılan “mental shortcuts” ifadesi ile yönetici karar verirken ilgili durumu alt kararlara indirgemeye çalıştığı, zihinsel kısa yollar kullandığı ifade edilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1973). Mintzberg vd. (1976: 246-250) bu durumu karar vericinin maksimum fayda elde etmek yerine tatmin edici fayda ile yetinen bir problem çözme yaklaşımı olarak değerlendirir. Bu bakış açısı sınırlı rasyonellik kavramındaki tatmin edici kararı ifade etmektedir. Bu yüzden girişimcilik yönelimi kararını etkileyen faktörleri “en fazla” içine alacak analiz düzeyi ile araştırmak ve modellemek hem karar vericinin işin içine olabildiğince çok katılması, hem de karar vericinin zihinsel kısa yollarını açıklaması noktasında önemlidir. Kapsamlı teknik bilgi, problem çözme, liderlik yetenekleri ile iletişim becerisi üst yöneticilerin karar verirken kullandıkları ve özünü demografik değişkenlerden aldıkları bir hazine gibidir. Bu hazineyi kullanarak hem kendileri hem örgütleri hem de toplum için önemli çıktılar ve sorumlulukları olan birçok önemli karar alırlar.

İşletme mensupları kendi çaba ve yeteneklerini diğer bireylerle bir araya getirerek işletmeye değer katmaktadır (Hayes vd., 2006: 184). Keck ve Tushman (1993)’a göre yönetsel ekip dış çevre ile iç kurumsal dinamikler arasında uyumu sağlamalıdır. Bu uyum işletme içinde belirli davranış kalıplarının oturması ile istikrarlı hale getirilebilir. Dış faktörler, üst yönetim ekiplerinin çevreye adapte olması, tepkilerini formüle etmesi ve oluşturulan tepkilerin uygulanması sonucu strateji oluşturulmasında etkin olmaktadır (Hambrick, 1995: 112).

Üst yöneticiler orta yöneticilere hareket ve davranışlar ile tutarlılık, uyum ve bütünlük içerisinde örnek olmakta ve davranış modelleri oluşturmaktadırlar (Wiig, 2012: 44). İcra kabiliyeti ya da yürütme yeteneği olarak adlandırabileceğimiz bu husus kurucu ekip içerisindeki çatışmaların en aza indirilmesi, birlikte ve topyekûn hareket edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu icra kabiliyetine sahip üst yönetim tarafından alınan kararlar, işletmenin alacağı riskleri ve ödülleri belirlemektedir. İşletme açısından kritik olan borçlanma politikası gibi *finansal*, yeni ürün geliştirme gibi *işlevsel* ve yeni pazarlama teknikleri gibi *dışa açık kararlar*, aynı zamanda tüm bunları kapsayıcı nitelikte *girişimsel kararlar* alırlar. Ayrıca bu husus girişimcilik yönelimi hususunda işletme içerisinde yayılımı noktasında önem arz etmektedir. Albert A. Cannella ve Tim R. Holcomb (2005: 208) üst yönetim kuramı içerisinde bu hususu, üst yöneticilerin olayları yorumlaması şeklinde tanımlanabilecek çerçeveleme kavramı ile ifade edilmektedir. Bu husus ayrıca uyum noktasında da önemlidir. Şöyle ki, Mintzberg (1979)’e göre bir işletme çevrenin

sürekli değiştiği göz önüne alındığı durumlarda hali hazırdaki yapı, sistem ve süreçleri ile beşeri sermayesi açısından evrim geçirdiğini ifade eder. Bu yüzden girişimci çevresine uyum sağlamak durumunda olduğu için dış çevrede gerçekleşen değişimleri yönetebilmek için tutarlı, uyum ve bütünlük içerisinde içsel bir yapı oluşturmak durumundadır. Bu husus işletme içerisinde hem girişimcilik yönelimi yayılımı hem de uyum noktasında önemlidir. Abatecola ve Cristofaro (2018) üst yönetim kuramının gelişimi üzerine yaptığı çalışmasında, kurumsal yönetişimin çok yönlü bir görev olduğunu, yalnızca yöneticilerin özelliklerinin bireysel olarak dikkate alınmasıyla değil, aynı zamanda bunların “birleşik etkilerinin” de dikkate alınmasını öğütlemişlerdir. Birleşik etkiler ifadesinden kastın bu etkilerin birey, örgüt ve toplumla etkileşimi, uyum ve bütünlük içinde ele alınması olduğu düşünülmektedir.

Demografik özellikler her bireyin bilişsel temel değer ve çeşitliliğinin ana sebebi olmasından dolayı her işletme ve özellikle her yönetici biriciktir. Araştırmacılar olayların yorumlanmasını bilişsel düzeyde, tecrübe, önyargı bilişsel algıların zihinde şekillenmesi yani, bilişsel şema olarak ele almaktadır (Pidduck vd., 2020). Bu etmenler, bilişsel işlemler esnasında yöneticilerin olayları nasıl şekillendirdiğini, değişkenleri nasıl yorumladığını, yürütme faaliyetlerinde nasıl kullanıldığının tespit edilmesinde yardımcı olmaktadır. Bilişsel düzey, ekip üyelerinin yönetim yeteneklerini ortaya çıkartan temel değerlerdir. Lankau vd. (2007)’e göre bilişsel seviye, bireylerin belirsiz uyarıları algılaması, bilgiyi yorumlaması ve stratejik karar alma esnasında tercihleri etkilemesidir. Yöneticilerin bilişsel yapıları stratejik yaklaşımlarının anlaşılmasında anahtar role sahip olduğu belirtildiğinden (Mintzberg, 1989; Mintzberg vd., 2020), bilişsel yapının biricikliği sebebiyle “stratejinin de farklı olması” beklenmektedir (Thomas ve McDaniel Jr, 1990). Olayları şekillendirme ve yorumlama, stratejik olayları fırsat ve tehdit olarak algılayarak gerçekleşmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte Besler (2006) çalışmasında demografik özelliklerin ekip içerisindeki yöneticilerin bilişsel yaklaşımlarının, algılamalarının ve yorumlamalarının göstergesi olarak yorumlamıştır. Örgütün üst yöneticileri “ya da sahipleri”, örgütün geleceği ile ilgili önemli kararları veren, aynı zamanda mevcut gidişatında önemli roller oynayan, seçme hakkı bulunan kişilerdir (Thomas ve Simerly, 1995). Üst yöneticilerin ayrıca bir araya getirilmiş bilgilere sahip oldukları düşünülür (Malone vd., 2003). Çünkü etkili bir yönetici, düşünce ve davranışlarını sonuç odaklı yapmaktadır. Kişilerin davranışları durumdan çok kişilik özelliklerinin yansımasıdır (Finkelstein vd., 2009). Üst yönetim ekibi üzerine yapılan çalışmaların çoğu ekibin davranışlarını ve bu davranışların ortaya çıkardığı sonuçları etkilemesi nedeniyle demografi hakkındadır (Lankau vd., 2007). Kişilik

özellikleri ile davranışların açıklanmaya çalışılacağı bu girişimcilik yönelimi araştırması alanda bir bütünleşmeye gitmeye örnek olabilir.

Zajac ve Westphal (1996) çalışmasına göre demografik verileri kullanmadaki temel amaç, sonuçları belirleyen yaklaşım ve davranışların nedenlerinin tespit edilme ihtiyacıdır. Demografik özelliklerin analizi işletme stratejisi ve sonuçlarının objektif şekilde değerlendirilmesine olanak tanınmasıdır. Çünkü diğer verilere kıyasla demografik verilerin elde edilmesi ve analizi nispeten daha kolaydır. Demografik özellikler objektiftir, zaman ve mekân farkı gözetmeksizin aynıdır ve kişisel yoruma kapalıdır. Üst yönetim ekibi üyelerinin işletmedeki etkisinin kaynağı çoğunlukla sahip oldukları demografik değerlerden kaynaklanan tecrübeleri ve bunların yöneticilerin altyapılarını şekillendirmesi, bilişsel düzeylerini belirlemesi sonucu yöneticilerin üzerinde benzersiz öneme sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Carpenter ve Frederickson, 2001).

İnsanların meydana getirdikleri toplulukların nüfus yapısı özellikleri, dinamikleri ve bunların sosyal yaşama etkileri demografi biliminin inceleme alanına girmektedir. Demografik yapı, ekonomik bağlamlar ve sosyo politik farklılıklar toplumsal belirleyicilikte etkindir (Özbilgin, 2009: 102). Yönetim biliminde demografi, işletme kaynaklarının beşeri boyutunu ifade etmektedir. Demografi kavramı, işletmenin yapısından çok çalışanlar ile özellikle yöneticilerin sahip olduğu bireysel özellikler ve değerler ile bunların işletme faaliyetleri ve sonuçlarına olan etkileri ile ilgilenmektedir. Wagner vd. (1984) göre demografik özellikler, örgütteki işlemleri yönetme ve sonuçları tahmin etmede önemlidir. Benzer görüşle Pfeffer (1985) çalışmasında örgütsel demografi örgütü yönetme ve analiz etmede tek olmasa da en önemli etmen olduğunu belirtmiştir. Sonuçları belirleyen yöneticileri anlamak, işletme performansını da anlamaktır. Pfeffer (1985: 74) çalışmasına göre örgüt demografisi, yöneticiler için sosyal kalıplar ve bazı spesifik göstergeler sağlaması açısından da ayrıca kullanışlı bir yöntemdir. Bu hususla alakalı Davidson ve Fielden (2003: 4) cinsiyet, yaş ve benzeri özelliklerin bireyin performansını etkilediğini ifade etmiştir. Richard ve Shelor (2002) ise demografik özellikleri gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen olarak iki şekilde sınıflandırarak kültürel farklılıklar şeklinde incelemektedir. Araştırmacılara göre gözlemlenebilir özellikler; milliyet, yaş ve cinsiyet, gözlemlenemeyen özellikler ise eğitim düzeyi ve görev süresidir. Milliken ve Martins (1996), bu özelliklere; fonksiyonel geçmiş ve endüstri görev süresini ilave etmiştir.

Üst yöneticinin karar verme işlemindeki yaklaşımı, deneyimi, birikimi ve olaylar karşısında sergilediği davranışlar onun bilişsel seviyesini yansıtmaktadır. Bu durum ekip

düzeyinde de geçerlidir. Sahip olunan ortak değerler ve benzer bakış açıları uyumlu davranışlar şeklinde ortaya çıkacaktır. Bu davranışlara olgunun girişimcilik yönüyle ilgili son yıllarda örnek mahiyetinde literatürde bazı çalışmalara (Pidduck vd., 2020) rastlanılmaktadır. Yazarlar bilişsel şema teorisi olarak adlandırdıkları teoriden yola çıkarak kültürler arası deneyimin genişliğinin, ticari potansiyeli tespit etmek için bir dizi şematik yetenek olan uyanıklığın girişimcilik niyetlerini geliştirdiğini ifade etmektedirler (Pidduck vd., 2020: 1). Şemaların sosyal senaryoları, dünya görüşlerini ve arketipleri içerdiği ifade edilmiştir. Benzer şemaları paylaşan ekiplerin benzer durumlara yanıt verme, anlamlandırma ve varsayımlarının da benzer olacağı düşünülmektedir. Bu hususta benzer şemalara sahip homojen ekiplerin girişimcilik yönelimlerinin de benzer çıktıları tahmin ettiği öngörüsüyle homojen olabileceği hipotezini göz önüne getirmektedir.

Karar alıcının zihin dünyasında dışarı çıktığımızda karşımıza örgütler ve çevreleri çıkmaktadır. Çevresel değişim oranının az olduğu durumlarda homojen, sık yaşandığı durumlarda ise heterojen özelliklere sahip örgütlerin avantajlı olduğuna dair bir yazın gelişimi görülmektedir (Dursun ve Köseoğlu, 2016; Engelen, Kube, vd., 2014; Yamak vd., 2014). Homojen ekiplerin davranış şekillerinin de yapı gibi benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu benzerliğin doğrudan veya dolaylı olarak ekip davranışını etkilediği ile ilgili çalışmalar yer almaktadır (Salas vd., 2008). Heterojen üyelere oluşan üst yönetim ekipleri daha fazla kaynağa sahip olması nedeniyle geniş bilgi tabanı ve perspektife sahip olmaktadır (Maloney ve Zellmer-Bruhn, 2006). Heterojen ekipler yenilik ve değişime daha fazla açık olmaktadır. Böylece yüksek kalitede kararlar alabilmektedirler. Ekip düzeyinde sosyo-bireysel özellikler, kişisel özellikler ve kültür birbiriyle kompleks bir şekilde kesişirler. Ekip dağılımı, üst yönetim ekibi üyelerinin oluşumu ve yapısı ile bunun sonunda ortaya çıkan üyeler arasındaki etkileşimi, davranış şekillerini ve bunların sonuçlara yansımalarını ifade etmektedir. Dağılım hususunun girişimcilik yönelimine bakan literatüründe W. Wales vd. (2011) çalışmasında girişimcilik yönelimi hususunun örgüt içinde homojen dağılmadığını hiyerarşik düzeyler arasında dikey, iş birimleri arasında yatay ve örgüt geliştikçe zamansal olarak yayılabileceği şeklinde ele alınmış, yazarlar girişimcilik yöneliminin örgütlerde yayılımı ile ilgili üç model sunmuşlardır.

İşletmede aynı dönem içerisinde yer alan yöneticiler, olaylar karşısında benzer dili paylaşmakta, benzer tecrübe ve altyapısal değerlere sahip olmaları nedeniyle sosyal, çevresel ve örgütsel faaliyetlerde benzer davranış şekillerinde bulunmaktadır (Wiersema ve Bantel, 1992). Lakin yüksek rekabet şartlarının olduğu, hızla değişen çevresel ortamlarda homojen ekipler yeni karar ve uygulamalardan uzak durdukları ve statükoyu koruma eğiliminde

oldukları, risksiz olanı tercih ettikleri görülmektedir. Girişimcilik yönelimi hususunda yeni giriş kavramı akılda tutulduğunda heterojen ekiplere sahip işletmelerin homojen ekiplere göre daha çok girişimcilik eğilimi göstermesi beklenmektedir. Bu mantıksal çıkarımın düzgün yöntem ve değişkenler ile test edilip değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletme işletme analiz edilip benzer ekiplere sahip işletmelerin benzer girişimcilik sonuçlarına sahip olup olmadığı karşılaştırması yapılabilir.

Carpenter (2002) üst yönetim takımları çeşitliliğinin, daha homojen olan diğer takımlardan daha fazla bilgi kaynağı ve beceri seti sunacağını ileri sürmüştür. Benzer şekilde Homberg ve Bui (2013: 458) çalışmalarında bilgi karar alma perspektifine uygun olarak çeşitliliğin daha fazla bilgi kaynağı üreteceğini belirtmişlerdir.

Wong (2007) başarı için başka hiçbir şeyin bireyin benzerlik ve farklılıklarını tanıma ve anlamadan daha önemli olmadığını ifade etmiştir. Bu noktadan hareketle üst yönetim teorisinde dikkat çeken iki noktaya vurgu yapmak gerekmektedir: Bunlar bireylerin taşıdığı değerlerdeki farklılıklar ve bunların örgüt değerlerini etkilemesidir. Bireysel biliş ve değerlerin yansıması olan davranışlar ve davranışların karşılığında ortaya çıkan girişimcilik yönelimi gibi sonuçlar ve sonuçların işletme açısından ve toplum açısından taşıdığı anlamlar çalışmamızın akademik ilgi kaynağıdır. Bu ilgi hem girişimcilik yönelimi literatüründe (Audretsch vd., 2013; Bryant, 2007; Covin ve Wales, 2012; Dhliwayo, 2014; Ding vd., 2010; Lumpkin ve Dess, 1996; Wales, Covin, vd., 2020), hem de Üst Yönetim literatüründe (Aydemir, 2019; Besler, 2006; Hambrick ve Mason, 1984; Lankau vd., 2007; Thomas, 2007; Zajac ve Westphal, 1996) gelişmekte olan bir alan olarak göze çarpmaktadır.

Bantel (1994) çalışmasında, ekip heterojenliğini ölçerken kullandığı demografik değişkenleri işle ilgili olan ve işle ilgili olmayan olarak iki gruba ayırmıştır. İşle ilgili olan eğitim düzeyi, fonksiyonel geçmiş ve görev süresini, işle ilgili olmayan yaş ve cinsiyet farklılıklarına baskın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Besler (2006), işletme yönetimindeki heterojenliğin demografik değerlerdeki farklılık dolayısıyla bir ekibin kavramsal temelindeki farklılıklar şeklinde tanımlamıştır. Besler (2006) çalışmasında ayrıca üst yönetim takımları ile ilgili literatürün iki ana akım üzerinde ilerlediğini ifade etmiştir: Bunlardan ilki Hambrick ve Mason (1984) yöneticilerin gözlemlenebilir demografik özelliklerinin örgütsel süreçler ve çıktılarla ilişkili olduğu Üst Kademe Teorisi, diğeri ise Shaw (1981) tarafından ortaya atılan, kişilerarası süreçlerin şirket performansı gibi grup veya örgüt düzeyinde çeşitli sonuçları nasıl etkilediğini gösteren Grup Süreci teorisidir.

Hambrick vd. (1996) üst yönetim ekibi özelliklerine, özellikle ekip heterojenliğine odaklanarak işletmelerin rekabetçi hareketlerinin yönetici kökenlerini araştırmaktadır. Rekabetçi eylemlerin ve tepkilerin farklı karar durumlarını temsil ettiğini savunarak heterojenliğin bazı rekabetçi davranışları nasıl artırabileceğini belirtmişlerdir. Heterojen ekiplere sahip üst yönetim ekipleri ile girişimcilik yönelimi faktörlerinden saldırgan rekabetçilik kavramı arasında bir ilişki olması muhtemeldir.

Heterojen üst yönetim ekipleri işletmeye bilişsel bir zenginlik sunarlar. Heterojen bir yapıya sahip üst yönetim ekiplerinin bilişsel kaynak kümesi (Ferrier ve Lyon, 2004) ve bilişsel dağılımı (Pitcher ve Smith, 2001) ve dolayısıyla konumuzla ilgisi dolayısıyla girişimcilik yönelimi noktasında dağılımın da (W. Wales vd., 2011) farklı olacağını ifade etmemiz gerekir. Demografik dağılımları fazla olan grupların stratejik yaklaşımı, bütünleşmesi yüksek olup kararlarının kalitesi de yüksek olması beklenmektedir. Barsade vd. (2000), bu durumu, görev çatışmasının üyelerin farklı bakış açılarını tanımlaması ve tartışmasına bağlamaktadır. Bu yolla işletme için kritik noktalar değerlendirilmekte, karar kalitesi ve tutarlılığı yükselmekte, yenilikçi ve sorun çözücü ortamlar yaratılarak başarı sağlanmakta olduğu ifade edilmiştir. Bütün bu söylemler geniş bilgi birikimi, yetenek, tecrübe ve değişik bakış açılarının neden olduğu birikim farklılığı sebebiyle Üst yönetim ekibi heterojenliğinin girişimcilik yönelimine yol açan unsurlardan birisi olabileceğini düşündürmektedir.

Ferrier ve Lyon (2004) çalışmalarına göre de üst yönetim ekibi heterojenitesi karar verme kalitesini artırır. Karar verme konusu ve kalitesiyle ilgili olarak Simons vd. (1999), heterojen üst yönetim ekibi üyelerinin kararlarının kapsamlı olmasına, farklı özelliklere sahip üyelerin bir konuya geniş bir bakış açısı ile bakmasına, neticesinde pek çok yaklaşımın gözden geçirilmesi ve çeşitli hareket tarzları ile karar kriterlerinin birlikte değerlendirilmesine dayanmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Wei vd. (2005), aynı konuda benzer bir yaklaşımla, değişik kaynaklardan gelen heterojen yapıdaki ekiplerin beraberinde farklı bakış açılarını da getireceklerini ve bu oluşumun karmaşık meselelerde çeşitli bakış açıları yaratarak karar verme kalitesini artıracığını ifade etmektedirler. Karar vermede heterojen yapıların kalitesine kaynak olarak sahip oldukları geniş birikimler adres gösterilmektedir (Hambrick vd., 1996). Çalışma kapsamında olmasa da işletme faaliyet alanı ile akademik köken uyumuğunun olduğu işletmelerde girişimcilik yöneliminin risk alma ve proaktiflik boyutunun daha fazla tezahür edeceği, işletme faaliyet alanı ile akademik köken uyumuğunun olmadığı işletmelerde ise girişimcilik yöneliminin risk alma ve proaktiflik boyutunun daha az görülebileceği çıkarımı hipotez haline getirilip test edilebilir. Çünkü üst kademe yöneticiler stratejik seçim yaparken,

birikim ve kişisel değerlerini kullandıkları için, bir işletme üst yöneticilerinin yansıması olmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Finkelstein vd. (2009: 5) bu hususla alakalı olarak “eğer stratejiyi anlamak istiyorsak stratejisti anlamak zorunda olduğumuzu” ifade etmiştir. Hem faaliyet alanı hem geçmiş tecrübeler uyumu girişimciyi kendi bilgilerine güvenme ve risk almada onları tetikleyici birer unsur olabileceği öngörüsünün test edilmesi gerekmektedir.

Stratejik kararlar olarak adlandırılan önemli kararlar işletmeleri bir bütün halinde güvenle ve başarı ile geleceğe taşımaktadırlar (Aydemir, 2019: 50-51). Strateji bugünden ziyade gelecekle ilgili bir olgudur. Yönetimsel düzeydeki kararlar fonksiyonel düzeydeki kararlardan daha fazla risk taşırlar, daha yüksek getiriye sahiptirler ve daha fazla esnekliğe ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden de stratejik sınır işletme kaynaklarının toplamıdır. Bu kaynaklar yönetimsel iç kaynaklar ve dış kaynakların toplamından oluşur (Berger vd., 2008). Dış çevrenin kavranması, kontrolü önem kazanmaktadır. Daha dikkatli değerlendirilmesi gereken işletmenin dış çevresi iki ayrı boyutta incelenebilir: Makro ve mikro çevre. Makro yapılar, nüfus, ekonomi, hükümet, yasal, politik, kültürel, teknolojik unsurlardır. Mikro ekonomik yapılar ise müşteriler, rakipler, diğer örgütler, destekçiler ve araçlar (Aydemir, 2019: 55) ve sektördür. Brinckmann (2008)’a göre üst yönetim ekibinin stratejik başarısı altı önemli etmene bağlıdır. Bunlar: iletişim, koordinasyon, denge, karşılıklı destek, ortak çaba ve uyumdur. Bütün bunlar toplamda icra kabiliyeti ya da yürütme yeteneği olarak adlandırılabilir kavramlardır. Hambrick vd. (1996) çalışmalarında üst yönetim ekibi yapısında meydana gelen değişikliklerin, işletme stratejisinde de aynı değişimi yarattığını tespit etmişlerdir. Bu yüzden işletme açısından en önemli stratejik rekabet avantajı üst yönetim ekibinin yapısı ve özellikleridir. İşletmenin sahip olduğu veya kontrol edebildiği kaynaklar üst yönetim tarafından verilen kararlar sonucu etkin sonuçlara dönüşmektedir. Stratejik yönetim işletmenin faaliyette bulunduğu kaynaklar ile faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesidir. Dünyada üst yönetim konusunda yapılan çalışmaların çoğunda işletme seçiminde sektör standardı olarak “Standart Industry Classification” SIC kodları, NAICS kodları, NACE kodları gibi kullanılan bir endüstri standardı sınıflandırma sistemleri mevcuttur. Üst yönetimin bu sektörlerin gerektirdiği özellikle işyeri tehlike sınıfı bilgisini dikkate alarak sektör standartlarına uygun olarak işlerini yürütmesi beklenmektedir. Girişimci işletmenin iç kaynakları olarak bireysel ve örgütsel faktörleri, dış kaynakları olarak ise sosyal statü faktörleri ve daha geniş manada Teknoparkın yer aldığı çevre analize tabi tutulmuştur.

İşletme boyutu, işletmenin sahip olduğu beşeri ve maddi kaynaklar ile kontrol ettiği her türlü varlık ve değerleri başarıya, performansa dönüştürebilmesidir (Aydemir, 2019: 107).

Carayannis vd. (2008) çalışmalarına göre küçük işletmeler büyük işletmelere göre daha hızlı büyüme eğiliminde olurlar. Bu işletmeler hayatta kalabilmek için süratle büyümeyi hedeflemekte ve daha saldırgan stratejiler seçebilmektedirler. İşletme boyutunun yanında işletmenin kurulduğu faaliyete başladığı yıldan itibaren günümüze kadar geçen süre işletme yaşı olarak adlandırılır. Thornhill ve Amit (2003) genç işletmelerin yeterli kaynak, yetenek ve tecrübeye sahip olmamaları nedeniyle, rekabetçi bir pozisyon yakalamak için çoğunlukla riskli davranışlarda bulunacağını ifade etmişlerdir. Zira genç işletmeler yatırım çekmek için de atılımlarda bulunma niyetinde olabilmektedirler. Pazar tabanlı değerlendirmeler özellikle genç işletmelerin gelecek performansına ilişkin önemli bilgiler sunmaktadırlar. Bu yüzden de genç işletmeler konumunu sağlamlaştırıcı, pazar paylarını artırıcı, rekabet güçlerini perçinleyici girişimsel faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Bu hususta girişimcilik yönelimine sahip olan ve uygun geçmişe, eğitime ve çeşitli kişisel özelliklere sahip girişimcilerin işletmeleri, kaynak, faaliyet alanı uygunluğu ve cesareti ile girişimcilik noktasında başarıyı elde ettikleri, yatırım çektikleri ve tutunmaları için gerekli olan büyümeyi gerçekleştirebildikleri öngörüsünü düşündürmektedir. Yaşlı işletmeler ile genç işletmeler arasındaki en önemli fark stratejik karar ve tercihleri olabilir. Yaşlı işletmeler sahip oldukları kaynak ve güç açısından pazarda etkin konumdadırlar ve tercihlerini mevcut durumun muhafaza edilmesi yönünde yapmaktadırlar. Bu yüzden genç işletmelerin girişimcilik yönelimi, yaşlı işletmelerin girişimcilik yöneliminden fazla olması beklenmektedir. Ayrıca işletme yaşı büyüdükçe şirketlerin risk alma ve saldırgan rekabetçilik boyutları açısından daha az girişimcilik yönelimi göstermesi beklenmektedir. Çünkü genç işletmeler yenilik sıkıntısı (Kor ve Misangyi, 2008) gibi olgulardan dolayı diğer işletmelerden farklı stratejik kararlarda bulunmak durumundadırlar. Önceliği büyüme veya pazar paylarını artırma üzerinde kullanacaklardır. Bunlar risk alma ve saldırgan rekabetçilik ile karakterize işlerdir. Dolayısıyla bu işletmelerin girişimcilik yönelimi kararları çoğunlukla muhafazakâr ve statükocu olmaktan ziyade saldırgan veya rekabetçi olacağı düşünülmektedir. Bu hususa örnek mahiyetinde Anderson ve Eshima (2013) büyüme oranının genç KOBİ'ler için yaşlı şirketlere göre daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Genç işletmelerin özellikle tohum yılları olarak adlandırılabilen ilk iki yılsonunda kuruluşla ilgili toparlanma dönemlerinden çıktıktan sonraki dönemde yaşlı işletmelere göre daha fazla girişimcilik yönelimi göstermesi beklenmektedir. Nakit akışının sağlandığı, ürettikleri ilk prototiplerin piyasaya sunulduğu bu ilk yıllar bazı sektörlerde çok daha kısa bazılarında çok daha uzun olabileceği öngörülmektedir. Hambrick ve Fukutomi (1991: 731) üst yöneticilerin görev süreleri ile ilgili gittiği sınıflandırmada 4.dönem olan “yakınsama

döneminde” üst yöneticinin örgütü ile ilgili büyük değişiklikleri içeren bir ivme kazandığını, pekiştirdiğini, cesaretlendiğini ifade etmişlerdir. Üst yöneticinin paradigmasına bağlılığı, görev bilgisi, görev ilgisi ve gücün arttığı bu dönem ilk 2 yılın sonunda olduğunu ifade edilmiştir. Bu husus hem örgüt açısından hem karar alıcı açısından şu şekilde operasyonel hale getirilmek istenmektedir. Mevcut girişimin kuruluş yılından elde edilebilecek verilerden günümüze kadar geçen sürenin azlığı ya da çokluğu ve üst yöneticinin hali hazırdaki şirketteki görev süresi dikkate alınarak bir grupta yapılabilir. Littunen ve Niittykangas (2010) yeni işletmelerin ilk dört yıl ve beş ila sekiz yıl boyunca nasıl yüksek bir büyüme hızına ulaştığına ilişkin faktörleri karşılaştırdığı çalışmada endüstri sektörünün büyümeyi her iki zaman diliminde de etkilediğini ifade etmişlerdir. Yazarlar ayrıca teknik know-how bilgisinin yüksek büyümeyi etkilediğini belirtmişlerdir.

Üst yöneticilerin stratejik tercih ve uygulamalarını anlayabilmek için başvurulabilecek en objektif kriterler onların demografik özellikleridir. Demografinin dağılımı hususunun literatürdeki durumu da önem arz etmektedir. Üst kademe ekiplerinin demografik özelliklerinin ekip içerisindeki dağılımlarının performansı etkileme yönlerini ve şiddetini belirlediği (Stafsudd, 2006) tarafından ifade edilmiştir Bu dağılım hususunu işletme içerisinde davranışa dönüşmüş kişisel kararlar olarak değerlendirebiliriz. Dağılım hususunu ayrıca baskın yöneticinin bireysel düzeyde aldığı ya da etkilenecek aldığı kararlar olarak açıklayabiliriz.

Hambrick ve Mason (1984: 193) yöneticilerin, sorunlar, seçenekler ve sonuçlarla ilgili kendi kişisel yorumlarına dayanarak seçimler yaptıklarını ve böylece “kuruluş üst yöneticilerinin bir yansıması” haline geldiklerini ifade etmektedirler. Bu noktada sosyal psikoloji literatürü, bireysel eğilimlere olan vurguyu, davranış yordayıcıları olarak kabul etmiştir (Weiss ve Adler, 1984). Snyder ve Ickes (1985: 898-908) davranışsal durumları belirlemek için uyumsal ve durumsal faktörlerin birlikte çalıştığı etkileşimci bakış açısı sosyal davranıştaki eğilim ve durumsal faktörlerin göreceli öngörücü güçlerinin hangi özelliklere “eğilim özellikleri”, hangi davranışlara, hangi insanlara ve hangi durumlara bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Girişimcilik yönelimi kavramını tartışırken vurgusunu yapmaya çalıştığımız eğilim ve davranış farklılığı noktası tam da bu noktada önem kazanmaktadır.

Bui vd. (2019: 1) “üst yönetim takımlarının, işletmenin geleceğini etkileyen stratejik kararlar verdikleri için kuruluşların ruhu” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, “yüksek performans işletmenin öğrenme yeteneğinden, girişimcilik faaliyetlerine karşı tutumundan ve çekirdek yetkinliğin vurgulanmasından, üst yönetim takımının özelliklerinden etkilenen tüm bu sorunlardan kaynaklanmakta” olduğu belirtilmiştir. Szulanski (1996: 28) çalışmada işletme

içerisindeki iyi uygulamaların aktarılmasının önemine ve aktarılamamasının nedenlerine vurgu yapmıştır. Bu iyi uygulamalar işletmenin rutin bilgi kullanımının ötesine geçen genellikle üst yönetimin bireysel becerilerine ve iş birliklerine dayalı ortaya çıkan davranış süreçleridir. Bu noktada girişimcilik yöneliminin şirket içerisinde homojen olduğunu varsaymak yanıltıcı olacaktır. Girişimcilik işletme içinde bir zihin inşa etme işidir. Bu hususa çalışmalarında yer veren Wales vd. (2011) hiyerarşi seviyeleri içerisinde dikey olarak, iş birimleri arasında yatay olarak ve bir örgütün geliştikçe zamansal olarak “yaygınlaşmasına” vurgu yapmıştır. Burada önemli olan husus girişimcilik yönelimini üst yönetim kuramı içerisinde değerlendirirken yapının tamamını anlamak için karar alıcı düzlemde bireysel olarak, işletme içerisinde davranışa dönüşmesi ve yaygınlaşması hususunda örgütsel olarak ve çatı kavram olarak bunları etkileyebileceğini düşündüğümüz sosyal statü faktörlerini ele alarak girişimcilik yönelimi hususunu değerlendirmek yaygınlaşma hususunu da dikkate alan bir yaklaşım olacaktır.

Hambrick ve Mason (1984) üst yönetim teorisini önerdiğinden beri üst yönetim takımında karar vermenin öneminin örgütsel sonuçlarını vurgularken Smith ve Tushman (2005) üst yönetim takımlarının operasyondaki rolünü vurgulamıştır. Bu iki yazarın ifade etmek istediği husus kuramın değişkenlerinin hem birey hem örgüt düzeyinde çıktılara sirayet etmesidir.

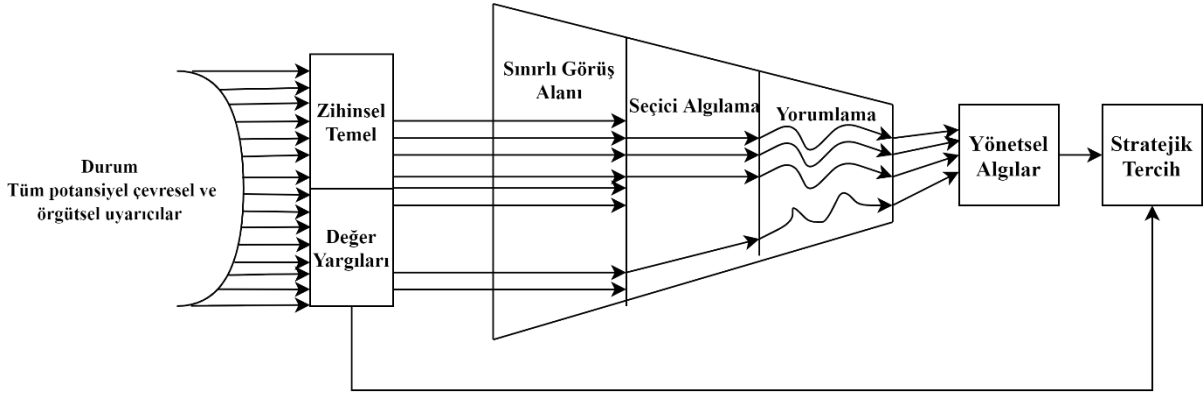
Bui vd. (2019: 2-3) örgüt kültürünün, kurumsal inancı, temel değerleri izlediğini ve örgüt kararlarını daha fazla etkileyeceği için her işletmenin farklı üst yönetim ekibi özellikleri, vizyonu ve dış çevresi ile farklı kültür türleri oluşturacağını belirtmiştir. Her işletmenin biricikliği hususu burada önemli görülmeli lakin altında buldukları çatı kavram olan toplum sistemi içerisinde ele alınmaları gerekmektedir.

Bui vd. (2019) çalışmasının sonuç kısmında girişimci yöneliminin üst yönetim takımının çeşitliliği ve eğitim arka plan düzeyinden etkilendiğini göstermektedir. Ne tür bir girişimcilik yöneliminin, işletmelerin üst yönetim takımı eğitim ve fonksiyonel çeşitlilikten önemli ölçüde etkileneceğini belirlemeye çalışmışlardır. Ayrıca örgütsel özümsemenin girişimcilik yönelimi ile ilgili olduğunu, bilgiyi nasıl özümseyeceğine, işletmelerdeki farklı girişimci yönelimlerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu tez çalışması kapsamında girişimcilik yönelimi boyutlarının toplaşan yapıdan (Covin ve Slevin, 1991) ziyade ayrışan yapının (Lumpkin ve Dess, 1996) tercih edilme nedeni, etkinin farklı boyutlarının görülmek istenmesidir.

2.2. ÜYK GÖZLEMLENEBİLİR DEĞİŞKENLERİNİN TANIMLANMASI

Bu bölümde Üst Yönetim Kuramı içinde geçen değişkenler, ayrı ayrı başlıklar halinde ilgili literatür dikkate alınarak ele alınacaktır. Bu değişkenlerle ilgili tartışmaya geçmeden önce teorik temellerden değişkenlere süzülen bazı hususları değerlendirmeye almak gerekmektedir.

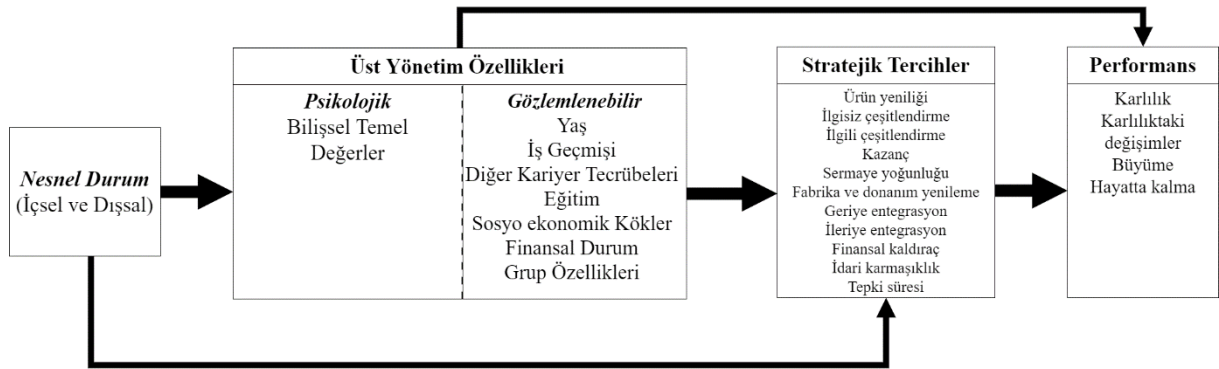
Yöneticilerin arka plan özelliklerinin “görev süresi, eğitim ve fonksiyonel iş geçmişi gibi” yöneticilerin karşı karşıya olduğu uyarınları filtrelemeye ve çarpıtmaya hizmet ettiğini ve bu arka plan özelliklerinin yöneticilerin stratejik seçimlerini tahmin etmek için kullanılabileceğini önerdiği çalışmasında (Hambrick ve Mason, 1984), üç önemli noktaya değinmeye çalıştığı görülmektedir. Bu durum Şekil 4’te Sınırlı rasyonellik koşulları altında stratejik seçim perspektifi ismiyle belirtilmiştir. İlk olarak, üst düzey yöneticilerin zihinsel temellerini oluşturan bilişleri, kişisel önyargıları, deneyimleri ve değerleri temelinde hareket ettiklerini vurgulamışlardır. Kuruluşların neden yaptıkları şeyleri yaptığını veya neden yaptıkları gibi davrandıklarını anlamak istiyorsak, en üstteki insanları anlamamız gerektiğini vurgulamışlardır. Yazarların vurguladığı ikinci husus, tüm üst yönetim ekibinin özellikleri, örgütsel sonuçların tek başına üst düzey yöneticinin özelliklerinden çok daha öngörücü olacaktır. Üçüncü olarak, demografik değişkenlerin çamurlu ve belirsiz olsalar da üst yönetimdeki kişilerin bilişleri ve değerleri için vekiiller olarak faydalı olabileceklerini vurgulamışlardır. Yazarlar açısından, üst düzey yönetici eğilimlerini davranışa dönüştüren mekanizma, bir bilgi filtreleme sürecidir. Bu yüzden üst yönetim kuramı, yöneticilerin sınırlı rasyonellik koşulları altında nasıl hareket ettiklerini sistematik olarak açıklamanın bir yolunu sunmaktadır. Sonunda son derece kişiselleştirilmiş bir “yorumlanmış gerçeklik” sağlayan üç adımlı bir bilgi filtreleme sürecini önerdikleri çalışmalarında yazarlar, filtreleme sürecinin ilk adımı olarak, yürütmenin yönelimi kendi görüş alanını, yani dikkatin yönlendirildiği sektörleri etkilediğini belirtmişlerdir. Bir yönetici, hatta tüm yönetici ekip, çevrenin ve kuruluşun her yönünü tarayamaz. İkincisi, yöneticinin algıları daha da sınırlıdır, çünkü görüş alanında yer alan olayların sadece bir kısmını seçici olarak algılayacaktır. Bir yönetici radar ekranında olanların yalnızca bir alt kümesini görür veya fark eder. Sıralı filtreleme sürecindeki üçüncü adım olarak, yönetici daha sonra fark edilen uyarınları yorumlar veya anlamlandırır (Hambrick ve Mason, 1984: 195). Finkelstein vd. (1996) yorumlanmış gerçekliğin bu noktada oluştuğunu savunur. Staw vd. (1981) bu durumu yöneticilerin uyarınları fırsatlar veya tehditler olarak yorumlamaya gittiği “threat rigidity” tehdit katılığı perspektifinde değerlendirmektedirler.



Şekil 4. Sınırlı Rasyonellik Koşulları Altında Stratejik Seçim Perspektifi

Kaynak: Hambrick ve Mason (1984: 195)

Üst kademelere yönelik deneysel araştırmayı teşvik etme amacının bir parçası olarak sunulan perspektif orijinal hali Şekil.5'te belirtilmiştir. Hambrick ve Mason (1984: 197) belirli durumsal koşulların ve üst kademe özelliklerinin kombinasyonunun, yalnızca birini veya diğerini bilmekle güçlü bir şekilde tahmin edilemeyecek stratejik seçimlere yol açmasının beklendiğini ifade etmektedirler. Üst kademe özellikleri ve stratejik seçimlerin, örgütsel performans düzeyini belirlemek için birbiriyle etkileşim halinde olduğu ifade edilmiştir. Kurama bu noktada şu eleştiri getirilmelidir: Üst yönetim kuramı lineer açıklama yerine döngüsel bir açıklamaya yönelmelidir. Abatecola ve Cristofaro (2018) sosyo-demografik özellikler kümesinin makalenin ilk yayınlandığı 1984 yılından sonra, ırk, cinsiyet ve uluslararası görev süresi gibi değişkenlerin ortaya çıkmasıyla uygun şekilde zaman içinde arttığını ifade etmişlerdir. Üst yönetim kuramının gözlemlenebilir özellikleri başlıklar halinde değerlendirilmiştir.



Şekil 5. Örgütlerin Üst Yönetim Perspektifi

Kaynak: (Hambrick ve Mason, 1984: 198)

2.2.1. Eğitim

Hambrick ve Mason (1984: 200) kuramda bireyin eğitim geçmişinin zengin fakat karmaşık bilgiler vereceğini ifade etmiştir. Eğitimi bireyin bilişsel şemalarındaki farklılıklardan kaynaklı bir dereceye kadar, bireyin bilgisi ve yeteneğini ifade ettiğini, farklı eğitim geçmişinden gelenlerin olayları değerlendirme biçimlerini farklılaşacağını, bu yüzden eğitimi bireylerin değerlerinin, bilişsel tercihlerinin bir göstergesi olarak değerlendirmiştir. Wally ve Baum (1994) üst yöneticinin eğitiminin daha karmaşık bilgileri edinmesine, bunları işlemesine ve daha hızlı kararlar almasına yardımcı olan bilişsel yeteneğinin bir temsilcisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Eğitim geçmişinin bireyin bilgileri filtreleme, hazmetme, beceri setleri biriktirme ve bunları davranışa dönüştürme gibi çıktıları olduğu düşünüldüğünde yeniliğe açıklık, değişime uyum, özgür bir ruh ve fikir dünyasına sahip olma gibi bir takım çıktılarına neden olabileceği ifade edilmelidir.

Zorlu şartlarda başarı sağlamak için ihtiyaç duyulan bilişsel yapının kazanılması alınan eğitimin konusu ile ilişkilidir. Fırsatları değerlendirmek riskleri önceden algılayabilmek, yenilik için yaratıcı algılara sahip olabilmek, değişime yenilikçi bakabilmek, doğru stratejileri seçip süreci başarı ile yürütebilmek hep ilgili branşlarda eğitim almak ile mümkün olabilmektedir. Gottschalk (2006: 28) çalışmasında eğitim branşı konusunda yapılan tercihin bir ferdin kişiliğini, davranışını, becerisini, kavrama düzeyini yansıttığını belirtmiştir. Örneğin, MBA alanında eğitim alan bireylerin risk karşıtı, korumacı buna karşın kayıp ve hatalardan kaçınan analitik yetenekleri geliştiren konulara odaklandığı ifade edilmiştir.

Tihanyi vd. (2000) üst yönetim takımındaki yüksek eğitilmiş üyelerin bilgiyi daha hevesle arayacaklarını ve böylece daha iyi stratejiler üretebileceklerini ileri sürmüştür. Bantel ve Jackson (1989) üst yönetim kuramı değişkenlerinden olan eğitim geçmişi ile ilgili olarak daha yüksek eğitim seviyelerinin bir takımında karmaşık soruna yaratıcı çözümler üretmesini ve uygulamayı kolaylaştırıcı etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Hambrick ve Mason (1984: 200) yüksek eğitilmiş insanların yeniliğe karşı daha alıcı tutumlara sahip olduklarını ifade etmiştir. Yazarlar bu noktada şu eklemeyi yapma ihtiyacı duymuşlardır: Alınan eğitimin türünden ziyade miktarının yenilikçilik ile olumlu ilişki içinde olabileceği önerilmiştir.

Hambrick ve Mason (1984: 200) kuramın özünü ifade ettiği çalışmasında ayrıca eğitimin bireyin bir sosyoekonomik grup üyeliğini ima ettiğine dair çalışmaların varlığını da belirtmiştir. Bu noktadan hareketle girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri

içerisinde değerlendirilebilecek ebeveyn eğitim ve meslek geçmişi kuram içerisinde yer almaktadır.

Wiersema ve Bantel (1992) üst yönetim ekibi üyelerinin ortalama örgün eğitim miktarının yanı sıra eğitim uzmanlıklarının heterojenliğinin stratejik değişimle olumlu ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Eğitim değişkeni ile ilgili olarak çoğu yazar üst yönetim takımının sahip olduğu örgün eğitim “miktarı”nın yenilik ve stratejik şansla olumlu ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Bantel ve Jackson, 1989; Hambrick ve Mason, 1984; Hitt ve Tyler, 1991). Eğitim miktarıyla ilgili bu literatür göz önüne alındığında daha yüksek eğitime sahip girişimcilerin daha yüksek girişimcilik yönelimi skoruna sahip olacağı düşünülmektedir.

Bui vd. (2019: 14) çalışmasında daha yüksek girişimcilik yönelimi sergileyen işletmelerin daha iyi özümseme kapasitelerine sahip olmaları muhtemeldir hipotezi destek bulmuştur. Aynı çalışmada “Girişimci yönelimli işletmelerin temel yeterlilik üzerinde önemli bir etkisi olması muhtemeldir” hipotezi de destek bulmuştur. Bu noktada şu mantıksal çıkarım göz önüne alınmalıdır: Eğitim bireyin aldığı bilgiyi daha iyi analiz etmesine, dış çevreden edindiği bilgiyi ise daha işlevsel bir şekilde özümsemesine ve bunu işletme faaliyet alanında temel yeterliliklerine yansıtmasına yardımcı bir değişken olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Hem özümseme kapasitesi hem de temel yeterlilikleri artırmasında eğitimin etkileri görülmektedir. Çalışma kapsamında ayrıca üst yöneticinin ya da girişimcinin eğitim miktarı ile girişimcilik yönelimi faktörlerinden yenilikçilik arasında olmasını muhtemel bulduğumuz ilişki test edilecektir. Girişimcinin eğitim miktarı arttıkça girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik boyutundaki skorları da artacaktır şeklinde ifade edilebilecek bir hipotezle bu husus test edilecektir. Bu hipotezle ilgili olarak özellikle özümseme kapasitesi literatürü gerekçelendirme noktasında dikkate alınması tavsiye edilebilir. Karar bakış açısı içerisinde değişime yenilikçi bakış açısı olarak ifade ettiğimiz yenilikçilik boyutu, değişen ürünlere, iş ortamlarına, yeni teknolojilere, iş modellerine ve pazarlara değişim gözüyle bakıldığında yenilikçiliğin daha anlamlı olabileceği ifade edilmektedir. Girişimcinin alacağı eğitimin miktarı da böylelikle bu değişim ortamında etkili kombinasyonları yakalayıp “yeni” ürün, pazar ve hizmet sunmaya aracı olabileceği ile ilgili literatürde (Hambrick ve Mason, 1984: 200; Kimberly ve Evanisko, 1981; Ng ve Feldman, 2009) dikkate alındığında bu husus önemli görülmelidir. Bu noktada eğitim değişkeni ile ilgili girişimcilerin eğitim düzeyleri, lise ve üniversite isimleri, en yüksek eğitim alınan alan, ayrıca anne baba eğitim durumu gibi değişkenler önemli görülmektedir.

2.2.2. Fonksiyonel Geçmiş

Üst yönetim teorisinde “functional track” olarak geçen fonksiyonel geçmiş, iş geçmişi anlamında kullanılmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Kuram örgütsel sonuçların kuruluşta önde gelen yönetim rollerini işgal eden bireylerin “fonksiyonel yolundan, fonksiyonel geçmişinden ve uzmanlıklarından” doğrudan etkilendiği öncülünde kurulmuştur (Hambrick ve Mason, 1984). Bu yazarlar, örgütsel yaşam bağlamında meydana gelen durumların yöneticiler tarafından ele alındığı ve bireylerin sergilediği benzersiz özelliklerin bir fonksiyonu olarak “iş geçmişlerinin onların stratejik seçimleri yaparken farklılaştığını öne süren önermeler” ortaya koymuştur. Bu bireyler tarafından yapılan seçimler sonucunda örgütsel performansın doğrudan etkileneceği iddia edilmektedir. Bu “üst kademelerin” örgütsel performans üzerindeki etkisini anlamak için Hambrick ve Mason (1984), odak noktasının, önde gelen yöneticilerin fonksiyonel geçmişlerine ilişkin bireysel özellikleri yansıtan kolaylıkla gözlemlenebilir olan verilere yöneltilmesi gerektiğini savunmuştur. Fonksiyonel geçmiş kavramı ile üst yöneticinin hali hazırdaki iş pozisyonu öncesinde çalışma hayatındaki uzmanlık alanıyla ilgili birikimler toplamı kastedilmektedir. *Kıdem ile ise yöneticinin hali hazırdaki iş pozisyonundaki çalışma süresi kastedilmektedir.* Bu noktada örneklendirmek gerekirse hali hazırda kendi işinde yönetici olarak görev alan bir girişimcinin girişimci olmadan önce edindiği tecrübeler, deneyimler, birikimler hangi alanla ilgili ise fonksiyonel geçmişi o alandır şeklinde net belirlenmesi gerekmektedir. Lakin bu fonksiyonel geçmiş çeşitlenmiş ya da odaklanmış olabilir. Bu iş geçmişi ile ilgili bir husustur.

Hambrick ve Mason (1984: 199) bireysel bir özellik olarak yöneticilerin fonksiyonel geçmişlerini Miles vd. (1978) tipolojisine göre üç ana kategoride sınıflandırmışlardır: Bunlar dışa dönük fonksiyonlar, içe dönük fonksiyonlar ve çevresel fonksiyonlar. Dışa dönük fonksiyonlar; pazarlama ve satış ile araştırma ve geliştirmedir. Bu fonksiyonla ilgili olarak işletmenin mevcut pazarını koruması ve yeni pazarlara giriş çabaları gibi fırsatlardan yararlanma, büyüme önemli görülmektedir. İçe dönük fonksiyonlar ise; üretim, süreç mühendisliği ve muhasebedir. İçe dönük fonksiyonlar ana işletme fonksiyonlarından ziyade dönüşüm sürecinin etkinliğini geliştirme için çalışırlar. Bu fonksiyonel geçmişe sahip yöneticiler otomasyona, ekipmanların yeniliğine ve geriye entegrasyona odaklanacakları ifade edilmiştir. Lakin bu durum makalenin yazıldığı 80’li yıllar için geçerli bir eğilim olabilir. Şöyle ki günümüz girişimcileri bu içe dönük fonksiyonel geçmişten gelseler dahi daha rasyonel ve durumsal karar alma noktasında, büyüme ve yeni pazarlara açılma noktasında, işletme için o an ihtiyaç duyulan duruma göre tercihlerde bulunabilme ihtimallerini göz önüne aldığımızda, o

yıllardaki aldıkları eğitimin müfredat kapsamı ile günümüzdeki eğitime ve bilgiye erişim noktasındaki rahatlık ve kolaylık, birden fazla uzmanlığa sahip insan gücünün oluşumu bu durumun nedenleri olarak düşünülebilir. Örneğin Grimm vd. (2006) mühendislik geçmişine sahip üst yöneticilerin yeni üretim, patent ve teknolojiye öncelik ve önem atfetmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Daellenbach vd. (1999) içe dönük fonksiyonel geçmişten gelen yöneticilerin teknik ve operasyonel konulara finansal konulardan daha fazla odaklandıkları sonucuna varmışlardır. Çevresel fonksiyonda ise hukuk ve finansman alanı yer almaktadır. Bu fonksiyonel geçmişe sahip yöneticiler ise işletmenin hisse değeri getirisi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin yasal boyutu gibi daha çok ülke içinde ve dışındaki hukuk kuralları ve finansmanı ile ilgilenmektedirler. Bu noktada şu çıkarımsal sonucun test edilmesi önemli görülmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları girişimcilik yönelimi boyutları skorları ile fonksiyonel geçmişleri arasında bir ilişki olması muhtemeldir. Dışa dönük fonksiyonel geçmişi olan yöneticilerin girişimcilik yönelimi ile içe dönük fonksiyonel geçmişi ve çevresel fonksiyonel geçmişi olan yöneticilerin girişimcilik yönelimi noktasında muhtemel farklılığın özellikle girişimcilik yönelimi boyutları noktasında farklılaşabileceği hipotez(ler) haline getirilip test edilmesi gerekmektedir.

Hambrick ve Mason (1984), üst yöneticilerin baskın özgeçmişlerinde elde ettikleri birikimlerini yeni görevlerinde kullandıklarını belirtmektedir. Mesleki yaşamın başlangıcından itibaren yöneticiler değişik koşullar ve olaylar karşısında tercih yaparak karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Görev ve sorumluluklardaki farklılaşma yöneticilere yeni kazanımlar sağlamaktadır. Sahip oldukları tecrübe, bilgi ve birikimlerinden işletme faaliyetlerinin her safhasında yararlanırlar. Bu birikimde yöneticilerin düşünce, algılama, karar ve davranışlarında baskın rol oynamaktadır. Herrmann ve Datta (2006: 755) bu durumu “yöneticilerin yorumlanmış gerçekliği” şeklinde ifade etmektedir. Yöneticilerin yorumlanmış gerçekliği ile Girişimcilik yönelimi (GY) boyutları arasında bir ilişki vardır.

Daellenbach vd. (1999), üst yönetim ekibindeki yöneticilerin fonksiyonel geçmişlerini, en çok tecrübe sahibi oldukları fonksiyonel alanı, stratejik kararların alınmasında en önemli etken olarak ilk sıraya yerleştirmişlerdir. Bu hususla ilgili literatürde odaklanılmış fonksiyonel geçmiş ve işlevsel fonksiyonel geçmiş şeklinde ayrıma gidildiği görülmektedir. Kor (2003)’a göre birikimin kaynağı işletmeye özgü yönetsel tecrübedir. Fonksiyonel geçmiş, bireysel bir özellik gibi algılansa da etkileri açısından üst yönetimin kompozisyonu ve yönetim yaklaşımları üzerinde belirleyici olduğu düşünüldüğünde örgütsel bir özellik olarak da düşünülmelidir. Daellenbach vd. (1999), bütünleştirici bir yaklaşımla üst yönetim ekibinin karar verme

davranışında fonksiyonel geçmişin etkisini iki ana başlıkta incelemektedir: Bunlardan ilki her üyenin *bireysel* olarak sahip olduğu fonksiyonel deneyim, ikincisi de sahip olunan bu deneyimin ekip içerisinde dağılımıdır. Dağılım hususu haliyle *örgütsel* bir durumdur.

Fonksiyonel iş geçmişi ile ilgili olarak üst yönetim takımı üyelerinin mesleki eğitiminin karar verme ve iletişim yeteneğinin esnekliğini artırdığını (Wiersema ve Bantel, 1992), iş geçmişi üretim, süreç mühendisliği ve muhasebe alanında olan üst yönetim takımı üyelerinin otomasyon, tesis ve geriye dönük entegrasyona odaklandığı, geçmişi pazarlama ve satış olanların ise ürün araştırması ve yeni fırsatlar araştırmalarına vurgu yapma eğiliminde olduğunu belirtmiştir (Anderson, 2003). Bu hususlar Hambrick ve Mason (1984) dışa dönük, içe dönük ve çevresel fonksiyonel geçmiş olarak ele alınmıştır. Bu fonksiyonel geçmişler arasında girişimcilik yönelimi noktasında farklılığın oluşacağı düşünülmektedir. Esasen fonksiyonel geçmiş kavramı zamana bağlı ve eğitimle birlikte değerlendirilmesi gereken, bütüncül ele alınması gereken bir olgu olduğu fikri akla gelmektedir.

Yöneticilerin kararlarıyla ilgili farklılığın bir diğer nedeni ise tecrübe ya da deneyim farklılığıdır. Shepherd ve Douglas (1997: 17) girişimci düşünce kısmen dikkatleri yönlendiren bir konu olduğunu ancak dikkat genellikle deneyim yoluyla geliştirilen izleri takip ettiğini ifade etmişlerdir. Daellenbach vd. (1999) çalışmalarına göre, yaratıcılık ve yenilik açısından sadece fonksiyonel geçmişteki farklılıklar yeterlidir. Farklı fonksiyonel geçmişten gelme hususu, yaratıcılık ve yenilik dışında yöneticiler açısından işletme birimleri arasında bağlantı kurmalarına, hızlı karar almalarına, olaylara çok yönlü ve stratejik bakmalarına yardımcı olabilir. Bu durum homojenlik ve heterojenliğin irdelendiği bölümde etraflıca değerlendirilmiştir.

Hambrick vd. (1993) bazı üst düzey yöneticilerin statükoya -özellikle kuruluşlarının mevcut stratejisine ve liderlik profiline- diğerlerinden daha fazla bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Bu husus da onların fonksiyonel geçmişlerindeki deneyimlerini işletme stratejisi ve liderlik profillerine yansıtması noktasında önemlidir. Örneğin yönetim geçmişi olan bir yöneticinin pazarlama geçmişi olan bir yöneticiye göre olayları ele alış biçiminin farklılaşacağı tahmin edilmektedir. Odaklanılmış iş geçmişi olan yöneticiler, farklılaşmış iş geçmişi olan yöneticileri “hiçbir şeyi tam bilmiyor gözüyle” değerlendirmelerine yol açabilecektir. Bu durumla ilgili literatür farklı ve daha çok sayıda iş deneyimine sahip çalışanları “genelleyiciler” olarak görmektedir.

2.2.3. Yaş

Üst yönetim kuramının bir diğer değişkeni ise yöneticinin yaşıdır. Kuramda yaş üst yöneticinin yaşadığı süre olarak ele alınmaktadır. Hambrick ve Mason (1984: 198) yönetsel anlamda gençliği satışların ve kazançların oynaklığı ve şirket büyümesi ile ilişkilendirmiştir. Yazarlar genç yöneticileri, yeni olana teşebbüs eden, risk alan şeklinde resmetmektedirler. Yaşlı yöneticilerin muhafazakâr tutumlarına, fiziksel ve zihinsel dayanıklılıklarının azlığı sebebiyle yeni davranış ve fikirler edinmelerinin ve kullanmalarının, statükoya bağlılıkları gibi hususlardan dolayı karar alma noktasında yeni bilgileri entegre etmelerinin zorluğuna vurgu yapılmıştır. İlerleyen yaşlarını yaşadıkları bu dönemde kendi durumlarını riske atacak (faydalarına olmayan) işler yerine finansal ve kariyer güvenliklerini önde tuttuklarını ifade etmişlerdir.

Kuramla ilgili literatürde yazarlar genç yöneticilerin öğrenmeye daha istekli oldukları, muhakeme yeteneklerinin daha iyi olduğu, zorluklarla baş etme istek ve azimlerinin olduğunu, benzer yaştaki üst yönetim takımı üyelerinin benzer değer yönelimlerine sahip olacağını, yaş heterojenliğinin grup yaratıcılığını kolaylaştırabileceğini ve belirsizlik veya risk alma konusunda daha fazla toleransa yol açabileceğini belirtmişlerdir (Bantel ve Jackson, 1989; Hambrick ve Mason, 1984). Lakin sınırlı deneyimleri nedeniyle, genellikle daha yaşlı üst yöneticilerin sahip olduğu karmaşık ve iyi gelişmiş bilişsel şemadan yoksun oldukları da ifade edilmelidir. Bu noktada onları *harekete geçiren* arka plan özelliklerinin değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Yaşlı üst yöneticilerin ödül beklentileri ile genç yöneticilerin ödül beklentilerinin farklılaşacağı düşünülmektedir. Hitt ve Tyler (1991) daha yaşlı yöneticilerin daha riskli edinme hedeflerini genç yöneticilere göre daha az olumlu değerlendirdiklerini bulmuşlardır. Benzer şekilde Ar-ge faaliyetlerine daha az para harcamak istedikleri (Barker III ve Mueller, 2002), daha az uluslararası çeşitlendirmeye gittikleri (Herrmann ve Datta, 2002) ile ilgili bir literatüre de rastlanılmaktadır.

Çalışma kapsamında *girişimcilerin yaşı arttıkça daha az girişimcilik yönelimine sahip olacağı iddia edilmektedir*. Girişimcilik yönelimi boyutları arasında da bir farklılığa yol açabilecek bir kavram olan yaş, risk alma ya da risk odaklı olma gibi hususları etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışma kapsamında genç girişimcilerin kendilerini kanıtlama ihtiyaçları, ün ve şöhret arzuları (Hambrick ve Fukutomi, 1991), ödül beklentileri de dikkate alındığında hem birey olarak (fayda), hem de örgütleri için finansal (kar) beklentilerinden etkilenecekleri düşünüldüğünde daha fazla girişimcilik yönelimi sergilemeleri beklenmektedir. Girişimcilik

yönelimi boyutları noktasında risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik boyutlarında genç yaşın tetikleyici rol oynayacağı düşünülmektedir.

2.2.4. Finansal Durum

Hambrick ve Mason (1984), tazminatın ve sağladığı mali pozisyonun, hem yöneticiler tarafından yapılan stratejik seçimlerin hem de sonuç olarak kuruluşun performansının önemli bir belirleyicisi olacağını çünkü yöneticilerin bilgiyi nasıl filtrelediğini, değer verdiğini ve süreç bilgilerini şekillendirdiğine vurgu vardır. Finansal durum özellikle girişimcilik yönelimi boyutlarında ele aldığımız karar bakış açısından değerlendirildiğinde ödül beklentileri dolayısıyla risk eğilim düzeylerini etkilemesi düşünülmektedir. Bu bağlamda Lin ve Cheng (2011) bu görüşü destekler nitelikte, üst yönetimin aldığı tazminat miktarının işletme uluslararasılaşması üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. CEO toplam tazminat seviyesinin ve üst yönetim takımının toplam tazminatının işletmelerin uluslararası genişleme seviyesiyle olumlu ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Hambrick ve Finkelstein (1995: 186) sahiplik yapılandırmasının CEO ücret artışlarının belirlenmesini nasıl etkilediğini incelemiştir. 5 yıllık bir süre içinde 188 işletmenin örneğini temel alarak, ücret artışlarının işletmenin sahiplik profiline bağlı olarak belirgin şekilde farklı faktörlere dayandığını bulmuşlardır. CEO maaş artışları, yalnızca yönetim kontrollü kategori için satış değişiklikleriyle önemli ölçüde pozitif ilişkilendirilmiştir.

Teşvik primlerinin yanında hisse senedi opsiyonu sunulan üst yöneticilerin durumunu da finansal durum başlığı altında değerlendirmek gerekmektedir. Wowak vd. (2015: 1082) belirli bir süre boyunca önceden belirlenmiş bir fiyattan şirket hisselerini satın alma hakkı veren hisse senedi opsiyonlarının üst yönetici açısından kazançlı bir öneri olduğunu ifade etmişlerdir. Üst yöneticiler hisse fiyatının gelecekteki artışlarından yararlanır, ancak hisse fiyatı aşağı giderse ne kazanır ne de kaybederler. Bu durumun üst yöneticilerin hissedar servetini artırma potansiyeline sahip yüksek riskli girişimleri agresif bir şekilde sürdürmeye teşvik etmesi beklendiği ifade edilmiştir (Sanders ve Hambrick, 2007). Karar bakış açısının etkilerini özellikle hisse senedi opsiyonu sunan şirketlerin üst düzey yöneticilerinin girişimcilik yönelimini etkilemesi noktasında önemli görmekteyiz. Zira sahiplenilmiş bir yönetim anlayışı neticesinde ödül beklentileri, risk eğilim düzeyleri, talebe ilk ulaşma istekleri, çabuk cevap verme ve güvenli limanı terk etme durumlarının görüleceği öngörülmektedir. Kazanç durumunda durum bu minvalde iken kayıp durumlarında hisse senedi opsiyonuna sahip

yöneticinin kaybının olmaması bir aykırılık oluşturmaktadır. Bu hususu araştırmanın saha kısmında girişimcilerin eğer var ise kurucu ortaklarının şirket üzerindeki hisse oranları arasındaki dengede daha net ayrışması beklenmektedir. Çünkü kurucu ortaklar hem kazanç hem kayıp durumlarından etkileneceklerdir. Aynı şekilde girişime yatırım sermayesi sunan kişi ya da kuruluşların durumunun da benzer olacağı ifade edilmelidir (Yitshaki, 2008). Karar bakış açısı yatırım kararı alan ve veren kurumların karşılıklı olarak birbirlerine soracakları bir ayna niteliğinde olduğu düşünülmektedir. Aynı resmin aynı noktasından bakma hususunun yatırım almanın ve yatırım yapmanın bir ölçütü olması gerektiği düşünülmektedir. Zira asimetri hususu iki taraf içinde yıkıcı olabilecek sonuçlar doğuracaktır. Sanders (2001: 478) bu hususu asimetrik riskin etkileri olarak değerlendirmektedir.

Çalışma kapsamında finansal durum sahiplik temelinde değerlendirilmiştir. İşletme sahibi ile yönetici ayrımı ortaya koyulmamıştır. Teknoparklardaki işletmelerin çoğunluğunun küçük girişimler olduğu ve sahiplik yapılanmasının saf girişimci olarak nitelendirilebileceği bilinmektedir. *Girişimci işletme sahipleri ya da kurucular yöneticilere göre daha fazla girişimcilik yönelimi sergiler* hipotezi başka bir çalışma da test edilebilir. Ayrıca girişimcilik yöneliminin alt boyutları noktasında; çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kurucu üst yönetici ile risk alma arasında olumlu ilişki daha güçlü olması beklenmektedir.

2.2.5. Grup Özellikleri

Grup özellikleri kavramı altındaki değişkenler ekip homojenliği ve heterojenliği olarak kuramın teorik temellerinin irdelendiği kısımda detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Hambrick ve Mason (1984: 203) kuram içerisinde homojenlik ve heterojenlik kavramları ile ilgili üç önerme öne sürmüşlerdir. Yazarlar:

- Homojen üst yönetim takımları, heterojen takımlara göre stratejik karar vermede daha hızlı olduklarını,
- Durgun bir çevrede takım homojenliği, karlılık ile pozitif ilişkide olduğunu,
- Dinamik bir çevrede takım homojenliği, karlılık ile pozitif ilişkide olduğunu önermişlerdir.

Grup özellikleri içerisinde ayrıca üst yönetim kuramı içerisinde bu şekliyle yer almasa da performansa yol açan kavramlarla ilgili yayılım hususu dikkate alınmalıdır. Örneğin girişimcilik yönelimi kavramı sonuçları açısından işletme için çok çeşitli etkileri olabilecek bir kavramdır. Girişimcilik yönelimi hususunu, üst düzey yöneticinin kendisi kadar ekibinin ve

birlikte çalıştığı diğer bireylerin de benimsemiş, içselleştirmiş olması önemlidir. Girişimsel yayılım hususu da bu kuram çerçevesinde başka çalışmalarda ele alınabilecek bir kavramdır. Grup özellikleri örgütsel nitelikte bir değişken olarak ele alınabilir. Bu hususla alakalı ayrıca **uyum** noktası da girişimcilik yönelimi içerisinde değerlendirmeye alınabilecek bir olgudur.

2.2.6. Diğer Kariyer Tecrübeleri,

Hambrick ve Mason (1984: 199) çalışmasında diğer kariyer tecrübeleri kavramı ile sanılanın aksine kıdem ya da görev süresini ifade etmemekte, üst yöneticinin işletme içinden ya da dışından gelmesi hususunu tartışmaktadırlar. Dışarıdan gelen üst yöneticiler işletme yapısı, prosedürleri ve çalışanlarla ilgili hususlarda içerden gelenlere göre daha çok değişikliğe gitme eğiliminde olduklarından, bunun nedeninin statükoya bağlılıklarının içerden gelen yöneticilere göre daha az olacağından, ayrıca kendilerine karşı oluşabilecek bir dirence karşılık yeni geldikleri işletme içinde yeni, sadık yardımcılar oluşturmayı amaçladıkları vurgulanmıştır. Yazarlar ayrıca üst yöneticinin diğer kariyer tecrübeleri içerisinde çalıştıkları şirketlerin ve endüstrinin “doğasının” da önemli olduğunu ifade etmektedirler. Üst yönetici diğer kariyer tecrübelerinin etkileri ve çalıştıkları şirket ve endüstrilerin doğası gereği yeni şirketinde zorluk yaşayabileceği, gereksiz risk alabileceği ya da riskten kaçınabileceği ifade edilmiştir. Diğer kariyer tecrübeleri ile yazarlar, yöneticilerin kariyer deneyimlerinin, mevcut stratejik fırsatları ve sorunları gördükleri mercikleri kısmen şekillendirmesini ifade etmişlerdir.

Üst yöneticiler örgüte kendi bilişsel ve duygusal şemalarını getireceği göz önüne alındığında, tüm kariyerini örgüt içinde geçiren yöneticilerin, örgütle ilgili sınırlı bir bakış açısına sahip olacağını ifade etmişlerdir (Hambrick ve Mason, 1984: 200). Bu husus karar bakış açısı olarak ifade ettiğimiz girişimcilik yönelimi boyutlarının varsayımlarına da uygun şekilde içerden gelen yöneticilerin, ya da uzun süre aynı işletmede çalışan yönetici ve girişimcilerin ödül beklentilerinin farklılaşacağı, örgütle ilgili statükoya sahip olacaklarından dolayı cesur ve riskli davranışlardan kaçınacakları, değişime dolayısıyla yenilikçiliğe bakış açılarının farklılaşacağı için yenilikçilik göstermek istemeyecekleri, özellikle heterejon olmayan çevresel şartlarda inisiyatif alma ve çabuk cevap verme noktasında atalete düşecekleri, güvenli limanı terk etme isteklerinin azalacağı öngörüldüğünden bu durumu; aynı sektördeki toplam deneyim arttıkça işletme körlüğü vb. sebeplerden dolayı sergiledikleri girişimcilik yöneliminin azalacağı yönünde bir hipotezle test etmek istenilmektedir. Ayrıca girişimcilerin işletme faaliyet alanı ile

akademik köken uyumunun olduğu durumda daha yüksek girişimcilik yönelimi sergilenmesi beklenmektedir.

Bu noktada akademik orijinli olmak ve piyasa orijinli olmak hususu da hali hazırdaki iş pozisyonu öncesindeki diğer kariyer tecrübeleri olduğundan, kuramın değişkenleri içerisinde diğer kariyer tecrübeleri başlığı altında tartışılmış ve hipotez gerekçelendirmesi yapılmıştır. Anket formunda girişimcilere akademisyen olup olmadıkları sorulmuştur. Piyasa orijinli olmak hususu sektörde akademisyen girişimcilere göre durumu göstermesi noktasında, başkalarının yanında deneyim kazanma noktasında önemli görülmelidir.

Akademik orijinli olma girişimcilik yöneliminin tezahürü noktasında, akademisyenlerin ilgili alanda en üst eğitime sahip oldukları düşünüldüğünde (Bercovitz ve Feldman, 2006), özümseme kapasitesinin kolaylaştırıcı ve mümkün kılan yapısı dikkate alındığında (Engelen, Kube, vd., 2014), özellikle kaynak tabanlı yaklaşımın (O'shea vd., 2005) ve dinamik yetenekler kavramının öngörülerini doğrultusunda (Açıkdilli ve Ayhan, 2013) girişimcilik yönelimi hususunu olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir. Girişimcilik yönelimi boyutları açısından özellikle patent, faydalı ürün ya da model geliştirmeleri ve araştırmaya dayalı spin-off'lar kurmaları (Clausen ve Rasmussen, 2013; Scuotto vd., 2020) nedeniyle *yenilikçilik boyutunda* akademisyenlerin skorlarının piyasa orijinli girişimcilere göre farklılaşacağı öngörülmektedir. Benzer şekilde özerklik boyutunda da akademisyenler piyasa orijinlilere göre daha yüksek skor elde edecekleri düşünülmektedir. Akademisyenlerin bilimin ve yaptıkları işin doğası gereği bağımsız, özgür bir ruh ve fikir dünyasına sahip oldukları öngörüsünden hareketle bu çıkarıma varılmıştır. Bir fikir veya vizyonu ortaya çıkarma ve sonuna kadar götürme olarak ifade edebileceğimiz özerklik hususu ile ilgili olarak Rubin ve Callaghan (2019: 3) çalışmalarında akademisyenler gibi özerk bireylerin araştırmalarında yeni metodolojileri takip etme olasılığının daha yüksek olabileceği göz önüne alındığında, “akademik araştırma verimliliğinin” yenilikçi değerine de katkıda bulunabileceğini vurgulamışlardır. Akademisyen girişimcilerin girişimci olmadan evvel lisansüstü eğitimlerinden sonra geçen süre ne kadar fazla ise girişimcilik yönelimleri o derece az olacaktır hipotezi çalışma kapsamında ele alınmasa da test edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çıkarıma tıpkı yaş değişkeni içerisinde genç yaşın daha fazla risk alma davranışına yol açacağı paralel mantığı, lisansüstü eğitimden hemen sonraki süreçte ilgili bilgilerinin daha fazla ve taze olduğu çerçevesinde değerlendirildiğinde ve akademisyenlerin teknolojik transfer davranışları ile ilgili çalışmalar göz önüne alındığında (Bercovitz ve Feldman, 2008) ulaşılabilir. Piyasa orijinli girişimciler için akademik kökenli girişimcilere göre işletme deneyimleri, fırsata erişimlerindeki farklılıklar (Gartner vd., 2004:

31) ve daha geniş sosyal ağlara sahip olmaları (Mosey ve Wright, 2007) noktaları değerlendirildiğinde, piyasa orijininin gelen girişimcilerin çevresel belirsizlik algıları noktasında daha cesur ve atak oldukları öngörüldüğünden, risk alma, ödül beklentileri, proaktiflik ve inisiyatif alma noktalarında ve saldırgan rekabetçilik ve çabuk cevap verme noktalarından akademisyenlere göre daha fazla girişimcilik yönelimi skoruna sahip olacakları öngörülmektedir. Bu husus akademisyen olmayan girişimcilerin girişimcilik yöneliminin risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik boyutlarında akademisyen girişimcilerden daha yüksek girişimcilik skoruna sahip olacakları şeklinde bir hipotezle test edilmek istenmektedir.

2.2.7. Kıdem- Görev Süresi

Finkelstein ve Hambrick (1990: 486) çalışmasında üst yönetim takımının görev süresinin örgütsel sonuçları etkilemesinin beklenmekte olduğunu belirtmiştir. Özellikle, uzun görev süreli yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin kalıcı, değişmeyen stratejiler izleyecekleri, endüstri ortalamalarına yakın stratejileri takip edecekleri ve son olarak da endüstri ortalamalarına uygun performans gösterme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Katz (1982) çalışmasında görev süresinin artan katılık ve yerleşik politika ve uygulamalara bağlılık ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu noktaya Coffee (1986) üst düzey yöneticilerin görev süreleri ile ilgili olarak “gereksiz riskler” olarak kaybetmekten çok “kaybedecekleri çok şeyin var olduğu” eklemesini yapmıştır. Aynı zamanda görev süresinin bilgi işleme sürecini de etkilediği belirtilmiştir. Yöneticilerin belirli yeni uyaranlara alışılmış bilgi kaynakları ile geçmiş tecrübelerine dayanarak davranışsal sabitlik içerisinde (track record) yanıt verme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Katz, 1982: 487; Miller, 1988; Pfeffer, 1983). Wang vd. (2016: 781) uzun süreli görev alan üst yöneticiler görev süreleri boyunca diğer paydaşların baskılarına direnmek için güç, bilgi ve beceri biriktirdiklerini belirtmişlerdir. Bu hususta bizi genç girişimcilerin girişimcilik yöneliminin yaşlı girişimcilerden fazla olması yönünde bir hipotezle test edilmesi fikrine yöneltmektedir. Özellikle özerklik boyutunda uzun süreli üst düzey yöneticilerin farklılaşacağını ve tam bir hareket serbestisine sahip olacağı düşünülmektedir.

Finkelstein ve Hambrick (1990) işletmede çalışan üst düzey yöneticilerin görev süreleri ne kadar uzunsa, riskten kaçınma yönünün o kadar yüksek olduğunu belirtmiştir. Vroom ve Pahl (1971) benzer şekilde yaşlı üst yönetim takımı üyelerinin daha taklitçi olma eğiliminde, genç üst yönetim takımları üyelerinin ise karar verme sürecinde daha fazla yenilik yapma

eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Abatecola ve Cristofaro (2018) çalışmasında CEO'ların görev süresi ne kadar yüksekse, stratejik / örgütsel atalet eğilimleri de o kadar yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu noktada girişimcilik yöneliminin karşısında stratejik ve örgütsel atalet kavramının ele alınması önemlidir. Girişimcinin şirketteki çalışma süresi (pozisyondaki görev süresi) uzadıkça girişimcilik yönelimi azalacaktır. Bu husus girişimcinin bulunduğu sektör ve örgüt için bilgi işleme açısından yeni uyarılara karşı, değişime karşı sabitliği ve ödül beklentileri ve üst yöneticinin (pozisyondaki) görev süresi ile ilgili literatürle (Richard vd., 2009; Simsek vd., 2010) açıklanabilir. Toplam girişimci olarak deneyim süresi (toplam girişimcilik deneyimi) arttıkça girişimcilik yönelimi artacaktır hipotezi çalışma kapsamında ele alınacaktır. Bu hususta yine üst yöneticinin (endüstrideki) görev süresi ile girişimcilik yönelimi arasındaki performans arasındaki moderatör ilişkiyi inceleyen ilgili literatürle (Ling vd., 2008; Richard vd., 2009) açıklanabilir. Toplam girişimcilik süresi hususu girişimcilerin girişimcilik ile ilgili yerleşik uygulamaları, süreçleri, prosedürleri öğrenmeleri nedeniyle toplam girişimcilik deneyiminin gelecekteki başlangıç faaliyetlerinin çok iyi bir öngörücüsü olabileceği fikrini ele alırsak, bu durumun daha hızlı ve etkin karar vermeleri noktalarında girişimcilere tıpkı seri girişimciler gibi (Hsu, 2007; Ucbasaran vd., 2015) bir hız ve haz verdiği düşünülmektedir. Bu husus literatürde üst yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri (Simsek vd., 2010), üst yöneticinin kurucu statüsü (Deb ve Wiklund, 2017), mükemmellik peşinde koşmaları, yenilmezlik kompleksleri ve narsizm (William J. Wales vd., 2013: 1044), üst yöneticinin bu pozisyondaki görev süresi ve endüstrideki görev süresi (Richard vd., 2009) gibi kavramlarla ele alınmıştır.

Eğitim ve örgüt kültürünün yanında üst yönetim yazınında uzun süre benzer iş geçmişine sahip yöneticilerin örgüt statüsüne ve örgüt değerine daha fazla psikolojik bağlılıkları olabileceğine vurgu yapılırken (Schmidt ve Posner, 1983; Zoogah vd., 2011), bu yöneticilerin değişime direnç gösterebilecekleri de ifade edilmelidir. Aynı davranış setini gösterme eğilimleri ve riskten kaçınma, statükoyu koruma davranışları sebebiyle uzun süre odaklanmış iş geçmişine sahip yöneticiler ile girişimcilik yönelimi arasında ters U şeklinde bir ilişki olabileceği iddia edilmektedir. Çünkü girişimcilik yönelimi gibi performans çıktıları olan kavramlar genel anlam itibarıyla statüko ve değişime direnç gibi kavramlarla zıt olarak, değişimin, yeni başlangıcın ve yeni girişin özü şeklinde değerlendirilmektedir. Bu hususla ilgili yöneticilerin hangi iş geçmişinden gelirse gelsin ilk yıllarında daha çok girişimcilik yönelimine yönelecekleri, sonrasında bir duraklama döneminin ya da stabil dönemin olacağı ve sonrasında ise statüko ve değişime direncin başlayacağı öngörüldüğünden girişimcilik yöneliminin

azalacağını iddia etmekteyiz. Bu duruma ters U şeklindeki bir ilişkiyle dikkat çekilmek istenilmektedir. Girişimcilere anket formunda kendilerini en iyi yansıtan uzmanlık alanları, sektördeki deneyim süresi ve girişimci olarak deneyim süresi soruları sorulmuştur.

Miller ve Friesen (1980) uzun süre hizmet veren CEO'ların genellikle politik ve duygusal olarak değişime karşı direnç gösterdiklerini savunmaktadırlar. Uzun görev sürelerinin ikinci bir etkisini ise yeni ya da benzersiz stratejilerin benimsenmesini azaltması olarak ifade etmişlerdir. Katz (1982), böylece örgütü endüstri eğilimlerine genel olarak uygun hale getirdiklerini belirtmiştir. Finkelstein ve Hambrick (1990: 488) kısa görev sürelerine sahip takımların ise yeni, çeşitli bilgilere sahip olduğunu ve genellikle endüstri eğilimlerinden geniş bir şekilde ayrılarak risk almaya istekli olduklarını belirtmiştir.

Görev süresinin belirli örgütsel çıktıları da etkileyeceği düşünülmektedir. Finkelstein ve Hambrick (1990: 487) işletmenin stratejisinin zaman içinde ne kadar istikrarlı kaldığı olarak tanımlanan stratejik kalıcılığın ekip görev süreleriyle artması noktasını önemli bulmuşlardır.

Hambrick ve Fukutomi (1991: 726), CEO, görev süresi ilerledikçe daha dar ve daha ince filtrelenmiş bilgilere güvenme eğiliminde olduğuna vurgu yapmışlardır. Benzer şekilde paradigmaya bağlılık, görev bilgisi, bilgi çeşitliliği, göreve olan ilgi ve güç kavramları üst düzey yöneticinin görev süresi açısından önemli kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda uzun görev süreli takımların kısa süreli takımlar kadar stratejik deneyime ve değişime girmediklerini, uzun dönemli ekiplerin, taklit stratejileri doğrudan endüstri trendleri doğrultusunda takip etme eğilimindeyken (DiMaggio ve Powell, 1983: 151), kısa dönemli ekiplerin endüstri modellerinden büyük ölçüde sapan yeni stratejileri takip etme eğiliminde oldukları (Şimsek, 2007: 654) sonucuna varmışlardır. Buna uygun olarak, uzun vadeli ekipleri olan kuruluşlar, sektör ortalamalarına sıkı sıkıya bağlı olan kurumsal performans gösterirken, kısa süreli takımlar, endüstri eğilimlerinden çok daha yüksek veya daha düşük sapma gösteren performans seviyeleri ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Bu noktayı girişimcilik yönelimi kesişimine koyduğumuzda akademik orijini işletme faaliyet alanı ve sektördeki ilgili deneyimi girişimcilik yönelimi noktalarında anlamlı farklılıklar oluşturması beklenmektedir.

Hambrick ve Fukutomi (1991: 719) idari görev sürelerinin, ayırt edilebilir aşamaları veya fazları açısından dinamik olarak modellediği çalışmasında, yöneticilerin görev süreleri ile ilgili olarak belirlediği beş aşamayı; vekâlete yanıt, deneyim, kalıcı bir tema seçimi, yakınsama ve görevini yapmama olarak tanımlamıştır. Bu açıklayıcı aşamalar, yönetici dikkatinin, davranışının ve nihayetinde örgütsel performansın eğilimsel olarak belirgin modellerini

doğurduğunu belirtmiştir. Şekil 6’de kıdemin 5 dönemi görülmektedir. Girişimcilik yönelimi ile görev sürelerini test etmeyi planladığımız hipotezin destek bulması durumunda bu faz ya da aşamalar ile girişimcilik yönelimleri arasındaki ilginin yönü ve şiddeti de açıklanmış olacaktır.

Dönemler Özellikler	1 Vekâlete yanıt	2 Deneyim	3 Kalıcı bir tema seçimi	4 Yakınsama	5 Görevini Yapmama
Yöneticinin paradigmasına bağlılığı	Kısmen Güçlü	Ne güçlü Ne zayıf	Kısmen Güçlü	Güçlü (çoğalan)	Çok Güçlü
Görev Bilgisi	Düşük (çoğalan)	Orta (biraz çoğalan)	Yüksek (çok az çoğalan)	Yüksek (çok az çoğalan)	Yüksek (çok az çoğalan)
Bilgi Çeşitliliği	Kaynak çok Filtrasyon yok	Kaynak çok Filtrasyon az (çoğalan)	Kaynak çok Filtrasyon az (kısmen)	Kaynak az Filtrasyon çok	Kaynak çok az Filtrasyon çok
Göreve İlgisi	Yüksek	Yüksek	Kısmen Yüksek	Kısmen Yüksek fakat azalan	Kısmen Düşük ve azalan
Güç	Az (çoğalan)	Kısmen (çoğalan)	Kısmen (çoğalan)	Çok (çoğalan)	Daha Çok (çoğalan)

Şekil 6. Üst Yönetici Kıdeminin 5 Dönemi

Kaynak: (Hambrick ve Fukutomi, 1991: 729)

Bu tez çalışması kapsamında ele alınmasa da, üst düzey yöneticinin görev süreleri ile ilgili olarak belirlenen beş aşamada girişimcilik yöneliminin ortaya çıkışı açısından bir farklılık olabileceğine dikkat çekilmek istenmektedir. Bu çıkarımdan beklenen eğrisel ilişki, girişimcilik yönelimi kavramının yöneticilerin görev süreleri ile ilgili belirlenen beş aşamada (Hambrick ve Fukutomi, 1991: 729) ters U şeklinde temayüz etmesidir. Şöyle ki girişimciliğin ilk yıllarında yönelimin hızlı bir artış göstermesi sonra bir duraklama ve sabitlikten sonra giderek azalan bir seyir içerisinde olması beklenmektedir. Benzer şekilde Katz (1982), Ar-Ge proje gruplarının performanslarının görev süreleriyle ilişkisini ters-U şeklinde olduğunu bulmuştur. Sonraki çalışmalarda ele alınabilecek bu husus dinamik çevrede uzun görev süreli CEO’nun girişimcilik yönelimini hızlandırıp erkene alacakken, sabit çevrede uzun görev süreli CEO’nun girişimcilik yönelimini yavaş ve kademeli olarak göstermesini beklemekteyiz. Bu hususu ters U ilişkisinin şekilsel olarak yayvanlığı ile anlatmak daha doğru olacaktır. Dinamik çevrede ters U ilişkisi daha az yayvan (dik) olacakken, sabit çevrede ve uzun görev süreli durumda ters U ilişkisi daha yayvan olması beklenmektedir. Çevre etkisi ile ilgili olarak Henderson vd. (2006: 454) çalışması benzer sonuçlar üzerine odaklanmıştır. Aynı şekilde üst düzey yöneticinin görev süresi hareket serbestliğinin ya da takdir yetkisinin olduğu sektörlerde veya işletmelerde girişimcilik yöneliminin temayüz etmesini etkilemesi beklenmektedir. Bu

etkide üst düzey yöneticinin takdir yetkisini düzenleyici ya da moderator değişken olarak kullanıp takdir yetkisi arttıkça girişimcilik yönelimi de artar hipotezi test edilebilir. Bu noktada şu ekleme de yerinde olacaktır: Örneğin, Miller ve Toulouse (1986) CEO kişiliğinin küçük işletmelerdeki yapı ile büyük işletmelerden daha güçlü ilişkili olduğunu bulmuşlardır. İşletme büyüklüğü, organiklik, mekaniklik bağlamında değişime direnç, örgütsel yenilenme ve girişimcilik yönelimi gibi hususlarda farklılık göstermesini beklediğimiz bir olgudur. İşletme büyüklüğü arttıkça yönetim kurulu, hissedarlar, örgütsel atalet gibi kavramlar sebebiyle girişimcinin takdir yetkisi azalacak bu durumda girişimcilik yönelimine olumsuz etki etmesi beklenmektedir. Küçük işletmelerdeki üst düzey yöneticisinin takdir yetkisi ve hareket serbestisi sebebiyle daha çok girişimcilik yönelimi sergilemesi beklenirken, büyük işletmelerin üst düzey yöneticisinin takdir yetkisi ve hareket serbestisini kısıtlayıcı unsurların varlığı sebebiyle daha az girişimcilik yönelimi sergilemesi beklenmektedir.

Finkelstein ve Hambrick (1990: 484) üst yönetim takımlarının görev süresinin etkilerini incelemek için bir üst yönetim çerçevesinden yararlanan ve yönetsel takdir yetkisini moderator bir değişken olarak modelleyen çalışmalarında, yönetsel görev süresi ile bu tür örgütsel sonuçlar arasındaki strateji ve performansta stratejik kalıcılık ve diğerlerine uygunluk arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bilgisayar, kimya ve doğal gaz dağıtım endüstrilerindeki 100 kuruluştan oluşan bir örnekleme, yürütme ekibi görev süresinin strateji ve performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Uzun süredir devam eden yönetim ekiplerinin daha kalıcı stratejiler izlediği ve bu stratejilerin endüstrinin merkezi eğilimlerine uyan ve endüstri ortalamalarına yakından bağlı performans gösteren stratejiler olduğunu belirtmişlerdir. Teori ile tutarlı olarak, çalışmanın sonuçları yönetsel takdir seviyesine bağlı olarak farklılık gösterdiği ve en güçlü sonuçların yöneticilerin yüksek takdir yetkisine izin veren bağlamlarda ortaya çıktığı görülmüştür.

2.2.8. Sosyoekonomik Köken

Hambrick ve Mason (1984: 201) kuramda sosyoekonomik kökenle ilgili olarak makalenin yazıldığı yıllardaki ABD'deki işletmeler için bazı genellemelere gittiği, üst yöneticilerin çoğunlukla beyaz ırktan gelen erkek yöneticiler olduğu, dini inançları ve hangi tür ailelerden geldiği, gittikleri üniversiteler ile ilgili bir betimlemeye gittiği görülmektedir. Yazarların, Channon (1979)'un İngiltere'de bulunan bazı üst yöneticilerin sosyoekonomik geçmişi ile işletmelerinin büyüme stratejileri arasındaki ilişkiye değindiği ve bu araştırmadan

esinlenerek bazı önermelerde bulunduğu görülmektedir. Bu önermelerde düşük sosyoekonomik kökenden gelen yöneticilerin işletmelerinin şirket alımı ve ilgisiz çeşitlendirme stratejilerini takip edeceklerini ve bu işletmelerin büyüme ve karlılık noktasında üst yöneticileri daha üst sınıftan gelen yöneticilere göre daha fazla büyüme ve karlılık elde edeceklerini önermişlerdir.

Sosyoekonomik statü, toplumla ilgili çalışmalar yapabilmek için ihtiyaç duyulan önemli bir analiz aracı olarak çalışma kapsamında hem üst yönetim kuramı değişkenleri içerisinde yer alması hem de hane halkının durumunu göstermesi noktasında önemli bir değişken olduğu da değerlendirildiğinde girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri içerisinde açıklayıcılığı yüksek olabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda kuramsal olarak eğitim, meslek, gelir, otorite ve mülkiyet gibi değişkenlerin Sosyoekonomik statü üzerinde etkili olan temel etkenler olduğu kabul edilmektedir. Örneğin eğitim değişkeni ele alınacak olursa Türkiye’de ve muhtemelen dünyanın birçok yerinde eğitim belirli statülerin elde edilmesi ve dikey hareketlilik için en önemli değişken olarak değerlendirilmektedir. Lakin bu noktada girişimcinin kendi eğitimi yanı sıra doğup büyüdüğü, yetiştiği çevre bağlamında hane içerisinde kendi eğitiminden çok hanenin eğitim skorları ele alınacaktır. Kullanacağımız ölçek içerisinde girişimcinin doğup büyüdüğü hanenin yani ebeveynin eğitim seviyeleri toplamı, o hanedeki eğitim düzeyi olarak belirlenecektir. Sunar vd. (2015) tarafından geliştirilen Türkiye’de çalışma yaşamı ve mesleklerin itibarı ölçeğiyle işletimsel hale getirilecektir. Böylelikle girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri içerisinde sosyoekonomik köken başlığı altında ebeveyn eğitimi, ilk girişimci yaşı ve ailenin ilk çocuğu olma gibi değişkenler ele alınacaktır.

2.2.9. Diğer Değişkenler

Gupta ve Govindarajan (1984), üst düzey yöneticilerin belirsizlik toleransının, büyüme ortamında, düşüş koşullarından daha pozitif ilişkili olduğunu, Miller ve Dröge (1986) ise üst düzey yöneticilerin başarıya ulaşma gereksinimlerinin örgütsel merkezileşme, resmileştirme ve entegrasyon ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Cyert ve March (1963) çalışmasında, uç durumlar dışında yönetimin, baskın bir koalisyonun kurumsal sonuçları toplu olarak şekillendirdiği ortak bir çaba olduğunu belirtmiştir. Bu husus girişimcilik yönelimi bağlamında örgüt içinde yayılımın kabul görmesi, baskın koalisyonun girişimcilik yönelimini sahiplenmesi ya da sahiplenmemesi gibi açılardan önemlidir.

Bromiley ve Rau (2015) çalışmasında stratejik karar verme sürecinde CEO'lar ve üst yönetim ekiplerinin sosyal, davranışsal ve bilişsel etkileri üzerine yapılan araştırmaları derlemiştir. Son 10 yılda bu araştırma alanında incelenen kilit konuları tespit etmiş ve alandaki gelişmeleri bu alandaki önceki bilgilerle ilişkilendirmiştir. Strateji sürecine etkileri bağlamında yapılan çalışmaları sosyal / davranışsal ve bilişsel olarak gruplamıştır. Sosyal / davranışsal gruplamanın cevap aradığı soru üst düzey yöneticilerin özelliklerinin strateji sürecini ve işletme sonuçlarını nasıl etkilediğidir. Yöneticilerin davranışlarını ve eylemlerini doğrudan “üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri” veya dolaylı olarak “üst düzey yöneticinin kişiliği, değerleri” etkileyen veya üçüncü bir bakış açısı ise bu ikisinin etkileşiminin “CEO gücü, CEO'nun sosyal bağları ve Üst yönetim takımları etkileşimlerini içeren konuların” bir sonucu olarak işletme sonuçlarını etkilediğini savunmaktadırlar (Bromiley ve Rau, 2015: 177). Bu çalışma biliş, karar, davranış hususlarını ele alması noktasında çalışmamızla benzer özellikleri taşımaktadır.

Bromiley ve Rau (2015) çalışmasının doğrudan ölçülebilir değişkenlerle ilgili taradığı literatürde genellikle, CEO kariyeri, yaş, görev süresi, kariyer ufku veya emeklilik zamanı, köken ve halefiyet durumları değerlendirilmiştir. Bu alandaki çalışmaların çoğu, CEO'nun görev süresi ve görev süresi ile ilgili değişkenlerin performans, kârlılık, büyüme, elden çıkarma ve stratejik değişim de dâhil olmak üzere, genellikle endüstri ve işletme faktörlerinin aracılık ettiği veya yönettiği ve bazen de CEO veya üst yönetim takımı faktörlerinin aracılık ettiği “örneğin statükoya bağlılık” gibi şirket sonuçları üzerindeki etkilerini incelemektedir (Bromiley ve Rau, 2015: 177). Çalışma kapsamında hipotez haline getirip test etmek istediğimiz değişkenleri içermesinden dolayı önemli görülmüştür.

Carpenter vd. (2004: 771-773) yönetici düzeyindeki değişkenlerin nasıl etkileşime girdiğine ve bunların bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki birleşik, kümülatif etkilerine dair büyük bir gereksinim ve fırsat olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda tez kapsamında Türkiye'deki teknoparklarda yer alan girişimci işletmelerin üst düzey yöneticilerin ölçülebilir üst yönetim kuramı değişkenlerinin girişimcilik yönelimini açıklamada bir kuramın tümünü kullanma hem bu tarz bir kümülatif etkilerini değerlendirmeyi mümkün kılmakta hem de çoğunlukla Kuzey Amerika bağlamında yapılan çalışmaları farklı ülkelerdeki sonuçlarını görmek açısından da anlamlı hale getirmektedir.

Busenbark vd. (2015: 237) çalışmasında, CEO kavramını konfigürasyon bakış açısı ile incelemiştir. Bu perspektifin ana dayanağını, CEO'lar hakkındaki mevcut araştırmanın üç geniş

ve birbiriyle ilişkili alana göre sınıflandırılabilmesi olarak belirtmiştir. Bu alanlar CEO pozisyonu, CEO kendi kişisel özellikleri ve çevredir.

Hiller ve Hambrick (2005: 308) çalışmasında, CEO'nun öz değerlendirmesinin genel anlamda diğer insanlardan ayrıştığını belirtmiştir. Bir CEO'nun öz değerlendirmesi ne kadar büyük olursa, “kuruluşun stratejik karar süreçleri o kadar az kapsamlı olur, kuruluşun stratejik karar verme süreci o kadar hızlı olur, kuruluşun stratejik karar verme süreci o kadar merkezi olur, kuantum sayısı ve ölçeği o kadar büyük olur, kuruluş tarafından üstlenilen büyük girişimler, kuruluşun stratejisi endüstrinin merkezi eğilimlerinden o kadar sapar, kuruluşun CEO tarafından başlatılan stratejileri takip etmedeki sürekliliği de o kadar yüksek olur, kuruluşun performansı da o kadar fazla olur” gibi önermelerde bulunmuştur. Bu husus kuramın içinde geçen yönetsel takdir yetkisi kavramına benzerliği noktasında önemlidir. Takdir yetkisi geniş olan yöneticinin öz değerlendirmesinin de o ölçüde geniş olacağı mantıksal çıkarımını düşündürmektedir.

Üst yöneticinin sahip olduğu abartılmış özgüven veya kibir kavramı kuram içerisinde yer almasa da gelişim süreci içerisinde öne çıkmış bir kavramdır (Hayward ve Hambrick, 1997). Picone vd. (2014) çalışmasında yönetsel kibrin CEO kararlarının, stratejik tercihlerin ve örgütsel performansın belirleyicilerinden biri olduğu fikrine dayandığını, üst yönetim kibrinin satın almada fazladan ödemelere yol açması gibi olumsuz tarafının yanında, iletişim sürecini iyileştirmek için karar almayı hızlandırdığı gibi olumlu sonuçlar bulmuşlardır. Kibrin eğitim ve narsizm ile ilgili içsel motiflerden ve işletmenin medyadaki tanınırlığı gibi dışsal kaynakları olduğu belirtilmiştir. Li ve Tang (2013) CEO kibrinin ülke-sistem düzeyindeki inanç ve değerlerden de büyük ölçüde etkilendiğini ifade etmiştir. Bu hususta şu önerme yeni açılımlara neden olabilir: CEO kibri ile girişimcilik yönelimi boyutlarından olan risk alma ve saldırgan rekabetçilik arasında bir ilişki olması muhtemeldir. Çünkü bu yöneticiler veya girişimciler olayları değerlendirirken ve davranışa dökerken abartılmış özgüvenlerine ve kibirlerine göre tercihlerde bulunacakları, kendi becerilerini, performanslarını veya kazanma şanslarını abartarak karar verecekleri ile ilgili bir literatür gelişimi mevcuttur (Engelen vd., 2015; Li ve Tang, 2010; William J. Wales vd., 2013).

2.2.10. Endüstriyel ve Ulusal Çevre

Üst yönetim kuramı değişkenleri içerisinde yer almamasına rağmen endüstriyel ve ulusal çevre kuramın açıklayıcı gücünü artıracabilecek önemli değişkenler olarak

değerlendirilmelidir. Çevresel belirsizlik, örgüt ve çevreleri arasındaki ilişkinin ölçülmesinde kullanılan (Aldrich, 1999), birey ya da örgütün bir görevin icrası için ihtiyaç duyduğu bilgisi ile var olan bilgisi arasındaki fark olarak tanımlanabilecek çevresel belirsizlik (Galbraith, 1973), üst yöneticilerin görev zorluğunu etkilediği için önemli olabilmektedir. Çünkü karar alıcılar bu bilgi eksikliği sebebiyle, örgütün sonunu getirebilecek kararlar alabilmektedirler (Akkoç vd., 2012). Karar vericinin tahminleri ya da algıları ile gerçekte olan durum arasındaki fark ne kadar fazla ise sonuçlar o derece yıkıcı olacaktır. Ayrıca üst yönetim kuramı içerisinde geçen “yönetici iş talepleri” kavramı da çevresel belirsizlikten etkilenen bir olgu olarak değerlendirilebilir. DiMaggio ve Powell (1983: 151) çevresel belirsizliği, taklitçiliği teşvik eden güçlü bir faktör olarak değerlendirmişler, çevresel belirsizlik altında örgütlerin, diğer örgütlerin davranışlarını taklit edeceğini belirtmişlerdir. İş talepleri fazla olan yöneticilerin bu durumlarına çevresel belirsizlikte eklenince ilgili çevrede başarılı olarak değerlendirdikleri uygulamaları ve örgütleri taklit etme yoluna gidecekleri belirtilmiştir. Çevresel belirsizlikle ilgili literatürde çevrenin durumunun çoğunlukla değişkenlik, karmaşıklık, dinamizm, cömertlik, istikrarlı, dönüşümsel gibi kavramlarla ifade edildiği görülmektedir (Milliken, 1987; Yamak vd., 2014). Üst yönetim kuramı çerçevesinde çevresel belirsizlik kavramı da gelişen bir alan olarak göze çarpmakta, üst yöneticinin çevre algılarının performans üzerine etkileri (Analoui ve Karami, 2002), çevrenin taranması (Choo, 1999; Daft vd., 1988; Hambrick, 1982), örgüte etkileri (Pfeffer ve Salancik, 1978), gelecekle ilgili senaryolar (MacNulty, 1977; Verity, 2003), karar alma (Bourgeois III vd., 1978; Duncan, 1972) gibi kavramlarla çalışıldığı görülmektedir.

Hambrick ve Mason (1984) yönetici özelliklerinin ve etkilerinin farklı endüstri bağlamlarına göre değişebileceğini belirtmiştir. Geletkanycz (1997) yöneticilerin statükoya bağlılığı üzerinde ulusal kültürün aracı rolünü incelemiştir. Dış çevre ilk başlarda çoğunlukla sadece endüstri özellikleri bakımından dar bir şekilde tanımlanmış (Lieberson ve O'Connor, 1972: 127) lakin sonralarında analiz düzeylerini üst yöneticilerin faaliyet gösterdiği geniş sosyal ve ekonomik sistem olan ulusal düzleme çekmişlerdir (Crossland ve Hambrick, 2007: 767).

Üst yönetim yazınında çevre etkisi “CiC” yani “CEO in Context” bakış açısı ile değerlendirilebilecek bir olgudur. Örgütün kaderinin büyük ölçüde üst yöneticinin karar ve eylemlerinin şekillendirdiği (Hambrick ve Mason, 1984) bakış açısının karşısında yöneticilerin - örgütsel atalet, yol bağımlılığı, katı kaynak yapılandırmaları ve kurumsallaşmış normları benimsemeye yönelik baskılar nedeniyle - büyük ölçüde kısıtlandıklarını, öyle ki liderlerin

ortalama olarak şirketlerine ne olacağı konusunda fazla bir etkiye sahip olmadıklarını iddia eden örgüt ekolojisi, kurumsal kuram gibi teorileri içeren “toplumsal determinizm” olarak ifade edilebilecek bir diğer bakış açısı mevcuttur (DiMaggio ve Powell, 1983; Hannan ve Freeman, 1977). Hambrick ve Finkelstein (1987) üst yönetim kuramı bu iki uç bakış açısının ortasını bulması için yönetsel takdir yetkisi kavramını öne sürmüştür. Hambrick ve Quigley (2014: 474) üst yöneticilerin içinde buldukları çevreleri, bağlam özgünlüğü, üst yöneticinin kendi çevresi ve dış çevreye atıfla değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yamak vd. (2014) hem endüstri hem de kurumsal bağlamların, üst yönetim takımlarının bileşiminin ve davranışının öncüllerini ve sonuçlarını anlamamıza yardımcı olabilecek önemli analiz düzeyleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Hambrick ve Quigley (2014: 478-483) çalışmasında endüstri etkilerinin yanlış tanımlandığı ifade etmiştir. Üst yöneticilerin çoğunun çağdaş endüstri koşullarına göre değerlendirilmediğini, sektörün etkinken etkisini kaybetmiş olabileceğini ya da tam tersi durgun iken şu an hareketli olabileceğini, sektör ortalamasının üst yöneticinin gerçek ayırt ediciliğinin kanıtlarını gizlediğini belirtmiştir. Bu noktaya önerdiği çözüm ise sektördeki iniş çıkışları kontrol edebileceği, eş grubu kontrolünün dışında tutarak yalnızca örneklenen işletmelerden türetilen genel araçları, odak işletme hariç, her bir sektördeki (sadece örneklenen işletmeler değil) tüm işletmelerin performansına dayanan yıllık endüstri performans göstergeleriyle değiştirmek olarak ifade etmiştir. Yazarlar bağlam içinde Ceo olarak ifade edilen (Ceo in Context) modeli ve endüstri düzeyinde takdir yetkisi kavramını öne sürmüşlerdir. Takdir yetkisi büyük olan endüstrilerde üst yöneticinin de etkisinin büyük olacağı ifade edilmiştir. Bu çalışma kapsamında Türkiye’deki Teknoparkların bağlı bulunduğu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından her sene yayınlanan “Performans Endeksinde yer alan ilk 15 Teknoparktaki tüm şirketlere” ulaşılacak istenmektedir. Girişimcilik yöneliminin *etki gücünü* göstermesi açısından Teknoparkların performans endeksine göre olabildiğince verimli ve başarılı olanları kapsayacak şekilde daraltılmış olması özellikle çevre bağlamında önemlidir.

Yamak vd. (2014) dış çevrenin üst yönetim takımları üzerine etkilerini kurumsal kuram ve örgüt teorisi ile çalıştıkları makalelerinde üç tür etkiye odaklanmışlardır. Bunlar: çevrenin süreçler ve üst yönetim takımları üzerine doğrudan etkileri, üst yönetim takımlarının hem bileşimleri hem de süreçleri açısından çevre ve örgütsel sonuçlar arasındaki aracı etkileri, çevrenin üst yönetim takımları bileşimi, süreçleri ve örgütsel sonuçlar arasındaki moderatör etkileridir. Çalışma kapsamında üç tür çevresel özellik belirtilmiştir. Bunlar: istikrarlı, dinamik ve dönüşümsel çevredir.

Çalışma kapsamında Türkiye'deki etki sıralamasındaki ve performans kriterine göre ilk 15 Teknoparktaki tüm şirketler ele alınmıştır. Teknoparkların durumu anket formu içerisinde yer alan çevresel belirsizlik ölçeği ile ele alınmıştır. Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ve Waldman vd. (2001) ve Akkoç vd. (2012: 74) tarafından kullanılan 4 soruluk çevresel belirsizlik ölçeği bu çalışma kapsamında kullanılmıştır.

2.3. ÜYK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN ELEŞTİREL ALAN YAZIN

Bu bölümde Üst yönetim kuramına ilişkin eleştirel literatür çalışmasına yer verilecektir. Özellikle üst yönetim literatürü ile girişimcilik yönelimi kesişiminde yapılan çalışmalar alana katkı sunmayı amaçladığımız boşluğu göstermesi noktasında önemli görülmelidir.

Hambrick ve Mason (1984), bu tezin kuramsal kısmının özünü oluşturan çalışmalarında, üst yönetim teorisinin çekirdeğinin birbirine bağlı iki bölümü olduğunu belirtmiştir. Bunları şu şekliyle açıklamaktadırlar: Yöneticiler karşılaştıkları stratejik durumların kişiselleştirilmiş yorumları temelinde hareket ettikleri ve bu kişiselleştirilmiş yapılar yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin bir işlevi olduğunu belirtmişlerdir. Hambrick ve Mason (1984) yöneticilerin özelliklerinin üç adımlı bir süreçte bilgileri filtrelemeye ve çarpıtmaya hizmet ettiğini önermişlerdir. Yöneticilerin deneyimleri, değerleri ve kişilikleri (baktıkları ve dinledikleri yönler olan) görüş alanlarını, (gerçekte gördükleri ve duydukları olan) seçici algılarını, (duyduklarına anlam kattıkları) yorumlamalarından geçerek stratejik kararlar aldıklarını belirtmişlerdir. Çalışmanın alana katkısı, üst yönetim ekibinin özelliklerine odaklanmanın, yalnızca bireysel üst yöneticiye tek tek odaklanmaya kıyasla, örgütsel sonuçların daha güçlü açıklamalarını vermesidir. Bir diğer katkısı yöneticilerin demografik özelliklerinin, yöneticilerin bilişsel çerçevelerinin yerine bir aracı olarak eksik ve kesin olmasa da geçerli olarak kullanılabilmesidir.

Hambrick (2007) yılında teoriye bir düzeltme ya da iyileştirme getirmiştir. Bu düzeltmede teorinin öngörü değerini artıran iki önemli moderator değişken ilave edilmiştir. Bunlar: yönetimin sağ duyusu ya da takdir yetkisi ve yönetsel iş talepleridir. Hambrick ve Finkelstein (1987) tarafından stratejik yönetim geleneğinden gelen; üst düzey yöneticilerin kuruluşlarına “olanları” büyük ölçüde etkilemesi yorumuna karşılık, rakip görüş olarak Örgüt Ekolojisi ve Kurumsal Kuramdan gelen “yöneticilerin çok az etkisi olduğu çünkü örgütlerin aşırı eylemsiz olduğu, dış güçler tarafından süpürüldüğü ve bir dizi konvansiyon ve norm tarafından kısıtlandığı” gibi eleştirileri uzlaştırmak adına yazarlar yönetimin sağduyusu kavramını ortaya atmıştır (Hambrick, 2007: 335). Hambrick ve Finkelstein (1987) bu iki

görüşünde koşullu olarak doğru olduğunu ancak yönetimin takdir yetkisinin ya da hareket serbestisinin ne kadar olduğuna bağlı olduğunu belirtmiştir. Yazarlar önerdikleri takdir yetkisinin, çevresel koşullardan “örneğin, endüstri büyümesi”, örgütsel faktörlerden “örneğin zayıf bir kurul“ ve yürütmenin kendisinden “örneğin, belirsizliğe tolerans” kaynaklanmakta olduğunu belirtmişlerdir. Birçok çalışma, yönetsel takdir yetkisinin üst yönetim kuramı tahminlerinin önemli bir moderatörü olduğunu göstermiştir (Crossland ve Hambrick, 2007; Finkelstein ve Hambrick, 1990). Bir diğer moderator ise Hambrick vd. (2005) tarafından ortaya atılan yönetsel iş talepleri kavramıdır. Yönetici iş taleplerinin üç faktör kümesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bunlar görev zorlukları “örneğin, zor stratejik koşullar”, performans zorlukları “örneğin talep eden sahipler veya yönetim kurulu” ve yönetici istekleri “örneğin maksimum performans sunmak için güçlü kişisel istek”tir (Hambrick vd., 2005). Ağır iş talepleri altındaki yöneticilerin, zihinsel kısayollar “mental shortcuts” aramaya ve geçmişte denedikleri “track records” veya gördüklerine geri dönmeye zorlanacaklarını, böylece seçimlerinin çoğunlukla geçmişte yaptığı seçimler ve eğilimlerini yansıtacağını belirtmişlerdir. Bu şekilde ağır iş yükünde çalışmayan yöneticilerin analizleri ve karar alma süreçlerinde daha kapsamlı değerlendirmelerde bulunacakları vurgulayıp “Yönetici iş talepleri ne kadar büyükse, üst yönetim özellikleri ile stratejik seçimleri arasındaki ilişki o kadar güçlü olur.” önermesinde bulunmuşlardır. (Hambrick, 2007: 336).

Hambrick (2007) tarafından kurama yapılan bir diğer katkı ise davranışsal bütünleşme ve üst yönetim içi güç dağılımıdır. Davranışsal bütünleşme: üst yönetim takımının karşılıklı ve kolektif etkileşime girme derecesidir. Davranışsal olarak entegre edilmiş bir üst yönetimin bilgi, kaynak ve kararları paylaştığı belirtilmiştir (Hambrick, 2007: 336). Hambrick (2007) üst yönetim kuramına yaptığı katkıda farklı ulusal sistemler altında yönetici etkilerini, yönetici ve ücretlendirme sistemlerinin etkileşimli etkilerine de değinmiştir. Bütün bu hususlar girişimcilik yönelimini içine alan bir resimde toplandığında bireysel, örgütsel ve toplumsal düzlemde girişimcilik yönelimine etkileri bağlamında anlamlı sonuçlara yol açması beklenmektedir.

Hambrick ve Fukutomi (1991: 721) bir üst yöneticinin paradigmasının, kavramsal olarak farklı ancak ilgili unsurlara dayandığını belirtmişlerdir. Bu unsurları üst yöneticinin şeması ve repertuarı olarak açıklamaktadırlar. Şema, bir yöneticinin idari bir duruma getirdiği önceden var olan bilgi sistemidir. Repertuar ile ise bir kişinin sahip olduğu beceri, kullandığı araç ve yöntemler veya çıkarlarına uygun düşen yol kastedilmektedir. Bir başka deyişle yöneticilerin şemaları algısal ve yorumlayıcı vasıtalar olarak hizmet ederken, repertuarları, şemalarını sosyal ve ekonomik bağlamda "uygulama" yeteneklerini temsil ettiğini

belirtmişlerdir. Üst yöneticinin paradigmasına olan bağlılığının zaman içinde gücüne göre değişeceğini bu yüzden bu aşamaların önemine vurgu yapılmıştır. Üst yöneticinin paradigmasına olan bağlılığını, görev bilgisini, bilgi çeşitliliğini, görev ilgisini ve gücünü içerdiğini belirtmiştir (Hambrick ve Fukutomi, 1991: 721). Yazarların ifade ettiği ve tez kapsamında bizim iddia ettiğimiz benzer hususlar olduğu düşünüldüğünde birey düzeyinde alınan kararların alt yapısını oluşturan bilişsel şemalar ve bunların işletme içinde davranışa dönüşen repertuarlar şeklinde bir değerlendirmeye gidilebilir.

Yeni bir üst yöneticinin, işletmedeki yeni rolünün başarılı bir şekilde yürütülmesi ile ilgili görev, gerçekler, eğilimler, temaslar ve prosedürler bilgisi açısından dezavantajlı bir işe girdiğini düşünüldüğünde, üst yöneticinin önceki görev bilgisi önem kazanmaktadır. Hambrick ve Fukutomi (1991: 725) daha önce benzer işlerde veya endüstrilerdeki sahip olduğu görev bilgisi ve ilk günlerindeki yeni örgütündeki bu işi öğrenme sürecinin üst yönetici açısından “bilinmedik sulara” yüzmesini kolaylaştıracağını ya da zorlaştıracağını ifade etmiştir. Yazarların bilinmedik sular ifadesi ile kastettiği görevle ilgili henüz tecrübe ettiği yeni yönetsel yollar olduğu düşünülmektedir. Gabarro (1987), görev bilgisi ile ilgili olarak incelediği yeni üst yöneticilerin gerçekleşen erken öğrenmeyi, “yönelimli, değerlendirici, hatta bir dalma” olarak ifade ederek vurgulamıştır. Bu hususlar üst yöneticinin kişilik özelliklerinin birer yansıması ve onların yönetim alanına getirdikleri üslupları olarak ifade edilebilir.

Üst yönetim kuramı kapsamında hem birey hem de grup ya da takım analiz düzeyinde yapılan pek çok çalışma mevcuttur. Bunlar arasında bireysel olarak gruplayabileceğimiz kısımda yer alan Chatterjee ve Hambrick (2007)’e göre stratejik kararlar kararı veren kişinin mizacını yansıtır. Yazarlar CEO kibrinin bir işletmenin stratejisi ve performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmalarında, CEO'lardaki kibrin, stratejik dinamizm ve görkemliliğin yanı sıra satın almaların sayısı ve büyüklüğü ile olumlu ilişkili olduğunu ve aşırı ve dalgalı örgütsel performansa neden olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar yöneticilerin kişilik boyutları ile örgütsel sonuçlar arasında önemli bağlantılar olduğunu göstermişlerdir. Bunlara örnek olarak kontrol odağı (Miller vd., 1982), başarı ihtiyacı (Miller ve Dröge, 1986) ve risk toleransı (Gupta ve Govindarajan, 1984) sayılabilir. Chatterjee ve Hambrick (2007) yönetici kibri olumlu benlik saygısı, öz saygı, temel benlik değerlendirmesi ve kibir ile de ilgili olan yapıardan ayırmanın öneminden de bahsetmiştir. Bu tez çalışması kapsamında ele alınmasa da bu hususlar girişimcilik yönelimi noktasında sonraki çalışmalara ışık tutabilecek bireysel değişkenlerdir.

Tuggle vd. (2010) çalışmasında, görev süresi farklılığı, işletme / endüstri altyapısı heterojenliği ve çıktı odaklı geçmişe sahip yöneticilerin oranının, yönetim kurulunun girişimcilik konularını tartışması ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedirler.

Carpenter vd. (2004) çalışmasında üst yönetim teorisinin yöneticilerin özelliklerinin bilişsel önyargılarını yansıttığı ve bu önyargıların yöneticilerin çevrelerini ve sorunlarını nasıl anladıklarını ve daha sonra sorunları nasıl çözdükleriyle ilgilenen bir kuram olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, üst yöneticilerin “bilişsel çerçeveleri” örgüt ve birçok örgütsel sonuç için önemli olduğu vurgulanmalıdır. Bu görüşe göre, demografik özelliklerde daha fazla heterojenliğin, daha fazla bilgi kaynağı ve perspektif çeşitliliğinin yanı sıra daha yaratıcı veya yenilikçi tartışmalara yol açabileceği ile ilgili geniş bir literatür mevcuttur (Besler, 2006; Carpenter, 2002; Davidsson, 2007; Hambrick vd., 1996). Üst yönetim takımlarının bilişlerinin, değerlerinin ve algılarının ölçülmesinin zor olması nedeniyle, üst yönetim kuramı, yönetsel özelliklerin biliş, değer ve algılardaki temel farklılıkların “makul vekilleri” olduğunu göstermek için bu tez çalışması kapsamında demografiyi incelemeye odaklanılmaktadır.

Geletkanycz ve Hambrick (1997) yöneticilerin endüstrilerinin içindeki ve dışındaki ilişkilerini kapsayan sınırların örgütsel strateji ve performansı ne ölçüde etkilediğini inceledikleri çalışmada, yöneticilerin endüstri içi bağlarının stratejik uygunluk ile ilişkili olduğunu, endüstri dışı bağların olağandışı stratejilerin benimsenmesi ile ilişkili olduğunu ve yöneticilerin dış bağlarının bilgi ile uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. Bu hususa özümseme kapasitenin etkilerinin üst yöneticinin kullandığı ve yararlandığı bilgilerin yol açabildiği düşünülmektedir. Üst yönetici ne kadar endüstri dışı bağlardan kaynaklı bilgi elde ederse stratejilerinin de o ölçüde farklılaşacağı ifade edilmelidir.

Şimsek vd. (2005) alanın başat yazarı olan Hambrick (1994)'in öncelikle teorik dikkatini işletme düzeyinde yoğunlaştırdığını, üst düzey yönetim ekibi sürecinin meta yapısı olan davranışsal entegrasyon kavramını genişleterek CEO, ekip ve işletme düzeyindeki belirleyicilerin (davranışsal entegrasyonu) ne ölçüde şekillendirdiğini belirlemeye çalışmıştır. Şimsek vd. (2005) davranışsal entegrasyona yerleştirilmiş sosyal ve görev süreçlerini karşılıklı olarak etkileyen en göze çarpan CEO ve takım düzeyinde belirleyicilere, işletme düzeyi belirleyicileri de eklemeye çalışmıştır (Şimsek vd., 2005: 79). Yazarların bu noktada analiz düzeyini bireyden örgüte çekmek istediklerinin imaları görülmektedir. Zira bu tez çalışması kapsamında girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler olarak bireysel düzeyde alınan kararların örgüt içerisinde (davranışa) dönüştürüldüğü iddia edilmektedir.

Kimberly ve Evanisko (1981) üst yönetim değişkenlerinden olan eğitimle ilgili örüntüyü belgeleyen ilk kişiler arasında yer alarak hastane baş yöneticilerinin örgün eğitim miktarının hastanelerde hem teknolojik hem de idari yeniliklerin benimsenmesi ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Hambrick ve Mason (1984) eğitim ve inovasyon arasında gözlemlenen herhangi bir ilişkinin, son otuz veya kırk yıl boyunca yöneticilerin eğitim seviyelerinin artmasına yönelik sürekli bir eğilim olduğu için yönetici yaştan gözlemlenmeyen sahte bir etkiye bağlı olabileceği konusunda uyarı dikkate alındığında, genç yöneticilerin yaşlı meslektaşlarından ve öncülerinden daha yüksek eğitilmiş olma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte birçok çalışma, yaşı kontrol değişkeni olarak çok değişkenli analizde kullanmış ve hala eğitimden kaynaklanan önemli etkiler bulmuşlardır (Bantel ve Jackson, 1989; Barbosa, 1985; Wiersema ve Bantel, 1992). Ayrıca makalenin yayınlandığı yıldan günümüze geçen süre dikkate alındığında alınan eğitimin kapsam ve niteliğinin değiştiğini görmek mümkündür.

Eğitim değişkeni ile ilgili olarak yapılan bir diğer çalışma olan Bertrand ve Schoar (2003) otuz yıllık bir süre boyunca büyük şirketleri incelemiş ve MBA'ları olan CEO'ların sermaye harcamalarına daha fazla harcama yaptıklarını, daha fazla borç aldıklarını ve diğer işletmelerden daha az temettü çıkardıklarını tespit etmişlerdir. Bunu yazarlar şu şekilde yorumlamışlardır: MBA eğitimine sahip CEO'lar yatırım kararları verirken “ders kitabı yönergelerini” takip ediyor gibi görünmektedir (Bertrand ve Schoar, 2003: 1203). Buna ek olarak, bu yazarlar MBA'ları olan CEO'ların diplomasız akranlarından daha çeşitlendirilmiş satın almalar yaptığını bulmuşlardır. Üst yönetim kuramı içerisinde yer alan eğitimle ilgili değerlendirmeleri zamana bağlı yorumlamak gerektiği düşünülmektedir.

Bu noktada şu ekleme yerinde olacaktır: Busenitz ve Barney (1997: 25) ön yargı ve sezgisel karar vermedeki farklılıklara dikkat çektikleri çalışmalarında yazarlar, stratejik kararların gerçek anlamda rasyonel olamayacağı düşüncesinden hareketle bilişsel kuramlarda, stratejik yönetim ve işletme performansı arasında olası ilişkileri açıklamaya çalıştıkları görülmektedir. Stratejik kararların genel itibarıyla yönetici ekipler tarafından verilmesi nedeniyle ekiplerin yapısı stratejik yanlılıklar üzerinde etkili olacağı belirtilmiştir. Bu hususa Bukszar Jr (1999: 109) grubun yapısının, eğitim, demografik ve kültürel değişkenler açısından farklılaştığı gibi bilişsel yapı açısından da farklılaşacağı şeklinde bir yorum getirmiştir. Bilişsel çeşitlilik, inanç ve tercihlerde olan farklılıklar olduğu düşünüldüğünde birey, grup ve toplumsal düzlemde olguları ele almanın açıklayıcı gücü artıracığı düşünülmektedir.

Chen ve Stucker (1997) uluslararası deneyime sahip yöneticilerin, küresel pazarları ve iş uygulamalarını daha iyi anlamalarının muhtemel olduğunu ve küresel olarak rekabet etme fırsatlarına bu deneyime sahip olmayan yöneticilerden daha fazla uyum sağladıklarını belirtmiştir. Bu husus kuramın temelleri içerisinde uyum ve yaygınlık şeklinde ele alınmıştır.

Shrivastava ve Nachman (1989) çalışmasında dört stratejik liderlik türü belirlemiştir. Bunlar girişimci, bürokratik, politik ve profesyonel liderliktir. Üst düzey yöneticilerin işletme içerisinde bu liderlik türlerinden hangisini genel anlamda kendilerine rol olarak seçtikleri noktası önemli görülmektedir. Üst düzey yöneticinin işletme içerisinde takındığı tavır ve duruş yine üst yönetim teorisinin ölçülebilir değişkenlerinden etkileneceği görüşünü destekler niteliktedir. Bu stratejik liderlik türlerinden özellikle girişimci liderlik türünün girişimcilik yönelimi noktasında diğer türlerden ayrışabileceği görüşü önemlidir. Bu çalışma kapsamında ele alınmasa da girişimcilerin liderlik türlerinin belirlendiği ve bağımsız değişken olarak ele alındığı bir modelde girişimcilik yönelimini açıklama ve farklılıkları görmek anlamlı sonuçlar elde edilmesine yol açabilir.

Abatecola vd. (2011: 1075) çalışmasında son on yılda, üst yönetim çalışmalarının çoğunlukla narsisizm (Chatterjee ve Hambrick, 2007; Jia vd., 2009; Nevicka vd., 2011), öz değerlendirme (Resick vd., 2009; Şimsek vd., 2010) kibir (Li ve Tang, 2010) veya duygusal özellikler (Delgado-García ve De La Fuente-Sabaté, 2010) gibi belirli kişilik özelliklerinin üst yönetim takımı ile ilgili karar dinamikleri anlayışını geliştirmek için bir araç olabileceğini belirtmişlerdir. Son yıllardaki bu yönelim tek birey bakış açısı ile karar alıcının durumunu değerlendirmeye gitmesi noktasında eleştirilebilir. Bu eleştiriye çok düzeyli analizi içeren bir açılım getirmek isteyen (Albert A. Cannella ve Tim R. Holcomb, 2005) çalışması örnek verilebilir. Bu tez çalışması kapsamında üst yönetim kuramı değişkenlerini birey, örgüt ve toplum düzeyli gruplayarak yeni bir açılım ile girişimcilik yönelimi olgusu değerlendirilmek istenmektedir.

Abatecola vd. (2011: 1081) çalışmasında kullandığı kodlama sisteminde, veri kümesinin ampirik makalelerde bulunan birincil kişilik değişkenlerini çeşitli değişkenler başlığı altında “girişimcilik zihniyeti, narsisizm, ağ kurma becerileri ve eylem yönelimi, bağlılık, açıklık, cömertlik, katılım, yaratıcılık, beş faktör kişilik modeli, mesleki kişilik ve liderlik boyutları, profil analizi, sosyalleşme, sosyal varlık, sorumluluk, sosyalleşme, benlik kontrol” sıralanmıştır. Bu değişkenler çalışma içerisinde çeşitli değişkenler olarak gruplanmıştır. Bu değişkenlere diğer başka değişkenler eklenmek istenirse Rotter (1966)’ın kontrol odağı kavramı, Atkinson (1958) başarı ihtiyacı, Myers-Briggs çalışması, risk tutumu ve esneklik

kavramları eklenebilir. Abatecola vd. (2011: 1095) çalışmasının uygulayıcılar açısından en önemli sonucu olarak kurumsal yeniden yapılandırmaya, yaşam döngüsünün farklı aşamalarında genel işletme performansına veya mevcut farklı örgütsel yapılara hangi *yönetici kişiliğinin* en uygun olduğunu anlamalarına yardımcı olması şeklinde belirtmişlerdir.

Üst yönetim kuramını çevresel bağlamda ele alan Craig Crossland ve Donald C. Hambrick (2011: 797) ulusal düzeyde yönetsel takdir yetkisi yapısını incelediği çalışmada, 15 ülkenin ampirik bir incelemesinde, resmi olmayan ve resmi ulusal kurumların – bireysellik, belirsizlik toleransı, kültürel gevşeklik, dağınık işletme sahipliği, ortak hukukun yasal kaynağı ve işverenin esnekliği– ve yapıların mevcut yönetsel takdirin derecesi ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık, ülke düzeyindeki yönetsel takdirinin CEO'ların işletmelerinin performansı üzerindeki etkisi ile ilişkili olduğunu, ayrıca takdir yetkisinin ulusal kurumlar ve CEO'nun şirket performansı üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca iki kurumsal temayı vurgulamışlardır. Bunlar: özerklik yönelimi ve risk yönelimidir.

Hambrick ve Quigley (2014) çalışmalarında CEO'nun performans üzerindeki etkilerini, varyans bölümlene tekniğini kullanarak değerlendirmiş, CEO'ların katkılarını daha doğru bir şekilde bağlaştırmak için standart yöntemle birden çok iyileştirme sunmuşlardır. 20 yıllık büyük bir örneğe dayanarak, yeni 'Bağlam içerisinde CEO-Cic' tekniği ile tipik yaklaşımlardan elde edilenden çok daha büyük bir toplam CEO etkisini vurgulamışlardır. Çalışmada vurgulanan ana husus nominal öngörücülerin kullanımının özellikle sorunlu olduğudur çünkü CEO'nun kendi etkilerinin bir kısmını içinde çalıştığı bağlamın bir parçası olarak ele alması ve böylece genel CEO etkisini sistematik olarak hafife almasına değinilmiştir. Dahası, birçok bireysel etkilerin tahminleri, gerçek kayıtlarının gerektirdiğinden çok farklı olduğu belirtilmiştir. Yöneticinin çalıştığı bağlamlarda, görev süreleri boyunca makro-ekonomik koşullarla açıklanabilecek performans eğilimlerini, sektörlerinin genelindeki genel ortalama performansından sapan performans eğilimleri sergiledikleri ölçüde 'önemli' veya 'fark yaratacağı' belirtilmiştir (Hambrick ve Quigley, 2014: 474). Hambrick ve Quigley (2014: 483) çalışmada sektörler içerisinde yönetsel takdir yetkisinin en fazla olduğu sektörün bilgisayar sektörü olduğunu belirtmiştir. Tez çalışması kapsamında örgütün bir yansıması olarak değerlendirebileceğimiz üst yönetimin başındaki aktörü bulunduğu ya da görev yaptığı bağlam içerisinde değerlendirmek, aktörün girişimcilik yönelimine olan gerçek etkisini göstermesi noktasında önemli görülmelidir. Çevresel değişkenlerden ziyade endüstri veya sektörel bazda yapılacak bir değerlendirme yerinde olacaktır. Bu sektörel değerlendirmede örneklem olarak

kullanacağımız Teknoparklardaki şirketlerin büyük çoğunluğu bilişim ve yazılım şirketleri olduğu göz önüne alındığında toplam CEO etkisinin ortama nasıl bağlı olduğunu belirlemek için yazarlar “Ceo in Context” analiz türünü kullanabileceğimizi öğütlemiştir (Hambrick ve Quigley, 2014: 488). Bu husus endüstriyel ve ulusal çevre bölümünde ele alınmıştır.

Wangrow vd. (2014: 107) çalışmasında, yönetsel takdir yetkisinin öncüllerini sıralamışlardır. Bunlar faaliyet ortamı, örgütün içi ve yönetsel özelliklerin yönetimin takdir yetkisini etkilediğini belirtmişlerdir. Etkinin derecesi ve yönü dikkate alındığında “faaliyet ortamı” başlığı altında ürün çeşitlendirme ve pazar büyütmenin yönetsel takdir yetkisini önemli ölçüde etkilediği, “örgüt içi” başlığı altında sermaye yoğunluğunun yönetsel takdir yetkisini önemli ölçüde etkilediği, ve “yönetsel özellikler” başlığı altında ise isomorfik baskıların ve kontrol odağının, özellikle dışsal kontrol odağının negatif etkilediği görülmektedir. Yazarların çalışmasının tezimiz kapsamında önemli görülen kısmı ise yönetimin takdir yetkisinin özellikle yönetsel özellikleri ve yöneticilerin davranışları olarak görülebilecek yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak belirtilen girişimcilik yönelimi boyutlarını sırasıyla yönetim takdirine bağlı olarak artırdığını göstermeleridir (Wangrow vd., 2014: 113). Bu mantıksal çıkarım dikkate alındığında, tez çalışması kapsamında ele alınmasa da yönetimin takdir yetkisini moderator değişken olarak kullanmanın üst yönetim teorisi ölçülebilir değişkenlerin girişimcilik yönelimini açıklama üzerindeki etkisini artıracığı düşünülmektedir (Wangrow vd., 2014: 122).

Girişimcilik yönelimi ve üst yönetim kuramı kesişiminde yapılan çalışmalar çoğunlukla üst düzey yöneticilerin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkileri, CEO'nun bireysel özelliklerine odaklanarak yapılmıştır (Begley ve Boyd, 1987; Ling vd., 2008; Nadkarni ve Herrmann, 2010; Şimsek vd., 2010).

İşletmelerin girişimcilik eğilimleri ve sorumlulukları çoğunlukla CEO'ların liderlik tarzı (Ling vd., 2008), görevde kalma süresi (Şimsek, 2007) ve kişilik özellikleri, benlik saygısı, duygusal istikrar, kibir, aşırı güven, temel öz değerlendirmeler ve beş faktörlü model gibi bakış açıları ile değerlendirilmiştir (Begley ve Boyd, 1987; Miller ve Toulouse, 1986; Nadkarni ve Herrmann, 2010; Şimsek vd., 2010).

Wyrwich (2013) ise çalışmasında geçiş ekonomilerindeki yaşlı bireylerin girişimci faaliyetlere düşük katılımlarıyla ilgili ampirik kanıtların varlığından söz etmiş, kurumların bireysel özellikler ve girişimci seçim arasındaki ilişkiyi nasıl denetlediğini analiz etmiştir. Wincent vd. (2014) çalışmasında, ağ organizasyonlarında görev yapanlar arasındaki çeşitliliğin ağ seviyesi girişimci yönelimini nasıl etkilediğini araştırmak için girişimcilik yönelimi

kavramını ağ düzeyine genişletmekte oldukları görülmektedir. Beş yıl boyunca 53 stratejik ağ kuruluşundan gelen verileri kullanarak, ağ yönetim kurulu üyeleri arasındaki içeriden / dışarıdan ve işlevsel çeşitliliğin ağ seviyesi girişimci yönelimini teşvik ettiğini bulmuştur.

Gupta vd. (2018) yönetimin sağduyusu literatüründeki iç görülerden yola çıkarak “girişimcilik yönelimi-değer ilişkisi” üzerindeki koşullu etkilerini incelemek için üç farklı yönetsel sağduyu yetkisine “örgütsel, endüstriyel ve ulusal” odaklanmıştır.

Şimsek vd. (2010) çalışmasında CEO'nun kişiliğine çok şey atfedilmesine rağmen, işletmenin girişimcilik yönelimi üzerine etkilerinin henüz tam keşfedilmemiş olduğunu vurgulamaktadırlar. Üst yönetim teorisi literatüründen gelen çağrılara rağmen, CEO kişilik araştırması, kişiliğin temel boyutlarını yakalayan birleştirici bir yapının olmaması ve yöneticilerden bu tür samimi değerlendirmeleri elde etmedeki zorluklar sebebiyle alan ağır aksak ilerlediği değerlendirilebilir. Ayrıca bu çalışma kapsamında yapılmak istendiği gibi bir kuramı bütünüyle ele alarak üst yöneticinin durumunu farklı analiz düzeyinde ele almak daha kapsamlı girişimcilik yönelimi araştırmalarına yol açacağı düşünülmektedir.

Şimsek vd. (2010) kişilik araştırmalarındaki son gelişmelere dayanarak, özellikle bir yöneticinin öz-güç duygusunun temel yönlerini yakalayan çekirdek öz-değerlendirme yapısının tanımlanması ve onaylanmasını ve CEO öz değerlendirmesinin girişimcilik yönelimi üzerine etkisini de içeren bir model geliştirmişlerdir. Sonrasında, üst yönetim kuramı ve kişilik teorisi ile uyumlu olarak, çevresel dinamizmin koşullu rolünü belirlemişlerdir. İşletmenin girişimci yöneliminin zaman gecikmeli bir değerlendirmesi de dâhil olmak üzere, CEO ve üst düzey yönetim ekibinden 129 işletmeden alınan çok kaynaklı verileri kullanarak, kişilikleri daha yüksek öz değerlendirmelerini yansıtan CEO'ların işletmelerin girişimci yönelimlerine daha güçlü bir olumlu etkiye sahip olduğunu gösteren kanıtlar bulmuşlardır. Daha güçlü çekirdek öz değerlendirme CEO'ları, işletmenin geleceğini şekillendirme yeteneklerine ve kararları görme vizyonunun gücüne daha fazla güvendiklerinden, işletmelerini girişimci odaklı seçimlere doğru yönlendirmeye ve bunu güçlendiren iklimi desteklemeye daha yatkın olduklarını belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında “CEO çekirdek öz-değerlendirmesi, işletmenin girişimci yönelimi ile olumlu ilişkilidir” ve “çevresel dinamizmin bu etkide aracı etkisinin olacağı ile ilgili” hipotezler kurup destek bulmuşlardır (Şimsek vd., 2010: 112-113). Ayrıca, bu etkinin dinamik ortamlarla karşı karşıya olan işletmelerde özellikle güçlü, ancak istikrarlı ortamda ihmal edilebilir olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedeni ile ilgili olarak Carpenter ve Fredrickson (2001); Finkelstein vd. (1996) belirsizliğin üst düzey yöneticileri kendi referans

çerçevesine daha fazla güvenmeye yatkın kılacağını ve bu da onlara stratejik seçimlerin şekillenmesinde daha fazla takdir yetkisi vereceğini belirtmişlerdir.

Cao vd. (2012: 1958) CEO'nun sosyal sermayesi ve işletmenin girişimci yönelimi isimli çalışmasında CEO'nun işletme içinde çeşitli birimlerde çalışanlarla kurduğu bağlayıcı ilişki ve dış paydaşlarla kurduğu köprü bağı ilişkisinin girişimcilik yönelimi üzerine etkileri olduğunu belirtmiştir. Bu etkinin de yine çevresel koşullara bağlı olduğunu belirtmiştir.

Clarysse ve Moray (2004) çalışmasında, girişimci ekibinin ileri teknoloji ürünü bir kuruluştaki nasıl oluştuğu, ekibin başlangıç aşamasında kriz durumlarıyla nasıl başa çıktığı ve hem bir bütün olarak ekibin hem de ekibin üyelerinin bu krizlerden bireysel olarak öğrendikleri üzerine durmuştur.

DeMartino ve Barbato (2003) çalışmalarında, MBA sahibi girişimcilerinden bir örnek kullanarak motivasyon farklılıklarını araştırmıştır. Bu çalışmada, işletme eğitimi, eğitimsel kimlik bilgileri ve diğer önemli değişkenler açısından benzer olan erkek ve kadın girişimciler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda, girişimciler evli ve bakıma muhtaç çocuğa sahipse, kadın ve erkek girişimciler arasındaki farklılıkların daha da arttığı sonucuna varılmıştır.

Boling vd. (2016: 892) “CEO görev süresi veya yöneticinin bu pozisyonu işgal ettiği zaman, teorik olarak anlamlı ancak daha önce keşfedilmemiş girişimcilik yönelimi öncüsü olduğunu çünkü görev süresinin, CEO'ların cesur, yeni stratejik eylemler seçme ve bunlara dâhil olma arzusuna ve / veya yeteneğine sahip olup olmayacağını etkileyebileceğine” vurgu yapmışlardır. Boling vd. (2016: 893) “bir CEO'nun, bir işletmenin stratejik duruşunu etkilemek için gücünü kullanıp kullanmadığı ve nasıl kullanacağı büyük olasılıkla Hambrick ve Mason (1984) üst kademe teorilerinde önerdiği gibi CEO'nun bilişsel tabanını yansıtan arka plan özelliklerinden etkileneceğini” belirtmiştir. Hambrick ve Fukutomi (1991), CEO'ların stratejik kararlarının temelini oluşturan kişisel şema ve repertuarlardan oluşan paradigmalara nasıl sahip olduklarını belirtmiştir. Bir CEO'nun bilişsel şeması, CEO tarafından idari bağlama getirilen önceden var olan bir bilgi sistemi, CEO'nun repertuarı ise, uygulanabilecek beceri ve yaklaşımları araç kutusu olarak değerlendirmişlerdir.

Hambrick ve Fukutomi (1991) görev sürelerinin erken aşamalarında, CEO'ların genellikle riskli, yenilikçiliği kucaklayan, “girişimci” stratejik duruşları benimseme istekliliğini sergilediğini ancak bu tür duruşları yürürlüğe koyma yeteneklerinin, örneğin sınırlı şirket bilgisi ve yetersiz sosyal sermaye nedeniyle kısıtlanabileceğini belirtmişlerdir.

Henderson vd. (2006) CEO'ların ilk yılları ile ilerleyen deneyim yılları arasındaki ilişkinin ters U şeklinde olacağını yani önce bir yukarı yönlü bir ilişkinin var olduğunu ve sonra aşağı yönlü bir ilişkinin var olduğunu *ima* etmiştir. Şimsek (2007) bu görüşü destekler nitelikte uzun süreli tecrübeye sahip CEO'ların riskten kaçınacaklarını vurgulamıştır.

Wang (2008) CEO çalışma hayatının ilk zamanlarında işi ve çevresini tanıyacak, işletmenin içyapısı ile ilgili “örgütsel yapı”, kültürü ve kaynakları hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak, aynı şekilde işletmenin dış çevresi ile ilgili olarak da fırsatları tanıır hale gelecek ve böylelikle girişimsel faaliyetlerde bulunacağını belirtmiştir. Wang (2008: 636) çalışmasında özellikle bir işletmenin girişimcilik yöneliminin işletme performansı üzerindeki etkisini en üst düzeye çıkarmasını öğrenme yönelimi aracılığıyla yapılacağını belirtmiştir. CEO'nun görev süresinin girişimcilik yönelimine etkisi ile ilgili aile şirketleri ve aile dışı şirketlerin etkisinin farklı olacağını hipotezinde belirten (Boling vd., 2016: 897) aile dışı şirketlere kıyasla aile şirketleri arasında deneyim süresinin kısalığı ile olumlu, deneyim süresinin uzunluğu ile olumsuz etkisinin olabileceğini belirtmiştir. Çalışmanın sonucunda bu hipotezin desteklenmediği görülmektedir. Lakin CEO'ların girişimcilik yönelimi ile deneyim arasındaki ters U şeklinde belirtilen ilişkisinde deneyim sürelerinin pik noktası denilebilecek maximum ilişkinin olduğu sürenin aile şirketi olmayan işletmelerde daha kısa aile şirketi olanlarda ise daha uzun olduğu görülmektedir (Boling vd., 2016: 903).

Heavey ve Simsek (2013: 837) üst yönetimin kurumsal girişimcilik üzerindeki bileşimsel etkilerini çalıştığı makalesinde algılanan teknolojik belirsizliğin moderatör rolünü vurgulamıştır.

Bütün bu çalışmalardan hareketle Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri olan; yaş, iş geçmişi, diğer kariyer tecrübeleri, eğitim birey düzeyi değişkenler olarak ele alınmıştır. Girişim yaşı, işletme ölçeği, yüksek eğitilmiş ya da ilgili eğitilmiş personel sayısı örgütsel bir değişken olarak ele alınmıştır. Sosyoekonomik köken altında ilk çocuk olma, ilk girişimci yaşı, anne baba eğitim skoru sosyal statü faktörleri olarak girişimcilik yönelimini açıklamak için kullanılan değişkenlerdir. Teknoparkların puanları ve algılanan çevresel belirsizlik düzeyi ise çevresel faktörler olarak değerlendirilmiştir.

3. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak araştırma konusun amacı ve önemi belirtildikten sonra, araştırmanın kapsamı ve sınırları çizilerek araştırmanın yöntemi, hipotezlerine yer verilecek ve devamında verilerin istatistiksel bulguları sunulacaktır. Verilerin analizinde SPSS 25 ve AMOS paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde; Betimleyici istatistikler, t testi, ANOVA ve Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Bu araştırmanın amacı; girişimcilerin, Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenlerinden yararlanarak girişimcilik yönelimini etkileyen faktörleri belirlemektir. Bunun dışında bu ana amaca hizmet edecek bazı diğer alt sorular vardır. Alt sorular olarak ise, bu ilişkide girişimcinin sahip olduğu akademik orijin ile piyasa orijinin rolü, bulunduğu çevre ve teknoparkların rolünü ortaya koymaktır. Girişimcilik yönelimini etkileyen bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerinden hangilerinin bu ilişkiyi daha iyi açıkladığını belirlemektir. Girişimcilerin sahip oldukları davranış veya özelliklerin girişimcilik yöneliminin tezahürü noktasında oynadığı rollere yönelik bir değerlendirme yapılarak, hem bu davranış veya özelliklerin daha etkin kullanılmasını sağlamak, hem de daha sonraki çalışmalar için yeni bir bakış açısı hazırlamak amaçlanmaktadır. Üst yöneticilerin kendilerine özgü stratejik kararlarından birisi olan girişimcilik yönelimi kavramını anlamak için Üst yöneticileri girişimci davranmaya sevk eden etkenlerin ya da girişimcilik yönelimi kararını vermelerinde etkili olan faktörlerin bilinmesi bu çalışmanın ana amacıdır. Birey, örgüt ve sosyal statü düzleminde karar bakış açısı girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri anlamak noktasında bize yardımcı olacak bir paradigmadır. Üst yönetim kuramının ölçülebilir değişkenlerinin, örneğin yaşın, eğitimin, deneyimin “girişimcilik yönelimi kararına” etkisi nedir sorusu üzerinde odak tutulacaktır. Aynı zamanda çevre girişimsel karar bağlamında ele alınacaktır. Akademik orijin veya piyasa orijinli olmanın, girişimcilik yönelimi kararına ne gibi etkisi olacağı tartışılacaktır.

Girişimcilik yönelimine etkileri bağlamında bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerini içine alan bir tasarım ve bütünüyle bir kuramsal çerçeve ile gelişmekte olan bir ekonomide ve girişimciliğin fidanlığı sayılabilecek bir örnekleme bu araştırmayı yapmak bu çalışmanın en temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Girişimcilik yönelimi olgusu sıkça çalışılan bir olgu olmasına rağmen (bütüncül manada bir kuramın tümü ele alınarak) bir incelemeye gidilmemiştir. Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri olan yaş (Bantel ve

Jackson, 1989; Brandstätter, 2011; Hambrick ve Fukutomi, 1991; Hambrick ve Mason, 1984; Hitt ve Tyler, 1991), eğitim (Bantel ve Jackson, 1989; Bui vd., 2019; Gottschalk, 2006; Hambrick ve Mason, 1984; Turker ve Sonmez Selcuk, 2009), deneyim (Boling vd., 2016; Clausen ve Rasmussen, 2013; Finkelstein ve Hambrick, 1990; Scuotto vd., 2020; Wang vd., 2016), fonksiyonel geçmiş (Bromiley ve Rau, 2015; Busenbark vd., 2015; Marques vd., 2018), sosyo ekonomik durum (Channon, 1979; Gloss vd., 2017; Hambrick ve Mason, 1984) ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki (ayrı ayrı) çalışılmış fakat bütüncül manada bu kuramın tümünü ele alacak şekilde değerlendirilmemiştir. Bu gerekçeler literatürde var olan böylesi bir boşluğa katkı sunmaya bizi yönlendirmiştir.

Bu gerekçelerden hareketle araştırmamızın önemini belirtmek yerinde olacaktır: Ülkemizde girişimciliğinin fidanlığı sayılabilecek Teknoparklarda faaliyet gösteren örgütlerin ve örgütün sahiplerinin ya da yöneticilerinin sahip olduğu girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler değerlendirmeye alınacaktır. Girişimcilik yönelimi kavramını birey düzeyinde “karar bakış açısı” ile örgüt düzeyinde “davranış ve eylem sureti” ile toplum düzeyinde ise “anne ve baba eğitimi, ilk çocuk olma durumu ve ilk girişim yaşı” ile kavramı anlamak, Üst yönetim kuramı söylemleri çerçevesinde değerlendirmek alana yeni açılımlar getirecektir. Karar bakış açısı içerisinde üst yönetim kuramı değişkenlerinin girişimcilik yönelimine etkileri kesişiminde yapılan bu çalışmanın literatürde görülen ama üzerine yeteri kadar değinilmeyen bir alanı dolduracağı düşünülmektedir. Örgütü üst düzey yöneticilerinin yansıması olarak değerlendiren kuram, bu güçlü aktörlerin değerlerinin, bilişsel modellerinin ve kişiliklerinin, oldukça stratejik bir durum olan girişimcilik yönelimi *kararının* güçlü bir öngörücüsü olabileceği fikrini öne çıkarmaktadır. Yöneticilerin ölçülebilir olan yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi gibi değişkenlerin girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri açıklamaya çok elverişli olması sebebiyle bu kuram tercih edilmiştir.

Bu tez çalışmasında araştırmanın amacına uygun olarak değişkenler arası ilişkileri ve bu ilişkilerin şiddetini ve düzeyini inceleyen “ilişkisel-bağıntısal” araştırma modeli tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 220). Öncelikle bu araştırma benimsenen temel felsefe bakımından kurama katkı sunmaya çalışmasından dolayı temel araştırmadır. Lakin aynı zamanda ülkemizdeki girişimcilerin girişimcilik yönelimini etkileyen faktörleri belirlemeye çalışması açısından da uygulamalı bir araştırmadır. Bu yönüyle amaçları bakımından olayların neden gerçekleştiğini açıklamak ve kuramı test etmek veya geliştirmek için yapıldığı için açıklayıcı araştırmadır. Kullanılan yöntem açısından nicel araştırma yönelimlidir. Araştırma deseni olarak ilişkisel ve nedensel tarama araştırmasıdır. Çalışmada incelenen değişkenlerin

gözlem düzeyi birey; değişkenlere ilişkin açıklamaların yapıldığı analiz düzeyi ise bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerini içeren çok boyutlu analiz düzeyidir. Marvel vd. (2016: 606) çalışmalarında insan sermayesi ile girişimcilik araştırmaları üzerinde yaptığı detaylı çalışmasında, yayımlanan makalelerdeki analiz düzeylerinin %67,5'inin bireysel, %19,1'inin örgütsel ve %15'inin ise takım, endüstri, bölge ve ülke temelli çalışmalara dayanan "toplumsal" analiz düzeyinden geldiğini ifade etmektedirler.

Bu araştırma kapsadığı süre bakımından kesitseldir. Araştırma verilerinin toplandığı (Nisan 2021 ile Haziran 2021 arası) sürelerle sınırlıdır. Sanayi Bakanlığı Teknopark Performans endeksine göre yayımlanan son sıralama olan 2018 yılı verilerine göre ülkemiz Teknoparklarındaki ilk 15 Teknoparktaki tüm şirketler tam sayım amacıyla çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kaynağı birincil veri sahibi olan hedef kitlemiz Teknoparklardaki girişimcilerdir. Bu veri sahiplerinin Türkiye genelinde Teknoparklardaki girişimcilerin tümünün görüşlerini yansıtmaya iddiası yoktur. Değerlendirme ve analizler bağlam özgünlüğü içerisinde yapılmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA VE ANKET TASARIMI

Bu araştırma kapsamında veri kaynaklarımıza anket formunu ulaştırmak için mail, LinkedIn ve telefonla iletişim yoluna başvurulmuştur. Katılımcılara ait rıza beyanı anket formunun başında yer almaktadır. Katılımcıların rızası alındıktan sonra anket uygulamasına başladıkları bilinmektedir. Bağlantı kurulan 2871 girişimciden geri dönüş oranı, analize katılan 226 veri ile %7,8'dir. Güvenliğinden şüphe duyulan anket formlarının elenmesinde çok katı kurallar işletilmiştir. Girişimcilerin çalışan sayılarında uç değerler olarak ifade edilebilecek değerlere sahip girişimcilerin anket formları analiz kapsamına alınmamıştır. Aynı şekilde Lisansüstü çalışan sayısı sorusunda uç değerler dikkate alınmamış ve elenmiştir. Anket sorularının yanıtlayıcısının net Teknopark girişimcisi olduğundan emin olunan anket formları analize dâhil edilmiş ve 226 anket formu analize tabi tutulmuştur. Anket formu Ek 5'te listelenmiştir. Veri toplama sürecinde kullandığımız anket formu dört bölümden oluşmaktadır:

Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların bireysel demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, eğitim branşı, geçmiş iş hayatında çalışmış olduğu sektör(ler), deneyim (toplam, başkalarının yanında ve girişimci olarak), orijin ve fonksiyonel geçmiş, çoklu sektör deneyimi gibi kavramları içeren sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde Lumpkin ve Dess (1996) tarafından geliştirilen girişimcilik yöneliminin çok boyutlu yapısını ölçen ve Hughes ve Morgan (2007) çalışmalarında kullanılan ve

tarafımızca Türkçeye uyarlanan 18 yargısal ifade içeren ve 5 faktörden oluşan girişimcilik yönelimi çok boyutlu ölçeği bulunmaktadır. Ölçek ifadelerinin kapsamına ve görünüş geçerliliğine alanında uzman akademisyenlerin onayından sonra son hali verilmiştir. Girişimcilik yönelimi ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı ,969 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ve Waldman vd. (2001) ve Akkoç vd. (2012: 74) tarafından çevrilerek kullanılan 4 ifadeli ve tek faktörden oluşan algılanan çevresel belirsizlik ölçeği bulunmaktadır. Algılanan çevresel belirsizlik düzeyi ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı ,713 olarak hesaplanmıştır.

Dördüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel ve sosyal statü faktörlerine ilişkin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik girişimin kuruluş yılı, çalışan ve lisansüstü çalışan sayıları, ilk girişim yaşları ile anne babalarına ait eğitim bilgilerini içeren sorular ile ilk çocuk olma sorusu yer almaktadır.

Birinci ve dördüncü bölümde yer alan ifadelere katılım düzeyi açık uçlu ve çoktan seçmeli derecelendirme düzeyi ile sayısallaştırılıp işletimsel hale getirilmiştir.

İkinci ve üçüncü bölümde yer alan ifadelere katılım düzeyi “Kesinlikle Katılıyorum ,....., Kesinlikle Katılmıyorum” aralığında, ölçekler orijinalindeki gibi 5'li Likert derecelendirme düzeyi ile sayısallaştırılıp işletimsel hale getirilmiştir.

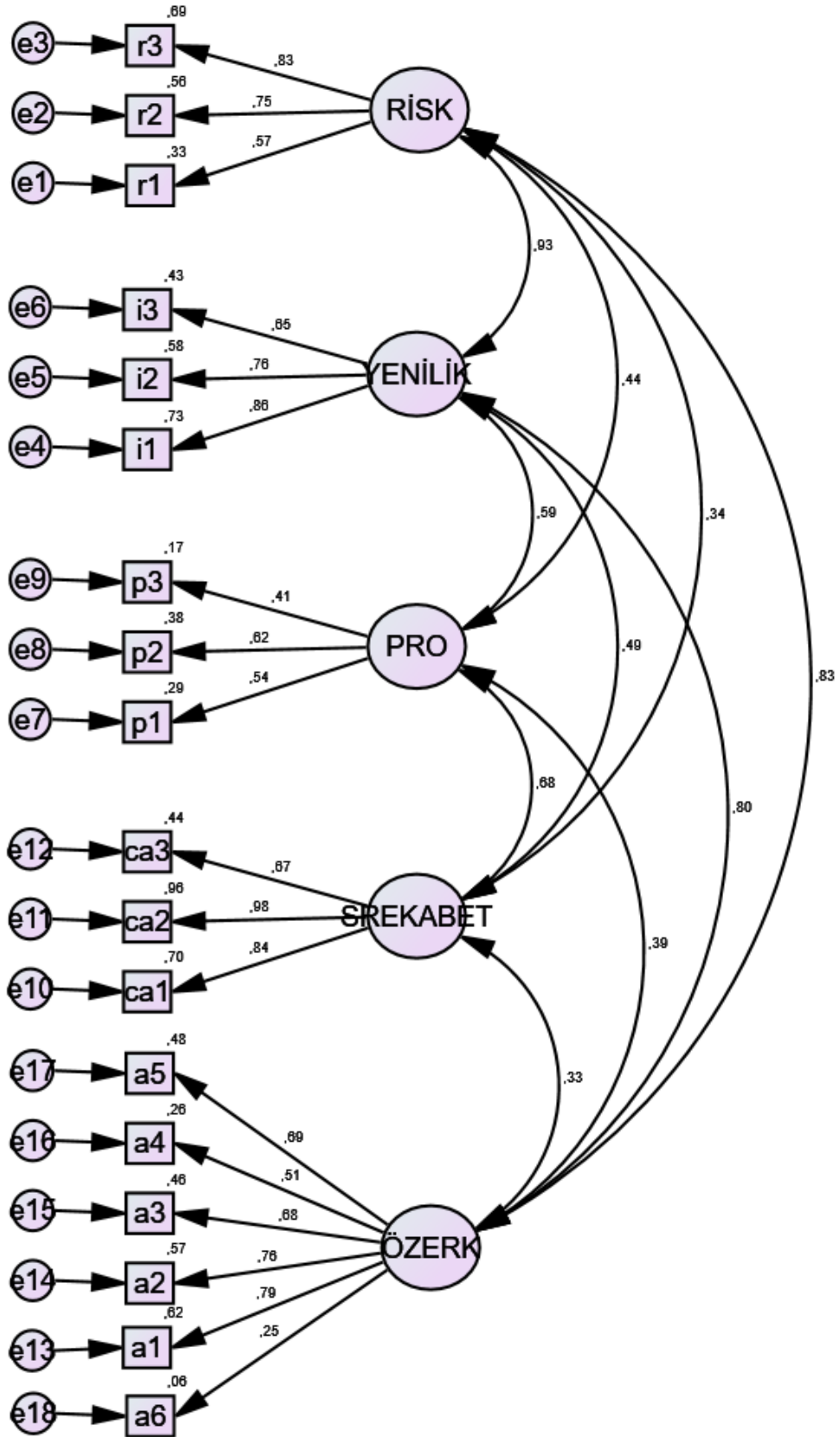
Araştırmanın uygulama aşaması için girişimcilerden anket tekniği vasıtasıyla veri toplanmıştır. Anket uygulamasına geçilmeden önce Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 16.10.2020 tarih ve E-64075176-050.01.01-100987 sayılı Etik kurul izin belgesi alınmıştır. Etik kurul izin belgesinde araştırma sahası olarak Türkiye'deki tüm Teknoparklar için izin alınmıştır. Anket formu orijinal çalışmaya başlanılmadan önce Pilot çalışmada yine aynı bağlam içerisinde Teknopark sıralamasında ilk 15 dışındaki Türkiye'deki tüm Teknopark şirketlerine ölçeklerdeki ifadelerin anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla gönderilmiştir. Orijinal ve pilot çalışma kapsamında Türkiye'deki aktif tüm Teknopark işletmelerine anket formu gönderilmiştir. 116 veri geri dönüşü ile pilot çalışma yapılmış ve anlaşılmayan sorular tespit edilmiştir. Bu noktada Proaktiflik 3. sorusu ve Özerklik 6.sorusu alanında uzman akademisyenlerin görüşleri ve yeniden çeviri yöntemiyle birlikte anket formunda yenilemeye ve düzenlemeye gidilmiştir. Ölçeğin çevirisi tarafımızca yapıldığı için ortak yöntem yanlılığı ya da sistematik hatalarının tespit edilmesi için AMOS paket programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA daha önce kuramsal temeli olan ölçek ve yapıların toplanılan veri ile doğrulanması

amacıyla yapılmaktadır. DFA’da test edilen modelin veya yapının doğrulanıp doğrulanmadığı çeşitli uyum iyiliği katsayıları ile ortaya konulmaktadır. Uyum iyiliği değerleri görüldükten sonra gerekli düzenlemeler yapıp sahaya gidilmiştir. Pilot çalışmaya ilişkin AMOS programında yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Şekil 7’de belirtilmiştir. Pilot çalışma 116 veri ile yapılmıştır. Pilot çalışmada iyi uyum değerleri görüldükten sonra asıl hedef kitlemize yönelik anket formuna geçilmiştir.

Orijinal veri ile yapılan birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi neticesinde düzeltme değeri olarak modele en yüksek katkıyı sağlayan aynı örtük yapı altındaki hata terimleri altında düzeltmeler yapıp “(e1-e2), (e10-e11) (e14-e16) arasında üç adet” kovaryans çizilmesine rağmen Özerklik 6 (a6) ifadesinin standardize edilmiş faktör yükü 0,7’den düşük olduğu için analizden çıkarılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

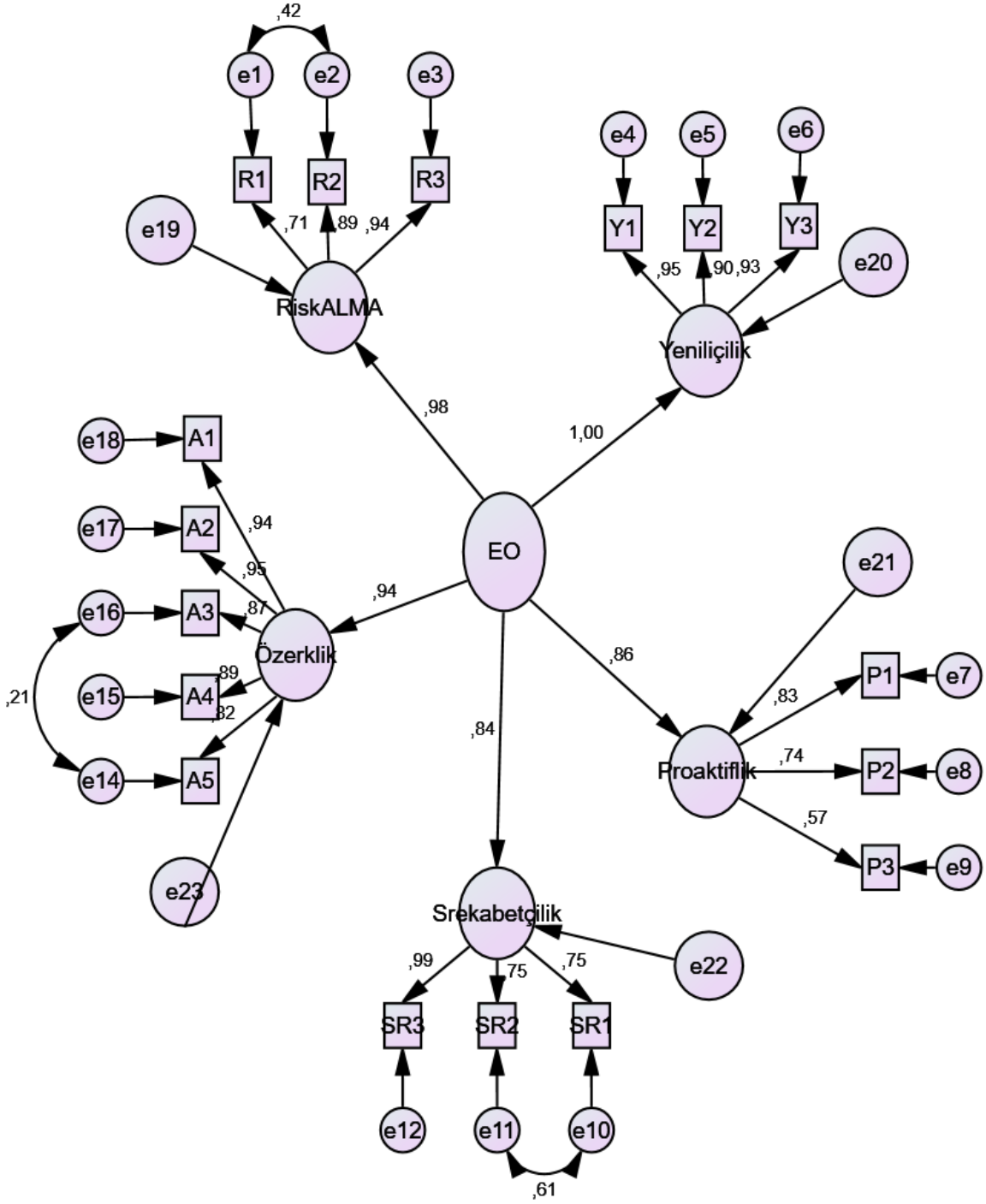
AMOS programında orijinal veriyle yapılan ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda girişimcilik yönelimini ölçen yapının daha önce kuramsal temeli atılan ya da kuramsal temeli olan ölçek ve yapının elde ettiğimiz orijinal çalışma verileri ile de doğrulandığı görülmektedir. Elde edilen uyum iyiliği katsayıları AMOS programı ile de ortaya konulmuş ve Doğrulayıcı Faktör Analizinde uyumun sağlandığı görülmüştür.

Orijinal çalışmada anket verileri ile oluşturulan model, faktörlere ilişkin yollar ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 8’de görüldüğü gibidir. Doğrulayıcı faktör analizinde uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, analiz sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir (Şimşek, 2007: 111). Araştırmanın kavramsal kısmında oluşturulan girişimcilikle ilgili temel varsayımlar ve karar bakış açısı olarak isimlendirilen Tablo 2’deki boyutlar, temel varsayımları ve bakış açısı, kovaryans çizilen hata terimleri arasında açıklanamayan olgulara ışık tutabilecek nitelikte bir yaklaşımla ele alınabilir. Orijinal çalışmanın birinci düzey DFA sonucu gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra elde edilen ikinci düzey DFA sonucu Şekil 8’de görülmektedir. Orijinal çalışma 226 veri ile yapılmıştır.



Şekil 7. Pilot Çalışma Verilerine İlişkin Birinci Düzey DFA Sonuçları

P:00 CMIN/DF:2,013 CFI:859 NFI:765 RMSEA:096



EO: Entrepreneurial Orientation (Girişimcilik Yönelimi)

Şekil 8. Orijinal Çalışma Verilerine İlişkin İkinci Düzey DFA Sonuçları

P:;00 CMIN/DF:1,875 CFI:;977 NFI:;953 GFI:;907 RMSEA:;062

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Türkiye'deki Teknoparklarda yer alan girişimcilerden oluşmaktadır. Girişimcilere ait verilerin kaynağı belirlenirken Sanayi Bakanlığı Teknopark Performans endeksine göre açıklanan 2018 yılı son listesi dikkate alınmıştır. Ayrıca Bakanlık tarafından yayımlanan 8 listenin tümünde farklı yıllarda da olsa ilk 15 içerisinde sıra bulan Teknoparklar, 2018 yılı listesini kapsamaktadır. 2018 yılı sıralama listesi bir anlamda daha önceki listelerin ortalaması niteliğinde bir liste olup ayrıca en son yayımlanan listedir. Türkiye'deki Teknoparklarda Mayıs 2021 verilerine göre 6583 işletme bulunmaktadır. Anket yoluyla ulaştığımız 2871 işletme yaklaşık tüm evrenin %43,6'sına karşılık gelmektedir. Bu araştırmada ilk 15 Teknoparktaki işletmelerde tam sayım hedeflenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı Nisan 2021 ile Haziran 2021 arası dönemde Teknoparkların Genel Müdürlükleri vasıtasıyla gerekli etik kurul onayı alınmış çalışmamıza ilişkin içinde anket linkinin de bulunduğu duyurunun işletmelere Teknopark yönetimlerince gizlilik sözleşmelerinin de ilave edilerek e-posta yoluyla gönderilmesi talep edilmiştir. Bu şekilde geri dönüşün beklenilenden az olduğu görüldüğünde sonraki aşamada ilk 15 Teknopark içerisindeki tüm işletmeler tek tek aranarak girişimcinin kendisi ile görüşme talep edilmiş, çalışmanın amacı ve kapsamı açıklanmış ve destek talep edilmiştir. Ayrıca bu kişilerle mutlaka LinkedIn bağlantısı yapılmıştır. Çalışmanın yanıtlayıcılarının asıl hedef kitlemiz olan girişimciler olmasına ve organiklik hususuna ciddi önem atfedilmiştir. Girişimcilerin büyük bir çoğunluğu çalışmanın sonucu ile ilgili geri bildirim almak istediklerini belirtmişlerdir. Bu girişimcilerin mail ve telefon bilgileri geri dönüt vermek adına kayıt altına alınmıştır. Girişimcilerin bir kısmına anket linki WhatsApp üzerinden cep telefonlarına iletilmiştir. Ayrıca saha araştırması yapmanın zorluklarının farkında olan bazı girişimciler çalışmayı Teknopark içinde yine kendileri gibi girişimci olan şirket sahipleri tanıdıkları ile paylaştıkları görülmüştür. Çoklu bağlantı kurmanın veri toplama sürecinde sonuç verdiği tecrübe edilmiştir. Girişimcilerin bir kısmı ise kendilerine çok yoğun anket talebi geldiğini hatta bu anket formlarının TÜİK ve Sanayi Bakanlığı gibi kurumlardan da gelebildiğini ve doldurulmaması durumunda cezai yaptırım ile karşı karşıya kaldıklarını ifade etmişlerdir. Pandemi şartlarında, uzaktan görüşme ve e-posta ile hedef kitleye ulaşılmış olması, araştırmacının anketin doldurulma koşullarını denetleyememesi, yanıtlayıcıların kendileri ve işletmeleri ile ilgili objektif olmayan değerlendirmeleri, örgütün üst düzey yöneticisi olan bu girişimcilerin kendileri ile ilgili bilgileri açıklamaktan çekinmeleri çalışmanın sınırlılıkları arasında sayılabilir.

3.3. HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ

Alanla ilgili yapılan yoğun okumalar neticesinde girişimcilik yönelimi kavramının öncülü olabilecek, Üst Yönetim Kuramı ölçülebilir değişkenleri olarak adlandırılan değişkenlerin literatürde ayrı ayrı çalışıldığı ve çeşitli teorilerle farklı ilişkiler ağının oluştuğu görülmektedir (Gimeno vd., 1997; Gupta ve Fernandez, 2009; Nicolaou vd., 2019; Palmer vd., 2019; Rauch vd., 2009; Slevin ve Terjesen, 2011; Unger vd., 2011; Westhead ve Matlay, 2005; Wiklund, 1998; Zahra, 1993; Zahra vd., 1999). Bu farklı ilişkiler ağını daha anlaşılır kılmak adına girişimcilik yöneliminin öncülleri olabilecek Üst Yönetim Kuramı ölçülebilir değişkenleri “bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörleri” olarak gruplandırma yoluna gidilmiştir. Karar bakış açısı, çoklu analiz düzeylerini içine alan bir tasarım ve bütünüyle bir kuramsal çerçeve ile gelişmekte olan bir ekonomide ve girişimciliğin fidanlığı sayılabilecek bir örnekleme bu araştırmayı yapmak alanda görülen ve katkı sunulmak istenen boşluktur. Bu şekilde bütüncül manada olguyu ele almadan girişimcilik yönelimini açıklamaya çalışmak farklı ve tutarsız sonuçlar elde edilmesine, ilişkilerin yönü ile ilgili birikimsel olmayan bir literatürün oluşmasına neden olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda kuramı ele alarak oluşturduğumuz temel araştırma hipotezimiz şu şekilde geliştirilmiştir.

H1: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır.

İlgili yazın ve kuramsal arka plan dikkate alınarak girişimcilik yönelimi ile Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan araştırma hipotezlerine yönelik literatürü hatırlatma babında birkaç örnek verilebilir.

Bireysel faktörler altında değerlendirilen değişkenlerle ilgili olarak, Hambrick ve Mason (1984: 200) kuramda bireyin eğitim geçmişinin zengin fakat karmaşık bilgiler vereceğini, Wally ve Baum (1994) üst yöneticinin eğitiminin daha karmaşık bilgileri edinmesine, bunları işlemesine ve daha hızlı kararlar almasına yardımcı olan bilişsel yeteneğinin bir temsilcisi olduğunu, Gottschalk (2006: 28) çalışmasında eğitim branşı konusunda yapılan tercihin bir ferdin kişiliğini, davranışını, becerisini, kavrama düzeyini yansıttığını, Tihanyi vd. (2000) üst yönetim takımındaki yüksek eğitilmiş üyelerin bilgiyi daha hevesle arayacaklarını ve böylece daha iyi stratejiler üretebileceklerini ifade etmiştir. Wiersema ve Bantel (1992) üst yönetim ekibi üyelerinin ortalama örgün eğitim miktarının yanı sıra eğitim uzmanlıklarına vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Bantel ve Jackson (1989); Hambrick ve Mason (1984); Hitt ve Tyler (1991) üst yönetimin sahip olduğu örgün eğitim “miktarı”nın yenilik ve

stratejik şansla olumlu ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Literatürdeki bu ve benzeri bulgular bize hipotez gerekçelendirmesi noktasında ışık tutmuştur. Çünkü eğitim bireyin aldığı bilgiyi daha iyi analiz etmesine, dış çevreden edindiği bilgiyi ise daha işlevsel bir şekilde özümsemesine ve bunu işletme faaliyet alanında girişimsel eylemler olarak adlandırabileceğimiz temel yeterliliklerine yansıtmasına yardımcı bir değişken olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Hambrick ve Mason (1984: 200) kuramda aynı zamanda örgütsel sonuçların kuruluşta önde gelen yönetim rollerini işgal eden bireylerin “fonksiyonel yolundan, fonksiyonel geçmişinden ve uzmanlıklarından” doğrudan etkilendiği öncülünde kurulduğunu, üst yöneticilerin baskın özgeçmişlerinde elde ettikleri birikimlerini yeni görevlerinde kullandıklarını, iş geçmişlerinin onların stratejik seçimleri yaparken farklılaştığını öne sürmüşlerdir. Örneğin Grimm vd. (2006) mühendislik geçmişine sahip üst yöneticilerin yeni üretim, patent ve teknolojiye öncelik ve önem atfetmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Daellenbach vd. (1999) içe dönük fonksiyonel geçmişten gelen yöneticilerin teknik ve operasyonel konulara finansal konulardan daha fazla odaklandıkları sonucuna varmışlardır. Herrmann ve Datta (2006: 755) bu durumu “yöneticilerin yorumlanmış gerçekliği” şeklinde ifade etmektedir. Shepherd ve Douglas (1997: 17) girişimci düşüncenin kısmen dikkatleri yönlendiren bir konu olduğunu ancak dikkat genellikle deneyim yoluyla geliştirilen izleri takip ettiğini ifade etmişlerdir. Literatürdeki bu ve benzeri bulgular bize hipotez gerekçelendirmesi noktasında çıkış noktası olmuştur.

Kuramda yönetici yaşı üst yöneticinin yaşadığı süre olarak ele alınmaktadır. Hambrick ve Mason (1984: 198) yönetsel anlamda gençliği satışların ve kazançların oynaklığı ve şirket büyümesi ile ilişkilendirmiştir. Yazarlar genç yöneticileri, yeni olana teşebbüs eden, risk alan şeklinde resmetmektedirler. İlerleyen yaşlarını yaşadıkları dönemde kendi durumlarını riske atacak (faydalarına olmayan) işler yerine finansal ve kariyer güvenliklerini önde tuttuklarını ifade etmişlerdir. Genç yöneticilerin öğrenmeye daha istekli oldukları, muhakeme yeteneklerinin daha iyi olduğu, zorluklarla baş etme istek ve azimlerinin olduğunu, benzer yaştaki üst yönetim takımı üyelerinin benzer değer yönelimlerine sahip olacağını, yaş heterojenliğinin grup yaratıcılığını kolaylaştırabileceğini ve belirsizlik veya risk alma konusunda daha fazla toleransa yol açabileceğini belirtmişlerdir (Bantel ve Jackson, 1989; Hambrick ve Mason, 1984). Sınırlı deneyimleri nedeniyle, genellikle daha yaşlı üst yöneticilerin sahip olduğu karmaşık ve iyi gelişmiş bilişsel şemadan yoksun oldukları da ifade

edilmelidir. Literatürdeki bu ve benzeri bulgular yöneticileri harekete geçiren arka plan özelliklerinin değerlendirmeye alınması gerekliliğini göstermektedir.

Akademik orijinli olmak ve piyasa orijinli olmak hususu da hali hazırdaki iş pozisyonu öncesindeki diğer kariyer tecrübeleri olduğundan, kuramın değişkenleri içerisinde diğer kariyer tecrübeleri başlığı altında tartışılmıştır. Piyasa orijinli olmak hususu sektörde akademisyen girişimcilere göre durumu göstermesi noktasında, başkalarının yanında deneyim kazanma noktasında önemli görülmelidir. Akademik orijinli olma girişimcilik yöneliminin tezahürü noktasında, akademisyenlerin ilgili alanda en üst eğitime sahip oldukları düşünüldüğünde (Bercovitz ve Feldman, 2006), özümseme kapasitesinin kolaylaştırıcı ve mümkün kılan yapısı dikkate alındığında (Engelen, Kube, vd., 2014), özellikle kaynak tabanlı yaklaşımın (O'shea vd., 2005) ve dinamik yetenekler kavramının öngörülerini doğrultusunda (Açıkdilli ve Ayhan, 2013) girişimcilik yönelimi hususunu olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir. Piyasa orijinli girişimciler için akademik kökenli girişimcilere göre işletme deneyimleri, fırsata erişimlerdeki farklılıklar (Gartner vd., 2004: 31) ve daha geniş sosyal ağlara sahip olmaları (Mosey ve Wright, 2007) noktaları değerlendirildiğinde, piyasa orijininin gelen girişimcilerin çevresel belirsizlik algıları noktasında daha cesur ve atak oldukları öngörüldüğünden, risk alma, ödül beklentileri, proaktiflik ve inisiyatif alma noktalarında ve saldırgan rekabetçilik ve çabuk cevap verme noktalarından akademisyenlere göre daha fazla girişimcilik yönelimi skoruna sahip olacakları öngörülmektedir.

Finkelstein ve Hambrick (1990: 486) çalışmasında üst yönetim takımının görev süresinin örgütsel sonuçları etkilemesinin beklenmekte olduğunu belirtmiştir. Özellikle, uzun görev süreli yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin kalıcı, değişmeyen stratejiler izleyecekleri, endüstri ortalamalarına yakın stratejileri takip edecekleri ve son olarak da endüstri ortalamalarına uygun performans gösterme eğiliminde olacaklarını belirtmiştir. Katz (1982)'da görev süresinin artan katılık ve yerleşik politika ve uygulamalara bağlılık ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu noktaya Coffee (1986) üst düzey yöneticilerin görev süreleri ile ilgili olarak “gereksiz riskler” olarak kaybetmekten çok “kaybedecekleri çok şeyin var olduğu” eklemesini yapmıştır. Yöneticilerin belirli yeni uyaranlara alışılmış bilgi kaynakları ile geçmiş tecrübelerine dayanarak davranışsal sabitlik içerisinde (track record) yanıt verme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Katz, 1982: 487; Miller, 1988; Pfeffer, 1983). Wang vd. (2016: 781) uzun süreli görev alan üst yöneticiler görev süreleri boyunca diğer paydaşların baskılarına direnmek için güç, bilgi ve beceri biriktirdiklerini belirtmişlerdir. Finkelstein ve Hambrick (1990: 488) kısa görev sürelerine sahip yöneticilerin

ise yeni, çeşitli bilgilere sahip olduğunu ve genellikle endüstri eğilimlerinden geniş bir şekilde ayrılarak risk almaya istekli olduklarını belirtmiştir.

Örgütsel faktörler altında değerlendirilen değişkenlerle ilgili olarak, Carayannis vd. (2008) küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha hızlı büyüme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu işletmeler hayatta kalabilmek için süratle büyümeyi hedeflemekte ve daha saldırgan stratejiler seçebilmektedirler. İşletme boyutunun yanında işletmenin kurulduğu faaliyete başladığı yıldan itibaren günümüze kadar geçen süre işletme yaşı olarak adlandırılır. Thornhill ve Amit (2003) genç işletmelerin yeterli kaynak, yetenek ve tecrübeye sahip olmamaları nedeniyle, rekabetçi bir pozisyon yakalamak için çoğunlukla riskli davranışlarda bulunacağını ifade etmişlerdir. Zira genç işletmeler yatırım çekmek için de atılımlarda bulunma niyetinde olabilmektedirler. Genç işletmeler konumunu sağlamlaştırıcı, pazar paylarını artırıcı, rekabet güçlerini perçinleyici girişimsel faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Çünkü genç işletmeler yenilik sıkıntısı (Kor ve Misangyi, 2008) gibi olgulardan dolayı diğer işletmelerden farklı stratejik kararlarda bulunmak durumundadırlar. Kaynak tabanlı yaklaşımın söylemlerine de uygun olarak yüksek eğitilmiş ve ilgili eğitilmiş personel sayısı örgütsel faktörler içerisinde ele alınabilir. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler açısından özümleme kapasitesi, dış bilgi edinme eğilimini kolaylaştırdığı ifade edilen yüksek eğitilmiş veya ilgili eğitilmiş personel sayısı da örgütsel faktörler içerisinde ele alınabilecek değişkenler olarak literatürde göze çarpmaktadır (van Doorn vd., 2017b: 134-136).

Sosyal statü faktörleri altında değerlendirilen değişkenlerle ilgili olarak Hambrick ve Mason (1984: 201) kuramda makalenin yazıldığı yıllardaki ABD'deki işletmeler için bazı genellemelere gittiği, üst yöneticilerin çoğunlukla beyaz ırktan gelen erkek yöneticiler olduğu, dini inançları ve hangi tür ailelerden geldiği, gittikleri üniversiteler ile ilgili bir betimlemeye gittiği görülmektedir. Sosyoekonomik statü, toplumla ilgili çalışmalar yapabilmek için ihtiyaç duyulan önemli bir analiz aracı olarak çalışma kapsamında hem üst yönetim kuramı değişkenleri içerisinde yer alması hem de hane halkının durumunu göstermesi noktasında önemli bir değişken olduğu da değerlendirildiğinde girişimcilik yönelimini etkileyen sosyal statü faktörleri içerisinde açıklayıcılığı yüksek olabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda literatürde kuramsal olarak eğitim, meslek, gelir, otorite ve mülkiyet gibi değişkenlerin sosyal statü üzerinde etkili olan temel etkenler olduğu kabul edilmektedir.

Üst yönetim kuramı değişkenleri içerisinde yer almamasına rağmen endüstriyel ve ulusal çevre kuramın açıklayıcı gücünü artırabilecek önemli değişkenler olarak değerlendirilmelidir. Çevresel belirsizlik, örgüt ve çevreleri arasındaki ilişkinin ölçülmesinde

kullanılan (Aldrich, 1999), birey ya da örgütün bir görevin icrası için ihtiyaç duyduğu bilgisi ile var olan bilgisi arasındaki fark olarak tanımlanabilecek çevresel belirsizlik (Galbraith, 1973), üst yöneticilerin görev zorluğunu etkilediği için önemli olabilmektedir. Çünkü karar alıcılar bu bilgi eksikliği sebebiyle, örgütün sonunu getirebilecek kararlar alabilmektedirler (Akkoç vd., 2012). Karar vericinin tahminleri ya da algıları ile gerçekte olan durum arasındaki fark ne kadar fazla ise sonuçlar o derece yıkıcı olacaktır. Çevresel belirsizlikle ilgili literatürde çevrenin durumunun çoğunlukla değişkenlik, karmaşıklık, dinamizm, cömertlik, istikrarlı, dönüşümsel gibi kavramlarla ifade edildiği görülmektedir (Milliken, 1987; Yamak vd., 2014). Üst yönetim kuramı çerçevesinde çevresel belirsizlik kavramı da gelişen bir alan olarak göze çarpmakta, üst yöneticinin çevre algılarının performans üzerine etkileri (Analoui ve Karami, 2002), çevrenin taranması (Choo, 1999; Daft vd., 1988; Hambrick, 1982), örgüte etkileri (Pfeffer ve Salancik, 1978), gelecekle ilgili senaryolar (MacNulty, 1977; Verity, 2003), karar alma (Bourgeois III vd., 1978; Duncan, 1972) gibi kavramlarla çalışıldığı görülmektedir. Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ve Waldman vd. (2001) ve Akkoç vd. (2012: 74) tarafından kullanılan 4 soruluk çevresel belirsizlik ölçeği bu çalışma kapsamında kullanılmıştır.

Bütün bu çalışmalardan hareketle Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri olan; yaş, iş geçmişi, diğer kariyer tecrübeleri, eğitim birey düzeyi değişkenler olarak ele alınmıştır. Girişim yaşı, işletme ölçeği, yüksek eğitilmiş ya da ilgili eğitilmiş personel sayısı örgütsel bir değişken olarak ele alınmıştır. Sosyoekonomik köken altında ilk çocuk olma, ilk girişimci yaşı, anne baba eğitim durumu sosyal statü faktörleri olarak girişimcilik yönelimini açıklamak için kullanılan değişkenlerdir. Teknoparkların puanları ve algılanan çevresel belirsizlik düzeyi ise çevresel faktörler olarak değerlendirilmiştir.

Bireysel, örgütsel ve çevresel, sosyal statü faktörleri içerisinde ele alınabilecek hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

H1a: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden bireysel değişkenlerin girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır.

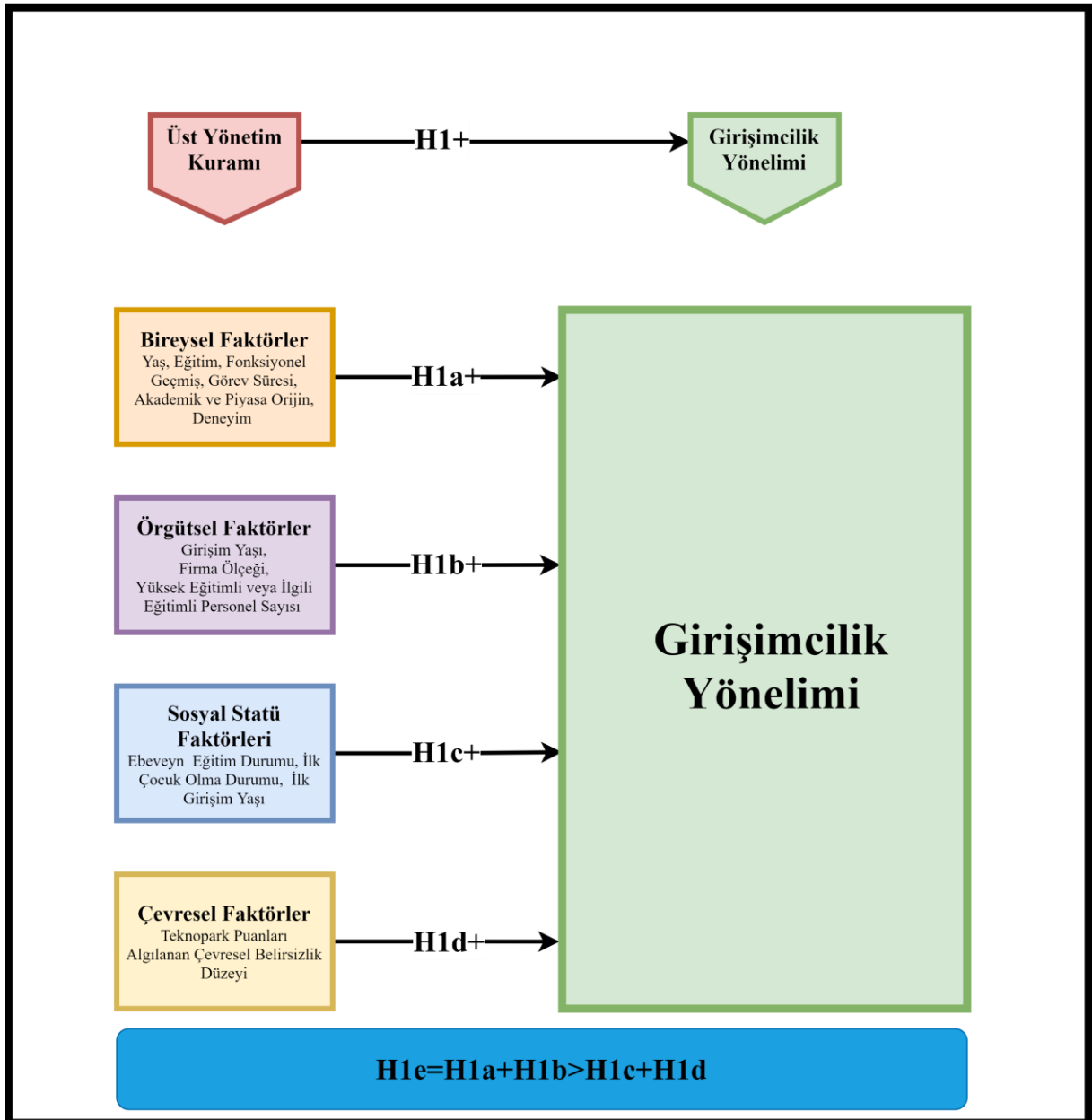
H1b: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden örgütsel değişkenlerin girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır.

H1c: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden sosyal statü değişkenlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır.

H1d: Çevresel belirsizliğin düzeyi ile girişimcilerin girişimcilik yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden bireysel ve örgütsel değişkenlerin (iç kaynaklar), üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden sosyal statü değişkenlerine ve çevresel belirsizlik düzeyine (dış kaynaklar) göre girişimcilik yönelimini üzerinde daha fazla olumlu etkisi vardır.

Çalışma ile ilgili burada yazılan 5 hipotezin her birisinin alt hipotezleri de mevcuttur. Bu hipotezler araştırmanın teorik kısmında detaylı bir şekilde gerekçelendirilmiş bulgular kısmında ise analizleri yapıлып yorumlanmıştır. Çalışmanın amacı çerçevesinde, araştırmanın grafiksel modeli Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Araştırmanın Grafiksel Modeli

Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki Türkiye'deki Teknoparklarda belirlenen sınırlar çerçevesinde işletme sahipleri olan organik girişimciler üzerinde incelenmiştir. Girişimcilerden elde edilen veriler bireysel, örgütsel, çevresel ve sosyal statü faktörleri olarak isimlendirilmiştir. Üst yönetim kuramında bu değişkenler örgütlerin üst yönetim perspektifi adıyla kavramsallaştırılmış ve psikolojik ve gözlemlenebilir değişkenlerin stratejik tercihleri etkilediği ifade edilmiştir (Hambrick ve Mason, 1984: 198). Oluşturduğumuz modelimiz Üst yönetim kuramı kavramsal modeline uygun şekilde lineer bir açıklamaya yönelmiştir.

3.4. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu kısmında girişimcilere ait bağımsız değişken olarak ele aldığımız;

1. *Bireysel değişkenler* başlığı altında; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, lise türü, üniversite ve eğitim branşı bilgileri, geçmiş girişimci deneyimleri ve sektörleri, başarı durumları, girişimlerinin şu anki durumu, toplam, başkalarının yanında ve girişimci olarak deneyim süreleri, çoklu sektör deneyim durumları, uzmanlık alanları ve orijin bilgilerinin yer aldığı sorulara ilişkin merkezi eğilim ölçüleri ve değişkenlik dağılım ölçülerine yer verilmiştir.
2. *Örgütsel değişkenler* başlığı altında; girişimin kuruluş yılı, işletme ölçeğini belirlemek amacıyla çalışan sayıları, lisansüstü eğitime sahip çalışan sayıları ve lisansüstü eğitime sahip çalışan oranı bilgilerinin yer aldığı sorulara ilişkin merkezi eğilim ölçüleri ve değişkenlik dağılım ölçülerine yer verilmiştir.
3. *Sosyal Statü değişkenleri* başlığı altında; ilk girişimci yaşı, anne ve babalarına ait eğitim bilgileri ve ilk çocuk olma durumları gibi bilgilerinin yer aldığı sorulara ilişkin merkezi eğilim ölçüleri ve değişkenlik dağılım ölçülerine yer verilmiştir.
4. *Çevresel değişkenler* başlığı altında; algılanan çevresel belirsizlik düzeyi ile ilgili sorular ve girişimin yer aldığı Teknoparka ait puan bilgilerinin yer aldığı sorulara ilişkin merkezi eğilim ölçüleri ve değişkenlik dağılım ölçülerine yer verilmiştir.

Veri setimizdeki kategorik değişkenlere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi girişimcilere direk bilgi sorulduğu için Ortalama, Medyan, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık, Minimum ve Maximum değerler gibi merkezi eğilim ve değişkenlik ölçüleri üzerinden yapılabilmektedir. Kuramdan süzülen bu değişkenler aynı zamanda demografik değişkenler olduğu ve ölçüm düzeyinin kategorik olmak durumunda olduğu unutulmamalıdır. Kategorik değişkenlere ilişkin merkezi eğilim ve değişkenlik dağılım ölçüleri Tablo 5'de görülebilir.

*		YAŞ	CİNSİYET	EĞİTİM DÜZEYİ	LİSE TÜRÜ	ÜNİKUR ULUŞ YILI	EĞİTİM BRANŞ	TEKNO PARK PUAN	GEÇMİŞ GİRİŞİM DENEYİM	GEÇMİŞ GİRİŞİM BAŞARI
		N	Geçerli	226	226	226	226	226	226	226
	Kayıp	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ortalama		39,2566	1,8496	1,9336	2,1283	90,0487	1,6903	78,6245	1,4912	1,6416
Medyan		40	2	2	2	65	1	83,48	1	1
Standart Sapma		7,58804	0,3583	0,70555	1,2134	74,95487	1,20429	25,11953	0,50103	0,72409
Çarpıklık		-0,184	-1,969	0,094	0,926	2,095	1,648	-0,704	0,036	0,664
Çarpıklık Standart Sapma		0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162
Basıklık		-0,548	1,892	-0,978	-0,125	6,92	1,502	-0,758	-2,017	-0,832
Basıklık Standart Sapma		0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322
Minimum		21	1	1	1	3	1	20,33	1	1
Maximum		56	2	3	5	568	5	107,11	2	3
*		TOPLAM DENEYİM	BAŞKA. YANINDA DENEYİM	GİRİŞİMCİ DENEYİM	ÇOKLU SEKTÖR DENEYİM	GİRİŞİM KURULUŞ YILI	GİRİŞİM YAŞI	ÇALIŞAN SAYISI	LİSANSÜS T U SAYISI	LİSANSÜS. ORANI
		N	Geçerli	226	226	226	226	226	226	226
	Kayıp	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ortalama		11,7478	8,2389	7,9204	1,5619	2013,9867	7,0133	14,7788	4,7699	0,4608
Medyan		10	6,5	5	2	2016	5	6	2	0,4
Standart Sapma		9,27904	7,48423	7,16614	0,49725	6,50503	6,50503	31,01977	9,78571	0,33007
Çarpıklık		0,78	1,301	1,584	-0,251	-1,692	1,692	5,805	8,793	0,408
Çarpıklık Standart Sapma		0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162
Basıklık		-0,108	2,437	2,369	-1,954	2,635	2,635	41,312	102,101	-1,087
Basıklık Standart Sapma		0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322
Minimum		1	0	1	1	1990	0	1	0	0
Maximum		45	45	40	2	2021	31	301	125	1
*		İLK GİRİŞİM YAŞI	ORJİN	ANNE EĞİTİM	ANNE MESLEK SKORU	BABA EĞİTİM	BABA MESLEK SKORU	UZMANLIK ALANI	İLK ÇOCUK OLMA	AÇBD*
		N	Geçerli	226	226	226	226	226	226	226
	Kayıp	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ortalama		29,8053	1,1283	3,5487	23,4401	4,4779	53,7128	1,2876	1,5664	2,6582
Medyan		28	1	4	0	4	56,9	1	2	2,5
Standart Sapma		7,11038	0,33519	1,5691	32,74273	1,8189	22,32376	0,45365	0,49668	0,87948
Çarpıklık		0,573	2,238	0,372	0,785	-0,219	-0,905	0,945	-0,27	0,128
Çarpıklık Standart Sapma		0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162	0,162
Basıklık		-0,044	3,033	-0,989	-1,222	-1,128	0,529	-1,117	-1,945	-0,999
Basıklık Standart Sapma		0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322	0,322
Minimum		15	1	1	0	0	0	1	1	1
Maximum		52	2	7	78,19	8	87,17	2	2	4,5

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri Tablosu

* TEKNOPARK PUAN.= Teknopark Puanları, GEÇMİŞ GİRİŞİM DENEYİM= Geçmiş Girişim Deneyimi, GEÇMİŞ GİRİŞİM BAŞARI= Geçmiş Girişim Başarı Durumu, TOPLAM DENEYİM= Toplam Deneyim, BAŞKA YANINDA DENEYİM=Başkalarının Yanında Deneyim, GİRİŞİMCİ DENEYİM=Girişimci Olarak Deneyim, ÇOKLU SEKTÖR DENEYİM=Çoklu Sektör Deneyimi, İLK GİRİŞİM YAŞI= İlk Girişim Yaşı, ANNE EĞİTİM=Anne Eğitimi, ANNE MESLEK SKORU=Anne Meslek Skoru, BABA EĞİTİM= Baba Eğitimi, BABA MESLEK SKORU=Baba Meslek Skoru, İLK ÇOCUK OLMA= İlk Çocuk Olma Durumu, *AÇBD= Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyi
*(AÇBD), Kategorik bir değişken değildir. 5'li Likert ile ölçülmüştür. (Basıklık ve çarpıklık değerlerinin gösterilmesi amacıyla bu tablo içerisinde yer almaktadır.)

Araştırmacının kendinden ya da yanıtlayıcılardan kaynaklı hataları görebilmek adına kendi tanımladığımız aralıklarda ortalamalara sahip olup olunmadığı dikkat çeken değerlerle yorumlanmıştır.

Öncelikle veri setimizde bağımsız değişken olarak ele aldığımız, kuramdan süzülen değişkenlerin aynı zamanda demografik değişkenler olduğu dikkate alınmalıdır. Bu değişkenler kategorik düzeyde ölçüldüğü için güvenilirlik ve geçerliliği ile ilgili yorumlamalar veri seti üzerinden yapılmıştır. Veri setimizde kayıp değer bulunmamaktadır. Kayıp değere sahip anket verileri analize dâhil edilmemiştir. Girişimcilerin yaşları 21-56 aralığında ve ortalama 39,2 olarak hesaplanmıştır. Yaş değişkenini ortadan ikiye ayıran değer yani medyan değeri yaş değişkeni için 40'tır. Cinsiyet değişkeninin çarpıklık değerinin <0'dan küçük olduğu görülmekte ve sağa çarpık olarak yorumlanabilmektedir. Katılımcıların %15'i kadınlardan oluştuğu için bu dağılım normal olarak yorumlanabilir. Eğitim düzeyi 1-3 arasında Lisans ve Doktora arasında ölçülmüş ve beklendiği üzere Medyan değer Yüksek Lisans olarak raporlanabilmektedir. Lise türü değişkeninde mezun olunan lise türü Anadolu ve Düz Lise çoğunlukta olduğu için medyan değer (Düz Lise) 2'dir. Girişimcilerin mezun olduğu üniversitelerin kuruluş yıllarının ortalaması 90.04, veriyi ortadan bölen medyan değeri ise 65 yıldır. Üniversiteler en yeni kuruluş yılı 3, en eski kuruluş yılı İstanbul Üniversitesine ait olan 568'dir. Üniversitelerin kuruluş yılı değişkeninin Standart sapması aralığın çok yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim branşı değişkeni ile ilgili olarak katılımcıların %69'u Mühendis kökenli girişimciler olduğu için Medyan değeri 1 olarak ölçülmüştür. Teknopark puanları ile ilgili olarak ise en düşük Teknopark puanına sahip Ege Teknopark 20,33 ile en yüksek Teknopark puanına sahip ODTÜ TGB 107,11 arasında ortalama 78,62 olarak ölçülmüştür. Teknoparkları tam ortadan ikiye 83,48 puan ile YTÜ TGB bölmektedir. Veri setinden gelen yanıtlarla paralel değerlendirildiğinde de aynı sonuca ulaşılabilir. Geçmiş girişim deneyiminin medyan değeri geçmiş girişim deneyimine sahip olan girişimcileri temsil eden 1 olarak ölçülmüştür. Geçmiş girişim başarı durumu sorusuna katılımcıların %50,4'ü yanıt vermediği için NA= No Answer (1) medyan değer olarak ölçülmüştür.

Girişimcilerin deneyimleri ile ilgili olarak toplam deneyim değişkeninin ortalaması 11,74 medyan değeri ise 10 yıl olarak ölçülmüştür. Başkalarının yanında deneyim değişkeninin ortalaması 8,23, medyan değeri ise 6,5 yıl olarak ölçülmüştür. Girişimci olarak deneyim değişkeninin ortalaması 7,92, medyan değeri ise 5 yıl olarak ölçülmüş ve girişimcilerimizin genç sayılabilecek girişimcilik deneyimleri gözlemlenmektedir. Katılımcılar arasında çoklu sektör deneyimi olanların oranı %43,8'dir. Veri setimizdeki girişimlerin kuruluş yılı ortalaması 2014 ve girişim yaşları ortalaması olarak ta 7 olarak ölçülmüştür. Girişimlerin kuruluş yılları medyan değeri 2016 olarak ölçülmüş ve en eski kuruluş yılına sahip 31 yıllık (1990) girişimle, en yeni kuruluş yılı (2021) aralığına sahip oldukları görülmektedir. Girişimcilerin çalışan sayıları 1-301 arasında değer almaktadır. 301 çalışana sahip girişim 125 adet lisansüstü çalışana da sahip olduğu veri setinde görülmektedir. Çalışan sayılarının medyan değeri 6, Lisansüstü çalışan sayılarının medyan değeri 2'dir. Ortalama çalışan sayısı 14,77 olarak hesaplanmıştır. Bu farklılığın nedeni uç değerler olarak ifade edebileceğimiz çalışan sayılarının varlığıyla ilgilidir. Ortalama lisansüstü çalışan sayısı 4,7'dir. Lisansüstü oran değişkeninin medyan değeri 0,4, ortalaması 0,46 olarak ölçülmüştür. Ülkemiz Teknoparklarından elde ettiğimiz veri setindeki girişimcilerin ilk girişimcilik yaşı ortalaması 29,8'dir. Medyan değeri ilk girişimcilik yaşı için 28'dir. Veri setimizin %87,2'si piyasa orijinli olduğu görülmektedir. Girişimcilerin annelerinin eğitim ortalaması 3,54, babalarının eğitim ortalaması 4,47'dir, her iki ebeveyn için eğitim değişkeni 0-8 aralığında ölçülmüş ve medyan değeri 4 (Lise) eğitimi olduğu görülmüştür. Veri setindeki girişimcilerin uzmanlık alanları ile ilgili olarak yaklaşık %71'inin Ar-Ge, Mühendislik, Yazılım gibi Teknik uzmanlık alanından geldiği dolayısıyla medyan değerinin de 1 olduğu görülmektedir. İlk çocuk olma durumu, ikinci ve sonraki çocuk ihtimali dikkate alındığında %43,3 ile ortanca değere yaklaştığı yorumunda bulunulabilir. Girişimcilerin Algılanan çevresel belirsizlik düzeyi kategorik bir değişken değildir, çarpıklık ve basıklık değerlerini göstermek amacıyla Tablo 5'e konulmuştur.

Veri kaynaklarımızdan elde ettiğimiz 226 adet veriye ilişkin kodlama rehberi oluşturulmuş, sıra numarası verilmiş, veriler düzenlenmiş ve ilgili analizler yapılmıştır. Bu araştırmanın bağımlı değişkeni girişimcilik yönelimidir. Girişimcilik yöneliminin öncülü olarak ele aldığımız bağımsız değişkenlerimiz ise bireysel, örgütsel, çevresel ve sosyal statü faktörleri olarak gruplandırılmıştır.

3.4.1. Katılımcıların Bireysel Demografik Özellikleri

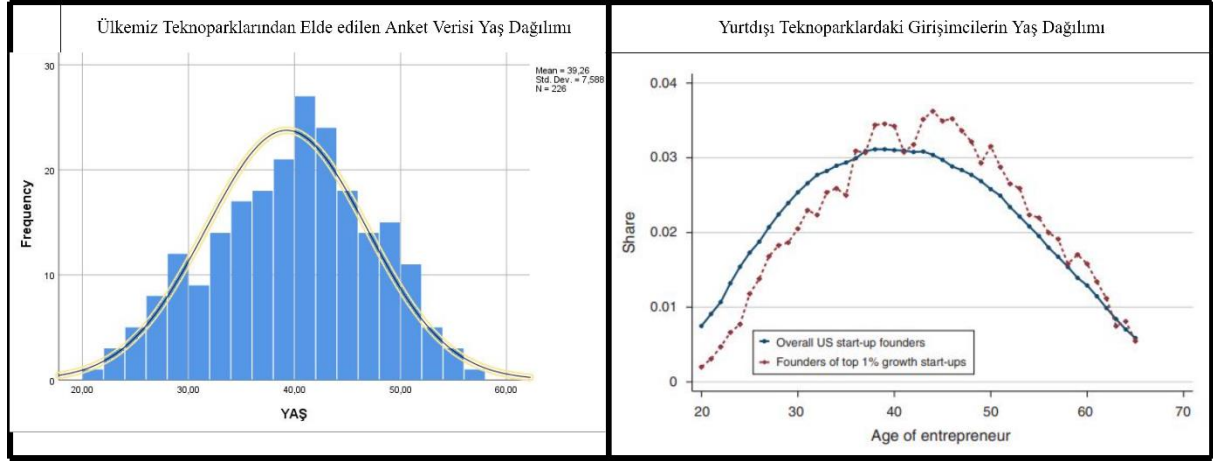
Katılımcılara ait verilere ilişkin *bireysel* demografik özelliklerin yer aldığı tanımlayıcı istatistikler Tablo 6 ve Tablo 7’de verilmiştir.

		N	Yüzde			N	Yüzde
Yaş	30 ve altı	33	14,60	Üniversite Kuruluş Yılı	90 öncesi	187	82,74
	31-35	36	15,93		90 sonrası	33	14,6
	36-40	54	23,89		Yabancı Üniversite	6	2,66
	41-45	54	23,89	Geçmiş Girişim Deneyimi	Evet	115	50,88
	46-50	35	15,49		Hayır	111	49,12
	51 ve üstü	14	6,19	Geçmiş Sektör Başarı Durumu	NA	114	50,44
Cinsiyet	Kadın	34	15,04		Başarılı	79	34,96
	Erkek	192	84,96		Başarısız	33	14,60
Eğitim Düzeyi	Lisans	64	28,32	Geçmiş Sektör Şu anki Durumu	NA	116	51,33
	Yüksek Lisans	113	50,00		Satıldı	13	5,75
	Doktora	49	21,68		Kapatıldı	27	11,95
Lise Türü	Anadolu Lisesi	89	39,38		İflas Etti	7	3,10
	Düz Lise	69	30,53		Faaliyetlerine Devam Ediyor	63	27,88
	Fen Lisesi	32	14,16		Çoklu Sektör Deneyimi	Evet	99
	Meslek Lisesi	22	9,73	Hayır		127	56,19
	Özel Lise	14	6,19	Orijin	Piyasa Orijin	197	87,17
Eğitim Branşı	Mühendislik	156	69,03		Akademik Orijin	29	12,83
	Fen Bilimleri	23	10,18	Uzmanlık Alanı	Yönetmelik Uzmanlık	65	28,76
	İİBF	22	9,73		Teknik Uzmanlık	161	71,24
	Sosyal Bilimler	11	4,87				
	Sağlık Bilimleri	14	6,19				

Tablo 6. Bireysel Değişkenlere İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu

Tablo 6’da görüldüğü üzere girişimcilerin %14,6’sı 30 ve altı yaş aralığında, %15,9’u 31-35 yaş aralığında, %23,89’u 36-40 yaş aralığında, %23,89’u 41-45 yaş aralığında, %15,49’u 46-50 yaş aralığında ve %6,19’u 51 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Teknoparklardan elde ettiğimiz 226 girişimciye ait yaş ortalaması 39,2’dir. Yaş değişkeninin ortanca değeri 40’dır. 40 yaş altı girişimci oranları toplamı %54,4’tür. Yaş değişkeninin gelişmiş ülke Teknoparklardaki girişimci yaş dağılımına benzerliği dikkat çekmektedir. Azoulay vd. (2020) ABD’de girişimsel başarının anahtar öncüllerinin etkilerini araştırdıkları çalışmalarında en yüksek büyüme gerçekleştiren ilk 1000 şirketin kurucularının yaş ortalamasının “beklenilenin aksine” 45 olduğunu belirtmişlerdir. Benzer yaş ortalaması yüksek teknoloji içeren endüstrilerde faaliyetlerini sürdüren girişimciler içinde geçerlidir. Yaş ortalamasının bu şekilde hem gelişmiş ülkelerde hem de ülkemizde benzer çıkmasının nedenleri

arasında genç girişimcilerin özellikle “yüksek teknoloji içeren” alanlarda yeterli bilimsel bilgiye sahip olmaması ve yeterli bilgiye sahip olsa bile ürettiği ürünlerin finansmanını sağlamanın zaman alması olduğunu ifade eden bir literatürün varlığına bağlanabilir (Azoulay vd., 2020: 74; Evans ve Jovanovic, 1989; Jones, 2010).



Şekil 10. Karşılaştırmalı Yaş Dağılımları

Şekil 10’da Ülkemiz Teknoparklarından faaliyetlerine devam eden girişimcilerden elde ettiğimiz verinin yaş dağılımı (solda) ve ABD’deki girişimcilerin yaş dağılımı görülmektedir. Sağdaki tabloda mavi çizgi ile gösterilen eğri genel Amerikan start-up kurucularının yaşlarını göstermektedir. Sağdaki tabloda kırmızı çizgi ile gösterilen eğri ise en iyi büyüme gösteren (%1) girişimlerin kurucularının yaşlarını göstermektedir. ABD’deki ortalama şirket kurma yaşı 41,9 olduğu belirtilmiştir (Azoulay vd., 2020: 70). İki ülke eğrileri kıyaslandığında girişimcilğe başlama yaşları, eğrinin plato yaptığı yaş (37-43) aralığı benzeşmektedir. Lakin iki ülke eğrilerinin basıklık ya da yayvanlığının farklılaştığı görülmektedir. Bu husus hızlı büyüme gösteren işletmelerin kurucularının yaşlarıyla kıyaslandığında da görülmektedir. Bunun nedenleri arasında iki ülkenin girişimci ekosisteminin farklılığı, ülkelerin girişimciyi etkileyen eğitim altyapılarının ve fiziksel alt yapılarının farklılığına vurgu yapılabilir. Genel ön kabulün aksine özellikle yüksek teknoloji girişimcilerin gençlerden ziyade orta yaşlılardan oluştuğuna yönelik bir çıkarımda bulunulabilir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi anketi yanıtlayan Kadın girişimcilerin oranı %15,04, Erkek girişimcilerin oranı %84,96’dır. Kadınların erkeklere oranı %17,7’dir. Bu oran gelişmekte olan ekonomilerdeki kadın girişimci oranlarıyla uyumaktadır (Arun ve Arun, 2002). Kadınlar iş pratiklerinin yanında, iş ve aile ile birlikte baş etmeleri gerekmesi yani rol çatışması, çalışma koşulları ve ücretlendirmelerle ilgili adaletsizlikler, cam tavan etkisi gibi bilindik bazı küresel nedenlerin ötesinde ülkemiz bağlamında Mühendislik gibi teknik branşları tercih edenlerin ve

mezunlarının çoğunlukla erkeklerden oluşması, kadınları cesaretlendiren teknik ve fiziksel altyapıdan yoksun kurumların varlığı ve sosyoekonomik güç asimetrisinin kadınların aleyhine süregelmesi gibi faktörler bu farklılığın nedenleri arasında sayılabilir. Bütün bu nedenlerin neticesinde kadın girişimcilerin pazarı tanınmaları ve ona uygun pratikler sergilemeleri erkeklere nazaran daha geç ve sınırlı olduğu düşünülmektedir. Bu hususta, yukarıdan aşağıya devletin kadınlar lehine kurumsallaşmasının sağlanması, yeteneklerin cinsiyet ayrımı yapılmadan çekilip teşvik edilmesi, tüm finansman seviyelerinde eşitlikçi sermaye sağlanması gibi çözümler göz önünde tutularak kadın erkek girişimciliği oranındaki makasın düzlenebileceği düşünülmektedir.

Cansız ve Tekneci (2018: 174) çalışmalarında cinsiyet faktörünü ön planda tutarak ülkemiz Teknoparklarında faaliyet gösteren girişimci kadınlara yönelik yaptıkları çalışmalarında, bu farklılığın nedenleri arasında kadın girişimcilerin önceki iş deneyimlerinin çoğunlukla akademik yönelimli olmaları nedeniyle önceki girişimcilik faaliyetlerinin araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile sınırlı kalması, dolayısıyla nihai ürün geliştirme ve pazarlama aşamalarında eksikliklerin olmasını belirtmişlerdir. Çalışmanın ilginç sonuçlarından bir tanesi Doktora derecesine sahip olmanın girişimcilik başarısı ile olumsuz ilişkili olmasıdır. Aynı çalışmanın iş tecrübesine sahip olmak, üç ya da daha fazla ortağa sahip olmak ve işletmenin başarısıyla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (2018: 152).

Girişimcilerin eğitim düzeyleri ile ilgili öncelikle çok az sayıda gelen yanıtta Lise ve Ön Lisans mezunu olduğunu belirten girişimciler anket verisi kapsamında çıkartılmıştır. Eğitim düzeyi olarak Tablo 6'da görüldüğü üzere Lisans ve üzeri eğitim seviyeleri dikkate alınarak bir değerlendirmeye gidilmiştir. Katılımcıların %28,32'si Lisans, %50'si Yüksek Lisans ve %21,68'i Doktora mezunu girişimcilerden oluşmaktadır. Anket kaynağının eğitim düzeyleri olarak toplam Lisansüstü oran verinin %71,68'ini oluşturmaktadır. Bu durum beklenen bir durumdur. Şöyle ki Teknoparklarda yer alan girişimcilerin büyük bir çoğunluğu belirli uzmanlık alanı veya akademik köken üzerine aynı ya da benzer sektörlerde girişimci olmaktadır. Lisansüstü alanları anket formu içerisinde girişimcilere sorulmamıştır. Lakin genel kanı lisansüstü alan ve girişim faaliyet alanında uyumun olduğu yönündedir.

Girişimcilerin mezun olduğu lise türü ile ilgili olarak ise; girişimcilerin %39,38'i Anadolu Lisesi, %30,53'ü Düz Lise, %14,16'sı Fen Lisesi, %9,73'ü Meslek Lisesi ve %6,19'u Özel Lise mezunu oldukları görülmektedir. Günümüz Türkiye'sinde lise türleri arasında düz lise bulunmamaktadır. 2010 yılında MEB tarafından yayımlanan genelge ile Genel Liseler Anadolu Liselerine dönüştürülmüş, bu dönüşüm 2013-2014 yılı eğitim öğretim yılında

tamamlanmıştır. Düz Liseden mezun olan 69 girişimci belirtilen tarihten önce Ortaöğretimi bitirdikleri anlaşılmaktadır. Meslek Liselerinin Teknopark girişimcileri arasında azlığı noktasında adı anılan okulların kuruluş amacına uygun öğrenci profili ile buluşamadığı, istenilen mesleki eğitimin tam anlamıyla alınmadığı düşünülmektedir. Zira meslek liseleri hem teorik hem de uygulamanın içinde olan, staj, atölye ve laboratuvar imkânları, teknik donanımları diğer lise türlerine göre daha fazla olan okullar olduğu bilinmektedir. Lakin öğrenciler ve veliler arasında meslek okulları ile ilgili olumsuz imajın varlığı düşünülmekte ve tercih edilmemekte oldukları düşünülmektedir.

Eğitim branşı ile ilgili Tablo 6'daki verilere göre; girişimcilerin %69,03'lük kısmı Mühendislik alanından geldikleri, %10,18'inin Fen Bilimleri, %9,73'ün İİBF mezunu olduğu, %4,87'sinin Sosyal Bilimler, %6,19'unun ise Sağlık Bilimlerinden mezun oldukları görülmektedir. Bu oransal farklılık anlaşılabilir bir durumdur. Şöyle ki bilgi oluşumunun ve yayılımının merkezi konumda olan Teknoparklar çoğunlukla, Teknik İnovasyon, Ar-Ge, faydalı model ve patent oluşumunun merkezleri olarak Mühendislik branşında eğitim alan, yazılım, bilgisayar, elektrik elektronik, makine, metalürji gibi alanlardan gelen girişimcilerin kurduğu şirketlerden oluştuğu bilinmektedir. Sektörel bazlı kümelenmelerin olduğu Teknoparklarda bu farklılık daha belirgin olacaktır. Örnek mahiyetinde en çok verinin toplandığı ODTÜ Teknokent'te faaliyet gösteren 440 şirketin %50'si yazılım-bilişim, %20'si elektronik, %15'i makine ve tasarım, %6'sı Medikal teknolojiler, %6'sı enerji ve çevre, kalan %3'ü ise diğer alanlarda Ar-Ge faaliyeti yürütmektedirler. Anket verisinde Sanayi Bakanlığı Mayıs 2021 verilerine göre Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin sektörel dağılımına paralel sonuçlar elde edilmiştir. Eğitim branşı Fen Bilimleri olan yanıtlayıcıların Fizik, Kimya, Mimarlık, Denizcilik, Havacılık gibi sayısal alanın temel bilimlerinden gelen mezunlar oldukları görülmektedir. Eğitim branşı Sosyal bilimler olan girişimcilerin İletişim, Radyo Televizyon, Yönetim bilimleri, Strateji, Psikoloji gibi bilim alanlardan geldikleri görülmektedir. Eğitim branşı İİBF olan girişimciler; İktisat, İşletme, Kamu Yönetimi, İstatistik gibi idari bilimler fakültesi mezunlarından oluşmaktadır. Eğitim branşı Sağlık Bilimleri olanlar beklenileceği üzere Eczacılık, Tıp, Veterinerlik, Mikrobiyoloji, Genetik, Farmakoloji gibi alanlardan gelmektedirler.

Girişimcilerin mezun olduğu üniversite bilgileri kuruluş yıllarına göre gruplandırıldığında 1990 öncesi ve sonrası olarak bir ayrıma gidilmiştir. Bu gruplandırma verinin analizinde kullanılmayacaktır. Verileri analiz ederken üniversitelerin yaşları direk analizde kullanılacaktır. Betimleyici istatistiklerde bilgilendirme amacıyla bu gruplandırma yer almaktadır. Ankete

katılan girişimcilerin %82,74'ü 1990 öncesi olarak kodladığımız köklü üniversitelerden mezun olmuşlardır. Bu üniversitelerin içerisinde ODTÜ mezunları %18,4, İTÜ mezunları %11,3, Boğaziçi Üniversitesi mezunları %5,9, Hacettepe Üniversitesi mezunları %5,4, Bilkent Üniversitesi mezunları %4,8, Yıldız Teknik Üniversitesi mezunları %4,5'tir. Girişimcilere ait 226 veriye bakıldığında farklı üniversiteden mezun oldukları görülmektedir. Üniversitelerin kuruluş yılları ortalaması 90 yıldır. Teknoparklar ve bölgesel gelişme için stratejik bir yön belirleme yeteneklerine sahip oldukları göz önüne alındığında köklü üniversitelerin, çığır açıcı yeniliklere ev sahipliği yapabileceği, mevcut işletmelerin çözümsüz kaldığı unsurların çözümüne dayalı teknolojik ve bilimsel alt yapıları sunabileceği gibi önemli hususların dikkate alınması gerekmektedir. Nilsson vd. (2010: 627) bilim insanları ile endüstriyel aktörler arasındaki güçlü ağ bağlantıları ve güvenin, bilginin ticarileştirilmesini etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

Girişimcilerin %14,6'sı 1990 sonrası kurulan, literatürde "toptan üniversite üretimi" olarak adlandırılan, üniversitelerden mezun oldukları görülmektedir (Arap, 2010: 17). Girişimcilerin %2,66'sı ise MIT, Texas Tech gibi dünyaca tanınmış yabancı üniversitelerden mezun oldukları görülmektedir. Bilginin ticarileştirilmesi gibi misyonları olan üniversitelerin kuruluş yılları bu minvalde önemli görülmelidir. Özellikle girişimci üniversitelerin, inovasyon için girişimci destek altyapısı sağlama ve bölgesel ekonomiye dâhil olma gibi önemli işlevlerine vurgu yapılmıştır (Baycan ve Olcay, 2021; Rasmussen vd., 2006). Girişimci üniversite kavramının, üniversitelerin teknoloji transferi ve ticarileştirme konusunda yeni bakış açıları ile gelişen ve bölgesel kalkınma ve inovasyonda daha doğrudan bir rol üstlenmek üzere genişlemeye yönelik misyonuyla yakından bağlantılı olduğu ifade edilmiştir (Baycan ve Olcay, 2021).

Tablo 6'da görüldüğü üzere girişimcilerin %50,88'inin geçmiş girişim deneyimi bulunmaktadır. %49,12'sinin ise geçmiş girişim deneyimi bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Girişimcilerin geçmiş sektörlerinin başarı durumunun sorulduğu soruda %50,44 soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Soruyu yanıtlayanlardan %34,96'sı geçmiş sektör başarı durumunu Başarılı olduğunu belirtmişlerdir. %14,6'sı geçmiş sektör başarı durumunu Başarısız olarak ifade etmişlerdir.

Geçmiş sektörlerinin şu anki durumunun sorulduğu soruda da yine %51,33 soruyu yanıtızsız bırakmıştır. %27,88'i faaliyetlerinin devam ettiğini, %5,75'i girişimlerinin satıldığını, %11,95'i kapatıldığını, %3,1'i girişimlerinin iflas ettiğini ifade etmişlerdir.

Geçmiş iş hayatındaki sektör sorusuna Sanayi Bakanlığı Teknopark veri istatistiklerine uygun bir şekilde çoğunluğu Yazılım, Ar-Ge, Bilişim Teknolojileri ve Bilgisayar, IT ve Bilgi Teknolojileri, Savunma Sanayi, Mühendislik, Havacılık ve Uzay, Enerji, Finans gibi sektörlerden yanıtlar gelmiştir.

Toplam Deneyim	Ay / Yıl	N	Yüzde
	1-24 Ay (1- 2 Yıl)		34
25-48 Ay (3-4 Yıl)		32	14,16
49-60 Ay (5-6 Yıl)		25	11,06
61-96 Ay (7-8 Yıl)		13	5,75
97-144 Ay (9-12 Yıl)		27	11,95
145-204 Ay (13-17 Yıl)		30	13,27
205-288 Ay (18-24 Yıl)		40	17,70
289 ve üstü Ay (25 ve üzeri Yıl)		25	11,06
		226	100
Başkalarının Yanında Deneyim	0 Ay	31	13,72
	1-24 Ay (1- 2 Yıl)	29	12,83
	25-48 Ay (3-4 Yıl)	20	8,85
	49-60 Ay (5-6 Yıl)	33	14,60
	61-96 Ay (7-8 Yıl)	22	9,73
	97-144 Ay (9-12 Yıl)	39	17,26
	145-204 Ay (13-17 Yıl)	28	12,39
	205-540 Ay (18-45 Yıl)	24	10,62
		226	100
Girişimci olarak Deneyim	1-24 Ay (1-2 Yıl)	45	19,91
	25-48 Ay (3-4 Yıl)	47	20,80
	49-72 Ay (5-6 Yıl)	41	18,14
	73-120 Ay (7-10 Yıl)	43	19,03
	121 ve üstü Ay (11 ve üzeri Yıl)	50	22,12
	226	100	

Tablo 7. Deneyime İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu

Girişimcilerin (Toplam / Başkalarının yanında / Girişimci olarak) deneyim süreleri ile ilgili anket sorusunu Ay / Yıl şeklinde yanıtladıklarıdır. Bu yanıtlar yıl cinsine göre herhangi bir grupta yapılmadan işletimselleştirilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Yanıtlar içerisinde yer alan buçuklu aylarda ilk 6 ayı mevcut yıla, sonraki 6 ayı ise sonraki yıla yuvarlama işlemi yapılarak deneyim süreleri belirlenmiştir. Tablo 7'deki istatistikler girişimcilere ait bireysel betimleyici istatistikler içerisinde değerlendirilmek için oluşturulmuştur.

Tablo 7'de görüldüğü üzere girişimcilerimizin toplam deneyimleri üzerinde dikkat çeken hususları özetlemek gerekirse girişimcilerin 1-2 yıl toplam deneyimi olanların oranı %15,04'dür. 3-4 yıl toplam deneyimi olanların oranı %14,16'dır. 5-6 yıl toplam deneyimi

olanların oranı %11,06'dır. 7-8 yıl toplam deneyimi olanların oranı %5,75'tir. Katılımcıların %46,02'sinin toplam deneyim süresi 8 yıl ve altında olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 7'de görüldüğü üzere girişimcilerimizin başkalarının yanında deneyimleri üzerinde dikkat çeken hususları özetlemek gerekirse; girişimcilerin 1-2 yıl toplam deneyimi olanların oranı %12,83'tür. 3-4 yıl toplam deneyimi olanların oranı %8,85'tir. 5-6 yıl toplam deneyimi olanların oranı %14,60'tır. 7-8 yıl toplam deneyimi olanların oranı %9,73'tür. Katılımcıların %46'sının toplam deneyim süresi 8 yıl ve altında olduğu dikkat çekmektedir. Ankete katılan girişimcilerden %13,72'si daha önce başkalarının yanında deneyime sahip değildir.

Tablo 7'de görüldüğü üzere girişimcilerimizin girişimci olarak deneyimleri üzerinde dikkat çeken hususları özetlemek gerekirse girişimcilerin 1-2 yıl toplam deneyimi olanların oranı %19,91'dir. 3-4 yıl toplam deneyimi olanların oranı %20,80'dir. 5-6 yıl toplam deneyimi olanların oranı %18,14'tür. 7-10 yıl arası toplam deneyimi olanların oranı %19,03'tür. Katılımcıların %77,88'inin toplam deneyim süresi 10 yıl ve altında olan genç girişimciler olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 6'da görüldüğü üzere girişimcilerin %43,81'inin çoklu sektör deneyimine sahip olduğu, girişimcilerin %56,19'unun çoklu sektör deneyimine sahip olmadığı görülmektedir. Çoklu sektör deneyimi hususu Üst yönetim kuramı içerisinde diğer kariyer tecrübeleri bağlamında ele alınabilecek bir olgudur. Sürekli aynı sektörde ve işletmede çalışan girişimcilerde işletme körlüğü oluşabileceği bilinen bir gerçektir. Farklı sektörlerde deneyim sahibi olan girişimcilerin sektöre getirecekleri kendilerine özgü bilişsel ve duygusal şemaları göz önüne alındığında tüm kariyerini bir örgüt ve bir sektör içerisinde geçiren yöneticilerin, örgütle ilgili sınırlı bir bakış açısına sahip olacağı kuramda da ifade edilmiştir (Hambrick ve Mason, 1984: 200).

Tablo 6'da girişimcilerin %87,17'si Piyasa Orijinli olduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Girişimcilerin %12,83'ü ise Akademik Orijinli olduklarını ifade etmişlerdir. Girişimcilerin 29 tanesi Akademik orijinli, 197 tanesi ise piyasa orijinlidir. Akademik kökenli girişimcilerin piyasa kökenli girişimcilere oranı *araştırma verisinde* %14,7, Türkiye'deki Teknoparklar içerisindeki tüm işletmelere ait Akademik kökenli girişimcilerin piyasa kökenli girişimcilere oranı ise %21'dir. Akademik orijinli ve piyasa orijinli olma hususu da hali hazırdaki iş pozisyonu öncesindeki diğer kariyer tecrübeleri olduğundan, kuramın değişkenleri içerisinde diğer kariyer tecrübeleri başlığı altında tartışılmış ve hipotez gerekçelendirmesi yapılmıştır. Piyasa orijinli girişimciler için akademik kökenli girişimcilere göre işletme

deneyimleri, fırsata erişimlerdeki farklılıklar (Gartner vd., 2004: 31) ve daha geniş sosyal ağlara sahip olmaları (Mosey ve Wright, 2007) noktaları değerlendirildiğinde, piyasa orijininin gelen girişimcilerin çevresel belirsizlik algıları noktasında daha cesur ve atak oldukları öngörüldüğünden, risk alma, ödül beklentileri, proaktiflik ve inisiyatif alma noktalarında ve saldırgan rekabetçilik ve çabuk cevap verme noktalarından akademisyenlere göre daha fazla girişimcilik yönelimi skoruna sahip olacakları öngörülmektedir.

Tablo 6’da girişimcilerin fonksiyonel geçmiş ya da Uzmanlık alanları ile ilgili soruda %28,76’sının Yönetmel Uzmanlık alanından geldikleri, %71,24’ünün ise Teknik Uzmanlık alanından geldikleri anlaşılmaktadır. Yönetmel Uzmanlık alanı içerisinde Finans, Pazarlama ve Yönetim fonksiyonel geçmişinden gelenler anlaşılmaktadır. Teknik Uzmanlık alanı içerisinde ise Yazılım, Mühendislik, Üretim ve Ar-Ge fonksiyonel geçmişinden gelenler anlaşılmaktadır. Girişimcilerin kendinizi en iyi yansıtan uzmanlık alanı sorusuna 90 girişimci Ar-Ge olarak, 44 girişimci Yönetim olarak cevaplandırmıştır. Bu hususta Teknoparkların doğası, Ar-Ge ve Yönetim uzmanlık alanının tercih nedenini açıklamaktadır. Şöyle ki Teknoparklardaki işletmelerin ana iş tanımlarının araştırma geliştirme, patent, faydalı model gibi teknik ve inovasyon temelli işletmeler olduğu bilinmektedir. Bu işletmelerin yöneticilerinin de profesyonel yönetim fonksiyonel geçmişinden gelen girişimciler olduğu görülmektedir. Örneğin Grimm vd. (2006) mühendislik geçmişine sahip üst yöneticilerin yeni üretim, patent ve teknolojiye öncelik ve önem atfetmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Yönetmel ve Teknik fonksiyonel uzmanlık alanı ile ilgili benzer şekilde literatürde odaklanılmış fonksiyonel geçmiş ve işlevsel fonksiyonel geçmiş şeklinde bir ayrıma gidildiği görülmektedir (Daellenbach vd., 1999: 201). Miles vd. (1978) tipolojisine göre üç ana kategoride sınıflandırmışlardır: Bunlar dışa dönük fonksiyonlar, içe dönük fonksiyonlar ve çevresel fonksiyonlardır. Üst yönetim kuramı örgütsel sonuçların kuruluştta önde gelen yönetim rollerini işgal eden bireylerin fonksiyonel yolundan, fonksiyonel geçmişinden ve uzmanlık alanlarından doğrudan etkilendiği öncülünde kurulmuştur (Hambrick ve Mason, 1984). Kurama göre bu bireyler tarafından yapılan seçimler sonucunda örgütsel performansın doğrudan etkileneceği iddia edilmektedir.

3.4.2. Katılımcıların Örgütsel Demografik Özellikleri

Katılımcılara ait verilere ilişkin örgütsel demografik özelliklerin yer aldığı tanımlayıcı istatistikler Tablo 8’de verilmiştir.

		N	Yüzde
Girişimin Kuruluş Yılı	0-1-2 Yıl (2021-2020-2019)	57	25,22
	3-4-5 Yıl (2018-2017-2016)	71	31,42
	6-7-8-9 Yıl (2015-2014-2013-2012)	42	18,58
	10 ve üzeri	56	24,78
Çalışan Sayıları	0-3 Çalışan	62	27,43
	4-6 Çalışan	57	25,22
	7-15 Çalışan	63	27,88
	16 ve Üzeri Çalışan	44	19,47
Lisansüstü Çalışan Sayıları	Lisansüstü Çalışanım Yok	21	9,29
	1-2 Lisansüstü Çalışan	102	45,13
	3 ve üzeri Lisansüstü Çalışan	103	45,58
Toplam Çalışan Sayısı / Ortalama Çalışan Sayısı		3340	14,7
Toplam Lisansüstü Çalışan Sayısı / Ortalama Lisansüstü Çalışan Sayısı		1078	4,76
Lisansüstü Çalışan Sayısının Çalışan Sayısına Oranı		-	32,2
Örneklemdaki Toplam Şirket Sayısı / Örnekleme Evren Oranı		2871	43,6
Evrendeki Toplam Şirket Sayısı / Evrendeki Akademisyen Ortaklı Şirket Sayısı		6583	1393

Tablo 8. Örgütsel Değişkenlere İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu

Çalışan sayıları işletme ölçeğinin belirlenmesi için kullanılacak bir değişken iken Lisansüstü çalışan sayıları ise yüksek eğitilmiş ya da ilgili yüksek eğitilmiş personel sayısını belirlemek için kullanılacak örgütsel değişkenlerdir. Bunların dışında mevcut girişimin kuruluş yılı da örgütsel değişkenlerin içerisinde ele alınacaktır.

Tablo 8’de görüldüğü üzere geçtiğimiz 5 yıl içinde kurulan girişim sayısı 128 işletme ile tüm işletmelerin %56,6’sına karşılık gelmektedir. 6 yıl ve öncesinde kurulan girişim sayısı 98 işletme ile %43,4’tür. Girişimcilerin işletmelerinin kuruluş yılı ortalaması 2014 yılı olduğu ve 7 yıllık girişimler olduğu dikkat çekmektedir. Thornhill ve Amit (2003) genç işletmelerin

yeterli kaynak, yetenek ve tecrübeye sahip olmamaları nedeniyle, rekabetçi bir pozisyon yakalamak için çoğunlukla riskli davranışlarda bulunacağını ifade etmişlerdir. Zira genç işletmeler yatırım çekmek için de atılımlarda bulunma niyetinde olabilmektedirler.

Tablo 8’de görülebileceği üzere 0-3 çalışana sahip girişimcilerin oranı %27,4’tür. 4-6 çalışana sahip girişimcilerin oranı 25,2’dir. 7-15 çalışana sahip girişimcilerin oranı %27,8’dir. 16 ve üzeri çalışana sahip girişimcilerin oranı ise 19,5’tir. Teknoparklarda yer alan işletmelerdeki çalışanların çoğunlukla az sayıda personelle daha çok araştırma geliştirme temelli işler yapan bireyler olduğu bilinmektedir. 6 ve daha az çalışana sahip girişimci oranı %52,65’tir. Çalışan sayılarının bu şekilde olması beklenen bir durumdur. Bu işletmeler mikro işletme olarak adlandırılmaktadır. Üst yönetim kuramı içerisinde grup özellikleri, homojen ve heterojenlik, yönetsel takdir, uyum ve bütünlük, yönetici iş talepleri gibi çok net karşılıkları olan çalışanların sayısı ve yüksek eğitimli personel sayısı değişkeni örgüt seviyesinde konumlandırılan bir değişkendir. Zira stratejik yönetim işletmenin faaliyette bulunduğu kaynaklar ile faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesidir.

Lisansüstü eğitimi olan çalışana sahip olmayan girişimcilerin oranı %9,29’dur. 1-2 Lisansüstü eğitimi olan çalışana sahip girişimci oranı %45,13’tür. 3 ve üzeri Lisansüstü eğitimi olan çalışana sahip girişimci oranı %45,58’dir.

Girişimcilere ait 226 işletmenin toplam 3340 çalışana olduğu görülmekle birlikte *ortalama çalışan sayısı* işletme başına 14,7 olduğu hesaplanmıştır. Girişimcilerin toplam lisansüstü çalışan sayısı 1078 olduğu görülmekle birlikte *ortalama lisansüstü çalışan sayısı* işletme başına 4,7’dir. Toplam Lisansüstü çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı %32,2 olduğu görülmektedir. Ayrıca her işletmeye özgü lisansüstü çalışanların çalışan sayılarına oranı belirlenmiş ve analize ayrı ayrı tabi tutulmuştur. Evren ile örneklemin oranından ortalama işletme çalışan sayısı 2,29’dur.

Sanayi Bakanlığı Mayıs 2021 verilerine göre Türkiye’deki Teknoparklarda toplam 6583 adet işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin 1393 tanesi (%21,1) Akademisyen ortaklı işletmelerdir. Örnekleminizde yer alan Teknoparklardaki işletme sayısı, Türkiye’deki Teknoparklardaki tüm işletmelerin %44’üne karşılık gelmektedir. Örnekleminizdeki akademik orijinli girişimci oranı %12,83’dür.

3.4.3. Katılımcıların Sosyal Statü Faktörlerine İlişkin Demografik Özellikler

Tablo 9’da Katılımcılara ilişkin sosyal statü faktörleriyle ilgili demografik bilgiler yer almaktadır.

		N	Yüzde			N	Yüzde
İlk Girişimci Yaşı	30 ve altı	132	58,41	İlk Çocuk Durumu	Evet	98	43,36
	31-40	73	32,30		Hayır	128	56,64
	41 ve üstü	21	9,29				
Baba Eğitim	NA*	1	0,44	Anne Eğitim	NA*	0	0,00
	İlkokul ve altı	4	1,77		İlkokul ve altı	8	3,54
	İlkokul	47	20,80		İlkokul	79	34,96
	Ortaokul	14	6,19		Ortaokul	16	7,08
	Lise	55	24,34		Lise	74	32,74
	Ön Lisans	1	0,44		Ön Lisans	5	2,21
	Lisans	86	38,05		Lisans	41	18,14
	Yüksek Lisans	13	5,75		Yüksek Lisans	3	1,33
	Doktora	5	2,21		Doktora	0	0,00
Baba Eğitim Skoru Ortalaması	4,5			Anne Eğitim Skoru Ortalaması	3,5		
Hane Eğitim Skoru Toplamın Ortalaması					7,91		
<ul style="list-style-type: none"> • NA: No Answer = Cevap Vermeyenler 							

Tablo 9. Sosyal Statü Faktörlerine İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu

Tablo 9’da belirtilen örgütsel verilere ilişkin olarak şunlar söylenebilir: İlk girişim yaşı 30 ve altı olan 132 girişimci örneklemin %58,41’ini temsil etmektedir. İlk girişim yaşı 31-40 arasında olan 73 girişimci örneklemin %32,30’unu, ilk girişim yaşı 41 ve üzeri olan 21 girişimci ise örneklemin %9,29’unu temsil etmektedir. Ülkemiz Teknoparklarındaki girişimcilerin ilk girişimcilik yaşı ortalaması 29,80’dir. Bu oran ABD gibi gelişmiş ülkelerdeki ortalama şirket kurma yaşına (41,9) göre oldukça genç sayılabilecek bir yaşır (Azoulay vd., 2020: 70). Araştırma kapsamında elde edilen verilerin ilk girişimcilik yaşlarını dikkate aldığımızda 41 üzerinde ilk girişimini gerçekleştiren sadece 21 girişimci bulunmaktadır. Geri kalan 205 girişimci ABD ortalamasının (41,9) altında ilk girişimciliği tecrübe etmiş girişimcilerdir. Bu husus işletmelerin önemli ölçüde erken dönemde kayıp ya da iflas deneyimlerini açıklayıcılığının öncülü olarak kullanılabilir nitelikte bir bilgi olması noktasında önemli görülmelidir.

Girişimcilerin 98 tanesi (%43,36) ailesinin ilk çocuğudur. 128 tanesi (%56,64) ise 2. veya sonraki çocuk olduğunu ifade etmiştir. Literatürde doğum sırası ve çok çocuklu bir ailede bulunmanın girişimcilik yönelimi üzerine etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Lakin bireyin psikolojik arka planını ifade etmesi, çocuk ve genç yaşta çalışma hayatına katılıp katılmama, anne babaların çocuklarına karşı korumacı ve atılgan davranış tercihlerine etki etmesi gibi pek çok farklı noktadan önemli görülmektedir.

Girişimcilerin *babalarına* ait eğitim bilgileri ise şu şekildedir: Baba eğitimi sorusunu yanıtlandırmayanların oranı 1 kişi ile %0,44'tür, baba eğitimi ilkokul ve altı olan okuma yazma bilmeyen ve okuryazar ama ilkokul mezunu olmayanların oranı %1,77'dir. İlkokul mezunu olanların oranı %20,80'dir. Ortaokul mezunu olanların oranı %6,19'dur. Lise mezunu olanların oranı %24,34'tür. Baba eğitimi ön lisans mezunu olanların oranı %0,44'dür. Lisans mezunu olanların oranı %38,05'dir. Yüksek lisans mezunu olanların oranı %5,75'dir. Doktora eğitimi alan babaların oranı %2,21'dir. Lisans ve üzeri eğitime sahip babaların oranı %46,02'dir. Verilerle ilgili dikkat çeken baba eğitiminin anne eğitiminden 1 puan ortalamada farklı olmasıdır. Bu hususta beklenen bir durumdur. Girişimcilerin babalarına ait eğitim skoru ortalaması 0-8 arası değerde 4,47 iken annelerine ait eğitim skoru ortalaması 0-8 arası değerde 3,54'tür.

Girişimcilerin *annelerine* ait eğitim bilgileri ise şu şekildedir: Anne eğitimi ilkokul ve altı olan, okuma yazma bilmeyen ve okuryazar ama ilkokul mezunu olmayanların oranı %3,54'tür. İlkokul mezunu olanların oranı %34,96'dır. Ortaokul mezunu olanların oranı %7,08'dir. Lise mezunu olanların oranı %32,74'dür. Anne eğitimi ön lisans mezunu olanların oranı %2,21'dir. Lisans mezunu olanların oranı %18,14'dür. Yüksek lisans mezunu olanların oranı %1,33'dür. Lisans ve üzeri eğitime sahip anneleri oranı %19,47'dir. Verilerle ilgili dikkat çeken, anne eğitiminin Liseye kadar babalardan üstün iken Lise eğitiminin ardından annelerin eğitimlerine devam etmediği görülmektedir. Bu hususta beklenen bir durumdur. Şöyle ki, bu durum ülkemizde girişimcilerin ebeveynlerinin öğrenim hayatlarını sürdürdükleri yıllarda kız çocukların okula devamı ve üniversiteye gönderilmesi ile ilgili toplumsal bir ön yargının ve kız çocukları aleyhine olan kültürel arketiplerin varlığına bağlanabilir. Nitekim aynı durum benzer şekilde annelerin meslek gruplarında da göze çarpmaktadır.

Her bir girişimci ebeveynine ait 8'li grup içinde tüm eğitim seviyelerini kapsayan bir gruplandırmaya gidilerek ebeveyn eğitim puanı hesaplatılmış ve ebeveyn eğitim puanları toplanıp girişimcinin doğup büyüdüğü hanenin toplam "Eğitim Skoru" elde edilmiştir.

Sunar (2020) toplumsal yapı araştırmaları programı kapsamında günümüzde sosyal yaşam içinde kimlik, itibar, gelir, hayat tarzı gibi olguların kaynağının meslekler ve eğitim olduğunu ifade etmektedir. Sunar (2020) ayrıca mesleklerin toplum nezdindeki itibarı toplumsal yapı içerisinde bireyin yerini belirlemesinin yanı sıra iş piyasalarını, ekonomik yapıyı, eğitim ve istihdam sistemini yakından ilgilendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca yüksek kazancı tamamlar bir biçimde mesleği elde etmek için nitelikli ve uzun bir eğitimin gerekmesi, işin kol gücüne dayanmıyor oluğu, topluma faydası ve gündelik hayatta karşılaşılması da eğitim değişkenlerini, gelir ve mesleki itibar kısmı eksik olsa da önemli görölen etkenler arasına sokmaktadır. Araştırma ölkemiz bağlamında yapılmış toplumsal tabakalaşma çalışmalarına örnek olabilecek kır, kent, kadın, erkek, yaş ve eğitim dağılımı dengeli bir sosyal statü araştırması olduğu düşünölmektedir. Bu çalışma kapsamında sosyal statü faktörleri içinde sadece hane eğitim skorları toplamı analize tabi tutulacaktır.

3.4.4. Katılımcıların Çevresel Demografik Özellikleri

Katılımcılara ait verilere ilişkin çevresel demografik özelliklerin yer aldığı tanımlayıcı istatistikler Tablo 10’da verilmiştir.

	N	Yüzde	şirket Sayısı	
Teknopark Bilgileri ve şirket Sayıları	ODTÜ TGB	42	18,6%	440
	İTÜ TGB	13	5,8%	300
	Cyberpark TGB	33	14,6%	240
	YTU TGB	26	11,5%	441
	İzmir TGB	14	6,2%	175
	Mersin TGB	4	1,8%	82
	Erciyes TGB	4	1,8%	259
	Selçuk TGB	8	3,5%	95
	Teknopark İstanbul	41	18,1%	300
	Batı Akdeniz TGB	6	2,7%	132
	TÜBİTAK Marmara TGB	16	7,1%	135
	Eskişehir ATAP	9	4%	115
	İzmir Bilimpark	5	2,2%	87
	Büdotek	2	0,8%	52
	Ege Teknopark	3	1,3%	18

Tablo 10. Çevresel Değişkenlere İlişkin Demografik Bilgiler Tablosu

Tablo 10’da görüldüğü üzere girişimcilerin işletmeleri %18,6’sı ODTÜ Teknokent’te, %18,1’i Teknopark İstanbul, %14,6’sı Bilkent Cyberpark, %11,5’i YTÜ Teknopark ’ta faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu 15 Teknoparkta toplam işletme sayısı 2871’dir. Ankete geri dönüş oranı *cevaplanan ve analizde kullanılan* 226 anket için %7,8’dir. Literatürde büyüklük, yaş, sektörel uzmanlaşma ve coğrafi alan gibi bilim ve teknoloji parkı özelliklerinin parklarda yer alan işletmelerin inovasyon performansına etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur (Albahari vd., 2018; Albahari vd., 2017; Liberati vd., 2016).



Şekil 11. Türkiye’deki Aktif ve Pasif Teknoparklar

Kaynak: (Baycan ve Olcay, 2021: 104)

Türkiye haritası üzerinde görülen Teknopark sayılarına ilişkin olarak; kırmızı olanlar aktif, sarı olanlar henüz aktif olmayan kuruluş aşamasındaki Teknoparkları göstermektedir. Şekil 11’de Türkiye’de yer alan Teknoparkların illere göre dağılımı ve anket verisinin toplandığı Teknopark yüzdeleri orantısal dairelerde görülmektedir. Anket verisinin toplandığı iller Türkiye’nin Sanayi ve Ar-Ge lokomotifleri olan büyükşehirler olduğu bilinmektedir. Sanayi Bakanlığı Mayıs 2021 verilerine göre ülkemizde tüm Teknoparklar içerisinde 6583 adet işletme faaliyet göstermektedir. Veriyi ulaştırdığımız ve analizde kullanılacak 15 Teknoparktaki işletme sayısı ise 2871’dir. Örneklem tüm evrenin %43,6’sını temsil etmektedir.

Algılanan çevresel belirsizlik ölçeğine ilişkin istatistikler Tablo 11’de görülmektedir.

Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeğine ilişkin değerler				KMO ve Bartlett's Testi sonuçları		
	Ortalama	Standart Sapma	N			
C1	2,3186	1,30820	226	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Sonucu	0,605	
C2	2,9336	1,15085	226	Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	244,552
C3	2,5796	1,24198	226		df	6
C4	2,8009	1,08738	226		Sig.	0,000
				Cronbach Alpha	α	0,713

Tablo 11. Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ve Waldman vd. (2001) ve Akkoç vd. (2012) tarafından kullanılan 4 soruluk algılanan çevresel belirsizlik ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,713 olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik; bir ölçme aracında (test) bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan olgu ya da kavramı ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri olarak $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçeğin güvenilir olmadığını, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin düşük güvenilir olduğunu, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Kalayci, 2005: 405).

3.5. ÜST YÖNETİM KURAMI ÖLÇÜLEBİLİR DEĞİŞKENLERİ İLE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenleri ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çoklu Regresyon Analizi birden çok değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin matematiksel bir fonksiyonla ifade edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275). Bu sayede bağımlı değişkeni hangi bağımsız değişkenlerin ne yönde ve ne kadar etkilediği görülmektedir. Marvel vd. (2016: 605) insan sermayesi ile girişimcilik araştırmaları üzerine yaptıkları meta çalışmalarında kullanılan yöntemlerle ilgili olarak çalışmaların %73,5'inin regresyon türevlerinden birisi, %6,6'sının faktör analizi ve %5,1'inin t testi gibi yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Literatürdeki genel eğilime uygun olarak bu çalışmada da Çoklu Regresyon yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 12'de Çoklu regresyon modeline dâhil edilen faktörlerin birbiri ile olan ilişkilerini incelemek amacıyla korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Analize başlamadan önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık (multi-collinearity), normallik ve doğrusallık ilişkileri gözden geçirilmiştir. Çoklu bağlantılılık için Tablo 12'de belirtilen korelasyon ilişki değerleri kontrol edilmiştir. Korelasyon tablosunda ,80 değerinden daha büyük korelasyon değerlerinin olmamasından dolayı veri setimizde çoklu bağlantılılık probleminin olmadığı anlaşılmaktadır (Hair Jr vd., 2010: 200-205). Çoklu bağlantılılık probleminin tespiti açısından ayrıca varyans büyütme ya da artış faktörü değerlerinin kritik değeri (cut-off value) kimi kaynaklara göre 10'dan (Rawlings vd., 2001: 373), kimi kaynaklara göre 5'ten (Orhunbilge, 2010) daha küçük olması istenmektedir. Yapılan bu değerlendirmelerden sonra, çoklu regresyon analizi

yapılabileceği kanaati oluşmuş ve bağımlı değişken olan girişimcilik yönelimine etki eden bağımsız değişkenleri saptamak amacıyla çoklu regresyon analizine geçilmiştir. Çoklu regresyon analizinde Enter metodu kullanılmıştır. Regresyon katsayıları güven aralığı %95 olarak belirlenmiştir. Çoklu regresyon analizinde artık terimlerin korelasyon halinde olup olmadığını tespit etmek amacıyla ya da tahmin hatalarındaki gecikme 1’de oto korelasyon varlığını tespit etmek amacıyla Durbin-Watson istatistiği seçilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılacak olan çoklu regresyon analizinden elde edilen Pearson korelasyon katsayısı değerleri ve anlamlılık düzeyleri Tablo 12’de sunulmuştur. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2010: 115). Korelasyonu hesaplanan değişkenlerin sürekli ve normal dağılıma sahip oldukları durumlarda Pearson korelasyon katsayısı, normal dağılım göstermediği durumlarda ise Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanıldığı bilinmektedir. İstatistiksel anlamda bağımlı değişkenlerimize ait çarpıklığın $+3$, basıklığın ise $+10$ aralığında olması normal dağılım sınırlarını ifade etmektedir (Kline, 2011). Veri setimizin normal dağıldığı görüldüğünden Pearson korelasyon katsayısı kullanılacaktır.

	Korelasyonlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Pearson Korelasyon	1 GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ	1,000																			
	2 YAŞ	0,210	1,000																		
	3 CİNSİYET	0,010	-0,022	1,000																	
	4 EĞİTDÜZEYİ	-0,287	-0,148	-0,163	1,000																
	5 ÜNİKURULYILI	-0,054	0,072	-0,016	0,032	1,000															
	6 TEKNOPARK P.	0,037	-0,030	-0,069	0,012	-0,255	1,000														
	7 TOPDENEYİM	-0,199	0,274	0,108	-0,013	0,069	0,066	1,000													
	8 BAŞKDENEYİM	-0,109	0,320	-0,018	0,021	0,145	-0,039	0,337	1,000												
	9 GİRİŞDENEYİM	-0,008	0,306	0,108	-0,144	0,082	0,043	0,591	0,042	1,000											
	10 ÇOKLU SEK. DEN.	-0,015	0,015	-0,147	0,031	-0,021	0,148	0,077	-0,031	-0,010	1,000										
	11 GİRİŞ.KURUL.YAŞI	-0,020	0,247	0,094	-0,064	0,089	0,087	0,602	0,103	0,787	0,005	1,000									
	12 ÇALIŞAN SAYISI	-0,066	0,029	0,007	-0,083	0,021	0,063	0,156	0,006	0,216	-0,045	0,203	1,000								
	13 LİSANSÜST ORAN	-0,013	-0,012	-0,073	0,365	-0,007	0,043	-0,088	-0,052	-0,089	0,077	-0,126	-0,200	1,000							
	14 UZMANLIK ALANI	0,047	0,002	-0,033	-0,134	-0,037	-0,035	0,024	-0,006	0,077	-0,089	-0,015	0,219	-0,200	1,000						
	15 İLK GİRİŞ.YAŞI	-0,093	0,265	-0,107	0,212	0,074	0,053	0,123	0,504	-0,227	0,078	-0,108	-0,036	0,103	-0,130	1,000					
	16 ORİJİN	0,184	0,155	-0,098	0,280	0,015	-0,007	-0,180	-0,142	-0,105	0,019	-0,095	-0,128	0,241	-0,185	0,106	1,000				
	17 ANNE EĞİTİM	0,050	-0,001	0,029	0,037	-0,025	0,108	-0,046	-0,015	0,068	0,013	0,049	-0,011	-0,014	-0,023	0,006	0,051	1,000			
	18 BABA EĞİTİM	0,007	0,050	0,070	0,053	-0,027	0,072	0,041	0,056	0,044	-0,008	0,051	-0,054	-0,019	-0,087	0,007	0,008	0,613	1,000		
	19 ÇEV. BEL. DÜZ	0,538	0,066	-0,002	-0,073	-0,182	0,068	-0,185	-0,102	-0,165	-0,052	-0,218	-0,177	0,081	-0,076	-0,048	0,191	0,055	0,063	1,000	
20 İLK ÇOCUK	-0,030	0,023	-0,019	-0,006	0,028	-0,005	-0,087	-0,106	-0,095	0,055	-0,099	0,052	0,075	0,023	-0,001	-0,065	-0,064	-0,016	-0,058	1,000	
N	N TÜRÜ	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226

	Korelasyonlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Sig (1 tailed)	1 GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ																				
	2 YAŞ	0,001																			
	3 CİNSİYET	0,442	0,373																		
	4 EĞİTDÜZEYİ	0,000	0,013	0,007																	
	5 ÜNİKURULYILI	0,211	0,141	0,408	0,314																
	6 TEKNOPARK P.	0,289	0,325	0,151	0,426	0,000															
	7 TOPDENEYİM	0,001	0,000	0,053	0,424	0,150	0,160														
	8 BAŞKDENEYİM	0,051	0,000	0,394	0,379	0,015	0,280	0,000													
	9 GİRİŞDENEYİM	0,453	0,000	0,053	0,015	0,109	0,261	0,000	0,264												
	10 ÇOKLU SEK. DEN.	0,413	0,414	0,014	0,323	0,374	0,013	0,124	0,319	0,442											
	11 GİRİŞ.KURUL.YAŞI	0,381	0,000	0,079	0,170	0,090	0,095	0,000	0,061	0,000	0,473										
	12 ÇALIŞAN SAYISI	0,161	0,330	0,458	0,107	0,374	0,174	0,009	0,465	0,001	0,252	0,001									
	13 LİSANSÜST ORAN	0,425	0,426	0,136	0,000	0,460	0,258	0,093	0,218	0,092	0,123	0,030	0,001								
	14 UZMANLIK ALANI	0,241	0,490	0,309	0,022	0,292	0,301	0,362	0,465	0,125	0,091	0,412	0,000	0,001							
	15 İLK GİRİŞ.YAŞI	0,082	0,000	0,054	0,001	0,134	0,216	0,032	0,000	0,000	0,123	0,053	0,293	0,062	0,025						
	16 ORİJİN	0,003	0,010	0,072	0,000	0,410	0,458	0,003	0,017	0,058	0,390	0,078	0,027	0,000	0,003	0,057					
	17 ANNE EĞİTİM	0,228	0,496	0,333	0,290	0,352	0,053	0,244	0,409	0,155	0,422	0,232	0,437	0,415	0,366	0,464	0,221				
	18 BABA EĞİTİM	0,459	0,227	0,148	0,216	0,344	0,141	0,269	0,200	0,258	0,451	0,221	0,211	0,389	0,098	0,459	0,450	0,000			
	19 ÇEV. BEL. DÜZ	0,000	0,161	0,490	0,139	0,003	0,155	0,003	0,064	0,007	0,220	0,000	0,004	0,111	0,129	0,236	0,002	0,205	0,173		
20 İLK ÇOCUK	0,329	0,368	0,391	0,462	0,336	0,473	0,095	0,056	0,078	0,204	0,070	0,218	0,131	0,363	0,492	0,166	0,169	0,408	0,191		
N	N TÜRÜ	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226

Tablo 12. Verilere İlişkin Korelasyon Tablosu ve Anlamlılık Değerleri

Çalışma kapsamında ele alınan bağımsız değişkenlerin birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinin analiz edileceği korelasyon tablosunda çoklu doğrusallığa neden olabilecek sorunlu bir değer varlığına rastlanmamıştır (Tabachnick vd., 2007). Çoklu doğrusallık hususu ayrıca Varyans büyüme Faktörleri üzerinden de değerlendirilmiştir. İki değişken arasında birlikteliği ve ilişkinin yönünü belirlemek için en sık kullanılan yöntem korelasyon analizidir. Bu analize karşılıklı ilişki analizi de denildiği bilinmektedir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analizde, korelasyon katsayısının bir değişkendeki değişimin diğer değişkendeki değişimi ne kadar açıkladığı görülebilir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak; 0,50-1,00 arasında olması yüksek; 0,30-0,49 arasında olması orta; 0,10-0,29 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2017: 192). Korelasyon analizi neticesinde elde edilen katsayı (r) -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayının +1 olması değişkenler arasındaki çok yüksek pozitif ilişki olduğunu gösterirken, -1 olması ters yönlü yüksek ilişki düzeyini gösterir.

Yapılan Pearson korelasyon sonucuna göre girişimcilik yönelimi ile algılanan çevresel belirsizlik düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir, $r=.538$, $p<0,05$. Yaş değişkeni ile deneyim süreleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir, $r=.274^{\text{topdeneyim}}$, $.320^{\text{başkdeneyim}}$, $.306^{\text{girişimdeneyim}}$ $p<0,05$. Yaş değişkeni ile girişimin kuruluş yılı ve ilk girişim yaşı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir, $r=.247^{\text{girişimkurulyıl}}$, $r=.265^{\text{ilkgirişimyaşı}}$ $p<0,05$. Girişimcilerin eğitim düzeyi ile uzmanlık alanları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir, $r=-.134^{\text{uzmanlıkalanı}}$ $p<0,05$. Girişimcilerin eğitim düzeyi ile ilk girişim yaşları, orijin değişkeni ve lisansüstü oran arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir, $r=.212^{\text{ilkgirişimciyaşı}}$ $p<0,05$, $r=.280^{\text{orijin}}$ $p<0,05$, $r=.365^{\text{lisansüstüoran}}$ $p<0,05$. Üniversitelerin kuruluş yılı ile Teknopark puanları arasında negatif anlamlı ilişki bulunmaktadır, $r=-.255^{\text{teknoparkpuan}}$ $p<0,05$. İlk girişim yaşı ile başkalarının yanında deneyim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $r=.504^{\text{igy}}$ $p<0,05$. Baba eğitimi ile anne eğitimi arasında beklenileceği üzere pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $r=.613^{\text{anneeğitim}}$ $p<0,05$. Orijin ile lisansüstü oran arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $r=.241^{\text{lisansüstüoran}}$ $p<0,05$. Girişimin kuruluş yaşı ile toplam deneyim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $r=.602^{\text{toplamdeneym}}$ $p<0,05$. İlk girişim yaşı ile başkalarının yanında deneyim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $r=.504^{\text{başkdeneyim}}$ $p<0,05$. Son olarak beklenileceği üzere girişimin kuruluş yaşı ile girişimci olarak deneyim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $r=.787^{\text{girişimcideneyim}}$ $p<0,05$.

Tablo 12’de korelasyon analizine ilişkin bulgular görülebilir. Çok fazla detaya girilmeden sadece yüksek ve orta derecede korelasyon olan ve dikkat çeken bulgulara dair bilgiler burada sunulmuş, diğer korelasyon ilişkileri koyu renklendirilmiştir.

Araştırmanın bu kısmında çalışmanın hipotezlerinin test edilebilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Birden çok bağımsız değişkene sahip olduğumuz için çoklu regresyon analizi kullanılacaktır. Bağımlı değişkenimiz olan girişimcilik yönelimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu, Cronbach Alpha değeri ve regresyondaki F testi sonuçları dikkate alınarak modelin geçerlilik ve anlamlılığı üzerinde yorum yapılabilir. Değişkenler arasında ilişkiyi gösteren R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimini açıklayan R² değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca çalışmanın hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi düzenleyen Beta katsayılarına ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modeli Tablo 13-14-15 üzerinde değerlendirilebilir. Girişimcilik yönelimine ilişkin Çoklu Regresyon modeline ilişkin özet bilgilerin verildiği Tablo 13 üzerinden yapılabilecek ilk yorumlamada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki açıkladığı varyansı görebiliriz. Tahmin değişkenlerimizin modelde girişimcilik yönelimi kavramının %39 varyansını açıkladığı görülmektedir. Burada paylaşılan sonuçlar öncesinde bağımsız değişken olarak ele almak istediğimiz tüm değişkenler modele dâhil edilmiş ve regresyon analizi yapılmıştır.

Model Özeti b					
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	,665a	0,443	0,391	0,81176	0,823
a. Tahmin Değişkeni: (Sabit), Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Üniversite Kuruluş Yılı, Teknopark Puanı, Toplam Deneyim, Başkalarının Yanında Deneyim, Girişimci Olarak Deneyim, Çoklu Sektör Deneyimi, Girişimin Kuruluş Yaşı, Çalışan Sayısı, Lisansüstü Oranı, Uzmanlık Alanı, İlk Girişim Yaşı, Orijin, Anne Eğitim, Baba Eğitim, Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyi, İlk Çocuk Olma Durumu.					
b. Bağımlı Değişken: Girişimcilik Yönelimi					

Tablo 13. Çoklu Regresyon Model Özeti

Çoklu Regresyon analizinde kurulan modelin istatistiksel olarak geçerliliği ve anlamlılığı test edilmiştir. Modelin geçerliliği ve anlamlılığını test eden F testi sonuçlarına bakıldığında, F değerinin 8,610 olduğu görülmektedir. Modelin anlamlılık değeri olan Sig (p) değerinin ise .000 olduğu ve anlamlı olduğu görülebilir. Modelin geçerliliğini ölçen F değerinin

$\pm 1,96$ aralığının dışında olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değeri modelde 0,05'ten küçük olduğu için modelin anlamlı ve geçerli bir model olduğu sonucuna varılabilir. Başka şekilde ifade etmek gerekirse, çoklu regresyon modelinde de görüleceği üzere oluşturduğumuz bu model, bağımsız değişkenlerin olmadığı modele göre anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

ANOVAa						
Model	Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.	
1	Regresyon	107,796	19	5,673	8,610	,000b
	Atık	135,774	206	,659		
	Toplam	243,540	225			
a. Bağımlı Değişken: Girişimcilik Yönelimi						
b. Tahmin Değişkeni: (Sabit), Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Üniversite Kuruluş Yılı, Teknopark Puanı, Toplam Deneyim, Başkalarının Yanında Deneyim, Girişimci Olarak Deneyim, Çoklu Sektör Deneyimi, Girişimin Kuruluş Yaşı, Çalışan Sayısı, Lisansüstü Oranı, Uzmanlık Alanı, İlk Girişim Yaşı, Orijin, Anne Eğitim, Baba Eğitim, Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyi, İlk Çocuk Olma Durumu.						

Tablo 14. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin ANOVA Tablosu

Bu regresyon sonucuna göre modelin anlamlı ve geçerli olduğu görüldükten sonra düzeltilmiş R^2 sonucuna göre oluşturmuş olduğumuz model girişimcilik yöneliminin %39'unu açıkladığını söyleyebiliriz. Modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki etki düzeyini gösteren beta katsayılarından modeldeki bağımsız değişkenlerden bazılarının bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu sonucu çıkmış ve H1 hipotezinin desteklendiği, H2–H3–H5 hipotezlerinin kısmen desteklendiği ve H4 ve H6 hipotezlerinin ise desteklenmediği görülmüştür.

Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenlerini kullanarak girişimcilik yönelimini yordama amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $F(19, 206) = 8.61, p < .001$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %39'unu ($R^2_{\text{adjusted}} = .39$) bağımsız değişkenler tarafından açıkladığı bulunmuştur. Buna göre:

Bireysel değişkenler içerisinde yer alan yaş, eğitim düzeyi ve toplam deneyimin girişimcilik yönelimi üzerinde ilişki yönleri farklı olmak üzere etkili olduğu sonucu görülmüştür.

- Yaş, girişimcilik yönelimini pozitif ve anlamlı olarak açıklamaktadır, $\beta = .154, t(206) = 2.39, p < .05, p^2 = .02$. Yaştaki 1 birimlik artış girişimcilik yöneliminde ,154 artışa neden olduğu ya da ,154 varyansı açıkladığı görülmektedir. Bireysel

değişkenler içerisinde ele aldığımız “Yaşın girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır”, hipotezi kabul edilmiştir, $p<.05$.

- Eğitim düzeyi, girişimcilik yönelimini negatif ve anlamlı olarak açıklamaktadır, $\beta=-.254$, $t(206)=-4.10$, $p<.001$, $pr^2=-.04$. Eğitim düzeyindeki 1 birimlik artış girişimcilik yöneliminde $-.254$ azalışa neden olduğu ya da $-.254$ varyansı açıkladığı görülmektedir. Bireysel değişkenler içerisinde ele aldığımız “Eğitim düzeyinin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır”, hipotezi kabul edilmiştir, $p<.05$.
- Toplam deneyim, girişimcilik yönelimini negatif ve anlamlı olarak açıklamaktadır, $\beta=-.236$, $t(206)=-3.11$, $p<.001$, $pr^2=-.04$. Girişimcinin toplam deneyiminde 1 birimlik artış, girişimcilik yöneliminde $-.236$ azalışa neden olduğu ya da $-.236$ varyansı açıkladığı sonucuna varılabilir. Bireysel değişkenler içerisinde ele aldığımız “Toplam deneyim süresi ile girişimcilerin girişimcilik yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezi kabul edilmiştir, $p<.05$.

Örgütsel değişkenler içerisinde yer alan Girişimin kuruluş yaşı değişkeninin, girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olduğu sonucu görülmüştür.

- Girişimin kuruluş yaşı, girişimcilik yönelimini pozitif ve anlamlı olarak açıklamaktadır, $\beta=.221$, $t(206)=2.44$, $p<.001$, $pr^2=.03$. Girişimin kuruluş yılında 1 birimlik artış, girişimcilik yöneliminde $.221$ artışa neden olduğu ya da $.221$ varyansı açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel değişkenler içerisinde ele aldığımız “Girişimin kuruluş yaşı girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır”, hipotezi kabul edilmiştir, $p<.05$.

Sosyal statü değişkenleri içerisinde yer alan hiçbir değişken girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olduğuna dair bir bulguya rastlanılmamıştır, $p>.05$.

Çevresel değişkenler içerisinde yer alan Algılanan Çevresel Belirsizlik değişkeninin, girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olduğu sonucu görülmüştür.

- Algılanan çevresel belirsizlik düzeyi, girişimcilik yönelimini pozitif ve anlamlı olarak açıklamaktadır, $\beta=.495$, $t(206)=8.65$, $p<.001$, $pr^2=.20$. Algılanan çevresel belirsizlik düzeyi 1 birimlik artış, girişimcilik yöneliminde $.495$ artışa neden olduğu ya da $.495$ varyansı açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çevresel değişkenler içerisinde ele aldığımız “Çevresel belirsizliğin düzeyi ile

girişimcilerin girişimcilik yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezi kabul edilmiştir, $p < .05$.

Modelimizde anlamlı bulunan bu sonuçların dışındaki diğer bağımsız değişkenler çoklu regresyon modeline sokulduğu zaman başka anlamlı katkısı olan değişkenlere rastlanılmamıştır. Lakin kukla değişken olarak ele alınan Uzmanlık alanı ve Orijin değişkeninin P değeri eşik değer olan $p < .05$ 'e yakın çıkmıştır. %90 güven aralığında test edildiğinde bu iki değişkeninde modele anlamlı katkısı olabileceği görülmektedir. Bu değişkenler aynı zamanda kategorik değişkenler de oldukları için girişimcilik yönelimi üzerinde etkileri ANOVA testi ile kontrol edilip raporlanmıştır.

Cinsiyet değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = .005$, $t(206) = .094$, $p > .001$, $pr^2 = .000$. P değerinin .925 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, cinsiyet değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve cinsiyetler arasındaki farklılığın girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir. Bu değişken ayrıca t testi ile ele alınacaktır.

Girişimcilerin mezun olduğu üniversitelerin kuruluş yılı değişkeni, veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre girişimcilik yönelimini anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = .046$, $t(206) = .826$, $p > .001$, $pr^2 = .003$. P değerinin .410 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, Girişimcilerin mezun olduğu üniversitelerin kuruluş yılı değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve Üniversite kuruluş yıllarındaki artış veya azalışların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir.

Girişimcilerin bulunduğu Teknopark puanları değişkeni, veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre girişimcilik yönelimini anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = .018$, $t(206) = .323$, $p > .001$, $pr^2 = .000$. P değerinin .747 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, Girişimciler bulunduğu Teknopark puanları değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve Teknopark puanları arasındaki artış ya da azalışın girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir.

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar			Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerans Değeri	VIF
Model 1 (Sabit)	0,014	0,688		0,020	0,984					
YAŞ	0,021	0,009	0,154	2,392	0,018	0,210	0,164	0,124	0,652	1,535
CİNSİYET	0,015	0,158	0,005	0,094	0,925	0,010	0,007	0,005	0,913	1,096
EĞİTİM DÜZEYİ	-0,375	0,091	-0,254	-4,105	0,000	-0,287	-0,275	-0,214	0,706	1,417
ÜNİVERSİTE KURULUŞ YILI	0,001	0,001	0,046	0,826	0,410	-0,054	0,057	0,043	0,877	1,140
TEKNOPARK PUAN	0,001	0,002	0,018	0,323	0,747	0,037	0,023	0,017	0,867	1,154
TOPLAM DENEYİM	-0,026	0,008	-0,236	-3,111	0,002	-0,199	-0,212	-0,162	0,471	2,121
BAŞK. YANINDA DENEYİM	-0,003	0,009	-0,024	-0,360	0,719	-0,109	-0,025	-0,019	0,587	1,704
GİRİŞİMCİ DENEYİM	-0,006	0,014	-0,045	-0,459	0,647	-0,008	-0,032	-0,024	0,287	3,484
ÇOKLU SEKTÖR DENEYİMİ	0,075	0,114	0,036	0,664	0,507	-0,015	0,046	0,035	0,919	1,089
GİRİŞİMİN KURULUŞ YAŞI	0,035	0,014	0,221	2,448	0,015	-0,020	0,168	0,127	0,331	3,023
ÇALIŞAN SAYISI	0,000	0,002	-0,003	-0,054	0,957	-0,066	-0,004	-0,003	0,856	1,168
LİSANSÜST ORAN	0,104	0,186	0,033	0,557	0,578	-0,013	0,039	0,029	0,777	1,287
UZMANLIK ALANI	0,215	0,129	0,094	1,672	0,096	0,047	0,116	0,087	0,860	1,162
İLK GİRİŞİM YAŞI	-0,002	0,010	-0,011	-0,163	0,870	-0,093	-0,011	-0,009	0,566	1,767
ORJİN	0,359	0,188	0,116	1,906	0,058	0,184	0,132	0,099	0,735	1,361
ANNE EĞİTİM	0,014	0,045	0,021	0,318	0,751	0,050	0,022	0,017	0,592	1,690
BABA EĞİTİM	-0,013	0,039	-0,023	-0,338	0,735	0,007	-0,024	-0,018	0,596	1,678
ALGILANAN ÇEV. BELİRSİZL.	0,585	0,068	0,495	8,655	0,000	0,538	0,516	0,450	0,828	1,207
İLK ÇOCUK OLMA DURUMU	-0,022	0,113	-0,010	-0,193	0,847	-0,030	-0,013	-0,010	0,928	1,077
a. Bağımlı Değişken: Girişimcilik Yönelimi										

Tablo 15. Regresyon Katsayıları Tablosu

Başkalarının yanında deneyim değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = -.024$, $t(206) = -0,360$, $p > .001$, $pr^2 = -.005$. P değerinin .719 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, başkalarının yanında deneyim değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve başkalarının yanındaki deneyimdeki artış veya azalışların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir.

Girişimci olarak deneyim değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = -.045$, $t(206) = -0,459$, $p > .001$, $pr^2 = -.001$. P değerinin .647 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimci olarak deneyim değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimci olarak deneyimdeki artış veya azalışların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir.

Çoklu sektör deneyimi değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = .036$, $t(206) = ,664$, $p > .001$, $pr^2 = .002$. P değerinin .507 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, çoklu sektör deneyimi değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve çoklu sektör deneyiminin varlığı ya da yokluğu arasındaki farklılığın girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir. Kukla değişken olarak modele dâhil edilen bu değişken ayrıca t testi ile ele alınacaktır.

Girişimin çalışan sayısı değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = -.003$, $t(206) = -,054$, $p > .001$, $pr^2 = -.000$. P değerinin .957 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimin çalışan sayısı değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimin çalışan sayısındaki artış veya azalışların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir.

Girişimcinin çalışan sayısı ile lisansüstü çalışan oranı değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = .033$, $t(206) = ,557$, $p > .001$, $pr^2 = .001$. P değerinin .578 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimin lisansüstü çalışan oranı değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimin lisansüstü çalışan oranındaki artış veya azalışların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir.

Girişimcinin uzmanlık alanı değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta = .094$, $t(206) = 1,672$, $p > .001$, $pr^2 = .013$. P değerinin .096 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimcinin uzmanlık

alanı değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimcinin uzmanlık alanları arasındaki farklılıkların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir. Kukla değişken olarak ele alınan bu değişken ayrıca t testi ile ele alınacaktır.

Girişimcinin ilk girişim yaşı değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta=-.011$, $t(206)=-.163$, $p>.001$, $pr^2=-.022$. P değerinin .870 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimcinin ilk girişim yaşı değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimcinin ilk girişim yaşındaki artış veya azalışların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir.

Girişimcinin orijini, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta=.116$, $t(206)=1.906$, $p>.001$, $pr^2=.017$. P değerinin .058 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimcinin orijini değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimcilerin orijinleri arasındaki farklılıkların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir. Kukla değişken olarak ele alınan bu değişken ayrıca t testi ile ele alınacaktır.

Girişimcinin anne eğitimi değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta=.021$, $t(206)=.318$, $p>.001$, $pr^2=.000$. P değerinin .721 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimcinin anne eğitimi değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimcinin anne eğitimlerinde artış veya azalışların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir. Bu değişken ayrıca ANOVA testi ile ele alınacaktır.

Girişimcinin baba eğitimi değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta=-.023$, $t(206)=-.338$, $p>.001$, $pr^2=-.004$. P değerinin .735 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimcinin baba eğitimi değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimcinin baba eğitimlerinde artış veya azalışların girişimcilik yönelimini etkilemediği söylenebilir. Bu değişken ayrıca ANOVA testi ile ele alınacaktır.

Girişimcinin ilk çocuk olma durumu değişkeni, girişimcilik yönelimini veri setimizle yaptığımız Çoklu Regresyon modeline göre anlamlı olarak yordamamaktadır, $\beta=-.010$, $t(206)=-.193$, $p>.001$, $pr^2=-.026$. P değerinin .847 olduğu Tablo 15’de görüldüğünden, girişimcinin ilk çocuk olma durumu değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve girişimcinin ilk çocuk olup olmaması arasındaki farklılığın girişimcilik yönelimini

etkilemediği söylenebilir. Kukla değişken olarak ele alınan bu değişken ayrıca t testi ile ele alınacaktır.

Buradan hareketle araştırmamızın anlamlı sonuçlarından elde ettiğimiz regresyon denkleminiz;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p$$

$$Y_{\text{(Girişimcilik Yönelimi)}} = ,014 + .154 * \text{Yaş} + -.254 * \text{Eğitim Düzeyi} + -.236 * \text{Toplam Deneyim} + .221 * \text{Girişimin Kuruluş Yaşı} + .495 * \text{AÇBD}$$

Yapılan Çoklu Regresyon analizi sonucunda girişimcilik yönelimi kavramını, girişimcinin bireysel değişkenlerinden yaş değişkeninin anlamlı derecede yordadığı ($\beta=.154$), yaşta 1 birimlik değişim olması halinde girişimcilik yöneliminde de Standardize Beta katsayısı sütununda görüleceği üzere ,154’lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. İlişkinin yönü pozitif olduğu için girişimcinin yaşı arttıkça, girişimcilik yöneliminin de artacağı yorumunda bulunabiliriz. Bu durumda iki değişken arasındaki ilişkiyle ilgili geliştirilen, “Yaşın girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi desteklendiği sonucuna ulaşılabilir.

Girişimcilik yönelimi kavramını, girişimcinin bireysel özelliklerinden eğitim düzeyinin anlamlı derecede yordadığı ($\beta=-.254$), eğitim düzeyinde 1 birimlik değişim olması halinde girişimcilik yöneliminde de Standardize Beta katsayısı sütununda görüleceği üzere -,254’lük bir azalışa neden olacağı görülmektedir. Girişimcinin eğitim düzeyi arttıkça girişimcilik yöneliminin azalacağı yorumunda bulunulabilir. Bu durumda iki değişken arasındaki ilişkiyle ilgili geliştirilen, “Eğitim düzeyinin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır”, hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucunda girişimcilik yönelimi kavramını, girişimcinin bireysel değişkenlerinden toplam deneyim değişkeninin anlamlı derecede yordadığı ($\beta=-.236$), toplam deneyimde 1 birimlik değişim olması halinde girişimcilik yöneliminde de Standardize Beta katsayısı sütununda görüleceği üzere -,236’lık bir azalışa neden olacağı görülmektedir. İlişkinin yönü negatif olduğu için toplam deneyim süresi arttıkça, girişimcilik yöneliminin azalacağı yorumunda bulunabiliriz. Bu durumda iki değişken arasındaki ilişkiyle ilgili geliştirilen, “Toplam deneyim süresi ile girişimcilerin girişimcilik yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklendiği sonucuna ulaşılabilir.

Girişimcilik yönelimi kavramını, girişimcinin örgütsel özelliklerinden girişimin kuruluş yaşı anlamlı derecede yordadığı ($\beta=.221$), girişimin kuruluş yılında 1 birimlik değişim olması

halinde girişimcilik yöneliminde de Standardize Beta katsayısı sütununda görüleceği üzere ,221’lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Girişimin kuruluş yaşı arttıkça girişimcilik yöneliminin artacağı yorumunda bulunulabilir. Bu durumda iki değişken arasındaki ilişkiyle ilgili geliştirilen, “Girişimin kuruluş yaşı, girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılabilir.

Girişimcilik yönelimi kavramını, girişimcinin çevresel özelliklerinden algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin anlamlı derecede yordadığı ($\beta=.495$), algılanan çevresel belirsizlik düzeyinde 1 birimlik değişim olması halinde girişimcilik yöneliminde de Standardize Beta katsayısı sütununda görüleceği üzere ,495’lik bir artışa neden olacağı görülmektedir. Girişimcinin algılanan çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça girişimcilik yöneliminin artacağı yorumunda bulunulabilir. Bu durumda iki değişken arasındaki ilişkiyle ilgili geliştirilen, “Çevresel belirsizliğin düzeyi ile girişimcilerin girişimcilik yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılabilir.

Buradan hareketle hipotezlerle ilgili olarak Tablo 16’da elde edilen sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları literatürde daha önce elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Hipotezler	Araştırma Bulguları	Değerlendirme
H1: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır.	Girişimcinin sahip olduğu bireysel, örgütsel ve çevresel değişkenler içerisinde yer alan Yaş, Eğitim düzeyi, Toplam Deneyim, Girişimin kuruluş yaşı, Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyi değişkenleri ile girişimcilik yönelimi arasında 5 (beş) anlamlı ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında bir ilişki tespit edilememiştir.	H1 hipotezi desteklenmiştir.
H2: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden bireysel değişkenlerin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Girişimcilik yönelimi ile Bireysel değişkenler içerisinde yer alan Yaş ile pozitif, Eğitim düzeyi ile negatif, Toplam Deneyim ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	H2 hipotezi kısmen desteklenmiştir.
H3: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden örgütsel değişkenlerin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Örgütsel değişkenler ile girişimcilik yönelimi arasında sadece girişimin kuruluş yaşı ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.	H3 hipotezi içerisinde en az bir değişken arasında ilişki tespit edildiğinden dolayı H3 kısmen desteklenmiştir.
H4: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden sosyal statü değişkenlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Sosyal statü değişkenleri ile girişimcilik yönelimi arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir.	H4 hipotezi içerisinde en az bir değişken arasında bile ilişki tespit edilemediğinden dolayı H4 reddedilmiştir.
H5: Çevresel belirsizliğin düzeyi ile girişimcilerin girişimcilik yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Algılanan çevresel belirsizlik düzeyi ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.	H5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Hipotezler	Araştırma Bulguları	Değerlendirme
<p>H6: Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden bireysel ve örgütsel değişkenlerin (iç kaynaklar), üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden sosyal statü değişkenlerine ve çevresel belirsizlik düzeyine (dış kaynaklar) göre girişimcilik yönelimini üzerinde daha fazla etkisi vardır.</p>	<p>İç kaynaklar ile Dış kaynaklar arasında Kısmi Korelasyon Katsayıları üzerinden (Algina ve Olejnik, 2003: 316) yapılan değerlendirme ile hangi kaynakların girişimcilik yönelimi üzerinde daha etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim düzeyi değişkeninin kısmi korelasyon katsayısı ($r=-.275$), Yaş değişkeninin kısmi korelasyon katsayısı ($r=.164$), Toplam Deneyimin kısmi korelasyon katsayısı ($r=-.212$), < Girişimin Kuruluş Yaşı değişkeninin kısmi korelasyon katsayısı ($r=.168$), Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin kısmi korelasyon katsayısı ($r=.516$) olduğundan dış kaynakların girişimcilik yönelimini açıklama gücü, iç kaynaklara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.</p>	<p>$r^2_{iç kaynaklar}=.651 < r^2_{dış kaynaklar}=.684$ Girişimcilik yönelimini açıklamada dış kaynakların, iç kaynaklara göre daha fazla etkisi vardır. H6 hipotezi reddedilmiştir. Alternatif hipotez kabul edilmiştir.</p>

Tablo 16. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Girişimcilik yöneliminin girişimcinin mezun olduğu lise türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan test sonucunda ANOVA model anlamlılığı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>.05$). Dolayısıyla bir sonraki aşama olan çoklu karşılaştırma testlerine geçilememiştir.

Girişimcilik yöneliminin girişimcinin eğitim branşına göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan test sonucunda ANOVA model anlamlılığı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>.05$). Dolayısıyla bir sonraki aşama olan çoklu karşılaştırma testlerine geçilememiştir.

Girişimcilik yöneliminin girişimcinin baba eğitimine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan test sonucunda ANOVA model anlamlılığı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>.05$). Dolayısıyla bir sonraki aşama olan çoklu karşılaştırma testlerine geçilememiştir.

Girişimcilik yöneliminin girişimcinin anne eğitimine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan test sonucunda ANOVA model anlamlılığı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>.05$). Dolayısıyla bir sonraki aşama olan çoklu karşılaştırma testlerine geçilememiştir.

ANOVA Girişimcilik Yönelimi X Lise Türü

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	6,945	4	1,736	1,622	0,170
Gruplar İçerisinde	236,595	221	1,071		

Total	243,540	225			
ANOVA Girişimcilik Yönelimi X Eğitim Branşı					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,441	4	0,36	0,329	0,858
Gruplar İçerisinde	242,099	221	1,095		
Total	243,54	225			

ANOVA Girişimcilik Yönelimi X Baba Eğitimi

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,981	8	0,248	0,222	0,987
Gruplar İçerisinde	241,559	217	1,113		
Total	243,540	225			

ANOVA Girişimcilik Yönelimi X Anne Eğitimi

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	5,677	6	0,946	0,871	0,517
Gruplar İçerisinde	237,863	219	1,086		
Total	243,540	225			

Tablo 17. Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin ANOVA Tablosu

Girişimcilerin cinsiyet değişkeni, çoklu sektör deneyimi, girişimcinin orijini ve uzmanlık alanları ile girişimcilik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti için (%95 güven aralığında) Bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları sıralı bir şekilde Tablo 18’de görülmektedir.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre girişimcilik yönelimi, cinsiyetler arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür, p (2 tailed) =,884.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre girişimcilik yönelimi, çoklu sektör deneyimine sahip girişimciler arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür, p (2 tailed) =,827.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre girişimcilik yönelimi, girişimcilerin orijinleri arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür, p (2 tailed) =,005.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre girişimcilik yönelimi, girişimcilerin uzmanlık alanları arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür, p (2 tailed) =,520.

Girişimcilik Yönelimi	Bağımsız Örneklem t testi sonuçları					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Cinsiyet	Eşit Varyans Varsayımı	0,732	0,393	-0,146	224	0,884
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-0,148	45,953	0,883
Çoklu Sektör Deneyimi	Eşit Varyans Varsayımı	0,112	0,738	0,219	224	0,827
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			0,219	212,477	0,827
Orijin	Eşit Varyans Varsayımı	0,024	0,878	-2,805	224	0,005
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-2,799	36,683	0,008
Uzmanlık Alanı	Eşit Varyans Varsayımı	13,670	0,000	-0,704	224	0,482
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-0,646	100,008	0,520

Tablo 18. Bağımsız Örneklem T Testi Tablosu

Tablo 19’da araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yönelik alt hipotezlerinde yer aldığı Hipotez testi sonuçları tablosu görülmektedir.

Hipotezler	Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları	Sonuç
H1	Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
	Bireysel Değişkenler	
H2	Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden bireysel değişkenlerin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.
H2a	Girişimcilerin yaşları girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmiştir.
H2b	Girişimcilerin cinsiyetlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H2c	Girişimcilerin eğitim düzeyi girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmiştir.
H2d	Girişimcilerin mezun oldukları lise türü girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2e	Girişimcilerin mezun olduğu üniversitenin kuruluş yılı girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2f	Girişimcilerin mezun oldukları eğitim branşı girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2g	Girişimcilerin geçmiş girişim durumları girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2h	Girişimcilerin geçmiş girişim başarı durumları girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2i	Girişimcilerin girişimlerinin şu anki durumu girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2j	Girişimcilerin toplam deneyimi girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmiştir.
H2k	Girişimcilerin başkalarının yanında deneyimi girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2l	Girişimcilerin girişimci olarak deneyimi girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2m	Girişimcilerin çoklu sektör deneyimi girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2n	Girişimcilerin uzmanlık alanları girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2o	Girişimcilerin orijinleri girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
	Örgütsel Değişkenler	
H3	Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden örgütsel değişkenlerin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.
H3a	Girişimin kuruluş yaşı girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmiştir.
H3b	Girişimin çalışan sayısı girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H3c	Girişimin lisansüstü çalışan sayısı girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H3d	Girişimin lisansüstü çalışan oranı girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
	Sosyal Statü Değişkenleri	
H4	Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden sosyal statü değişkenlerinin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H4a	Girişimcilerin anne eğitim düzeyleri girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H4b	Girişimcilerin baba eğitim düzeyleri girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H4c	Girişimcilerin ilk çocuk olma durumları girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H4d	Girişimcilerin ilk girişimci yaşları girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
	Çevresel Değişkenler	
H5	Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden çevresel değişkenlerin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.
H5a	Girişimcilerin algılanan çevresel belirsizlik düzeyleri girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmiştir.
H5b	Girişimcilerin işletmelerinin yer aldığı Teknopark puanları girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmemiştir.
H6	Üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden bireysel ve örgütsel değişkenlerin (iç kaynaklar), üst yönetim kuramı gözlemlenebilir değişkenlerinden sosyal statü değişkenlerine ve çevresel belirsizlik düzeyine (dış kaynaklar) göre girişimcilik yönelimini üzerinde daha fazla etkisi vardır.	Desteklenmemiştir. Alternatif Hipotez Desteklenmiştir.

Tablo 19. Hipotez Testi Sonuçları

SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde sahadan elde edilen bulgular özetlenip, uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır. Bu çalışmada Üst Yönetim Kuramı ölçülebilir değişkenleri ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiler sınanmıştır. Girişimcilerin sahip olduğu bireysel, örgütsel, sosyal statü ve çevresel değişkenler bu çalışma kapsamında Türkiye'deki Teknoparklardaki işletme sahipleri üzerinde incelenmiştir. Pandemi şartlarından dolayı bu girişimcilere mail, LinkedIn ve telefonla ulaşılmıştır. Bağlantı kurulan 2871 girişimciden geri dönüş oranı 226 veri ile %7,8'dir. Çeşitli sebeplerle elenen ve analizden çıkarılan anket sorularından sonra kalan 226 veri analize tabi tutulmuştur. Yapılan detaylı alan yazın incelemesi ve elde edilen verilerin analizi neticesinde aşağıdaki sonuç ve çıkarımlara ulaşılmıştır.

Girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler literatürde ayrı ayrı çalışılmıştır. Bu çalışmanın alana özgün katkısı tamamen bir kuramın değişkenlerini öncül olarak ele alarak girişimcilik yönelimini açıklamaya çalışmasıdır.

Girişimcilik yönelimi görece eski ve çok çalışılmış bir konu olmasına rağmen çalışmamız girişimcilik yöneliminin boyutları itibariyle çok boyutlu yapıyı kullanarak farklılaşmıştır. Çalışmamızda Üst Yönetim Kuramı ile ilişkilendirerek farklılaşmıştır. Son olarak ulaşılması daha zor olan ve gerçek girişimci olan teknopark şirketlerine ulaşılarak farklılaşmıştır. Ülkemizde yapılan girişimcilik yönelimi çalışmalarının Üniversite öğrencilerini, diğer girişimcileri araştırmalarının saha kısmında ele aldıkları görülmektedir (Demirel ve Tikici, 2010; Karabulut, 2009; Naktiyok ve Timuroğlu, 2009). Bu husus şu açılardan araştırmamızı farklı kılmaktadır. Ülkemiz bağlamında yapılan çalışmalarda, girişimcilik yönelimi çoğunlukla girişimcilik niyetinde olanlara sorulmakta, az bir kısmı da homojen olmayan çok farklı ölçekte ve kapasitede girişimcilerin olduğu örnekleme sorulmaktadır. Bu çalışmada ise daha homojen ve nitelikli bir grup olan tekno-girişimcilere ulaşılmıştır. Ülkemiz teknoparkları içerisinde ilk 15 içerisinde yer alan olgun teknopark girişimcilerine ulaşılmıştır. Bu yönleriyle çalışmamız alana katkı sağlamakta ve farklılaşmaktadır.

Girişimcilik yönelimi ile ilgili alan yazına bakıldığında demografik özelliklerin girişimcilik yönelimine etkileri bağlamında çok çeşitli ve birikimsel olmayan (Duane Ireland ve Webb, 2007; Rauch vd., 2009) sonuçların elde edildiği görülmektedir. Literatürde dikkat

çeken ve girişimcilik yönelimin birlikte çalışıldığı kavramlar Tablo 4’de yazar tarafından özetlenmiştir. Alanın çalışma yönü ya da bir anlamda haritası niteliğinde, tezin içerisinde tarihsel süreçte girişimcilik tanımlarından başlayarak, çeşitli teoriler ve dönemsel sınıflandırmalar yapılarak alana katkı sunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca yapılan sınıflandırma ve analizler bireysel, örgütsel, sosyal statü ve çevresel faktörler olarak ele alınmış, dönemler itibarıyla girişimcilik yönelimi incelenmeye çalışılmıştır. Girişimcilik yönelimi araştırmaları çoğunlukla birey ve örgüt analiz seviyesinde ele alınmaktadır, lakin bu tez çalışmasında olguyu etkileyen sosyal statü ve çevresel faktörlerinin de dikkate alınmasına vurgu yapılmıştır. Bu tez çalışmasında kullanılan kaynakların çoğunluğu ülkemiz girişimcilik literatüründe kullanılmayan ve dilimize yeni kazandırılmış kaynaklardan oluşmaktadır. Yeni bir söz niteliğinde olduğunu düşündüğümüz çalışmamızla, bilimin evrenselliği hususunda özellikle ülkemiz girişimcilik yazınına yeni açılımlar getirmesi umulmaktadır. Girişimcilikle ilgili temel varsayımlar ve karar bakışı olarak ifade ettiğimiz detaylarının Tablo 2’de görülebileceği yeni bir bakış açısı girişimcilik yönelimini ele alırken kullanılabilir bir paradigma olarak düşünülebilir. Bu bakış açısına göre girişimcilik yönelimi çalışmalarında açıklanamayan hususlara bir alternatif olabileceğini düşündüğümüz varsayımların dikkate alınması sonraki çalışmalarda araştırmacılara önerilebilir. Girişimcilik yönelimi boyutlarının temel varsayımlar ve bakış açılarına göre yapılacak bir değerlendirme alana özellikle paylaşılan etkiler bağlamında boyutların açıklayıcı gücünü artıran bir yaklaşım olacaktır.

Covin ve Lumpkin (2011: 859) girişimcilik yönelimi araştırmalarının teoriden ziyade “fenomen odaklı” olma eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Girişimcilik yönelimi kavramını hem teorik hem olgusal hem de nicel yöntemler kullanarak, girişimciliğin fidanlığı sayılabilecek bir örnekleme ele almak alana yapmak istediğimiz katkılardan birisidir. Girişimcilik yönelimi hususu literatürde çoğunlukla işletme performansının öncülü olarak ele alınmıştır. Bu tez çalışması kapsamında girişimcilik yöneliminin öncülleri belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde girişimcilik yöneliminin bağımlı değişken olarak ele alındığı çalışmaların, bağımsız değişken ya da aracı değişken olarak ele alındığı çalışmalardan daha az olduğu söylenebilir. Ayrıca tez çalışması kapsamında girişimcilik yöneliminin oluşmasından önceki öncülleri de Coğrafya Ekosistem, Kültürel Miras, Girişimsel Miras ve Genetik Miras olarak belirlenmeye çalışılmış ve bir tasnife gidilmiştir. Çalışma kapsamında ayrıca literatürde girişimcilik yönelimi alanı ile ilgili tartışmalı alanlar ve uzlaşa sağlanmış ve kabul görmüş alanlar tespit edilmiştir. Bu bahse konu alanlar bazında bir tartışma yeni açılımlara neden olabilir.

Üst yönetim kuramı ölçülebilir değişkenlerinin, örgütün üst düzey yöneticisi olan girişimcinin, örgütü üzerinde çok önemli bir stratejik karar olan girişimcilik yönelimi kararını etkileyeceği fikrinden yola çıkılmıştır. Örgütlerinin yansıması olan bu güçlü aktörlerin değerlerinin, bilişsel modellerinin ve kişiliklerinin, oldukça stratejik bir durum olan girişimcilik yönelimi *kararının* güçlü bir öngörücüsü, öncülü olabileceği düşünülmüştür. Bu girişimcilerden elde edilen aynı zamanda kuramdan süzülen değişkenlerden oluşturulan anket verisi analiz edilmiş ve bulgularda bahsedilen sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın en temel sonucu girişimcilik yönelimi kavramını, bireysel faktörler altında girişimci yaşının, girişimcinin eğitim düzeyinin, girişimcinin toplam deneyiminin, örgütsel faktörler altında girişimin kuruluş yılının, çevresel faktörler altında ise algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin etkilemesidir.

Açık sistem yaklaşımının bir ürünü olan çevresel faktörler, örgütler açısından hem örgüt teorisi (Aldrich, 1999; Aldrich ve Zimmer, 1986b; Aldrich ve Pfeffer, 1976) hem de kuramsal kuram (DiMaggio ve Powell, 1983) paradigmasıyla ele alınabilecek bir olgudur. Üst yönetim kuramını öncüle alarak girişimcilik yönelimini açıklamaya çalıştığımız bu tez çalışmasında, çevresel faktörler altında yer alan algılanan çevresel belirsizlik düzeyi, girişimcilik yönelimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişki yabancı literatürde incelenmiş (Engelen, Kube, vd., 2014; Ensley vd., 2006; Sarooghi vd., 2015; van Doorn vd., 2017b; York ve Venkataraman, 2010) lakin ülkemiz bağlamında girişimcilik yönelimi ile beraber bir değerlendirmeye gidilmediği görülmüştür. Çevresel belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu durumlarda girişimci işletmelerin girişimci olmayan işletmelere kıyasla daha başarılı performans gösterdiğine dair bir literatüre (Analoui ve Karami, 2002; Liao ve Gartner, 2006; Zahra ve Covin, 1995) rastlanılmaktadır. Çevre-örgüt ilişkisinin belirlenmesinde temel yapı taşı olan çevresel belirsizliği, örgütü etkileyen dışsal faktörler arasında önemli yere sahip bir değişken olarak ele alınan çalışmalar (Liao ve Gartner, 2006), yöneticilerin çevre içinde meydana gelebilecek değişimleri doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği ya da örgütün bir görevi icra etmek için ihtiyaç duyacağı bilgi ile sahip olduğu bilgi arasındaki fark olarak değerlendiren çalışmalar (Milliken, 1987), örgütlerin, ilgili ve ilgisiz veri arasındaki ilişkiyi ayırt edememesi olarak gören çalışmalar (Buchko, 1994) mevcuttur. Bu noktada çevresel belirsizlik düzeyi kavramı çalışmamız içerisinde vurgusunu yapmaya çalıştığımız karar bakış açısını etkilemesi hususunda önemli görülmelidir. Örgütler ve bireyler kararlar alırlar, bu kararları ilgili ve ilgisiz veri içerisinden, sınırlı rasyonellik içerisinde ve eksik enformasyonla vermek durumunda kalabilmektedirler. Algılanan çevresel belirsizlik düzeyi girişimcinin özellikle girişimcilik yönelimi gibi oldukça stratejik bir kararı alırken başvurduğu en temel öngörülerden birisidir.

Çünkü olaylar ve durumlar karşısında karar alırken çevre hakkındaki belirsizlik kararın yönünü ve şiddetini, hatta karar alıp almamayı bile etkileyecektir. Risk alma neyi bilip neyi bilmediğimizle ilgili bir olgudur. Bu minvalde girişimcilik yöneliminin öncüllerini belirlemeye çalıştığımız bu doktora tezinde algılanan çevresel belirsizlik düzeyi bağımsız değişken olarak ele alınmış ve girişimcilik yönelimini olumlu ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Weaver vd. (2002: 87) çalışmalarının sonuçları da bizim çalışmamızla benzer şekilde, kilit yöneticinin girişimcilik yönelimi ne kadar büyük olursa, işletmenin çevresini belirsiz olarak nitelendirme olasılığının o kadar yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Pek çok araştırmacı çevreyi, girişimciliği ve girişimcilik yöneliminin alt boyutlarını etkileyen temel faktör olduğunu belirtmektedirler (Ayuso ve Navarrete-Báez, 2018; Becherer ve Maurer, 1997; Buchko, 1994; Choo, 1999; Covin ve Covin, 1990; Dess ve Beard, 1984; Ensley vd., 2006; Keck ve Tushman, 1993; Lumpkin ve Dess, 2001; Van Doorn vd., 2015; van Doorn vd., 2017b; Weaver vd., 2002; Wiklund ve Shepherd, 2005; York ve Venkataraman, 2010; Zahra, 1996). Ayrıca Üst yönetim kuramı söylemleri çerçevesinde çevresel belirsizlik düzeyini dikkate almamızı öğütleyen bir literatür gelişimi de söz konusudur (Escribá-Esteve vd., 2013; Haleblan ve Finkelstein, 1993; Yamak vd., 2013, 2014). Dikkat çeken bir diğer husus ise çevresel belirsizlik düzeyini örgüt içinde önyükleme davranışı olarak değerlendiren bir literatüründe varlığını göstermesidir (Grichnik ve Singh, 2010). İşletmelerin önyükleme faaliyetlerinin sadece çevresel taleplere yanıt olup olmadığı veya önyüklemenin çevre koşullarının ötesinde bilinçli veya bilinçsiz ancak kurucuların geçmişini yansıtan karakteristik bir yaklaşım olarak ta kullanıldığı hususu görülmektedir (Grichnik vd., 2014: 311). Bütün bu hususlar birlikte değerlendirildiğinde algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin, üst yönetim genel söylemleri, girişimcilik yönelimi literatürü ile kesişen pek çok noktası olduğu görülmektedir. Örgütün sınırları sadece karar vericinin zihinsel şemalarından, örgütün kendisinden de büyüktür. Yamak vd. (2014: 8) endüstriyel çevrenin işletme stratejisini (Porter, 1980), yapıyı (Lawrence ve Lorsch, 1967) ve performansı (Hannan ve Freeman, 1977) etkilediğini ifade etmişlerdir. Literatürde çevre hususu çoğunlukla, karmaşıklık, dinamizm ve cömertlik gibi kavramlarla ele alınmaktadır (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Dess ve Beard, 1984; Wiersema ve Bantel, 1992). Keck ve Tushman (1993) teknolojik kesintililik durumunun ortalama üst yönetim takımları görev süresi ile negatif olarak ilişkili olduğunu ve üst yönetimde görev yapanların görev sürelerinde daha fazla dalgalanmaya ve çıkışa yol açtığını bulmuşlardır. Üst yönetim takımlarında uzun süre görev alan bu yöneticilerin bir tür entropi yaşadığı düşünülebilir. Yamak vd. (2014: 13) endüstri ortamındaki dönüşümsel olayların, hem üst yönetim takımı kompozisyonunda hem de tazminat yapılarında değişikliklere yol açtığını ifade etmişlerdir. Çalışma içerisinde Üst yönetim kuramının yer

aldığı ikinci bölüm içerisinde çevre değişkeni geniş bir literatürle değerlendirmeye alınmıştır. Çevresel faktörler altında ele aldığımız algılanan çevresel belirsizlik düzeyi bulgularımız genel literatür eğilimine uygun olarak anlamlı ve pozitif şekilde çıkmıştır.

Üst yönetim kuramını öncüle alarak girişimcilik yönelimini açıklamaya çalıştığımız bu tez çalışmasında, örgütsel faktörler altında yer alan girişimin kuruluş yılı değişkeninin, girişimcilik yönelimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Girişimci girişimlerin ilk yılları, hayatta kalmaları ve başarıları için kritik öneme sahiptir. Örgütsel ekoloji kuramı bağlamında da değerlendirildiğinde yeni kurulan şirketlerdeki yüksek başarısızlık oranı, yeni girişimlerin uzun seneler başarılı olmasının ve büyümesinin ne kadar zor olduğunun kanıtı olarak gösterilmektedir (Cooper ve Bruno, 1977). Girişimlerin kuruluş yılları işletme literatüründe maddi olmayan varlıklar olarak değerlendirilmektedir. Uzun seneler aynı isimle aynı ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin tanınırlıkları, değerleri ve entelektüel sermayeleri genç olanlara göre daha fazla olacaktır. Genç işletmelerin yenilik sıkıntılarına karşın daha yaşlı işletmeler hem kurumsal olarak hem de müşteri nezdinde olgunluğun avantajlarını yaşamaktadırlar. Bu gibi avantajlarının yanında uzun süreli değişimsizlik ve entropi, eskime yükümlülüğü gibi çevresel değişime ayak uyduramamakla ilgili kavramlar yaşlı işletmeleri genç işletmelerden geriye bırakmaktadır. Anderson ve Eshima (2013) Japonya'daki orta ölçekli işletmeleri örnekleme aldıkları çalışmalarında girişimcilik yöneliminin işletme büyümesine etkilerinde işletme yaşının moderatör etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar bizim sonuçlarımızın aksine genç işletme yaşının daha yaşlı emsallerine göre girişimci stratejileriyle daha yüksek kurumsal büyüme oranları yakalayabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Genç işletmelerin yenilikçi merkezli stratejik bir duruşa sahip oldukları ifade edilmektedir. Rosenbusch vd. (2011) örgütsel yaşın, bir işletmenin girişimcilik stratejilerini anlamlı performans sonuçlarına dönüştürme yeteneği üzerinde gözden kaçan ancak teorik olarak anlamlı bir sınır koşulu olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar genç ve yaşlı işletmelerde stratejik girişimcilik ve performans üzerindeki etkileri araştırdıkları çalışmalarında, işletmenin içsel özelliklerine atıfta bulunan bir koşul olarak işletme yaşı ve dış özelliklerini yansıtan bir boyut olarak ulusal kültürü ele almışlardır. Genç girişimlerin daha az uzmanlaşmış ancak esnek bir şekilde konuşlandırılabilir kaynaklardan yararlanırken, olgun işletmelerin belirli piyasa koşullarında verimli bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlayan özel bir kaynak tabanına sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda olgun işletmelerin belirli rutinleri olduğu, genç işletmelerin ise henüz bu rutinleri oluşturmaya çalıştıkları vurgulanmıştır. Eisenhardt (1989) çalışma bulgularımızı destekler şekilde genç işletmelerin stratejik yaklaşımlarında genellikle

daha serbest ve disiplinsiz olduklarını, olgun işletmelerin ise stratejik hususlara daha kurumsal yaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Slevin ve Covin (1997) çalışmalarında yerleşik iş süreçlerinden, deneysel pazar bilgisinden ve iyi gelişmiş örgütsel normlardan yoksun olan genç işletmelerin yöneticilerinin, genellikle net bir stratejik amaç olmaksızın aşırı deneme yanılma davranışına girdikleri ve bu durumun da stratejik hamleleri performans sonuçlarıyla ilişkilendirme kapasitesinin azalmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu yazarların sonuçları bizim bulgularımızla uyumaktadır. Rosenbusch vd. (2011: 451) çalışmalarında işletme yaşının, yenilik-performans ilişkisini olumsuz yönde etkilediğini bulmuşlardır. Thornhill ve Amit (2003) işletme yaşının, başarısızlık ya da iflasa etkileri üzerine çalışmışlardır. İşletme yaşı ile ilgili literatürde elde edilen sonuçların çift yönlü olduğu görülmektedir. Örgütsel faktörler altında ele aldığımız işletme yaşı bulgularımız anlamlı ve pozitif şekilde çıkmıştır. Girişimin kuruluş yaşı arttıkça, girişimcilik yönelimi de artacaktır. Yenilik sıkıntısından kurtulmuş, olgun girişimlerin daha sağlam adımlarla girişimciliğe yöneldiği görülmektedir. İşletme yaşı değişkeni işletmenin sahibinin yaşı ile birlikte ele alınmasının daha sağlıklı bir değerlendirmeye götüreceği düşünülmektedir. Bunun yanında işletmenin kurulduğu yılların ve bağlamın damgalama etkileri de (Marquis ve Tilcsik, 2013: 213) dikkate alınarak bir değerlendirmeye gidilebilir.

Üst yönetim kuramını öncüle alarak girişimcilik yönelimini açıklamaya çalıştığımız bu tez çalışmasında, bireysel faktörler altında yer alan toplam deneyim değişkeninin, girişimcilik yönelimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Toplam deneyim süresi ile kastedilen endüstri deneyimi ve pozisyondaki deneyim süresinin toplamıdır. Toplam deneyim süresinin yöneticilerin cesur, yeni stratejik eylemler seçme ve bunlara katılma arzusu veya yeteneğine sahip olup olmayacağını etkileyebileceğini ifade eden bir literatür mevcuttur (Boling vd., 2016; Finkelstein vd., 1996: 486; Finkelstein ve Hambrick, 1990; Şimsek vd., 2010). Kimi yazarlar yöneticinin deneyimi ile statükoya bağlılık, değişime isteksizlik, deneyim eksikliği, risk arasında deneyim süresinin pozitif etkisine vurgu yaparken (Hambrick vd., 1993; Musteen vd., 2006), kimi yazarlar belirli yeni uyaranlara alışılmış bilgi kaynakları ile davranışsal sabitlik (track record) içinde yanıt verme eğilimine yol açması (Finkelstein ve Hambrick, 1990; Katz, 1982; Miller, 1988), geçmiş başarılarla yaslanmanın yöneticilerin aşırı güvenini etkilediği, yerleşik davranış ve düşünme biçimlerine olan inançlarını güçlendirmesi (Walsh, 1995; Wiersema ve Bantel, 1992) gibi olumsuz etkilerine vurgu yapmışlardır. Şimsek (2007) çalışmasında uzun süreli deneyimin yöneticileri riskten kaçınan bir duruma sokabileceğini gözlemlemiştir. Yazar yöneticilerin toplam deneyiminin, ilerleyen yıllarında yüksek düzeyde

risk ve yenilik içeren girişimlerin peşinden gitmekten kaçınabilmesine neden olabileceğini ifade etmiştir. Çalışmamız bulguları da bu yöndedir. Toplam deneyim süresi arttıkça girişimcilik yönelimi azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yöneticilerde olduğu kadar girişimciler de de benzer sonuçlar vermesi noktasında önemli görülmelidir. Zira yöneticiler vekâlet durumları ve pozisyonlarını koruma noktalarından değerlendirmeye gidebilirler. Uzun süreli toplam deneyime sahip yöneticiler statükoyu koruyan ve değişime direnen bir yaklaşım sergileyebilirler (Hambrick vd., 1993). Çünkü yöneticilerin kayıp edecekleri çok şey olduğunu düşündüklerine yönelik bir algının olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Coffee, 1986). Finkelstein ve Hambrick (1990) uzun görev süreli yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin kalıcı, değişmeyen stratejiler izleyecekleri, endüstri ortalamalarına yakın stratejileri takip edecekleri ve son olarak da endüstri ortalamalarına uygun performans gösterme eğiliminde olacaklarını belirtmişlerdir. Çalışmamız bulguları ile uyuşan bu sonuçlara şu ekleme de yapılmalıdır. Üst yönetim toplam deneyimi yönetici bazında değerlendirildiğinde ve vekâlet hususu dikkate alındığında, girişimcilerden de benzer şekilde toplam deneyimin arttığında girişimcilik yöneliminin azalacağı sonucunun elde edilmiş olması önemli görülmelidir. Girişimcilerin sahiplik yapılanmalarında vekâletten ziyade asıl sahipler oldukları unutulmamalıdır. Bu ilişkinin literatüre yeni bir bakış açısı getirmesi umulmaktadır. Girişimcilerinde tıpkı yöneticiler ve CEO'lar gibi toplam deneyimleri arttıkça girişimcilik yönelimlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Boling vd. (2016: 892) çalışmasında bizim bulgularımızın aksine yöneticilerin deneyim sürelerinin ilk yıllarında genellikle riskli, yenilikçi ve girişimci bir stratejik duruşa sahip olmaya istekli olacaklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bu istekleri ve bu duruşları gerçekleştirmelerinin ise sınırlı işletme ve “sektör” bilgisi dolayısıyla kısıtlı olabileceğini de eklemişlerdir. Bu hususla alakalı olarak Boling vd. (2016: 892) deneyim süresi ile girişimcilik yöneliminin eğrisel bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sonraki çalışmalarda ele alınabilecek bu husus olarak dinamik çevrede uzun süreli deneyimin girişimcilik yönelimini hızlandırıp erkene alacakken, sabit çevrede uzun görev süreli deneyim girişimcilik yönelimini yavaş ve kademeli olarak göstermesini beklemekteyiz. Bu hususu ters U ilişkisinin şekilsel olarak yayvanlığı ile anlatmak daha doğru olacaktır. Dinamik çevrede ters U ilişkisi daha az yayvan (dik) olacakken, sabit çevrede ve uzun görev süreli durumda ters U ilişkisi daha yayvan olması beklenmektedir. Deneyim süresinin girişimcilik yönelimini açıkladığı bir modelde bu husus karanlıkta kalan noktalarda yeni soru alanları açabilme potansiyeline sahip bir bakış açısı olarak değerlendirilebilir.

Literatürdeki araştırmalardan özellikle aile şirketleri ile ilgili olan bir kısmı aile şirketindeki yöneticilerin, riskten kaçındıklarını ve girişimci bir yönelim sergilenmesini engelleyebilecek servetin korunmasına odaklandıklarını ifade etmektedirler (Le Breton–Miller ve Miller, 2006; Lumpkin vd., 2010). Bu hususta toplam deneyim içerisinde ele alınabilecek bir olgudur. Ayrıca toplam deneyim süresi girişimcilik yönelimi ile performans arasında moderatör olarak kullanılan çalışmalara rastlamak mümkündür (Davis vd., 2010; Henderson vd., 2006). Ayrıca girişimcilerin sosyo-duygusal zenginliği ile deneyim sürelerinin girişimcilik yönelimine etkileri sonraki çalışmalarda ele alınabilecek bir olgudur (Hernández-Linares vd., 2019).

Bireysel faktörler altında yer alan eğitim düzeyi değişkeninin, girişimcilik yönelimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Hambrick ve Mason (1984: 200) kuramda bireyin eğitim geçmişinin zengin fakat karmaşık bilgiler vereceğini ifade etmiştir. Eğitimi bireyin bilişsel şemalarındaki farklılıklardan kaynaklı bir dereceye kadar, bireyin bilgisi ve yeteneğini ifade ettiğini, farklı eğitim geçmişinden gelenlerin olayları değerlendirme biçimlerini farklılaşacağını, bu yüzden eğitimi bireylerin değerlerinin, bilişsel tercihlerinin bir göstergesi olarak değerlendirmiştir. Eğitim geçmişinin bireyin bilgileri filtreleme, hazmetme, beceri setleri biriktirme ve bunları davranışa dönüştürme gibi çıktıları olduğu düşünöldüğünde yeniliğe açıklık, değişime uyum, özgür bir ruh ve fikir dünyasına sahip olma gibi çıktıları neden olabileceği ifade edilmelidir. Bunun dışında özellikle çalışmanın tümünde vurgusunu yaptığımız karar bakış açısına etkileri bağlamında da eğitim düzeyi önemli bir olgudur. Bireyin almış olduğu eğitimin türünden ziyade miktarının önemine vurgu yapılmıştır. Fırsatları değerlendirmek riskleri önceden algılayabilmek, yenilik için yaratıcı algılara sahip olabilmek, değişime yenilikçi bakabilmek, doğru stratejileri seçip süreci başarı ile yürütebilmek hep ilgili eğitim almak ile mümkün olabilmektedir. Çalışma bulgularımızın aksine literatürde farklı bulgularla karşılaşılmıştır. Tihanyi vd. (2000) üst yönetim takımındaki yüksek eğitimli üyelerin bilgiyi daha hevesle arayacaklarını ve böylece daha iyi stratejiler üretebileceklerini ileri sürmüştür. Bantel ve Jackson (1989) üst yönetim kuramı değişkenlerinden olan eğitim geçmişi ile ilgili olarak daha yüksek eğitim seviyelerinin bir takımında karmaşık soruna yaratıcı çözümler üretmesini ve uygulamayı kolaylaştırıcı etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Eğitim düzeyi kavramı literatürde çok yoğun çalışılan bir olgudur. Beşeri sermaye yatırımlarının en sık kullanılan göstergelerinden olan eğitimi, girişimcilik becerileri, yeterlilikleri ve bilgileri olarak değerlendirebiliriz. Özellikle son yıllarda artan bir şekilde girişimcilik literatüründe, temel yeterliliğe vurgunun yapıldığı görölmekte, artan bilgi yoğun faaliyetler dikkate alındığında bilgi

ve becerinin yenilenmesinin önemine değinildiği göze çarpmaktadır. Literatürde girişimcilik yönelimine etkileri bağlamında eğitimin türünden ziyade miktarının önemine vurgu yapıldığı görülmektedir (Bantel ve Jackson, 1989; Bui vd., 2019; Hambrick ve Mason, 1984; Hitt ve Tyler, 1991). Eğitim düzeyi kavramı literatürde iş fırsatlarını keşfetme (Shane ve Venkataraman, 2000), önceki bilginin, sahiplerin girişimcilik uyanıklığını arttırması (Westhead ve Matlay, 2005), diğer insanlar tarafından görülemeyen belirli fırsatları keşfetme (Venkataraman, 1997), görev dışı insan sermayesi (Gimeno vd., 1997), bilgi ve tecrübe akışı (Unger vd., 2011), öğrenme bakış açısı (Thorndike, 2013), insan sermayesi (Becker, 1964; Marvel vd., 2016; Unger vd., 2011), daha yüksek eğitimin daha yüksek başarı sağlaması (Low ve Tan, 1997), karar almaya etkisi (Wennekers ve Thurik, 1999), rekabet avantajının kaynağı olması ve rekabet avantajı sağlaması (Hitt, Bierman, vd., 2001), girişimci bireylerin temel demografik özelliği (Coulter, 2001) vb. gibi birçok konu ile birlikte çalışıldığı ve çift taraflı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi çalışmamız kapsamında girişimcilik yönelimi üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu sonucunu bize göstermiştir. Eğitim düzeyi arttıkça girişimcilik yöneliminin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular da literatür ile uyumlu bulgulardır (Bae vd., 2014a; Frank vd., 2005; Katz, 2003; Kourilsky ve Walstad, 1998; Marques vd., 2018; Onstenk, 2003; Walter ve Block, 2016).

Yaş değişkeni ile ilgili literatürde genç girişimcilerin para için daha büyük bir istek ve gereksinime sahip olduğu (Davidsson, 1989b), bireyin öz yeterlilik kavramıyla ilişkisi (Chen vd., 1998), kritik kaynak tahsis kararlarına ve baskın koalisyona etkileri (Pralhad ve Bettis, 1986), seri girişimcilerin motivasyonu ve temel psikolojik süreçlere etkisi (Spivack vd., 2014), tipik girişimci kişiliği için tanımlayıcı özelliklerden birisi (Rauch vd., 2007) vb. olarak ele alınmıştır. Kuramda yaş üst yöneticinin yaşadığı süre olarak ele alınmaktadır. Hambrick ve Mason (1984: 198) yönetsel anlamda gençliği satışların ve kazançların oynaklığı ve şirket büyümesi ile ilişkilendirmiştir. Yazarlar genç yöneticileri, yeni olana teşebbüs eden, risk alan şeklinde resmetmektedirler. Yaşlı yöneticilerin muhafazakâr tutumlarına, fiziksel ve zihinsel dayanıklılıklarının azlığı sebebiyle yeni davranış ve fikirler edinmelerinin ve kullanmalarının, statükoya bağlılıkları gibi hususlardan dolayı karar alma noktasında yeni bilgileri entegre etmelerinin zorluğuna vurgu yapılmıştır. İlerleyen yaşlarını yaşadıkları bu dönemde kendi durumlarını riske atacak (faydalarına olmayan) işler yerine finansal ve kariyer güvenliklerini önde tuttıklarını ifade etmişlerdir.

Girişimcileri harekete geçiren arka plan özelliklerinden birisi olan yaş değişkeni ilgili olarak ayrıca geç yönetici ve girişimcilerin belirsizlik ve risk alma konusunda daha istekli olabilecekleri, öğrenmeye ve yeniliğe daha açık olmaları gibi hususlarla karakterizedir. Ayrıca muhakeme yeteneklerinin güçlü olması, zorluklarla baş edebilme istek ve başarılarının yaşlı emsallerine göre daha iyi olduğu vurgulanmıştır (Bantel ve Jackson, 1989). Bunlar gibi geç yaşın olumlu değerlendirildiği literatürün yanında sınırlı deneyimleri nedeniyle, genellikle daha yaşlı st yöneticilerin sahip olduğu karmaşık ve iyi gelişmiş bilişsel şemadan yoksun oldukları, kendilerini kanıtlama ihtiyaçları, n ve şöhret arzuları (Hambrick ve Fukutomi, 1991) gibi geç yaşla ilgili olumsuz literatürde görülmektedir.

Hitt ve Tyler (1991) daha yaşlı yöneticilerin daha riskli edinme hedeflerini geç yöneticilere göre daha az olumlu değerlendirdiklerini, Barker III ve Mueller (2002) ise benzer şekilde Ar-Ge faaliyetlerine daha az para harcamak istediklerini bulmuşlardır.

Girişimci yaşı ile girişimcilik yönelimi hususu deneyim, eğitim düzeyi gibi diğer bulgularla beraber değerlendirildiğinde girişimcilik yönelimini anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Girişimci yaşı çalışmamız kapsamında girişimcilik yönelimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu sonucunu bize göstermiştir. Yaş arttıķa girişimcilik yöneliminin artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular da literatür ile uyumlu bulgulardır. Ayrıca veri setimizdeki girişimcilerin yaş ortalaması da 39,2 olduğu, en düşük girişimci yaşının 21 en yüksek girişimci yaşının 56 olduğu bilinmelidir. Ayrıca ABD'deki ortalamalarında 10 puan altında bir veri setimiz olduğu dikkate alındığında yaş değişkenindeki artışların önemi dikkate alınarak bir değerlendirmeye gidilmelidir.

Sonraki alışmalar açısından Teknoparklarda yapılan bu çalışma dikkate alındığında farklı sektörlerde de girişimcilerin incelenmesi girişimcilik yönelimine etkilerin görülmesini ve sektörel karşılaştırma yapabilme imkanı verilmesini sağlayabilir. İşletme lekleri doğrultusunda çoğunlukla mikro işletmeler üzerinde yapılan bu çalışmanın benzeri, daha büyük ölçekli işletmeleri örnekleme olarak yapılabilir. İşletmelerin kendi içerisinde çalışanların girişimcilik yönelimi skorlarının işletme üzerinde toplam etkilerine karşılaştırmalı olarak bakılabilir. İşletme içerisinde finansal performanslarını ölçmeye yönelik piyasa esaslı ve muhasebe esaslı göstergeler üzerindeki etkileri incelenebilir. Ayrıca yeni giriş yapılan alanların ölçümü standart hale getirilerek bu skorlar ile girişimcilik yöneliminin yordayıcılığıda test edilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bir takım önerilerde bulunulabilir. Girişimcilerin evresel belirsizlik algısını etkileyen faktörler

onların aynı zamanda girişimcilik yönelimini de etkileyeceği göz önüne alındığında, uygulayıcılar girişimcilerin bu algılarının olumlanması ve iyileştirilmesine yönelik bazı yapısal reform adımlarının atılması, kurumsallaşmanın sağlanması, eşitlikçi ve çoğulcu katılımın sağlanmasına yönelik adımlar atabilirler. Bu adımların özellikle Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, TOBB, Üniversiteler gibi girişimcilerin sıkı göbek bağının olduğu kurumlarda atılmasının olumlu sonuçları görülebilir. Uygulayıcıların ayrıca girişimcilere ilişkin istatistikleri özellikle üniversitelerin kullanımına açmaları, ülkemiz girişimcisinin durumunu daha net anlaşılmasında araştırmacılara büyük kolaylık sağlayacaktır. Aynı zamanda girişimci niyetinde olanlardan ziyade asıl organik girişimciler olan bu kişilerle ilgili akademik destek sağlanması, yeni giriş yapılan ekosistemin kolaylaştırıcı yanlarını tecrübe etmelerinin sağlanması gerektiği düşünülmektedir. Üniversiteler girişimciliğin öğretilmesi hususunda daha net ve somut adımlarla ülkemiz gençlerine ihtiyaçları olan eğitim altyapılarını sunmaları önerilerinde bulunulabilir.

Verimlilik odaklı ekonomiden inovasyon odaklı ekonomiye geçişimizi hızlandırıcı adımlar arasında girişimciliği ve girişimcilik yönelimi kavramı dikkate alınabilir. Bu durum özellikle genç nüfus büyümesi yüksek olan ülkemiz ve diğer ülke ekonomileri için hayati derecede önemli bir hususu akla getirmektedir. Yeteneklerin erken tespit edilip, bu yeteneğe sahip bireylerin doğru eğitim ve doğru ekosistemle buluşturulması gerekmesi elzemdir. Girişimciliğin sadece finansal destek sağlamayla başarılı olunamayacağı açıktır. Eşitlikçi ve adaletli bir değerlendirme sonucunda devletlerin girişimcilerini el üstünde tutmaları gerekmektedir. Ekonomik sonuçlar itibarıyla katma değeri yüksek işleri peşinden getireceği bir çok gelişmiş ülke ekonomisinde görülmektedir. Neyi yapıyoruzdan ziyade neyi yapmıyoruz odaklanıldığında, girişimci ekosistemi için en doğru adımların hızla atılmasının sonuçları birikimsel olarak ardından elde edileceği düşünülmektedir. Bölgesel kümelenmeler özelinde özellikle olumlu, destekleyici bir iklimin hayata geçirilmesi, kadın girişimciliğinin ve öncelikli alanların tekrardan gözden geçirilmesi girişimcilik yöneliminin tezahürü noktasında önemli hususlar olarak değerlendirilebilir. Çalışma sonuçları yüksek öğretime sahip bireylerin daha düşük girişimcilik yönelimine sahip olduğunu göstermiştir. Eğitimin bu noktada girişimcilik yöneliminin oluşmasını etkileyen arka plandaki engelleyici etkisi üzerinde akademik çalışmalar yapılabilir.

Eğitim kurumları arasında özellikle ilköğretim çağından itibaren girişimcilik yönelimine sahip potansiyel çocuk ve gençlerimizin tespitinin yapılması bunlara gerekli eğitimler ve saha tecrübesi sağlanmalı ve geleceğe hazır girişimciler olarak hazırlanmalıdır. Anne ve babalar

çocuklarını özellikle girişimciliğe, girişimci kafa yapısına ve açık pazar tecrübesine yönlendirmeli, ileride yaşanacak muhtemel işsizliğin önüne daha çocuk yaşta iken geçilmelidir. Şu durum kabul edilmelidir. Dünyanın hiçbir ülkesinde kamunun, mezun olan gençlerin hepsini istihdam etme ihtimali bulunmamaktadır. Öyle ise geriye yapılacak tek bir iş kalmaktadır: Girişimci olmak. Doğru insanlarla doğru girişimleri başlatan gelişmiş ekonomilerin katma değerleri, toplumun geri kalanının üreteceği katma değere neredeyse eşit olmaktadır. Bu noktada önemli görülecek hususun erken dönemde yetenek tespiti ve cinsiyetçilikten uzak yaklaşım olmasıdır. Toplumumuzun neredeyse yarısını oluşturan kadınlarımızın girişimciliğine yönelik adımların atılması çok önemli görülmelidir. Herkes için girişimciliğin mümkün olduğu, girişimin iyi bir kariyer yolu olduğu, girişimciliğin maddi ve statü getirisinin yüksek ve saygın olduğu bilinmelidir. Kamu ayrıca girişimci kafa yapısıyla ilgili toplum üzerindeki olumsuz algısının değiştirilmesine yönelik somut adımlar atmalıdır. Kafa yapısının, algılanan toplumsal desteğin, fiziksel ve eğitsel altyapının girişimci kültüre doğru değiştirilmesinden sonra bir çok şeyin beraberinde olumlu manada değişeceği öngörülmektedir.

Girişimcilik yönelimi kavramının öncülleri ülkemiz yönetim / örgüt ve girişimcilik yazınında sık çalışılan bir kavram olduğu söylenemez. Çalışılan örneklemin de çoğunlukla girişimcilik niyeti olan üniversite öğrencileri ve diğer girişimciler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öncelikle organik girişimcilerin girişimci olmalarına neden olan, onları bu duruma yönlendiren öncüllerin anlaşılması gerektiği düşünülmektedir. Girişimcilik yöneliminin performansın öncülü olduğu yazında pek çok çalışmada görülmektedir. Lakin performansın oluşması için öncelikle girişimciliğin oluşması gerekmektedir. Kümülatif etkileri bağlamında daha fazla girişim, daha fazla iş gücü istihdamı, daha fazla katma değer, daha fazla ekonomik gelişmişlik demektir. Girişimciliğin ve özellikle girişimcilik yöneliminin sosyal ve kültürel normlardan etkilendiği açıktır. Girişimci rol modellere maruz kalma hususu da bu noktada önemli görülmelidir. Girişimciliğe yönelik olumlu tavır ve davranışların özellikle karar ve davranış bakış açısı ile ele alınabileceği, analiz düzeyleri arasında farklılıkların girişimcilik yönelimine etkileri başka örneklemlerle de test edilebilirliği önerilebilir.

Bu tez çalışmasının sınırlılıkları içerisinde bazı değerlendirmelere gitmek gerekmektedir. Pandemi süreci içerisinde araştırmanın saha kısmıyla ilgili çalışmaların yapılmış olması bir sınırlılık olarak belirtilebilir. Öncelikle ele alınan örneklem Türkiye'deki Teknoparklar içerisinde ilk 15'te yer alan Teknoparklardaki tüm girişimcileri kapsamaktadır. Tüm Türkiye'deki girişimcileri temsil etmesi beklenemez. Gelecek araştırmalar tüm Teknopark girişimcilerini içine alan bir örnekleme özellikle karar bakış açısıyla girişimcilik yönelimi

olgusunu ele almayı seçebilirler. Farklı sektörlerde yer alan girişimcilerin girişimcilik yöneliminin belirlenmesi hususu göz önüne alınabilir. Girişimcilik yönelimi olgusunu çok boyutlu yapı içerisinde yer alan beş faktörün her birisini ayrı ayrı (çoklu) regresyonla ele alarak faktörler içerisinde ve arasında anlamlı bir farklılığa ilişkin bir değerlendirmeye gidilebilir. Demografik değişkenlerin bağımsız değişken olduğu bu araştırmaların sayısının artırılması hususu önemli görülmelidir. Zira işletme performansına etkileri bağlamında girişimcilik yönelimi çok önemli bir çalışma alanı olarak ele alınmaktadır. Performansa etki eden öncüller içerisinde girişimcilik yönelimini açıklayan öncüllerin bilinmesi alana yeni ve farklı bakış açıları kazandırabilir. Demografik değişkenlerle ilgili bireysel, örgütsel ve sosyal statü faktörlerinin her birisinin girişimcilik yönelimine etkileri ayrı ayrı değerlendirmeye alınabilir. Bu araştırmanın bir benzerinin analizi Çoklu grup analizi yöntemi ile yapılabilir. Tez içerisinde ele alınan farklı alanların kuramları ile bir değerlendirme ve karşılaştırmaya gidilebilir. Özellikle disiplinler arası bir yaklaşımla olgu incelenebilir. Algılanan çevresel belirsizlik düzeyini ölçen, ülkemiz bağlamında ele alabileceğimiz kapsayıcılığı ve geçerliliği yüksek bir ölçek geliştirilebilir. Tekno girişimcilerin algılanan çevre belirsizliği ile diğer sektörlerde faaliyet gösteren girişimcilerin belirsizlik düzeyleri karşılaştırılabilir. Kültürler arası bir değerlendirme ile girişimcilik yönelimi birden çok ülkede yapılacak kıyaslama ile ülkelerin koşul şartlarının girişimcilik yönelimine etkilerine bakılabilir. Demografinin girişimcilik yönelimine etkileri bağlamında çevre aracı ya da düzenleyici değişken olarak ele alınabilir. Özellikle tarihi süreçte girişim tanımlarının tümünü içine alan bir yaklaşımla girişimcilik yönelimi ölçeği geliştirilebilir. Üniversitelerde girişimcilik kürsüsü ve girişimcilik enstitüleri kurulabilir. Girişimcilik yöneliminin nesiller arasında farklılığına ilişkin boylamsal tarama araştırmaları yapılabilir. Girişimcilik yönelimi hususu nitel ve nicel yöntemin birlikte kullanıldığı karma araştırma desenleri ile ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Abatecola, G. ve Cristofaro, M. (2018). "Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues", *Journal of Management History*, C: 26, No: 1, ss. 116-136.
- Abatecola, G., Mandarelli, G. ve Poggesi, S. (2011). "The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review", *Journal of Management & Governance*, C: 17, No: 4, ss. 1073-1100.
- Acemoğlu, D. ve Robinson, J. A. (2015). *Ulusların düşüşü: güç, zenginlik ve yoksulluğun kökenleri*, Doğan Kitap.
- Acs, Z. J. ve Audretsch, D. B. (2003). "Innovation and technological change", *Handbook of entrepreneurship research*, Springer.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B. ve Carlsson, B. (2009). "The knowledge spillover theory of entrepreneurship", *Small Business Economics*, C: 32, No: 1, ss. 15-30.
- Açıkıdilli, G. ve Ayhan, D. Y. (2013). "Dynamic capabilities and entrepreneurial orientation in the new product development", *International journal of business and social science*, C: 4, No: 11, ss. 144-150.
- Agarwal, R., Audretsch, D. ve Sarkar, M. (2010). "Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, C: 4, No: 4, ss. 271-283.
- Akhtar, R., Ahmetoglu, G. ve Chamorro-Premuzic, T. (2013). "Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy", *Personality and Individual Differences*, C: 54, No: 3, ss. 420-425.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). "Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, C: 12, No: 4.
- Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E. ve Bontis, N. (2019). "Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises", *Knowledge and Process Management*, C: 26, No: 2, ss. 69-85.
- Albahari, A., Barge-Gil, A., Pérez-Canto, S. ve Modrego, A. (2018). "The influence of science and technology park characteristics on firms' innovation results", *Papers in regional science*, C: 97, No: 2, ss. 253-279.

- Albahari, A., Pérez-Canto, S., Barge-Gil, A. ve Modrego, A. (2017). "Technology Parks versus Science Parks: Does the university make the difference?", *Technological Forecasting and Social Change*, C: 116, ss. 13-28.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*, Sage.
- Aldrich, H. ve Auster, E. R. (1986). "Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications", *Research in organizational behavior*.
- Aldrich, H. ve Zimmer, C. (1986a). "Entrepreneurship through Social Networks: The Art and Science of Entrepreneurship", *Cambridge, Massachusetts, Ballinger Publ. Company*.
- Aldrich, H. ve Zimmer, C. (1986b). "Entrepreneurship through social networks: The art and science of entrepreneurship", *Cambridge: Ballinger*.
- Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. (1976). "Environments of organizations", *Annual review of sociology*, C: 2, No: 1, ss. 79-105.
- Algina, J. ve Olejnik, S. (2003). "Sample size tables for correlation analysis with applications in partial correlation and multiple regression analysis", *Multivariate Behavioral Research*, C: 38, No: 3, ss. 309-323.
- Altuntaş, G. ve Dömez, D. (2010). "Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma", *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, C: 39, No: 1.
- Alvarez, S. A. ve Barney, J. B. (2007). "Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action", *Strategic Entrepreneurship Journal*, C: 1, No: 1-2, ss. 11-26.
- Amason, A. C., Shrader, R. C. ve Tompson, G. H. (2006). "Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance", *Journal of Business Venturing*, C: 21, No: 1, ss. 125-148.
- Analoui, F. ve Karami, A. (2002). "How chief executives' perception of the environment impacts on company performance", *Journal of Management Development*.
- Anderson, B. S., Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2009). "Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, C: 3, No: 3, ss. 218-240.
- Anderson, B. S. ve Eshima, Y. (2013). "The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs", *Journal of Business Venturing*, C: 28, No: 3, ss. 413-429.

- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. ve Eshima, Y. (2015). "Reconceptualizing entrepreneurial orientation", *Strategic Management Journal*, C: 36, No: 10, ss. 1579-1596.
- Anderson, S. E. (2003). "The school district role in educational change: A review of the literature", *International Centre for Educational Change*, C: 34, No: 2, ss. 25-45.
- Anokhin, S. ve Wincent, J. (2014). "Technological arbitrage opportunities and interindustry differences in entry rates", *Journal of Business Venturing*, C: 29, No: 3, ss. 437-452.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, C: 16, No: 5, ss. 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). "Clarifying the intrapreneurship concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Arap, K. S. (2010). "Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye'de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C: 65, No: 01, ss. 1-29.
- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A. ve Zain, Z. M. (2014). "The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, C: 130, ss. 46-53.
- Arun, S. ve Arun, T. (2002). "ICTs, gender and development: women in software production in Kerala", *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, C: 14, No: 1, ss. 39-50.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A. ve Iturralde, T. (2018). "Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors", *Journal of Business Venturing*, C: 33, No: 4, ss. 455-469.
- Astley, W. G. ve Van de Ven, A. H. (1983). "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative science quarterly*, ss. 245-273.
- Atkinson, J. W. (1958). "Motives in fantasy, action, and society: A method of assessment and study".
- Au, E. W., Qin, X. ve Zhang, Z.-X. (2017). "Beyond personal control: When and how executives' beliefs in negotiable fate foster entrepreneurial orientation and firm performance", *Organizational behavior and human decision processes*, C: 143, ss. 69-84.
- Audretsch, D. B., Bönte, W. ve Tamvada, J. P. (2013). "Religion, social class, and entrepreneurial choice", *Journal of Business Venturing*, C: 28, No: 6, ss. 774-789.
- Aydemir, M. (2019). *Türkiye'de Üst Yönetim Ekipleri*, Altınbaş Üniversitesi Yayınları, Ankara.

- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). "Girişimcilik ve Girişimcikültür: Sosyolojik Bir Perspektif", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 18, ss. 101-120.
- Ayuso, S. ve Navarrete-Báez, F. E. (2018). "How Does Entrepreneurial and International Orientation Influence SMEs' Commitment to Sustainable Development? Empirical Evidence from Spain and Mexico", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, C: 25, No: 1, ss. 80-94.
- Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, J. D. ve Miranda, J. (2020). "Age and high-growth entrepreneurship", *American Economic Review: Insights*, C: 2, No: 1, ss. 65-82.
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C. ve Fiet, J. O. (2014a). "The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 38, No: 2, ss. 217-254.
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C. ve Fiet, J. O. (2014b). "The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 38, No: 2, ss. 217-254.
- Baker, W. E., Grinstein, A. ve Perin, M. G. (2019). "The impact of entrepreneurial orientation on foreign market entry: the roles of marketing program adaptation, cultural distance, and unanticipated events", *Journal of International Entrepreneurship*, ss. 1-29.
- Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological review*, C: 84, No: 2, ss. 191.
- Bandura, A. (1982). "Self-efficacy mechanism in human agency", *American psychologist*, C: 37, No: 2, ss. 122.
- Bantel, K. A. (1994). "Strategic planning openness: the role of top team demography", *Group & Organization Management*, C: 19, No: 4, ss. 406-424.
- Bantel, K. A. ve Jackson, S. E. (1989). "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, C: 10, No: S1, ss. 107-124.
- Barbosa, R. R. (1985). "Innovation in a mature industry", Columbia University.
- Barker III, V. L. ve Mueller, G. C. (2002). "CEO characteristics and firm R&D spending", *Management science*, C: 48, No: 6, ss. 782-801.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, C: 17, No: 1, ss. 99-120.
- Barney, J. B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management science*, C: 32, No: 10, ss. 1231-1241.

- Barney, J. B., Fiet, J. O., Busenitz, L. W. ve Moesel, D. D. (1996). "The substitution of bonding for monitoring in venture capitalist relations with high technology enterprises", *The Journal of High Technology Management Research*, C: 7, No: 1, ss. 91-105.
- Baron, R. A. (1998). "Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people", *Journal of Business Venturing*, C: 13, No: 4, ss. 275-294.
- Baron, R. A. (2004). "The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions", *Journal of Business Venturing*, C: 19, No: 2, ss. 221-239.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. ve Sonnenfeld, J. A. (2000). "To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams", *Administrative science quarterly*, C: 45, No: 4, ss. 802-836.
- Basso, O., Fayolle, A. ve Bouchard, V. (2009). "Entrepreneurial orientation: The making of a concept", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, C: 10, No: 4, ss. 313-321.
- Baum, J. R., Locke, E. A. ve Smith, K. G. (2001). "A multidimensional model of venture growth", *Academy of Management Journal*, C: 44, No: 2, ss. 292-303.
- Baumol, W. J. (1993). *Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs*.
- Baycan, T. ve Olcay, G. A. (2021). "Linking the Performance of Entrepreneurial Universities to Technoparks and University Characteristics in Turkey", *REGION*, C: 8, No: 1, ss. 97-117.
- Becherer, R. C. ve Maurer, J. G. (1997). "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 22, No: 1, ss. 47-58.
- Becker, G. (1964). "Human Capital. Columbia", *New York*.
- Begley, T. M. ve Boyd, D. P. (1987). "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses", *Journal of Business Venturing*, C: 2, No: 1, ss. 79-93.
- Benner, M. J. ve Tushman, M. L. (2015). "Reflections on the 2013 Decade Award— "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited" ten years later", *Academy of management Review*, C: 40, No: 4, ss. 497-514.
- Bercovitz, J. ve Feldman, M. (2006). "Entrepreneurial universities and technology transfer: A conceptual framework for understanding knowledge-based economic development", *The Journal of Technology Transfer*, C: 31, No: 1, ss. 175-188.

- Bercovitz, J. ve Feldman, M. (2008). "Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level", *Organization science*, C: 19, No: 1, ss. 69-89.
- Berger, B. (1991). *The culture of entrepreneurship*, ICS Press.
- Berger, R., Dutta, S., Raffel, T. ve Samuels, G. (2008). *Innovating at the top: How global CEOs drive innovation for growth and profit*, Springer.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2003). "Managing with style: The effect of managers on firm policies", *The Quarterly journal of economics*, C: 118, No: 4, ss. 1169-1208.
- Besler, S. (2006). "Üst yönetim ekip heterojenliğinin örgütsel süreç ve sonuçlar üzerindeki etkileri", *Iktisat İşletme ve Finans*, C: 21, No: 246, ss. 80-97.
- Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial behavior*, Scott Foresman & Company.
- Bird, M. ve Wennberg, K. (2016). "Why family matters: The impact of family resources on immigrant entrepreneurs' exit from entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, C: 31, No: 6, ss. 687-704.
- Birley, S. ve Westhead, P. (1994). "A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size", *Journal of Business Venturing*, C: 9, No: 1, ss. 7-31.
- Boling, J. R., Pieper, T. M. ve Covin, J. G. (2016). "CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation Within Family and Nonfamily Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 40, No: 4, ss. 891-913.
- Boone, C., De Brabander, B. ve Van Witteloostuijn, A. (1996). "CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test", *Journal of Management Studies*, C: 33, No: 5, ss. 667-700.
- Bose, U. (2015). "Design and evaluation of a group support system supported process to resolve cognitive conflicts", *Computers in Human Behavior*, C: 49, ss. 303-312.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R. ve De Wit, G. (2004). "The value of human and social capital investments for the business performance of startups", *Small Business Economics*, C: 23, No: 3, ss. 227-236.
- Boso, N., Story, V. M. ve Cadogan, J. W. (2013). "Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy", *Journal of Business Venturing*, C: 28, No: 6, ss. 708-727.
- Bourgeois III, L., McAllister, D. W. ve Mitchell, T. R. (1978). "The effects of different organizational environments upon decisions about organizational structure", *Academy of Management Journal*, C: 21, No: 3, ss. 508-514.

- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O. ve Alparıslan, A. M. (2012). "Türkiye’de girişimciliğın gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 15, ss. 229-247.
- Börü, D. (2006). *Girişimcilik eğilimi: Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü öğrencileri üzerine bir araştırma*, Marmara Üniversitesi.
- Brandstätter, H. (2011). "Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses", *Personality and Individual Differences*, C: 51, No: 3, ss. 222-230.
- Brinckmann, J. (2008). *Competence of top management teams and success of new technology-based firms*, Springer.
- Brockhaus Sr, R. H. (1980). "Risk taking propensity of entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, C: 23, No: 3, ss. 509-520.
- Brockner, J., Higgins, E. T. ve Low, M. B. (2004). "Regulatory focus theory and the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, C: 19, No: 2, ss. 203-220.
- Bromiley, P. ve Rau, D. (2015). "Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process", *Journal of Management*, C: 42, No: 1, ss. 174-202.
- Brown, T. E. (1996). "Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth", Rutgers University.
- Brush, C. G., Greene, P. G. ve Hart, M. M. (2001). "From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base", *Academy of Management Perspectives*, C: 15, No: 1, ss. 64-78.
- Brush, C. G., Manolova, T. S. ve Edelman, L. F. (2008). "Separated by a common language? Entrepreneurship research across the Atlantic", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 32, No: 2, ss. 249-266.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D. ve Li, H. L. (2010). "Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 34, No: 3, ss. 421-440.
- Bryant, P. (2007). "Self-regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation", *Management Decision*.
- Buchko, A. A. (1994). "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale", *Academy of Management Journal*, C: 37, No: 2, ss. 410-425.

- Bui, A. T., Liao, Y., Nguyen, P. T. ve Chang, C. F. (2019). "Acquiring Top Management Team Core Competence Through Absorptive Capacity and Entrepreneurial Orientation", *Academy of Entrepreneurship Journal*.
- Bukszar Jr, E. (1999). "Strategic bias: The impact of cognitive biases on strategy", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, C: 16, No: 2, ss. 105-117.
- Bull, I. ve Willard, G. E. (1993). "Towards a theory of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, C: 8, No: 3, ss. 183-195.
- Burgelman, R. A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative science quarterly*, ss. 223-244.
- Burt, R. S. (2002). "The social capital of structural holes", *The new economic sociology: Developments in an emerging field*, C: 148, No: 90, ss. 122.
- Busenbark, J. R., Krause, R., Boivie, S. ve Graffin, S. D. (2015). "Toward a Configurational Perspective on the CEO", *Journal of Management*, C: 42, No: 1, ss. 234-268.
- Busenitz, L. W. ve Barney, J. B. (1997). "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making", *Journal of Business Venturing*, C: 12, No: 1, ss. 9-30.
- Busenitz, L. W., Gomez, C. ve Spencer, J. W. (2000). "Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena", *Academy of Management Journal*, C: 43, No: 5, ss. 994-1003.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). "Bilimsel araştırma yöntemleri", *Pegem Atf İndeksi*, C: 2017, ss. 1-360.
- Bylund, P. L. ve McCaffrey, M. (2017). "A theory of entrepreneurship and institutional uncertainty", *Journal of Business Venturing*, C: 32, No: 5, ss. 461-475.
- Byrnes, W. G. ve Chesterton, B. K. (1973). *Decisions strategies and new ventures: modern tools for top management*, Allen and Unwin.
- Cannella, A. A. ve Holcomb, T. R. (2005a). "A multi-level analysis of the upper-echelons model", *Research in Multi Level Issues; Yammarino, F., Dansereau, F., Eds*, ss. 195-237.
- Cannella, A. A. ve Holcomb, T. R. (2005). "A Multi-Level Analysis of the Upper-Echelons Model", *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*.
- Cannella, A. A. ve Holcomb, T. R. (2005b). "A multi-level analysis of the upper-echelons model: Planting seeds for future research", *Research in Multi Level Issues*, ss. 263-273.

- Cansiz, M. ve Tekneci, P. D. (2018). "Innovative and technology-based women entrepreneurs in Turkey: Capital and performance", *Journal of Economy Culture and Society*, No: 57, ss. 151-183.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. ve Zhang, H. (2009). "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects", *Organization science*, C: 20, No: 4, ss. 781-796.
- Cao, Q., Simsek, Z. ve Jansen, J. J. P. (2012). "CEO Social Capital and Entrepreneurial Orientation of the Firm", *Journal of Management*, C: 41, No: 7, ss. 1957-1981.
- Carayannis, E. G., Kaloudis, A. ve Mariussen, A. (2008). *Diversity in the knowledge economy and society: heterogeneity, innovation and entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. ve Carland, J. A. C. (1984). "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization", *Academy of management Review*, C: 9, No: 2, ss. 354-359.
- Carpenter, M. ve Frederickson, J. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty (2001) *Academy Management J* 44: 533-545. In.
- Carpenter, M. A. (2002). "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, C: 23, No: 3, ss. 275-284.
- Carpenter, M. A. (2005). "Moving (finally) toward a multi-level model of the upper echelons", *Dansereau, Fred/Yammarino, Francis J.(2005, Hrsg.): Multi-Level Issues in Strategy and Methods. Elsevier, Amsterdam, London*, ss. 239-247.
- Carpenter, M. A. ve Fredrickson, J. W. (2001). "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty", *Academy of Management Journal*, C: 44, No: 3, ss. 533-545.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. ve Sanders, W. G. (2004). "Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition", *Journal of Management*, C: 30, No: 6, ss. 749-778.
- Cassar, G. (2006). "Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth", *Journal of Business Venturing*, C: 21, No: 5, ss. 610-632.
- Chandra, Y. (2017). "Social entrepreneurship as emancipatory work", *Journal of Business Venturing*, C: 32, No: 6, ss. 657-673.
- Channon, D. (1979). "Leadership and corporate performance in the service industries", *Journal of Management Studies*, C: 16, No: 2, ss. 185-201.

- Chatterjee, A. ve Hambrick, D. C. (2007). "It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance", *Administrative science quarterly*, C: 52, No: 3, ss. 351-386.
- Chen, C. C., Greene, P. G. ve Crick, A. (1998). "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", *Journal of Business Venturing*, C: 13, No: 4, ss. 295-316.
- Chen, M.-J. ve Stucker, K. (1997). *MULTINATIONAL MANAGEMENT AND MULTIMARKET RIVALRY: TOWARD A THEORETICAL DEVELOPMENT OF GLOBAL COMPETITION*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Cherchem, N. (2017). "The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter?", *Journal of family business strategy*, C: 8, No: 2, ss. 87-98.
- Child, J. (1972). "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *sociology*, C: 6, No: 1, ss. 1-22.
- Chiles, T. H., Bluedorn, A. C. ve Gupta, V. K. (2007). "Beyond creative destruction and entrepreneurial discovery: A radical Austrian approach to entrepreneurship", *Organization Studies*, C: 28, No: 4, ss. 467-493.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S. ve Mazzola, P. (2011). "Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance", *Strategic Entrepreneurship Journal*, C: 5, No: 4, ss. 307-326.
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B. ve Dormann, C. (2012). "Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality", *Small Business Economics*, C: 38, No: 1, ss. 121-138.
- Choo, C. W. (1999). "The art of scanning the environment", *Bulletin of the American Society for information Science and Technology*, C: 25, No: 3, ss. 21-24.
- Clarysse, B. ve Moray, N. (2004). "A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off", *Journal of Business Venturing*, C: 19, No: 1, ss. 55-79.
- Clausen, T. H. ve Rasmussen, E. (2013). "Parallel business models and the innovativeness of research-based spin-off ventures", *The Journal of Technology Transfer*, C: 38, No: 6, ss. 836-849.
- Coase, R. H. (1991). "The nature of the firm (1937)", *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. New York, Oxford, ss. 18-33.
- Coffee, J. C. (1986). "Shareholders versus managers: The strain in the corporate web", *Michigan Law Review*, C: 85, No: 1, ss. 1-109.

- Cohen, B. (2006). "Sustainable valley entrepreneurial ecosystems", *Business Strategy and the Environment*, C: 15, No: 1, ss. 1-14.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990a). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative science quarterly*, ss. 128-152.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990b). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative science quarterly*, C: 35, No: 1, ss. 128-152.
- Collins, L. A., Smith, A. J. ve Hannon, P. D. (2006). "Applying a synergistic learning approach in entrepreneurship education", *Management Learning*, C: 37, No: 3, ss. 335-354.
- Cooper, A. C. ve Bruno, A. V. (1977). "Success among high-technology firms", *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. ve Woo, C. Y. (1994). "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance", *Journal of Business Venturing*, C: 9, No: 5, ss. 371-395.
- Coulter, M. K. (2001). *Entrepreneurship in action*, Prentice Hall.
- Coviello, N. E., McDougall, P. P. ve Oviatt, B. M. (2011). "The emergence, advance and future of international entrepreneurship research—An introduction to the special forum", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 6, ss. 625-631.
- Covin, J. G. ve Covin, T. J. (1990). "Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 14, No: 4, ss. 35-50.
- Covin, J. G., Green, K. M. ve Slevin, D. P. (2006). "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation—sales growth rate relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 30, No: 1, ss. 57-81.
- Covin, J. G. ve Lumpkin, G. T. (2011). "Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 35, No: 5, ss. 855-872.
- Covin, J. G. ve Miller, D. (2014). "International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 38, No: 1, ss. 11-44.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1988). "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, C: 25, No: 3, ss. 217-234.

- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, C: 10, No: 1, ss. 75-87.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 16, No: 1, ss. 7-26.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1993). "A response to Zahra's "Critique and extension" of the Covin-Slevin entrepreneurship model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 17, No: 4, ss. 23-28.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. ve Schultz, R. L. (1994). "Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices", *Journal of Management Studies*, C: 31, No: 4, ss. 481-506.
- Covin, J. G. ve Wales, W. J. (2012). "The measurement of entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 36, No: 4, ss. 677-702.
- Covin, J. G. ve Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Cowden, B. J., Tang, J. ve Bendickson, J. (2016). "The maturing of entrepreneurial firms: Entrepreneurial orientation, firm performance, and administrative heritage", *New England Journal of Entrepreneurship*.
- Cragg, P. B. ve King, M. (1989). "Organizational characteristics and small firms' performance revisited", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 13, No: 2, ss. 49-64.
- Crossland, C. ve Hambrick, D. C. (2007). "How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries", *Strategic Management Journal*, C: 28, No: 8, ss. 767-789.
- Crossland, C. ve Hambrick, D. C. (2011). "Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which ceos matter", *Strategic Management Journal*, C: 32, No: 8, ss. 797-819.
- Crossland, C. ve Hambrick, D. C. (2011). "Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter", *Strategic Management Journal*, C: 32, No: 8, ss. 797-819.
- Cusmano, L., Morrison, A. ve Pandolfo, E. (2015). "Spin-off and clustering: a return to the Marshallian district", *Cambridge Journal of Economics*, C: 39, No: 1, ss. 49-66.
- Cyert, R. M., Feigenbaum, E. A. ve March, J. G. (1959). "Models in a behavioral theory of the firm", *Behavioral Science*, C: 4, No: 2, ss. 81-95.

- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963). "A behavioral theory of the firm", *Englewood Cliffs, NJ*, C: 2, No: 4, ss. 169-187.
- Çetin, A., Şentürk, M. ve Alacalar, A. (2015). "Mesleki ilgi alanı ve kişisel ahlak felsefesinin girişimciliğe yönelik tutum ve girişimcilik niyetine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Çetindamar, D. (2005). "Policy issues for Turkish entrepreneurs", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, C: 5, No: 3-4, ss. 187-205.
- D'Aveni, R. (1994). "Hypercompetition. New York7 Free Press".
- Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M. ve Schoenecker, T. S. (1999). "Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics", *R&d Management*, C: 29, No: 3, ss. 199-208.
- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D. (1988). "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study", *Strategic Management Journal*, C: 9, No: 2, ss. 123-139.
- Dahlman, C. J. (1979). "The problem of externality", *The journal of law and economics*, C: 22, No: 1, ss. 141-162.
- Dalton, D. R. ve Dalton, C. M. (2005). "Upper echelons perspective and multi-level analysis: a case of the cart before the horse?", *Multi-level issues in strategy and methods*, Emerald Group Publishing Limited.
- Dana, L.-P. (1995). "Entrepreneurship in a remote sub-Arctic community", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 20, No: 1, ss. 57-72.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N. ve Zhang, Y. (2003). "New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics", *British Journal of Management*, C: 14, No: 2, ss. 101-114.
- Davidson, M. ve Fielden, S. L. (2003). *Individual, diversity and psychology in organisations*, Wiley Online Library.
- Davidsson. (1989a). *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth, Stockholm. Stockholm School of Economics*. Retrieved from
- Davidsson. (1989b). "Entrepreneurship—and after? A study of growth willingness in small firms", *Journal of Business Venturing*, C: 4, No: 3, ss. 211-226.
- Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship*, Springer.

- Davidsson, P. (2007). *Strategies for dealing with heterogeneity in entrepreneurship research*. Paper presented at the The Academy of Management 2007 Annual Meeting.
- Davidsson, P. (2015). "Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization", *Journal of Business Venturing*, C: 30, No: 5, ss. 674-695.
- Davis, J. A. ve Mathias, P. (1991). *Innovation and technology in Europe: from the eighteenth century to the present day*, B. Blackwell.
- Davis, J. L. (2007). "Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct".
- Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G. ve Kreiser, P. M. (2010). "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power", *American Journal of Business*, C: 25, No: 2, ss. 41-54.
- De Clercq, D., Dimov, D. ve Thongpapanl, N. (2013). "Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 37, No: 3, ss. 505-537.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., Yavuz, R. I. ve Zhou, L. (2012). "Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions", *Journal of Business Venturing*, C: 27, No: 1, ss. 143-165.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. ve Voronov, M. (2018). "Sustainability in the face of institutional adversity: market turbulence, network embeddedness, and innovative orientation", *Journal of Business Ethics*, C: 148, No: 2, ss. 437-455.
- De Massis, A., Kotlar, J., Wright, M. ve Kellermanns, F. W. (2017). "Sector-Based Entrepreneurial Capabilities and the Promise of Sector Studies in Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 42, No: 1, ss. 3-23.
- De Vries, M. K. (1977). "The entrepreneurial personality: A person at the crossroads", *Journal of Management Studies*, C: 14, No: 1, ss. 34-57.
- Deb, P. ve Wiklund, J. (2017). "The Effects of CEO Founder Status and Stock Ownership on Entrepreneurial Orientation in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, C: 55, No: 1, ss. 32-55.
- Delgado-García, J. B. ve De La Fuente-Sabaté, J. M. (2010). "How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry", *Strategic Management Journal*, C: 31, No: 5, ss. 562-574.
- Delgado, M., Porter, M. E. ve Stern, S. (2010). "Clusters and entrepreneurship", *Journal of economic geography*, C: 10, No: 4, ss. 495-518.

- Delmar, F. (1996). *Entrepreneurial behavior and business performance*, EFI.
- DeMartino, R. ve Barbato, R. (2003). "Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators", *Journal of Business Venturing*, C: 18, No: 6, ss. 815-832.
- Demirel, E. T. ve Tikici, M. (2010). "ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİNİN BEYİN BASKINLIK ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ: İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ İİ BF İŞLETME BÖLÜMÜ ÖRNEĞİ", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 9, No: 32, ss. 221-253.
- Dess, G. G. ve Beard, D. W. (1984). "Dimensions of organizational task environments", *Administrative science quarterly*, ss. 52-73.
- Dess, G. G. ve Lumpkin, G. T. (2005). "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", *Academy of Management Perspectives*, C: 19, No: 1, ss. 147-156.
- Dess, G. G., Pinkham, B. C. ve Yang, H. (2011). "Entrepreneurial orientation: Assessing the construct's validity and addressing some of its implications for research in the areas of family business and organizational learning", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 35, No: 5, ss. 1077-1090.
- DeTienne, D. R., McKelvie, A. ve Chandler, G. N. (2015). "Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test", *Journal of Business Venturing*, C: 30, No: 2, ss. 255-272.
- Dhliwayo, S. (2014). "Entrepreneurship and competitive strategy: An integrative approach", *The Journal of Entrepreneurship*, C: 23, No: 1, ss. 115-135.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American sociological review*, ss. 147-160.
- Ding, Y., Nowak, E. ve Zhang, H. (2010). "Foreign vs. domestic listing: An entrepreneurial decision", *Journal of Business Venturing*, C: 25, No: 2, ss. 175-191.
- Doğru, C. (2008). "OSMANLI TOPLUMUNDA KAPİTALİST-GİRİŞİMCİ SINIFIN VE İNSAN TİPİNİN OLUŞUMUNU ENGELLEYEN FAKTÖRLER", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 11, No: 1, ss. 75-91.
- Dooley, R. S. ve Fryxell, G. E. (1999). "Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams", *Academy of Management Journal*, C: 42, No: 4, ss. 389-402.
- Droege, S. B. ve Dong, L. C. (2008). "Strategic entrepreneurship: imitation versus substitution", *Journal of Small Business Strategy*, C: 19, No: 1, ss. 69-80.

- Drucker, P. (1985). "Creating strategies of innovation", *Planning Review*.
- Drucker, P. F. (1998). *Fırtınalı dönemlerde yönetim, İnkılap*.
- Duane Ireland, R. ve Webb, J. W. (2007). "A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research", *Journal of Management*, C: 33, No: 6, ss. 891-927.
- Duncan, R. B. (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative science quarterly*, ss. 313-327.
- Durrani, T. S. ve Forbes, S. M. (2018). *Entrepreneurship along the New Silk Road: BUSINESS CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE ONE BELT ONE ROAD INITIATIVE*. Paper presented at the 2018 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE).
- Dursun, İ. T. ve Köseoğlu, Y. (2016). "Üst Kademe Teorisi'ni Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri & Teorik Açıdan Kapsamı ve Önemi", *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, C: 4, No: 4, ss. 117-133.
- Dutta, D. K. ve Thornhill, S. (2008). "The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model", *Journal of Business Venturing*, C: 23, No: 3, ss. 307-332.
- Eagly, A. H. ve Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Edelman, L. ve Yli-Renko, H. (2010). "The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: Bridging the discovery and creation views of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 34, No: 5, ss. 833-856.
- Edwards, J. R. (2001). "Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework", *Organizational Research Methods*, C: 4, No: 2, ss. 144-192.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", *Academy of Management Journal*, C: 32, No: 3, ss. 543-576.
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J. ve Brettel, M. (2014). "The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand", *Journal of Small Business Management*, C: 52, No: 4, ss. 732-752.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S. ve Flatten, T. C. (2014). "Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity", *Research Policy*, C: 43, No: 8, ss. 1353-1369.

- Engelen, A., Neumann, C. ve Schwens, C. (2015). "'Of course I can': The effect of CEO overconfidence on entrepreneurially oriented firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 39, No: 5, ss. 1137-1160.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L. ve Hmieleski, K. M. (2006). "The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance", *Journal of Business Venturing*, C: 21, No: 2, ss. 243-263.
- Ensley, M. D. ve Pearson, A. W. (2005). "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 29, No: 3, ss. 267-284.
- Erikson, E. H. (1993). *Childhood and society*, WW Norton & Company.
- Ernst, C. ve Angst, J. (2012). *Birth order: Its influence on personality*, Springer Science & Business Media.
- Escribá-Esteve, A., Nielsen, S. ve Yamak, S. (2013). "External Environment and Upper Echelons Theory: The Missing Link".
- Eshima, Y. ve Anderson, B. S. (2017). "Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation", *Strategic Management Journal*, C: 38, No: 3, ss. 770-779.
- Evans, D. S. ve Jovanovic, B. (1989). "An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints", *Journal of political economy*, C: 97, No: 4, ss. 808-827.
- Evans, D. S. ve Leighton, L. S. (1990). "Some empirical aspects of entrepreneurship", *The economics of small firms*, Springer.
- Faiz, E. ve Ünner, M. M. (2015). "Uluslararası girişimciliğin proaktiflik boyutu: küresel doğan işletmeler üzerine nitel bir araştırma".
- Falbe, C. M., Dandridge, T. C. ve Kumar, A. (1999). "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising", *Journal of Business Venturing*, C: 14, No: 1, ss. 125-140.
- Fama, E. F. ve Jensen, M. C. (1983). "Separation of ownership and control", *The journal of law and Economics*, C: 26, No: 2, ss. 301-325.
- Fatoki, O. (2014a). "Immigrant entrepreneurship in South Africa: Current literature and research opportunities", *Journal of Social Sciences*, C: 40, No: 1, ss. 1-7.

- Fatoki, O. (2014b). "Parental and gender effects on the entrepreneurial intention of university students in South Africa", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, C: 5, No: 7, ss. 157.
- Fatoki, O. ve Oni, O. (2014). "The entrepreneurial orientation of immigrant entrepreneurs in South Africa", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, C: 5, No: 20, ss. 497.
- Fayolle, A., Basso, O. ve Bouchard, V. (2010). "Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda", *Entrepreneurship and Regional Development*, C: 22, No: 7-8, ss. 707-730.
- Fayolle, A., Basso, O. ve Legrain, T. (2008). "Corporate Culture and Values: Genesis and Sources of L'Oréal's Entrepreneurial Orientation", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, C: 21, No: 2, ss. 215-229.
- Ferrier, W. J. ve Lyon, D. W. (2004). "Competitive repertoire simplicity and firm performance: The moderating role of top management team heterogeneity", *Managerial and Decision Economics*, C: 25, No: 6-7, ss. 317-327.
- Fiet, J. O. (1996). "The informational basis of entrepreneurial discovery", *Small business economics*, C: 8, No: 6, ss. 419-430.
- Fiet, J. O. (2001). "The theoretical side of teaching entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, C: 16, No: 1, ss. 1-24.
- Finkelstein, S., Cannella, S., Hambrick, D. ve Cannella, A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*: Oxford University Press. In: USA.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. ve Cannella, A. A. (1996). "Strategic leadership", *St. Paul: West Educational Publishing*.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. C. (1990). "Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion", *Administrative science quarterly*, ss. 484-503.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). "Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi", *METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)*, C: 35, ss. 127-164.
- Fitzsimmons, J. R. ve Douglas, E. J. (2011). "Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 4, ss. 431-440.
- Flamholtz, E. (1986). *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, John Wiley & Sons.

- Foley, P. (1985). *What makes a small business successful*, Sheffield Centre for Environmental Research.
- Frank, H., Matlay, H., Korunka, C., Lueger, M. ve Mugler, J. (2005). "Entrepreneurial orientation and education in Austrian secondary schools", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, C: 12, No: 2, ss. 259-273.
- Frederick, H., O'Connor, A. ve Kuratko, D. F. (2018). *Entrepreneurship*, Cengage AU.
- Freeman, J., Carroll, G. R. ve Hannan, M. T. (1983). "The liability of newness: Age dependence in organizational death rates", *American sociological review*, ss. 692-710.
- Frese, M., Brantjes, A. ve Hoorn, R. (2002). "Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment", *Journal of developmental Entrepreneurship*, C: 7, No: 3, ss. 259-282.
- Freytag, A. ve Thurik, R. (2006). "Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting", *Journal of Evolutionary Economics*, C: 17, No: 2, ss. 117-131.
- Furman, J. L., Porter, M. E. ve Stern, S. (2002). "The determinants of national innovative capacity", *Research Policy*, C: 31, No: 6, ss. 899-933.
- Gabarro, J. J. (1987). *The dynamics of taking charge*, Harvard Business Press.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Ganster, D. C. (2005). "Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective", *Academy of management Review*, C: 30, No: 3, ss. 492-502.
- Ganzin, M., Islam, G. ve Suddaby, R. (2020). "Spirituality and entrepreneurship: The role of magical thinking in future-oriented sensemaking", *Organization Studies*, C: 41, No: 1, ss. 77-102.
- García-Villaverde, P. M., Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G. ve Ruiz-Ortega, M. J. (2018). "Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital", *Journal of Business Research*, C: 83, ss. 51-64.
- Garnsey, E. ve Heffernan, P. (2005). "High-technology clustering through spin-out and attraction: The Cambridge case", *Regional Studies*, C: 39, No: 8, ss. 1127-1144.
- Gartner, W. B. (1988). "“Who is an entrepreneur?” is the wrong question", *American journal of small business*, C: 12, No: 4, ss. 11-32.
- Gartner, W. B. (1993). "Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary", *Journal of Business Venturing*, C: 8, No: 3, ss. 231-239.

- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gartner, W. C., Carter, N. M. ve Reynolds, P. D. (2004). *Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*, Sage.
- Geletkanycz, M. A. (1997). "The salience of 'culture's consequences': The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo", *Strategic Management Journal*, C: 18, No: 8, ss. 615-634.
- Geletkanycz, M. A. ve Hambrick, D. C. (1997). "The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance", *Administrative science quarterly*, ss. 654-681.
- George, B. A. ve Marino, L. (2011). "The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 35, No: 5, ss. 989-1024.
- Gifford, S. (1992). "Innovation, firm size and growth in a centralized organization", *Rand Journal of Economics*, C: 23, No: 2, ss. 284-298.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. ve Woo, C. Y. (1997). "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative science quarterly*, ss. 750-783.
- Ginzel, L. E., Kramer, R. M. ve Sutton, R. I. (2004). "Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience", *Organizational identity*, ss. 223-261.
- Giraud Voss, Z., Voss, G. B. ve Moorman, C. (2005). "An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support", *European journal of Marketing*, C: 39, No: 9/10, ss. 1132-1150.
- Gloss, A., Pollack, J. M. ve Ward, M. (2017). "A risky shift? An exploration of the measurement equivalence of entrepreneurial attitudes and entrepreneurial orientation across socioeconomic gradients", *Journal of Business Venturing Insights*, C: 7, ss. 32-37.
- Gottschalk, P. (2006). *CIO and Corporate Strategic Management: Changing Role of CIO to CEO: Changing Role of CIO to CEO*, IGI Global.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American journal of sociology*, C: 91, No: 3, ss. 481-510.
- Green, K. M., Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2008). "Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit", *Journal of Business Venturing*, C: 23, No: 3, ss. 356-383.
- Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of management Review*, C: 12, No: 1, ss. 9-22.

- Greve, A. ve Salaff, J. W. (2003). "Social networks and entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 28, No: 1, ss. 1-22.
- Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L. ve Manigart, S. (2014). "Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities", *Journal of Business Venturing*, C: 29, No: 2, ss. 310-326.
- Grichnik, D. ve Singh, L. (2010). "Resource bootstrapping of nascent entrepreneurs: Conscious entrepreneurial decision or forced reaction?", *Frontiers of entrepreneurship research*, C: 30, No: 12, ss. 3.
- Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. ve Smith, K. G. (2006). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage*, Oxford University Press.
- Guerrero, M., Rialp, J. ve Urbano, D. (2008). "The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model", *International Entrepreneurship and Management Journal*, C: 4, No: 1, ss. 35-50.
- Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (1984). "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, C: 27, No: 1, ss. 25-41.
- Gupta, R. (2019). "Entrepreneurship Orientation (EO), Resources, and Small Firm Growth: Evidence from India", *International Journal of Business and Economics*, C: 18, No: 1, ss. 41-58.
- Gupta, V. ve Fernandez, C. (2009). "Cross-cultural similarities and differences in characteristics attributed to entrepreneurs: a three-nation study", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, C: 15, No: 3, ss. 304-318.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. ve Surie, G. (2004). "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct", *Journal of Business Venturing*, C: 19, No: 2, ss. 241-260.
- Gupta, V., Mortal, S. C. ve Yang, T. (2016). "Entrepreneurial orientation and firm value: Does managerial discretion play a role?", *Review of Managerial Science*, C: 12, No: 1, ss. 1-26.
- Gupta, V., Mortal, S. C. ve Yang, T. (2018). "Entrepreneurial orientation and firm value: Does managerial discretion play a role?", *Review of Managerial Science*, C: 12, No: 1, ss. 1-26.
- Gupta, V. K., Goktan, A. B. ve Gunay, G. (2014). "Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective", *Journal of Business Venturing*, C: 29, No: 2, ss. 273-288.

- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, ss. 5-15.
- Gümüşay, A. A. (2014). "Entrepreneurship from an Islamic Perspective", *Journal of Business Ethics*, C: 130, No: 1, ss. 199-208.
- Gümüşay, A. A. (2017). "Unpacking entrepreneurial opportunities: an institutional logics perspective", *Innovation*, C: 20, No: 3, ss. 209-222.
- Gümüşay, A. A. (2018). "Unpacking entrepreneurial opportunities: an institutional logics perspective", *Innovation*, C: 20, No: 3, ss. 209-222.
- Gürbüz, S. ve şahin, F. (2016). Research methods in social sciences: Philosophy-method-analysis. In: Ankara: Seckin Publication.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). "Work redesign".
- Hagen, E. E. (1963). "How economic growth begins: a theory of social change", *Journal of Social Issues*, C: 19, No: 1, ss. 20-34.
- Hair Jr, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2010). "Multivariate data analysis a global perspective. Pearson Education Inc", *USA, New Jersey*, C: 7458.
- Haleblian, J. ve Finkelstein, S. (1993). "Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion", *Academy of Management Journal*, C: 36, No: 4, ss. 844-863.
- Hambrick, D. C. (1982). "Environmental scanning and organizational strategy", *Strategic Management Journal*, C: 3, No: 2, ss. 159-174.
- Hambrick, D. C. (1994). "Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the " team" label", *Research in organizational behavior*, C: 16, ss. 171-171.
- Hambrick, D. C. (1995). "Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams", *California management review*, C: 37, No: 3, ss. 110-127.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. In: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S. ve Chen, M.-J. (1996). "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative science quarterly*, ss. 659-684.
- Hambrick, D. C. ve Finkelstein, S. (1987). "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes", *Research in organizational behavior*.

- Hambrick, D. C. ve Finkelstein, S. (1995). "The effects of ownership structure on conditions at the top: The case of CEO pay raises", *Strategic Management Journal*, C: 16, No: 3, ss. 175-193.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. ve Mooney, A. C. (2005). "Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors", *Academy of management Review*, C: 30, No: 3, ss. 472-491.
- Hambrick, D. C. ve Fukutomi, G. D. (1991). "The seasons of a CEO's tenure", *Academy of management Review*, C: 16, No: 4, ss. 719-742.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A. ve Fredrickson, J. W. (1993). "Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants", *Strategic Management Journal*, C: 14, No: 6, ss. 401-418.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of management Review*, C: 9, No: 2, ss. 193-206.
- Hambrick, D. C. ve Quigley, T. J. (2014). "Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance", *Strategic Management Journal*, C: 35, No: 4, ss. 473-491.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). "The population ecology of organizations", *American journal of Sociology*, C: 82, No: 5, ss. 929-964.
- Hansen, J. D., Deitz, G. D., Tokman, M., Marino, L. D. ve Weaver, K. M. (2011). "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 1, ss. 61-78.
- Harding, R., Hart, M., Jones-Evans, D. ve Levie, J. (2002). "Global entrepreneurship monitor", *London: London Business School*.
- Hayek, F. A. (1945). "The use of knowledge in society", *The American economic review*, C: 35, No: 4, ss. 519-530.
- Hayes, R. M., Oyer, P. ve Schaefer, S. (2006). "Coworker complementarity and the stability of top-management teams", *Journal of Law, Economics, and Organization*, C: 22, No: 1, ss. 184-212.
- Hayton, J. C., George, G. ve Zahra, S. A. (2002). "National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 26, No: 4, ss. 33-52.
- Hayward, M. L. ve Hambrick, D. C. (1997). "Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris", *Administrative science quarterly*, ss. 103-127.

- Heavey, C. ve Simsek, Z. (2013). "Top Management Compositional Effects on Corporate Entrepreneurship: The Moderating Role of Perceived Technological Uncertainty", *Journal of Product Innovation Management*, C: 30, No: 5, ss. 837-855.
- Henderson, A. D., Miller, D. ve Hambrick, D. C. (2006). "How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance", *Strategic Management Journal*, C: 27, No: 5, ss. 447-460.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C. ve Sarkar, S. (2019). "The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance", *BRQ Business Research Quarterly*.
- Herrmann, P. ve Datta, D. K. (2002). "CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study", *Journal of International Business Studies*, C: 33, No: 3, ss. 551-569.
- Herrmann, P. ve Datta, D. K. (2006). "CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode", *Journal of Management Studies*, C: 43, No: 4, ss. 755-778.
- Hessels, J., Van Gelderen, M. ve Thurik, R. (2008). "Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers", *Small Business Economics*, C: 31, No: 3, ss. 323-339.
- Hiller, N. J. ve Hambrick, D. C. (2005). "Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, C: 26, No: 4, ss. 297-319.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. ve Kochhar, R. (2001). "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, C: 44, No: 1, ss. 13-28.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, C: 22, No: 6-7, ss. 479-491.
- Hitt, M. A. ve Tyler, B. B. (1991). "Strategic decision models: Integrating different perspectives", *Strategic Management Journal*, C: 12, No: 5, ss. 327-351.
- Hofstede, G. (1980). "Culture and organizations", *International Studies of Management & Organization*, C: 10, No: 4, ss. 15-41.
- Hofstede, G. (1983). "National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations", *International Studies of Management & Organization*, C: 13, No: 1-2, ss. 46-74.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative science quarterly*, ss. 286-316.

- Homberg, F. ve Bui, H. T. (2013). "Top management team diversity: A systematic review", *Group & Organization Management*, C: 38, No: 4, ss. 455-479.
- Hong, J., Song, T. H. ve Yoo, S. (2013). "Paths to Success: How Do Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Produce New Product Success?", *Journal of Product Innovation Management*, C: 30, No: 1, ss. 44-55.
- Honig, B. (2001). "Human capital and structural upheaval: A study of manufacturing firms in the West Bank", *Journal of Business Venturing*, C: 16, No: 6, ss. 575-594.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. ve Montagno, R. V. (1993). "An interactive model of the corporate entrepreneurship process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 17, No: 2, ss. 29-37.
- Hsu, D. H. (2007). "Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding", *Research Policy*, C: 36, No: 5, ss. 722-741.
- Hsu, D. K., Wiklund, J., Anderson, S. E. ve Coffey, B. S. (2016). "Entrepreneurial exit intentions and the business-family interface", *Journal of Business Venturing*, C: 31, No: 6, ss. 613-627.
- Hughes, M. ve Morgan, R. E. (2007). "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", *Industrial Marketing Management*, C: 36, No: 5, ss. 651-661.
- Hult, G. T. M. ve Ketchen Jr, D. J. (2001). "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, C: 22, No: 9, ss. 899-906.
- Huyghe, A., Knockaert, M. ve Obschonka, M. (2016). "Unraveling the "passion orchestra" in academia", *Journal of Business Venturing*, C: 31, No: 3, ss. 344-364.
- İnce, A. R. ve Topcu, M. K. "GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN İŞE BAĞLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, C: 27, No: 2, ss. 1-27.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003a). "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions", *Journal of Management*, C: 6, No: 29, ss. 963-989.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003b). "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, C: 29, No: 6, ss. 963-989.
- Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D. ve Geho, P. R. (2018). "Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance", *Journal of Business Research*, C: 90, ss. 134-140.

- Jack, S. L. ve Anderson, A. R. (2002). "The effects of embeddedness on the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, C: 17, No: 5, ss. 467-487.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. ve Kyläheiko, K. (2005). "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance", *Journal of International Entrepreneurship*, C: 3, No: 3, ss. 223-243.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J. ve Brundin, E. (2014). "Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience", *Journal of Business Venturing*, C: 29, No: 1, ss. 17-33.
- Jia, L., LEE, P. M., Moon, H. ve Li, L. (2009). *Me or we: The influence of CEO values on organizational performance through innovativeness and stakeholder consideration*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Jiang, X., Liu, H., Fey, C. ve Jiang, F. (2018). "Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach", *Journal of Business Research*, C: 87, ss. 46-57.
- Jogaratnam, G. ve Tse, E. C. Y. (2006). "Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Jones, B. F. (2010). "Age and great invention", *The Review of Economics and Statistics*, C: 92, No: 1, ss. 1-14.
- Jonsson, P. O. (2014). "What's in a Name? On Language, Concept Formation, and the Definition Disputes in the Entrepreneurship Literature", *On Language, Concept Formation, and the Definition Disputes in the Entrepreneurship Literature (June 23, 2014)*. *Cultural Science*, C: 7, No: 1, ss. 1-22.
- Jonsson, P. O. (2017). "On the Term 'Entrepreneur' and the Conceptualization of Entrepreneurship in the Literature of Classical Economics", *Jonsson, Petur O.(2017)" On the Term 'Entrepreneur' and the Conceptualization of Entrepreneurship in the Literature of Classical Economics"* *International Journal of English Linguistics*, C: 7, No: 6, ss. 16-29.
- Jonsson, P. O. (2017). "On the Term "Entrepreneur" and the Conceptualization of Entrepreneurship in the Literature of Classical Economics", *International Journal of English Linguistics*, C: 7, No: 6.
- Kahn, S., La Mattina, G. ve MacGarvie, M. J. (2017). "'Misfits,'" "stars," and immigrant entrepreneurship", *Small Business Economics*, C: 49, No: 3, ss. 533-557.
- Kahneman, D. (1979). "Tversky A.(1979)", *Prospect theory: an analysis of decision under risk*, ss. 263-292.

- Kalayci, S. (2005). "SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri", *Ankara: Asil Yayın Dağıtım*.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ankara, Turkey.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A. ve Fueglistaller, U. (2015). "Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus", *Journal of Business Venturing*, C: 30, No: 4, ss. 582-602.
- Karabulut, T. (2009). "ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİNİ VE EĞİLİMLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 26, No: 1, ss. 331-356.
- Katz, J. A. (2003). "The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education", *Journal of Business Venturing*, C: 18, No: 2, ss. 283-300.
- Katz, R. (1982). "The effects of group longevity on project communication and performance", *Administrative science quarterly*, ss. 81-104.
- Kaufmann, P. J. ve Dant, R. P. (1999). "Franchising and the domain of entrepreneurship research", *Journal of Business Venturing*, C: 14, No: 1, ss. 5-16.
- Keck, S. L. ve Tushman, M. L. (1993). "Environmental and organizational context and executive team structure", *Academy of Management Journal*, C: 36, No: 6, ss. 1314-1344.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M. ve Ng, H. P. (2007). "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, C: 22, No: 4, ss. 592-611.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R. ve Peterson, R. A. (1992). "First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions", *Journal of marketing*, C: 56, No: 4, ss. 33-52.
- Khan, A. M. (1986). "Entrepreneur characteristics and the prediction of new venture success", *Omega*, C: 14, No: 5, ss. 365-372.
- Khan, A. M. ve Manopichetwattana, V. (1989). "Innovative and noninnovative small firms: Types and characteristics", *Management science*, C: 35, No: 5, ss. 597-606.
- Khandwalla, P. N. (1976). "Some top management styles, their context and performance", *Organization and administrative sciences*, C: 7, No: 4, ss. 21-51.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*.

- Kilby, P. (2003). "The heffalump revisited", *Journal of International Entrepreneurship*, C: 1, No: 1, ss. 13-29.
- Kilenthong, P., Hultman, C. M. ve Hills, G. E. (2016). "Entrepreneurial orientation as the determinant of entrepreneurial marketing behaviors", *Journal of Small Business Strategy*, C: 26, No: 2, ss. 1-22.
- Kimberly, J. R. ve Evanisko, M. J. (1981). "Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal*, C: 24, No: 4, ss. 689-713.
- Kirzner, I. M. (2015). *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago press.
- Kiss, A. N., Danis, W. M. ve Cavusgil, S. T. (2012). "International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda", *Journal of Business Venturing*, C: 27, No: 2, ss. 266-290.
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In: na.
- Knight, G. A. (1997). "Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation", *Journal of Business Venturing*, C: 12, No: 3, ss. 213-225.
- Knight, G. A. ve Cavusgil, S. T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, C: 35, No: 2, ss. 124-141.
- Kodithuwakku, S. S. ve Rosa, P. (2002). "The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment", *Journal of Business Venturing*, C: 17, No: 5, ss. 431-465.
- Kollmann, T., Christofor, J. ve Kuckertz, A. (2007). "Explaining individual entrepreneurial orientation: Conceptualisation of a cross-cultural research framework", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, C: 4, No: 3, ss. 325-340.
- Kor, Y. Y. (2003). "Experience-based top management team competence and sustained growth", *Organization science*, C: 14, No: 6, ss. 707-719.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T. ve Michael, S. C. (2007). "Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions", *Journal of Management Studies*, C: 44, No: 7, ss. 1187-1212.
- Kor, Y. Y. ve Misangyi, V. F. (2008). "Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness", *Strategic Management Journal*, C: 29, No: 12, ss. 1345-1355.

- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice", *Academy of Management journal*, C: 38, No: 1, ss. 60-84.
- Kourilsky, M. L. ve Walstad, W. B. (1998). "Entrepreneurship and female youth: Knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices", *Journal of Business Venturing*, C: 13, No: 1, ss. 77-88.
- Kreiser, P., Marino, L. ve Weaver, K. M. (2001). "Correlates of entrepreneurship: The impact of national culture on risk-taking and proactiveness in SMEs", *University of Alabama, Department of Management and Marketing*, ss. 1-19.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P. ve Weaver, K. M. (2010). "Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 34, No: 5, ss. 959-984.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. ve Weaver, K. M. (2002). "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 26, No: 4, ss. 71-93.
- Kropp, F., Lindsay, N. J. ve Shoham, A. (2008). "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D. ve Carsrud, A. L. (2000). "Competing models of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, C: 15, No: 5-6, ss. 411-432.
- Krueger, N. (1993). "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 18, No: 1, ss. 5-21.
- Kuada, J. (2009). "Gender, social networks, and entrepreneurship in Ghana", *Journal of African Business*, C: 10, No: 1, ss. 85-103.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. ve Servais, P. (2007). "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance", *Journal of world business*, C: 42, No: 3, ss. 253-267.
- Kuratko, D. F. ve Audretsch, D. B. (2009). "Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 33, No: 1, ss. 1-17.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. ve Hornsby, J. S. (1990). "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment", *Strategic Management Journal*, ss. 49-58.

- Kwon, S.-W. ve Arenius, P. (2010). "Nations of entrepreneurs: A social capital perspective", *Journal of Business Venturing*, C: 25, No: 3, ss. 315-330.
- Lampe, J., Kraft, P. S. ve Bausch, A. (2019). "Mapping the field of research on entrepreneurial organizations (1937–2016): A bibliometric analysis and research agenda", *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 1042258719851217.
- Lanchimba, C., Windsperger, J. ve Fadaïro, M. (2018). "Entrepreneurial orientation, risk and incentives: the case of franchising", *Small Business Economics*, C: 50, No: 1, ss. 163-180.
- Landström, H. ve Benner, M. (2010). "Entrepreneurship research: a history of scholarly migration", *Historical foundations of entrepreneurship research*, ss. 15-45.
- Lankau, M. J., Ward, A., Amason, A., Ng, T., Sonnenfeld, J. A. ve Agle, B. R. (2007). "Examining the impact of organizational value dissimilarity in top management teams", *Journal of Managerial Issues*, ss. 11-34.
- Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S. ve Patzelt, H. (2012). "Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, C: 27, No: 4, ss. 414-435.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment managing differentiation and integration*.
- Lazear, E. P. (2004). "Balanced skills and entrepreneurship", *American Economic Review*, C: 94, No: 2, ss. 208-211.
- Le Breton–Miller, I. ve Miller, D. (2006). "Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 30, No: 6, ss. 731-746.
- Lee, C., Lee, K. ve Pennings, J. M. (2001). "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures", *Strategic Management Journal*, C: 22, No: 6-7, ss. 615-640.
- Lee, L., Wong, P. K., Der Foo, M. ve Leung, A. (2011). "Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 1, ss. 124-136.
- Lee, L., Wong, P. K., Foo, M. D. ve Leung, A. (2011). "Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 1, ss. 124-136.
- Lee, S. H. ve Wong, P. K. (2004). "An exploratory study of technopreneurial intentions: A career anchor perspective", *Journal of Business Venturing*, C: 19, No: 1, ss. 7-28.

- Lee, S. M. ve Peterson, S. J. (2000). "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness", *Journal of world business*, C: 35, No: 4, ss. 401-416.
- Leff, N. H. (1979). "Entrepreneurship and economic development: The problem revisited", *Journal of Economic Literature*, C: 17, No: 1, ss. 46-64.
- Leibenstein, H. (1978). "On the basic proposition of X-efficiency theory", *The American economic review*, C: 68, No: 2, ss. 328-332.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R. ve Chamorro-Premuzic, T. (2014). "The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits", *Personality and Individual Differences*, C: 63, ss. 58-63.
- Li, J. ve Tang, Y. (2010). "CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion", *Academy of Management Journal*, C: 53, No: 1, ss. 45-68.
- Li, J. ve Tang, Y. (2013). "The social influence of executive hubris", *Management International Review*, C: 53, No: 1, ss. 83-107.
- Liao, J. ve Gartner, W. B. (2006). "The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms", *Small Business Economics*, C: 27, No: 1, ss. 23-40.
- Liberati, D., Marinucci, M. ve Tanzi, G. M. (2016). "Science and technology parks in Italy: main features and analysis of their effects on the firms hosted", *The Journal of Technology Transfer*, C: 41, No: 4, ss. 694-729.
- Lieberson, S. ve O'Connor, J. F. (1972). "Leadership and organizational performance: A study of large corporations", *American sociological review*, ss. 117-130.
- Lin, W.-T. ve Cheng, K.-Y. (2011). "The effect of upper echelons' compensation on firm internationalization", *Asia Pacific Journal of Management*, C: 30, No: 1, ss. 73-90.
- Lindquist, M. J., Sol, J. ve Van Praag, M. (2015). "Why do entrepreneurial parents have entrepreneurial children?", *Journal of Labor Economics*, C: 33, No: 2, ss. 269-296.
- Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M. ve Kellermanns, F. W. (2019). "Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens", *International Entrepreneurship and Management Journal*, ss. 1-29.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. ve Veiga, J. F. (2008). "Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface", *Academy of Management Journal*, C: 51, No: 3, ss. 557-576.

- Lisboa, A., Skarmeas, D. ve Lages, C. (2011). "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach", *Industrial Marketing Management*, C: 40, No: 8, ss. 1274-1284.
- Littunen, H. ve Niittykangas, H. (2010). "The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship", *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Locke, E. A. (1991). "The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core", *Organizational behavior and human decision processes*.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D. ve Dickson, P. H. (2017). "Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 41, No: 6, ss. 973-998.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D. ve Dickson, P. H. (2018). "Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 41, No: 6, ss. 973-998.
- Low, A. M. ve Tan, W. L. (1997). "Entrepreneurs, entrepreneurship and enterprising culture".
- Low, M. B. ve MacMillan, I. C. (1988). "Entrepreneurship: Past research and future challenges", *Journal of Management*, C: 14, No: 2, ss. 139-161.
- Lumpkin ve Dess. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of management Review*, C: 21, No: 1, ss. 135-172.
- Lumpkin, G. ve Dess, G. G. (1996). Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct-A Reply to" Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage". In: JSTOR.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. ve Moss, T. W. (2010). "Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses", *Entrepreneurship & Regional Development*, C: 22, No: 3-4, ss. 241-264.
- Lumpkin, G. T. ve 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*, C: 16, No: 5, ss. 429-451.
- MacMillan, I. C. ve Day, D. L. (1987). "Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry", *Journal of Business Venturing*, C: 2, No: 1, ss. 29-39.
- MacNulty, C. A. R. (1977). "Scenario development for corporate planning", *futures*, C: 9, No: 2, ss. 128-138.
- Macrae, D. J. (1992). "Characteristics of high and low growth small & medium sized businesses", *Management Research News*, C: 15, No: 4, ss. 11-17.

- Malone, T. W., Laubacher, R. ve Morton, M. S. S. (2003). *Inventing the Organizations of the 21st Century*, MIT press.
- Maloney, M. M. ve Zellmer-Bruhn, M. E. (2006). "Building bridges, windows and cultures: Mediating mechanisms between team heterogeneity and performance in global teams", *Management International Review*, C: 46, No: 6, ss. 697-720.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). "Organizations John Wiley & Sons", *New York*.
- Markman, G. D., Phan, P. H., Balkin, D. B. ve Gianiodis, P. T. (2005). "Entrepreneurship and university-based technology transfer", *Journal of Business Venturing*, C: 20, No: 2, ss. 241-263.
- Marques, C. S., Santos, G., Galvão, A., Mascarenhas, C. ve Justino, E. (2018). "Entrepreneurship education, gender and family background as antecedents on the entrepreneurial orientation of university students", *International Journal of Innovation Science*.
- Marquis, C. ve Tilcsik, A. (2013). "Imprinting: Toward a multilevel theory", *Academy of Management Annals*, C: 7, No: 1, ss. 195-245.
- Marvel, M. R., Davis, J. L. ve Sproul, C. R. (2016). "Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 40, No: 3, ss. 599-626.
- Masa'deh, R. e., Al-Henzab, J., Tarhini, A. ve Obeidat, B. Y. (2018). "The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance", *Benchmarking: An International Journal*, C: 25, No: 8, ss. 3117-3142.
- Mason, C. ve Brown, R. "ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS AND GROWTH ORIENTED ENTREPRENEURSHIP".
- Mauer, R., Neergaard, H. ve Linstad, A. K. (2017). "Self-efficacy: Conditioning the entrepreneurial mindset", *Revisiting the entrepreneurial mind*, Springer.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*, Simon and Schuster.
- McCraw, T. K. (1990). Berle and Means. In: JSTOR.
- McGee, J. E. ve Peterson, M. (2017). "The Long-Term Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Orientation on Venture Performance", *Journal of Small Business Management*, C: 57, No: 3, ss. 720-737.
- McKeever, E., Jack, S. ve Anderson, A. (2015). "Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place", *Journal of Business Venturing*, C: 30, No: 1, ss. 50-65.

- Mehrabi, H., Coviello, N. ve Ranaweera, C. (2019). "Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference", *Industrial Marketing Management*, C: 77, ss. 129-142.
- Menor, L. J. ve Roth, A. V. (2007). "New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation", *Journal of operations management*, C: 25, No: 4, ss. 825-846.
- Merz, G. R., Weber, P. B. ve Laetz, V. B. (1994). "Linking small business management with entrepreneurial growth", *Journal of Small Business Management*, C: 32, No: 4, ss. 48.
- Messersmith, J. G. ve Wales, W. J. (2013). "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management", *International Small Business Journal*, C: 31, No: 2, ss. 115-136.
- Meyer, G. D. ve Heppard, K. A. (2000). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman Jr, H. J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process", *Academy of management Review*, C: 3, No: 3, ss. 546-562.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management science*, C: 29, No: 7, ss. 770-791.
- Miller, D. (1988). *Stale in the saddle: CEO tenure and adaptation*. Retrieved from
- Miller, D. (2011). "Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 35, No: 5, ss. 873-894.
- Miller, D. ve Dröge, C. (1986). "Psychological and traditional determinants of structure", *Administrative science quarterly*, ss. 539-560.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). "Archetypes of strategy formulation", *Management science*, C: 24, No: 9, ss. 921-933.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1980). "Momentum and revolution in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, C: 23, No: 4, ss. 591-614.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, C: 3, No: 1, ss. 1-25.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. ve Toulouse, J.-M. (1982). "Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment", *Academy of Management Journal*, C: 25, No: 2, ss. 237-253.

- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2011). "Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 35, No: 5, ss. 1051-1076.
- Miller, D. ve Toulouse, J.-M. (1986). "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms", *Management science*, C: 32, No: 11, ss. 1389-1409.
- Milliken, F. J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty", *Academy of management Review*, C: 12, No: 1, ss. 133-143.
- Milliken, F. J. ve Martins, L. L. (1996). "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of management Review*, C: 21, No: 2, ss. 402-433.
- Miner, J. B. (1980). *Theories of organizational behavior*, Dryden Press.
- Mintzberg, H. (1973). "Strategy-making in three modes", *California management review*, C: 16, No: 2, ss. 44-53.
- Mintzberg, H. (1979). "The structuring of", *Organizations*.
- Mintzberg, H. (1989). "The structuring of organizations", *Readings in strategic management*, Springer.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*, Pearson UK.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). "The structure of" unstructured" decision processes", *Administrative science quarterly*, ss. 246-275.
- Moroz, P. W. ve Hindle, K. (2012). "Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 36, No: 4, ss. 781-818.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M. ve Allen, J. (2007). "Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, C: 13, No: 4, ss. 12-39.
- Moruku, R. K. (2013). "Does entrepreneurial orientation predict entrepreneurial behaviour?", *International Journal of Entrepreneurship*, C: 17, ss. 41.
- Mosciski, P. D. (2004). "The Study of Top Management Team Heterogeneity, Sociocultural Context, and Internationalization, On Firm Performance: Where To Go From Here", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, C: 9, No: 2, ss. 133.

- Mosey, S. ve Wright, M. (2007). "From human capital to social capital: A longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 31, No: 6, ss. 909-935.
- Mrabure, R. H. O., Ruwhiu, D. ve Gray, B. (2018). "Indigenous entrepreneurial orientation: a Māori perspective", *Journal of Management & Organization*, ss. 1-25.
- Mueller, S. L. ve Thomas, A. S. (2001). "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness", *Journal of Business Venturing*, C: 16, No: 1, ss. 51-75.
- Musteen, M., Barker III, V. L. ve Baeten, V. L. (2006). "CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure", *Journal of Business Research*, C: 59, No: 5, ss. 604-612.
- Nadkarni, S. ve Herrmann, P. (2010). "CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry", *Academy of Management Journal*, C: 53, No: 5, ss. 1050-1073.
- Naktiyok, A. ve Timuroğlu, M. K. (2009). "Öğrencilerin motivasyonel değerlerinin girişimcilik niyetleri üzerine etkisi ve bir uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 23, No: 3, ss. 85-103.
- Naman, J. L. ve Slevin, D. P. (1993). "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, C: 14, No: 2, ss. 137-153.
- Naudé, W. (2013). "Entrepreneurship and economic development: Theory, evidence and policy", *Evidence and Policy. IZA Discussion Paper*, No: 7507.
- Nemiro, J., Beyerlein, M. M., Bradley, L. ve Beyerlein, S. (2008). *The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*, John Wiley & Sons.
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., Beersma, B. ve McIlwain, D. (2011). "All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance", *The Leadership Quarterly*, C: 22, No: 5, ss. 910-925.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2009). "How broadly does education contribute to job performance?", *Personnel Psychology*, C: 62, No: 1, ss. 89-134.
- Nicolaou, N. ve Birley, S. (2003). "Academic networks in a trichotomous categorisation of university spinouts", *Journal of Business Venturing*, C: 18, No: 3, ss. 333-359.
- Nicolaou, N., Lockett, A., Ucbasaran, D. ve Rees, G. (2019). "Exploring the potential and limits of a neuroscientific approach to entrepreneurship", *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, C: 37, No: 6, ss. 557-580.

- Nicolaou, N., Phan, P. H. ve Stephan, U. (2020). The Biological Perspective in Entrepreneurship Research. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Nicolaou, N. ve Shane, S. (2009). "Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity?", *Journal of Business Venturing*, C: 24, No: 1, ss. 1-22.
- Nielsen, R. P. (1988). "Cooperative strategy", *Strategic Management Journal*, C: 9, No: 5, ss. 475-492.
- Nilsson, A. S., Rickne, A. ve Bengtsson, L. (2010). "Transfer of academic research: uncovering the grey zone", *The Journal of Technology Transfer*, C: 35, No: 6, ss. 617-636.
- Nissan, E., Martin, M.-Á. G. ve Picazo, M.-T. M. (2011). "Relationship between organizations, institutions, entrepreneurship and economic growth process", *International Entrepreneurship and Management Journal*, C: 7, No: 3, ss. 311-324.
- Nişancı, Z. N. (2015). "Göçmen girişimcilik üzerine: Pittsburgh'daki Türk girişimciler".
- O'Reilly III, C. A. ve Tushman, M. L. (2013). "Organizational ambidexterity: Past, present, and future", *Academy of Management Perspectives*, C: 27, No: 4, ss. 324-338.
- O'shea, R. P., Allen, T. J., Chevalier, A. ve Roche, F. (2005). "Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities", *Research Policy*, C: 34, No: 7, ss. 994-1009.
- Okray, Z. (2015). "TÜRK ATASÖZLERİ VE DEYİMLERİNDE KADIN İMGESİ", *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 6, No: 1, ss. 93-102.
- Onstenk, J. (2003). "Entrepreneurship and vocational education", *European educational research journal*, C: 2, No: 1, ss. 74-89.
- Onur, R., Numan, Numan, Erkmén, Ömer (Writer) & Yomi Kastro (Director). (2017). Teknolojinin Midası Olmak. In smartcon Conferences (Producer). Turkey: smartcon Conferences.
- Oppong, S. (2014). "Upper echelons theory revisited: The need for a change from causal description to casual explanation", *Management: journal of contemporary management issues*, C: 19, No: 2, ss. 169-183.
- Orhunbilge, N. (2010). "Çok değişkenli istatistik yöntemler", *İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını*.
- Oviatt, B. M. ve McDougall, P. P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 29, No: 5, ss. 537-553.

- Özbilgin, M. (2009). *Equality, diversity and inclusion at work: yesterday, today and tomorrow*, Edward Elgar Cheltenham.
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S. ve Kailer, N. (2019). "The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance", *Journal of Business Research*, C: 94, ss. 183-194.
- Parente, R., ElTarabishy, A., Vesci, M. ve Botti, A. (2018a). "The epistemology of humane entrepreneurship: Theory and proposal for future research agenda", *Journal of Small Business Management*, C: 56, No: sup1, ss. 30-52.
- Parente, R., ElTarabishy, A., Vesci, M. ve Botti, A. (2018b). "The Epistemology of Humane Entrepreneurship: Theory and Proposal for Future Research Agenda", *Journal of Small Business Management*, C: 56, ss. 30-52.
- Parker, S. C. (2011). "Intrapreneurship or entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 1, ss. 19-34.
- Parker, S. C. ve Van Praag, C. M. (2012). "The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start?", *Journal of Business Venturing*, C: 27, No: 1, ss. 31-46.
- Patel, P. C., Kohtamäki, M., Parida, V. ve Wincent, J. (2015). "Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity", *Strategic Management Journal*, C: 36, No: 11, ss. 1739-1749.
- Patzelt, H., zu Knyphausen-Aufseß, D. ve Fischer, H. T. (2009). "Upper echelons and portfolio strategies of venture capital firms", *Journal of Business Venturing*, C: 24, No: 6, ss. 558-572.
- Păunescu, C., Popescu, M. C. ve Duennweber, M. (2018). "Factors determining desirability of entrepreneurship in Romania", *Sustainability*, C: 10, No: 11, ss. 3893.
- Pearce, J. A., Fritz, D. A. ve Davis, P. S. (2010). "Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 34, No: 1, ss. 219-248.
- Pearn, M. (2002). *Individual differences and development in organisations*, Wiley Online Library.
- Pennings, J. M., Lee, K. ve Witteloostuijn, A. v. (1998). "Human capital, social capital, and firm dissolution", *Academy of Management Journal*, C: 41, No: 4, ss. 425-440.
- Peters, M. ve Kallmuenzer, A. (2018). "Entrepreneurial orientation in family firms: The case of the hospitality industry", *Current Issues in Tourism*, C: 21, No: 1, ss. 21-40.

- Peterson, R. A. ve Berger, D. G. (1971). "Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry", *Administrative science quarterly*, ss. 97-106.
- Pettigrew, A. M. (1992). "On studying managerial elites", *Strategic Management Journal*, C: 13, No: S2, ss. 163-182.
- Pfeffer, J. (1983). "Organizational demography", *Research in organizational behavior*.
- Pfeffer, J. (1985). "Organizational demography: Implications for management", *California management review*, C: 28, No: 1, ss. 67-81.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). "The External Control of Organisations (Pittman, Boston)".
- Phan, P. H. (2004). Entrepreneurship theory: Possibilities and future directions. In: Elsevier.
- Phan, P. H. (2004). "Entrepreneurship theory: possibilities and future directions", *Journal of Business Venturing*, C: 19, No: 5, ss. 617-620.
- Phan, P. H., Butler, J. E. ve Lee, S. H. (1996). "Crossing mother: Entrepreneur-franchisees' attempts to reduce franchisor influence", *Journal of Business Venturing*, C: 11, No: 5, ss. 379-402.
- Phan, P. H., Wong, P. K. ve Wang, C. K. (2002). "Antecedents to entrepreneurship among university students in Singapore: Beliefs, attitudes and background", *Journal of Enterprising Culture*, C: 10, No: 02, ss. 151-174.
- Picone, P. M., Dagnino, G. B. ve Minà, A. (2014). "The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda", *Academy of Management Perspectives*, C: 28, No: 4, ss. 447-468.
- Pidduck, R. J., Busenitz, L. W., Zhang, Y. ve Moulick, A. G. (2020). "Oh, the places you'll go: A schema theory perspective on cross-cultural experience and entrepreneurship", *Journal of Business Venturing Insights*, C: 14, ss. e00189.
- Pinchot III, G. (1985). "Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur", *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Pitcher, P. ve Smith, A. D. (2001). "Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies", *Organization science*, C: 12, No: 1, ss. 1-18.
- Pittino, D., Visintin, F. ve Lauto, G. (2017). "A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation", *European Management Journal*, C: 35, No: 2, ss. 224-237.
- Plambeck, N. (2012). "The development of new products: The role of firm context and managerial cognition", *Journal of Business Venturing*, C: 27, No: 6, ss. 607-621.

- Porter, M. (1980). "Competitive Strategy, New York: Free Press", *PorterCompetitive Strategy1980*.
- Porter, M. E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, C: 12, No: S2, ss. 95-117.
- Postmes, T. ve Jetten, J. (2006). *Individuality and the group: Advances in social identity*, Sage.
- Prahalad, C. K. ve Bettis, R. A. (1986). "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, C: 7, No: 6, ss. 485-501.
- Rasmussen, E., Moen, Ø. ve Gulbrandsen, M. (2006). "Initiatives to promote commercialization of university knowledge", *Technovation*, C: 26, No: 4, ss. 518-533.
- Rauch, A., Frese, M., Baum, J., Frese, M. ve Baron, R. (2007). The psychology of entrepreneurship. In: New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- Rauch, A. ve Hatak, I. (2016). "A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms", *Journal of Business Venturing*, C: 31, No: 5, ss. 485-504.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. ve Frese, M. (2009). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 33, No: 3, ss. 761-787.
- Rawlings, J. O., Pantula, S. G. ve Dickey, D. A. (2001). *Applied regression analysis: a research tool*, Springer Science & Business Media.
- Renko, M., Kroeck, K. G. ve Bullough, A. (2012). "Expectancy theory and nascent entrepreneurship", *Small Business Economics*, C: 39, No: 3, ss. 667-684.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M. ve Hiller, N. J. (2009). "The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence", *Journal of applied psychology*, C: 94, No: 6, ss. 1365.
- Reuber, A. R. ve Fischer, E. (2011). "International entrepreneurship in internet-enabled markets", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 6, ss. 660-679.
- Rezaei, J. ve Ortt, R. (2018). "Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances", *Management Research Review*, C: 41, No: 7, ss. 878-900.
- Richard, O. C. ve Shelor, R. M. (2002). "Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories", *International Journal of Human Resource Management*, C: 13, No: 6, ss. 958-974.

- Richard, O. C., Wu, P. ve Chadwick, K. (2009). "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure", *The International Journal of Human Resource Management*, C: 20, No: 5, ss. 1078-1095.
- Rindova, V., Barry, D. ve Ketchen Jr, D. J. (2009). "Entrepreneurship as emancipation", *Academy of management Review*, C: 34, No: 3, ss. 477-491.
- Robinson, P. B. ve Keith Hunt, H. (1992). "Entrepreneurship and birth order: Fact or folklore", *Entrepreneurship & Regional Development*, C: 4, No: 3, ss. 287-298.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C. ve Hunt, H. K. (1991). "An attitude approach to the prediction of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 15, No: 4, ss. 13-32.
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J. ve Parra-Requena, G. (2018). "From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities", *European Management Journal*, C: 36, No: 2, ss. 195-209.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. ve Bausch, A. (2011). "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 4, ss. 441-457.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. ve Müller, V. (2013). "Does acquiring venture capital pay off for the funded firms? A meta-analysis on the relationship between venture capital investment and funded firm financial performance", *Journal of Business Venturing*, C: 28, No: 3, ss. 335-353.
- Rotter, J. B. (1966). "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological monographs: General and applied*, C: 80, No: 1, ss. 1.
- Rotter, J. B. (1990). "Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable", *American psychologist*, C: 45, No: 4, ss. 489.
- Rubin, A. ve Callaghan, C. W. (2019). "Entrepreneurial orientation, technological propensity and academic research productivity", *Heliyon*, C: 5, No: 8, ss. e02328.
- Rumelt, R. P. (1987). "Theory, strategy, and entrepreneurship", *The competitive challenge*, C: 137, ss. 158.
- Runyan, R., Droge, C. ve Swinney, J. (2008). "Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?", *Journal of Small Business Management*, C: 46, No: 4, ss. 567-588.
- Russ, G. (1991). Symbolic Communication and Image Management in Organisations' in R. Giacalone and P. Rosenfeld (eds), *Applied Impression Management: How Image-Making Affects Managerial Decisions*, 219±40. In: Newbury Park, CA: Sage.

- Rutherford, M. W. ve Holt, D. T. (2007). "Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents", *Journal of organizational change Management*, C: 20, No: 3, ss. 429-446.
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., Cheng, T. C. E. ve Lonial, S. C. (2019). "Relating entrepreneurial orientation with operational responsiveness", *International Journal of Operations & Production Management*, C: 39, No: 5, ss. 739-766.
- Salanick, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). "Constraints On Administrator Discretion: The Limited Influence of Mayors on City Budgets", *Urban affairs quarterly*, C: 12, No: 4, ss. 475-498.
- Salas, E., Goodwin, G. F. ve Burke, C. S. (2008). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, Routledge.
- Sanders, W. G. (2001). "Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay", *Academy of Management Journal*, C: 44, No: 3, ss. 477-492.
- Sanders, W. G. ve Hambrick, D. C. (2007). "Swinging for the fences: The effects of CEO stock options on company risk taking and performance", *Academy of Management Journal*, C: 50, No: 5, ss. 1055-1078.
- Sarason, Y., Dillard, J. F. ve Dean, T. (2010). "How can we know the dancer from the dance?: Reply to "Entrepreneurship as the structuration of individual and opportunity: A response using a critical realist perspective".(Mole and Mole, 2008)", *Journal of Business Venturing*, C: 25, No: 2, ss. 238-243.
- Saroghi, H., Libaers, D. ve Burkemper, A. (2015). "Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors", *Journal of Business Venturing*, C: 30, No: 5, ss. 714-731.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. ve Laveren, E. (2014). "The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth", *Small Business Economics*, C: 43, No: 1, ss. 39-55.
- Schere, J. L. (1982). *Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers*. Paper presented at the Academy of management proceedings.
- Schmidt, W. H. ve Posner, B. Z. (1983). *Managerial values in perspective*, AMA Membership Publications Division, American Management Associations.
- Schmitt-Rodermund, E. ve Vondracek, F. W. (2002). "Occupational dreams, choices and aspirations: Adolescents' entrepreneurial prospects and orientations", *Journal of Adolescence*, C: 25, No: 1, ss. 65-78.

- Schumpeter, J. A. (1947). "The creative response in economic history", *The journal of economic history*, C: 7, No: 2, ss. 149-159.
- Scott, W. R. (2005). "Institutional theory: Contributing to a theoretical research program", *Great minds in management: The process of theory development*, C: 37, No: 2, ss. 460-484.
- Scuotto, V., Del Giudice, M., Garcia-Perez, A., Orlando, B. ve Ciampi, F. (2020). "A spill over effect of entrepreneurial orientation on technological innovativeness: an outlook of universities and research based spin offs", *The Journal of Technology Transfer*, C: 45, No: 6, ss. 1634-1654.
- Shahriar, A. Z. M. (2018). "Gender differences in entrepreneurial propensity: Evidence from matrilineal and patriarchal societies", *Journal of Business Venturing*, C: 33, No: 6, ss. 762-779.
- Shan, P., Song, M. ve Ju, X. (2016). "Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?", *Journal of Business Research*, C: 69, No: 2, ss. 683-690.
- Shane, S. (2000). "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Organization science*, C: 11, No: 4, ss. 448-469.
- Shane, S. (2009). "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy", *Small Business Economics*, C: 33, No: 2, ss. 141-149.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management Review*, C: 25, No: 1, ss. 217-226.
- Shane, S. A. (1992). "Why do some societies invent more than others?", *Journal of Business Venturing*, C: 7, No: 1, ss. 29-46.
- Shapero, A. ve Sokol, L. (1982). "The social dimensions of entrepreneurship", *Encyclopedia of entrepreneurship*, ss. 72-90.
- Shapira, Z. (1995). *Risk taking: A managerial perspective*, Russell Sage Foundation.
- Sharma, P. ve Chrisman, S. J. J. (2007). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship*, Springer.
- Shaw, E. ve Carter, S. (2007). "Social entrepreneurship", *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*, McGraw-Hill College.

- Shepherd, D. A. (2010). "Letter from the editor-in-chief: Dean A. Shepherd", *Journal of Business Venturing*, C: 25, No: 1, ss. 1-5.
- Shepherd, D. A. ve Douglas, E. J. (1997). *Is management education developing, or killing, the entrepreneurial spirit*. Paper presented at the Proceedings of the 1997 USASBE Annual National Conference Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development, San Francisco, California.
- Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R. ve Wiklund, J. (2019). "What are we explaining? A review and agenda on initiating, engaging, performing, and contextualizing entrepreneurship", *Journal of Management*, C: 45, No: 1, ss. 159-196.
- Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L. ve Ireland, R. D. (2010). "The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges", *Journal of Management*, C: 36, No: 1, ss. 40-65.
- Shrivastava, P. ve Nachman, S. A. (1989). "Strategic leadership patterns", *Strategic Management Journal*, C: 10, No: S1, ss. 51-66.
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y. ve Liu, C. (2019). "Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, C: 25, No: 3, ss. 433-456.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*, Simon and Schuster.
- Simons, T., Pelled, L. H. ve Smith, K. A. (1999). "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams", *Academy of Management Journal*, C: 42, No: 6, ss. 662-673.
- Simsek, Z. (2009). "Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding", *Journal of Management Studies*, C: 46, No: 4, ss. 597-624.
- Simsek, Z., Heavey, C. ve Fox, B. C. (2017a). "(Meta-) framing strategic entrepreneurship", *Strategic Organization*, C: 15, No: 4, ss. 504-518.
- Simsek, Z., Heavey, C. ve Fox, B. C. (2017b). "(Meta-)framing strategic entrepreneurship", *Strategic Organization*, C: 15, No: 4, ss. 504-518.
- Simsek, Z., Heavey, C. ve Veiga, J. F. (2010). "The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation", *Strategic Management Journal*, C: 31, No: 1, ss. 110-119.
- Slevin, D. P. ve Covin, J. G. (1997). "Strategy formation patterns, performance, and the significance of context", *Journal of Management*, C: 23, No: 2, ss. 189-209.

- Slevin, D. P. ve Covin, J. G. (1998). "Time, growth, complexity, and transitions: Entrepreneurial challenges for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 22, No: 2, ss. 53-68.
- Slevin, D. P. ve Terjesen, S. A. (2011). "Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 35, No: 5, ss. 973-987.
- Smith, C., Smith, J. B. ve Shaw, E. (2017). "Embracing digital networks: Entrepreneurs' social capital online", *Journal of Business Venturing*, C: 32, No: 1, ss. 18-34.
- Smith, W. K. ve Tushman, M. L. (2005). "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams", *Organization science*, C: 16, No: 5, ss. 522-536.
- Snyder, M. ve Ickes, W. (1985). "Personality and social behavior", *Handbook of social psychology*, C: 2, No: 3, ss. 883-947.
- Soer, T. (2019). "The influence of uncertainty and cultural tightness-looseness on the decision-making processes of entrepreneurs in South Africa", University of Twente.
- Sonnentag, S. (1998). "Expertise in professional software design: A process study", *Journal of applied psychology*, C: 83, No: 5, ss. 703.
- Spencer, A. S., Kirchhoff, B. A. ve White, C. (2008). "Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: The essence of creative destruction", *International Small Business Journal*, C: 26, No: 1, ss. 9-26.
- Spivack, A. J., McKelvie, A. ve Haynie, J. M. (2014). "Habitual entrepreneurs: Possible cases of entrepreneurship addiction?", *Journal of Business Venturing*, C: 29, No: 5, ss. 651-667.
- Stafsudd, A. (2006). "People are strange when you're a stranger: Senior executives select similar successors", *European Management Review*, C: 3, No: 3, ss. 177-189.
- Stanley, L. J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C. ve Kellermanns, F. W. (2019). "A typology of family firms: An investigation of entrepreneurial orientation and performance", *Family Business Review*, C: 32, No: 2, ss. 174-194.
- Stanworth, J. ve Curran, J. (1999). "Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy", *Journal of Business Venturing*, C: 14, No: 4, ss. 323-344.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. ve Dutton, J. E. (1981). "Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis", *Administrative science quarterly*, ss. 501-524.

- Steinhoff, D. (1979). *The world of business*, McGraw-Hill Companies.
- Stenholm, P., Acs, Z. J. ve Wuebker, R. (2013). "Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity", *Journal of Business Venturing*, C: 28, No: 1, ss. 176-193.
- Stephan, U. ve Pathak, S. (2016). "Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, C: 31, No: 5, ss. 505-523.
- Stevenson, H. ve Gumpert, D. (1991). "The Heart of the Enterprise", *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School, Boston.
- Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Cambridge, MA.
- Stewart, W. H. ve Roth, P. L. (2007). "A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers", *Journal of Small Business Management*, C: 45, No: 4, ss. 401-421.
- Stopford, J. M. ve Baden-Fuller, C. W. (1994). "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, C: 15, No: 7, ss. 521-536.
- Su, J., Zhai, Q. ve Karlsson, T. (2017a). "Beyond Red Tape and Fools: Institutional Theory in Entrepreneurship Research, 1992-2014", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 41, No: 4, ss. 505-531.
- Su, J., Zhai, Q. ve Karlsson, T. (2017b). "Beyond red tape and fools: Institutional theory in entrepreneurship research, 1992–2014", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 41, No: 4, ss. 505-531.
- Suddaby, R., Bruton, G. D. ve Si, S. X. (2015). "Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity", *Journal of Business Venturing*, C: 30, No: 1, ss. 1-10.
- Sunar, L. (2020). "Türkiye’de Mesleki İtibar: Dönüşen Çalışma Hayatı ve Mesleklerin Sosyal Konumu", *Journal of Economy Culture and Society*, No: Özel Sayı 1/Supplement 1, ss. 29-58.
- Sunar, L., Kaya, Y., Otrar, M., Nerse, S., Demiral, S. ve Kalpaklıoğlu, B. (2015). Türkiye’de çalışma yaşamı ve mesleklerin itibarı. In.
- Suzuki, K.-i., Kim, S.-H. ve Bae, Z.-T. (2002). "Entrepreneurship in Japan and Silicon Valley: a comparative study", *Technovation*, C: 22, No: 10, ss. 595-606.
- Szulanski, G. (1996). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, C: 17, No: S2, ss. 27-43.

- Şimsek, Z. (2007). "CEO tenure and organizational performance: an intervening model", *Strategic Management Journal*, C: 28, No: 6, ss. 653-662.
- Şimsek, Z. (2009). "Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding", *Journal of Management Studies*, C: 46, No: 4, ss. 597-624.
- Şimsek, Z., Heavey, C. ve Veiga, J. F. (2010). "The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation", *Strategic Management Journal*, C: 31, No: 1, ss. 110-119.
- Şimsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2005). "Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration", *Academy of Management Journal*, C: 48, No: 1, ss. 69-84.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş:(temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*, Ekinoks.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*, Pearson Boston, MA.
- Tan, J., Shao, Y. ve Li, W. (2013). "To be different, or to be the same? An exploratory study of isomorphism in the cluster", *Journal of Business Venturing*, C: 28, No: 1, ss. 83-97.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y. ve Li, Q. (2008). "Exploring an inverted U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 32, No: 1, ss. 219-239.
- Teece, D. J. (2012). "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action", *Journal of Management Studies*, C: 49, No: 8, ss. 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, C: 18, No: 7, ss. 509-533.
- Terjesen, S., Hessels, J. ve Li, D. (2016). "Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda", *Journal of Management*, C: 42, No: 1, ss. 299-344.
- Terjesen, S. A., Acs, Z. J. ve Audretsch, D. B. (2010). "International business, entrepreneurship and the global economy", *Handbook of entrepreneurship research*, Springer.
- Thai, M. T. T. ve Turkina, E. (2014). "Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, C: 29, No: 4, ss. 490-510.
- Thakur, S. P. (1999). "Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies", *Journal of Business Venturing*, C: 14, No: 3, ss. 283-309.

- Thomas, A. S. ve Mueller, S. L. (2000). "A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture", *Journal of International Business Studies*, C: 31, No: 2, ss. 287-301.
- Thomas, A. S. ve Simerly, R. L. (1995). *Internal Determinants of Corporate Social Performance: The Role of Top Managers*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Thomas, J. B. ve McDaniel Jr, R. R. (1990). "Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams", *Academy of Management Journal*, C: 33, No: 2, ss. 286-306.
- Thomas, K. M. (2007). *Diversity resistance in organizations*, Psychology Press.
- Thornberry, N. (2001). "Corporate entrepreneurship:: antidote or oxymoron?", *European Management Journal*, C: 19, No: 5, ss. 526-533.
- Thorndike, E. L. (2013). *The principles of teaching: Based on psychology*, Routledge.
- Thornhill, S. ve Amit, R. (2003). "Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view", *Organization science*, C: 14, No: 5, ss. 497-509.
- Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (1999). "Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990", *American journal of Sociology*, C: 105, No: 3, ss. 801-843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*, Oxford University Press on Demand.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M. ve Dalton, D. R. (2000). "Composition of the top management team and firm international diversification", *Journal of Management*, C: 26, No: 6, ss. 1157-1177.
- Titus, V., Parker, O. ve Covin, J. (2019). "Organizational Aspirations and External Venturing: The Contingency of Entrepreneurial Orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Tjoonk, J. L. (2016). "To what extent do the culture dimensions of tightness/looseness effect the decision making process of entrepreneurs: a study in the Netherlands and Germany", University of Twente.
- Tuggle, C. S., Schnatterly, K. ve Johnson, R. A. (2010). "Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues", *Academy of Management Journal*, C: 53, No: 3, ss. 550-571.

- Turker, D. ve Sonmez Selcuk, S. (2009). "Which factors affect entrepreneurial intention of university students?", *Journal of European Industrial Training*, C: 33, No: 2, ss. 142-159.
- Tversky, A. ve Kahneman, D. (1973). "Availability: A heuristic for judging frequency and probability", *Cognitive psychology*, C: 5, No: 2, ss. 207-232.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. ve Wright, M. (2015). "Habitual Entrepreneurs", *Wiley Encyclopedia of Management*, ss. 1-5.
- Uhlaner, L. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. ve Hoy, F. (2012). The entrepreneuring family: A new paradigm for family business research. In: Springer.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M. ve Rosenbusch, N. (2011). "Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review", *Journal of Business Venturing*, C: 26, No: 3, ss. 341-358.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R. ve Schroeder, D. M. (1984). "Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations", *Journal of Management*, C: 10, No: 1, ss. 87-108.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. ve Venkataraman, S. (1999). "The innovation journey Oxford University Press", *New York*.
- Van de Ven, H. (1993). "The development of an infrastructure for entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, C: 8, No: 3, ss. 211-230.
- Van Doorn, S., Heyden, M., Tröster, C. ve Volberda, H. (2015). "Entrepreneurial orientation and performance: Investigating local requirements for entrepreneurial decision-making", *Cognition and Strategy*, Emerald Group Publishing Limited.
- van Doorn, S., Heyden, M. L. ve Volberda, H. W. (2017a). "Enhancing entrepreneurial orientation in dynamic environments: The interplay between top management team advice-seeking and absorptive capacity", *Long Range Planning*, C: 50, No: 2, ss. 134-144.
- van Doorn, S., Heyden, M. L. M. ve Volberda, H. W. (2017b). "Enhancing Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Interplay between Top Management Team Advice-Seeking and Absorptive Capacity", *Long Range Planning*, C: 50, No: 2, ss. 134-144.
- Van Stel, A. (2005). "COMPENDIA: Harmonizing business ownership data across countries and over time", *The International Entrepreneurship and Management Journal*, C: 1, No: 1, ss. 105-123.
- Vaznyte, E. ve Andries, P. (2019). "Entrepreneurial orientation and start-ups' external financing", *Journal of Business Venturing*, C: 34, No: 3, ss. 439-458.

- Venkataraman, S. ve Sarasvathy, S. D. (2001). "Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story", *Handbook of strategic management*, C: 650668.
- Venkataraman, N. (1989). "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement", *Management science*, C: 35, No: 8, ss. 942-962.
- Venkataraman, S. (1997). "The distinctive domain of entrepreneurship research", *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, C: 3, No: 1, ss. 119-138.
- Verheul, I., Block, J., Burmeister-Lamp, K., Thurik, R., Tiemeier, H. ve Turturea, R. (2015). "ADHD-like behavior and entrepreneurial intentions", *Small Business Economics*, C: 45, No: 1, ss. 85-101.
- Verity, J. (2003). "Scenario planning as a strategy", *European Business Journal*, C: 5, No: 4, ss. 185-195.
- von Briel, F., Davidsson, P. ve Recker, J. (2018). "Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 42, No: 1, ss. 47-69.
- Vora, D., Vora, J. ve Polley, D. (2012). "Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, C: 18, No: 3, ss. 352-379.
- Vroom, V. H. (1964). "Work and motivation. new york: John willey & sons", *Inc. VroomWork and Motivation1964*.
- Vroom, V. H. ve Pahl, B. (1971). "Relationship between age and risk taking among managers", *Journal of applied psychology*, C: 55, No: 5, ss. 399.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J. ve O'Reilly III, C. A. (1984). "Organizational demography and turnover in top-management group", *Administrative science quarterly*, ss. 74-92.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. ve Puranam, P. (2001). "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty", *Academy of Management Journal*, C: 44, No: 1, ss. 134-143.
- Wales, Monsen, E. ve McKelvie, A. (2011). "The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 35, No: 5, ss. 895-923.
- Wales, W., Gupta, V. K., Marino, L. ve Shirokova, G. (2019a). "Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research", *International Small Business Journal*, C: 37, No: 2, ss. 95-104.

- Wales, W., Gupta, V. K., Marino, L. ve Shirokova, G. (2019b). "Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research", *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, C: 37, No: 2, ss. 95-104.
- Wales, W., Mosen, E. ve McKelvie, A. (2011). "The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 35, No: 5, ss. 895-923.
- Wales, W. J. (2016). "Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions", *International Small Business Journal*, C: 34, No: 1, ss. 3-15.
- Wales, W. J., Covin, J. G. ve Mosen, E. "Entrepreneurial Orientation: The Necessity of a Multi-Level Conceptualization", *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Wales, W. J., Covin, J. G. ve Mosen, E. (2020). "Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization", *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Wales, W. J., Gupta, V. K. ve Mousa, F.-T. (2011). "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research", *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, C: 31, No: 4, ss. 357-383.
- Wales, W. J., Gupta, V. K. ve Mousa, F.-T. (2013). "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research", *International Small Business Journal*, C: 31, No: 4, ss. 357-383.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C. ve Covin, J. G. (2020). "The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding", *Journal of Business Research*.
- Wales, W. J., Parida, V. ve Patel, P. C. (2013). "Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation", *Strategic Management Journal*, C: 34, No: 5, ss. 622-633.
- Wales, W. J., Patel, P. C. ve Lumpkin, G. T. (2013). "In Pursuit of Greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance", *Journal of Management Studies*, C: 50, No: 6, ss. 1041-1069.
- Wally, S. ve Baum, J. R. (1994). "Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making", *Academy of Management Journal*, C: 37, No: 4, ss. 932-956.
- Walsh, J. P. (1995). "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane", *Organization science*, C: 6, No: 3, ss. 280-321.
- Walter, S. G. ve Block, J. H. (2016). "Outcomes of entrepreneurship education: An institutional perspective", *Journal of Business Venturing*, C: 31, No: 2, ss. 216-233.

- Wang, C. L. (2008). "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 32, No: 4, ss. 635-657.
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I.-S. ve Zhu, W. (2016). "Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory", *Personnel Psychology*, C: 69, No: 4, ss. 775-862.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J. ve Barker, V. L. (2014). "Managerial Discretion", *Journal of Management*, C: 41, No: 1, ss. 99-135.
- Wasti, A. S. ve Fiş, A. M. (2010). "Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- Watkins, J. M. ve Watkins, D. S. (1983). "The female entrepreneur: her background and determinants of business choice-some British data", *Frontiers of entrepreneurship research*, ss. 271-288.
- Weaver, K. M., Dickson, P. H., Gibson, B. ve Turner, A. (2002). "Being uncertain: the relationship between entrepreneurial orientation and environmental uncertainty", *Journal of Enterprising Culture*, C: 10, No: 02, ss. 87-105.
- Wei, L.-Q., Lau, C.-M., Young, M. N. ve Wang, Z. (2005). "The impact of top management team demography on firm performance in China", *Asian Business & Management*, C: 4, No: 3, ss. 227-250.
- Weick, K. E. (1996). "Drop your tools: An allegory for organizational studies", *Administrative science quarterly*, ss. 301-313.
- Weiss, H. M. ve Adler, S. (1984). "Personality and organizational behavior", *Research in organizational behavior*.
- Wennekers, S. ve Thurik, R. (1999). "Linking entrepreneurship and economic growth", *Small Business Economics*, C: 13, No: 1, ss. 27-56.
- Westhead, P. ve Matlay, H. (2005). "Graduate employment in SMEs: a longitudinal perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, C: 12, No: 3, ss. 353-365.
- Whitley, R. (1999). "Competing logics and units of analysis in the comparative study of economic organization: The comparative-business-systems framework in perspective", *International Studies of Management & Organization*, C: 29, No: 2, ss. 113-126.
- Wiersema, M. F. ve Bantel, K. A. (1992). "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, C: 35, No: 1, ss. 91-121.
- Wiig, K. (2012). *People-focused knowledge management*, Routledge.

- Wiklund, J. (1998). "Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond", *Internationella Handelshögskolan*.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2003). "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal*, C: 24, No: 13, ss. 1307-1314.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", *Journal of Business Venturing*, C: 20, No: 1, ss. 71-91.
- Williamson, O. E. (1975). "Markets and hierarchies", *New York*, C: 2630.
- Williamson, O. E. (2000). "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead", *Journal of Economic Literature*, C: 38, No: 3, ss. 595-613.
- Wilson, F., Marlino, D. ve Kickul, J. (2004). "Our entrepreneurial future: Examining the diverse attitudes and motivations of teens across gender and ethnic identity", *Journal of developmental Entrepreneurship*, C: 9, No: 3, ss. 177.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N. ve Sarasvathy, S. D. (2009). "Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing", *Journal of Business Venturing*, C: 24, No: 2, ss. 116-133.
- Wincent, J., Thorgren, S. ve Anokhin, S. (2014). "Entrepreneurial orientation and network board diversity in network organizations", *Journal of Business Venturing*, C: 29, No: 2, ss. 327-344.
- Wong, Z. (2007). *Human factors in project management: concepts, tools, and techniques for inspiring teamwork and motivation*, John Wiley & Sons.
- Wood, M. S. (2009). "Does one size fit all? The multiple organizational forms leading to successful academic entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 33, No: 4, ss. 929-947.
- Wowak, A. J., Mannor, M. J. ve Wowak, K. D. (2015). "Throwing caution to the wind: The effect of CEO stock option pay on the incidence of product safety problems", *Strategic Management Journal*, C: 36, No: 7, ss. 1082-1092.
- Wu, L.-Y. (2007). "Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms", *Journal of Business Research*, C: 60, No: 5, ss. 549-555.
- Wyrwich, M. (2013). "Can socioeconomic heritage produce a lost generation with regard to entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, C: 28, No: 5, ss. 667-682.

- Yamak, S., Nielsen, S. ve Escribá-Esteve, A. (2013). "The Role of External Environment in Upper Echelons Theory", *Group & Organization Management*, C: 39, No: 1, ss. 69-109.
- Yamak, S., Nielsen, S. ve Escribá-Esteve, A. (2014). "The role of external environment in upper echelons theory: A review of existing literature and future research directions", *Group & Organization Management*, C: 39, No: 1, ss. 69-109.
- Yang, H., Dess, G. G. ve Robins, J. A. (2018). "Does entrepreneurial orientation always pay off? The role of resource mobilization within and across organizations", *Asia Pacific Journal of Management*, C: 36, No: 3, ss. 565-591.
- Yitshaki, R. (2008). "Venture capitalist-entrepreneur conflicts", *International Journal of Conflict Management*.
- York, J. G. ve Venkataraman, S. (2010). "The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation", *Journal of Business Venturing*, C: 25, No: 5, ss. 449-463.
- Young, M. N., PENG, M. W., AHLSTROM, D. ve BRUTON, G. D. (2002). *GOVERNING THE CORPORATION IN EMERGING ECONOMIES: A PRINCIPAL-PRINCIPAL PERSPECTIVE*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Yun, J. J., Park, K., Kim, J. ve Yang, J. (2016). "Open Innovation Effort, Entrepreneurship Orientation and their Synergies onto Innovation Performance in SMEs of Korea", *Science, Technology and Society*, C: 21, No: 3, ss. 366-390.
- Zahra, S. A. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, C: 6, No: 4, ss. 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 17, No: 4, ss. 5-21.
- Zahra, S. A. (1996). "Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment", *Journal of Business Venturing*, C: 11, No: 3, ss. 189-219.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, C: 10, No: 1, ss. 43-58.
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002a). "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of management Review*, C: 27, No: 2, ss. 185-203.
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002b). "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda", *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ss. 255-288.

- Zahra, S. A., Hayton, J. C. ve Salvato, C. (2004). "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 28, No: 4, ss. 363-381.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, C: 43, No: 5, ss. 925-950.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. ve Kuratko, D. F. (1999). "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 24, No: 2, ss. 45-65.
- Zahra, S. A., Newey, L. R. ve Li, Y. (2014). "On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 38, No: 1, ss. 137-158.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. ve Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, C: 43, No: 4, ss. 917-955.
- Zajac, E. J. ve Westphal, J. D. (1996). "Who shall succeed? How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs", *Academy of Management Journal*, C: 39, No: 1, ss. 64-90.
- Zehir, C., Can, E. ve Karaboga, T. (2015). "Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, C: 210, ss. 358-367.
- Zellweger, T. ve Sieger, P. (2012). "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms", *Small Business Economics*, C: 38, No: 1, ss. 67-84.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. ve Nordqvist, M. (2012). "From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation", *Family Business Review*, C: 25, No: 2, ss. 136-155.
- Zhao, E. Y. ve Lounsbury, M. (2016). "An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations", *Journal of Business Venturing*, C: 31, No: 6, ss. 643-662.
- Zhao, H., Seibert, S. E. ve Lumpkin, G. T. (2010). "The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review", *Journal of Management*, C: 36, No: 2, ss. 381-404.
- Zoogah, D. B., Vora, D., Richard, O. ve Peng, M. W. (2011). "Strategic alliance team diversity, coordination, and effectiveness", *The International Journal of Human Resource Management*, C: 22, No: 03, ss. 510-529.

Ek 1. Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Bireysel Faktörler

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Yaş	Eğitim	Sosyo Ekonomik Köken	Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler
Coulter (2001)	Girişimci bireylerin demografik özelliklerinin başında aldıkları eğitim, cinsiyet, yaş, iş tecrübeleri, girişimci bir aileden gelme ve ailenin ilk çocuğu olma gibi özellikler gelmektedir.	X	X	X			X		
Shane ve Venkataraman, 2000	İş fırsatlarını keşfetme,	X	X				X		
Westhead ve Matlay, 2005	Önceki bilginin, sahiplerin girişimcilik uyanıklığını arttırması,		X				X		
Shane, 2000; Venkataraman, 1997	Diğer insanlar tarafından görülemeyen belirli fırsatları keşfetme,	X	X				X		
Gimeno, Folta, Cooper ve Woo 1997	Görev dışı insan sermayesi olarak ifade edilen genel eğitim, istihdam deneyiminin önemi,		X				X		
Bull ve Willard 1993	Fırsat ve keşfi noktasından hareketle, iş yerinde yaratıcı olma ve büyümesi için çabalama arzusu gibi girişimcinin tutumuna vurgu yapılmıştır.							X	X
Jenkins, Wiklund ve Brundin (2014: 30)	İşletme başarısızlığı noktasında bireysel farklılaşmaya cevaben bireylerin deneyim farklılığına, psikolojik sermayenin başarısızlık sonrası toparlanmadaki rolüne dikkat çekilmiştir.							X	X
Weick (1996)	İnsan sermayesinin yeni durumlara uyum noktasında yardımından bahsetmiştir.						X	X	

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler					Psikolojik özellikler		
		Yaş	Eğitim	Sosyo Ekonomik Köken	Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler
Unger, Rauch, Frese ve Rosenbusch (2011)	Girişimciliğin statik bakış açısından süreç bakış açısına çekildiğini, deneyim, bilgi, tecrübe stoğundan, deneyim, bilgi, tecrübe akışına yönelişi aktarmıştır.		X				X		
Bui, Liao, Nguyen ve Chang (2019: 7)	Temel yeterliliğe vurgu yaptıkları çalışmalarında rekabet avantajını bilgi ve beceri yenilenmesi gibi oldukça bireysel unsurları ön plana çıkarmışlardır.		X				X		
Thorndike, 2013	Öğrenme bakış açısına vurgu,	X	X			X			
Bui, Liao, Nguyen ve Chang (2019: 7)	İşletmelerin değişen pazarda daha iyi bir performans yaratmak için diğerlerinden daha fazla fırsat ve rekabet avantajı elde edebilmek için bilgi ve beceriyi yenilemesi gerektiğine vurgu yapmıştır.	X	X				X		
Zahra, Jennings ve Kuratko, 1999	İşletme düzeyindeki girişimcilik tanımları tutumları, eğilimleri ve davranışları içerir.							X	
Becker, 1964	Bireyler, insan sermayeleri göz önüne alındığında ekonomik faydalarını maksimize etmeye çalıştıklarına vurgu yapılmıştır.		X		X				
Low ve Tan (1997: 19) , Gimeno et al. (1997)	Girişimcilerden daha yüksek eğitim seviyesine sahip olanlarının daha başarılı olacıklarına vurgu yapılmıştır.		X						
(Brush, Greene ve Hart, 2001)	Bilginin finansal ve fiziksel sermaye gibi diğer faydacı kaynakları elde etmek için yararlı olabileceği ifade edilmektedir.		X				X		
Unger et al., 2011: 344	Beşeri sermayeye örnek olarak “sahip deneyimi, başlangıç deneyimi, endüstri deneyimi, girişimci bilgisi” sayılabilir.		X				X		

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Yaş	Eğitim	Sosyo Ekonomik Köken	Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler
Cohen ve Levinthal (1990)	Görevlerle ilgili beşeri sermaye,						X		
Marvel et al. (2016: 599)	Eğitim, deneyim, bilgi ve beceriler dâhil olmak üzere beşeri sermaye ve başarı arasındaki ilişki,		X				X	X	
Unger et al., 2011: 341	İnsan sermayesi yatırımları olarak eğitim ve deneyim dolaylı gösterge olarak, insan sermayesi yatırımlarının sonuçları olan bilgi beceri ise direk gösterge olarak değerlendirilmiştir.		X				X		
Andreas Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese (2009: 763)	Kilit karar vericilerin işletmelerinin örgütsel amaçlarını yürürlüğe koymak, vizyonunu sürdürmek ve rekabet avantajları yaratmak için kullandıkları girişimci strateji oluşturma süreçleri olarak değerlendirilmiştir.							X	
Wennekers ve Thurik (1999)	Kararlar almanın önemine vurgu yapılmıştır.	X	X	X			X	X	
Baumol (1993)	Yeni fikirler bulan ve sonuçları kesin olarak kesinleştirmeden uygulayan bir birey olarak tanımlanmıştır.							X	
Cooper, Gimeno-Gascon ve Woo (1994)	Rol modelin önemi, doğumla kazanılan girişimci özellikler,						X		X
Wiklund (1998: 161)	Start up deneyimi, endüstri deneyimi, yönetim deneyimi, ek görevler, büyük işletme deneyimi, hızlı büyüyen işletmelerde deneyim, eğitim süresi, yönetim veya mühendislik eğitimi, kurucu olma durumu, erkek cinsiyet ve role modele sahip olma,		X				X		

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler					Psikolojik özellikler		
		Yaş	Eğitim	Sosyo Ekonomik Köken	Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler
Wiklund (1998: 162)	Üniversite derecesine sahip çalışan sayısı, yönetim ekibi boyutu, yönetim kurulu boyutu, karar vermede kurul kullanımı, karar vermede çalışanların kullanımı, sermaye kullanılabilirliği, yeni mülkiyet ya da sahiplik, mevcut boyut “satışlar” ve rakiplerle karşılaştırıldığındaki boyut,		X			X			
Brown (1996); Merz, Weber ve Laetz (1994)	CEO'nun stratejik yöneliminin bir işletmenin girişimci davranışlarda bulunma istekliliği,							X	
Per Davidsson (1989)	Genç girişimcilerin para için daha büyük bir istek ve gereksinime sahip olduğunu ve bu isteğe bağlı olarak hacim genişlemesinin gelirlerini artırabileceğini savunmaktadır.	X							
Zahra (1993)	Üst düzey yöneticilerin geçmişlerinin ve deneyimlerinin, bir işletmenin girişimcilik yöneliminin önemli öncülleri olabileceğini belirtmektedir. İlgili deneyimin önemine vurgu yapılmıştır.						X		X
(Birley ve Westhead, 1994; Macrae, 1992; Van de Ven, Hudson ve Schroeder, 1984).	Endüstri, başlangıç ve yönetim deneyimi, hızla büyüyen kuruluşlarda çalışma deneyimi ve çalışma süresi,							X	
Covin ve Slevin (1991: 15)	Üst yönetim değerlerinin bir işletmenin stratejik tercihlerinden ayırmanın neredeyse imkânsız olduğunu belirtmiştir.							X	

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Yaş	Eğitim	Sosyo Ekonomik Köken	Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler
Delmar (1996)	Tutum,							X	X
Locke (1991)	Motivasyonun bireysel düzeyde güdüler ve hareketler biçiminde ortaya çıkması,							X	X
McClelland (1961)	Bir işletmeyi yürütmek insanların ılımlı riskler almasını, kendi performansları için kişisel sorumluluk almasını, maliyet ve kar açısından geri bildirimlere yakından dikkat etmesini ve yeni bir ürün yapmak veya yeni bir ürün sunmak için yeni veya yenilikçi yollar bulmasını gerektirir.		X					X	
Vroom, 1964)	Beklenti teorisi girişimcilik yönelimi boyutlarından olan risk alma kavramı ile birlikte değerlendirilmelidir. Ödül Beklentisi Bakış Açısı.							X	X
Chen, Greene ve Crick (1998)	Girişimsel öz yeterlilik kavramıyla bireyin girişimci olma ihtimali üzerine çalışmıştır.	X	X	X				X	
Boone, De Brabander ve Van Witteloostuijn (1996)	Girişimcilik yönelimi bireyler ve örgütler açısından oldukça önemli bir stratejik seçimdir.							X	
Hitt, Bierman, Shimizu ve Kochhar (2001)	Eğitim, deneyim, zekâ, bilgi ve becerileri içeren, işletmeler tarafından kullanılan beşeri sermayedeki farklılıkların rekabet avantajı kaynağı olabileceği ifade edilmiştir.		X					X	
S. Alvarez ve Barney (2001: 140)	Girişimci işletmelerin teknik olarak en yetenekli bilim insanlarını ve mühendisleri çekebilmeleri” gerektiği vurgulanmıştır.		X				X	X	

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler					Psikolojik özellikler		
		Yaş	Eğitim	Sosyo Ekonomik Köken	Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler
Keats ve Bracker (1988)	Kaynaklarla ilgili değişkenlerin ve motivasyonun, büyüme ve performansı farklı şekillerde etkilemesinin muhtemel olduğunu belirtmişlerdir.							X	X
Huyghe, Knockaert ve Obschonka (2016)	Yüksek girişimcilik tutkusunun hem daha güçlü bir "start-up" yani genç yenilikçi şirket kurma hem de başlangıç niyetleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadırlar.							X	X
Laspita, Breugst, Hebllich ve Patzelt (2012)	Girişimci niyetlerin aktarılması,			X					X
Lazear (2004: 211)	Girişimcilerin, herhangi bir beceride mutlaka mükemmel olmasa da, çeşitli becerilerde iyi olan gençler olduğu" varsayılmaktadır.		X				X		
Vandor ve Franke (2016)	Farklı ülkelerde çalışan bireylerin, kültürler arası deneyime sahip olmayanlardan daha yüksek düzeyde girişimci faaliyet göstermekte olduğuna vurgu yapmıştır.						X	X	X
Prahalad ve Bettis (1986: 490)	Kritik kaynak tahsis kararları, baskın koalisyon,	X		X		X			X
(Meyer ve Heppard, 2000: 2)	Bir işletmeyi ve üyelerini, daha fazla kârlılığa yol açacak yeni ürün fikirleri ve süreç yenilikleri için sürekli bilgi araştırmaya ve filtrelemeye yönlendirme		X				X	X	
Spivack, McKelvie ve Haynie (2014)	Seri girişimcilerin motivasyonu ve temel psikolojik süreçleri incelemiştir.	X	X	X		X	X	X	X
Dai, Maksimov, Gilbert ve Fernhaber (2014)	Girişimcilik yöneliminin bireysel boyutlarının uluslararasılaşma sürecinde işletmelere katkısı.							X	

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler					Psikolojik özellikler		
		Yaş	Eğitim	Sosyo Ekonomik Köken	Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler
A Rauch, Frese, Baum, Frese ve Baron (2007)	Tipik girişimci kişiliği için bazı tanımlayıcı özellikleri; başarılı olma ihtiyacı, risklerin alınması, inovasyon kapasitesi, özerkliğe duyulan ihtiyaç, kontrol ihtiyacı, özel durumları çözme yeteneği.	X	X	X		X		X	
Mueller ve Thomas (2001), Rotter	Girişimcilik potansiyeli ile ilgili sıkça belirtilen iki kişisel özelliğin, iç kontrol odağı ve yenilikçilik olduğunu belirtmiştir.							X	
Leung, Zhang, Wong ve Der Foo (2006)	Başlangıçtan büyüme aşamasına geçerken yetenekli insan kaynağı ihtiyacıyla çeşitlilik arayışında farklı ağ havuzlarını kullandıklarını belirtmiştir.					X			
Lerner ve Haber (2001)	Dört teorik yaklaşımı birleştiren entegre bir model; Bunlar çevresel çevre, kurumsal destek, girişimci insan sermayesi ve girişimin hizmet paketidir.			X				X	X
Coulter (2001)	Girişimci bireylerin demografik özelliklerinin başında aldıkları eğitim, cinsiyet, yaş, iş tecrübeleri, girişimci bir aileden gelme ve ailenin ilk çocuğu olma gibi özellikler gelmektedir.	X	X	X			X		
Nicolaou, Lockett, Ucbasaran ve Rees (2019)	Kariyer tecrübesinden, kişiliğe ve sosyokültürel faktörlere kadar girişimciliğe katılma eğilimini etkileyen çok çeşitli faktörler belirlediklerine vurgu yapmıştır.			X			X		
Dew (2009: 739)	Fırsat keşif alanı olarak adlandırdığı modelde sistematik keşif, doğal tanıma ve şans yoluyla keşif kavramlarına vurgu yapmıştır.							X	
Lee, Wong, Foo ve Leung (2011: 124)	Bireyin girişimcilik kariyerini sürdürme niyetinin, çalışma ortamından ve kişisel faktörlerden kaynaklanabildiğini belirtmişlerdir						X		

Ek 2. Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Örgüt Yaşı	Yüksek Eğitilmiş ya da ilgili eğitimli personel	Sosyo Ekonomik Köken İşletme Çevresi	İşletme Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Yeni Giriş Yapılan Farklı ya da ilgili Alan	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki işletmeyle ilgili tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler Kurumsal Kültür
Zahra, Jennings ve Kuratko (1999)	İşletmenin dış çevresi, stratejisi, yapısı ve örgütsel kültürü olarak; proaktiflik, risk alma, yenilikçilik, iç girişimcilik, iç ittifaklar, harici ittifaklar, inisiyatifsel girişim, edinimsel girişim, fırsatçı girişim, yönetsel çalışmalar, risk sermayesi, işletme tanımı, rekabetçi yaklaşım, ödüllerin uygun kullanımı, yönetim desteği, kaynak mevcudiyeti, örgüt yapısı ve çevreyi, bir şirketin girişimcilik faaliyetlerini etkileyen kurumsal ve çevresel faktörleri değerlendirmişlerdir.		X	X	X	X	X	X	X
Mintzberg (1979)	Beş şirket tipinden oluşan bir tipoloji önermiştir. Her bir şirketin girişimciliğe yönelik uygulamalarının farklılığı vurgulanmıştır.	X	X	X			X	X	X
Miller ve Friesen (1978)	Aktörden ziyade <i>girişimcilik sürecine</i> odaklandığı görülmektedir.		X			X	X	X	X

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Örgüt Yaşı	Yüksek Eğitimli ya da ilgili eğitimli personel	Sosyo Ekonomik Köken İşletme Çevresi	İşletme Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Yeni Giriş Yapılan Farklı ya da ilgili Alan	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki işletmeyle ilgili tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler Kurumsal Kültür
Lumpkin ve Dess (1996)	Girişimcilik yönelimini bir ya da daha fazla müteakip boyut tarafından karakterize edilen yeni girişe yol açan <i>süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetleri</i> olarak ifade edilmiştir. Örgütlere girişimci kararları ve eylemleri için bir temel sağlayan strateji oluşturma süreçlerinin önemi vurgulanmıştır.					X	X	X	
Khandwalla (1976)	Örgütsel yapının organikliği, sofistike endüstri ve karmaşık teknoloji kullanımı,		X	X		X	X		
Aldrich ve Auster (1986)	Yaşla ve ölçekle ilgili Yenilik sıkıntısı,	X		X	X				
William J. Wales, Gupta ve Mousa (2011)	Girişimcilik yönelimi kavramını, işletme düzeyinde girişimcilik hakkındaki literatürün temel taşı olarak kabul etmektedirler.		X	X			X	X	
Wiklund ve Shepherd (2011: 935)	İsveç'te "başarısız işletmeler arasında bile girişimcilik seviyelerinin yüksek olduğunu" ifade etmişlerdir.		X	X	X	X			
Morris, Webb ve Franklin (2011)	Yönetim kurulu üyelerinin, işletmelerinde stratejik hedefler belirleyerek ve politikaları izleyerek kritik bir yönetim rolü oynadıklarını vurgulamıştır.		X	X		X	X	X	X
Slevin ve Terjesen (2011: 980)	Girişimci eylemin; yeni giriş ya da yeni değer yaratma şeklinde yapılacağı vurgulanmıştır.						X	X	X

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Örgüt Yaşı	Yüksek Eğitimli ya da ilgili eğitimli personel	Sosyo Ekonomik Köken İşletme Çevresi	İşletme Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Yeni Giriş Yapılan Farklı ya da ilgili Alan	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki işletmeyle ilgili tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler Kurumsal Kültür
Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese (2009: 776)	Bir işletmenin girişimcilik yönelimi genellikle üst yönetim yoluyla araştırılabileceğini belirtmiştir. Girişimcilik yöneliminin, kuruluşlara girişimci kararları ve eylemleri için bir temel sağlayan strateji oluşturma süreçlerini ifade etmektedir.		X	X	X	X	X	X	
Rauch et al. (2009: 776)	Endüstrinin, girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkiyi denetleyebilen bir başka değişken olduğunu belirtmiştir. İşletme ve çevresi önem kazanmaktadır.			X					
W. Wales, Monsen ve McKelvie (2011)	Örgütlerde <i>girişimcilik yönelimi yaygınlığının</i> üç dinamik modelini ortaya koymuşlardır.	X	X			X			X
Burgelman (1983)	İşletmenin girişimcilik faaliyetlerinde bulunan özerk ve biçimsel stratejik davranışlar arasındaki etkileşimine vurgu yapmıştır.		X	X		X			
H. H. Stevenson (1983: 2)	Başarılı bir işletmeyi ya kontrolünün dışında olan değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneğine sahip ya da çevreyi değiştirmeye katkı sunacak kadar yenilikçi olmasına ve girişimci işletmenin kaynak odaklı olmaktan ziyade pazar odaklı olmasına ve her zaman iş fırsatları sunabilecek çevresel değişikliklere uyum sağlamasına vurgu yapılmıştır.	X	X	X		X	X	X	

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Örgüt Yaşı	Yüksek Eğitimli ya da ilgili eğitimli personel	Sosyo Ekonomik Köken İşletme Çevresi	İşletme Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Yeni Giriş Yapılan Farklı ya da ilgili Alan	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki işletmeyle ilgili tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler Kurumsal Kültür
(Bird, 1989)	Büyüyen işletmelerin girişimci davranış sergilediği belirtilmiştir.	X							
Gartner (1993)	Yeni örgütlerin kurulmasına vurgu yapılmıştır.						X		
Zahra ve Covin (1995)	İşletmelerin özel pazar segmentlerini hedefleyebildiklerini, yüksek fiyatları talep edebildiklerini ve piyasayı rakiplerinin önünde “sıyrdıklarını” iddia etmektedir.			X					
Zahra (1991)	Girişimcilik yönelimindeki üç boyutun her birinin girişimcilik yönelimini etkilemesi gerektiğini, yani çevresel dinamizmin derecesine, çevrenin düşmanlığına ve heterojenliğine bağlı olarak, daha yüksek veya daha düşük girişimcilik yönelimi derecesine sahip işletmelerin daha iyi veya daha kötü performans gösterebileceğini ifade etmiştir.			X			X	X	
Jeffrey G Covin ve Slevin (1991)	Bireylerin değil kuruluşların da girişimci davranabileceğini ifade etmişlerdir.	X	X	X	X	X	X	X	
Merz, Weber ve Laetz (1994)	CEO'nun işletmenin stratejik yönelimini yansıttığını ve “işletmeyi kendi bağlamında dolaşırken yönlendiren iş davranışı felsefesi” olarak değerlendirilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır.		X	X				X	X

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Örgüt Yaşı	Yüksek Eğitimli ya da ilgili eğitimli personel	Sosyo Ekonomik Köken İşletme Çevresi	İşletme Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Yeni Giriş Yapılan Farklı ya da ilgili Alan	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki işletmeyle ilgili tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler Kurumsal Kültür
Brown (1996),	Girişimcilik yöneliminin, bir <i>işletmenin</i> girişimci davranışlarda bulunmaya istekli olması ile ilgisi olduğunu ve girişimcilik yönelimi araştırmasının, girişimciliğin kişilik özelliklerine yönelik araştırmadan daha <i>davranış odaklı bir bakış açısı</i> verdiğini ileri sürmektedir.							X	X
Wiklund (1998: 58)	Örgüt düzeyinde çalışmaların işletmenin kaynakları ve yetenekleri üzerine odaklanmak gerekliliğine vurgu yapılmıştır.		X			X		X	
Whitley (1999)	Kurumsal bağlamlarda farklılık gösteren işletmelerin temel özelliklerinin, yönetim yapıları ve örgütsel yetenekleri olduğunu belirtmiştir.		X			X		X	
Grant (1991: 120)	Bir işletmenin yeteneklerini, birlikte çalışan kaynak ekipleri sonucunda yapabileceği şeyler” olarak tanımlamış, rakiplerin yeteneklerine göre yetenekleri değerlendirmenin önemine vurgu yapmıştır.		X	X		X		X	
Wiklund (1998: 13)	Girişimcilik yönelimi ile küçük işletme yöneticisinin işletmenin stratejik yönelimini kendi algılaması anlamına geldiğini belirtmiştir.							X	X
Anokhin ve Wincent (2014)	Teknolojik arbitraj olanakları ve giriş oranları arasındaki ilişki ve girişimcilik yönelimine etki eden örgütsel ve çevreleri ile ilgili faktörleri göstermesi noktasına vurgu yapılmıştır.			X			X	X	

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Örgüt Yaşı	Yüksek Eğitimli ya da ilgili eğitilmiş personel	Sosyo Ekonomik Köken İşletme Çevresi	İşletme Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Yeni Giriş Yapılan Farklı ya da ilgili Alan	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki işletmeyle ilgili tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler Kurumsal Kültür
Anderson ve Eshima (2013)	İşletme yaşı ve maddi olmayan kaynakların girişimcilik yönelimi-işletme büyüme ilişkisi üzerindeki ılımlı etkisini araştırmışlardır.	X	X		X		X		
De Clercq, Dimov ve Thongpapanl (2010)	Yöneticilerin yüksek düzeyde prosedürel adalet, güven ve örgütsel bağlılığa sahip olduklarında, girişimcilik yönelimi-performans bağlantısının daha güçlü olduğunu göstermişlerdir.		X		X	X		X	X
Reuber ve Fischer (2011)	Girişimcilik yöneliminin işletme düzeyinde bir anlamda geleceği şeklinde değerlendirilebilecek çevrimiçi itibar, çevrimiçi teknolojik yetenekler ve çevrimiçi marka toplulukları gibi e-uygulamalar vasıtasıyla girişimciliği göstermesi noktasında önemlidir.		X	X			X		
Kor, Mahoney ve Michael (2007)	İşletme düzeyinde bazı inovasyonu kolaylaştıran kaynakların “teknolojik bilgi, örgütteki kullanılabilir kaynak seviyesi, vasıflı işgücü” varlığının neden bazı işletmelerde yüksek girişimcilik yönelimi düzeylerine yol açarken diğerlerinde bu yönelime yol açmadığı sorularına odaklanmışlardır.		X			X	X		
Arzubiaga, Kotlar, De Massis, Maseda ve Iturralde (2018)	Yönetim kurulunun girişimcilik yönelimi ile küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde seçkin yenilikçilik arasındaki bağı nasıl etkilediğini incelemiştir.		X			X	X		

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Örgüt Yaşı	Yüksek Eğitimli ya da ilgili eğitimli personel	Sosyo Ekonomik Köken İşletme Çevresi	İşletme Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Yeni Giriş Yapılan Farklı ya da ilgili Alan	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki işletmeyle ilgili tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler Kurumsal Kültür
Plambeck (2012)	Örgütsel faktörlerin ve yönetimsel bilişin <i>işletmelerin</i> girişimcilik eylemleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır.		X			X	X	X	X
Wincent, Thorgren ve Anokhin (2014)	Ağ organizasyonlarında görev yapanlar arasındaki çeşitliliğin ağ seviyesi girişimci yönelimini nasıl etkilediğini araştırmaya çalışmışlardır. İşlevsel çeşitliliğin ağ seviyesi girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğuna vurgu yapmışlardır.		X			X			
Thornhill ve Amit (2001)	Kurumlar arası uyumun iki boyutu belirlenmiştir. Bunlar ilişkisel ve ekonomik uyumdur. İlişkisel bir uyum örgüt kültürünü ve yapısını yansıtırken, ekonomik uyum girişimin ihtiyaçlarının ve ebeveynin kaynaklarının bir fonksiyonu olduğunu belirtmiştir.		X	X					X
(Jeffrey G Covin ve Slevin, 1991; Rutherford ve Holt, 2007)	Girişimcilik yöneliminin örgütsel düzeyde gözlemlenen bir yapıda olduğu ve yöneticilerin ve çalışanların davranışlarına “yenilikçilik ve proaktiflik” ve tutumlarına “risk alma” atıfta bulunduğu ifade edilmiştir.		X				X	X	
Jeffrey G Covin et al. (2006)	Otokratik karar verme süreci uygulayan ve yeni bir strateji oluşturma süreci sergileyen işletmeler arasında girişimcilik yönelimi ve satış büyüme oranı arasındaki ilişki daha olumlu olduğunu vurgulamışlardır.		X		X	X		X	

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Örgüt Yaşı	Yüksek Eğitimli ya da ilgili eğitimli personel	Sosyo Ekonomik Köken İşletme Çevresi	İşletme Finansal Durum	Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Yeni Giriş Yapılan Farklı ya da ilgili Alan	Bilişsel Temel yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki işletmeyle ilgili tahminleri, alternatif bilgileri)	Değerler Kurumsal Kültür
Pittino, Visintin ve Lauto, 2017: 224)	İşletme performansının güçlü bir öngörücüsü,				X		X		
(Jeffrey G. Covin ve Lumpkin, 2011: 861	Girişimcilik yönelimi araştırmaları bağlamında açık potansiyel değere sahip dinamik yetenekler kavramına vurgu yapılmıştır.		X			X		X	
Zahra, Sapienza ve Davidsson (2006)	Dinamik yetenekleri “bir işletmenin kaynaklarını ve rutinlerini, ana karar vericilerinin öngördüğü ve uygun görüldüğü şekilde yeniden yapılandırma yetenekleri” olarak tanımlamaktadır.		X			X		X	

Ek 3. Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Çevresel ve Sosyal Statü Faktörleri

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Ülke Yaşı	Toplumsal Eğitim Düzeyi	Toplumsal Sosyo Ekonomik Köken Ya da İş Yapma Kolaylığı	Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Finansal Durum	Hoffstede Kültür Sınıflaması Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Toplumsal Açıklık	Bilişsel Temel Politika yapıcılarının tahminleri, alternatif bilgileri)	Toplumsal Değerler
Furman, Porter ve Stern, 2002	Ekonomik bağlam, girişimcilik faaliyetinin önemli belirleyicileri olarak endüstriyel altyapıyı, ekonomik büyümeyi ve yenilik kapasitesini içerdiği vurgulanmıştır.			X	X				
Davidsson, 2004; Wennekers ve Thurik, 1999)	Girişimcilik olgusunun birey, örgüt veya endüstri ve hatta ulus, toplum gibi çeşitli gözlem seviyelerinde mevcut olduğu ifade edilmektedir								
Slevin ve Terjesen (2011: 982)	Mevcut girişimcilik yönelimi boyutlarının bazı ülkelerde yüksek derecede korelasyonlu olduğu ancak diğerlerinde olmadığı vurgulanmıştır.								
(Knight, 1997; Thomas ve Mueller, 2000)	Girişimcilik yöneliminin veya bunun belirli boyutlarının ülkeler arasında farklılık gösterebileceği vurgulanmıştır.								
Hofstede (1983)	Yönetim teorilerinin kültürel olarak sınırlı ya da kültür bağlamı olduğu belirtilmiştir.					X			
Acemoğlu ve Robinson (2015)	Kapsayıcı ekonomik kurumların varlığı vurgulanmıştır.								

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Ülke Yaşı	Toplumsal Eğitim Düzeyi	Toplumsal Sosyo Ekonomik Köken Ya da İş Yapma Kolaylığı	Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Finansal Durum	Hoffstede Kültür Sınıflaması Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Toplumsal Açıklık	Bilişsel Temel Politika yapıcılarının tahminleri, alternatif bilgileri)	Toplumsal Değerler
Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese (2009: 763)	Farklı ülkeler ve bağlamları değerlendirerek girişimcilik hakkında teorileşmeye gidilmesini önermiştir.								
Freitag ve Thurik, 2006: 117	Ülkeye özgü toplumsal kültürel değişkenlerin girişimcilik tercihini yansıttığını ve açıkladığını ancak gerçek manada girişimciliği yansıtmadığını vurgulamışlardır								X
Gümüşay (2017: 4-5)	Girişimciliğin sadece kurumsal bağlamdan etkilenmediğini, ancak fırsat olarak tanımlanan şeyin ve nasıl aranacağını özünün, temeldeki kurumsal kaygılara veya mantıklara bağlı olduğunu da eklemiştir.								
Thakur (1999: 284)	Yeni girişim yaratmanın merkezinde, kaynaklar, yetenekler ve fırsatların karmaşık bir etkileşime vurgu yapılmıştır.					X	X		
Miller (1983),	Endüstrinin girişimcilik yönelimi üzerine etkisi ile ilgili olarak çevresel dinamizm, heterojenlik ve girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.			X					X
Wiklund (1998: 173)	Hem statik hem de dinamik anlamda dinamizmin girişimcilik yöneliminin en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir								

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Ülke Yaşı	Toplumsal Eğitim Düzeyi	Toplumsal Sosyo Ekonomik Köken Ya da İş Yapma Kolaylığı	Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Finansal Durum	Hoffstede Kültür Sınıflaması Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Toplumsal Açıklık	Bilişsel Temel Politika yapıcılarının tahminleri, alternatif bilgileri)	Toplumsal Değerler
Khan ve Manopiche twattana (1989)	Çevresel düşmanlığın şirketi “boynuzlarını çekmeye”, yani savunma stratejisini benimsemeye, cesur veya spekülatif faaliyetlerden kaçınmaya ittiğini iddia etmektedir.			X		X			X
Wiklund (1998: 39)	İşletmenin ortamına uygun bir strateji seçerek, iyi performans gösterebileceği ve büyüyebileceği ifade etmiştir.			X				X	
(Jeffrey G Covin ve Covin, 1990; Jeffrey G Covin ve Slevin, 1989)	Küçük işletmelerin görev ortamı ve teknik çevresinin özellikleri “türbülans, heterojenlik, düşmanlık, dinamiklik, müşteri yapısı ve rekabet” vurgusu yapılmıştır.								
(Wiklund, 1998).	Çevre ve teknoloji, tüketici tercihleri ve toplumsal değerlerin girişimci işletmelerin izlediği fırsatları yaratan ortamlar olduğu vurgulanmıştır					X			X
Porter (1991: 108)	Kaynak tabanlı modellere çevresel boyutlar eklenmesine vurgu yapmıştır.								
Granovetter (1985)	Girişimci eylemin içinde bulunduğu pazarın resmi ve gayri resmi kurumlarını ve kaynak tahsislerini içerdiğini belirtmiştir.				X				

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Ülke Yaşı	Toplumsal Eğitim Düzeyi	Toplumsal Sosyo Ekonomik Köken Ya da İş Yapma Kolaylığı	Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Finansal Durum	Hoffstede Kültür Sınıflaması Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Toplumsal Açıklık	Bilişsel Temel Politika yapıcıların tahminleri, alternatif bilgileri)	Toplumsal Değerler
(Williamson, 2000)	Kurumsallaşma düzeyinin modeli Girişimcilerin karşılaştığı kurumsal belirsizlik türlerini daha iyi anlamak ve girişimcilerin zorluklarına nasıl cevap verebileceğini keşfetmek için kullanılabileceği vurgulanmıştır.				X				X
Zhao ve Lounsbury (2016)	Güçlü piyasa mantığı ve kurumsal mantıklar üzerine çalışmıştır.				X				X
Thornton ve Ocasio (1999)	Kurumsal mantıkları, toplumsal olarak yapılandırılmış tarihsel materyal uygulamaları, varsayımlar, değerler, inançlar ve kurallar olarak tanımlamıştır.				X				X
Su, Zhai ve Karlsson (2017: 509)	Kurumsal mantığın genel olarak, belirli bir alanda neyin anlamlı ve meşru olduğunu belirleyen inanç, uygulama, değer, varsayım ve kural kalıpları olarak tanımlandığını belirtmiştir.					X	X	X	X
Thornton, Ocasio ve Lounsbury (2012)	Yedi kurumsal düzen ve ilgili mantığı “aile, toplum, din, devlet, pazar, meslek ve şirket” girişimcilik fırsatlarını nasıl değerlendirdiğimizi ve sürdürdüğümüzü etkileyeceğini belirtmiştir.								X
Gümüşay (2017: 2)	Girişimsel fırsatların, aktörlerin bireysel veya kolektif kurumsal mantık perspektifine ve ortaya çıkan fırsat-girişimci arzu edilebilirlik kesişiminin sonucuna bağlı olduğunu belirtmiştir					X			X

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Ülke Yaşı	Toplumsal Eğitim Düzeyi	Toplumsal Sosyo Ekonomik Köken Ya da İş Yapma Kolaylığı	Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Finansal Durum	Hoffstede Kültür Sınıflaması Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Toplumsal Açıklık	Bilişsel Temel Politika yapıcıların tahminleri, alternatif bilgileri)	Toplumsal Değerler
Coviello, McDougall ve Oviatt (2011)	Uluslararası Girişimcilik Araştırmasının süreçlerini farklılaşma, mobilizasyon ve meşruiyet olarak belirtmiştir.						X		X
Bird ve Wennberg (2016)	Göçmenlerin ekonomik olarak bir ülkeye entegre olmaları için aile kaynaklarının önemli olduğunu vurgulamıştır.			X					
Bylund ve McCaffrey (2017)	Kurumsal belirsizliği açıklayan bir model geliştirmişlerdir.					X			
Stephan ve Pathak (2016: 505)	Girişimcilik düzeylerindeki ülkeler arası farklılıkların sürekli olduğunu ve yalnızca ekonomik faktörlerle açıklanamayacağını ifade etmişlerdir.							X	X
Kiss, Danis ve Cavusgil (2012)	Girişimcilik araştırmalarının dünyada bölge bazında yapılan çalışmaların, öncülleri, stratejileri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.								
Gümüşay (2014: 199)	Girişimcilikte dinin rolü ve daha geniş çapta yönetim konusunda araştırmaların azlığına vurgu yapmıştır.								X
Thai ve Turkina (2014)	Makro düzeyde girişimcilik belirleyicileri olarak; ekonomik fırsatlar, yönetim kalitesi, makro düzeydeki kaynaklar ve yetenekler, performansa dayalı kültür ve sosyal destek kültürü ifade edilmiştir.		X	X			X	X	X

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Ülke Yaşı	Toplumsal Eğitim Düzeyi	Toplumsal Sosyo Ekonomik Köken Ya da İş Yapma Kolaylığı	Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Finansal Durum	Hoffstede Kültür Sınıflaması Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Toplumsal Açıklık	Bilişsel Temel Politika yapıcılarının tahminleri, alternatif bilgileri)	Toplumsal Değerler
	Talep faktörleri; ekonomik fırsatlar” altında GSYİH büyümesi, yenilik, ekonomik entegrasyon ve finansal gelişmişliği ve hizmetlerin toplam GSYH’ye katkısını vurgulamıştır.				X				
	Arz faktörleri; sosyal güvenlik düzenlemeleri, işsizlik, kişi başına düşen GSYİH, insan gelişimine vurgu yapmıştır.			X				X	
	Yönetim kalitesi başlığı altında ise iş yapma kolaylığı, demokrasi indeksi.			X				X	X
	Kültür etkenleri olarak ise; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik, erillik, insan eğilimli olma, kurumsal kolektivizm, gelecek yönelim ve performans yönelimli olma sıralanmıştır.					X			
Naudé, 2013)	Eklektik bakış açısı.								
O'Connor (2013)	Devlet politikalarının, görünür ekonomik yararı için girişimciliği teşvik etme eğiliminin arttığından bahsetmiştir.							X	
McKeever, Jack ve Anderson (2015)	Girişimcilerin yer ve toplumla nasıl ilişki kurduklarına odaklanmıştır.			X			X	X	X

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Ülke Yaşı	Toplumsal Eğitim Düzeyi	Toplumsal Sosyo Ekonomik Köken Ya da İş Yapma Kolaylığı	Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Finansal Durum	Hoffstede Kültür Sınıflaması Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Toplumsal Açıklık	Bilişsel Temel Politika yapıcıların tahminleri, alternatif bilgileri)	Toplumsal Değerler
Stenholm, Acs ve Wuebker (2013)	Girişimcilik faaliyetinin düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutlarını inceler ve bir ülkenin yüksek etkili girişimciliği destekleme kapasitesini ölçen yeni bir yardımcı boyut sunmaktadır.					X		X	X
Vanacker, Collewaert ve Zahra (2017)	Davranışsal ve kurumsal bakış açılarını bütünleştirerek, bir ülkenin resmi kurumlarının, özellikle de yasal çerçevelerinin, yöneticilerin “slack resources” gevşek kaynakların dağıtımını etkilediğini ifade etmektedir.			X					
Jeffrey G. Covin ve Lumpkin (2011: 865)	Girişimcilik yöneliminin sergilenmesine yol açan dış çevresel bağlamlar ve girişimcilik yönelimi-işletme performans ilişkisi üzerindeki çevresel koşulların ılımlı etkileri bulunduğunu belirtmiştir.						X	X	X
Kreiser, Marino, Dickson ve Weaver (2010)	Ulusal kültürü temsil eden bazı kurumların girişimcilik yöneliminin iki temel boyutu olan risk alma ve proaktiflik üzerindeki etkisini incelemiştir.								X
(Wales, Gupta, Marino ve Shirokova, 2019).	Girişimcilik yönelimi kavramını farklı sosyokültürel bağlamlarda değerlendirilmesinin uygun olduğu belirtilmiştir.							X	X

Yazar	Vurgusu	Üst Yönetim Kuramı							
		Gözlemlenebilir Özellikler						Psikolojik özellikler	
		Ülke Yaşı	Toplumsal Eğitim Düzeyi	Toplumsal Sosyo Ekonomik Köken Ya da İş Yapma Kolaylığı	Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Finansal Durum	Hoffstede Kültür Sınıflaması Grup Özellikleri	Diğer Kariyer Tecrübeleri Toplumsal Açıklık	Bilişsel Temel Politika yapıcıların tahminleri, alternatif bilgileri)	Toplumsal Değerler
Su et al. (2017: 505)	Kurumsal bir teori perspektifine sahip girişimcilik araştırmalarının sürekli devlet ve piyasa mantığına odaklandığını ve din, topluluk, aile, meslekler ve şirketler gibi önemli sosyal mantıkların ihmal edildiğini belirtmiştir.							X	X
Dünya Girişimciler Platformunun araştırmaları akt: Börü, 2006	Girişimcilik alt yapısı; devlet politikaları, devlet programları, eğitim, finans, Ar-Ge transferi, ticari alt yapı, iç pazarın dışa açık olması, fiziksel altyapı ve kültürel normlar.				X	X	X	X	X
	Ülke alt yapısı; devletin rolü, ekonominin dışa açıklığı, finans sektörünün etkinliği, teknoloji yoğunluğu, esnek işgücü pazarı, yasal kurumlar, ekonomik büyüme, sosyal, politik ve kültürel ortam.	X	X	X	X	X	X	X	X
Nissan, Martin ve Picazo (2011)	Girişimcilik için kurumsal bir çerçeve gerekliliğine vurgu yapılmıştır.			X			X		X

Ek 4. Etik Kurul İzni

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
ESKİŞEHİR

Toplantı Tarihi : 14.10.2020

Toplantı No : 2020-19

GÜNDEM :

2. Başvuru Sahibi : Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN. **Konu:** "Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler Nelerdir? Teknoparklarda Bir Araştırma" konulu araştırmasının görüşülmesi.

KARAR :

2. Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN'in "Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler Nelerdir? Teknoparklarda Bir Araştırma" konulu araştırmasının, veri toplama araçlarını uygulamak için gerekli yerlerden yasal izinleri almak şartıyla sosyal ve beşeri bilimler bilimsel araştırma ve yayın etiğine uygunluğuna, oy birliğiyle karar verildi.

(İmza)
Prof. Dr. Yaşar SARI
Başkan

(İmza)
Prof. Dr. Füsun YENİLMEZ
Başkan Yardımcısı

(İmza)
Prof. Dr. Ferit USLU
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Medine SİVRİ
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Meryem KAÇAN ERDOĞAN
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Zafer BALBAĞ
Üye

(İmza)
Prof. Dr. Tunç KÖSE
Üye

ASLI GİBİDİR
Prof. Dr. Yaşar SARI
Sosyal ve Beşeri Bilimler Anabilim
ve Yöntemleri Uzmanı Yardımcısı

Ek 5. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Gönüllülük esasıyla katıldığınız bu anket formu doktora tez çalışmasına veri elde etmek için yapılmaktadır. Bu anket formu Üst Yönetim Kuramının Demografik özelliklerinin Girişimcilik Yönelimi üzerindeki etkilerini belirlemek için tasarlanmıştır. Araştırma için ESOGÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 14.10.2020 tarih ve 2020-19-02 nolu karar sayısı ile gerekli Etik Kurul İzni alınmıştır. Söz konusu çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup, kimliğinizi belirtmeden vereceğiniz bilgiler hiçbir şekilde bu amaç dışında kullanılmayacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Araştırmaya sunduğunuz değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

BU ANKETTE SAĞLANAN TÜM BİLGİLER KESİNLİKLE GİZLİ KALACAKTIR VE SADECE BU ÇALIŞMADAKİ AKADEMİK ARAŞTIRMACILAR TARAFINDAN GÖRÜLECEKTİR.

Osman AKARSU
İşletme Doktora Öğrencisi
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
E-mail: osmanakarsu@gmail.com
Gsm: 0 506 315 93 64

1. Yaşınız: ...
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Eğitim Düzeyiniz: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4. Mezun olduğunuz liseyi işaretleyiniz: () Meslek Lisesi () Düz Lise () Anadolu Lisesi () Fen Lisesi () Özel Lise
5. Lütfen mezun olduğunuz lisenin ismini yazınız
6. Lütfen mezun olduğunuz üniversiteyi yazınız.
7. Lütfen en yüksek eğitim aldığınız branşınızı belirtiniz.
8. Lütfen size en yakın cevabı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Kişiler için 'risk alan' sıfatı bizim şirketimizde olumlu bir özellik olarak düşünülür.					
2. Bizim şirketimizde insanlar yeni fikirler ile hesaplı riskler almaları için cesaretlendirilir.					
3. Şirketimiz fırsatlar için keşif ve deneye vurgu yapar.					
4. Yeniliği ve gelişimi şirketimize aktif bir şekilde katarız.					
5. Şirketimiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.					
6. Şirketimiz işlerin yapımı için yeni yollar arar.					
7. Biz her zaman rakiplerimize karşı, projelerde veya başkaları ile çalışırken, her durumda ilk adımı atan olmayı deneriz.					
8. Fırsatları tanımlama konusunda işimizi olağanüstü yaparız.					
9. Diğer örgütlerin karşılık vermelerine neden olacak eylemleri ilk başlatan biz oluruz.					
10. Şirketimiz son derece rekabetçidir.					
11. Genelde, şirketimiz rekabette atılğan bir yaklaşımda bulunur.					
12. Rekabette üstünlük sağlamada yapabildiğimiz en iyisini yapmayı deneriz.					
13. Çalışanların engellenmeden düşünmelerine ve hareket etmelerine izin verilmiştir.					
14. Çalışanlar, görevlerini yerine getirme biçimlerinde değişiklik yapmalarına olanak tanıyan ve teşvik eden işler yapar.					
15. Çalışanlara işlerini nasıl yapacakları hakkında kendi başlarına karar verme özgürlüğü ve bağımsızlığı verilir.					
16. Çalışanlara müdahalesiz iletişim kurma özgürlüğü verilir.					
17. Çalışanlara, işletmenin çıkarlarına en uygun olduğunu düşündükleri takdirde, tek başlarına hareket etme yetkisi ve sorumluluğu verilir.					
18. Çalışanların tüm hayati bilgilere erişimi vardır.					

9. Lütfen size en yakın cevabı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletme çevremiz çok dinamik; teknolojik, ekonomik ve kültürel değişim çok hızlı.					
2. İşletme çevremiz çok riskli, bir yanlış adım işletmemizin çöküşü olabilir.					
3. Çevremiz eski pazarların genişlemesi ve yenilerin ortaya çıkmasıyla çok hızlı genişliyor.					
4. Çok stresli, titiz, saldırgan bir çevredeyiz ve bu çevrede ayakta durmak zor.					

10. Lütfen yer aldığınız Teknoparkı yazınız.

11. Geçmişte girişimcilik deneyiminiz oldu mu? () Evet () Hayır

Cevabınız “Evet” ise lütfen sektörü yazınız.

Cevabınız “Evet” ise daha önceki işin başarı durumunuzu işaretleyiniz.

Başarılı () Başarısız ()

Cevabınız “Evet” ise şirketinizin şu anki durumu nedir?

Satıldı (...) Kapatıldı (...) İflas Etti (...) Faaliyetlerine Devam Ediyor (...)

12. Mevcut işletmenin bulunduğu sektördeki:

1) Toplam Deneyiminiz (.....Ay /.....Yıl)

2) Toplam Deneyiminizin ne kadarı başkalarının yanında gerçekleşti (...Ay /...Yıl)

3) Toplam Deneyiminizin ne kadarı girişimci olarak gerçekleşti (...Ay /...Yıl)

13. Geçmişteki iş hayatınızda hangi sektör/lerde faaliyet gösterdiğinizi belirtiniz.

14. Lütfen mevcut girişimin kuruluş yılını belirtiniz.

15. Şirketinizde kaç kişi çalışıyor?

16. Kaç çalışmanız Lisansüstü eğitim almakta / almıştır?

17. Kendinizi en iyi yansıtan uzmanlık alanı nedir? (Kategorik)

18. İlk girişimcilik yaşınızı yazınız.

19. Akademisyen misiniz? Evet () Hayır ()

20. Lütfen annenizin eğitim durumunu yazınız

21. Lütfen annenizin mesleğini yazınız

22. Lütfen babanızın eğitim durumunu yazınız

23. Lütfen babanızın mesleğini yazınız

24. Ailenizin ilk çocuğu musunuz? Evet () Hayır ()

25. Çalışmanın sonuçları hakkında dönüt almak istiyorum (e-posta adresi)

Cevaplarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Osman AKARSU

