

**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN YÜKSEK  
PERFORMANS KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİN DEĞER  
YARATMADAKİ ROLÜ:**

**Borsa İstanbul (Bist) 100 Endeksi'nde İşlem Gören  
İşletmeler Örneği**

**Doktora Tezi**

**Çağlar PEHLİVAN**

**125600105**

**Danışman: Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR**

**İstanbul,2017**

**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN YÜKSEK  
PERFORMANS KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİN DEĞER  
YARATMADAKİ ROLÜ:**

**Borsa İstanbul (Bist) 100 Endeksi'nde İşlem Gören  
İşletmeler Örneği**

**Çağlar PEHLİVAN**

## YEMİN METNİ

Doktora tezi/dönem projesi olarak sunduğum “**Girişimcilik Yöneliminin Yüksek Performans Kültürüne Etkisinin Değer Yaratmadaki Rolü: Borsa İstanbul (Bist) 100 Endeksi’nde İşlem Gören İşletmeler Örneği**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih ve İmza

Çağlar PEHLİVAN

## ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun .....yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

[Tarih ve İmza]

Çağlar PEHLİVAN

## ÖZET

# GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİN DEĞER YARATMADAKİ ROLÜ: BORSA İSTANBUL (BİST) 100 ENDEKSİ'NDE İŞLEM GÖREN İŞLETMELER ÖRNEĞİ

Çağlar PEHLİVAN

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

Aralık, 2017 - 165 sayfa

Bugünün çağdaş işletmeleri, geçmiş ölçek ekonomilerine dayalı hantal yapılı kütleli ve seri üretim yapan yapılarından esnek, dinamik, yenilikçi yapılarına dönüşürken aynı zamanda da yalınlaşıp sanallaşmaktadır. Girişimciler, bu süreçte sınırsız ihtiyaçları sınırlı kaynaklar ile karşılamaya çalışırken işletme strateji oluşturma, çağdaş yönetim tekniklerini belirleme, yeni mal ve hizmet üretim yolları bulma ve yönetme bilgisine sahip ve açık olma, çevreyi; özellikle de teknolojik çevreyi bilme, kodlama ve geri dönüşüm yapma gibi önemli ve sürdürülebilir görevleri üstlenmişlerdir. Dolayısı ile girişimciliğin kavram olarak açıklanması, girişimciliği ortaya çıkartan unsurların tartışılması ve ölçülebilmesi önemlidir.

Yüksek performans kültürüne sahip işletmelerde ise başarı güdüsü çok gelişmiştir. Örgüt kültürü, çalışanlarına başarılı olabilmek için belirli standartları, normları ve değeri anlamaları için ortam hazırlar. Kültür, aynı zamanda tanıtıcı bir üst kimlik gibidir. İşletme çevresinde rakip firmalara karşı kendini ifade edebilme sanatı; yetenek yaratmadır. Büyümekte olan bir girişimin yönetim kuruluna ihtiyacı olmayabilir: Zeka seviyesi, espri düzeyi, güven telkin etme, takımda rol üstlenebilme, hevesi ile motivasyon yaratma gibi özellikleri olan çalışanlara ihtiyacı olabilir. Gelişmiş ekonomilerde girişimcilik, yüksek performans kültürüne sahip işletmelerin değer yaratmasında kaçınılmaz bir unsur haline gelmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik Yönelimi, Yüksek Performans Kültürü, Değer Yaratma.

**ABSTRACT****THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION IN  
CREATING THE VALUE WITH HIGH PERFORMANCE CULTURE:  
CASE STUDY ON ISTANBUL STOCK EXCHANGE NATIONAL 100****INDEX****Çağlar PEHLİVAN****Doctorate Thesis, Business Administration Department****Supervisor: Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR****December, 2017 - 165 pages**

Today's contemporary businesses are transforming from cumbersome mass and mass production structures based on past-scale economies to flexible, dynamic, innovative structures, while at the same time becoming simplistic and virtualized. While attempting to meet unlimited needs with limited resources, entrepreneurs should be able to create business strategy, identify contemporary management techniques, be knowledgeable and open to new ways of producing goods and services, especially the technological environment, have undertaken important and sustainable tasks such as knowing, coding and recycling. Therefore, it is important that entrepreneurship is explained as a concept, that the elements that reveal entrepreneurship can be discussed and measured.

In the case of enterprises with high performance culture, success has been improved. Organizational culture prepares an environment for employees to understand certain standards, norms and values in order to be successful. At the same time, culture is like an identification identity. The art of self-expression against competitors around the enterprise; creating talent. A growing enterprise may not need a governing board: it may need workers with intelligence, joke, confidence, team role, enthusiasm and motivation. In developed economies entrepreneurship has become an inevitable factor in creating value for businesses with high performance culture.

**Key Words:** Entrepreneurship Orientation, High Performance Culture, Creating Value.

## ÖNSÖZ

Küresel dünya, rekabetin hızla arttığı, teknolojik gelişmelerin şiddetini her geçen gün daha da arttırdığı, ürün hayat eğrisinin kısaldığı, iş çevresinin hızla değişen çevrede sıklıkla karmaşık ve belirsiz olarak karakterize edildiği bir ortamda rekabet üstünlüklerini, başarılarını ve ayakta kalmak için sürekli yeni fırsatlar aramak zorunda oldukları bir düzen yaratmıştır. (Demirel ve Tikici, 2004:4) Bu düzen içerisinde işletmeler ne kadar proaktif davranabilir, ürün ve pazar açısından ne kadar yenilikçi davranabilirler ise buldukları sektörde o kadar başarılı olabilirler denilmektedir. (Altuntaş ve Dönmez, 2012:2) Ekonomik ve toplumsal gelişim sürecinde bu başarıda, gelişimin kaynağı olan insanı, insanın oluşturduğu örgütleri, ötesinde örgütlerin psikolojik ve sosyolojik davranışlarını ele almak durumunda olan girişimci kavramının önemi artmıştır. (Altuntaş, 2010:7) Günümüz iş dünyasında ise girişimci, bu hareketlerine ek olarak, yenilikleri görebilen, yenilikleri fırsata; bu fırsatları pazarlanabilecek fikirlere dönüştürebilen; pazarda riski üstlenebilen, zaman, sermaye, yetenek ve çaba katabilen, bu çabaya değer katabilen kişidir. (Aydınlık, 2016:2)

Joseph Campell, Bin Yüzlü Kahraman kitabında her girişimcinin girişimcilik macerasının eşsiz olduğunu söyler. Campell, ‘Kahramanları efsanevi kılan genellikle yeni bir şeyin öncüsü olmalarıdır’ der ve ekler: ‘Yeni bir çağın öncüsü, yeni bir dinin öncüsü, yeni bir şehrin öncüsü, yeni bir felsefenin öncüsü...Böyle bir öncü olmak için eski olanı terk etmeli ve yeni bir şeyi açığa çıkarma potansiyeline sahip çekirdek bir fikri amaç edinmelisiniz.’ demiştir.

Campell, kitabında kendini yineleyen mitolojik ve dinsel kahramanların öykülerini ortak bir alanda toplamıştır: Her bir kahraman kendini bekleyen görevde yalnızdır. Kendi macerası boyunca çeşitli engeller ile karşılaşır ve başkalarının göremediği öngörü ile yeniden başlar. Girişimcileri farklı kılan da bu engellerden yılmamaları ve tutku ile işlerine sahip çıkmalarıdır.(Blank S.ve Dorf , 2014: 21)

Bu yolda sadece tutkulu olmak ve korku ve şüpheler ile dolu olan yolda yalnız başına yürümek yeterli değildir. Fikirlerini paylaşan bir çalışma ekibi kurmaları, bu ekibin mevcut pazar dinamiklerine hakim, hatta ötesinde yaratıcı ve yenilikçi iş fikirlerine açık olması, bu fikirleri uygulayacak eğitim ve donanımına sahip olması gerektiğini, son dönemde şirketlerin rekabet edebilmek için müşteri sadakati ile birlikte yükselen bir değer olan yüksek performans kültürünü yaşamak ve yaşatmak olduğunu şirketin canlı bir organizma gibi ayakta kalması gerektiğini, hatta finansal sorunlardan önce kabullenmeleri gerekmektedir. (Yılmaz, H ve Karahan A,2010: 274)

Yeni bir girişime yol açan süreçler, karar verme mekanizmaları ve uygulamaları harekete geçirmek (Lumpkin ve Dess, 1996) olarak ifade edilen girişimcilik, bağımsız bir kavramdan ziyade kültürden köklenen bir süreç olarak ele alınmakta ( Fiş ve Wasti, 2004:132 ) ve girişimcinin, öncelikle kendisinin sonra toplumun değer yargılarını ifade eden kültürden birinci derecede etkilendikleri düşünülmektedir.(Demirel ve Tikci, 2004:56) Kültür, çalışanlarına kimlik kazandırmaktadır. Bu kimlik, işletme içinde çalışanların nasıl davranmaları gerektiğine dair bilgiler sunar. Çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ile işletmenin uzun dönemde performansını etkileyecek olan karar alma mekanizmalarında işe yarayan- ya da öyle olduğu varsayılan-düşünme ve algılama biçimlerini içeren- gerektiğinde işletmeye yeni katılanlara da aktarılacak olan- temel varsayımlar olduğu ileri sürülür. (Zimmerer ve Scarborough, 2002:100)

Örgütün kültürü, dış çevre ile uyumunu ve iç bütünleşmesini başarı ile tamamlamasını ve dolayısı ile örgütü uzun dönemde bir arada tutan normların oluşmasına da katkıda bulunur.( Aydoğan, 2004:5) Bu aslında, rekabetçi iş çevrelerinin sıklıkla karmaşık ve belirsiz olarak nitelendirildiği bir dünyada işletmelerin sağlıklarını koruyabilmelerini; hatta yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır. Bir diğer deyişle performans kültürünün yaratılması, bilgi ve teknolojinin sürekli değiştiği iş çevresinde çalışanların ve onların oluşturduğu takımların değişime, yeniliğe daha kolay adapte olarak işletmelerin daha yüksek çıktılara ulaşmasını sağlayacaktır. (Dreyer ve Gronhug, 2004: 486)



Peter ve Waterman(1982) nın ‘Mükemmellik Arayışı’ ve Collins (2001) in ‘Büyükliğin Güzelliği’ kitaplarının vardığı ortak bir kanı vardır: Yüksek performanslı örgütlerin özelliklerini açıklamaya büyük ilgi duyulmaktadır. Bu ilginin esas sahibi, artan uluslararası taleplere hızlıca ve aynı oranda esnek bir şekilde, gelişim döngülerini de tamamlayarak, ücret, kalite, esneklik, güvenilir ve hızlı teslimat ve teslimat sonrası ürün desteği sağlamaları için dış çevrede onları zorlayan rakip işletmelerdir. (Wall, A.A., 2007: 179 )

Çoğu işletme 1990 dan sonra artan rekabet ve küresel düşünen piyasalarda varlığını sürdürebilmek amacı ile insanı stratejilerinin merkezine koyan yönetim tekniklerinde geleneksel yaklaşımları bırakıp inovatif olmanın yollarını aramaya başlamışlardır. ( Coon, M., 2012: 65 ) ( Yeşilay ve Üçok, 2016: 2) Bu esnada yüksek performans kültürü ile kucaklaşmak kaçınılmaz olmuştur. Bu kültür, düşünme ve çalışma biçimlerinde farklı, uzun dönemde sürdürülebilir olmayı hedeflemiştir.

Google, yüksek performans kültürüne iyi bir örnek teşkil etmektedir. Google, uzun dönemde sürdürülebilirlik ve inovasyon kültürü yaratmada yüksek performans kültürü bileşenlerinden faydalanmıştır. Google’ın organizasyonu, çalışanların lider ile birlikte düşünmeye teşvik edilen kolaylaştırılmış iletişimin destek olduğu esnek süreçlere ve yapılara sahiptir. Google da çalışanlar, işletmenin yüzde yüz başarısı için her koşulda, işletmenin değerleri ve amaçlarına uygun hareket etmekten son derece mutludurlar. Şu soru önemlidir: Bunu yapmadan Wall Street kültürü yerine nasıl başarılı bir Google kültürü yaratılabilir ki? ( tolerosolutions.com)

Yüksek performans kültürüne sahip her işletme pazarda girişim ruhu ile değer yaratmayı hedefler. Zira, rakipler karşısında nihai başarıyı yakalayacak olan anahtar, işletme kaynaklarından yönetim tekniklerine; teknolojik gelişmelerden insan kaynakları gelişmelerine kadar yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması sebebi ile değer yaratmadır. ( Pirtini, vd.,2006: 128) Geleneksel yönetim teknikleri ile işletme içinde yaratılan değerler son yıllarda pazarda yaratılmaktadır. (Güneş, 2015:71) Örneğin, mobil iletişim sektörünün son birkaç yıldır yoğun rekabet yaşanan GSM operatörleri arasında müşteri değerlerini hedef alan bir araştırmaya göre, müşteri değeri

yaratılmasında fiyatın tek başına bir anlam teşkil etmediği; şebeke ağ sorunu yaşamama, hızlı ve etkin hizmet sunulması, satış sonrası çabuk geri dönüş, mesaj, konuşma promosyonu gibi pazar fırsatlarını ve yeniliklerini işletmenin imajına geri dönmesini sağlayacak bilgi birikim ve teknolojik altyapıya sahip olmanın önemine dikkat çekilmiştir. ( Savaşçı ve Günay. 2008: 272)

Bu doğrultuda çalışmamızın ilk bölümünde girişim, girişimcilik, girişimcilik yönelimi kavramaları, ikinci bölümde yüksek performans yaratma ve kültürü ve alt boyutları, üçüncü bölümde değer yaratma konusu ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırma bölümünde kurulan modelin geçerliliği, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kote olarak, Ulusal-100 Endeksi çerçevesinde işlem gören işletmeler üzerinde test edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, tüm araştırma boyunca akademik yoğunluğuna rağmen esirgemediği ilgi ve desteğinden ötürü tez danışmanım Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yardımlarını ve içten desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. A. Nevin DÖŞOĞLU DENİZ ve Doç.Dr.F.Oben ÜRÜ SARI ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu süreçte bana destek olan aileme ve tüm meslektaşlarıma yardımlarından ötürü sonsuz teşekkür ederim. Bu tez Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne kayıtlı olup, tez numarası 10173111'dir.

Öğr.Gör.Çağlar PEHLİVAN

İstanbul,2017

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT .....	II
ÖNSÖZ .....	III
TABLolar LİSTESİ .....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XI

## 1. BÖLÜM GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

<b>1.1. Girişim ve Girişimcilik</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Girişimciliğin Önemi</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Girişimcilik Türleri</b> .....	<b>6</b>
1.3.1. Kişisel Girişimcilik .....	6
1.3.2. Kurumsal Girişimcilik .....	6
1.3.3. Chicken Modeli .....	7
1.3.4. İç Girişimcilik .....	7
1.3.5. Sosyal Girişimcilik .....	9
<b>1.4. Girişimsel Süreç Aşamaları</b> .....	<b>9</b>
1.4.1. Fırsatların Tanımlanması ve Değerleme .....	10
1.4.2. İş Planının Geliştirilmesi .....	11
1.4.3. Gereksinim Duyulan Kaynakların Belirlenmesi .....	11
1.4.4. İşletmenin Yönetilmesi .....	11
<b>1.5. Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları</b> .....	<b>11</b>
1.5.1. Başarı İhtiyacı .....	13
1.5.2. İç Kontrol Odağı.....	13
1.5.3. Risk Alma Eğilimi.....	14
1.5.4. Yenilikçilik.....	15
1.5.5. Proaktiflik.....	16
1.5.6. Rekabetçi Agresiflik.....	17
1.5.7. Özerklik.....	17
<b>2. YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1. Örgütsel Performans</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2. Performans Yönetimi</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3. Yüksek Performans Kültürü</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4. Yüksek Performans Kültürünün Bileşenleri</b> .....	<b>24</b>
2.4.1. Doğru Belirlenmiş Vizyon ve Misyon .....	24
2.4.2. Açık İş Tanımı.....	26
2.4.3. Güçlü İletişim Ortamı.....	26
2.4.4. Güven ve Güvenirlilik .....	27

2.4.5. Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Karar Verme .....	28
2.4.6. Etkili Eğitim .....	28
2.4.7. Toplam Kalite Yönetimi.....	29
2.4.8. Geri Bildiriminde Çoklu Yöntem Kullanılması .....	30
2.4.9. Stratejik Yönetim .....	31
2.4.10. Yenilikçilik ve Teknolojiye Açıklık.....	32
2.4.11. Takım Odaklı Çalışma .....	32
2.4.12. Motivasyon ve İş Doyumu .....	33
2.4.13. Bilgi Yönetimi.....	34
2.4.14. Etik Kararlar Alma .....	34
2.4.15. Yetki Devri .....	34
2.4.16. İş Etiği ve Örgütsel Etik .....	35
2.4.17. Performansı Planlama .....	36
<b>3. DEĞER YÖNETİMİ.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. Değer ve Örgütlerde Değer Kavramı.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Örgütsel Değer Boyutları .....</b>	<b>39</b>
3.2.1. Güç Uzaklığı .....	40
3.2.2. Belirsizlikten Kaçınma .....	41
3.2.3. Bireysellik veya Ortak Davranış .....	42
3.2.4. Erillik ve Dişilik .....	43
<b>3.3. Değer Yaratma .....</b>	<b>43</b>
3.3.1. Ekonomik Değer .....	46
3.3.2. Varlıklara Dayalı Değer .....	47
3.3.3. İnsan Sermayesi.....	49
3.3.4. Yapısal Sermaye.....	50
3.3.5. Müşteri Değeri Yönetimi .....	51
3.3.6. Marka Değeri.....	54
3.3.7. Yeni İş Modeli.....	55
<b>3.4. Yönetimsel Değerler Bakımından İç Girişimcilik .....</b>	<b>56</b>
<b>4-ARAŞTIRMA.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.Araştırma Örneğini Tanıtıcı Bilgiler .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.Veri Toplama Aracı .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.Verilerin Analizi.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi</b>	
<b>Sonuçları .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5. BULGULAR.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>126</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>138</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>150</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Girişimsel Süreç Aşamaları.....	10
Tablo 1.2. Girişimcilik Yönelimi Boyutları .....	12
Tablo 3.1. Örgütsel Değer Sınıflandırması.....	40
Tablo 3.2. Güç Mesafesine Göre Örgütsel Değer Farklılıkları .....	41
Tablo 1. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	63
Tablo 2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri .....	64
Tablo 3. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği DFA Sonuçları .....	64
Tablo 4. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Madde Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 5. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi .....	70
Tablo 6. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri .....	72
Tablo 7. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği DFA Sonuçları.....	72
Tablo 8. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Madde Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 9. Değer Yaratma Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	76
Tablo 10. Değer Yaratma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri .....	78
Tablo 11. Değer Yaratma Ölçeği DFA Sonuçları .....	79
Tablo 12. Değer Yaratma Ölçeği Madde Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 13. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	82
Tablo 14. İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo 15. Ölçek ve Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler .....	83
Tablo 16. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	85
Tablo 17. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	85
Tablo 18. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları.....	86
Tablo 19. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	86
Tablo 20. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sektördeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 21. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Mülkiyet Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	88
Tablo 22. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Kuruluş Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	89
Tablo 23. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	91
Tablo 24. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları .....	92
Tablo 25. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	93
Tablo 26. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları.....	96

Tablo 27. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	97
Tablo 28. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sektördeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	99
Tablo 29. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Mülkiyet Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	101
Tablo 30. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Kuruluş Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	103
Tablo 31. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	105
Tablo 32. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	109
Tablo 33. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	109
Tablo 34. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	109
Tablo 35. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	110
Tablo 36. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sektördeki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	110
Tablo 37. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Mülkiyet Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	110
Tablo 38. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Kuruluş Yılına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	111
Tablo 39. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	111
Tablo 40. GYÖ İle YPK Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 42. YPK ile DYÖ Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 43. Model 1 Sonuçları .....	118
Tablo 44. Model 2 Sonuçları .....	119
Tablo 45. Model 3 (Araştırma Modeli) Sonuçları .....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Chicken Modeli .....	7
Şekil 2.1. Örgütsel Zeka Modeli.....	21
Şekil 3.3. Değer Zinciri Modeli.....	45
Şekil 3.4. Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri .....	51
Şekil 3.5. Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri .....	52

**KISALTMALAR**

$\bar{X}$	: Ortalama
SS	: Standart sapma
p	: Anlamlılık düzeyi
n	: Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
t	: t değeri
F	: Varyans değeri
r	: Korelasyon katsayısı
$\beta$	: Standardize regresyon katsayısı
Z	: Standart normal değişken
$X^2$	: Ki kare istatistiği

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Bu bölümde girişimcilik yönelimi kavramının kapsamını belirlemek adına incelenecek olan konu başlıkları sırasıyla; girişimciliğin tanımı, girişimcilik yöneliminin tanımı, girişimcilik davranışları, girişimcilik yöneliminin belirleyicileri, girişimcilik yöneliminin işletme için önemi, girişimcilik yöneliminin sonuçları şeklindedir. Bu konu başlıklarının incelenmesi sonucunda girişimcilik yönelimine ilişkin yeterli düzeyde bilgi sunulacaktır.

#### 1.1. Girişim ve Girişimcilik

Kâr amacı güden tüm işletmelerin gelişen piyasa koşulları, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları karşısında sürekli yenilik ve gelişime açık olmaları işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Beklentileri karşılayamayan hizmet veya mal üreticilerinin rekabetçi konumda olması beklenemez. Bu nedenle araştırma ve geliştirme birimleri veya bu amaca hizmet eden çalışanlar günümüzde ön plana çıkmaktadır. Yenilik ve gelişimin öneminin farkında olan kişi veya örgütler; diğer bir ifadeyle girişimciler günümüz iş dünyasında önemli aktörler haline gelmiştir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 85).

Girişimciliğin tanımından önce girişim kavramının tanımlanmasında yarar vardır. En genel olanından iktisadi alanda kullanımına kadar girişimin farklı ancak özünde birbirine benzer tanımları yapılmıştır. Genel anlamda yapılan tanımlara bakıldığında değer oluşturma gayreti olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımdan özele doğru inildiğinde ticari işletmelerin oluşturulma fikrinden kuruluşuna kadar geçen süreç girişim olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte planlama ve karar verme dönüm noktalarını oluşturan aşamalardır. Girişim işletmenin kuruluşu ile sona ermeyecektir. İşletmelerin yeni ürün veya hizmetleri yenileştirme çabalarını da kapsamaktadır (Çetindamar, 2005: 10).

Girişim kavramının iktisadi alanda özelleştirilmiş tanımında ise eylem yerine varlık tanımlanmaktadır. Mal ve hizmet sunan işletmeleri teknik



birimler olarak kabul etmekte; girişim ise hukuki alt yapısı olan, ekonomik faaliyette bulunan kuruluşlar olarak ifade edilmektedir. Daha somut örneklerle üretim yapılan fabrika bir işletme; o fabrikanın kurulması öncesinde ve fabrikanın üretim sürecindeki tüm işlemlerinin yürütüldüğü, hukuki alt yapı ile oluşturulan şirket veya holding ise birer girişim olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokel, 2001: 4).

Girişime ilişkin yapılan tanımlarından hareketle girişimde bulunan kişi veya örgüt girişimci olarak tanımlanabilir. Girişimciye ilişkin yapılan bu genel tanıma karşın ortaya çıkışı onsekizinci yüzyıla kadar uzanan ve herkes tarafından kabul edilen tanımı Cantillon tarafından yapıldığı görülmektedir. Cantillon'un tanımına göre öngörülebilir riskleri göze alarak ve kâr etme amacıyla yenilik veya geliştirmede bulunan kişi veya örgütler girişimci olarak kabul edilebilir. Öyleyse girişimcinin üreteceği mal veya hizmet için en iyi şartları düşünmesi, planlaması ve hayata geçirmesi gerekir. Böyle bir davranışı sergileyen girişimcinin salt kâr amacı güttüğü de söylenemez. Sonuç itibarıyla topluma kattığı katma değer aynı zamanda kendisinin de toplum nezdinde değerini artırmaktadır (Vasapollo, 1996: 193).

Girişimci için yenilikçilik ve çevresel koşulları kavrama yeteneği ayırt edici özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni bir ürün veya hizmet, dağıtım kanalı veya yeni bir örgütsel yapıp geliştirme faaliyetleri girişimcilerden beklenen davranışlardır (Hisrich ve Peters, 2002: 8).

Girişimciliğe ilişkin çok sayıda tanım ile karşılaşılmaktadır. En sade ifadesi ile herkesin göremediği fırsatları görüp bunları iş fikrine dönüştürme, riskleri göze alabilme davranışı olarak tanımlanabilir (Arıkan, 2008: 55).

Girişimci, pazarın ihtiyacı olan hizmet ve ürünleri üretmek için üretim yöntemlerini sentezleyen kişi veya örgüttür. Bu hedefe ulaşmak için genellikle kâr elde etmeyi amaçlar (Mucuk, 2005: 6).

Ondokuzuncu yüzyılda iktisadi terimlerin kapitalist sistem ile paralel olarak şekillendiği dönemlerde yönetici veya liderler girişimci olarak görülmüştür. Profesyonel yönetici ile girişimci arasında duygusal, analitik, kişisel, yapısal ve konumsal farklılıklar vardır. Girişimcinin yaratıcı ve

yapıcılığına karşın yönetici birleştirici ve yetiştirici; girişimcinin uzun vadeli düşünce yapısına karşılık yöneticinin işi gereği kısa vadeli düşüncesi, girişimcinin merkeziyetçi, sabırsız, insanlara yakın yapısına karşılık yöneticinin merkeziyetçi olmayan, sabırlı ve insanlardan uzak yapısı; girişimcinin yeterlilikleri bakımından işletme sahibi olmaya yatkınlığına karşılık yöneticinin konumundan yeterince emin olamama duyguları ayırt edici özellikler olarak sayılabilir (Kao, 1989: 168). Şirketin veya örgütün ücretli çalışanı olarak görülen girişimci ile yirminci yüzyıldan itibaren günümüze kadar algılanan girişimci kavramları sözü edilen özellikler nedeni ile farklılık göstermektedir (Baumol, 1990: 895).

Schumpeter'in temelini attığı girişimci kavramı yirminci yüzyıldan itibaren ekonomi sisteminin değişimlerini sağlayan, yenilik ve gelişmeleri sağlayan, bu kapsamda yeni mal veya hizmet üreten, üretim yöntemini geliştiren, yeni pazarlar oluşturan, yeni hammadde kaynakları bulan, sektörü yeniden yapılandıran kişi ya da örgüt olarak değişmiştir. Schumpeter, gelişen teknolojinin girişimcilerin sahip olduğu yenilikçilik yeteneklerini geliştirmelerinde ve hepsinden önemlisi hayata geçirebilmelerinde önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Schumpeter'in girişimcilik tanımı ile dinamik girişimcilik kavramı da ortaya çıkmıştır. Geliştirdikleri yeni üretim teknikleri ve organizasyon şekilleri ile ekonomik gelişmenin öncülüğünü üstlenen yeni girişimciler (dinamik girişimciler), olağan girişimcilere yol gösterici ve ufuk açıcı niteliklere sahiptirler (Anderson, 1982: 936).

Kişi ya da örgütün girişim eylemini gerçekleştirmesi ile ortaya çıkan girişimcilik kavramı bireysel özellikler, bu özelliklerin sonradan eğitim veya toplumsal etki ile gelişir. Girişimciliğin gelişmesi sonucunda sürekli gözlem ile değişen talepler fark edilir, mevcut yeni duruma uygun yeni olanaklar oluşturulur, taleplere uygun fırsatlar keşfedilir, sonuç olarak riskler de göze alınarak fırsatlara uygun girişimlerde bulunur (Müftüoğlu, 2004: 69-70).

Yenilikçilik ve risk almanın ortak payda olarak değerlendirildiği girişimcilik tanımlarında bunlara ek olarak esneklik, dinamiklik ve gelişim odaklı olma gibi kavramlar da dahil edilmektedir (Kutunis ve Hancı, 2004: 458).

Drucker girişimciliğin tanımını farklı bir düzeye taşıyarak yönetim yönelimi olarak ele almıştır. Drucker'e göre örgütlerin rutin faaliyetlerinin de üzerinde yeni fırsatları değerlendirmedeki etkinlik girişimcilik olarak tanımlanabilir. Yeni fırsatlar değişimlerle ortaya çıkmaktadır ve değişimler yeterince takip edildiğinde fırsatlara dönüşmektedir. Fırsatların değerlendirilmesi ile ekonomik gelişme, üretim ve verimlilikte artış, bilim ve teknolojiye gelişme karşılıklı reaksiyon etkisi oluşturmaktadır (Kapu, 2001: 128-129).

Girişimciliğin sadece finansal örgütler için geçerli bir kavram olmadığı da ifade edilmektedir. Toplumsal hayattaki etkileri dikkate alındığında girişimcilik olgusunun bir yandan psikolojik, diğer yandan çevresel faktörlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Özellikle psikolojik kuramlar girişimciliğin kâr amacı taşımayan motivasyonlar içerdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin bireysel başarıya duyulan tutku, kendini önemli hissetme, sosyal çevrede kabul görme, bağımsızlık duygusunu yaşayabilme gibi motivasyonlar insanları girişimci olmaya yönlendirmektedir (Uygun, Mete ve Güner, 2015: 1607).

## **1.2. Girişimciliğin Önemi**

Girişimcilik, yenilikçilik-icatçılık, yeni işletmelerin kurulması ve gelişimi, yeni iş alanlarının yaratılması bakımından önemlidir (Coulter, 2001: 11).

Girişimciliğin önemini kavrayabilmek için toplumların ekonomik büyüme ve kalkınma tarihine bakmakta yarar vardır. Geçmişten günümüze ekonomik kalkınmışlık incelendiğinde bugün itibarıyla gelişmiş ekonomilerin gelir ve kaynak dağılımlarının geri kalmış ülkelere göre daha iyi olduğu görülmektedir. Zira etkin kaynak dağılımı kaynakları geliştirebilen, kaynak ihtiyacı olan diğer yerlere transfer süreçlerini yönetebilen, yaptığı girişimler ile yeni iş alanları yaratabilen girişimcilere sahip olan ülkeler diğerlerine göre daha avantajlı konuma yükselmektedir (Kumral, 1993: 21).

Girişimciliğin finansal veya genel anlamda toplumsal önemi işgücü ve üretim artışı gibi sosyo-ekonomik yönden kazandırdıkları ile artmaktadır. Girişimciliğin yaygın ve girişimcilerin çok olduğu toplumda ülke ve bireyin

refahı artmakta, şirketlerin ve dış piyasada ülkenin rekabet gücü, rekabeti sürdürme kabiliyeti gelişmektedir. Ekonomik büyümeye yönelik belirlenen kalkınma stratejilerinde girişimcilik lokomotif görevi görmektedir. Girişimciliğin yarattığı yeni iş fırsatları ekonomik büyüme ve toplumsal refaha katkı yaptığı gibi elde edilen sonuçların verdiği cesaretle ülkedeki diğer kişi veya işletmelerin girişimcilik davranışlarının da daha fazla sergilenmesine olanak tanımaktadır (Keat, Selvarajah ve Meyer, 2011: 206).

Girişimcilik iktisadi örgütler ve ülke ekonomisi bakımından olumlu etkilere sahiptir (Çokgezen, 2012: 18):

- Şirketlerin yaptığı yatırımlar yeni iş imkanları yaratmakta, artan istihdamla birlikte ortaya çıkan gelir diğer alanlarda da gelirlerin yükselmesini sağlar.
- Elde edilen gelirlere paralel olarak devlete ödenen vergilerde artışı getirir.
- Üretim faaliyetlerinin artması son kullanıcıya hizmet sunan perakendecilik sektörünü teşvik eder.
- Tüm bu olumlu sonuçlardan elde edilen sinerji yeni girişimcileri cesaretlendirir, motivasyonlarını artırır ve bu sayede yeni girişimcilik faaliyetleri gerçekleşir.

Yukarıdaki ekonomik etkiler incelendiğinde girişimciliğin toplumun ihtiyaçlarını belirleyen, bu ihtiyaçları sağlama amacıyla yatırım ve üretim faaliyetleri yapan, toplumun genel refah seviyesini yükseltici bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Demirel, 2003: 33).

Girişimciliğin önemi ekonomik kalkınma bakımından oldukça önemlidir. Diğer önemli etkisi ise ticari örgütler için rekabet avantajı sağlamasıyla ilgilidir. Zira girişimciliğin etkili olduğu örgütlerde kârlılık, stratejik yenilenme, yenilikçilik, bilgiye sürekli erişim ihtiyacı ve uluslar arası başarı için harekete geçme eğilimleri de yüksektir. Bu eğilimlere sahip örgütler rakiplerinden bir adım önde olacaktır (Naktiyok ve Kök, 2006: 80).

Girişimciliğin önem arz etmesinin diğer nedeni de işletme performansına olan katkısıdır. Yapılan araştırmalar girişimciliğin süreklilik göstermesi durumunda finansal ve finansal olmayan performansa, pazarda tutunabilme, rekabet avantajına olumlu katkı sağladığını göstermektedir (zer, 2011: 127; Kılıçer, 2011: 160).

Girişimciliğin istihdam ve ekonomik kalkınmaya yapmış olduğu katkı doğrudan sonuçlar olarak kabul edildiğinde bu sonuçların dolaylı etkilerinin olduğu da söylenebilir. Toplumdaki refah ve sosyal gelişme düzeyinin artmasında artması bu etkilere örnek gösterilebilir. Nitekim sosyal gelişim ve üretim bakımından ileri düzeyde olan toplumlarda girişimciliğin gelişmiş olduğu görülmektedir. Diğer bir olumlu etki de refah düzeyinin topluma eşit olarak yayılması olarak gösterilebilir (İlhan, 2004: 72).

### **1.3. Girişimcilik Türleri**

#### **1.3.1. Kişisel Girişimcilik**

Yöneticisi ve sahibi aynı olan işletmelerde karar verme yetkisi tek elde olduğunda bu organizasyonlarda gerçekleşecek girişimcilik faaliyetleri kişisel girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Bu tür işletmelerde tüm girişimcilik faaliyetleri yönetici konumundaki işletme sahibi tarafından yürütülür. Genellikle aile şirketlerinde görülen bu yapıda ortak sayısı birden fazla olsa da sadece bir aile bireyi girişimcilik kararlarını alma ve uygulama eğilimindedir (Erkan, 1998: 120) .

#### **1.3.2. Kurumsal Girişimcilik**

Büyük veya kk organizasyonların olağanüstü koşullardan kaynaklı, kk girişimcileri organize eden st girişimcilik yapısıdır. Kk ve orta büyüklükteki işletmelere destek olma ve girişimciliği teşvik etme, ülkenin uzun vadeli ekonomik çıkarlarını koruma amaçlarını taşımaktadır. Büyük işletmeler girişimlerini tek başlarına yapma eğiliminde değillerdir. Risk ve maliyetleri düşürme amaçıyla kk işletmeleri teşvik etme, koruma, yönlendirme ve teknolojik destekler vererek iş birliği yapma yoluna gitmektedirler. Bu yöntem

daha düşük maliyetlerle girişimcilik faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Top, 2006: 5-8).

### 1.3.3. Chicken Modeli

Chicken tarafından geliştirilen girişimcilik modeli dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada girişimci talebi fark ederek bu talebe uygun arzı sağlayacak tepki verme eğilimindedir. Bu amaçla pazar oluşturma girişiminde bulunur. Talep, hükümet etkisi, özel sektörün etkisi ve siyasi etki olarak kategorize ettiği bu dört etki sonucunda pazar girişimciliği, kısmi devlet destekli girişimcilik ve tam devlet destekli girişimcilik faaliyetlerinde bulunur. Açık pazar ve kısmi devlet destekli girişimcilikte kâr elde etme asli görevdir. Tam devlet destekli, hükümet politikalarından etkilenen ve hükümetin sağladığı fonlara bağlı olan girişimcilikte ise kâr elde etme zorunluluğu bulunmamaktadır (Chicken, 2002: 32-34).



Kaynak: Chicken, 2002: 34.

### Şekil 1.1. Chicken Modeli

### 1.3.4. İç Girişimcilik

Girişimciliğin farklı tanımları içerisinde organizasyonel yapıların iç dinamiklerini kullanarak yeni girişimler yapması iç girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Orta veya büyük ölçekli organizasyonlar içerisinde değişime ayak uydurabilecek esnekliğe sahip, yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden organizasyonlarda iç girişimcilikten söz edilebilir. İç girişimciliğin gözlemlendiği organizasyonlar kendi çalışan veya yöneticilerinin yenilikçi yeteneklerini

kullanmalarına izin verir. Bürokratik karmaşıklık ve hiyerarşik düzenin yıprattığı işletmeler için iç girişimcilik can simidi görevi görebilmektedir. Organizasyon içi yeni girişimlere zemin hazırlamak başarıyı arttırdığından gün geçtikçe daha fazla önem verilir olmuştur (Kuratko, Hodgetts, 2001: 51-52; Thornberry, 2001: 526).

İç girişimcilik, örgütlerin kendi iş alanlarını genişletme, değişen tüketici ihtiyaç ve beklentilerini cevap verebilme ve rekabetçilik avantajlarını korumak için kullandıkları bir stratejidir. İşletmeler girişimcilikleri risk yüklenerek gelişmelere aktif cevap verme, yenilik üretme faaliyetlerini gerçekleştirirler. Girişimci işletmeler uzun vadeli planlama faaliyetlerine büyük önem verir ve bu sayede sürekli yeni girişimlerde bulunur (Shaker ve Pearce, 1994: 31).

Mevcut fırsatları değerlendirme ve yeni fırsatlar keşfetme yeteneğine sahip işletmeler girişimci duruş sergilemektedir. Kendi iç dinamiklerini kullanarak yenilikçi davranışlar sergileyen bu işletmeler sıradan işletmelerden daha fazla kazanç elde edebilmekte ve rekabetçilik avantajlarını sürdürebilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2005: 147).

Girişimciliğin teşvik edildiği işletmelerde örgütsel kültür tarafından yaratılarak geliştirilen iç girişimcilik süreci gelişmektedir. İç girişimciliğin olduğu şirketlerde, kaynakları daha verimli kullanarak pazardaki rekabet avantajını koruma ve geliştirme amacıyla girişimciler desteklenir (Fry, 1993: 373).

İç girişimcilik aşağıdaki özellikleri kapsar (Pinchot, 1985: 10):

- Eyleme dönüklük ve hızlı iş yapma yeteneği
- Hedefe ulaşmaya önem verme
- Vizyon ve eylemi sentezleme
- Fikir ve eylemin birlikteliği
- Yeni fikirleri geliştirmeye dönük her türlü çabayı gösterme
- Mücadele azmi
- Gizlilik

### 1.3.5. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimciliğe ilişkin yapılan tanımların ortak bir paydada buluşmadığı görülmektedir. Sosyal amaçlı işletme veya sosyal kurum kavramlarıyla karıştırdığı görülen sosyal girişimcilik yalın hali ile yenilik üretme olarak tanımlanmakta ve bu yeniliğin ticari amaç taşımayan örgütlerce gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Burada sözü edilen üretim sosyal değişimi gerçekleştirecek yenilikçiliği içermektedir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 84).

Risk alma ve yenilikçilik bileşenleri dikkate alındığında sosyal girişimciliğin ekonomik girişimcilik ile temelde aynı olduğu, sonuçlarının farklı olmasına karşın girişimcilik faaliyetlerinin benzerlik taşıdığı belirtilmektedir. Buna karşın sosyal sorumluluk misyonu ve amacı taşıyan girişimcinin ekonomik amaçlı hareket eden girişimciden farklı olduğu da sosyal girişimcilik için ayırt edici bir unsurdur (Chell, 2007: 7).

### 1.4. Girişimsel Süreç Aşamaları

Girişimsel süreç motivasyonla başlar. Yeni fikirlerini hayata geçirme motivasyonuna sahip girişimcinin başarı potansiyeli yüksek bir fikre sahip olması gerekir. Üçüncü aşamada hedefine ulaşması için çeşitli konularda düzenli ve yoğun çalışma programı hazırlaması yer almaktadır. Çalışma programı ile hayata geçirilecek yeni fikirlerin sonuçlarının, başarı şansının ve gelir potansiyelinin değerlendirilmesini yapmak da önemlidir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da yapılabilişliğin araştırılmasıdır. Doğru ve uygulanabilirlik modeline ulaşıldıktan sonra girişimde bulunulur. Pazarda tutunabilmek için geliştirme çabalarının devam etmesi gerekir (KOSGEB, b.t).

Girişimciliğin bir yaratıcılık süreci olduğunu belirten Yurtseven bu süreci fırsatları görme ve değerlendirme, iş planı geliştirme, kaynak gerekleri, girişimi yönetme aşamalarından oluştuğunu ifade etmiştir (Yurtseven, 2001: 16).



Girişimsel süreç aşamaları kategorize edildiğinde fırsatların tanınması ve değerlendirilmesi, iş planının geliştirilmesi, gereksinim duyulan kaynaklar ve işletmenin yönetilmesi ana aşamalarından söz etmek mümkündür (Berber, 2000: 24).

**Tablo 1.1. Girişimsel Süreç Aşamaları**

<b>Fırsatların Tanımlanması ve Değerleme</b>	<b>İş Planının Geliştirilmesi</b>	<b>Gereksinim Duyulan Kaynaklar</b>	<b>İşletmenin Yönetilmesi</b>
Fırsatın yaratılması ve büyüklüğü	Pazarın özellikleri ve büyüklüğü	Girişimcinin mevcut kaynakları	Yönetim tarzı ve yapısı
Fırsatın gerçek ve algılanan değeri	Pazarlama planı	Kaynak boşlukları ve kullanım için hazır olanlar	Başarının kilit unsurları
Fırsatın getirdiği risk ve avantajlar	Üretim gereksinimleri	Gerekli kaynaklara ulaşım	Mevcut ve potansiyel sorunların tanımlanması
Fırsata karşı kişisel yetenekler ve amaçlar	Finansal planlama ve gereksinimler		Kontrol sistemlerin yerleştirilmesi
Rekabet durumu	Organizasyon biçimi Pazara giriş stratejisi		

**Kaynak:** Hisrich ve Peters, 2002:40.

Tablo 2.1’de yer alan fırsatların tanımlanması aşamasından sonraki aşamaların tümü fırsatların değerlendirilmesi süreci olarak ele alınabilir. Zira bu aşamalar gerekli adımların atıldığı aşamalardır. Fırsatların görülmesi ve değerlendirilmesiyle başlayan girişimsel süreç, kaynakların sağlanması ve uygulamasıyla sonuçlanır. Süreçteki tüm aşamalar birbiri ile bağlantılıdır. Sürecin en zor aşaması fırsatların tanımlanması ve değerlemesidir. Ancak girişimciler bu fırsatları sürekli olarak takip eder ve potansiyel fırsatları kullanacak yeteneklere sahiptir (Hisrich ve Peters, 2002: 39-40).

#### **1.4.1. Fırsatların Tanımlanması ve Değerleme**

Girişim fırsatları her zaman aniden ortaya çıkmamaktadır. Girişimciler fırsatları doğru algılayıp, doğru değerlemeler yaparak girişimleri başlatırlar. Fırsatları değerlendirme teknolojik gelişmeler, sosyal değer ya da ihtiyaçlarda değişim, rekabet koşullarının değişimi gibi unsurların baskısı ile gerçekleşir (Müftüoğlu, Ürper ve Başar, 2004: 8).

### **1.4.2. İş Planının Geliştirilmesi**

İş kurma sürecinde girişimci projesinin kapsamını belirlemiştir. Ancak uygulama aşamasına geçebilmesi için bir iş planına ihtiyaç duyar. Girişimcinin projesinde yapacağı faaliyetlerin sıralı ve önceden belirlenen niteliklerde olması gerekir. Bunun başarılması için iş planı hazırlanır. İş planı hazırlamaktaki temel amaç hangi hedefler için hangi çalışmaların, nasıl ve ne zaman yapılacağıın belirlenmesidir (KOSGEB, b.t.).

### **1.4.3. Gereksinim Duyulan Kaynakların Belirlenmesi**

Girişim fırsatlarının değerlendirilmesi için gerekli olan kaynakların belirlenmesi gerekir. Öncelikle mevcut olan kaynaklar değerlendirilir ve işe yarar kaynağın seçilmesi önemlidir. Kaynakların çeşitliliği ve miktarının hatalı algılanması risklerin yanlış algılanması ile ilişkilidir ve girişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir (Hisrich ve Peters, 2002: 33).

### **1.4.4. İşletmenin Yönetilmesi**

Girişimsel sürecin başarıya ulaşması sonucu oluşturulan yeni işletmenin örgütsel yapısının oluşturulma aşamasıdır. Girişimciler örgütsel yapının içinde bürokratik yapının hakim olmasını istemezler. Planlama aşamasında belirlenen örgütsel yapı bu bakımdan önem taşımaktadır. Etkili bir iş planında belirlenen istihdam modelinin etkin bir şekilde uygulanması gerekir. Bu aşama aynı zamanda işletmelerin gelişip büyümesini de kapsamaktadır. Başarılı bir yönetim stili ve istihdam yapısı işletmenin devamlılığı ve gelişimi için anahtar rolü üstlenmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 34).

## **1.5. Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları**

Girişimcilik yönelimi bireysel ve çevresel faktörlerin birleşimi ile ortaya çıkan ve bireylerin yeni iş yapma istek ve kararlılığını ifade eden bir durumdur. Girişimcilerin sergilediği bir davranış olup özerklik, yenilik yapma, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik gibi temel süreçler ile bir bütün oluşturmaktadır. (Börü, 2006: 22).

Girişimcilik yöneliminin ortaya çıkışı girişimci ile işletme yöneticisini ayırt etme ihtiyacından ortaya çıkmıştır. İşletmelerin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma eğilimini artırmak amacıyla kararlar vermesi gerekir. Bu kararları verirken hangi norm, kurallarla uygulama gerçekleştireceğini de önceden belirlemesine ihtiyaç vardır. Sözü edilen bu süreç girişimcilik yönelimi olarak tanımlanabilir. Girişimcilik yönelimi zamanla stratejik amaçları gerçekleştirmeye yönelik yönetsel beceri ve yetenekler anlamına gelmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2011: 52).

Girişimcilik tanımlarında ortak bir tanıma ulaşılmasının güç olması nedeniyle girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramlarının birbirinden ayrılması ve farklılıkların ortaya konması gerektiği ifade edilmektedir. Girişimcilik bireysel özellikler ile ilgili olan bir kavram olmasına karşın girişimcilik yönelimi işletme düzeyindeki değişkenler üzerine yoğunlaşmaktadır. Farklılıklar olmakla birlikte örgütlerin girişimciliğinin girişimci örgüt üyelerinin varlığına bağlı olduğu ve girişimci ruha sahip bireyler olmadan mümkün olmayacağı da dikkate alınmalıdır. Girişimcilik yönelimi yüksek olan işletmeler sürekli olarak yenilikçidir, riskli davranışlar sergiler ve fırsatları proaktif bir şekilde değerlendirirler (Rauch ve Frese, 2009: 90). Araştırmacıların en çok üzerinde durdukları girişimci yönelimi boyutları tablo 2.2’de gösterilmiştir. En çok üzerinde durulan boyutların yenilikçilik, proaktiflik, risk alma eğilimi, saldırgan rekabet olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.2. Girişimcilik Yönelimi Boyutları**

Araştırmacılar	Girişimcilik Yönelimi Boyutları
Miller (1983)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
McClelland (1962)	Başarı ihtiyacı, kontrol odaklılık, risk alma
Covin ve Slevin (1989)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Lumpkin ve Dess (1996)	Kendi kendini kontrol, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabet
Wiklund (1999)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Lee ve Peterson (2000)	Kendi kendini kontrol, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve agresif rekabet
Kreiser, -Marino ve Weaver(2002)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Marino, Strandholm, SteensmaWeaver (2002)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Weaver (2002)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Messeghem (2003)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Tarabishy, Solomon, Fernald ve Sashkin (2005)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma

**Kaynak:** Lee ve Lim, 2009.

### 1.5.1. Başarı İhtiyacı

Başarı motivasyonu ilk olarak Murray'ın kişilik sisteminde tarif edilmiştir. Murray başarı motivasyonunu “işleri mümkün olduğunca hızlı, iyi ve bağımsız olarak gerçekleştirme, engelleri aşma, başkaları ile rekabet etme ve kendi kendini aşma eğilimi” olarak tanımlamaktadır (Shaver ve Scott, 1991: 27).

Bireyleri girişimciliğe yönelten en önemli faktörlerin kişilik özellikleri olduğu ifade edilmektedir. Bunlar içerisinde en önemlileri başarı ihtiyacı, kontrol odaklılık ve risk alma eğilimi olarak gösterilmektedir. McClelland'a göre başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin girişimciliğe ilgileri daha fazladır. McClelland tespitini yaparken Murray'ın başarı motivasyonundan etkilenmiştir (McClelland, 1962: 104).

Girişimcilerin gelecekte beklenenler konusunda kendilerine aşırı güvendikleri, göze aldıkları riskler konusunda oldukça rahat davrandıkları belirtilmektedir. Nitekim yapılan bir araştırmada girişimcilerin başarılı olma şanslarını ortalama yüzde seksen olarak gördükleri ifade edilmiştir. Başarı ihtiyacının girişimcilikte önemli bir yere sahip olduğu yapılan araştırmaların neredeyse tamamında vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalarda başarı ihtiyacının girişimci olanlarda girişimci olmayanlara oranla çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (Koh, 1996: 14).

### 1.5.2. İç Kontrol Odağı

Kontrol odaklılık içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. İçsel kontrol odağı bireyin kendi yaşamı üzerinde, dışsal kontrol odağı ise diğer bireylerin eylemlerine odaklanan bir özellik olarak ifade edilmektedir. (Littunen, 2000: 2).

İç kontrol odaklı olma yetenek, çok çalışma, kararlılık ve planlayıcılığa sahip olma becerilerini bir arada bulundurmaz. İç kontrol odaklı girişimciler daha aktif ve yenilikçidir. Yenilikçilikte öncüdür, risk almayı sever. Bu

özelliğe sahip girişimciler aynı zamanda yenilikçi çabaları destekleyici ve motive edici davranışlar sergiler (Naktiyok, 2004:25).

İçsel kontrol odağının girişimci bireylerin bir özelliği olduğunu araştırmalar da göstermektedir. İçsel kontrol odağına sahip bireylerin başarıya ulaşmak için daha fazla çabaladıkları hipotezi kabul görmektedir. Çoğu araştırmacı da iç kontrol odaklılığın başarılı ve başarısız girişimcileri ayırt etmek için de kullanılabileceğini belirtmektedir (Koh, 1996: 14).

### **1.5.3. Risk Alma Eğilimi**

Girişimciliğin en önemli boyutu, girişimcilerin risk alma özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Girişimcilerin risk alma yöntemleri arasında hesapsız veya değerlendirme yapmaksızın girişimlerde bulunmak yoktur. Aksine tüm olasılıklar değerlendirilir, en iyi olasılıklar değerlendirilir, en yüksek getiri olasılığı olan yöntem seçilir. Diğer bir ifadeyle girişimci akılcılığı ile kazanma inancından yararlanarak kendisinde oluşan yüksek getiri beklentisinden yararlanır (Busenitz, 1999: 35).

Kazanç ya da kayıpların tam olarak öngörülemediği, belirsizliğin hakim olduğu durumlar olarak tanımlanan risk (Lengenecker ve Schoen, 1975: 28), girişimcilerin temel özelliklerindedir (Uygun, 2016: 40).

Girişimcilik anlayışında risk alma kavramının günümüz anlamıyla kullanımı Cantillon ile başladığı söylenebilir. Girişimcilik davranışının temel unsurlarından biri risk alma davranışdır. Yüksek beklentilere ulaşabilmek için kaybetme olasılıklarını göze alabilen firmalar yüksek miktarda kaynak kullanımını da göze alırlar. Yeterli kaynağı olmayan girişimci organizasyonlar daha ileri giderek bu kaynakları borçlanma yolu ile sağlayabilirler. Pazardaki fırsatı değerlendirebilmek için hızlı davranma ihtiyacı aynı zamanda organizasyonların girişimcilik cesaretini de göstermektedir. Ancak daha az riskli pazar denemeleri ile riskleri daha iyi yönetmeye çalışmaktadırlar (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17; Ahimbisibwe ve Abaho, 2013: 57).

Girişimciler riskleri dikkatli değerlendirme eğilimindedir. Zira yenilikçilikle birlikte göze alınan riskler ne kadar büyükse karşılığında alınacak

ödül niteliğindeki yeni pazarlar da o kadar büyük olacaktır. Girişimci başarısız olduğunda alınan sorumluluğun büyüklüğüne göre para ve kaynak kaybindan organizasyonun iflasına kadar risklerle karşı karşıyadırlar (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 48).

Risk almanın bedeli finansal kâr olarak da ifade edilmektedir. Zira girişimde bulunulan yeni ürün veya hizmetin hangi fiyattan satılacağı belli değildir (Zoghlin, 1991: 29). Girişimci, girişimin başarı durumunu bilmeden, fırsatı kaçırmamak için hızlı hareket etme eğilimindedir. Kimi zaman yüksek borçlanmalara da gidilebildiğinden bu cesaret sayesinde girişimciler yüksek kazanç veya kayıplarla karşılaşmaktadır (Rauch ve diğerleri, 2009: 763).

#### **1.5.4. Yenilikçilik**

Schumpeter ile başlayan modern girişimcilik yaklaşımının temel boyutunu yenilikçilik oluşturmaktadır. Schumpeter'in yaklaşımını benimseyen araştırmacılar yenilikçiliği yeni fikir ve deneyimi takiben yeni ürün ve hizmet üreten süreç olarak tanımlamaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyeti olarak ifade edilen bu sürecin girişimci ruhu taşımayan organizasyonlarda işe yaramayacağı ve bir değer ifade etmeyeceği iddia edilmektedir. Yenilikçilik sürecinin verimliliği yenilikçi ürün ve hizmet sayısındaki değişim yüzdesi ve pazardaki satış yüzdesi ölçülmektedir (Lumpkin ve Dess, 1997: 144).

İhtiyaçların karşılanması veya sorunların çözümüne yönelik sıra dışı çözümler üretme çabası yenilikçilik olarak ifade edilebilir. Teknolojik gelişmelerin takip edilerek mevcut durumdan farklı üretim yöntemlerinin kullanılması süreci de yenilikçilik tanımına dahil edilebilir. Girişimci için ayırt edici özelliklerin en başında yenilikçi ruha sahip olma, yeni fikirler ortaya koyabilme ve bu fikirleri hayata geçirebilmesidir (Başar, 2013: 8).

Girişimcilik olgusu içerisinde yenilikçilik kavramı iki farklı anlamda kullanılabilir. Radikal ve tedrici yenilik olarak ifade edilen bu kavramlar keskin olmayan sınırlarla birbirinden ayrılmaktadır. Her ikisi de girişimci açısından yenilik yapma isteğinden kaynaklanmakla birlikte radikal yenilik daha önce denenmemiş ürünleri ortaya çıkarabilen devrimsel niteliktedir. Tedrici (evrimsel) yenilik ise var olan ürün veya hizmetin daha

geliştirilmiş versiyonlarını ortaya çıkarmaktadır. Kişisel bilgisayarların üretilmesi radikal (devrimsel) yenilik; dizüstü bilgisayarlar ise tedrici yenilik ürünleri olarak gösterilebilir. Radikal yeniliklerin kararlı vizyonla desteklenmesi gereken fakat yönetilme ihtiyacı olmamasına karşılık tedrici yeniliklerin yeni pazarlara açılabilme veya mevcut pazarda tutunabilmek amacıyla geliştirme ve iyileştirme amacıyla yönetilmesi gereken yenilikler olması da farklılık olarak görülebilir (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 62).

Yenilikçiliği salt girişimcilik bağlamında ele alan Drucker'e göre yeni olduğu tüketici tarafından kabul edilen bir fikir, ürün veya hizmet yeniliktir ve yeniliği girişimciliğin bir fonksiyonu olarak görmektedir (Drucker, 1993: 392).

Yenilikçiliğin işletmeler için hayati önemde olduğu söylenebilir. Sahip olduğu önem kadar işletme için zor görevlerden biridir. Çünkü yenilikçi olmak çevresinde olup bitenleri tüm dinamikleri ile anlamayı gerektirir. Diğer bir zorluğu da yenilikçiliğin tek seferlik olmaması, güncel kalabilmek için sürekli olarak tekrarlanmasıdır (Demircan, 2000: 52).

Güncel kalma çabasını koruyamayan örgütler yenilikçi davranamayacaklarından pazardaki etkinliklerini kaybetmeleri söz konusudur. Örgütlerin yenilikçi davranmaları, bunu sürekli tekrarlamaları, katma değer yaratmaları ve bunun sonucu olarak rekabet avantajlarını koruyabilmeleri girişimci yönelimi yüksek bireylere sahip olmaları ile mümkündür. Ancak girişimci bireylerin bulunması tek başına yeterli olmayacaktır. Örgüt içinde yenilikçi, proaktif ve risk alma davranışlarını destekleyecek bir ortamın bulunması da vazgeçilmez bir konudur (Anderson ve Eshima, 2013: 415).

### **1.5.5. Proaktiflik**

Diefenbach proaktifliği yeni ürün ve hizmetler için bir fırsat arayışı, bugünkü beklentileri aşarak gelecekteki beklentileri tahmin edebilme, çoğu zaman rakiplerine de öncülük edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Diefenbach, 2011: 16).

Proaktiflik, ortaya çıkan fırsatları inisiyatif kullanarak yakalama ve değerlendirme çabası olarak tanımlanabilir (Alpkan ve diğerleri, 2005: 177).

Proaktiflik, hedef kitlenin beklentilerini rakiplerden önce doğru anlayıp cevap verebilme, gerektiğinde beklentileri yönlendirebilme ve sonuç olarak değiştirici davranışlar sergileyerek rakiplerine öncülük etmeyi kapsamaktadır. Daha ayrıntılı ifadeyle öncülük, risk alma, rekabetçi girişkenlik, inisiyatif kullanmayı kapsamaktadır (Antoncic, Hishrich, 2001: 499).

Proaktif davranan girişimciler halihazırdaki hizmet alanlarının dışında da fırsatlar arama eğilimindedir. Bu yönüyle ele alındığında proaktiflik keşfedilen fırsatlarla hizmet alanlarını genişleten, değişimi başlatan ve rakiplerine göre önde olma imkânı tanıyan bir bakış açısı sunmaktadır (Yılmaz, 2012: 138).

### **1.5.6. Rekabetçi Agresiflik**

Lumpkin ve Dess bu boyutu açıklarken “duyarlılık” (responsiveness) kavramını ön plana çıkarmaktadır. Pazara yeni giren veya pazardaki konumunu güçlendirmek isteyen firmalar rakipleriyle mücadele edebilmek için meydan okumaya yöneldiğinde rekabetçi agresiflikten söz edilebilir. Meydan okuma davranışı sergilenirken rakiplerin iyi analiz edilmesi, onların sunduğu fırsatlardan daha iyi fırsatlar sunulması duyarlılık olarak ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 149).

### **1.5.7. Özerklik**

Girişimcilikte en çok vurgulanan özelliklerden biri de bağımsız davranma özelliğidir. Girişimcinin fikirlerini hayata geçirirken kendi yöntemlerini kullanma ihtiyacı ve her şeyi kontrol etme isteği onun bağımsız davranma özelliğinden kaynaklanır. Bu nedenle başkaları ile birlikte hareket ettiklerinde etki altında kalmazlar (Lumpkin ve Dess, 1996: 140).

Özerklik girişimci bireylerin en belirgin özelliklerinden biridir. Kontrol odaklılık ile ilişkili olan bu duygunun fırsatları değerlendirmede kendi yöntemini uygulama isteğini ve başkaları için çalışma isteksizliğini ifade eder (Atik, 2003: 42).

Örgütlerde özerklik, çalışanların işlerini planlama, uygun araç-gereç ve yöntemleri belirleme özgürlüğü olarak tanımlanabilir. Sayılan davranışlara



çalışanlar karar verebilme düzeyleri özerklik düzeyini de belirlemektedir. Bu bakımdan devlete ait kurumlarda çalışanların özerkliğe sahip olmadığı da söylenebilir (Holt, 1990: 360).

Lumpkin ve Dess ise özerkliği girişimcilik ile ilişkilendirerek yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesinde bağımsız olarak hareket edebilme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Birey veya ekipler yeterince özerk davranabildiğinde yenilikçi girişimlerde bulunma imkanlarına sahip olacak ve bu cesareti gösterecektir (Lumpkin ve Dess, 1996: 140).

## **2. YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ**

Bu bölümde yüksek performans kültürü kavramının kapsamını belirlemek adına incelenecek olan konu başlıkları sırasıyla; örgütsel performans, performans yönetimi, yüksek performans kültürü, yüksek performans kültürünün bileşenleri şeklindedir. Bu konu başlıklarının incelenmesi sonucunda yüksek performans kültürüne ilişkin yeterli düzeyde bilgi sunulacaktır.

### **2.1. Örgütsel Performans**

Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde “başarım” olarak tanımlanmıştır, Performans kavramı, dilimize Fransızca “performance” kelimesinden girmiştir. Bu çalışma kapsamında ele alınacak yönüyle performans hedef veya amaçların başarımında bir değerlendirme etkinliği olarak ele alınmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2000: 231).

İlk olarak onbeşinci yüzyılda ortaya çıktığı düşünülen performans kavramının oyun ve sergi için kullanıldığı bilinmektedir. Günümüzdeki anlamı ile ilk zamanlardaki anlamları çok farklı olan performans kavramına her geçen gün farklı anlamlar (başarı, etkililik, memnuniyet, yetenek vb.) da yüklenmektedir (Avcı, 2005: 90).

Performans, görev bağlamında ele alındığında başlangıçta belirlenen şartları taşıyacak şekilde, yine başlangıçta belirlenen amaca ulaşılmasını ifade eden ürün, hizmet veya projedir (Pugh, 1991: 8).

Performans, belirli bir amacı olan ve planlı bir çalışmayla elde edilen, sonuçları nicel veya nitel olarak tanımlanabilen bir kavramdır. İşletmenin performansı belirlenen süre sonunda hedeflere ulaşma düzeyi olarak da ifade edilebilir. Performans tanımlarından göreceli performans en yaygın olarak kullanılanıdır. Mutlak performansın ölçülmesindeki zorluk nedeninden veya işletmeler için göreceli performansın daha anlamlı olmasından nedenlerle göreceli performans tanımı oldukça yaygındır. Performansa ilişkin yapılan diğer tanımlar incelendiğinde “işletmenin üretiminin planlanan üretime oranı” (Akal, 2002: 1), “amaçlanan işe veya faaliyete yönelik elde edilen başarı derecesi” (Avcı ve Topaloğlu, 2008: 339), “belirlenen her bir amaca ne derece ulaşıldığının sayısal veya nitel göstergesi” (Oyman, 2009: 12), “işletmenin faaliyetleri sonucunda hedeflerine ve sonuçlara ulaşma derecesinin ölçüsü” (Eren, 2007: 61) şeklinde göreceli performans tanımları ile karşılaşılmaktadır.

Amaçlı ve planlı faaliyetler sonucu elde edilen nicel veya nitel çıktıları ifade eden performans, mutlak veya göreceli olarak sınıflandırılabilir. Mutlak performans ile üretilen mal veya hizmetin miktarı ve niteliği anlaşılabilir. Göreceli olan performans ise ulaşılabilecek en üst düzey mal veya hizmet üretiminin ne kadar karşılanabildiğidir. Mutlak ve göreceli performans birlikte ele alındığında ulaşılmak istenen hedefe yönelik harcanan tüm çabalar performans olarak nitelendirilebilir (Songur, 1995: 2).

Örgütsel performans belirlenen sürede, örgütün belirlediği amaç veya görevleri gerçekleştirme başarısı olarak ifade edilebilir. Burada sözü edilen performans örgütsel yapı, strateji, insan kaynakları, mal ve hizmet üretimi, hizmetin satım başarısı, çalışan veya müşteriye sunulan destek, tedarikçilerle ilişkilerden etkilendiği için örgüt için bir gösterge niteliğindedir (Donaldson, 1999: 35).

Örgütün stratejik hedef ve amaçlarına ulaşmasında, başarı ve başarısızlık durumlarının ayırt edilmesinde etkili olan faktörler bulunmaktadır. Örneğin örgütsel misyonda ürün veya hizmetin teslimat hızına odaklanılmışsa bu hedefi etkileyecek olan zamana ilişkin düzenlemelerin yapılmış olması gerekir. Eğer örgütün hedefi pazarlama ise bu konuda verilecek memnuniyet ve iade garantisi kalite yaklaşımı bakımından önemlidir. Performansı etkileyen

faktörler tutarlılık, etkinlik, doğruluk, cevap verme, maliyet kontrolü, güvenilirlik, hazır bulunma, varlıkların kullanılması, üstün teknolojik destek sağlanması şeklinde sıralanabilir (Murray ve Greenes, 2006: 367).

## 2.2. Performans Yönetimi

Örgütler için performans yönetimi kavramının çok yeni olduğu söylenebilir. Zira 2001 yılında bir şirket tarafından kullanılan bu yöntem, örgüt performansının izlenmesi, yönetsel süreci, performans başta olmak üzere kullandığı yöntemler ile teknolojik sistemleri kullanmasından oluşan karmaşık yapıyı düzenleyen bir görev olarak ortaya çıkmıştır (Carr, 2003: 70).

Örgütsel performansı ele alırken konuyu işgörenlerden bağımsız değerlendirmek mümkün görünmemektedir. Örgüt ve çalışan bağlamında performans kavramı aşağıdaki durumlar gerçekleştiğinde yüksek performans kültürünün geliştiği ifade edilebilir (Çalık, 2003: 10):

- İşgören konumu ve görevi ne olursa olsun yaptığı işe uygun gayret göstermelidir.
- İşgörenin üzerine aldığı görevleri yerine getirebilecek yeterliliğe sahip olması gereklidir.
- İşgörenin aldığı işi sorumluluklardan kaçmadan kendisi yapmalıdır.
- İşgörene bireysel destek sağlayacak ve anlaşmazlıkları giderecek örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Performans yönetiminde örgütsel zekâ modeli oluşturulması üzerinde duran Faletta'ya göre liderlik, strateji ve örgüt kültürü bileşenlerinden oluşan çevresel koşullara göre oluşturulan stratejik alt yapı işgörenlerin özverili çabalarını destekler ve yüksek performans çıktıları elde edilmesine olanak sağlar (Faletta, 2008: 3).

Performans yönetiminde örgütsel hedefler gerçekleştirilirken temel ve önemli çabalar gösterilir. Bu çabalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargil, 2017: 5):

- Bireysel performans planlaması: Yöneticiler hedef belirlerken işgörenlerin de görüşlerini alarak bireysel performansını planlar.

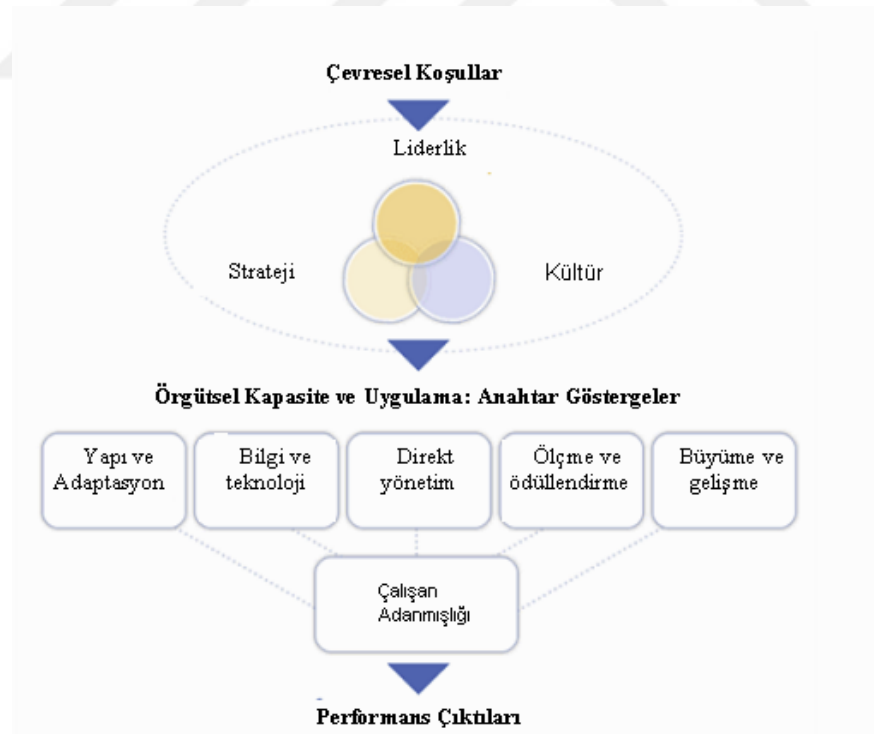
- Performans kriterlerinin belirlenmesi: Bireysel performansın nasıl değerlendirileceği, hangi yöntemlerin kullanılacağı tespit edilir.

- Gözden geçirme: Değerlendirme yöntemlerine uygun değerlendirme formları oluşturulur ve belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurularak performans değerlendirilir.

- Geribildirim: Değerlendirmeye tabi tutulan personel ile görüşmeler yapılarak performansına ilişkin geri besleme yapılır.

- Koçluk: Performansın düşüklüğünün nedenleri ve çözüm önerileri sunularak işgörenin gelişim için yönlendirilmesi yapılır.

- Yeni kararlar: Performans değerlendirme sonucunda işgörene ilişkin ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb. kararlar alınır.



**Kaynak:** Faletta, 2008: 3.

**Şekil 2.1. Örgütsel Zeka Modeli**

Performans yönetiminde, çalışanların hedeflerinin belirlenmesi, performans değerlendirme, iş görenleri geliştirme, yetiştirme ve onları ödüllendirme gibi konular önem kazanmaktadır. İş görenlerin en yüksek performans sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmayı performans yönetimi olarak tanımlamak mümkündür. Aynı zamanda örgüte özel kriterlere göre çalışanları ve örgütü geliştirme süreci olarak da tanımlanabilir. Performans yönetiminde asıl amaç mevcut düzeyden ulaşılmak istenen düzeye ulaşana kadar strateji belirlemektir (Göksel, 2013: 5).

Örgütlere performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi ve yüksek performans kültürünün oluşturulmasında aşağıdaki temel hedefler gözetilmektedir (Landry, 1989: 147):

- Örgütün hedeflerinin iş görenlerin hedefi haline getirilmesi,
- İş pozisyonları için aranan kriterlerin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre adil, eşit ve zamanında değerlendirme ve ödüllendirmelerin yapılması,
- Değerlendirmeye tabi tutulan işgörenin öz değerlendirmesini yapabilmesi için değerlendiriciler ile arasında sürekli iletişimin sağlanması,
- Performans geliştirme süreci için örgüt, liderler ve işgörenlerin işbirliğinin sağlanması,
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirim ile işgören motivasyonunun sağlanması.

### **2.3. Yüksek Performans Kültürü**

Yüksek performans kültürü kavramı örgütsel kültür kavramı içinde ele alınmaktadır. Literatürde çok sayıda örgütsel kültür kavramı bulunmakla birlikte örgütü diğerlerinden ayırarak eşsiz hale getiren, liderlik tarzları, sembol, dil, fikir, inanç, tören, örgüt tarihi, varsayımlar gibi paylaşılan değerler bütünü, prosedürler, kendini ifade ediş biçimi, örgütsel yaşam tarzı, örgütsel beklenti, roller ve çıktılar olarak özetlenebilir (Erkmen, 2012: 236; Çırpan ve

Koyuncu, 1998: 224; Özkalp ve diğeri, 2002: 245; Eren, 2015: 86). Bir örgütün kültürü organizasyon ve organizasyonun amaçlarına yönelik her türlü ilerlemesi hakkında çok şey ifade eder.

Yüksek performans kavramı literatürde organizasyonların performansındaki mükemmeliyet ile eş anlamlı da kullanılmaktadır. Bu mükemmelliğin stratejik unsurlar gibi rekabet edebilirliği düzenlemeleri içerdiği ifade edilmektedir. Yüksek performans kültürünün tanımlamasında farklı düşünce biçimlerinin oluşturduğu modeller incelendiğinde organizasyonel mükemmellik modelinin ön plana çıktığı görülmektedir (Eylegaard, 2004: 32).

Yüksek performans kültürü organizasyonel başarıyı destekleyici rol üstlenmektedir. Rosenthal ve Masarech'e göre bu roller aşağıdaki bileşenleri içerir (2003: 3):

- İşgörenlerin örgüte adanmışlığını artırma, örgütsel performans çıktıları iyileştirme; diğer yandan örgütte kalmalarını daha az maliyetli hale getirme veya yerlerine gelecek yeni personel ihtiyacını engelleme.

- Karar alma süreçlerine katılımı sağlanan personelin motivasyonunu ve dolaylı olarak firma performansını artırma.

- Kötü sürpriz veya olumsuz koşullarda ilişkileri sabit kılarak kurumsal istikrarı sağlama.

- İşgören ile örgüt arasında açık veya kapalı anlaşmalar yerine duygusal sözleşmelerin yapılmasına olanak sağlama.

Örgütlerin bu şekilde rekabete meydan okuması, pazara ve müşterilerine farklılaştırılmış değer yada mal ve hizmet sunması gerçekleştirilebilir denilmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010:276). Örgütün çalışanları ile birlikte uyumlu olan inanç, tutum ve değerleri zamanla dış çevrenin de onay verdiği, hatta koruduğu bir kültüre dönüşecek ve bu tutum örgütün hayatta kalmasını sağlayacaktır. (Wall, 2007: 184)

Örgütün kültürel olarak sağlıklı bir şekilde hayatta kalmasını sağlayacak bir model de Moore tarafından geliştirilmiştir. (Kaliprasad, 2006: 29 ) Moore, sağlıklı bir örgütte, başarı odaklı yönetim yaklaşımlarının kendilerine sürekli ‘nasıl?’ sorusunun sorulmasına odaklı yetki bazlı kültür ki Microsoft buna en büyük örnektir, ‘ne?’- , süreç ve prosedür odaklı ve ‘kim?’- müşteri, hissedar odaklı sorularının sürekli sorulduğu, kontrol bazlı kültür, ki HP buna bir örnektir ve Apple ın ilk zamanlarında gözlemlenen ve kişisel inançların ve hayallerin dramatik inovasyonları ortaya çıkardığı kabul edilen yetiştirme kültürü olması gerektiğini savunmuştur.

#### **2.4. Yüksek Performans Kültürünün Bileşenleri**

Yüksek performans organizasyonları iyi iletişimin, yüksek düzeyde bilgi paylaşımının teşvik edildiği yapılardır. Müşteri ilişkileri yönetimine stratejik bir öncelik veren bu organizasyonlar, ileri düzeyde pazarlama teknolojilerini kullanarak müşterileri için değer teklifinde bulunmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu bir süreçte geliştiği bu organizasyonlar, yüksek çalışan tatminine de olanak sağlarlar. Yüksek performanslı bir organizasyon, daha etkili yönetim için yararlanılması gereken yeni yönetim uygulamalarının hızla benimsendiği organizasyonlardır. Yine bu organizasyonlar, tasarlanan stratejiler, organizasyon felsefesi, müşteri odağı ve liderlik davranışları arasında tutarlılığın sergilendiği yapılardır. Yüksek performans organizasyonlarında çalışanlar performans konusundaki geribesleme süreçlerinin etkin aktörü olarak belirlemektedir. Her düzeyde alınan kararların iyi ifade edilmiş parlak bir vizyonla ilişkili olarak alındığı etkin bir işleyişi ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2013: 2-3).

##### **2.4.1. Doğru Belirlenmiş Vizyon ve Misyon**

Vizyon ve misyon örgütlerin kendilerini algılama, tanıtmaya veya yansıtma ve hepsinden önemlisi var olma nedenidir. Diğer bir yönüyle toplumda ve pazarda diğer işletmelerden ayırt edici bir özelliktir (Harris ve Moran, 1987: 123).

Vizyon ve misyon oluşturma, örgüt yöneticilerinin örgütü, pazarı, rakip örgütleri ve siyasi-politik ortamı çok iyi analiz ettikleri bir süreçtir. Örgütün

analizinde çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile örgütün değer ve önceliklerini belirleme önemlidir. Vizyon ve misyon örgütün karakteristik özelliklerini, izlemesi gereken yolu açıkça belirtir ve bu açıklık çalışanların olumlu duygularla motive olmasına etki eder. Örgütlerin en önemli unsuru olan çalışanların motivasyonu, işletmelerin yüksek performansına önemli katkı sağlamaktadır (Bryson, 2004: 38).

İyi belirlenmiş ve çalışanlar tarafından kabul edilmiş misyon müşteri sadakatini artırır, çalışanları ortak amaç etrafında bir araya getirir ve motive edip daha fazla çaba göstermelerini sağlar. Paylaşılan örgütsel değerler çalışan, müşteri ve ortaklara verilen sözlerin yerine getirilmesinin yanı sıra işgörenlere rehberlik edip iş uygulamalarının etkinliğini artırır (Rosenthal ve Masarech, 2003: 4).

Örgütlerin kuruluşundan itibaren amaçları belirlenir. Her ne kadar yaşam süresince çevre şartlarından kaynaklanan değişimler olsa da bu değişimler de dikkate alınarak tüm hedeflerin çalışanlar tarafından desteklenmesi gerekir. İşgörenlerin kişisel hedefleri ile örgütün hedefleri örtüşüğünde örgütsel performans da artacaktır (Barutçugil, 2002: 27).

Yüksek performansa ulaşan veya hedefleyen örgütlerde kurallar örgütün vizyon ve misyonuna uygun olarak geliştirilmiştir. Çalışanların tamamına yakını tarafından benimsenen davranış kuralları, örgütsel hedef veya amaçların tüm ilişkilere yayılmasıyla oluşur. Bunun sonucu olarak da en alt kademedeki çalışandan başlayarak verimlilik artışı gözlenir, örgütsel başarı ve performans artışı sağlanır (Dinçer, 1994: 68).

Örgütsel misyon örgütün kimliği, var oluş nedeni, stratejisinin çıkış noktasıdır. İşgörenler sürdürülebilir örgütsel performansa katkı sağlayabilmek için örgütün temel amacıyla güçlü bir bağlantı veya ilişki geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Bu bağlantıyı sağlayan paylaşılan amaç duygusudur ve organizasyonu bir adım ileri taşır. Örgütsel misyonun varlığı ile bunun işgörenlerle paylaşılması bu noktada ayrılmaktadır. Misyonun işgörenlerin dahil edilmesi tüm çalışanların aynı amaç için çaba göstermesi sonucunu doğurmaktadır (Buytendijk, 2006: 25).



### 2.4.2. Açık İş Tanımı

Performans yönetim sistemi uygulayan yüksek performanslı örgütlerde iş tanımına önem verilir ve performans planlamasında iyi hazırlanmış güncel iş tanımları yapılır. Hızlı gelişen teknoloji nedeniyle iş tanımlarının içeriği de hızlı değişim göstermektedir. Bu nedenle performans planlaması, işlerin yeniden tanımlanması, gözden geçirilmesi, gerekli değişiklik ve düzenlemelerin yapılmasını mümkün kılar. İş tanımı yapılırken işgörenin önceki iş tanımına uygun performans değerlendirmesi de gözden geçirilir, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için özel projeler düşünülür (Uyargil, 2017: 71).

Performansı ciddiye alan ve performans yönetimini etkin olarak uygulayan örgütler yapılacak her işin açık bir tanımını her düzey ve işlevde belirlemek durumundadır. İş tanımının açık bir şekilde yapıldığı örgütlerde işgörenler yeteneklerini daha belirgin olarak gösterirler. Bu nedenle işgörenin ve dolayısıyla örgütün başarısı artar. Artan performans ile işgörenin iş tatmin düzeyini besler (Katzenbach, 2000: 203).

### 2.4.3. Güçlü İletişim Ortamı

İşgörenler, çalışma ortamında güven içinde olmak isterler. Bu istek, kendilerinden neyin niçin yapılması veya yapılmaması gerektiğini, örgüt içinde veya dışında yaptıkları işlerle ilgili olan biteni bilmeleriyle karşılanır. İşgörenler diğer insanları, kendi örgütünü veya örgüt çevresini tanıyabilmek, olan biteni ve düşünce yapısını algılayabilmek için iletişime ihtiyaç duyarlar. Yüksek performanslı örgütlerde birey veya örgütün çevresi ile bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen açık iletişim kanalları oluşturulmuştur. Sağlıklı işleyen bir iletişim sürecini yürüten etkili bir yönetim vardır ve bu nedenle örgütsel faaliyetlerde yüksek performans gözlenir (Tutar, 2003: 256).

Organizasyonlarda işgörenlerin deneyim ve bilgisi en önemli kaynak olarak görülmektedir. Yüksek performans kültürü yerleşik olan örgütler bu bilgi ve deneyimin paylaşımına büyük önem verirler. Paylaşımın en etkili yolu da iletişimdir. İsteyen tüm çalışanların bilgi ve deneyimlere erişimini sağlamak amacıyla iletişim tüm yönlerde (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay

veya çapraz olarak) teşvik edilir. İşgören ihtiyacı olan bilgi ve deneyime çok kolay bir şekilde erişir ve edindiği yeni bilgi ve deneyimi rahat bir şekilde paylaşır. Ekip liderleri gerektiğinde sosyal aktiviteler ile güçlü bir iletişimi sağlama yoluna gidebilir. Liderlerin de katıldığı bu tür etkinlikler çalışanlara yakın olmayı da sağlar (Burgin ve Koss, 1993: 14).

Örgütsel iletişimin iyileştirilmesi örgütsel fonksiyonların başarısına bağlıdır. Güçlü iletişim için önem verilmesi gereken fonksiyonlar insana odaklanma, geribildirim, yeterli tekrar, kanal sayısını artırma, iyi dinleyici olma, empati, amaç birliği, iş rotasyonu, takım ruhunun kazandırılması, uygun ortamın yaratılması, iletişime yardımcı liderlik olarak sayılabilir (Sökmen, 2010: 220-222; Eren, 2003: 372-374; Can, 2002: 284-286).

#### **2.4.4. Güven ve Güvenirlilik**

Örgütsel anlamda güven tüm üyelerin katılımıyla oluşturulan psikolojik bir ortam olarak tanımlanmaktadır. Performans kültürü oluşturulurken öncelikle örgütsel güveni kültürün oluşturulması gerekir. Güven kültürünün oluşturulmasında karar vericilerin tutumları temel belirleyici etkindir. Örgüt içindeki yatay veya dikey ilişkilerin niteliği, işgörenlerin görev tanımlarının tam olarak belirlenmesi ve işgören tarafından doğru algılanması, işgörenlerde görev ve sorumluluklarını yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayacak önemli unsurlar arasında gösterilmektedir (Cufaude, 1999:28-30).

Yüksek performanslı örgütlerin işleyişinde karşılıklı güven yerleşiktir. Örgüt yönetiminin tarafsız tutumu başta olmak üzere çalışanlar arasında adil görev dağılımı, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya güçlü bir iletişim ve çalışanların kuruluşun kaynak dağılımı hakkındaki bilgiye erişimleri sayesinde karşılıklı güven gelişmiştir. Örgütte uygulanan prosedürel ve dağıtıcı adalet ile performans karşılaştırması yapabilen çalışanlar örgütsel adaleti algıladığında örgüte olan güveni pekiştirmektedir (Greenberg ve Baron, 2003: 201).

### 2.4.5. Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Karar Verme

Liderliğin çeşitli türleri olmakla birlikte yüksek performans kültürünü hedefleyen organizasyonlarda katılımcı liderlik hakimdir. Örgütün yenilenmesi, değişime ayak uydurabilmesi ve bu yönde bir performans kültürü oluşturulması liderlerin çalışanlarla ilişkileri, ilişki düzeyi ve geribildirimleriyle bağlantılıdır. Performans odaklı örgüt liderleri güvenin ön planda olduğu, insan ve sürecin iyileştirilmesini hedefleyen, performansa yönelik sürdürülebilir eylemlere odaklı ve sonuçları en üst düzeye çıkaracak ilişkiler geliştirirler (Crane, 2002: 213).

Örgütsel kararlar alınırken çalışanlara görüş bildirme fırsatı sunan örgütlerde eşit ve özgür tartışma ortamı sunulmaktadır. Çalışanların kararlara katılımı ile organizasyonun alt kademelerinde etkinlik artmakta, yönetsel kararlar daha etkili olmakta ve alınan sağlıklı kararlar ile örgüt içi sorunlar daha gerçekçi bir biçimde çözülebilmektedir (Deniz, 2005: 166).

Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile örgüt içinde yaptıkları işleri sahiplenmeleri ve nasıl daha iyiye ulaşabilecekleri düşüncesiyle hareket etmeleri sağlanacaktır. Örgütün sahip olduğu kültür, karar vericilerin davranışını da etkilemektedir. Karar davranışlarını değiştirmek için örgütün kültürünün uygun olması gerekir. Performansı odak noktası haline getiren örgütlerde personel güçlendirme uygulamaları ile tüm çalışanların kendileri veya işleriyle ilgili kararlara katılımı sağlanır (Koçel, 2005: 64).

### 2.4.6. Etkili Eğitim

Örgütsel anlamda eğitim personelden en yüksek verimi alabilmek için iş ve işleyişin formal veya informal olarak verilmesidir. Yüksek performans gösteren örgütlerde işgörenlerin eğitimi ve mesleki gelişimlerinin sağlanması için tüm olanaklar sağlanmıştır. Eğitim ve mesleki gelişim ile en son yenilikleri takip etme veya yenilik üretme becerisi kazanan işgörenler iş gereksinimlerini daha üst düzeyde karşılamaktadır. Elde edilen yetenek ve beceriler aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecek sorunların çözümünde de yardımcı olmaktadır (Hodgetts ve Kuratko, 1991: 329).

Etkili eğitim sürecinde işgören performansını geliştirmeye yönelik stratejilerin seçiminde karar vericiler ve uygulayıcılar yakın ilişkide olmak durumundadır. Eğitim programlarının kişiye özgü bir program dahilinde yapılacağı durumlarda programın oluşturulması ve uygulama sonucundaki eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesinde yönetici ve eğitimcilerin fikir alışverişinde bulunması gerekir (Uyargil, 2017: 112).

Küresel rekabet, pazardaki hızlı değişim ve günümüz bilgi toplumunun etkisiyle pazar kaybetmek istemeyen işletmeler değişime yönelik olarak eğitim faaliyetlerine süreklilik kazandırmaktadırlar. Örgütlerin öğrenen örgütler olarak nitelendirilmesinin de bu doğrultuda geliştiği söylenebilir. Öğrenen örgütler ile birlikte yönetimlerin en önemli fonksiyonlarından biri eğitim yönetimi konusu olmuştur. Örgütler kendi eğitim birimlerini kurma veya profesyonelleşmiş danışman firmalardan eğitim ihtiyaçlarını karşılama, bu yolla eğitim faaliyetlerini planlamalarını yoluna gitmektedir (Özgüler, 2012: 321-322).

#### **2.4.7. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam kalite yönetimi, çalışanlardan başlayarak müşteriye uzanan memnuniyetin, toplum içerisinde olumlu etkilerin oluşması, sunulan işin mükemmel olabilmesi için kaynakların, politika ve stratejilerin, çalışanların, ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile bir araya getirilerek yönetilebilmesidir. (Sökmen, 2010: 310).

Toplam kalite yönetiminin amacı müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için gerekli olan faaliyetleri icra etmektir. Faaliyetler gerçekleştirilirken kaynak kullanımının en uygun seviyede olması, çevresel koşulların değişimine ayak uydurulması önemlidir. Yüksek performanslı organizasyonlarda etkili bir şekilde uygulanan toplam kalite yönetimi sayesinde savurganlık önlendiği için maliyet düşer, verimlilik, kalite artar, üretim ve hizmet işlemlerinde süre kısalır ve nihayetinde süreklilik kazanan iyileştirme ve gelişme gözlenir. Toplam kalite yönetimi uygulanan yüksek performanslı örgütlerde işgörenlerin verimliliği yüksek, sorunların çözümü hızlı, örgütün pazar payı ve karlılığı en üst düzeydedir (Akdağ, 2005: 161-162).

#### 2.4.8. Geri Bildiriminde Çoklu Yöntem Kullanılması

Yüksek performans kültürüne sahip örgütlerde kariyer basamakları, ücret, ödüllendirme, görev değişikliği veya olumsuzluk içerse de işten çıkarmalar için değerlendirme (veya değerlendirme) sistemi kuruludur. Değerleme sistemi ile işletme çalışanların daha fazla özverili olmasını, işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamaktadır. İşgören de bu sistem sayesinde örgütün isteklerine yanıt verebilmek için daha fazla güdülenmekte, kendi çıkarları ile örgüt çıkarlarını ortak görebilmektedir. Geleceğe dönük ekonomik ya da sosyal beklentilerine nasıl karşılık verileceğini bilmek çalışanı motive edip başarısını arttırmaktadır (Göksel, 2013: 8).

Performans değerlendirmede tek kaynak yerine birden fazla kaynaktan sağlanan bilgiye dayalı yöntemin kullanılması son otuz yılda oldukça gelişmiştir. Literatürde 360 derece geri besleme yaklaşımı olarak da ifade edilen çoklu yöntem ile bireylerin öz değerlendirmesi, ast ve üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansa ilişkin bilgi edinildiği bir süreçtir. Bu süreçte verilerin nasıl değerlendirileceği ve işgörene nasıl sunulacağı boyutları önem kazanmaktadır. Bu nedenle etkili bir değerlendirme aracının geliştirilmesi, değerlendiricilerin örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması ve politikaları doğru uygulaması gerekmektedir. Yüksek performans gösteren örgütlerde çoklu değerlendirme yönteminin başarıyla uygulandığı görülmektedir (Uyargil, 2017: 35-37).

Performans ölçümünde çoklu yöntemlerin kullanılması somut kriterler belirlenmesi ve yerleşik bir kültür oluşturulması açısından önemlidir. Performans kültürünü benimseyen örgütlerde farklı sınıflandırmalar çerçevesinde değerlendirme yöntemleri kullanılır. Bu yöntemleri bireysel performansa, kişilerarası karşılaştırmaya, ortak kriterlere ve standartlara dayalı yöntemler şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Sayılan değerlendirme yaklaşımlarının seçimi örgütün ihtiyaçları, vizyon ve misyonuna göre farklılık göstermektedir (Göksel, 2013: 49-60).

### 2.4.9. Stratejik Yönetim

İşletmeler için nihai hedef olan pazar değerini artırma ve bu değeri sürekli kılma olduğundan firma performansını artırma bu hedefe ulaşmada merkezi konumda yer almaktadır. Alınacak stratejik kararlar rekabet gücünü artırmaktadır. Stratejik kararları alabilecek stratejik yönetim modeli oluşturmak yüksek performansa giden yolda atılacak ilk adım olarak değerlendirilebilir (Bulut, Alpkan ve Yılmaz, 2009: 3).

Stratejik yönetim, ile geleceğe yönelik karar almada kullanılan bir yöntem tekniğidir. Amacı örgütün performansını artırmak, karlılık ve verimliliği yükseltmektir. Örgütteki problemlerin etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Örgütün hedeflerine ulaşmadaki rehberliği, çalışanları bilinçlendirip motive etmesi, pazardaki değişiklik ve yenilikleri takip etmeyi kolaylaştırması, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirip risklere karşı önlemler alması diğer faydaları arasında sayılabilir. Yüksek performanslı örgütlerde görülen bu faydalar stratejik yönetim modelinin uygulanmasıyla elde edilmektedir (Bolat ve diğerleri, 2016: 225).

Mintzberg ve arkadaşları, strateji oluşturmanın yapılacak işler, bu işler için kaynakların ve pazardaki benzer işlerle rekabetin nasıl yapılacağına belirlenmesi açısından önemli olduğunu ifade etmektedirler. Yüksek performans kültürü için girişimcilerin, girişimci organizasyonların veya organizasyonların kilit pozisyonlarındaki yöneticilerin bu uygulamalara ilişkin vizyon oluşturur (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976: 246).

Stratejik yönetim modeli üst düzeyde performans için örgütün ilk birkaç yılında oluşturulmalıdır. Çevre koşulları dikkate alınarak acil durum planları oluşturulmalı, kısa periyotlarla gözden geçirilerek güncellenmelidir. Stratejik yönetim, performans ölçümünün somut olarak yapılması imkanını da sunmaktadır (Wade ve Recardo, 2001: 49).

Performans için stratejik yaklaşıma önem veren Khandawalla, performans kavramını açıklarken “kimin açısından performans?” sorusu ile başlar. Toplum, müşteri, çalışan ve işletme sahibi için ayrı ayrı performans ölçüm kriterleri olduğunu ifade eder. Stratejik yönetim modelini uygulayan

örgütler üretilen hizmet veya ürünün ne olduğunu toplumun ihtiyaçlarına göre belirler. Müşteri için ürün veya hizmetin kalite ve teslimat süresine önem verir. İşletmenin toplumdaki imajı ve kendisine nasıl davranıldığının çalışan için önemli olduğunu dikkate alır. Performans kültürü oluşan örgütlerde, beklentiler dikkate alınarak stratejik yaklaşım sergilenir (Khandawalla, 1977: 572-573).

#### **2.4.10. Yenilikçilik ve Teknolojiye Açıklık**

Faaliyetlerini hep aynı yöntemlerle yapan, değişime karşı duyarsız örgütlerin iş dünyasına ayak uydurmaları beklenemez. Yüksek performans kültürüne sahip örgütler işgörenlerinin de risk almalarını teşvik eder. Her zaman daha iyi üretim, daha iyi hizmet için iş sürecini güncelleme ve yeni yollar arama çabasını gösterirler. Bu sürecin başarıya ulaşması için sürekli öğrenme ve yenilenme odaklıdır. Girişimcilik ruhunun organizasyondaki her bireyde görülebildiği bu örgütlerde liderlerin oluşturduğu ekip yenilikçilik kültürünün kalıcı olmasını görev kabul eder (Burgin ve Koss, 1993: 15).

Günümüzde yüksek performans gösteren örgütlerin ortak özelliğinin değişimi takip etme ve değişimi hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi olduğu gözlenmektedir. Burada sözü edilen yenilikçilik sadece yeni ürünle sınırlı olmayıp gerektiğinde örgütsel yapının da radikal bir şekilde değiştirilmesidir. Yaratıcı fikirler üreten, süreci inceleyip teşhisi koyduktan sonra yeniden tasarlayan ve sürecin uygulanmasını yöneten çalışanlara sahip örgütlerde yaratıcılık ve fikir üretme ön plana çıkmıştır. Böyle örgütlerde gerektiğinde örgütün iş bölümlendirmesi ve fonksiyonel yapısı yeniden tasarlanır. Kısacası girişimcilik kültürü ve doğal sonucu olarak yüksek performans süreklilik kazanmıştır (Correll, 1995: 25).

#### **2.4.11. Takım Odaklı Çalışma**

Takım odaklı çalışma ile işgörenlerin amaç belirleme ve işleri ile ilgili kararları almaları sağlandığından yeteneklerine katkı sağlamaktadır. Takım odaklı çalışma ile bireysellik yerine ortak bilinç oluşturma hedeflenir. Takım odaklı çalışmanın uygulandığı örgütlerde örgütsel performans düzeyi artmaktadır (Kirkman ve diğerleri, 2004: 177).

Takım odaklı çalışmada ekip yöneticisi ekibin beynidir ve o olmadan çalışmanın başarıya ulaşması düşünülemez. Bu nedenle takım odaklı çalışmaların yapıldığı yüksek performanslı örgütlerde ekip yöneticisi doğru seçilmelidir. Ekip yöneticisinin üyeleri seçmesi de aynı titizlikle olmalıdır. Örgütlerin çalışma verimliliğini artırmak için verileri toplama, analiz etme süreci takım ruhuyla yürütülür (Batten, 1989: 57).

#### **2.4.12. Motivasyon ve İş Doymu**

Örgütlerde, hedefleri gerçekleştirmeye yönelik davranış ve tepkiler işgörenin amacına uygun algılama ve yargılama sürecine bağlıdır. Çalışanlar çevresel gözlemlerde bulunur ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girer. Çevresel değerlendirme yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak örgütsel davranışın biçim ve yönünü belirleyecek bireysel amaçları belirlemektedir. Bu amaçlara uygun davranışlar sergileyen işgören örgüt içinde başarı gösterecektir (Eren, 2015: 504).

İşgörenler kendi istek ve arzularıyla örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösteriyorsa motivasyondan söz edilebilir. Bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcayan işgörenlerin olduğu örgütte örgütsel motivasyondan söz edilebilir (Uygur ve Göral, 2011: 121).

Çalışma ortamından ve yaptığı işten memnun olan bireyler daha verimli çalışırlar. Psikolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılanan, ekonomik yönden tatmin olan, örgütsel norm ve davranışları benimseyen işgörenlerin motivasyonu yüksektir (Unutkan, 1995: 76).

Örgütleriyle uyum sağlayan ve örgüt değerlerini destekleyen işgörenlerin performansları artış gösterir, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında düşüş sağlanır, verimleri artar. Motivasyonun sistem, işgörenler ve örgüt açısından sağlayacağı diğer faydalar nihai olarak işgörenin performansını artırıp örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracaktır. Sayılan davranışlar zincirleme etki ile örgütlerde performans kültürünün yerleşik olmasına katkı sağlamaktadır (Sökmen, 2010: 167-168).



### **2.4.13. Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi ile örgütsel performansın artırılmasının mümkün olduğuna ilişkin yapılabilen çalışmalarla mükemmellik modelleri oluşturulmuştur. Örgütteki karar vericilerin bilgi yönetimi stratejilerini uygulaması durumunda güçlü bir işletme analizi oluşturulup güçlü bir rekabet potansiyeli elde edilebilir (Yılmaz, 2010: 62).

Örgüt içinde işgörenin bilgiye erişim imkânı ne kadar kolaysa yeteneklerini geliştirme imkânı da o kadar hızlı olur. Yetenekleri gelişen işgören daha etkin kararlar alabilir. Ayrıca bilgiye kolay erişebilen çalışan etkin kararlar aldığı anda kendisine ve örgüte olan güveni de artırır. Performans kültürü yüksek örgütlerde örgüt içinde ne olup bittiğini bilen, misyon ve vizyondan haberdar olan, bilgi paylaşımından kolayca yararlanan işgörenler oran olarak yüksektir ve etkili kararlar alabilmektedir (Koçel, 2005: 327).

### **2.4.14. Etik Kararlar Alma**

Örgütlerde yazılı etik kuralların oluşturulmuş olması, ödül-ceza yapısının olması, etik eğitimin gerçekleştirilmesi, etikten sorumlu birimin olması gibi örgütsel etiği kurumsallaştıran diğer etkenler de karar vericilerin etik kararlara ulaşmasında yol gösterici ve destekleyici örgütsel yapılardır. Çalışanların sahip oldukları bireysel etik değerler ile örgütsel değerlerin uyumlaştırıldığı örgütlerde örgütsel amaçlar da gerçekleşmekte ve yüksek performanstan söz edilebilmektedir (Çiftçi, 2012: 186-187).

### **2.4.15. Yetki Devri**

Yetki devri, karar verme yetkisine sahip yönetici veya liderlerin kendi istekleri ile yetkilerini astlarına devretmesidir ve bu hak her an geri alınabilir. Yetki devrinin amacı daha iyi sonuçlar elde edebilmektir. Örgütlerde etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajının sürdürülebilir olması için yetki devri önemli unsurlardandır. Yüksek performansa sahip işletmelerin ortak özelliklerinden biri de yetki devrinin yapılmış olmasıdır. Bu tür örgütlerde işler istenilen hız ve kalitede yürütülür, zaman etkin ve verimli bir şekilde yönetilir.

Sonuç olarak yetki devri, örgütlerin sürdürülebilir başarısında kilit öneme sahi bir unsurdur (Karavardar, 2011: 171-175).

Örgütlerde yetki kavramı karar verme ve örgütün diğer üyelerini harekete geçirme hakkı olarak tanımlanmaktadır. Daft (2001: 449) yetkinin özelliklerini hak, hakkın kullanımı sonucu karar verme ve harekete geçirme gerekliliği, örgütsel amaçların başarılması için kullanımı, örgütsel pozisyon nedeniyle verilmiş olması, hiyerarşik yapıda yukarıdan aşağıya doğru verilmiş olması şeklinde sıralar. Performans odaklı örgütlerde daha iyi veya üstün sonuçlar alabilmek için yetkilerden bir kısmı geçici olarak devredilmiştir (Koçel, 2005: 321).

#### **2.4.16. İş Etiği ve Örgütsel Etik**

Örgütsel etik kavramı etik iklimi ile birlikte kullanılmaktadır. Örgütlerde etik davranışların sıklığı etik iklimin düzeyine bağlı olarak gelişmektedir. Etik iklimin zayıf olduğu örgütlerde çok sık etik dışı davranışlar görülür ve sıradan bir durum gibi işgörenler arasında yayılabilir. İşletme performansını artırıyor gibi görünse de uzun dönemde işgören performansına zarar verir. Etik iklimin etkili olduğu örgütlerde ise işgören nasıl davranması gerektiği konusunda ihtiyacı olan rehberliğe kavuşur. Örgüt liderlerine ve örgüte olan güvenin de artacağı böyle ortamlarda bireyin ve örgütün performansında iyileşmeler gözlenir (Altaş ve Kuzu, 2013: 39). Kendisine ve çevresine karşı sorumluluklarının farkında olan işgörenlerden oluşan örgütler, etik sorunlarla karşılaştıklarında doğru kararlar alıp objektif ölçülere göre hareket ederler (Büte, 2011: 174).

İş etiği, iş hayatının tamamını kuşatmış olmakla birlikte etkisinin yoğun şekilde görüldüğü alanlardan birisi de örgütsel davranıştır. İş etiği uygulamalarının başta liderlik ve örgüt kültürü üzerinde olmak üzere motivasyon, iletişim, örgütsel güven, çalışan memnuniyeti gibi konuları da yakından ilgilendirdiği yapılan akademik çalışmalarla ortaya konulmuştur. İş etiğinin başarılı uygulamaları örgütsel boyutları etkilemekte ve sonuç olarak örgütün başarısına katkı sağlayabilmektedir (Kılınç ve Ağraş, 2012: 77).

### 2.4.17. Performansı Planlama

Örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde hedeflere ulaşmak için gerekli planlamanın yapılması, işgörenin uygulamada yetki ve sınırlarını bilmesi, çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması performans planlama faaliyetleri kapsamındadır. Örgütsel performansı artırmada etkili olan planlamanın yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargil, 2017: 70):

- İşgören ile görüşmeler yolu ile belirlenen hedefler işgören için vaat niteliğinde olduğundan çaba artırıcı niteliktedir.

- Planlama ile çalışanların faaliyetlere yönlendirilmeleri ciddiyet kazanacağından hata yapma riski azalmaktadır.

- Kaynaklar ve kaynakların nasıl kullanılacağı belirlendiğinden zamanında ve gerekli miktarda temin edilmiştir.

- İşin gereği olan maddi, beşeri ve mali destekler için hazırlıklar önceden yapıldığından yine zamanında ve yeterli miktarda sağlanacaktır.

### 3. DEĞER YÖNETİMİ

Bu bölümde değer yönetimi kavramının kapsamını belirlemek adına incelenecek olan konu başlıkları sırasıyla; ..... şeklindedir.

#### 3.1. Değer ve Örgütlerde Değer Kavramı

Değer kavramına ilişkin en yaygın görüş Rokeach (1973)'ten başlayan ve kişisel ve sosyal olmak üzere iki başlık altında toplanan iç huzur, kendine saygı, eşitlik, barış içinde bir dünya gibi amaçları kapsayan sistem bütünü olarak ele alınmaktadır (İmamoğlu ve Aygün, 1999: 2).

Rokeach'ın bireysel ve sosyal anlamdaki değer tanımı her ne kadar değişim göstermeden günümüze kadar gelmekteyse de değer kavramının örgütsel anlamda ele alınışı da örgütlerin modernleşmesi ile birlikte yaygınlaşmaya başlanmıştır. Örneğin McDonald ve Gandz (1991: 217-218) örgütsel anlamda değeri “örgütsel kültür fenomeninin ölçülebilir bir ögesi” olarak tanımlamışlardır.

McDonald ve Gandz bu tanımda yer alan ölçülebilir ögeyi rekabet olarak ifade etmişlerdir. Buradan hareketle rekabetçi değerler yaklaşım modelini oluşturarak rekabetçi modeldeki değerleri Cameron ve Freeman'ın örgüt kültürü tipolojisi ile bağdaştırmışlardır. Modelde yer alan yirmiden fazla değer ilişkiler, değişim, statüko ve görev olmak üzere dört ana boyuta ayrılmaktadır. Dört boyut kendi içinde dört sınıfa ayrılmış ve her sınıfta kültürel değerler uzlaşıcı, gelişimci, hiyerarşik ve rasyonel olarak kategorize edilmiştir (Miller ve Dess, 1996: 440).

Örgütsel anlamda değeri rekabetçi değer olarak niteleyen başka araştırmacılar da olmuştur. Örneğin Quinn ve Rohrbaugh örgütün halihazırdaki ya da ileride ortaya çıkabilecek kültürel değerlerinin örgüt liderine veya yöneticilerine rehberlik edebilecek nitelikte olduğunu söyler (Hoojberg ve Petrock, 1993: 29). Saxby ve diğerleri de rekabetçi değer yaklaşımı modeli geliştiren araştırmacılardandır. Quinn ve Rohrbaugh'un modelini geliştirmişlerdir (1983: 369).

Örgütsel değer tanımı, örgüt kültürü bağlamında yaygın olarak ele alınmaktadır. Zira örgütler, ortak inanç, değer ve hedefleri olan bireylerin oluşturduğu yapılardır. Örgütlerin nihai amacı başarı olduğuna göre inanç, değer ve hedeflerin ortak paydada buluşması, bu paydayı oluşturacak bir model oluşturulması önemlidir. Güçlü bir örgüt kültürü oluştuğunda, değer kavramı bir anlam taşımaya başlayacak ve örgütün tüm bireyleri tarafından algılanan bu değer bireyleri ve örgütü yüksek performans göstermeye sevk edecektir (Vural ve Coşkun, 2007: 161).

Örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi örgüt kültürünün oluşturulmasıyla yakından ilişkilidir. Dinamik bir yapıya sahip kültür modelleri ile örgütlerin değişen pazara ve kitlelere uyum sağlaması mümkündür. Yenilikçi, girişimci ve değişimden korkmayan hatta değişimi zorlayan işgörenlerin örgütte etkin olmaları da örgüt kültürünün sahip olduğu değerlere bağlıdır. Daha açık bir ifadeyle denilebilir ki rekabet gücünü verecek olan enerji, örgütün değer yaratan kültürü ile elde edilebilir (Kilmann, 1985: 353).

Örgüt için değer, üretim sırasında veya üretim sonucunda elde edilen çıktılar olarak görülebilir. Örgütün üretimi emsallerinden daha iyi olabildiği sürece değer kazanır. Üst grup ve yan grup olarak sınıflandırılabilen bu üretim faaliyetleri sonucu farklı ürün veya hizmet, yeni teknoloji veya çözümler üretme sayılabilir. Bunlara ek olarak mevcut ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin düşürülmesi de yeni bir değer yaratma olarak algılanabilir (Ülgen ve Mirze, 2016: 122).

Örgütsel değerın örgütün ürün ve çıktıları ile açıklanabilmesi, kavramın sadece örgütle ilgili olmadığını da açıkça göstermektedir. Diğer bir ifadeyle ürün ve çıktılar tüketiciye ulaştığında kabul görüyorsa değer kazanmıştır. Öyleyse örgüt için değer kavramı açıklanırken müşteri boyutu dikkate alınmalıdır. Ancak değer tek başına örgüte veya müşteriye bağlı olmadığı gibi her ikisiyle de açıklanamayacak kapsam genişliğine sahiptir. Ürün veya hizmetin yarattığı toplam fayda olarak ifade edilen değerın örgütün tüm paydaşları için bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Örgüt paydaşları olan çalışan, yönetici, sermayedar ve nihayetinde müşteri için bu faydanın doğru algılanması önemlidir (Bono, 2000: 32-34).

Gelişen ve değişen piyasa koşulları ve sosyo-kültürel yapı nedeniyle günümüzde örgütler için değer kavramı daha geniş bir anlam kazanmıştır. Bugün örgüt için değer tanımı yapılırken ekonomik ve piyasa katma değeri, varlıklar, insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve yönetsel değerler ile bireysel ve sosyal anlamdaki değer tanımları birlikte kullanılmaktadır.

Woodruff (1997), örgütsel açıdan değeri tanımlarken hiyerarşik model kullanmıştır. Modelde müşteri değeri esas alınmış ve müşteri tarafından aranan ürün ve performansın nitelikleri araç olarak kullanılmıştır. Ürün ve performansın sonuçlarına odaklanan Woodruff 'un hiyerarşik modelinde en alttan yukarıya doğru ürün nitelikler, ürün kullanımından elde edilen faydalar ve tatmin edici değer yer almaktadır (Woodruff, 1997: 142).

Örgütsel değeri açıklamada değişimi temel alan araştırmacılar da bulunmaktadır. Khalifa yine müşteri eksenli oluşturduğu değişim modelinde Woodruff benzeri hiyerarşik model oluşturmuştur. Ancak bu modelde dikey hiyerarşi yerine lojistik değer değişiminin oluşacağını ifade etmiştir. Ürünün müşteri yararı ile başlayan değer kazancı fonksiyonellik ve çözüm sunması ile artmakta; müşteri için duygusal fayda ve anlam ifade ettiğinde değer artışı çok daha hızlı yükselmektedir (Khalifa, 2004: 656).

Akyıldız (2014) müşteri değer modelini çok boyutlu olarak ele almıştır. Daha önceki araştırmacıların modellerinden yararlanarak oluşturduğu yeni çok boyutlu modelde müşteri, işgören, firma değeri ve teknoloji kullanım düzeyini mevcut duruma göre; yenilikler, rakipler, planlanan yatırımlar ve müşteri tutumunu etkileyen makro çevre faktörlerini ise gelecekteki müşteri değerini tahmin etmede kullanılabileceğini belirtmiştir (Akyıldız, 2009: 59).

### **3.2. Örgütsel Değer Boyutları**

Kurum veya örgüt kültürü ile şekillenen değerler örgütsel ve yönetsel eylemlerin yönünü belirlemekte; her ne kadar işletmelerin ürün ve hizmetleri maddi değer taşısa da bireylerin davranış ve düşüncelerini etkilemektedir (Erkmen ve Şencan, 1994: 113).

Bu yönüyle Rokeach'in birey ve toplum ekseninde ele aldığı değer kavramının temeli böyle olmakla birlikte uygulama alanının örgüt olduğu söylenebilir. Hofstede tarafından geliştirilen örgütsel değer modelinde birey ve toplumda yeşeren bu değerler örgütsel değeri oluşturmaktadır. Örgütsel değerler süreç-sonuç, iş-işgören, dar görüşlülük-uzmanlık, kapalı-açık sistem, sıkı-gevşek denetim, sistemli-yararcı şeklinde sınıflandırılmaktadır (Dessler, 2004: 96).

**Tablo 3.1. Örgütsel Değer Sınıflandırması**

Boyutlar	Fonksiyonları
Süreç yönelimli Sonuç yönelimli	Düşünceleri ve kararları hayata geçirmeye ilgilendir. Çıktılarla ilgilendir.
Dar görüşlülük Uzmanlık	Örgüt kimliğini işgörene kazandırmaya çalışır. İş başarımına göre işgörene kimlik kazandırmaya çalışır.
Kapalı sistem Açık sistem	Yeni işgören alımında isteksizlik Yeni işgören alımında isteklilik
Sıkı denetim Gevşek denetim	Biçimsel kurallar ve mali denetimlerin zamanında yapılması Kurallar biçimsel değil, bürokratik süreçler eksik
Sistemli Yararcı	Roller ve süreçlerin yazımı önemlidir Roller ve süreçlerle birlikte eylemler de önemlidir

**Kaynak:** Dessler, 2004:96.

Hofstede'ye göre bireyin ve toplumun kültürel farklılıkları kültürel değerlerin değişik boyutlarda incelenmesini gerektirmektedir. Örgütsel ve yönetsel anlamda güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erillik/dişilik boyutları kültürel değerlerin boyutlarını oluşturmaktadır (Hofstede, 1980: 153).

### 3.2.1. Güç Uzaklığı

Toplumda gücün eşit dağılma durumunu ifade eden güç uzaklığı az olduğunda örgütlerde işgörenler daha bağımsız ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığının fazla olduğu toplumlarda ise örgütlerde otokratik yönetim şekillerine rastlanır (Hofstede, 1991: 153).

Güç uzaklığının fazla olduğu toplumlarda yönetimde merkeziyetçi anlayış hakim olmakta ve rol dağılımında denetim görevleri daha fazla görülmektedir. İşgörenlerin diğer bir özelliği ise nitelik bakımından daha alt düzeyde olmalarıdır. İşgörenler örgütsel yapıda fazla yükselme şansı

bulamamakta ve işgörenlerin rol ve statüleri arasında eşitsizlik görülmektedir (Tüz, 2004: 6).

Güç uzaklığı yüksek toplumlarda işgörenlerin bir kısmının ayrıcalıklara ve statü sembollerine sahip olması da olağan karşılanmakla birlikte (Şişman, 2002: 68), Mulder'in teorisine göre ayrıcalık ve yüksek statüye sahip olanlar bu statüyü korumaya çalışmakta, alt statüdekiler ise güç uzaklığını azaltma çabasındadırlar (Gökşen, 2002: 110).

**Tablo 3.2. Güç Mesafesine Göre Örgütsel Değer Farklılıkları**

Düşük	Yüksek
Eşitsizlik en az düzeydedir	Eşitsizlik yüksektir
Güç farklı olsa da iki yönlü bağımlılık vardır	Sadece güçsüzlerin güçlülere bağımlılığı vardır
İşgörenlere eşit davranılır	İşgörenler yöneticiye itaat eder
İşgören yöneticiyi kendisine eşit kabul eder	İşgören yöneticiyi üstün görür ve saygı gösterir
Merkeziyetçilikten uzaklaşılır	Merkeziyetçilik ön plandadır
Alt kademedeki işgören kendisine de danışılmasını bekler	Astlar verilen emirleri yerine getirir
Yönetici becerikli ve demokrattır	Yönetici iyiliksever, otokrat ve babacandır
İmtiyaz ve statü kabul görmez	Yöneticiler statüleri nedeniyle imtiyazlıdır ve statü sembollerine sahiptir.

**Kaynak:** Şişman, 2002:68.

Hofstede'ye göre bireyin ve toplumun kültürel farklılıkları kültürel değerlerin değişik boyutlarda incelenmesini gerektirmektedir. Örgütsel ve yönetsel anlamda güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erillik/dişilik boyutları kültürel değerlerin boyutlarını oluşturmaktadır (Hofstede, 1980: 153).

### 3.2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Toplumda belirsiz ve değişken durumlara karşı bireylerin hissettikleri ve kaçınma şekillerini ifade eden belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda örgütlerde yazılı kural ve prosedürler etkin duruma gelmektedir (Hofstede, 1991: 154).

Belirsizlikten kaçınma toplumlara ve toplumların kültürel yapılarına göre örgütlerde farklılık göstermektedir. Belirsizliğe yaklaşım bazı toplumlarda



düşük düzeyde iken, bazı toplumlarda yüksek düzeyde görülebilmektedir (Şişman, 2002: 64).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde kurallar bir ihtiyaç durumundadır ve sıkı bir şekilde denetlenmektedir. Ancak işgörenlerin kültürel yapıları bu duruma uygun olduğundan iş yaşamında daha fazla iş güvencesi ve düzen vardır. İşgörenler çok fazla çalıştıklarından boş zamanları yoktur ve bu durumdan şikayet etmemektedirler. Ancak yöneticiler astlarına gelişimlerine katkı sağlamayacağı düşüncesiyle yetki vermekten uzak dururlar (Tüz, 2004: 9).

### **3.2.3. Bireysellik veya Ortak Davranış**

Ortak davranışın hakim olduğu örgütlerde ben yerine biz kavramı ön plana çıkacaktır. Tersini durumda ise bireyler bağımsız hareket etme eğiliminde olacaklarından kişisel çıkarlarını gerçekleştirmeye yöneleceklerdir. Örgütsel zihin yerine bireyler kendi düşüncelerini gerçekleştirme çabası içerisinde (Çakır ve Örucü, 1999: 24).

Sadece kendisinin veya ailesinin çıkarlarını gözetme şeklinde tanımlanan bireysellik toplumun ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Ekonomik düzeyi yüksek toplumlarda bireyselliğe karşılık ekonomik düzeyi düşük toplumlarda ortak davranış ağırlık kazanmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 1996: 103).

Örgütlerde bireysellik veya ortak davranış (kollektivist davranış) işgörenler arasındaki ve işgören ile örgüt arasındaki duygusal bağla da yakından ilgilidir. Ortak davranışın yaygın olduğu örgütlerde motivasyon ve moral düzeyleri yüksek iken bireyselliğin yaygın olduğu örgütlerde çıkar amaçlı bağlılıklar ön plana çıkar. Bu yaklaşım örgütün sadece kâr amaçlı davranmasına bile neden olabilir. Genellikle küçük örgütlerde bireysel, büyük örgütlerde ise kollektivist davranışlar yaygındır (Terzi, 2000: 74).

Örgütlerde ortak davranışın egemen olması işgörenlerin bireysel çıkarlarını bir kenara bırakarak grup ve örgüt içinde uyumlu davranışlar sergilemesine, takımın ve örgütün iyiliği için çaba göstermelerini sağlar. Ortak

davranış sayesinde çalışanlar kendilerini takımın, grubun ve örgütün zorunlu bir üyesi olduklarını kabullenmiştir ve kendilerini grup veya örgütün çıktıları için sorumlu hissederler. Doğal olarak grup veya örgütün bu çıktılardan elde edeceği ödülleri paylaşma beklentisini taşırlar (Gökşen, 2002: 108).

### **3.2.4. Erillik ve Dişilik**

Erillikten kastedilen para ve başarının toplumda baskın olması durumudur. Dişilik ise kendisinden ziyade başkalarının yaşam kalitesiyle ilgilenme olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1991: 261). Dişil kültür, yaşam kalitesi, ilişkilerdeki sıcaklık, zayıflara yardım ve dayanışma gibi öğelerle ilişkilendirilmekle birlikte çoğu zaman toplumda kadının rollerinin yaygınlığıyla da eşleştirilmektedir (Çağlar, 2001: 130).

Toplumların kültürel değerleri üzerinde erillik ve dişilik değerlerinin hakimiyeti ülkedeki ekonomik düzey ve coğrafi konumu ile ilişkilidir. Gelişmekte olan veya geri kalmış toplumlarda eril değerler hakim iken gelişmiş toplumlarda dişil değerler hakimdir. Coğrafi olarak incelendiğinde ise ekvatorlardan kutuplara doğru erillikten dişiliğe doğru yönelen bir değer hakimiyetinden söz etmek mümkündür (Şişman, 2002: 60).

Örgütte erillik değerleri yüksek olduğunda yüksek iş stresi, sık sık çatışma, bireysel olarak gelişime dönük eylemlere sıkça rastlanır. Örgütte dişilik değerleri hakim olduğunda ise nitelikli ve iyi ücret işgörelere eşit şekilde dağılmakta, iş stresi ve çatışma düşük düzeydedir. İş yapılandırmasında bireysellik yerine grup içi bütünleşme gözlenir (Erdem, 1996: 134).

### **3.3. Değer Yaratma**

İşletmelerin rakiplerinden daha iyi olabilme çabası, farklı ürün ve hizmetler sunabilme, hizmet ve ürün maliyetlerini düşürebilme çabalarının başarıya ulaşabilmesi için stratejiler geliştirmelerine gerektirmektedir. Değer kavramı bir bütünlük içinde ele alınmalı ve ürün, hizmet, müşteri veya işgören için tek başına değer üretmenin yeterli olmayacağı kabul edilmelidir. Değer oluşturma sürecinin bir bütün olarak ele alınması başarılı bir değer yönetimi ile sonuçlanır.

İşletme yönetiminde müşteri kazanma, müşteri sürekliliği ve bağlılığını sağlama yönetsel bir stratejinin sonucudur. Bu strateji ile pazarlama maliyetleri düşürülür, işletmeye istikrarlı gelir akışı sağlanır. Her işletmenin temel hedefi bu strateji uygulanırken çalışanlara gerekli değer verilmesi en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetsel değer stratejileri belirlenirken formal örgüt şemaları yerine gönüllü olarak, kendisini işine ve işletmeye adanmış, ikili ilişkileri ve etkileşim yeteneği gelişmiş çalışanlar kazanma ve bu çalışanları işletmede tutma nihai hedef olmalıdır (Bayuk ve Küçük, 2008: 1585).

Örgütsel değerlerde olduğu yönetici değerlerinin kaynağı da toplumun değerleri ile paralel hareket etmektedir. Karar alma konumundaki bireyler toplumsal değerlere kendi kişilik özelliklerini de katarak değerler sistemini oluşturur. Alacağı kararlar da bu değerler sistemine uygundur. Yönetsel değerlerin farklılığı da örgütteki liderlerin oluşturduğu değer sisteminin farklılığından gelmektedir (Özalp, 2004: 96).

England'ın teorisine göre yönetsel değerler örgüt hedefleri, kişisel hedefler, insan grupları, insana ilişkin düşünceler ve genel konulara ilişkin düşünceleri kapsayan sınıflamaya tabi tutulabilir. Kişisel hedefler grubunda menfaatçilik, törelci, duygusal ve karışık değer eğilimleri yer almaktadır (Silah, 2000: 507).

Kaplinsky ve Morris (2004) England'ın teorisine benzer bir yaklaşımla değer zinciri kavramını benimsemişlerdir. Değer zinciri, ürün veya hizmetin tasarımından itibaren müşteriye sunulmasına kadar geçen süredeki tüm faaliyetleri ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre yönetsel değer boyutu işletmenin tüm birimlerini ve tüm faaliyetlerini kapsar. Değer zincirinde bu faaliyetlerin sırayla uygulanması, her aşamada güçlü ve zayıf yönlerin tespiti, tanımlanması ve değerlendirilmesi için analiz yöntemini kullanılır. Değer zinciri özünde işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi için sistematik bir yöntem kullanımınıdır (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008: 307-308).

Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri modeline göre yönetsel değerlerin başlangıçta destekleyici ve birincil faaliyetler olmak üzere iki boyutu vardır (Şekil 4.3). Destekleyici faaliyetler kapsamına giren yönetsel

değerler işletme altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme, satın alma faaliyetleridir. Birincil faaliyetler kapsamındaki yönetsel değerler giren lojistik, operasyonlar, çıkan lojistik, pazarlama ve satış yönetimi ile hizmetlerin yönetimidir (Porter, 1985: 34).



Kaynak: Porter, 1985: 34.

### Şekil 3.3. Değer Zinciri Modeli

Lin vd (2011) değer yönetimini proje bağlamında ele alarak projenin kavramsal olarak ortaya çıkışından tüketicinin değer sistemine girişine kadar geçen süreçteki tüm karar ve fonksiyonlar ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili yaptıkları literatür taramasında yönetsel değer boyutunu ortaklara yaratılan kâr ve maliyet yapısı, değer yaratıcı katılımcılar (müşteri ve çalışanlar) ve pazar payı olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Ergüt, Çilingirtürk ve Göğüş, 2016: 18).

İşletmeler müşteri tarafından tercih edilip beğenildiğinde, itibar gördüğünde ve müşterinin satın alma sürecine dahil olduğunda varlıklarını devam ettirebilirler. Müşteri tarafından tercih edilebilmek ve itibar görebilmek için müşteri değer yaratılması kabul gören bir durum olmuştur. Müşteri için değer yaratma süreci rekabet avantajı elde edebilmek için işletmenin maddi manevi tüm varlıkları ile sürece dahil olması ile mümkün olmaktadır. Değer zinciri modeli olarak tanımlanan bu yapısal bütünlük içerisinde işletmenin üretim, verim, rekabet edebilirliği için gerekli teknolojik bilgi, deneyim ve yönetim yapısına kavuşması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında değer zinciri, hammadde kaynağından müşteriye ürün ve hizmet sunumuna kadar tüm

süreçlerin bağlantılı bir dizisi olarak tanımlanabilir (Erkanlı ve Karsu, 2012: 217).

### 3.3.1. Ekonomik Değer

İşletmelerin ekonomik değerleri varlıklarının yanı sıra gelir ve gider dengeleri, maliyet, kârlılık düzeyleriyle ilişkilidir. Birbirleriyle doğrudan bağlantılı olan bu faktörlerden geliri arttırma potansiyeli sınırlı olduğundan giderleri ve maliyeti azaltma, karlılığı arttırmada daha etkili olarak kullanılmaktadır. Karlılığın doğru yönetilmesi ile arttırılması işletmenin ekonomik değerini artırmasının diğer bir yoludur (Acar ve diğerleri, 2004: 101).

Değer yönetimi hissedar, müşteri ve işgören değerlerine odaklanır ve örgütsel değer hedeflerinin yönetilmesiyle ilgilenir. Hissedarlar için en önemli değer finansal değer hedefleridir. Finansal değerlerin artırılması ve yükseltilmesi müşteri odaklı değer yönetimiyle mümkündür. Örgütsel değer yönetimi ile bu hedefi yönelik ihtiyaçları karşılayacak yetenekleri keşfetme, sistemi kurma ve liderlik tarzlarını geliştirmeyi içerir (Cop ve Bekmezci, 2008: 264).

Yönetsel değer sistemi oluşumunda diğer bir grup da hissedarlardır. Hissedarlar örgüt içinde resmi veya gayri resmi statüleri yönetsel değer sistemlerinin oluşumunda önemli bir faktördür (Kanter, Stein ve Jick, 1992: 214).

İşletmeler için ekonomik değer unsurları hissedar için değer yaratan mali konular ve işletmenin değerini arttırmak için yapılması gerekenleri içerir. Ekonomik değer yönetimindeki ölçütler, bir işletmenin stratejik olarak yürütmesi faaliyetlerin işletmeyi geliştirmeye fayda sağlayıp sağlamayacağını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle ekonomik değer yönetimi, diğer örgütsel değerlerin temelini oluşturmalıdır. Başarılı bir ekonomik değer yönetimi için aşağıdakileri birer hedef olarak belirlemesi ve başarı ölçütü olarak kullanması önemlidir (Cop ve Bekmezci, 2008: 261):

- Sermayenin geri dönüş oranı

- Pazar araştırmasındaki ortalama maliyet
- Kâr marjı
- Ekonomik katma değer
- Nakit akışı
- Satış gelirlerinin yıllık değişimi
- Sipariş maliyeti
- AR-GE giderleri
- Satışların maliyeti

### 3.3.2. Varlıklara Dayalı Değer

İşletmeler kök, gövde, dal, yaprak ve meyveleri olan bir ağaca benzetildiğinde ürün, hizmet ve kârlılık bu ağacın meyveleri olarak görülebilir. Ancak her ağacın meyvesi kök ve gövdenin sağlıklı olmasına bağlıdır. İşletmelerin de ekonomik değeri, onun maddi olmayan varlıklarının bir işlevidir. Bilginin önemini kavramış, bilgi yönetimine önem veren, bilgiyi değere dönüştüren işletmeler, müşteri ve işgören değerlerini de doğru yönettiğinde varlıklara dayalı değeri de doğru yönetmiş olacaktır (Öğüt, İraz ve Zerenler, 2007: 61-62).

İşletmeler için ekonomik değer nakit akımı, para ve zaman, fırsat maliyeti ve bugünkü net değer toplamına denk gelmektedir. Bu değerler içerisinde nakit değeri temel mahiyetindedir. İşletmenin yükümlülüklerini yerine getirdikten sonra hissedarlarına sağlayacağı kar mahiyetindeki parasal tutar ile birlikte zamanın da değeri vardır. Fırsat maliyeti girişimcinin yatırım alternatiflerinden elde edeceği getiri farkı olarak tanımlanabilir. Bugünkü net değer ise diğer üç değer hesaplanması ile elde edilir. Özetle varlıklara dayalı değer, varlığın yarattığı nakit akımları, sermaye fırsatı ile bugünkü değerinin hesaplanması ile elde edilir (Külter ve Demirgüneş, 2010: 334).

İşletmeler için değer yönetimi sadece müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile eşdeğerde tutulamaz. Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı değer yönetiminin zorlayıcı yan unsurlarıdır. Asıl başarı, tüm varlıklarıyla değer üretme, ürettiği değerlere bağlı olma ve bu değerlerin işletmeler tarafından doğru yönetilmesi ile elde edilebilir (Treacy ve Wiersama, 2001: 15).

İşletmeler için varlıklara dayalı değer yönetiminin konusu maddi olsun veya olmasın tüm varlıklarıdır. İşletmenin somut ve gözle görülebilen arsa, teçhizat, hammadde, finansal varlıklar, çalışan personel sayısı, yönetim unsurları, üretilmiş ürün veya yarı ürünler, üretim yeri gibi fiziksel varlıkları maddi varlık olarak değerlendirilmektedir. Maddi olmayan varlıklar ise varlığı kabul edilen ancak taklit edilmesi, ele geçirilmesi kolay olmayan fiziki olmayan varlıklardır. Ayrıcalıklı varlıklar olarak da nitelendirilen bu varlıklar marka ve patent başta olmak üzere teknolojik bilgi ve sırlar, imaj ve güvenilirlik olarak sayılabilir (Ülgen ve Mirze, 2016:118).

İşletmeler için varlıklara dayalı değer yönetimi geleneksel anlamda yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri değeri yönetimi ile bilgi sermayesini bir bütün olarak ele alan bir yaklaşımla gelişmektedir. Değer zinciri faaliyetlerinde yapısal, insan ve müşteri değerleri birlikte anlam ifade etmektedir ve rekabet avantajını artırabilmek için günümüzde yenilikçi, fark yaratan mal ve hizmet üretiminde bilginin de bir sermaye olduğu ve değer yönetiminin bir unsuru olduğu kabul edilmektedir (Giuliani ve Marasca, 2011: 382).

Değer yönetiminde varlıklara dayalı değerlere günümüzde daha da geliştirilerek vazgeçilmez bir unsur olan bilgi ekonomisi dahil edilmiştir. Rekabet avantajında ve bu avantajın sürdürülmesinde soyut varlık birikiminin yaratıcı bir biçimde kullanılması bilgi ekonomisi kapsamında değerlendirilmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler rakipleri tarafından taklit edilmesi mümkün olmayan, benzersiz rekabetçi unsurlara sahip olmalıdır. Bu amaçla ihtiyaç duyulan kaynak, tesis, araç-gereç, teknoloji ve dağıtım ağlarından oluşan fiziksel olanaklara patent, marka, özel bilgi, telif hakları ve müşteri veri tabanından oluşan entelektüel kaynaklar, insan kaynağı ve mali kaynakların bilgi ekonomisi ile üretilerek dahil edilmesi önem kazanmıştır (Kırım, 2010: 192-194).

Rekabeti işletmeler maddi veya maddi olmayan kaynaklarını, yeteneklerini, taklit edilemeyen varlıklarını en iyi biçimde bir araya getirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Genel anlamda varlıklara dayalı değer yönetimi olarak nitelendirilebilecek bu davranış günümüzde değer zinciri olarak

tanımlanmaktadır. Uzun süreli rekabet avantajı ve piyasada tutunabilme bu varlıkların geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Eğitim, araştırma ve geliştirme, fikri mülkiyet hakları gibi konular bilginin değerli olmaya başlamasıyla birlikte bilgi akışı ile birlikte değer zincirine dönüşmüştür (Zaim ve Gürün, 2007: 309).

### 3.3.3. İnsan Sermayesi

İşletmelerin en önemli değeri olan insana verilen önem 1980'lerin başından itibaren dikkate değer artış göstermiştir. İşletme başarısında önemli bir yere sahip olduğu gibi uzun süreli işletme değerini koruyacak olan da insan sermayesidir. Bu amaçla yaygın olarak kullanılan toplam kalite yönetimleri içerisinde insan kaynakları önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeye alınacak işgören seçimi, halen çalışan işgörenlerin yeterli eğitimi alması, motivasyonu, örgütsel bağlılığı, mevcut işgörenlerin işletmede kalmasını sağlayacak önlemlerin alınması, kariyer imkanlarının tatmin edici olması ve diğer maddi ve manevi teşvikler insana verilen önemin birer göstergesi olarak kabul edilmektedir (Akdemir, 2003: 11).

Örgütlerde müşteri ile doğrudan ilişki halinde olan çalışanların eğitimi, memnuniyet, iş tatmini ve bağlılıklarının sağlanması için çaba gösterilmesi örgütler için birer yatırım niteliğindedir. Çalışanların iletişim, ikili ilişkiler, iyi niyet, müşteri ile empati, arkadaşça yaklaşımlar sergilemeleri kendilerine yapılan yatırımla doğrudan ilişkilidir. İşgörenler işletmenin görünen yüzü, vitrini ve imajı olarak müşteride olumlu veya olumsuz izlenim bırakacak unsurlardır. İşgörenler yaptıkları işin tüm yeterliliklerine sahip değilse, yaptığı işten gurur duymuyor, kendi düşünce ve önerileri dikkate alınmıyorsa, yeteneklerinden yararlanılmıyorsa mutlu olamayacakları gibi işletmeye bağlılık da göstermeyeceklerdir. İşletmeye bağlı olmayan çalışanın müşteriye işletmeye bağlamaları da beklenemez (Bayuk ve Küçük, 2008: 1576).

İşletmelerin başarısında en önemli paya sahip olan işgörenler, tutarlı ve ortak bir değer etrafında emek sarf etmektedir. İşletmede paylaşılan değerler yenilikçi bir vizyon ile stratejiye dönüştürüldüğünde geleneksel yöntemlerin kısır döngüsünü aşarak katalizör görevi görecektir. İşgörenlerin hızlı ve birlikte hareket etmesi, riskleri üstlenmesi, yenilikçi, ekip çalışmasına saygılı, dürüst



ve müşteriye önem veren davranışları sergilemesi örgütün işgörenleri işletmenin sermayesi olarak görmesiyle mümkündür (Özgener, 2000: 179).

### 3.3.4. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, işletmenin tüm kaynaklarını harekete geçirip değere dönüştüren yapı, teknoloji ve süreçler sistemidir. Geleneksel iktisat teorilerinden farklı olarak günümüzde en önemli yapısal sermaye bilgi, beceri ve tecrübedir. Bilgi, günümüz ekonomik pazarında rekabetin olmazsa olmaz unsurudur. Bilgi, bilançolarda görülmez ve ölçülebilir değildir. Ancak bilgiye dayalı değer müşteri ve çalışanlardan farklı olarak kalıcıdır; faydaya göre işletmeyi terk etmezler. Dolayısıyla bilgiye dayalı değer oluşturduğu yapısal sermaye kalıcıdır ve işletmenin ana omurgasını oluşturur (Özevren, 2008: 97).

Değer yönetiminde yapısal sermaye değer zincirinin bir halkası olarak kullanılmaktadır. İşletmeler için üretim, tedarik zinciri, iş ortakları, müşterileri, hissedarları, çalışanları bir bütün olarak değer sistemini oluşturur. Üretim, işgören ve tedarik zincirinden oluşan değer zincirinin diğer halkası ile birlikte yönetilip yönlendirilebiliyorsa rekabette başarıdan söz edilebilir. Değer zinciri ana faaliyetleri girdiler/tedarik, operasyonlar, çıktılar, satış ve pazarlama, müşteri hizmetleri, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknolojik gelişim ve tedarik şeklinde sıralanabilir (Atılğan, 2006: 260).

Yapısal sermayenin bileşeni olan bilginin yönetiminde tüm işgörenlerin görev alanlarına giren sorumlulukları yerine getiriyor olması gerekir. Diğer bir ifadeyle tüm işgörenler kendilerini ilgilendiren bilgiye ulaşma, kaydetme ve bunları uygun zamanda kullanma, diğer çalışanlara aktarma, bilgiyi güncelleme, ihtiyaç kalmayan bilgileri kaldırma çabalarını göstermelidir. Bilgi yönetiminin başarıya ulaşmasında işletmede bilgi işleme teknolojisi, katılımcı yönetim anlayışı ve işgören eğitimi önemli yer tutmaktadır. Bilgi işleme teknolojisi, örgüt içindeki bilginin tüm işgörenler için ulaşılabilir kılınması; örgüt dışındaki bilginin örgüt içindeki işgörelere ulaştırılmasının kolaylaştırılması olarak ifade edilebilir. Katılımcı yönetim anlayışı işletmedeki tüm işgörenlerin motive edilmesi ve örgütsel değerlere en üst düzeyde katılımın sağlanmasıdır. İşgören eğitimi her ne kadar tanıma ihtiyaç duymasa

da yeni bilgiyi öğrenmeye motive olmamış işgörenlerin bu bilgilerden yeterince faydalanamayacağı da unutulmamalıdır (Dinçmen, 1996: 934-937).

İşletmenin değer yönetiminin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ifade eden yapısal sermaye değeri uygun kalite, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, müşteri değeri ve hissedar değeri sıralamasıyla elde edilebilmektedir. Müşteriye söz verilen hizmet ve ürünün müşteri standartlarını karşılaması, müşterinin istediğini alması, alamadığında şikayetlerinin değerlendirilmesi, bu sayede müşterinin devamlılığının sağlanması ve yeni ürün ve hizmet sunumunda müşterinin tavsiyelerine uyulması, rakiplerin önüne geçme, yeni özgün yararlar oluşturma süreçleri birbirini takip ettiğinde hissedarlar için kâr payı artışı ve sermaye büyümesi olarak değer yaratmaktadır (Şekil 4.1) (Doyle, 2003: 67).

UYGUN KALİTE	MÜŞTERİ TATMİNİ	MÜŞTERİ BAĞLILIĞI	MÜŞTERİ DEĞERİ	HİSSEDAR DEĞERİ
Söz verileni sunma, Standartları karşılama	Müşterilere isteklerine cevap verme, Şikayetleri cevaplama	Müşteri devamlılığı sağlama, Müşteri tavsiyelerine uyma	Hedef müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama, Rakiplerin önüne geçme, Yeni, özgün yararlar oluşturma	Kâr payı artışı, Sermaye büyümesi

Kaynak: Doyle, 2003:67.

**Şekil 3.4. Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri**

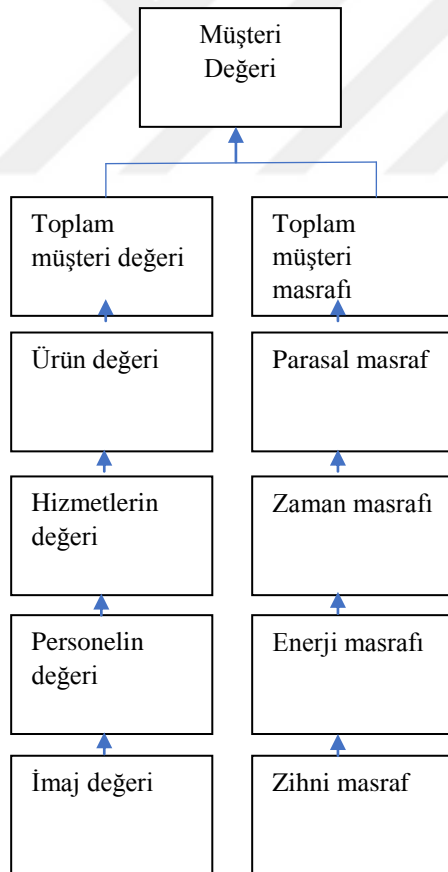
### 3.3.5. Müşteri Değeri Yönetimi

İşletmelerin başarısında önemli unsurlardan biri olan müşteri değeri, işletmenin pazar yönlü olmasına bağlıdır. Pazar yönlü olan işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına önem vererek rakiplerinden daha iyi bir şekilde müşteri isteklerini öğrenmek, bu isteklere beklentinin de ötesinde cevap vermekle ilgilenirler. Müşteri istekleri beklentinin de üzerinde gerçekleştiğinde

uzun vadeli müşteri bağlılığı da elde edilebilir (Aydeniz ve Yılmaz, 2007: 110).

Örgütler değer yaratmada müşteriye hedefler. Yaratılan değer ise müşterinin ödemeyi kabul ettiği ücret ile ölçülebilir. Müşteri tarafından ödenecek ücret müşteriye sunulan mal veya hizmetin maliyetinden yüksek olmalıdır. İşletmenin karlılığı da buna bağlıdır. Öyleyse örgütlerin daha fazla müşteri değeri yaratması daha yüksek değere sahip ürün ve hizmet sunumu ile mümkün olacaktır (Özevren, 2008: 112).

Kotler, (2000: 35), müşteriye sunulacak değer için toplam maliyet ile toplam müşteri değeri ilişkisini kurmuştur. Bu yaklaşıma göre müşteri için parasal masraf, zaman, enerji ve zihni masraflar önemlidir ve bunların karşılığında işletmenin ürün, hizmet, personel ve imaj değerlerini ayarlaması ve düzenlemesi müşteri değerini artıracaktır (Şekil 4.2).



Kaynak: Kotler, 2000: 35.

**Şekil 3.5. Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri**

Müşteri değeri yönetiminde müşterinin isteğini ve ürün veya hizmet satın aldıktan sonra elde edeceği kazanımları doğru tespit etmek yaklaşımın temel noktasıdır. Müşteri için değer yaratma, müşterinin ödediği bedelden daha fazlasını elde ettiğini düşündürmek olarak da tanımlanabilir. Farklı bir bakış açısıyla yaklaşımı ifade eden bu durum müşterinin ek olarak sağladığı yararları konu edinir. Algı yönetimi olarak da kabul edilebilecek bu yaklaşımda müşterinin ürün veya hizmeti satın aldığı anda ödediği bedelden daha fazlasını aldığını düşünmesini sağlamaktır. Bu algı yaratılmadığında müşteri için yeni bir anlam taşımayacaktır (Odabaşı, 2000: 48).

Müşteri değeri yönetiminde algılanan değerın önemine ilişkin yapılan araştırmalar ödenen bedel ile kalite arasındaki ilişki üzerinde de durmaktadır. Aslında bir bakıma bedelin fazlasının veya en azından karşılığının alındığına ilişkin algı bir bütün olarak ele alınmaktadır. Burada özellikle bedel kavramının kullanılması müşteri için sadece paranın önemli olmadığı, mal veya hizmeti satın alırken harcadığı zaman ve emek gibi giderlerin de dikkate alınmasıyla ilgilidir. Bu durumda ödenen fiyattan fazlasının beklenmesi da olağan bir durum olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin bu algıyı yönetirken ürünün fiyatı ve kalitesi; hizmetin ise ücreti ve sunum şeklini müşteriyi memnun edecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Müşteri için yaratılan bu değer yeniden satın alma davranışı olarak geri dönecektir (Aydeniz ve Yüksel, 2007: 102).

Müşteri için değer ürün ve hizmetten sağladığı fayda, istek ve ihtiyaçlarını karşılama durumuna göre ortaya çıkmaktadır. Müşteri değerini arttırabilmenin yolu da faydalı ya da önemli hissettirecek değişiklikleri yapabilmekten geçer. Müşteri değerinin aynı zamanda bir denge unsuru olduğu da söylenebilir. Müşterinin ürün ve hizmet için ödediği ile işletmeden aldıkları arasındaki denge müşteri lehine olduğu sürece değer artışından söz edilebilir. Ürün ve hizmetin fiyatındaki indirim bu dengeyi değiştirmenin yollarından biridir (Alagöz ve Öz, 2008: 564).

Müşteri için değer yaratma aynı zamanda pazar yönlü olmayla da açıklanmaktadır. İşletmenin pazar yönlü bir kültüre sahip olması, müşteriler için sürekli değer yaratma çabasına neden olur. Bu çabanın içerisinde müşteriyi

iyi tanıma, müşteri nezdinde en iyi olmak için güçlü bir istek, müşteriye arkadaş gibi gören hizmet anlayışı yer almaktadır (Kasper, 2002: 1053).

Müşteri değeri yönetiminde işletmeler müşterilerin rakip firmalarla kendisi arasındaki seçimi nasıl yaptığı, ana kriterlerinin neler olduğu, rakiplere göre performansı nasıl değerlendirdiği, neleri önemli gördüğü üzerinde etraflıca düşünmeye odaklanırlar (Özevren, 2008: 285).

### 3.3.6. Marka Değeri

Müşteri değeri ile ilişkili olan marka değeri müşterinin beklediği kalite ve hizmeti ifade eder. Müşterinin beklentilerinin üzerine çıkan kalite ve hizmet müşteri bağımlılığını oluşturabilir. Doğru yönetilen marka değeri ile tüketici zihninde emsal ürün ve hizmetlere göre farklılık oluşur ve bu farklılık müşterinin ihtiyaçları açısından anlamlı olur. Tüketici nezdinde yüksek statüye sahip marka oluşturulduğunda marka değeri de oluşturulmuş demektir (Kotler, 2000: 97).

Aeker marka değerini ürün ve hizmetin sağladığı değerden farklı olarak marka ismi ve sembolüne bağlanan değerler toplamı olarak tanımlamaktadır. Aeker'e göre bilinirlik, sadakat, algılanan kalite, çağrışımlar, mülkiyet alanındaki varlıklar marka değerinin beş temel unsurudur (Nonaka, 1999: 31).

Kotler marka değeri tanımı yaparken müşteriye sunulacak değer üzerinde durmaktadır. Bir müşteri değerini de tanımlayan bu yaklaşıma göre müşteri için imaj, personel, hizmetler, üründen oluşan topyekün müşteri değerine, karşılık düşünsel, enerji, zaman, parasal masraflardan oluşan topyekün müşteri masrafının dengesi müşteri lehine olduğunda müşteri değerinin doğru yönetildiğinden söz edilebilir (Kotler, 2000: 35).

İşletmeler marka yaratarak pazarda başarı sağlayabilirler ancak markanın kalıcı olabilmesi onun değerinin artırılmasına ve marka değerine dönüştürülmesine bağlıdır. Marka değerini oluşturan unsurların etkin bir şekilde yönetilmelidir. Müşteri beklentilerini karşılayan ve marka değerini titizlikle yönetebilen şirketler pazarda kalıcı olabilir ve pazar paylarını arttırabilirler (Özevren, 2008: 192).

Yönetmel değerlerin diğer bir boyutu da kurumsal imaj değeridir. İmaj yönetiminde müşteri, çalışan ve ürün/hizmet kalitesine verilen değerlerin bir sentezinden söz etmek mümkündür. Müşteri ve çalışan için işletmenin amaç ve hedefleri ile ürün ve hizmetlerinin yüksek kalitede algılanması yönetmel değerlere verilen önemle mümkündür. Yönetmel değer kurum imajı ile birlikte değerlendirildiğinde müşteri ve çalışanın bakış açılarını değiştirmek, bu algı ve tepkileri doğru yorumlamak, doğru yönetmek ve organize etmek değer yönetiminin kapsamına girer (Tutar, 2007: 8).

### 3.3.7. Yeni İş Modeli

İşletme için farklılık sadece işletmeden kaynaklanmayıp, değer zincirinden de kaynaklanabilir. Örneğin girdilerin tedarikindeki farklılaşma, rakiplerin farklılaşması, dağıtım kanallarının başarı durumu değer zincirinin farklılaşması olarak sayılabilir. Değer zincirinin düzenlenip değiştirilmesi, diğer bir ifadeye iş modelindeki yenilikçilik her ne kadar maliyetli görünse de bu maliyet yeni değer yaratıp rakiplerden farklılaştırıyorsa firma performansı açısından önemli görülebilir (Atılğan, 2006: 261-262).

Günümüzde işletmeler için yenilikçi modeller geliştirme veya önerileri dikkate alma ön plana çıkmaktadır. Yenilikçilik denilince akla teknoloji, sermaye ve işgücü yerine ürünün ne anlattığı veya ne anlama geldiği yenilikçi modellerin temelini oluşturmaya başlamıştır. Yeni iş modeli kapsamında dikkate alınan en önemli konu müşteri ile doğrudan iletişim olmuştur. Bu amaçla sosyal medya başta olmak üzere tüm iletişim ağları etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yeni iş modelleri kapsamında yıkıcı (aykırı) yenilik, müşteri ile ortak değer yaratma, rekabetçi olmayan yeni pazarlar yaratma ve tasarım tahrikli yenilikçilik modelleri denenmektedir (Güneş, 2015: 77-81):

Yıkıcı (aykırı) yenilik teorisi: Schumpeter'in teorisine göre krizler yıkıcı etkileri ile zayıf olan işletmeleri tasfiye edip güçlü olanları da yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bir yandan ayakta kalan işletmelerin girişimcileri yenilikçi ve dinamik yaratıcılık görevlerini yerine getirirken pazara yeni girenler de mevcut yapıyı değiştirecek davranışlar sergilemektedir. Yıkıcı yenilikçi işletmeler geleneksel yenilikçi firmalardan farklı olarak yüksek getiri

yerine basit ve ucuz ürünleri süreç içerisinde kabul edilebilir ürün haline getirmeye odaklanırlar.

Rekabetçi olmayan yeni pazarlar yaratma: Schumpeter'in teorisine paralel olarak Kkim ve Mauborgne tarafından geliştirilen bu stratejide rakip firmalar ile yüksek getiri için rekabet yapmak yerine basit ve ucuz ürünler için yeni pazarlar arayışı gelmiştir. Rakip firmalarla kıyasıya rekabette rakipleri yok etme, fiyat ve maliyet düşürme çalışmalarını kızıl okyanus olarak görüp rekabetçi olmayan yeni pazar arayışlarını bu anlamda mavi okyanus olarak görmektedirler.

Müşteriye ortak değer yaratma: Prahalad ve Ramaswamy (2004) tarafından savunulan teoriye göre geçmişten farklı olarak bilgiye erişimin kolaylaşması, iletişim ağ yapılarının yaygınlaşması ile müşteri ile iletişim halinde, tasarımdan satış kanallarının kontrolüne kadar tüketicilerin etkin olduğu bir değer yönetim süreci benimsenmiştir. Müşteri merkezli bu değer yönetiminde müşteriler geçmişten farklı olarak sürecin aktif bir unsurudur.

Tasarım tahrikli yenilik: Verganti (2008) tarafından geliştirilen bu model diğerlerinden farklı olarak müşteri istekleri yerine radikal yenilik yaratan değerler üzerinde durmaktadır. Burada önemli olan müşterinin görüşleri değil, rakiplerin gelecekte ortaya çıkarmayı öngördüğü ürünlerin anlamlarını dikkate alarak yenilikçi ürün geliştirmeyi hedeflemektedir.

### **3.4. Yönetmel Değerler Bakımından İç Girişimcilik**

Örgütsel faaliyetlerde girişimler kendiliğinden oluşmadığından yeni iş düşüncelerinin planlı bir şekilde değerlendirilerek gerçekleştirilmesi gerekir. Bunun için öncelikle yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına olanak verecek bir yönetmel değer in örgütte prensip haline getirilmiş olması gereklidir. Yönetim sistemi içerisinde ödül sisteminin de doğru planlanmış ve doğru uygulanıyor olması önemlidir. İç girişimciye fikirlerini rahat bir şekilde sunabileceği, bu fikirleri hayata geçirebileceği ortam hazırlanmalı ve yönetmel olarak bu girişimciler desteklenmelidir. Burada iç girişimci için başarısızlık durumundaki belirsizlikler de önem kazanmaktadır. Gerçek bir cesaretlendirme başarısızlık

durumunda işletmenin sorumlu tutulmasıyla mümkün olacaktır (Göçmen, 2007: 60).

İç girişimci odaklı yaklaşımda yeni bir iş fırsatı için süreç, uygulama ve karar verme faaliyetlerine dikkat edilir. İç girişimciliğe önem veren işletmeler riskli işlere girişmeyi, pazar için yenilikçi ürün geliştirmeyi, rakipleri karşısında proaktif bir biçimde ilkleri başarmayı ve üstünlük sağlamayı hedefler. Miller'in (1983) bu yaklaşımı Covin ve Sevin (1991) tarafından geliştirilmiş ve üst yönetimin yatırım kararları, risk alma eğilimi, teknolojik lider olma yönündeki eğilimi ve rekabet etme eğilimini sürece dahil etmişlerdir. Daha sonra çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınan bu yaklaşım nihai olarak yenilikçilik, risk alma ve proaktif olma şeklindeki değer yönetimi özelliklerini kazanmıştır (Kılıçer, 2011: 53-54).

Müşteri profili değiştikçe ulusal veya uluslar arası piyasalarda hizmet veren işletmeler için rekabet, teknoloji ve bilgiye dayalı dinamik hale gelmektedir. Örgütlerin değer yaklaşımı ve değer yönetimi müşteri memnuniyetini ve profesyonelliği yüksek standartlara ulaştırmayı teşvik edici olmalıdır. İşgörenlerin işletmeyi sahiplenmesi ve motive olması durumunda girişimcilik ruhu da harekete geçecektir (Özgener, 2000: 187).

## **4-ARAŞTIRMA**

### **4.1.Araştırma Örneğini Tanıtıcı Bilgiler**

Araştırma günümüz iş dünyasında rakipler karşısında başarıyı sağlayacak önemli bir anahtar olan yüksek performans kültürüne sahip her örgütün ya da işletmenin pazarda girişim ruhu ile değer yaratmayı hedeflemesini; yüksek performans kültürünün her geçen gün girişimcilik yöneliminin değer yaratma üzerinde kritik bir ögesi haline gelmesini konu almıştır.

Çalışmamızda kurduğumuz model, örgütlerin ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için girişimci yönelimlerinde yüksek performans kültürüne sahip, yüksek bağlılıklı çalışanlar, müşteriler ve sonrasında



hissedarlar ile değer yaratarak ortaya çıkan iş modellerini tercih etmelerini incelemek isteği ile kurulmuştur.

Girişimcilik yönelimi kavram olarak yenilik ve yaratıcılık düşünen ve hayata geçirmeye çalışan tüm örgütlerin çalışması, uygulaması gereken temel bir öncelik arz etmektedir. Söz konusu alanda çalışılmış birçok araştırma ve inceleme olsa da her geçen gün rekabet artmaktadır ve piyasaya mal ve hizmet üreten işletmelerin bu alanda arayışları devam edecektir. Uzun ve kısa vadede girişimciliğin gelişmesi, değişen ve gözlemlenen taleplere uygun yeni imkanlar, fırsatlar ve riskler keşfedilmesine etki edecektir. Buradan hareket ile denilebilir ki, girişimcilik sadece finansal boyutu ile değil, toplumsal yaşama kazandırdığı bireysel özerklik ile de önemlidir. Nitekim, bireyler grup olarak örgütlerin birer elemanıdır ve toplumda girişimci olma cesaretini ve başarısını hep birlikte göstereceklerdir.

Örgütü birbirine bağlayan ve diğer örgütten ayıran bir diğer kavram örgüt kültürüdür. Örgütler tıpkı bir arı kovanının kendi bireylerine uyguladığı örgüt iklimi, örgüt inançları, örgüt dili ya da sembolleri, törenleri, kahramanları, lider üslupları gibi diğer arı kovanından farklılık arz etmektedir. Geçmiş yaşantılar ve tecrübeler; değerler de üzerine eklendiğinde değişmez kurallar bütünü olarak yönetimler için çalışılması gereken bir alan yaratırlar. Çalışmada bu değişmez kuralların piyasa olgusu içinde sürdürülebilirliği de merak edilmiştir. Dış çevrenin sürekli değiştiği bir dünyada örgütlerin dış çevresinin dahi onay verdiği kültür elementleri uzun dönemde örgütlerin ve işletmelerin hayatta kalmasını kolaylaştırmıştır; kolaylaştıracaktır kanısı ile yola çıkmıştır.

Literatür çalışması sırasında, mükemmelliyet, başarı, yüksek performans, iyi belirlenmiş amaç odaklı “örgüt-eleman, işletme- çalışan” ları kendi aralarında karar alma süreçlerine etkin olarak katılma, örgüte adanmışlık ve gönüllülük, işe devam ya da işten ayrılmalarda beklenti dışında hareket etmeme, yönetici ya da örgüt lideri ile duygusal olarak bağ kurma gibi davranışlar gözlemlenmektedir. Örgüt kültürü örgütsel performans kültürüne dönüşen örgütlerde hedeflerine ulaşmada stratejik yaklaşımlar gözlemlenir.

Araştırmaya katılan 221 katılımcının %65,6'sı erkek, %34,4'ü kadındır. Katılımcıların %34,4'ü 30 yaş ve altında, %36,2'si 31-40 yaş aralığında, %22,2'si 41-50 yaş aralığında, %7,2'si 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %25,8'i lise, %74,2'si üniversite düzeyinde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %8,1'inin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az, %37,6'sının 1-5 yıl, %19,5'inin 6-10 yıl, %34,8'inin 10 yıldan fazladır. Katılımcıların %31,2'sinin sektördeki deneyim süresi 1-5 yıl, %18,6'sının 6-9 yıl, %50,2'sinin 10 yıl ve üzerindedir

Katılımcıların %76'sının çalıştığı işletme ağırlıklı yerli sermaye, %11,8'inin ağırlıklı yabancı sermaye, %12,2'sinin yerli ve yabancı sermayesi eşittir. Katılımcıların işletmelerinin %9'u 1980 ve öncesinde, %19'u 1981-1990 arasında, %43,97'unun 1991-2000 yılları arasında, %28,1'inin 2001 ve sonrasında kurulmuştur. Katılımcıların %24,9'unun çalıştığı işletmedeki çalışan sayısı 10'dan az, %20,4'ünün işletmesinde 10-19 çalışan, %10'unun işletmesinde 20-29 çalışan, %9'unun işletmesinde 30-39 çalışan, %7,2'sinin işletmesinde 40-49 çalışan, %28,5'inin işletmesinde 50 ve üzeri çalışan bulunmaktadır

Araştırmada, birincil veri toplama aracı olarak anket formları katılımcılara e-posta yolu ile gönderilmiş, cevapları yine internet ortamında istenmiştir. Cevapları alınamayan işletme yetkililerine telefon ile ulaşmak sureti ile katılım sağlanmıştır. Yine ilerideki çalışmalara da kaynak olabilmesi adına yapılan telefon konuşmaları bilgisayar ortamında ses kayıtları olarak saklanmıştır.

#### **4.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmaya, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Ulusal – 100 Endeksi'nde işlem gören 221 işletme adına- işletme sahibi, genel müdür, operasyon müdürü, koordinatör, lojistik müdürü, insan kaynakları müdürü katılmıştır. Araştırma, katılımcılara e-posta yolu ile gönderilmişti. Cevapları alınamayan işletme yetkililerine telefon ile ulaşıldı. %46.5 lik bir geri dönüş oranı gerçekleşmiştir.

Anketler ölçek ve tür ayrımı yapmaksızın bir işletmenin başarısının üst yönetimin etkin liderlik becerilerinin bir yansıması olarak görülebileceği (Ireland ve Hitt, 1999 ve Daily ve diğerleri,2002) görüşüne uygun olarak-genel müdür/yardımcıları düzeyinde görev yapan personele gönderilmiştir.

Araştırmada, İMKB'ye kote olarak sermaye piyasalarında işlem gören Ulusal – 100 Endeksi'ne dâhil işletmelerin seçilmesinde rol oynayan en önemli etken, ilerleyen çalışmalarda hissedar değerini de araştırmalarımıza ekleyip araştırmaların, halka açık işletmeler üzerinde yapılmasının, değer ölçütlerinin gerçek verilere dayalı olarak değerlendirilmesini olanaklı kılacağı düşünülmüştür.

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümünde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi sektördeki çalışma süresi işletmedeki görevi bilgilerinden oluşan kişisel bilgi ve işletmenin mülkiyet durumu, kuruluş yılı, çalışan sayısı bilgilerinden oluşan işletme bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Lumpkin ve Dess (1996) tarafından geliştirilen ve Altuntaş ve Dönmez (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlikleri yapılan "Girişimcilik Yönelimi Ölçeği" yer almaktadır. Ölçek semantik diferansiyel beşli bir ölçekte ifadeleştirilen 22 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar "yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçilik" olarak isimlendirilmiştir (Atuntaş ve Dönmez, 2010: 60).

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde Heerden ve Roodt (2007) tarafından geliştirilen "Yüksek Performans Kültürü Ölçeği" yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde 76 madde ve 12 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar "vizyon ve strateji, liderlik, temel yetenekler – işletme, temel yetenekler – grup / takım, temel yetenekler – kişisel, ödüllendirme sistemi, performans yönetimi, politika ve prosedürler, paydaş memnuniyeti – müşteri, paydaş memnuniyeti – tedarikçi, paydaş memnuniyeti – toplum, paydaş memnuniyeti – insanlar" olarak isimlendirilmiştir.

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde Harrison, Hoskisson ve Jonsen (2014) tarafından geliştirilen “Değer Yaratma Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde 34 madde ve tek alt boyuttan oluşmaktadır.

### 4.3.Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 ve Lisrel 8.71 programları kullanılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgileri ve işletme bilgileri frekans ve yüzde tabloları şeklinde sunulmuştur. Ölçek puanları ortalama, standart sapma ve çarpıklık betimsel istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur.

Bu çalışmada ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları kapsamında açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, alt ve üst %27’lik t testi, madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha testleri uygulanmıştır.

Ölçek ve alt boyut puanlarının normallik sınavında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 40). Yapılan normallik sınavında Girişimcilik Yönelimi ve Yüksek Performans Kültürü alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden (Tablo 15) cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre karşılaştırmada bağımsız iki örneklem t testi; okul türü, yaş, bulunduğu işletmedeki çalışma süresi, sektördeki deneyim süresi, çalıştığı işletmenin mülkiyet durumu, kuruluş yılı ve çalışan sayısı değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla varyansların homojenliği durumunda LSD post hoc testinden; varyansların homojen olmadığı durumlarda Dunnett C post hoc testinden yararlanılmıştır. Değer Yaratma Ölçeği puanları normal dağılım göstermediğinden cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre karşılaştırmada Mann Whitney U testi; okul türü, yaş, bulunduğu işletmedeki çalışma süresi, sektördeki deneyim süresi, çalıştığı işletmenin mülkiyet durumu, kuruluş yılı ve çalışan sayısı değişkenlerine göre karşılaştırılmasında

Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis H testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p<0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

#### **4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları**

Veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Modelin boyutlarına ilişkin ifadeler ve değişkenler literatürde daha önce kullanılarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçek ve değişkenlerin uyarlanması biçiminde geliştirilmiştir.

Ayrıca, sözü edilen ölçeklerin, orijinal dilinden Türkçe yazımına uygulanması ve cevaplayıcıların eğitim, kültür ve bilgi düzeylerini zorlamaması anlamındaki kaygılar nedeni ile, 2 akademisyen ve uygulamacı ile görüşülerek uzman görüşleri alınarak ilerleme sağlanmıştır. (Altuntaş,2010:145)

#### **1.Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları**

##### **Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,89; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise  $p<0,01$  olarak ölçülmüştür. 221 kişilik örneklem ile yapılan uygulamadan elde edilen veriler ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlenmiştir (Tablo 1). Ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak 17 soru ve 4 faktör ile başlanan açımlayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde ilk faktörün açıkladığı varyansın %19,6; ikinci faktörün %17,1, üçüncü faktörün %13,2 ve açıklanan toplam varyansın %49,9 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Maddelerin ait oldukları faktörlerdeki yük değerleri 0,59 ile 0,81 arasında değiştiği; tüm maddelerin ait oldukları faktörde yüksek; diğer faktörlerde düşük faktör yüklerine sahip oldukları tespit edildi (Tablo 1).

**Tablo 1. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

Madde No	F1	F2	F3	F4	Varyans %
m1	<b>0,69</b>	0,27	0,15	0,13	21,25
m2	<b>0,80</b>	0,24	0,07	0,13	
m3	<b>0,74</b>	0,02	0,20	0,24	
m4	<b>0,73</b>	0,16	0,12	0,20	
m5	0,27	<b>0,71</b>	0,14	0,20	16,40
m6	0,12	<b>0,81</b>	0,15	0,21	
m7	0,29	<b>0,61</b>	0,28	0,23	
m8	0,20	0,16	<b>0,59</b>	0,36	14,22
m9	0,11	0,07	<b>0,80</b>	0,31	
m10	0,12	0,21	<b>0,80</b>	0,17	
m11	0,29	0,35	<b>0,57</b>	0,28	
m12	0,33	0,01	0,22	<b>0,68</b>	12,65
m13	0,29	0,05	0,20	<b>0,75</b>	
m14	0,22	0,17	0,20	<b>0,75</b>	
m15	0,10	0,31	0,21	<b>0,68</b>	
m16	0,04	0,30	0,20	<b>0,70</b>	
m17	0,10	0,23	0,22	<b>0,68</b>	
<b>Kaiser-Meyer Olkin: 0,89</b>					<b>64,52</b>
<b>Batlett's Test of Sphericity Sig. : 0,00</b>					

## 1.2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### Sonuçları

Girişimcilik Yönelimi Ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak madde faktör ilişkisi kurularak yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, 4 faktörlü yapının ve tüm maddelerin kısmen iyi uyum (Bayram, 2010; Sümer, 2000; Raykov, 1997:329-333) verdiği gözlenmiştir (Tablo 2).

**Tablo 2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri**

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA	Son DFA	Uyum Değerleri	
			Kabul Edilebilir	İyi / Çok İyi
$X^2/sd$	2,69	1,82	$0 < X^2/sd < 5$	$0 < X^2/sd < 3$
RMSEA	0,09	0,06	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$
SRMR	0,06	0,05	$0,00 \leq SRMR \leq 0,08$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$
GFI	0,86	0,90	$0,90 \leq GFI \leq 1,0$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$
NFI	0,92	0,94	$0,90 \leq NFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$
NNFI	0,93	0,96	$0,90 \leq NNFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$
CFI	0,94	0,97	$0,90 \leq CFI \leq 1,0$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$

Maddelerin faktör yüklerinin ve hata varyanslarının uygun olduğu gözlemlendiğinden modifikasyon önerilerine uygun olarak kovaryans bağlantıları (m8-m9, m12-m13, m13-m14, m14-m15, m16-m17) çizildikten sonra modelin uyum indekslerinin iyi uyum düzeyine yükseldiği tespit edildi (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010:271-272; Meydan ve Şeşen, 2011:37). Modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri “Yenilikçilik” faktöründe 0,67-0,70 aralığında; “Proaktiflik” faktöründe 0,64-0,75; “Risk Alma” faktöründe 0,57 – 0,72; “Saldırgan Rekabetçilik” faktöründe 0,60-0,68 aralığında değişmektedir (Tablo 3, Şekil 1). Elde edilen sonuçlara göre Girişimcilik Yönelimi Ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak 17 madde ve 4 alt boyuttan oluştuğu ve madde faktör ilişkisinin uygun olduğu tespit edilmiştir.

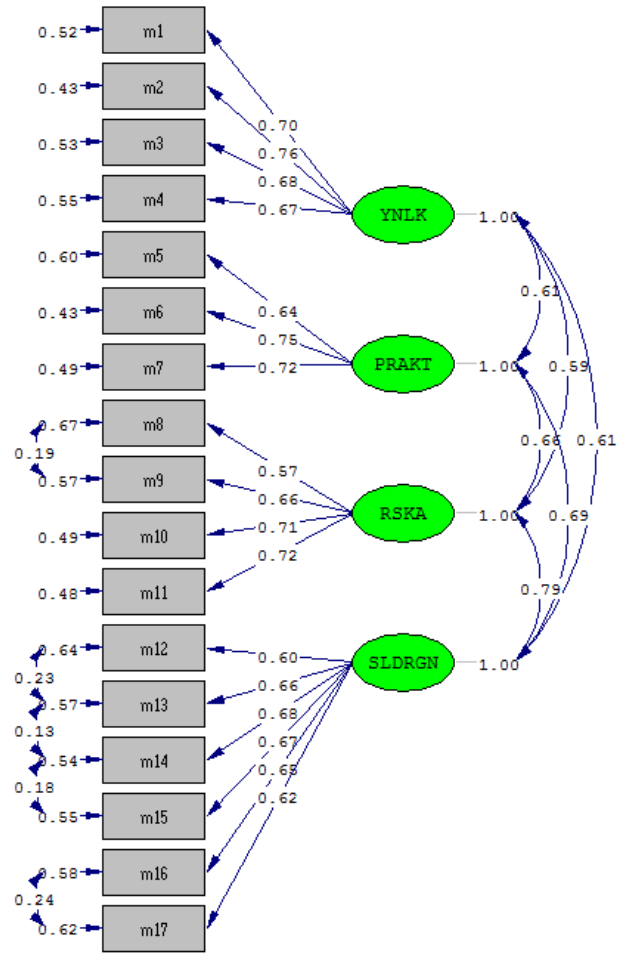
**Tablo 3. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği DFA Sonuçları**

Faktör ve Maddeler	Std. $\beta$	t	$R^2$
<b>Yenilikçilik</b>			
m1	0,70	10,74**	0,49
m2	0,76	12,00**	0,58
m3	0,68	10,50**	0,46

m4	0,67	10,24**	0,45
<b>Proaktiflik</b>			
m5	0,64	9,41**	0,41
m6	0,75	11,56**	0,56
m7	0,72	10,86**	0,52
<b>Risk Alma</b>			
m8	0,57	8,25**	0,32
m9	0,66	9,86**	0,44
m10	0,71	11,03**	0,50
m11	0,72	11,20**	0,52
<b>Saldırgan Rekabetçilik</b>			
m12	0,60	8,80**	0,36
m13	0,66	9,89**	0,44
m14	0,68	10,24**	0,46
m15	0,67	10,06**	0,45
m16	0,65	9,65**	0,42
m17	0,62	9,14**	0,38

\*\*p<0,01





Chi-Square=196.79, df=108, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

Şekil 1. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

### 1.3. Girişimcilik Yönelimi Ölçeğinin Güvenirliği

Tablo 4. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Madde Analizi Sonuçları

Faktör ve Maddeler	t (n1=n2=60)	r (n=221)	$\alpha$	$\alpha$
<b>Yenilikçilik</b>				<b>0,92</b>
m1	-13,60**	0,54	0,81	
m2	-13,25**	0,55		
m3	-11,62**	0,56		
m4	-11,78**	0,55		
<b>Proaktiflik</b>				0,75
m5	-10,30**	0,56		
m6	-11,84**	0,54		

Faktör ve Maddeler	t (n1=n2=60)	r (n=221)	$\alpha$	$\alpha$
m7	-12,15**	0,61		
<b>Risk Alma</b>				
m8	-9,96**	0,60	0,81	
m9	-10,78**	0,58		
m10	-9,45**	0,56		
m11	-11,93**	0,67		
<b>Saldırgan Rekabetçilik</b>				
m12	-8,84**	0,63	0,87	
m13	-11,01**	0,66		
m14	-11,76**	0,67		
m15	-11,93**	0,63		
m16	-9,11**	0,60		
m17	-7,80**	0,60		

r: Madde Toplam Korelasyonu

t:Alt ve üst %27 t testi

 $\alpha$ : Cronbach Alpha \*\*p<0,01

Güvenirlilik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,92 düzeyinde oldukça yüksek bulunmuştur. Alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,81 – 0,75 – 0,81 ve 0,87 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,54 ile 0,67 aralığında) olduğu, tüm maddelerin alt ve üst %27'lik kısımlarının karşılaştırılmasına ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 4). Bu sonuçlar, ölçekte yer alan maddelerin geçerliklerinin yüksek olduğu, ölçmek istenen davranış bakımından örnekleme ayırt ettikleri ve ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir.

## 2. Yüksek Performans Kültürü Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi Sonuçları

Heerden ve Roodt (2007) tarafından geliştirilen “Yüksek Performans Kültürü Ölçeği” beşli likert tipinde 76 madde ve 12 alt boyuttan oluşmaktadır.

Alt boyutlar; vizyon ve strateji,liderlik, temel yetenekler – işletme, temel yetenekler – grup / takım,temel yetenekler – kişisel, ödüllendirme sistemi, performans yönetimi, politika ve prosedürler,paydaş memnuniyeti – müşteri, paydaş memnuniyeti – tedarikçi, paydaş memnuniyeti – toplum, paydaş memnuniyeti – insanlar olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak yapılan analizde ait oldukları faktörde düşük, diğer faktörlerde yüksek, birden fazla yüksek yük alan y ada yük değerleri arasındaki fark 0,10 dan yüksek olan faktörler ölçekten çıkartıldı: kalan 38 madde ve 12 alt boyutta Cronbach Alpha katsayıları sırası ile 0,78-0,73-0,59-0,85-0,71-0,63-0,67-0,64-0,71-0,62-0,72-0,63 ve tüm ölçekte 0,89 gibi oldukça yüksek bulunmuştur. Orijinal ölçekte 0,92 bulunmuştur. Ölçekteki tüm maddeler için madde toplam korelasyonlar 0,30 ile 0,54 aralığında alt ve üst %27 lik kısımların karşılaştırılmasında 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin geçerliliklerini yüksek olduğu, örneklemin ayırt edildiğini, ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler olduğunu gösterir.

### **2.1. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,78; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise  $p < 0,01$  olarak ölçülmüştür. 221 kişilik örneklem ile yapılan uygulamadan elde edilen veriler ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak 76 soru ve 12 faktör ile başlanan açımlayıcı faktör analizinde ilk Varimax döndürmesinde ait oldukları faktörde düşük, diğer faktörlerde yüksek yük değeri alan, birden fazla faktörde yüksek yük değerlerine sahip olan ve yük değerleri arasındaki fark 0,10'dan yüksek olan maddeler tespit edildi. Söz konusu maddeler adım adım ölçekten çıkarılarak son varimax döndürmesinde Tablo 5'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Ölçek maddelerinde birey/bireyin Madde 3- İşletme stratejiniz hakkındaki kurum içi iletişimini ne kadar yeterli bulduğu; Madde 4- Gelecek ile ilgili üst yönetiminizin vizyonu hakkında ne kadar teşvik edildiği; Madde 5- Yöneticisinin işletmenin bir geleceği olduğuna kuvvetli biçimde inanıp

inanmadığı; Madde 6- İşletmede çalışanların gelişim stratejileri, işletmenizin stratejileri ile ne kadar uyumlu olduğu; Madde 11- Bir üst yöneticinin, yeni fikirlere ne kadar açık olduğu, Madde 12- Üst yönetimin, çalışanların değişime kendini adanmalarını ne derece teşvik ettiği; Madde 13- üst yönetimin, işletmenin değerlerini ne derece benimsediği; Madde 14- üst yönetimin ne dereceye kadar yalnızca en iyi yapılmış işi kabul ettiği; Madde 16-Bir üst yöneticinin, eğlenceli bir çalışma ortamı yaratma konusunda ne kadar tutkulu olduğu; Madde 17- Bir üst yöneticinin, işletmenin sahip olduğu markalar hakkında ne kadar tutkulu olduğu; Madde 25- Takımının ne sıklıkla bir şeyler yapmanın yeni yollarını aradığı; Madde 26- Takımının, amaçlarını ne kadar iyi anladığı; Madde 27- Meslektaşlarının düşüncelerini yönetim ile paylaşmakta ne kadar özgür olduğu; Madde 33- İşinin gerektirdiği zorluklarla baş edecek yetkinliklere ne derecede sahip olduğuna inandığı; Madde 35-Bireye verilen işin sorumluluk miktarından ne derece memnun olduğu; Madde 36- İşinde girişimciliğinizi ne ölçüde kullandığı; Madde 37- İşinin kalitesinden ne kadar sorumlu olduğu; Madde 38- Fiziksel (örneğin, işyeri, ısı, ışık, gürültü, vb.) çalışma koşullarının ne kadar yeterlidir olduğu; Madde 39- İş ile ilgili konularda inovatif çözümler getirmek için ne kadar teşvik edildiği; Madde 46- Amaçları ile yöneticinin amaçlarının ne ölçüde uyumlu olduğu; Madde 47- Yöneticinin, performansı ile ilgili olarak ne sıklıkta samimi biçimde pozitif ya da negatif geri bildirimde bulunduğu; Madde 48-İşletmede yürütülen performans değerlendirme sürecinin ne dereceye kadar adil olduğunu inandığı; Madde 51- İş hedeflerinize ulaşmada ne dereceye kadar sorumlu tutulduğunu; Madde 52- İş performansı ile ilgili geri bildirimlerin ne kadar yeterli olduğu; Madde 53- İşletme politika ve prosedürleri, takımlarınıza ne kadar açık biçimde iletildiği; Madde 56-(AIDS, vb. gibi) tehlikeli kabul edilen bazı hastalıklarla mücadele konusunda işletmenin ne dereceye kadar kararlı bir politikaya sahip olduğunu düşündüğü; Madde 57- İstihdamda fırsat eşitliği ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi ne kadar iyi anladığınızı düşündüğü; Madde 58- Tüm çalışanlar için disiplin prosedürlerinin ne ölçüde adil biçimde uygulandığı; Madde 61- İşletmede karar alınırken, müşterilerinizin istek ve ihtiyaçları ne dereceye kadar önem arz ettiği; Madde 62- İşletmede üretilen mal ve hizmetlerin müşteri gereksinimlerini karşılayacağı ne ölçüde garanti edildiği; Madde 63- İşletmede güç ya da pozisyonunu müşterileri üzerinde

kullanılmaktan ne dereceye kadar kaçındığı; Madde 64 İşi ile ilgili kararlarda tedarikçilerin ne ölçüde kararlara katılımına izin verildiği; Madde 65- İşletmede, tedarikçiler tarafından iletilen geri bildirimlere ne kadar değer verildiği; Madde 68- İşletmenin toplumun gelişmesine olan katkısının ne kadar belirgin olduğu; Madde 69- İşletmenin ne ölçüde sosyal sorumluluk sahibi olarak hareket ettiği; Madde 73- İşini ne ölçüde ilginç bulduğu; Madde 75- İşletmenin çalışanları ile ne ölçüde iyi ilişkiler kurduğuna inandığı olarak anlamlandırılmıştır.

**Tablo 5. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

Madde No	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
m3	<b>0,61</b>	0,15	0,08	0,19	0,08	0,08	0,03	0,00	0,15	0,13	0,07	0,02
m4	<b>0,66</b>	0,25	0,21	0,07	0,01	0,19	0,10	0,05	0,09	0,12	0,04	0,22
m5	<b>0,83</b>	0,12	0,03	0,04	0,06	0,04	0,09	0,07	0,10	0,04	0,03	0,03
m6	<b>0,79</b>	0,05	0,05	0,19	0,12	0,05	0,13	0,13	0,15	0,05	0,12	0,00
m11	0,31	<b>0,64</b>	0,08	0,08	0,01	0,07	0,00	0,17	0,12	0,09	0,04	0,14
m12	0,20	<b>0,77</b>	0,09	0,15	0,13	0,20	0,03	0,05	0,04	0,08	0,11	0,13
m13	0,08	<b>0,76</b>	0,10	0,16	0,14	0,04	0,22	0,00	0,01	0,11	0,10	0,05
m14	0,03	0,18	<b>0,60</b>	0,03	0,08	0,18	0,10	0,39	0,09	0,08	0,07	0,15
m16	0,14	0,02	<b>0,75</b>	0,13	0,05	0,06	0,26	0,10	0,08	0,04	0,12	0,04
m17	0,12	0,05	<b>0,65</b>	0,03	0,02	0,21	0,00	0,21	0,10	0,07	0,19	0,19
m25	0,15	0,13	0,03	<b>0,77</b>	0,06	0,11	0,06	0,07	0,20	0,02	0,04	0,07
m26	0,15	0,10	0,08	<b>0,87</b>	0,11	0,07	0,03	0,12	0,06	0,05	0,00	0,03
m27	0,13	0,14	0,05	<b>0,82</b>	0,12	0,02	0,16	0,06	0,01	0,04	0,11	0,20
m33	0,10	0,17	0,04	0,11	<b>0,60</b>	0,18	0,08	0,05	0,35	0,02	0,03	0,22
m35	0,11	0,03	0,06	0,09	<b>0,82</b>	0,18	0,06	0,08	0,04	0,16	0,05	0,11
m36	0,07	0,16	0,01	0,01	<b>0,78</b>	0,06	0,17	0,08	0,07	0,01	0,12	0,00
m37	0,09	0,20	0,13	0,10	0,04	<b>0,75</b>	0,08	0,11	0,10	0,05	0,01	0,02
m38	0,14	0,03	0,09	0,05	0,16	<b>0,47</b>	0,28	0,04	0,06	0,07	0,19	0,21
m39	0,03	0,10	0,21	0,13	0,06	<b>0,51</b>	0,23	0,26	0,24	0,05	0,29	0,17
m46	0,04	0,25	0,07	0,15	0,10	0,20	<b>0,62</b>	0,09	0,20	0,01	0,22	0,06
m47	0,09	0,01	0,11	0,09	0,21	0,06	<b>0,75</b>	0,09	0,13	0,10	0,16	0,12
m48	0,03	0,09	0,03	0,06	0,06	0,12	<b>0,65</b>	0,25	0,10	0,06	0,04	0,33
m51	0,14	0,07	0,01	0,08	0,08	0,12	0,20	<b>0,48</b>	0,28	0,02	0,20	0,05

m52	0,01	0,08	0,04	0,11	0,15	0,03	0,04	<b>0,80</b>	0,13	0,08	0,01	0,03
m53	0,09	0,03	0,28	0,08	0,12	0,17	0,27	<b>0,65</b>	0,12	0,09	0,08	0,07
m56	0,13	0,00	0,03	0,04	0,01	0,17	0,01	0,07	<b>0,63</b>	0,19	0,05	0,28
m57	0,07	0,06	0,11	0,14	0,07	0,05	0,10	0,14	<b>0,77</b>	0,14	0,07	0,08
m58	0,09	0,07	0,16	0,10	0,13	0,07	0,27	0,15	<b>0,60</b>	0,07	0,06	0,04
m61	0,04	0,03	0,02	0,14	0,10	0,38	0,08	0,08	0,10	<b>0,74</b>	0,08	0,12
m62	0,11	0,06	0,03	0,01	0,03	0,15	0,08	0,10	0,13	<b>0,80</b>	0,16	0,05
m63	0,24	0,03	0,04	0,04	0,16	0,14	0,33	0,03	0,29	<b>0,59</b>	0,10	0,04
m64	0,01	0,12	0,07	0,15	0,06	0,06	0,01	0,35	0,03	0,31	<b>0,60</b>	0,11
m65	0,02	0,01	0,03	0,07	0,09	0,16	0,01	0,09	0,00	0,17	<b>0,83</b>	0,12
m66	0,06	0,10	0,15	0,02	0,09	0,03	0,01	0,09	0,05	0,01	<b>0,82</b>	0,09
m68	0,11	0,14	0,15	0,11	0,11	0,11	0,06	0,16	0,15	0,07	0,10	<b>0,62</b>
m69	0,07	0,02	0,04	0,18	0,02	0,01	0,10	0,18	0,00	0,02	0,15	<b>0,70</b>
m73	0,31	0,05	0,01	0,03	0,12	0,30	0,05	0,04	0,13	0,01	0,07	<b>0,54</b>
m75	0,04	0,00	0,18	0,03	0,07	0,18	0,12	0,20	0,19	0,09	0,15	<b>0,56</b>
Varyans %	7,0	6,4	5,8	4,5	5,5	5,4	5,4	5,3	5,2	4,9	4,7	4,5
<b>Toplam Varyans: %65,7</b>												
<b>Kaiser-Meyer Olkin: 0,89</b>												
<b>Batlett's Test of Sphericity Sig. : 0,00</b>												

Ölçekte kalan 38 madde ve 12 alt boyutun açıkladığı toplam varyans %65,7 olarak bulunmuştur. Faktörlerin açıkladıkları varyanslar sırasıyla %7,0 - %6,4 - %5,8 - %4,5 - %5,5 - %5,4 - %5,4 - %5,3 - %5,2 - %4,9 - %4,7 - %4,5 olarak gerçekleşmiştir. Maddelerin ait oldukları faktörlerdeki yük değerleri 0,47 ile 0,83 arasında değiştiği; tüm maddelerin ait oldukları faktörde yüksek; diğer faktörlerde düşük faktör yüklerine sahip oldukları tespit edildi (Tablo 5).

## 2.2. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yüksek Performans Kültürü Ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak madde faktör ilişkisi kurularak yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, 12 faktörlü yapının uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyin (Bayram, 2010; Sümer, 2000; Raykov, 1997:329-333) altında kaldığı gözlenmiştir (Tablo 6).

**Tablo 6. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri**

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA	Son DFA	Uyum Değerleri	
			Kabul Edilebilir	İyi / Çok İyi
$\chi^2/sd$	1,78	1,29	$0 < \chi^2/sd < 5$	$0 < \chi^2/sd < 3$
RMSEA	0,06	0,03	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$
SRMR	0,08	0,05	$0,00 \leq SRMR \leq 0,08$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$
GFI	0,63	0,85	$0,90 \leq GFI \leq 1,0$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$
NFI	0,73	0,85	$0,90 \leq NFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$
NNFI	0,85	0,94	$0,90 \leq NNFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$
CFI	0,86	0,95	$0,90 \leq CFI \leq 1,0$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$

Faktör yükleri 0,40'ın altında kalan ve hata varyansları çok yüksek maddeler olduğu tespit edildiğinden model uyumunu etkileyen söz konusu maddelerin çıkarılması uygun görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi aşamaları sonucunda ölçekte 38 maddenin kaldığı, kalan maddelerin faktör yüklerinin ve hata varyanslarının uygun olduğu gözlemlendiğinden modifikasyon önerilerine uygun olarak kovaryans bağlantıları kurulduktan sonra modelin uyum indekslerinin genel olarak iyi uyum düzeyine yükseldiği tespit edildi (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010:271-272; Meydan ve Şeşen, 2011:37). Modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri 0,42 ile 0,82 aralığında değişmektedir (Tablo 7, Şekil 2). Elde edilen sonuçlara göre Yüksek Performans Kültürü Ölçeğinin 38 madde ve 12 alt boyuttan oluştuğu ve madde faktör ilişkisinin yeni yapıda uygun olduğu tespit edilmiştir.

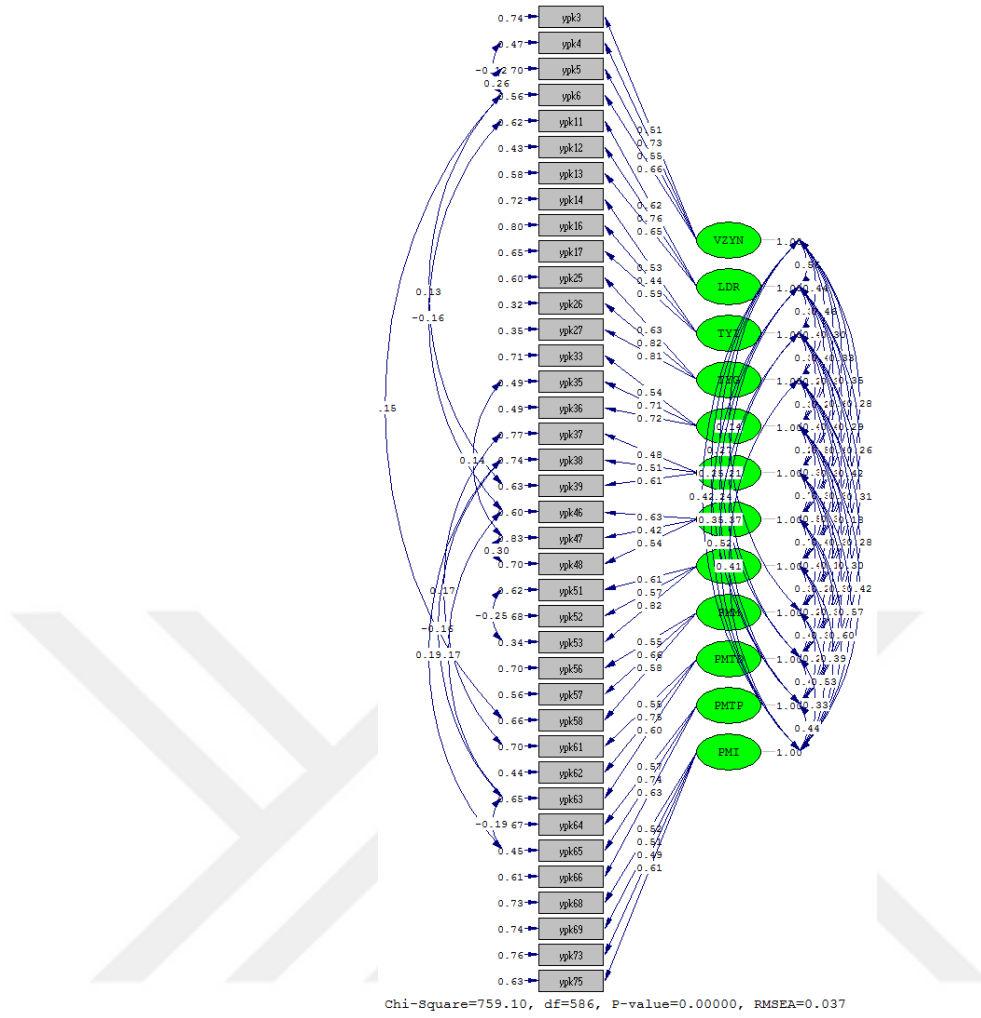
**Tablo 7. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği DFA Sonuçları**

Faktör ve Maddeler	Std. $\beta$	t	$R^2$	Faktör ve Maddeler	Std. $\beta$	t	$R^2$
Vizyon ve Strateji				Performans Yönetimi			
ypk3	0,51	7,04**	0,26	ypk46	0,63	8,61**	0,40
ypk4	0,73	9,56**	0,53	ypk47	0,42	5,62**	0,18
ypk5	0,55	7,25**	0,30	ypk48	0,54	7,43**	0,29

ypk6	0,66	8,09**	0,44				0,00
<b>Liderlik</b>				<b>Politika ve Prosedür</b>			
ypk11	0,62	8,87**	0,38	ypk51	0,61	7,26**	0,37
ypk12	0,76	14,22**	0,58	ypk52	0,57	8,00**	0,32
ypk13	0,65	9,50**	0,42	ypk53	0,82	10,25*	0,67
<b>Temel Yetenekler- İşletme</b>				<b>Paydaş Memnuniyeti- Müşteri</b>			
ypk14	0,53	6,76**	0,28	ypk56	0,55	7,24**	0,30
ypk16	0,44	5,62**	0,19	ypk57	0,66	8,73**	0,44
ypk17	0,59	7,50**	0,35	ypk58	0,58	7,74**	0,34
<b>Temel Yetenekler- Grup/Takım</b>				<b>Paydaş Memnuniyeti- Tedarikçi</b>			
ypk25	0,63	9,63**	0,40	ypk61	0,55	7,51**	0,30
ypk26	0,82	13,24**	0,67	ypk62	0,75	10,07**	0,56
ypk27	0,81	12,86**	0,66	ypk63	0,60	8,21**	0,36
<b>Temel Yetenekler- Kişisel</b>				<b>Paydaş Memnuniyeti- Toplum</b>			
ypk33	0,54	7,45**	0,29	ypk64	0,57	7,98**	0,32
ypk35	0,71	9,98**	0,50	ypk65	0,74	10,36**	0,55
ypk36	0,72	9,91**	0,52	ypk66	0,63	8,64**	0,40
<b>Ödüllendirme Sistemi</b>				<b>Paydaş Memnuniyeti- İnsanlar</b>			
ypk37	0,48	6,25**	0,23	ypk68	0,52	6,96**	0,27
ypk38	0,51	6,69**	0,26	ypk69	0,51	6,82**	0,26
ypk39	0,61	7,88**	0,37	ypk73	0,49	6,46**	0,24
			0,00	ypk75	0,61	8,23**	0,37

\*\*p&lt;0,01





**Şekil 2. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı**

### 2.3. Yüksek Performans Kültürü Ölçeğinin Güvenirliği

**Tablo 8. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Madde Analizi Sonuçları**

Faktör ve Maddeler	t (n1=n2=60)	r (n=221)	$\alpha$	Faktör ve Maddeler	t (n1=n2=60)	r (n=221)	$\alpha$
<b>Vizyon ve Strateji</b>			0,78	<b>Performans Yönetimi</b>			0,67
ypk3	-5,43**	0,37		ypk46	-8,10**	0,49	
ypk4	-7,84**	0,39		ypk47	-5,36**	0,35	
ypk5	-6,55**	0,39		ypk48	-6,36**	0,46	
ypk6	-8,73**	0,50					
<b>Liderlik</b>			0,73	<b>Politika ve Prosedür</b>			0,64
ypk11	-6,78**	0,42		ypk51	-5,69**	0,41	

ypk12	-6,49**	0,45		ypk52	-6,74**	0,38	
ypk13	-5,91**	0,43		ypk53	-8,41**	0,46	
<b>Temel Yetenekler- İşletme</b>			0,59	<b>Paydaş Memnuniyeti- Müşteri</b>			0,71
ypk14	-6,05**	0,36		ypk56	-3,05**	0,31	
ypk16	-4,41**	0,30		ypk57	-5,51**	0,41	
ypk17	-4,11**	0,32		ypk58	-6,90**	0,46	
<b>Temel Yetenekler- Grup/Takım</b>			0,85	<b>Paydaş Memnuniyeti- Tedarikçi</b>			0,68
ypk25	-7,41**	0,46		ypk61	-4,03**	0,37	
ypk26	-8,19**	0,49		ypk62	-3,54**	0,34	
ypk27	-7,87**	0,54		ypk63	-4,93**	0,38	
<b>Temel Yetenekler- Kişisel</b>			0,71	<b>Paydaş Memnuniyeti- Toplum</b>			0,72
ypk33	-5,89**	0,39		ypk64	-7,68**	0,41	
ypk35	-5,86**	0,39		ypk65	-4,47**	0,34	
ypk36	-5,20**	0,35		ypk66	-5,22**	0,32	
<b>Ödüllendirme Sistemi</b>			0,63	<b>Paydaş Memnuniyeti- İnsanlar</b>			0,63
ypk37	-5,96**	0,38		ypk68	-5,75**	0,37	
ypk38	-3,80**	0,30		ypk69	-5,08**	0,35	
ypk39	-4,44**	0,40		ypk73	-6,48**	0,36	
				ypk75	-6,71**	0,46	

r: Madde Toplam Korelasyonu

t:Alt ve üst %27 t testi

 $\alpha$ : Cronbach Alpha \*\*p<0,01

Güvenirlilik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,89 düzeyinde oldukça yüksek bulunmuştur. Alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,78 – 0,73 – 0,59 – 0,85 – 0,71 – 0,63 – 0,67 – 0,64 – 0,71 – 0,68 – 0,72 ve 0,63 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,30 ile 0,54 aralığında) olduğu, tüm maddelerin alt ve üst %27'lik kısımlarının karşılaştırılmasına ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 8). Bu sonuçlar, ölçekte yer alan maddelerin geçerliklerinin yüksek olduğu, ölçmek istenen davranış bakımından örnekleme ayırt ettikleri ve ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir.

### 3. Değer Yaratma Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları

Ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak yapılan analizde ait oldukları faktörde düşük, diğer faktörlerde yüksek, birden fazla yüksek yük alan yada yük değerleri arasındaki fark 0,10 dan yüksek olan faktörler ölçekten çıkartıldı: kalan 19 madde ve tek alt boyutta Cronbach Alpha katsayısı tüm ölçekte 0,96 gibi oldukça yüksek bulunmuştur.

Yine, ölçekteki tüm maddeler için madde toplam korelasyonların 0,30 dan yüksek- 0,64 ile 0,82 aralığında olduğu, tüm maddelerin alt ve üst %27 lik kısımların karşılaştırılmasında 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin geçerliliklerini yüksek olduğu, örneklemin ayırt edildiğini, ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler olduğunu göstermektedir.

#### 1.Değer Yaratma Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,95; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise  $p < 0,01$  olarak ölçülmüştür. 221 kişilik örneklem ile yapılan uygulamadan elde edilen veriler ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak 34 soru ve tek faktör ile başlanan açımlayıcı faktör analizinde ilk Varimax döndürmesinde ait oldukları faktörde düşük, yük değeri alan birden fazla faktörde yüksek yük değerlerine sahip olan ve yük değerleri arasındaki fark 0,10'dan yüksek olan maddeler tespit edildi. Söz konusu maddeler adım adım ölçekten çıkarılarak son varimax döndürmesinde Tablo 9'daki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 9. Değer Yaratma Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi**

Madde No	F1
dyo1	0,83
dyo2	0,85
dyo3	0,81
dyo4	0,77
Madde No	F1

dyo5	0,74
dyo12	0,74
dyo13	0,68
dyo14	0,73
dyo16	0,72
dyo18	0,77
dyo26	0,77
dyo27	0,70
dyo28	0,73
dyo29	0,69
dyo30	0,73
dyo31	0,72
dyo32	0,73
dyo33	0,74
dyo34	0,73
<b>Kaiser-Meyer Olkin: 0,95</b>	
<b>Batlett's Test of Sphericity Sig. : 0,00</b>	
<b>Açıklanan Varyans</b>	
<b>%55,95</b>	

Ölçekte kalan 19 madde ve tek alt boyutun açıkladığı toplam varyans %55,95 olarak bulunmuştur. Maddelerin ait oldukları faktörlerdeki yük değerleri 0,68 ile 0,85 arasında değiştiği; tüm maddelerin ait oldukları faktörde yüksek faktör yüklerine sahip oldukları tespit edildi (Tablo 9).

Ölçek maddeleri Birey/ Bireyin Madde 1. İşletmede çalışanlar ilişkilerinde şeffaflığı ne ölçüde benimsediği; Madde 2. İşletmede çalışanlar ilişkilerinde ne kadar açık olduğu; Madde 3. İşletmede iletişim kurmanın ne ölçüde karmaşayı engellediği; Madde 4. İşletmede ağız-sözlülüğe herşeyden önce ne derecede önem verildiği; Madde 5. İşletmede adaletin ne kadar öncelikli değer olduğu; Madde 12. İşletmenin çalışanların toplum ile pozitif ilişkiler kurmasına ne ölçüde katkı sağladığı; Madde 13. İşletmenin çalışanları toplum için yapılan sosyal sorumluluk projelerine ne ölçüde katılmasını desteklediği; Madde 14. İşletmenin ne ölçüde çalışanlarının yaşam kalitesi için çalıştığı;

Madde 15. İşletmenin ne ölçüde çalışanlarının iyi vatandaş olmasını istediği; Madde 16. İşletmenin çalışanlarının toplum ilişkilerinde çalışan gönüllüğünü ne kadar desteklediği; Madde 18. İşletmede kişilerarası ilişkilerde etinin ne kadar önemli bir değer olduğu; Madde 26. İşletmenin kaliteli eğitime ve gelişime destek vererek gelişim odaklı öğrenmeyi ne ölçüde desteklediği; Madde 27. İşletmenin kaliteli eğitime ve gelişime destek vererek kariyer gelişimini ne kadar desteklediği; Madde 28. İşletmede müşteri odaklı satış personelinin işletme performansını ne ölçüde arttırdığı; Madde 29. İşletmede müşteri odaklı satış personelinin değer odaklı satış performansını ne kadar arttırdığını; Madde 30. İşletmenin satış stratejisinin Pazar performansını ne kadar arttırdığını; Madde 31. İşletmede müşteri öncelikli yaklaşım satış personelinin performansını ne ölçüde arttırdığı; Madde 32. İşletmede müşteri segmentasyonu yaklaşımı satış personelinin performansını ne kadar arttırdığını; Madde 33. İşletmenizde satış modelleri satış personelinin performansını ne kadar arttırdığını açıklar.

## 2. Değer Yaratma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değer Yaratma Ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak madde faktör ilişkisi kurularak yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, tek faktörlü yapının uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyin (Bayram, 2010; Sümer, 2000; Raykov, 1997:329-333) altında kaldığı gözlenmiştir (Tablo 10).

**Tablo 10. Değer Yaratma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri**

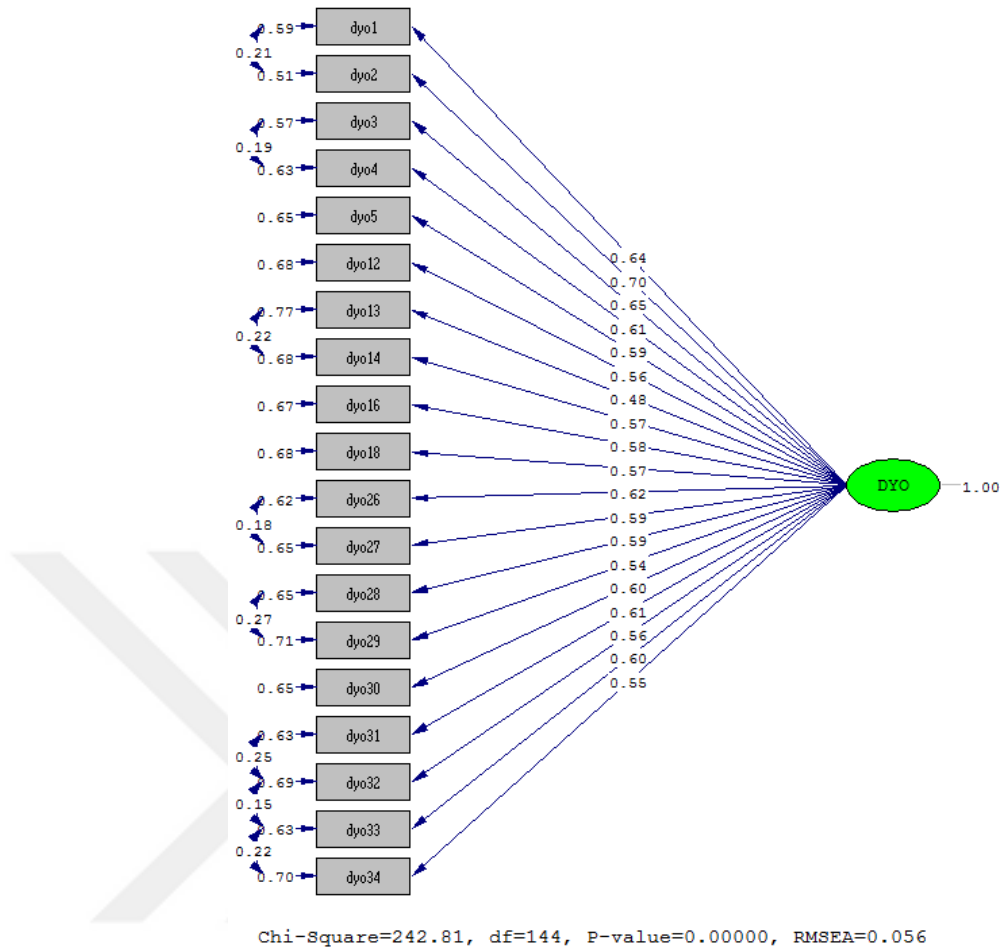
Uyum İndeksleri	İlk DFA	Son DFA	Uyum Değerleri	
			Kabul Edilebilir	İyi / Çok İyi
$\chi^2/sd$	2,71	1,69	$0 < \chi^2/sd < 5$	$0 < \chi^2/sd < 3$
RMSEA	0,09	0,06	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$
SRMR	0,07	0,05	$0,00 \leq SRMR \leq 0,08$	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$
GFI	0,72	0,90	$0,90 \leq GFI \leq 1,0$	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$
NFI	0,88	0,95	$0,90 \leq NFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$
NNFI	0,91	0,97	$0,90 \leq NNFI \leq 1,0$	$0,95 \leq NNFI \leq 1,0$
CFI	0,92	0,98	$0,90 \leq CFI \leq 1,0$	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$

Faktör yükleri düşük ve hata varyansları yüksek maddeler elendikten sonra kalan 19 maddenin faktör yüklerinin ve hata varyanslarının uygun olduğu gözlemlendiğinden modifikasyon önerilerine uygun olarak kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Son olarak modelin uyum indekslerinin iyi uyum düzeyine yükseldiği tespit edildi (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010:271-272; Meydan ve Şeşen, 2011:37). Model ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri 0,48-0,70 aralığında değişmektedir (Tablo 11, Şekil 3). Elde edilen sonuçlara göre Değer Yaratma Ölçeğinin 19 madde ve tek alt boyuttan oluştuğu ve madde faktör ilişkisinin uygun olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 11. Değer Yaratma Ölçeği DFA Sonuçları**

Maddeler	Std. $\beta$	t	$R^2$
dyo1	0,64	10,15**	0,41
dyo2	0,70	11,43**	0,49
dyo3	0,65	10,40**	0,42
dyo4	0,61	6,53**	0,37
dyo5	0,59	9,23**	0,35
dyo12	0,56	8,63**	0,31
dyo13	0,48	7,22**	0,23
dyo14	0,57	8,76**	0,32
dyo16	0,58	8,93**	0,34
dyo18	0,57	8,78**	0,32
dyo26	0,62	9,70**	0,38
dyo27	0,59	9,19**	0,35
dyo28	0,59	9,17**	0,35
dyo29	0,54	8,21**	0,29
dyo30	0,60	9,27**	0,36
dyo31	0,61	9,45**	0,37
dyo32	0,56	8,54**	0,31
dyo33	0,60	9,43**	0,36
dyo34	0,55	8,37**	0,30

\*\*p<0,01



Şekil 3. Değer Yaratma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

### 3. Değer Yaratma Ölçeğinin Güvenirliği

Tablo 12. Değer Yaratma Ölçeği Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	t (n1=n2=60)	r (n=221)	$\alpha$
dyo1	-5,04**	0,80	0,96
dyo2	-5,32**	0,82	
dyo3	-5,88**	0,78	
dyo4	-6,15**	0,73	
dyo5	-5,08**	0,71	
dyo12	-4,86**	0,70	
dyo13	-4,92**	0,64	
dyo14	-5,52**	0,69	

Maddeler	t (n1=n2=60)	r (n=221)	$\alpha$
dyo16	-6,19**	0,68	
dyo18	-5,88**	0,74	
dyo26	-5,99**	0,74	
dyo27	-7,22**	0,67	
dyo28	-6,22**	0,70	
dyo29	-6,18**	0,66	
dyo30	-6,25**	0,70	
dyo31	-7,55**	0,68	
dyo32	-5,65**	0,70	
dyo33	-7,14**	0,71	
dyo34	-5,77**	0,69	

r: Madde Toplam Korelasyonu

t:Alt ve üst %27 t testi

 $\alpha$ : Cronbach Alpha \*\*p<0,01

Güvenirlilik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,96 düzeyinde oldukça yüksek bulunmuştur. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek (0,64 ile 0,82 aralığında) olduğu, tüm maddelerin alt ve üst %27'lik kısımlarının karşılaştırılmasına ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 12). Bu sonuçlar, ölçekte yer alan maddelerin geçerliklerinin yüksek olduğu, ölçmek istenen davranış bakımından örnekleme ayırt ettikleri ve ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir.



## 4.5. BULGULAR

### 1. Katılımcılar ve İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 13. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	145	65,6
	Kadın	76	34,4
Yaş	30 yaş ve altı	76	34,4
	31-40 yaş	80	36,2
	41-50 yaş	49	22,2
	51 yaş ve üzeri	16	7,2
Öğrenim düzeyi	Lise	57	25,8
	Üniversite	164	74,2
Bulunduğu işletmedeki çalışma süresi	1 yıldan az	18	8,1
	1-5 yıl	83	37,6
	6-10 yıl	43	19,5
	10 yıldan fazla	77	34,8
Sektördeki deneyim süresi	1-5 yıl	69	31,2
	6-9 yıl	41	18,6
	10 yıl ve üzeri	111	50,2

Araştırmaya katılan 221 katılımcının %65,6'sı erkek, %34,4'ü kadındır. Katılımcıların %34,4'ü 30 yaş ve altında, %36,2'si 31-40 yaş aralığında, %22,2'si 41-50 yaş aralığında, %7,2'si 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %25,8'i lise, %74,2'si üniversite düzeyinde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %8,1'inin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az, %37,6'sının 1-5 yıl, %19,5'inin 6-10 yıl, %34,8'inin 10 yıldan fazladır. Katılımcıların %31,2'sinin sektördeki deneyim süresi 1-5 yıl, %18,6'sının 6-9 yıl, %50,2'sinin 10 yıl ve üzerindedir

**Tablo 14. İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı**

İşletmenin	Gruplar	n	%
Mülkiyet durumu	Ağırlıklı yerli sermaye	168	76,0
	Ağırlıklı yabancı sermaye	26	11,8
	Yerli ve yabancı sermaye eşit	27	12,2
Kuruluş yılı	1980 ve öncesi	20	9,0
	1981-1990	42	19,0
	1991-2000	97	43,9
	2001 ve sonrası	62	28,1
Çalışan sayısı	20-29 çalışan	22	10,0
	30-39 çalışan	38	17,2
	40-49 çalışan	42	28,5
	50 ve üzeri çalışan	77	31,5

Katılımcıların %76'sının çalıştığı işletme ağırlıklı yerli sermaye, %11,8'inin ağırlıklı yabancı sermaye, %12,2'sinin yerli ve yabancı sermayesi eşittir. Katılımcıların işletmelerinin %9'u 1980 ve öncesinde, %19'u 1981-1990 arasında, %43,97'unun 1991-2000 yılları arasında, %28,1'inin 2001 ve sonrasında kurulmuştur. Katılımcıların %10'unun işletmesinde 20-29 çalışan, %17,2'sinin işletmesinde 30-39 çalışan, %28,5'inin işletmesinde 40-49 çalışan, %31,5'unun işletmesinde 50 ve üzeri çalışan bulunmaktadır.

**Tablo 15. Ölçek ve Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler**

Ölçek ve Alt Boyutlar		$\bar{X}$	SS	Çarpıklık
<b>GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ</b>	Yenilikçilik	3,51	1,05	0,47
	Proaktiflik	3,58	1,03	0,64
	Risk Alma	3,71	0,98	0,95
	Saldırgan Rekabetçilik	3,83	0,95	0,84
<b>YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ</b>	Vizyon ve Strateji	4,05	0,73	-0,84
	Liderlik	4,21	0,69	-0,22
	Temel Yetenekler- İşletme	4,30	0,52	-0,41
	Temel Yetenekler-	4,16	0,84	-0,65

Grup/Takım			
Temel Yetenekler- Kişisel	4,30	0,63	-0,35
Ödüllendirme Sistemi	4,35	0,53	-0,98
Performans Yönetimi	4,24	0,65	-0,13
Politika ve Prosedür	4,16	0,63	-0,26
Paydaş Memnuniyeti- Müşteri	4,14	0,65	-0,61
Paydaş Memnuniyeti- Tedarikçi	4,13	0,60	-0,14
Paydaş Memnuniyeti- Toplum	4,11	0,68	-0,50
Paydaş Memnuniyeti- İnsanlar	4,15	0,56	-0,08
<b>DEĞER YARATMA ÖLÇEĞİ</b>	4,51	0,59	-3,69

Girişimcilik yönelimi ölçeği yenilikçilik boyutu puan ortalaması  $3,51 \pm 1,05$ ; proaktiflik boyutu puan ortalaması  $3,58 \pm 1,04$ ; risk alma boyutu puan ortalaması  $3,71 \pm 0,98$ ; saldırgan rekabetçilik boyutu puan ortalaması  $3,83 \pm 0,95$  olarak bulunmuştur (Tablo 15). Alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında katılımcıların algısına göre işletmelerin yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçilik davranışlarına ilişkin girişimcilik yöneliminin orta-yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Yüksek performans kültürü ölçeği vizyon ve strateji, temel yetenekler-grup/takım, politika ve prosedür, paydaş memnuniyeti-müşteri, paydaş memnuniyeti-tedarikçi, paydaş memnuniyeti-toplum ve paydaş memnuniyeti-insanlar alt boyutlar puan ortalamalarının “yüksek” (3,60 – 4,20) düzeyde; liderlik, temel yetenekler-işletme, temel yetenekler-kişisel, ödüllendirme sistemi, performans yönetimi alt boyut puan ortalamalarının “oldukça yüksek” ( $>4,20$ ) düzeyde olduğu söylenebilir (Tablo 15).

Değer yaratma ölçeği puan ortalaması  $4,51 \pm 0,59$  olarak bulunmuştur. Alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında değer yaratma algısının “oldukça yüksek” ( $>4,20$ ) düzeyde olduğu söylenebilir (Tablo 15).

## 2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeğinin Demografik ve İşletme Bilgilerine Göre Karşılaştırma Bulguları

**Tablo 16. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yenilikçilik	Erkek	145	3,51	1,05	-0,120	0,905
	Kadın	76	3,52	1,07		
Proaktiflik	Erkek	145	3,59	1,06	0,259	0,796
	Kadın	76	3,55	0,99		
Risk Alma	Erkek	145	3,69	0,98	-0,278	0,781
	Kadın	76	3,73	0,99		
Saldırgan Rekabetçilik	Erkek	145	3,81	0,94	-0,628	0,531
	Kadın	76	3,88	0,99		

Girişimcilik yönelimi ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 17. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yenilikçilik	A-30 yaş ve altı	76	3,66	1,04	1,080	0,358	
	B-31-40 yaş	80	3,40	1,03			
	C-41-50 yaş	49	3,54	1,03			
	D-51 yaş üzeri	16	3,27	1,23			
Proaktiflik	A-30 yaş ve altı	76	3,64	1,00	2,403	0,069	
	B-31-40 yaş	80	3,62	1,06			
	C-41-50 yaş	49	3,28	1,10			
	D-51 yaş üzeri	16	4,00	0,75			
Risk Alma	A-30 yaş ve altı	76	3,84	0,90	2,219	0,087	
	B-31-40 yaş	80	3,79	0,95			

	C-41-50 yaş	49	3,47	1,03		
	D-51 yaş üzeri	16	3,39	1,18		
Saldırgan Rekabetçilik	A-30 yaş ve altı	76	3,90	0,80	0,455	0,714
	B-31-40 yaş	80	3,88	1,00		
	C-41-50 yaş	49	3,69	1,10		
	D-51 yaş üzeri	16	3,76	0,96		

Girişimcilik yönelimi ölçeği alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 18. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yenilikçilik	Lise	57	3,49	1,03	-0,167	0,867
	Üniversite	164	3,52	1,06		
Proaktiflik	Lise	57	3,49	1,05	-0,728	0,467
	Üniversite	164	3,61	1,04		
Risk Alma	Lise	57	3,61	1,04	-0,841	0,401
	Üniversite	164	3,74	0,96		
Saldırgan Rekabetçilik	Lise	57	3,94	0,99	1,150	0,251
	Üniversite	164	3,80	0,94		

Girişimcilik yönelimi ölçeği alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 19. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yenilikçilik	A-1 yıldan az	18	3,54	1,00	1,229	0,300	
	B-1-5 yıl	83	3,56	1,01			
	C-6-9 yıl	43	3,70	1,06			

	D-10 yıl ve üzeri	77	3,34	1,10			
Proaktiflik	A-1 yıldan az	18	3,93	1,08	2,314	0,077	
	B-1-5 yıl	83	3,62	0,94			
	C-6-9 yıl	43	3,74	0,92			
	D-10 yıl ve üzeri	77	3,35	1,16			
Risk Alma	A-1 yıldan az	18	3,71	0,89	2,568	0,055	
	B-1-5 yıl	83	3,89	0,90			
	C-6-9 yıl	43	3,79	0,87			
	D-10 yıl ve üzeri	77	3,47	1,10			
Saldırgan Rekabetçilik	A-1 yıldan az	18	3,77	1,12	3,296	<b>0,021</b>	<b>B&gt;D</b>
	B-1-5 yıl	83	4,04	0,82			
	C-6-9 yıl	43	3,93	0,70			
	D-10 yıl ve üzeri	77	3,58	1,12			

Girişimcilik yönelimi ölçeği yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma alt boyut puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Saldırgan rekabetçilik alt boyut puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,296$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların saldırgan rekabetçilik algı puanı, işletmedeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 20. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sektördeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Sektördeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yenilikçilik	A-1-5 yıl	69	3,64	1,04	0,766	0,466	
	B-6-9 yıl	41	3,46	1,02			
	C-10 yıl ve üzeri	111	3,45	1,07			
Proaktiflik	A-1-5 yıl	69	3,80	0,91	3,932	<b>0,021</b>	<b>A&gt;C</b>
	B-6-9 yıl	41	3,72	1,10			

	C-10 yıl ve üzeri	111	3,39	1,07			
Risk Alma	A-1-5 yıl	69	3,96	0,80	5,252	<b>0,006</b>	A>C
	B-6-9 yıl	41	3,83	0,94			
	C-10 yıl ve üzeri	111	3,50	1,06			
Saldırgan Rekabetçilik	A-1-5 yıl	69	4,06	0,79	3,466	<b>0,033</b>	A>C
	B-6-9 yıl	41	3,87	0,89			
	C-10 yıl ve üzeri	111	3,68	1,04			

Girişimcilik yönelimi ölçeği yenilikçilik alt boyut puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Proaktiflik alt boyut puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,932$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların proaktiflik algı puanı, sektördeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Risk Alma alt boyut puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=5,252$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların Risk Alma algı puanı, sektördeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Saldırgan rekabetçilik alt boyut puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,466$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların saldırgan rekabetçilik algı puanı, sektördeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 21. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Mülkiyet Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İşletmenin Mülkiyet Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yenilikçilik	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	3,53	1,05	0,438	0,646	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	3,34	1,16			
	C- Yerli ve yabancı sermaye eşit	27	3,58	0,99			
Proaktiflik	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	3,59	1,02	2,346	0,098	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	3,23	1,11			
	C- Yerli ve yabancı sermaye eşit	27	3,84	1,04			
Risk Alma	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	3,70	0,96	0,926	0,398	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	3,56	1,12			
	C- Yerli ve yabancı sermaye eşit	27	3,92	1,00			
Saldırgan Rekabetçilik	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	3,83	0,94	0,634	0,531	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	3,69	1,05			
	C- Yerli ve yabancı sermaye eşit	27	3,98	0,93			

Girişimcilik yönelimi ölçeği alt boyut puanlarının işletmenin mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 22. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Kuruluş Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İşletmenin Kuruluş Yılı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yenilikçilik	A-1980 ve öncesi	20	3,37	1,38	1,288	0,279	
	B-1981-1990	42	3,35	1,07			
	C-1991-2000	97	3,66	0,99			
	D-2001 ve sonrası	62	3,43	1,01			
Proaktiflik	A-1980 ve öncesi	20	3,38	0,94	1,331	0,265	



	B-1981-1990	42	3,35	1,12			
	C-1991-2000	97	3,69	0,95			
	D-2001 ve sonrası	62	3,62	1,13			
Risk Alma	A-1980 ve öncesi	20	3,31	1,04	2,879	<b>0,037</b>	<b>C&gt;A,B</b>
	B-1981-1990	42	3,52	1,13			
	C-1991-2000	97	3,89	0,83			
	D-2001 ve sonrası	62	3,67	1,03			
Saldırgan Rekabetçilik	A-1980 ve öncesi	20	3,37	1,12	3,041	<b>0,030</b>	<b>C,D&gt;A</b>
	B-1981-1990	42	3,63	1,12			
	C-1991-2000	97	3,95	0,85			
	D-2001 ve sonrası	62	3,94	0,88			

Girişimcilik yönelimi ölçeği yenilikçilik ve proaktiflik alt boyut puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Risk alma alt boyut puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=2,879$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmesi 1991-2000 yılları arasında kurulan katılımcıların risk alma algı puanı, işletmesi 1980 ve öncesi ve 1981-1990 yılları arasında kurulan katılımcıların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Saldırgan rekabetçilik alt boyut puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,041$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmesi 1991-2000 ve 2001 ve sonrası kurulan katılımcıların saldırgan rekabetçilik algı puanı, işletmesi 1980 ve öncesi kurulan katılımcıların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 23. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışan Sayısı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yenilikçilik					1,188	0,316	
	A-20-29 çalışan	22	3,59	1,00			
	B-30-39 çalışan	38	2,99	0,92			
	C-40-49 çalışan	42	3,52	1,08			
	D-50 ve üzeri	77	3,51	1,02			
Proaktiflik					1,128	0,346	
	A-20-29 çalışan	22	3,82	0,93			
	B-30-39 çalışan	38	3,48	0,96			
	C-40-49 çalışan	42	3,79	0,79			
	D-50 ve üzeri	77	3,36	1,06			
Risk Alma					0,984	0,428	
	A-20-29 çalışan	22	3,86	0,88			
	B-30-39 çalışan	38	3,89	1,00			
	C-40-49 çalışan	42	4,06	0,57			
	D-50 ve üzeri	77	3,58	0,99			
Saldırgan Rekabetçilik					0,745	0,590	
	A-20-29 çalışan	22	3,98	0,92			
	B-30-39 çalışan	38	3,82	0,98			
	C-40-49 çalışan	42	4,05	0,48			
	D-50 ve üzeri	77	3,67	1,01			

Girişimcilik yönelimi ölçeği alt boyut puanlarının işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3. Yüksek Performans Kültürü Ölçeğinin Demografik ve İşletme Bilgilerine Göre Karşılaştırma Bulguları

**Tablo 24. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Vizyon ve Strateji	Erkek	145	4,10	0,68	1,388	0,166
	Kadın	76	3,95	0,81		
Liderlik	Erkek	145	4,20	0,73	-0,491	0,624
	Kadın	76	4,25	0,60		
Temel Yetenekler-İşletme	Erkek	145	4,31	0,51	0,282	0,778
	Kadın	76	4,29	0,53		
Temel Yetenekler-Grup/Takım	Erkek	145	4,10	0,93	-1,419	0,157
	Kadın	76	4,27	0,64		
Temel Yetenekler- Kişisel	Erkek	145	4,32	0,61	0,530	0,597
	Kadın	76	4,27	0,67		
Ödüllendirme Sistemi	Erkek	145	4,37	0,51	0,721	0,472
	Kadın	76	4,31	0,56		
Performans Yönetimi	Erkek	145	4,27	0,57	0,828	0,408
	Kadın	76	4,19	0,78		
Politika ve Prosedür	Erkek	145	4,17	0,66	0,234	0,815
	Kadın	76	4,15	0,57		
Paydaş Memnuniyeti-Müşteri	Erkek	145	4,19	0,62	1,425	0,155
	Kadın	76	4,06	0,70		
Paydaş Memnuniyeti-Tedarikçi	Erkek	145	4,11	0,58	-0,628	0,544
	Kadın	76	4,16	0,64		
Paydaş Memnuniyeti-Toplum	Erkek	145	4,16	0,67	1,509	0,133
	Kadın	76	4,02	0,70		
Paydaş Memnuniyeti-İnsanlar	Erkek	145	4,17	0,55	0,595	0,552
	Kadın	76	4,12	0,58		

Yüksek performans kültürü ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 25. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon ve Strateji	A-30 yaş ve altı	76	4,21	0,52	2,521	0,059	
	B-31-40 yaş	80	4,04	0,73			
	C-41-50 yaş	49	3,87	0,89			
	D-51 yaş üzeri	16	3,83	0,89			
Liderlik	A-30 yaş ve altı	76	4,43	0,51	4,225	<b>0,006</b>	<b>A&gt;B,C,D</b>
	B-31-40 yaş	80	4,15	0,65			
	C-41-50 yaş	49	4,01	0,92			
	D-51 yaş üzeri	16	4,15	0,53			
Temel Yetenekler-İşletme	A-30 yaş ve altı	76	4,37	0,43	1,605	0,189	
	B-31-40 yaş	80	4,32	0,56			
	C-41-50 yaş	49	4,18	0,54			
	D-51 yaş üzeri	16	4,23	0,57			
Temel Yetenekler-Grup/Takım	A-30 yaş ve altı	76	4,28	0,83	1,359	0,256	
	B-31-40 yaş	80	4,18	0,72			
	C-41-50 yaş	49	3,97	0,99			
	D-51 yaş üzeri	16	4,13	0,91			
Temel Yetenekler-Kişisel	A-30 yaş ve altı	76	4,39	0,52	0,723	0,539	
	B-31-40 yaş	80	4,29	0,65			
	C-41-50 yaş	49	4,23	0,71			
	D-51 yaş üzeri	16	4,15	0,76			
Ödüllendirme Sistemi	A-30 yaş ve altı	76	4,43	0,46	4,462	<b>0,005</b>	<b>A,B&gt;C</b>
	B-31-40 yaş	80	4,42	0,44			
	C-41-50 yaş	49	4,11	0,69			
	D-51 yaş üzeri	16	4,35	0,49			
Performans Yönetimi	A-30 yaş ve altı	76	4,34	0,54	3,052	<b>0,029</b>	<b>A,B&gt;C</b>
	B-31-40 yaş	80	4,32	0,69			
	C-41-50 yaş	49	4,03	0,67			
	D-51 yaş üzeri	16	4,06	0,71			
Politika ve	A-30 yaş ve altı	76	4,40	0,45	7,383	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B,C</b>

Prosedür	B-31-40 yaş	80	4,16	0,54			
	C-41-50 yaş	49	3,89	0,77			
	D-51 yaş üzeri	16	3,85	0,88			
Paydaş Memnuniyeti- Müşteri	A-30 yaş ve altı	76	4,18	0,57	1,025	0,383	
	B-31-40 yaş	80	4,15	0,68			
	C-41-50 yaş	49	4,16	0,67			
	D-51 yaş üzeri	16	3,88	0,81			
Paydaş Memnuniyeti- Tedarikçi	A-30 yaş ve altı	76	4,22	0,61	3,198	<b>0,024</b>	<b>A,B,C&gt;D</b>
	B-31-40 yaş	80	4,10	0,54			
	C-41-50 yaş	49	4,17	0,55			
	D-51 yaş üzeri	16	3,71	0,82			
Paydaş Memnuniyeti- Toplum	A-30 yaş ve altı	76	4,18	0,65	0,333	0,801	
	B-31-40 yaş	80	4,08	0,67			
	C-41-50 yaş	49	4,09	0,75			
	D-51 yaş üzeri	16	4,06	0,74			
Paydaş Memnuniyeti- İnsanlar	A-30 yaş ve altı	76	4,22	0,49	1,298	0,276	
	B-31-40 yaş	80	4,19	0,55			
	C-41-50 yaş	49	4,03	0,64			
	D-51 yaş üzeri	16	4,02	0,64			

Yüksek performans kültürü ölçeği vizyon ve strateji, temel yetenekler- işletme, temel yetenekler-grup/takım, genel yetenekler kişisel, paydaş memnuniyeti-müşteri, paydaş memnuniyeti toplum, paydaş memnuniyeti-insanlar alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Liderlik alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=4,225$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı katılımcıların liderlik algı puanı, 31-40, 41-50, 51 yaş ve üzeri katılımcıların liderlik algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ödüllendirme sistemi alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=4,462$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı ve 31-40 yaş grubu katılımcıların ödüllendirme sistemi algı puanı, 41-50 yaş grubu katılımcıların ödüllendirme sistemi algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Performans yönetimi alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,052$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı ve 31-40 yaş grubu katılımcıların performans yönetimi algı puanı, 41-50 yaş grubu katılımcıların performans yönetimi algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Politika ve prosedür alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=7,383$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı ve 31-40 yaş grubu katılımcıların politika ve prosedür algı puanı, 41-50 yaş grubu katılımcıların politika ve prosedür algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tedarikçi paydaş memnuniyeti alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,198$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı, 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu katılımcıların tedarikçi paydaş memnuniyeti algı puanı, 51 yaş ve üzeri katılımcıların tedarikçi paydaş memnuniyeti algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 26. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Vizyon ve Strateji	Lise	57	4,07	0,67	0,325	0,745
	Üniversite	164	4,04	0,75		
Liderlik	Lise	57	4,22	0,62	0,028	0,978
	Üniversite	164	4,21	0,71		
Temel Yetenekler-İşletme	Lise	57	4,39	0,44	1,586	0,114
	Üniversite	164	4,27	0,54		
Temel Yetenekler-Grup/Takım	Lise	57	4,13	0,70	-0,280	0,780
	Üniversite	164	4,17	0,89		
Temel Yetenekler- Kişisel	Lise	57	4,49	0,44	2,553	<b>0,011</b>
	Üniversite	164	4,24	0,68		
Ödüllendirme Sistemi	Lise	57	4,25	0,67	-1,586	0,114
	Üniversite	164	4,38	0,47		
Performans Yönetimi	Lise	57	4,27	0,63	0,354	0,724
	Üniversite	164	4,23	0,65		
Politika ve Prosedür	Lise	57	4,11	0,61	-0,716	0,475
	Üniversite	164	4,18	0,64		
Paydaş Memnuniyeti-Müşteri	Lise	57	4,23	0,54	1,139	0,256
	Üniversite	164	4,11	0,69		
Paydaş Memnuniyeti-Tedarikçi	Lise	57	4,08	0,69	-0,759	0,449
	Üniversite	164	4,15	0,57		
Paydaş Memnuniyeti-Toplum	Lise	57	4,08	0,76	-0,400	0,690
	Üniversite	164	4,12	0,66		
Paydaş Memnuniyeti-İnsanlar	Lise	57	4,14	0,60	-0,262	0,794
	Üniversite	164	4,16	0,55		

Yüksek performans kültürü ölçeği alt boyut puanlarının (temel yetenekler-kişisel hariç) öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Temel yetenekler-kişisel alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,553$ ;  $p<0,05$ ). Lise mezunu katılımcıların temel yetenekler-kişisel algı puanı, üniversite mezunu katılımcıların temel yetenekler-kişisel algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 27. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon ve Strateji	A-1 yıldan az	18	4,32	0,25	0,755	0,520	
	B-1-5 yıl	83	4,01	0,72			
	C-6-9 yıl	43	4,03	0,81			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,03	0,76			
Liderlik	A-1 yıldan az	18	4,44	0,47	1,416	0,239	
	B-1-5 yıl	83	4,25	0,60			
	C-6-9 yıl	43	4,02	0,93			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,23	0,64			
Temel Yetenekler-İşletme	A-1 yıldan az	18	4,26	0,35	0,409	0,747	
	B-1-5 yıl	83	4,33	0,42			
	C-6-9 yıl	43	4,26	0,50			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,29	0,64			
Temel Yetenekler-Grup/Takım	A-1 yıldan az	18	4,31	0,77	0,691	0,558	
	B-1-5 yıl	83	4,22	0,81			
	C-6-9 yıl	43	4,08	0,93			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,10	0,84			
Temel Yetenekler-Kişisel	A-1 yıldan az	18	4,50	0,35	0,767	0,514	
	B-1-5 yıl	83	4,28	0,71			
	C-6-9 yıl	43	4,22	0,59			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,32	0,61			
Ödüllendirme Sistemi	A-1 yıldan az	18	4,48	0,31	1,797	0,149	
	B-1-5 yıl	83	4,42	0,43			
	C-6-9 yıl	43	4,23	0,58			



	D-10 yıl ve üzeri	77	4,30	0,62			
Performans Yönetimi	A-1 yıldan az	18	4,37	0,68	0,792	0,500	
	B-1-5 yıl	83	4,17	0,69			
	C-6-9 yıl	43	4,30	0,57			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,26	0,64			
Politika ve Prosedür	A-1 yıldan az	18	4,39	0,40	3,608	<b>0,014</b>	<b>A,B&gt;C,D</b>
	B-1-5 yıl	83	4,29	0,60			
	C-6-9 yıl	43	4,09	0,55			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,02	0,72			
Paydaş Memnuniyeti- Müşteri	A-1 yıldan az	18	4,28	0,37	2,339	0,074	
	B-1-5 yıl	83	4,00	0,72			
	C-6-9 yıl	43	4,22	0,59			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,22	0,65			
Paydaş Memnuniyeti- Tedarikçi	A-1 yıldan az	18	4,33	0,49	3,057	<b>0,029</b>	<b>A,C&gt;B</b>
	B-1-5 yıl	83	4,01	0,64			
	C-6-9 yıl	43	4,29	0,50			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,12	0,62			
Paydaş Memnuniyeti- Toplum	A-1 yıldan az	18	4,09	0,66	0,053	0,984	
	B-1-5 yıl	83	4,12	0,67			
	C-6-9 yıl	43	4,10	0,63			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,11	0,74			
Paydaş Memnuniyeti- İnsanlar	A-1 yıldan az	18	4,39	0,40	1,638	0,181	
	B-1-5 yıl	83	4,19	0,49			
	C-6-9 yıl	43	4,06	0,55			
	D-10 yıl ve üzeri	77	4,10	0,65			

Yüksek performans kültürü ölçeği Vizyon ve Strateji, Liderlik, Temel Yetenekler- İşletme, Temel Yetenekler- Grup/Takım, Temel Yetenekler- Kişisel, Ödüllendirme Sistemi, Performans Yönetimi, Paydaş Memnuniyeti- Müşteri, Paydaş Memnuniyeti- Toplum, Paydaş Memnuniyeti- İnsanlar alt boyut puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Politika ve prosedür alt boyut puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,608$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az ve 1-5 yıl olan katılımcıların politika ve prosedür algı puanı, işletmedeki çalışma süresi 6-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tedarikçi paydaş memnuniyeti alt boyut puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,057$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az ve 6-9 yıl olan katılımcıların tedarikçi paydaş memnuniyeti algı puanı, işletmedeki çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 28. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sektördeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Sektördeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon ve Strateji	A-1-5 yıl	69	4,10	0,70	0,578	0,562	
	B-6-9 yıl	41	4,12	0,56			
	C-10 yıl ve üzeri	111	3,99	0,79			
Liderlik	A-1-5 yıl	69	4,35	0,61	2,478	0,086	
	B-6-9 yıl	41	4,14	0,52			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,16	0,77			
Temel Yetenekler-İşletme	A-1-5 yıl	69	4,35	0,44	0,635	0,531	
	B-6-9 yıl	41	4,24	0,47			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,29	0,58			
Temel Yetenekler-Grup/Takım	A-1-5 yıl	69	4,18	0,87	0,369	0,692	
	B-6-9 yıl	41	4,26	0,68			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,11	0,88			
Temel Yetenekler-Kişisel	A-1-5 yıl	69	4,32	0,55	0,181	0,835	
	B-6-9 yıl	41	4,33	0,73			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,28	0,65			
Ödüllendirme	A-1-5 yıl	69	4,42	0,43	1,580	0,208	

Sistemi	B-6-9 yıl	41	4,25	0,49			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,34	0,59			
Performans Yönetimi	A-1-5 yıl	69	4,30	0,52	0,759	0,469	
	B-6-9 yıl	41	4,10	0,81			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,26	0,65			
Politika ve Prosedür	A-1-5 yıl	69	4,42	0,48	9,138	<b>0,000</b>	<b>A&gt;B,C</b>
	B-6-9 yıl	41	4,04	0,62			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,05	0,68			
Paydaş Memnuniyeti-Müşteri	A-1-5 yıl	69	4,10	0,60	0,917	0,401	
	B-6-9 yıl	41	4,11	0,72			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,18	0,66			
Paydaş Memnuniyeti-Tedarikçi	A-1-5 yıl	69	4,16	0,58	0,363	0,696	
	B-6-9 yıl	41	4,16	0,59			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,09	0,62			
Paydaş Memnuniyeti-Toplum	A-1-5 yıl	69	4,14	0,65	0,032	0,968	
	B-6-9 yıl	41	4,15	0,54			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,09	0,75			
Paydaş Memnuniyeti-İnsanlar	A-1-5 yıl	69	4,25	0,43	1,392	0,251	
	B-6-9 yıl	41	4,07	0,50			
	C-10 yıl ve üzeri	111	4,12	0,64			

Yüksek performans kültürü ölçeği alt boyut puanlarının (politika ve prosedür hariç) sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Politika ve prosedür alt boyut puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=9,138$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların politika ve prosedür algı puanı, sektördeki çalışma süresi 6-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların politika ve prosedür algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 29. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Mülkiyet Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İşletmenin Mülkiyet Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon ve Strateji	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,03	0,75	0,343	0,710	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,16	0,51			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,07	0,77			
Liderlik	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,19	0,63	3,385	<b>0,036</b>	<b>B&gt;A,C</b>
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,51	0,51			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,07	1,03			
Temel Yetenekler-İşletme	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,31	0,55	1,034	0,357	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,19	0,43			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,33	0,33			
Temel Yetenekler-Grup/Takım	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,15	0,84	0,083	0,920	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,21	0,83			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,19	0,87			
Temel Yetenekler-Kişisel	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,30	0,64	0,248	0,781	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,23	0,72			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,38	0,48			
Ödüllandirme Sistemi	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,34	0,54	0,625	0,536	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,29	0,57			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,44	0,44			
Performans Yönetimi	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,24	0,67	2,500	0,084	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,05	0,63			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,46	0,45			
Politika ve Prosedür	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,16	0,60	1,313	0,271	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,00	0,93			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,36	0,44			
Paydaş Memnuniyeti-Müşteri	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,16	0,65	2,047	0,132	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	3,92	0,74			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,25	0,53			
Paydaş Memnuniyeti-	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,12	0,61	3,348	<b>0,037</b>	<b>C&gt;A,B</b>
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	3,97	0,65			

Tedarikçi	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,36	0,48			
Paydaş Memnuniyeti-Toplum	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,08	0,72	0,858	0,426	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,27	0,58			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,17	0,53			
Paydaş Memnuniyeti-İnsanlar	A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,12	0,58	1,245	0,290	
	B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,22	0,51			
	C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,30	0,48			

Yüksek performans kültürü ölçeği alt boyut puanlarının (liderlik ve paydaş memnuniyeti-müşteri hariç) işletmenin mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Liderlik alt boyut puanlarının işletmenin mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,385$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre sermayesi ağırlıklı yabancı işletmelerde çalışan katılımcıların liderlik algı puanı, sermayesi ağırlıklı yerli ve yerli/yabancı eşit işletmelerde çalışan katılımcıların liderlik algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tedarikçi paydaş memnuniyeti alt boyut puanlarının işletmenin mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,348$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre sermayesi yerli/yabancı eşit işletmelerde çalışan katılımcıların tedarikçi paydaş memnuniyeti algı puanı, sermayesi ağırlıklı yerli ve ağırlıklı yabancı işletmelerde çalışan katılımcıların tedarikçi paydaş memnuniyeti algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 30. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Kuruluş Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İşletmenin Kuruluş Yılı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon ve Strateji	A-1980 ve öncesi	20	3,78	1,00	1,557	0,201	
	B-1981-1990	42	4,01	0,65			
	C-1991-2000	97	4,04	0,75			
	D-2001 ve sonrası	62	4,17	0,61			
Liderlik	A-1980 ve öncesi	20	4,18	0,80	0,593	0,620	
	B-1981-1990	42	4,11	0,67			
	C-1991-2000	97	4,22	0,74			
	D-2001 ve sonrası	62	4,29	0,57			
Temel Yetenekler-İşletme	A-1980 ve öncesi	20	4,12	0,93	2,549	0,057	
	B-1981-1990	42	4,17	0,55			
	C-1991-2000	97	4,41	0,38			
	D-2001 ve sonrası	62	4,27	0,47			
Temel Yetenekler-Grup/Takım	A-1980 ve öncesi	20	4,13	0,87	0,038	0,990	
	B-1981-1990	42	4,16	0,80			
	C-1991-2000	97	4,17	0,87			
	D-2001 ve sonrası	62	4,16	0,84			
Temel Yetenekler-Kişisel	A-1980 ve öncesi	20	4,17	0,69	0,876	0,454	
	B-1981-1990	42	4,30	0,62			
	C-1991-2000	97	4,35	0,69			
	D-2001 ve sonrası	62	4,27	0,54			
Ödüllendirme Sistemi	A-1980 ve öncesi	20	4,32	0,68	3,189	<b>0,025</b>	<b>D&gt;B,C</b>
	B-1981-1990	42	4,21	0,57			
	C-1991-2000	97	4,32	0,55			
	D-2001 ve sonrası	62	4,49	0,37			
Performans Yönetimi	A-1980 ve öncesi	20	4,02	0,77	1,889	0,132	
	B-1981-1990	42	4,13	0,56			
	C-1991-2000	97	4,33	0,61			
	D-2001 ve sonrası	62	4,26	0,70			

Politika ve Prosedür	A-1980 ve öncesi	20	4,15	0,66	2,319	0,076	
	B-1981-1990	42	3,91	0,80			
	C-1991-2000	97	4,27	0,53			
	D-2001 ve sonrası	62	4,17	0,61			
Paydaş Memnuniyeti-Müşteri	A-1980 ve öncesi	20	4,22	0,61	0,919	0,432	
	B-1981-1990	42	4,19	0,57			
	C-1991-2000	97	4,18	0,65			
	D-2001 ve sonrası	62	4,03	0,72			
Paydaş Memnuniyeti-Tedarikçi	A-1980 ve öncesi	20	4,18	0,60	0,049	0,986	
	B-1981-1990	42	4,10	0,64			
	C-1991-2000	97	4,12	0,58			
	D-2001 ve sonrası	62	4,13	0,63			
Paydaş Memnuniyeti-Toplum	A-1980 ve öncesi	20	4,35	0,74	2,220	0,087	
	B-1981-1990	42	3,96	0,70			
	C-1991-2000	97	4,12	0,68			
	D-2001 ve sonrası	62	4,13	0,65			
Paydaş Memnuniyeti-İnsanlar	A-1980 ve öncesi	20	4,24	0,69	1,214	0,305	
	B-1981-1990	42	4,15	0,49			
	C-1991-2000	97	4,20	0,56			
	D-2001 ve sonrası	62	4,06	0,56			

Yüksek performans kültürü ölçeği alt boyut puanlarının (ödüllendirme sistemi hariç) işletmenin mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Ödüllendirme sistemi alt boyut puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,189$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 2001 ve sonrası kurulan işletmelerde çalışan katılımcıların ödüllendirme sistemi algı puanı, 1981-1990 ve 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde çalışan katılımcıların ödüllendirme sistemi algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 31. Yüksek Performans Kültürü Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışan Sayısı	n	$\bar{X}$	SS	F	P	Anlamlı Fark
Vizyon ve Strateji					2,263	<b>0,049</b>	<b>A,B&gt;D,F</b>
	A-20-29 çalışan	22	4,00	0,69			
	B-30-39 çalışan	38	3,88	0,50			
	C-40-49 çalışan	42	4,06	0,51			
	D-50 ve üzeri	77	3,87	0,91			
Liderlik					1,313	0,260	
	A-20-29 çalışan	22	4,39	0,51			
	B-30-39 çalışan	38	4,00	0,56			
	C-40-49 çalışan	42	4,27	0,57			
	D-50 ve üzeri	77	4,09	0,84			
Temel Yetenekler-İşletme					1,621	0,156	
	A-20-29 çalışan	22	4,30	0,37			
	B-30-39 çalışan	38	4,23	0,53			
	C-40-49 çalışan	42	4,06	0,62			
	D-50 ve üzeri	77	4,33	0,49			
Temel Yetenekler-Grup/Takım					2,498	<b>0,032</b>	<b>C&gt;D,F</b>
	A-20-29 çalışan	22	4,48	0,70			
	B-30-39 çalışan	38	3,93	0,92			
	C-40-49 çalışan	42	4,33	0,81			
	D-50 ve üzeri	77	3,95	0,97			
Temel Yetenekler-Kişisel					0,626	0,680	
	A-20-29 çalışan	22	4,32	0,61			
	B-30-39 çalışan	38	4,22	0,70			



	C-40-49 çalışan	42	4,29	0,63			
	D-50 ve üzeri	77	4,27	0,56			
Ödüllendirme Sistemi					2,608	0,026	A,B,C,D>F
	A-20-29 çalışan	22	4,44	0,45			
	B-30-39 çalışan	38	4,47	0,33			
	C-40-49 çalışan	42	4,33	0,44			
	D-50 ve üzeri	77	4,14	0,72			
Performans Yönetimi					0,830	0,530	
	A-20-29 çalışan	22	4,21	0,72			
	B-30-39 çalışan	38	3,98	0,65			
	C-40-49 çalışan	42	4,35	0,48			
	D-50 ve üzeri	77	4,25	0,60			
Politika ve Prosedür					1,585	0,165	
	A-20-29 çalışan	22	4,35	0,51			
	B-30-39 çalışan	38	4,00	0,76			
	C-40-49 çalışan	42	3,85	0,83			
	D-50 ve üzeri	77	4,10	0,66			
Paydaş Memnuniyeti-Müşteri					0,720	0,609	
	A-20-29 çalışan	22	4,27	0,48			
	B-30-39 çalışan	38	4,07	0,68			
	C-40-49 çalışan	42	3,96	0,84			
	D-50 ve üzeri	77	4,08	0,75			
Paydaş Memnuniyeti-Tedarikçi					0,802	0,480	
	A-20-29 çalışan	22	4,27	0,47			
	B-30-39 çalışan	38	4,22	0,38			
	C-40-49 çalışan	42	3,96	0,61			

	D-50 ve üzeri	77	4,17	0,64		
Paydaş Memnuniyeti-Toplum	A-20-29 çalışan	22	4,47	0,37	2,076	0,070
	B-30-39 çalışan	38	3,97	0,69		
	C-40-49 çalışan	42	4,29	0,44		
	D-50 ve üzeri	77	4,01	0,70		
Paydaş Memnuniyeti-İnsanlar	A-20-29 çalışan	22	4,03	0,47	0,401	0,848
	B-30-39 çalışan	38	4,13	0,52		
	C-40-49 çalışan	42	4,28	0,43		
	D-50 ve üzeri	77	4,17	0,52		

Yüksek performans kültürü ölçeği alt boyut puanlarının (vizyon ve strateji, temel yetenekler-grup/takım, ödüllendirme sistemi hariç) işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Vizyon ve strateji alt boyut puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=2,263$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 20-29 çalışanın olduğu işletmelerde çalışan katılımcıların vizyon ve strateji algı puanı, 30-39 ve 50 ve üzeri çalışanın olduğu işletmelerde çalışan katılımcıların vizyon ve strateji algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Temel yetenekler-grup/takım alt boyut puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=2,498$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 20-29 çalışanın olduğu işletmelerde çalışan katılımcıların temel yetenekler-grup/takım algı puanı, 30-39 ve 50 ve üzeri çalışanın olduğu işletmelerde

alışan katılımcıların temel yetenekler-grup/takım algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ödüllendirme sistemi alt boyut puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=2,608$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre 20-29 ve 30-39 çalışanın olduğu işletmelerde çalışan katılımcıların ödüllendirme sistemi algı puanı, 50 ve üzeri çalışanın olduğu işletmelerde çalışan katılımcıların ödüllendirme sistemi algı puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.



#### 4. Değer Yaratma Ölçeğinin Demografik ve İşletme Bilgilerine Göre Karşılaştırma Bulguları

**Tablo 32. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Z	p
Erkek	145	4,51	0,60	-0,2218	0,827
Kadın	76	4,51	0,60		

Değer yaratma ölçeği puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 33. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
A-30 yaş ve altı	76	4,61	0,41	4,136	0,247	
B-31-40 yaş	80	4,54	0,57			
C-41-50 yaş	49	4,33	0,80			
D-51 yaş üzeri	16	4,42	0,68			

Değer yaratma ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 34. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	Z	p
Lise	57	4,43	0,67	-0,744	0,457
Üniversite	164	4,54	0,57		

Değer yaratma ölçeği puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 35. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
A-1 yıldan az	18	4,68	0,13	5,351	0,148	
B-1-5 yıl	83	4,61	0,38			
C-6-9 yıl	43	4,34	0,85			
D-10 yıl ve üzeri	77	4,46	0,66			

Değer yaratma ölçeği puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 36. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sektördeki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

Sektördeki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
A-1-5 yıl	69	4,56	0,52	0,558	0,757	
B-6-9 yıl	41	4,44	0,68			
C-10 yıl ve üzeri	111	4,50	0,61			

Değer yaratma ölçeği puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 37. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Mülkiyet Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

İşletmenin Mülkiyet Durumu	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
A- Ağırlıklı yerli sermaye	168	4,54	0,51	3,108	0,211	
B- Ağırlıklı yabancı sermaye	26	4,40	0,81			
C- Yerli/yabancı sermaye eşit	27	4,44	0,83			

Değer yaratma ölçeği puanlarının işletmenin mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 38. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmenin Kuruluş Yılına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

İşletmenin Kuruluş Yılı	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
A-1980 ve öncesi	20	4,44	0,92	6,242	0,100	
B-1981-1990	42	4,37	0,78			
C-1991-2000	97	4,56	0,41			
D-2001 ve sonrası	62	4,54	0,57			

Değer yaratma ölçeği puanlarının işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 39. Değer Yaratma Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

İşletmedeki Çalışan Sayısı	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
C-20-29 çalışan	22	4,58	0,24	9,222	0,101	
D-30-39 çalışan	38	4,71	0,17			
E-40-49 çalışan	42	4,31	1,04			
F-50 ve üzeri	77	4,37	0,78			

Değer yaratma ölçeği puanlarının işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 40. GYÖ İle YPK Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Yenilikçilik	Proaktiflik	Risk Alma	Saldırgan Rekabetçilik	GYÖ
Vizyon ve Strateji	r	0,22	0,19	0,14	0,05	0,23
	p	<b>0,001</b>	<b>0,005</b>	<b>0,038</b>	0,430	<b>0,001</b>
	N	221	221	221	221	221
Liderlik	r	0,231	0,106	0,075	-0,016	0,178
	p	<b>0,001</b>	0,116	0,267	0,815	<b>0,008</b>
	N	221	221	221	221	221
Temel Yetenekler-İşletme	r	0,226	0,257	0,158	0,189	0,261
	p	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,019</b>	<b>0,005</b>	<b>0,000</b>
	N	221	221	221	221	221
Temel Yetenekler-Grup/Takım	r	0,288	0,180	0,157	0,116	0,254
	p	<b>0,000</b>	<b>0,007</b>	<b>0,020</b>	0,084	<b>0,000</b>
	N	221	221	221	221	221
Temel Yetenekler-Kişisel	r	0,176	0,133	0,205	0,192	0,196
	p	<b>0,009</b>	<b>0,048</b>	<b>0,002</b>	<b>0,004</b>	<b>0,003</b>
	N	221	221	221	221	221
Ödüllendirme Sistemi	r	0,124	0,094	0,097	0,125	0,195
	p	0,067	0,162	0,149	0,065	<b>0,004</b>
	N	221	221	221	221	221
Performans Yönetimi	r	0,199	0,174	0,163	0,257	0,309
	p	<b>0,003</b>	<b>0,010</b>	<b>0,015</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	N	221	221	221	221	221
Politika ve Prosedür	r	0,260	0,199	0,166	0,226	0,303
	p	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>	<b>0,014</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>
	N	221	221	221	221	221

Paydaş Memnuniyeti- Müşteri	r	0,149	0,080	0,048	0,157	0,137
	p	<b>0,027</b>	0,238	0,480	<b>0,019</b>	<b>0,042</b>
	N	221	221	221	221	221
Paydaş Memnuniyeti- Tedarikçi	r	-0,002	0,048	0,024	-0,001	0,043
	p	0,972	0,480	0,720	0,989	0,523
	N	221	221	221	221	221
Paydaş Memnuniyeti- Toplum	r	0,179	0,070	0,054	0,089	0,140
	p	<b>0,008</b>	0,301	0,427	0,190	<b>0,038</b>
	N	221	221	221	221	221
Paydaş Memnuniyeti- İnsanlar	r	0,086	0,101	0,135	0,089	0,164
	p	0,203	0,133	<b>0,045</b>	0,188	<b>0,015</b>
	N	221	221	221	221	221
YPK	r	0,22	0,19	0,14	0,05	0,23
	p	<b>0,001</b>	<b>0,005</b>	<b>0,038</b>	0,430	<b>0,001</b>
	N	221	221	221	221	221

Vizyon ve strateji ile yenilikçilik ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ), proaktiflik ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ), risk alma ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Vizyon ve strateji ile saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Liderlik ile yenilikçilik ( $r=0,23$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,18$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Liderlik ile proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Temel yetenekler-işletme ile yenilikçilik ( $r=0,23$ ), proaktiflik ( $r=0,262$ ), risk alma ( $r=0,16$ ), saldırgan rekabetçilik ( $r=0,19$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,26$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Temel yetenekler-grup/takım ile yenilikçilik ( $r=0,29$ ), proaktiflik ( $r=0,18$ ), saldırgan rekabetçilik ( $r=0,16$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları



( $r=0,25$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Temel yetenekler-grup/takım ile risk alma arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Temel yetenekler-kişisel ile yenilikçilik ( $r=0,18$ ), proaktiflik ( $r=0,13$ ), risk alma ( $r=0,21$ ), saldırgan rekabetçilik ( $r=0,19$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,20$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Ödüllendirme sistemi ile girişimcilik yönelimi ölçek puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0,20$ ;  $p<0,05$ ). Ödüllendirme sistemi ile yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Performans yönetimi ile yenilikçilik ( $r=0,20$ ), proaktiflik ( $r=0,17$ ) risk alma ( $r=0,16$ ), saldırgan rekabetçilik ( $r=0,26$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,31$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Politika ve prosedür ile yenilikçilik ( $r=0,26$ ), proaktiflik ( $r=0,20$ ), risk alma ( $r=0,17$ ), saldırgan rekabetçilik ( $r=0,23$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,30$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Paydaş memnuniyeti-müşteri ile yenilikçilik ( $r=0,15$ ), saldırgan rekabetçilik ( $r=0,16$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,14$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Paydaş memnuniyeti-müşteri ile proaktiflik ve risk alma arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Paydaş memnuniyeti-tedarikçi ile yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Paydaş memnuniyeti-toplum ile yenilikçilik ( $r=0,18$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,14$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Paydaş memnuniyeti-toplum ile proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Paydaş memnuniyeti-insanlar ile risk alma ( $r=0,14$ ) ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları ( $r=0,16$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Paydaş memnuniyeti-insanlar ile yenilikçilik, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Girişimcilik Yönelimi ölçek puanları ile Yüksek Performans Kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ). Paydaş memnuniyeti-insanlar ile yenilikçilik, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 42. YPK ile DYÖ Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Değer Yaratma			Değer Yaratma
Vizyon ve Strateji	r	0,185	Performans Yönetimi	r	0,256
	p	<b>0,006</b>		p	<b>0,000</b>
	N	221		N	221
Liderlik	r	0,290	Politika ve Prosedür	r	0,230
	p	<b>0,000</b>		p	<b>0,001</b>
	N	221		N	221
Temel Yetenekler-İşletme	r	0,068	Paydaş Memnuniyeti-Müşteri	r	0,143
	p	0,315		p	<b>0,033</b>
	N	221		N	221
Temel Yetenekler-Grup/Takım	r	0,159	Paydaş Memnuniyeti-Tedarikçi	r	0,048
	p	<b>0,018</b>		p	0,475
	N	221		N	221
Temel Yetenekler-Kişisel	r	0,198	Paydaş Memnuniyeti-Toplum	r	0,082
	p	<b>0,003</b>		p	0,225
	N	221		N	221
Ödüllendirme Sistemi	r	0,335	Paydaş Memnuniyeti-İnsanlar	r	0,278
	p	<b>0,000</b>		p	<b>0,000</b>
	N	221		N	221

\*Değer Yaratma puanlarının logaritmik dönüşümle normal dağılımı sağlanmıştır.

Değer yaratma ile yenilikçilik ( $r=0,19$ ), liderlik ( $r=0,29$ ), temel yetenekler-grup/takım ( $r=0,16$ ), temel yetenekler-kişisel ( $r=0,20$ ), ödüllendirme sistemi ( $r=0,34$ ), performans yönetimi ( $r=0,26$ ), politika ve prosedür ( $r=0,23$ ), paydaş memnuniyeti-müşteri ( $r=0,14$ ), paydaş memnuniyeti-insanlar ( $r=0,28$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Değer Yaratma ile temel yetenekler-işletme, paydaş memnuniyeti-tedarikçi, paydaş memnuniyeti-toplum arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

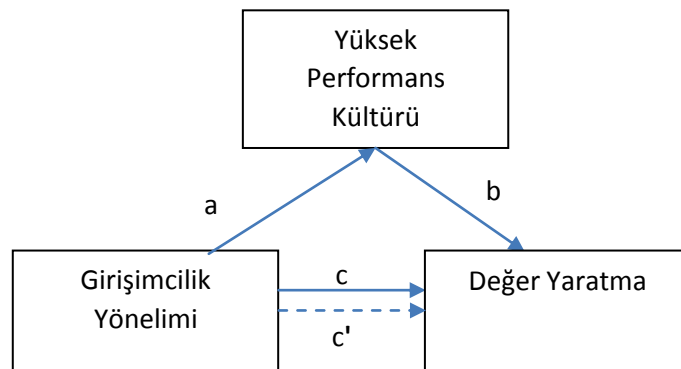
#### 4.5. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

Çalışmanın bağımsız değişkeni “Girişimcilik Yönelimi”, bağımlı değişkeni “Değer Yaratma” ve mediatör (aracı) değişkeni ise “Yüksek Performans Kültürü” olarak belirlenmiştir. Bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için;

Koşul A) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde (Şekil 4 “a yolu”) ve bağımlı değişken üzerinde (Şekil 4 “c yolu”) etkili olması,

Koşul B) Aracı değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde etkili olması (Şekil 4 “b yolu”)

Koşul C) a ve b yolları kontrol altında tutulduğunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında önceden var olan ilişkinin (Şekil 4 “c yolu”) anlamlı düzeyde değişmesi gereklidir (Şekil 4 “c' ” yolu). Şekil 4’deki c' yolu, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde aracı değişken aracılığıyla dolaylı etkisi olarak da tanımlanabilir (Baron ve Kenny, 1986, Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010; Bayram, 2010). Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:



### Şekil 4. Araştırma Modeli

#### **A Koşulu için hipotezler (Model 1 ile sınınmıştır):**

H1: Girişimcilik Yönelimi algısının Yüksek Performans Kültürü algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Girişimcilik Yönelimi algısının Değer Yaratma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

#### **B Koşulu için hipotezler (Model 2 ile sınınmıştır):**

H3: Yüksek Performans Kültürü algısının Değer Yaratma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Aracı değişken (Yüksek Performans Kültürü) dahil edilerek oluşturulan ve araştırmanın temel problemine cevap arayan hipotez aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

#### **C Koşulu için hipotez (Model 3 “Araştırma Modeli” ile sınınmıştır):**

H4: Girişimcilik Yönelimi, yüksek performans kültürü ve değer yaratmayı pozitif yönde etkiler, ancak bu etki yüksek performans kültürü algısı yüksek olan çalışanlarda ortadan kalkar veya anlamlı düzeyde farklılık gösterir. Bu durumda “yüksek performans kültürü”, “girişimcilik yönelimi” algısı ile “değer yaratma” algısı ilişkisinde mediatör (aracı) değişkendir.

#### **A Koşulu için hipotez sonuçları:**

A koşulu için kurulan Model 1 sonuçları incelendiğinde hipotezlere ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 43, Şekil 5):

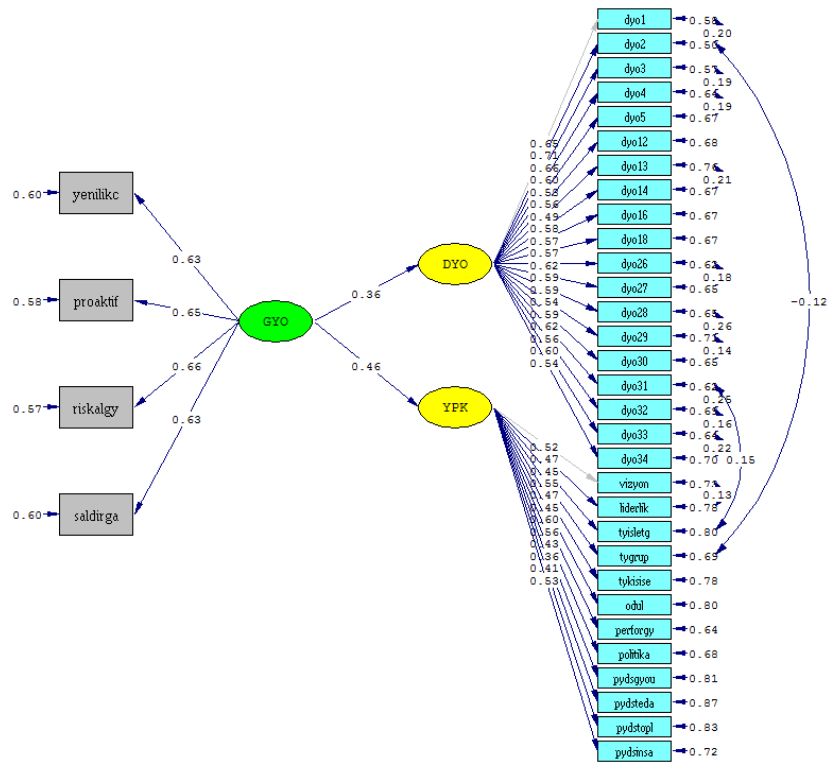
Tablo 43. Model 1 Sonuçları

				$\beta$ (SE)	t	R <sup>2</sup>
H1	Girişimcilik Yönelimi	a →	Yüksek Performans Kültürü	0,46 (0,10)	4,59**	0,21
H2	Girişimcilik Yönelimi	c →	Değer Yaratma	0,36 (0,09)	4,20**	0,13
<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>
1,30	0,04	0,07	0,85	0,90	0,96	0,97

\* p&lt;0,05\*\* p&lt;0,01

H1 Kabul: Girişimcilik yönelimi algısının, yüksek performans kültürü algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2 Kabul: Girişimcilik yönelimi algısının, değer yaratma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.



Chi-Square=703.74, df=543, P-value=0.00000, RMSEA=0.037

### Şekil 5. Model 1 Sonuç Diyagramı

#### B Koşulu için hipotez sonuçları:

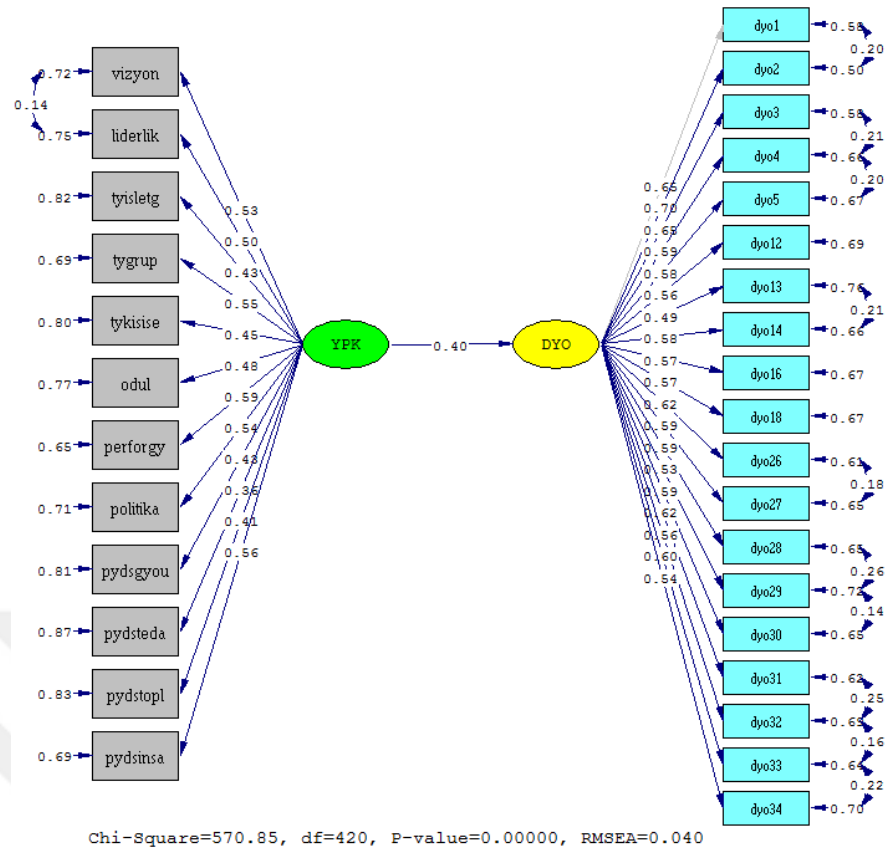
B koşulu için kurulan Model 2 sonuçları incelendiğinde hipotezlere ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 44, Şekil 6):

**Tablo 44. Model 2 Sonuçları**

				$\beta$	t	$R^2$
				(SE)		
<i>H3</i>	Yüksek Performans Kültürü	b →	Değer Yaratma	0,40 (0,08)	4,78**	0,16
<i>X<sup>2</sup>/sd</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>
1,36	0,04	0,06	0,86	0,91	0,97	0,97

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

H3 Kabul: Yüksek performans kültürü algısının değer yaratma algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.



Şekil 6. Model 2 Sonuç Diyagramı

**C Koşulu için hipotez sonuçları (Araştırma modeline ilişkin sonuçlar):**

Girişimcilik yönelimi algısı, değer yaratma algısı arasındaki modele aracı yüksek performans kültürü aracılık edilerek oluşturulan ve araştırmanın temel problemine cevap arayan C koşulu ve hipotezleri için kurulan Model 3 (Araştırma Modeli) sonuçları incelendiğinde hipotezlere ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 45, Şekil 7):

**Tablo 45. Model 3 (Araştırma Modeli) Sonuçları**

			Bağımsız Model			Aracı Değişkenli Model			
Yol			$\beta$	t	$R^2$	$\beta$	T	$R^2$	
			(SE)			(SE)			
<i>H1</i>	Girişimcilik Yönelimi	a →	Yüksek Performans Kültürü	0,46 (0,10)	4,59**	0,21	0,43 (0,10)	4,33**	0,33

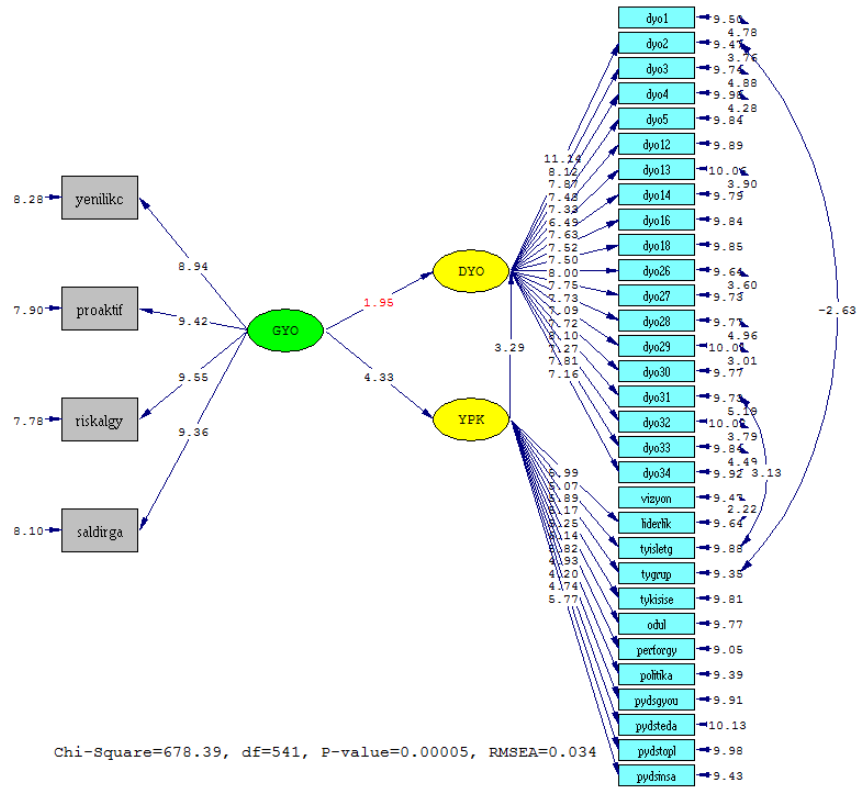
			Bağımsız Model				Aracı Değişkenli Model		
Yol			$\beta$	t	$R^2$	$\beta$	T	$R^2$	
			(SE)			(SE)			
<i>H3</i>	Yüksek Performans Kültürü	b →	Değer Yaratma	0,40 (0,84)	4,78**	0,16	0,33 (0,10)	3,29**	0,18
<i>H2/</i> <i>H4</i>	Girişimcilik Yönelimi	c/ c' →	Değer Yaratma	0,36 (0,09)	4,20**	0,13	0,18 (0,09)	1,95	
<i>X<sup>2</sup>/sd</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>			
1,36	0,03	0,06	0,85	0,90	0,97	0,97			

\* p<0,05\* p<0,01

Girişimcilik yönelimi algısı, değer yaratma algısını pozitif yönde etkiler ( $\beta=0,36$ ;  $t=4,20$ ;  $p<0,01$ ). Ancak yüksek performans kültürü modele aracılık ettiğinde ( $\beta=0,33$ ;  $t=3,29$ ;  $p<0,01$ ), girişimcilik yönelimi algısının değer yaratma algısı üzerindeki başlangıçtaki etkisinin ortadan kalktığı tespit edilmiştir ( $\beta=0,18$ ;  $t=1,95$ ;  $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle “yüksek performans kültürü algısı”, girişimcilik yönelimi algısı ile değer yaratma algısı arasındaki ilişkide mediatör (aracı) değişkendir.

**H4 Kabul:** Girişimcilik yönelimi algısının yüksek oluşu değer yaratma algısının da yüksek olmasını sağlar. Ancak yüksek performans kültürü algısı yüksek bireylerde girişimcilik yönelimi algısının değer yaratma üzerindeki etkisi ortadan kalkar. Bu ilişkinin ortadan kalkmasında yüksek performans kültürü değişkeni aracılık etmektedir.





**Şekil 7. Model 3 (Araştırma Modeli) Sonuç Diyagramı**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamız, organizasyonel mükemmellik olarak da adlandırılan yüksek performans kültürü, örgütlerin ve işletmelerin rekabette başarılı olması ve bu başarıyı kodlaması, yenilikçi, proaktif, eşbağımlı çalışanlar ve müşteriler üzerinden farklılaştırılmış değer yaratmak için bir model üzerinde çalışmayı istemek üzere başlanmıştır. Literatürde bu alanlarda çok çalışma olmasına karşın, çalışmamız girişimcilik yönelimi ile değer yaratma arasındaki ilişkide yüksek performans kültürünü zaten seçen ve hedefleyen son dönem örgütleri için kaynak olabilecektir. Hissedar değeri eklenerek yapılacak çalışmalarda araştırmacılar için ilerleyen günlerde yol gösterici olabilir.

Anketlerden elde edilen birincil kaynaklı bilgiler, katılımcıların algılarına göre olduğu unutulmamalıdır. Burada elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların ağırlıklı olarak, bulunduğu işletmedeki çalışma süresinin 1-5 yıl, sektördeki deneyim süresinin ise 10 yıl ve üzeri olduğu,

üniversite mezunu erkeklerden oluştuğunu belirtmemiz gerekir. İşletmelerin yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, ve saldırgan rekabetçilik davranışlarına ilişkin girişimcilik yöneliminin yapılan normallik sınavında orta-yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Yüksek performans kültürü ölçeği vizyon ve strateji, temel yetenekler-grup/takım, politika ve prosedür, paydaş memnuniyeti-müşteri, paydaş memnuniyeti-tedarikçi, paydaş memnuniyeti-toplum ve paydaş memnuniyeti-insanlar alt boyutlar puan ortalamalarının yüksek düzeyde; liderlik, temel yetenekler-işletme, temel yetenekler-kişisel, ödüllendirme sistemi, performans yönetimi alt boyut puan ortalamalarının oldukça yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Değer yaratmanın ise oldukça yüksek algılandığı gözlemlenmiştir.

Öte yandan doğrusal ve çoklu regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular, girişimcilik yönelimi alt boyutları olan vizyon ve strateji ile yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve girişimcilik yönelimi, liderlik ile yenilikçilik ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğu; vizyon ve strateji ile saldırgan rekabetçilik; liderlik ile proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmadığı yönündedir.

Yine, temel yetenekler-işletme ile yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve girişimcilik yönelimi- temel yetenekler-grup/takım ile yenilikçilik, proaktiflik, saldırgan rekabetçilik ve girişimcilik yönelimi- temel yetenekler-kişisel ile yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, temel yetenekler-grup/takım ile risk alma arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Ödüllendirme sistemi ile girişimcilik yönelimi ölçek puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ödüllendirme sistemi ile yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Performans yönetimi ile yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve girişimcilik yönelimi ölçek puanları arasında pozitif yönlü ve

anlamli ilişki bulunmaktadir. Politika ve prosedür ile yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldirgan rekabetçilik ve girişimcilik yönelimi ölçek puanlari arasında pozitif yönlü ve anlamli ilişki bulunmaktadir.

Paydaş memnuniyeti-müşteri ile yenilikçilik, saldirgan rekabetçilik ve girişimcilik yönelimi toplum ile yenilikçilik ve girişimcilik yönelimi ölçek puanlari arasında pozitif yönlü ve anlamli ilişki bulunmaktadir. Buna rağmen paydaş memnuniyeti-müşteri ve tedarikçi ile proaktiflik ve risk alma arasında; sadece tedarikçi ile saldirgan rekabetçilik anlamli ilişki bulunmamaktadir. Paydaş memnuniyeti- Paydaş memnuniyeti-toplum ile proaktiflik, risk alma ve saldirgan rekabetçilik arasında anlamli ilişki bulunmamaktadir. Diğeri yandan paydaş memnuniyeti-insanlar ile risk alma ve girişimcilik yönelimi ölçek puanlari arasında pozitif yönlü ve anlamli ilişki bulunmaktadir. Paydaş memnuniyeti-insanlar ile yenilikçilik, proaktiflik ve saldirgan rekabetçilik arasında anlamli ilişki bulunmamaktadir.

Girişimcilik Yönelimi ölçek puanlari ile Yüksek Performans Kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamli ilişki bulunmaktadir.

Değer yaratma ile yenilikçilik, liderlik, temel yetenekler-grup/takim, temel yetenekler-kişisel, ödüllendirme sistemi, performans yönetimi, politika ve prosedür, paydaş memnuniyeti-müşteri, paydaş memnuniyeti-insanlar arasında pozitif yönlü ve anlamli ilişki bulunmaktadir. Değer Yaratma ile temel yetenekler-işletme, paydaş memnuniyeti-tedarikçi, paydaş memnuniyeti-toplum arasında anlamli ilişki bulunmamaktadir.

Görüldüğü gibi kurduğumuz modeli destekleyen analiz sonuçlari girişimcilik yönelimi alt boyutlariinin yüksek performans kültürü alt boyutlari ile ilişkilendirildiği, değer yönetiminin ise bu ilişkileri fırsata dönüştürecek bir rekabet avantajı yaratmaktadir. Sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan aracı değişken etkisi çalışmada, yüksek performans kültürü oluşmuş bireylerde girişimcilik yönelimi algısının değer yaratma üzerindeki etkisi ortadan kaldırmıştır. Bu tam da bir aracı değişken etkisidir ve anlamlidir. Zira, proaktiflik, saldirgan rekabetçilik, yenilik yapmak için risk alma gibi girişimcilik yönelimini etkileyen alt boyular ile liderlik, ödüllendirme, temel

yetenekler gibi yüksek performans kültürü alt boyutları anlamlı düzeyde kaynak vermemektedirler.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Akdemir, A. (2003). *Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Arıkan, S. (2008). *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aydınlık, A.Ü. (2016) , *Girişimcilik*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başar, M. (2013). *Girişimcilik ve Girişimcilik Süreçleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 3002.
- Batten, J.D. (1989). *Tough-Minded Leadership*. NY: Amacom.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ezgi Kitabevi. Bursa.
- Blank, S ve Dorf, B.(2016) *Girişimcinin El Kitabı*, Boyut Yayın, İstanbul.
- Bolat, T., Seymen, A., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bono, E.D. (2000). *Rekabetüstü (Sur/Petition)*. 2. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Börü, D. (2006). *Girişimcilik Eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın No.733.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (14. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chicken, J. (2002). *Yönetim ve Girişimcilik*. B. Kurt (çev.), İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Coulter, M. (2001). *Entrepreneurship in Action*. 2th ed. NJ: Prentice Hall.
- Crane, T.G. (2002). *The Heart of Coaching*. 2th ed. CA: FTA Press.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çetindamar, D. (2002). *Türkiyede Girişimcilik*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basımevi A.Ş.
- Çetindamar, D. (2005). *Risk Sermayesi, Girişimcilik ve Türkiye'nin Geleceği*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Çiftçi, B. (2012). *Örgüt Sosyolojisi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Çokgezen, M. (2012). *Türkiye'de Devlet, Girişimcilik ve Yerel Kalkınma*. İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 110.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. 2010. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik. Pegem Yayınları. Ankara.
- Deniz, M. (2005). *İşletme Yönetiminde Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Dessler, G. (2004). *Management*. 4th ed. NJ: Prentice Hall.
- Diefenbach, F.E. (2011). *Entrepreneurship in the Public Sector*. Heidelberg: Gabler Publication.
- Dinç, Ö. (1994). *Strateji, Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Donaldson, L. (1999). *Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Pportfolio*. CA: Sage Publications.
- Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. G. Barış (çev.). İstanbul: Media Cat.
- Drucker, P. (1993). *Gelecek İçin Yönetim*. F. Üçcan (çev.). İstanbul: İş Bankası Yayınları No 327.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Akdeniz Üniversitesi İİBF.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2007). Stratejik Planlama ve Amaçlar Sistemi. N. Timur (Ed.). *Stratejik Yönetim* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 21-75
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. 2. Baskı. İstanbul: Doğu Matbaacılık.
- Erkmen, T. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori – Uygulama - Model*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations*. 8th ed. New Delhi: Prentice Hall.
- Harris, P.R. and R.T. Moran. (1987). *Managing Cultural Differences*, 4th ed. Texas: Gulf Pub.Co.
- Hisrich, R.D. ve M.P. Peters. (2002). *Entrepreneurship*. Pennsylvania: McGraw-Hill.
- Hodgetts, R. M. and Kuratko, D. F. (1991). *Management*. 3th ed. NY: H.B.J.
- Hodgetts, R. and Luthans, F. (1996). *International Management*. NJ: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Pennsylvania: McGraw-Hill.
- Holt, D.H. (1990). *Management Principles and Practices*. NJ: Prantice Hall.

- Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992). *The Challenge of Organizational Change, How Companies Experience it and Leaders Guide it*. NY: The Free Press.
- Kao, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity, and Organization: Text, Cases, and Readings*. NJ: Prentice Hall.
- Katzenbach, J.R. (2000). *Peak Performance; Aligning The Hearts And Minds Of Your Employees*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keçecioglu, T, ( 2011) *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Khandwalla, Pradip N. (1977). *The Design of Organizations*. NY: Harcourt Brace Javanovich Inc.
- Kırım, A. (2010). *Bana Bi Akıl Ver Hocam: Rekabette Öne Geçmek için Nasıl Fark Yarattırız?* , Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kilmann, R.H. (1985). Five Steps for Culture-Gaps. R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa (Eds.). *Gaining Control of the Corporate Culture* içinde. San Francisco: Jossey-Bass, 351-369.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kuratko, D.F. and R.M. Hodgetts. (2001). *Entrepreneurship a Contemporary Approach*. NY: Harcourt College Publishers.
- Landry, J.A. (1989). Performance Management Systems. M.D. Dougall, R.P. Covert, V.B. Melton (Ed.). *Productivity and Performance Management in Health Care Institutions* içinde. NY: American Hospital Pub. Inc.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011).. *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Miller, A., Dess, G.G. (1996). *Strategic Management*. 2th ed. NY: McGraw Hill.
- Mirza, K, (2016), *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma*, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. 15. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Müftüoğlu, T., Ürper, Y. ve Başar, M. (2004). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1567.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Nonaka, İ. (1999). Bilgi Yaratan Şirket. G. Bulut (çev.) *Bilgi Yönetimi* içinde. İstanbul: MESS Yayınları.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özalp, İ. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 832.
- Özdemir, A. (2010) *Yönetim Bilimlerinde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Özevren, M. (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Özmen, Ö, Özer P ve Eriş E (2010), *Örgütler ve Yenilik*, İçinde Özmen, Ö, Özer P ve Eriş E (Editörler) Yeni Ekonomi Düzeninde Yenilik :1-31 Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. NY: Harper and Row.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. NJ: Prentice Hall.
- Rauch, A. and Frese, M. (2009). *Handbook Utility Management*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokel, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Songur, H.M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü. Yayın No. 6.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Treacy, M. ve Wiersama, F. (2001). *Pazar Liderlerinin Öğretileri* (İ.B. Kalınyazgan (çev.). Ankara: MediaCat Yayınları.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı*. İstanbul: Aktüel Matbaacılık.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uygun, R. (2016). *Girişimcilik Teori ve Uygulamaları*. Bursa: Ekin Yayın Evi.
- Uygun, A. ve Göral, R. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayın A.Ş.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 8. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vural, Z.B.A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.
- Wade, D. ve Recard, R. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2000). *Strategic Management and Business Policy*, 7th ed. NJ: Pearson Education Inc.
- Yılmaz, H. (2013). *Yüksek Performans Organizasyonu: Liderlik, Kültür ve Tasarım*. İstanbul. Beta Basım A.Ş.
- Yurtseven, H.R. (2001). *Yaratıcı Yönetim*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.



Zoghlin, G.G. (1991). *From Executive to Entrepreneur*. NY: American Management Association.

### **Bildiri ve Makaleler**

Acar, D., A. Tolunay, H. Alkan (2004). Devlet Orman Fidanlık İşletmelerinde Maliyet Yönetimi Çabaları ve Maliyet Yönetiminin İşletme Başarısındaki Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 19.1, 101-118

Ahimbisibwe, G.M and Abaho, E. (2013). Export Entrepreneurial Orientation and Export Performance of SMEs in Uganda. *Globabl Advanced Research Journal of Management and Business Studies*. 2.1, 56-62.

Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. *Selçuk İletişim Dergisi*. 4.1, 159-170.

Akyıldız, M. (2009). Lojistik Değer ve Çok Boyutlu Değer Modeliyle Kullanımı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 7.2, 47-65.

Alagöz, S.B. ve Öz, M. (2008). Değer Yönetim Sürecinde Marka Değerinin Belirlenmesine Yönelik Belirlenmiş İki Markaya İlişkin Değer Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 10.1-2, 561-575.

Alpkan L., Ergün E., Bulut Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6.2, 175-189.

Altaş, S.S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOİR)*. 1.2, 29-41.

Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39.1, 50-74.

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*. 28, 413-429.

Anderson, D. (1982). Small Industry in Developing Countries. A Discussion of Issues. *World Development*. 10.11, 913-948.

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10.1, 7-24.

Atik, S. (2003). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*. 3, 38-44.

- Aydeniz, N. ve Yüksel, B. (2007). Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6.20, 95-111.
- Aydoğan, Z., Ferhan, (2004), Örgüt Kültürü ve İklimi, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, 2004/ 1-18
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, strategic and statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182
- Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*. 98.5, 893-921.
- Bayuk, N. ve Küçük, F. (2008). İşletme Çalışanlarının Müşteri Olma Güdüsü Üzerindeki Etkisi. *Journal of Yasar University*. 3(11), 1575-1587.
- Berber, A. (2000). Girişimci İle Yönetici Profilinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 9.1, 23-44.
- Bryson, J.M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*. 3th ed. CA: Jossey-Bass.
- Bulut, Ç., Alpkan, L. ve Yılmaz, C. (2009). Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 10.1, 1-34.
- Burgin, A.L. and Koss, E. (1993). Transformation to High Performance. *SRI International*. Rapor No: 823.
- Busenitz, L.W. (1999). Entrepreneurial Risk And Strategic Decision Making. *Journal of Applied Behavioral Science*. 35.3, 325-340.
- Buytendijk, F. (2006). The Five Keys to Building a High-Performance Organization. *Business Performance Management*, Feb, 24-30.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25.1, 171-192.
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*. 25.1, 5-26.
- Coon, Melanie , (2012 ) Toward a High-Performance Culture: From Strategy to Strategic Human Capital at The Rhode Island Foundation, *The Foundation Review*, Vol:4:4 12.1, 57-79.
- Cop, R. ve Bekmezci, M. (2008). Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard'ın Stratejik Önemi. *İÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 39: 247-266.
- Correll, G.J. (1995). Reengineering the MRP II Environment: The Key is Successfully Implementing Change. *IEE Solutions*. 27.2, 24-27.
- Cufaude, J. (1999). Creating Organizational Trust. *Association Management*. 51.7, 26-35.

- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 3, 125-148.
- Çakır, M. ve Örucü, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13.1, 19-44.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme Kkültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri*. 2.9, 223-230.
- Dinçmen, M. (1996). Toplam Bilgi Yönetimi. *KALDER Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitabı*. 13-14 Kasım 1996, İstanbul.
- Dreyer, B. ve Gronhaug, K.( 2004) Uncertainty, Flexibility, and Sustained CompetitiveAadvantage, *Journal of Business Research* 57, 484 – 494
- Eraslan, İ.H., Kuyucu, A.D.H. ve Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yönetimi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10(2): 307-333.
- Ergüt, Ö., Çilingirtürk, A.M. ve Göğüş, H.S. (2016). Değer Yaratma Hedefli Kurum Modeli. *Social Sciences Research Journal*. 1(1):16-31.
- Erkanlı, H. ve Karsu, S. (2012). Değer Zincirinde Entelektüel Sermaye. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2): 216-237.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 23.2, 107-125.
- Eylegaar, S.J.D.and Uys, J.S. (2004). The Application of the Excellence Model to Enhance Health Service Delivery and Performance Excellence in a State Department. *SA Journal of Human Resource Management*. 2.3, 31-41.
- Faletta, S. (2008). Hr Intelligence: Advancing People Research and Analytics”. *IHRIM Journal*. 12.3, 21-31.
- Fiş, A.M., Wasti A.(2009) Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 2009, 127-164
- Fry, F.L. (1993). *Entrepreneurship: A Planning Approach*. Mineapolis: West Publishing Company.
- Giuliani, M. and Marasca, M. (2011). Construction and Valuation of Intellectual Capital: A Case Study. *Journal of Intellectual Capital*. 12(3): 377–391.
- Güneş, S. (2015). Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli. *Sanat ve Tasarım Dergisi*. 1(7): 71-89.
- Hooijberg, R., Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*. 32.1: 29-50.

- İlhan, S. (2004). Girişimcilik ve Sosyo-Ekonomik Süreçteki Rolü. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. 70-75.
- İmamoğlu, E.O., Aygün, Z.K. (1991). 1970'lerden 1990'lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıkları. *Türk Psikoloji Dergisi*. 14.44, 1-22.
- Kaliprasad, M (2006). The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization, *Cost Engineering, Vol:48 No:6*,27-34.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyalbilimler*. 1.1., 157-180.
- Kasper, H. (2002). Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organizations. *European Journal of Marketing*. 36.9-10, 1047-1057.
- Keat, O.Y., Selvarajah, C. ve Meyer, D. (2011). Inclination Towards Entrepreneurship Among University Students: An Empirical Study of Malaysian University Students. *International Journal of Business and Social Science*. 2.4, 206-232.
- Khalifa, A.S. (2004). Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration. *Management Decision*. 42.4, 645-666.
- Kılınç, İ. ve Ağraş, S. (2009). Türk Sermayeli Turizm İşletmelerinde Stratejik Liderlik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 6.2, 23-31.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E. and Gibson, C.B. (2004). The Impact of Team Empiroment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face to Face Interaction. *Academy of Management Journal*. 47.2, 175-192.
- Koh, H.C. (1996). Testing Hypoheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Management Psychology*. 11.3, 12-25.
- Kozak, M.A. ve Yılmaz, E.G. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 21.1, 85-97.
- Kutanis, Ö.R. ve Hancı, A. (25-26 Kasım 2004). Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları. *Osmangazi Üniversitesi İİBF 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Eskişehir: 457-464.
- Külter, B. ve Demirgüneş, K. (2010). Değer Temelli Pazarlama: Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20(2): 327-339.
- Lee, S. ve S. Lim. (2009). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Service Business. *Journal of Service Business*. 3.1, 1-13.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 6.2, 295-310.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entepreneurial Orientation Cunstruct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*. 21.1, 135-172.

- McClelland, D.C. (1962). Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*. 40.4, 99-112.
- McDonald, P., Gandz, J. (1991). Identification of Values Relevant to Business Research. *Human Resource Management*. 30.2 217-236.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*. 21, 246-275.
- Murray, A.J. and Greenes, K.A. (2006). Workplace Innovation: Enterprise of the Future New Leadership Strategies for the Enterprise of the Future. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 36.4, 358-370.
- Naktiyok, A. ve S.B. K k. (2006).  vresel Fakt rlerin   Girişimcilik  zerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8.2, 77-96.
-  g t, A., İraz, R. ve Zerenler, M. (2007). Değer Mühendisliği (Value Engineering) Uygulamalarının Fonksiyonel Etkinlik Açısından İşletmelerin Somut ve Soyut Varlıklarına Yönelik Olası Etkileri. *S  İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13: 51-68.
-  zdevecioğlu, M. ve Cingöz, A. (2009). Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik  ereve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 81-89.
- Özgener, ř. (2000). Değer Yönetimi: İmalat Sanayindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*. 1(1): 173-190.
- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organisational Effectiveness. *Public Productivity Review*. 5.2: 122-140.
- Pirtini, S., Atalık,  . ve Aygün G., (2006). Markaya Yönelik İletişim ve Marka Değeri Açısından T keticiler Tercihlerinin Etkileyen Fakt rlerin Havayolu M şterileri  zerinde İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, 125-136.
- 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*. 33.3, 761-787.
- Raykov, T. (1997). Scale reliability, Cronbach's Coefficient Alpha, and violations of essential tau-equivalence with fixed congeneric components. *Multivariate Behavioral Research*, 32, 329-353.
- Rosenthal, J. and Masarech, M.A. (2003). High Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results. *Journal of Organizational Excellence*. 22.2, 3-18.
- Shaker, A.Z. and Pearce, J.A. (1994). Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms. *Entrepreneurship, Innovation and Change*. 3.1, 169-185.

- Shaver, K.G. and Scott, L.R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneur Theory and Practice*, 16.2, 23-47.
- Savaşçı, İ.,Günay.G.N.(2008). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması: GSM Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 30, 251-274
- Sümer, N. (2000).. Yapısal Eşitlik Modellemeleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), s.49-74.
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*. 19.5, 526-533.
- Uygun, M., Mete, S. ve E. Güner. (2015). Genç Girişimci Adayların Girişimcilik Eğilimlerinde Girişimciliğe Yönelik Motivasyonlarının Rolü. *International Journal of Social Sciences and Education Research*. 1.4, 1606-1635.
- Vasapollo, L. (1996). On The Economic Theory of Entrepreneurship: The Strategic Role of the Entrepreneurial Function. *International Review of Sociology*. 6.2, 191-213.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25.2, 139-153.
- Yeşilay, R.B ve Üçok, Z (2016) Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının Havacılık Sektöründeki Kobi'lerde Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Ulusal Havacılık ve Uzay Konferansı Bildiri Kitabı*, 038, 2-13
- Yılmaz, H. (2010). Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetim Modellerinin Uygulanması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2.2, 59-76.
- Zaim, H. ve Gürün, F. (2007). Kurumsal Başarının Gizli Anahtarı: Entelektüel Sermaye. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 53: 295-312.
- Zimmerer, T.W. ve Scarborough, N.M.(2002). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. 3. Edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

### **Tezler**

- Altuntaş, G. ( 2010) Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve IMKB Ulusal- 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi: *Doktora Tezi*: İstanbul:İstanbul Üniversitesi SBE
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. *Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

- Demircan, N. (2000). Girişimcilik ve Girişimcilerin Özellikleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze YTE SBE.
- Demirel, E.T. (2003). Girişimcilik Kültürü. *Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Göçmen, S. (2007). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik. *Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Gökşen, E. (2002). Hızlı Değişimin Getirdiği Belirsizlik Ortamında Toplumsal-Örgütsel Güç Mesafesi ve Belirsizlikle Baş Edebilme: Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Kapu, H. (2001). Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yaşayan Girişimci/Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Kılıçer, T. (2011). KOBİ'lerin Girişimci Pazarlama Yaklaşımı, Yenilik Yaratma Çabaları, Performansları ve Sahip Yöneticilerinin Girişimcilik Tutumları Açısından Profilleri. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Kumral, N. (1993). Bölgesel Gelişme Politikası Aracı Olarak Ekonomik Kalkınma Ajansları ve Girişimciliğın Teşviki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Oyman, S. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme. *Uzmanlık Tezi*. Ankara: T.C. Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü.
- Özer, Ö. (2011). Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Tutar, Ö. (2007). Türkiye'nin Kamu İstihdam Kurumu Olarak Türkiye İş Kurumunun Toplumdaki İmaj Tespiti ve İmaj Geliştirme Üzerine Bir Çalışma. *Uzmanlık Tezi*. Ankara: TC ÇSB Türkiye İş kurumu Genel Müdürlüğü.
- Wall, A.A (2007), The Characteristics of a High Performance Organization, Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, ISSN 1751-5637, Vol:8, No:3, 175-785
- Yılmaz, N. (2012). Stratejik Perspektifte Yenilikçilik ve Kurumsal Girişimcilik Temelli Büyüme: Türkiye Şeker Sektörü Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

### İnternet Kaynakları

- Altuntaş, G., Dönmez D. *Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma* <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme/article/downloadSuppFile/102301389/3/1023000346> ( 14 Nisan 2016)

KOSGEB, b.t. *İş Planı Rehberi*. <http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/GirisimcilikYayinlari/IsPlaniRehberi.pdf>. (20 Mart 2017).

Carr, D.F. (2003) .*Corporate Performance Management*.

Yılmaz , E. *Finansal Risklerin Yönetilmesinde Türev Ürünlerin Kullanımı: Borsa İstanbul (Bist) 100 Endeksi'ndeki Şirketler Üzerine Bir Araştırma* “[http://isarder.org/2016/vol.8\\_issue.1\\_article035\\_full\\_text.pdf](http://isarder.org/2016/vol.8_issue.1_article035_full_text.pdf)” ( 13 Nisan 2017)

“<http://www.baselinemag.com/c/a/Projects-Enterprise-Planning/Corporate-Performance-Management>” (25 Mart 2017).

“<http://hrtransformationbook.com/books/resources>” )

“<https://www.kap.org.tr>”

“<http://www.borsaistanbul.com>”

“[http://www.tolerosolutions.com/wp-content/uploads/2015/05/Tolero-Solutions\\_Whitepaper\\_High-Performance-Culture\\_FINAL.pdf](http://www.tolerosolutions.com/wp-content/uploads/2015/05/Tolero-Solutions_Whitepaper_High-Performance-Culture_FINAL.pdf)”

“<http://www.tolerosolutions.com/wp-content/uploads/2015/05/Tolero-Solutions-High-Performance-Culture-Checklist-5-20-15.pdf>”

“<http://www.istekobi.com.tr/kobi-bilgi-merkezi/makaleler/satmaya-degil-deger-yaratmaya-odaklanin-m58.aspx>”

“<http://www.arguden.net/tr/makaleler/deger-yaratmak>”/

“<http://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2014/06/blessingwhite-high-performance-cultures.pdf>”



## EK

Sayın katılımcı, bu anket, **Girişimcilik Yöneliminin Yüksek Performans Kültürü Etkisiyle Değer Yaratmadaki Rolü Üzerine Bir Çalışma: IMKB ye Kote Olan Şirketler** isimli doktora tez çalışmasının uygulama kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Gerçekte araştırma kendine, şirketlerin son dönem rekabet aracı olarak kullandıkları, aynı zamanda bir örgütsel düzey ve bilimsel çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği yüksek olan girişimcilik yönelimi kavramının yine ürün veya hizmetin tasarımından itibaren müşteriye sunulmasına kadar geçen süredeki tüm faaliyetleri ifade eden değer yönetimi kavramı ile ilişkisinde şirket içi yüksek performans kültürünün ne denli aracı etkisi olduğu sorusunu ele almıştır.

Bu amacı gerçekleştirmek için hazırlanan anket formuna titizlikle vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak olup, cevaplarınız gizli tutulacak ve toplu olarak değerlendirilecektir. Araştırmanın başarılı olabilmesi, sizlerin sorulara doğru ve anlaşılabilir cevaplar vermesine bağlıdır. Anketteki ifadeleri değerlendirirken, düşüncelerinize en yakın olduğunu belirlediğiniz cevap seçeneğine (X) işareti koyunuz. Bütün cevaplar kesinlikle gizlilik ilkesine uygun bir biçimde saklanacaktır. Verdiğiniz bilgiler için teşekkür ederim.

Saygılarımla Öğr.Gör. Çağlar PEHLİVAN

### I. Kısım

1.Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

2. Yaşınız.

30 ve aşağısı  31-40  41-50  51 ve üzeri

3. Öğrenim düzeyiniz

Lise  Üniversite

4. Bulduğunuz işletmede çalışma süreniz:

Bir yıldan az  1-5  6-10  10 ve üzeri

4.Faaliyet gösterdiğiniz sektörde deneyim süreniz:

Bir yıldan az     1-5 yıl     6-9 yıl     10 yıl ve üzeri

5. Çalıştığınız işletme,

Yerli sermaye     Yabancı ağırlıklı sermaye     Yerli ve yabancı sermaye eşit

6. Çalıştığınız işletmenin kuruluş yılı:

1980 ve öncesi     1981-1990 arası     1991-2000 arası     2001 ve sonrası

7. İşletmenizde toplam çalışan sayısı

0-10     10-19     20-29     30-39     40-49     50 ve üzeri

## II. Kısım

Girişimcilik Yönelimi ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

### Girişimcilik Yönelimi Ölçeği ( Entrepreneurial Orientation /Lumpkin&Dess(1996 )

	İfade A						İfade B
1.	İşletmemiz mevcut pazara <b>nadiren</b> yeni ürün ve hizmetler sunar.	1	2	3	4	5	İşletmemiz mevcut pazara <b>sıklıkla</b> pazara yeni ürün ve hizmetler sunar.
2.	İşletmemizce mevcut pazara sunulan ürün ve hizmetlerimizdeki değişiklikler sıklıkla ufak tefektir.	1	2	3	4	5	İşletmemizce mevcut pazara sunulan ürün ve hizmetlerimizdeki değişiklikler daha öncelilere kıyasla oldukça büyüktür.
3.	İşletmemiz şimdiye kadar herhangi bir biçimde iş modelini ve misyonunu gözden geçirmedir.	1	2	3	4	5	İşletmemiz sıklıkla iş modelini ve misyonunu gözden geçirir ve değişiklikler yapar.
4.	İşletmemiz faaliyet gösterdiği pazara ek olarak yeni pazarlara açılmak amacıyla yeni ürün ve hizmet geliştirmez.	1	2	3	4	5	İşletmemiz faaliyet gösterdiği pazara ek olarak yeni pazarlara açılmak amacıyla çok sayıda yeni ürün ve hizmet geliştirir.
5.	İşletmemizin faaliyet gösterdiği sektör dışında herhangi bir yatırımı yoktur.	1	2	3	4	5	İşletmemizin faaliyet gösterdiği sektör dışında da yatırımları vardır.
6.	İşletmemiz, müşterileri için değer yaratmak adına herhangi yeni bir faaliyet gerçekleştirmez.	1	2	3	4	5	İşletmemiz, müşterileri için dağıtım kanallarını geliştirme, satış personelinin artırma, reklam, vb. etkinliklerle değer yaratma faaliyetlerinde bulunur.
7.	İşletmemiz, müşterileri için değer yaratmak adına diğer işletmelerle işbirliği yapmaz.	1	2	3	4	5	İşletmemiz, müşterileri için değer yaratmak adına diğer işletmelerle işbirliği yapar.
8.	İşletmemizde rakiplerini takip eder ve onların hamlelerine cevap verir.	1	2	3	4	5	İşletmemiz rekabet koşul ve stratejilerini belirler; rakiplerinin daha sonradan izleyeceği yeni ve öncü uygulamaları başlatır.
9.	İşletmemiz rakipleri ya da benzer işletmelerce uygulanan başarılı stratejileri taklit eder.	1	2	3	4	5	İşletmemiz yeni ürün, hizmet ve yönetim tekniklerinin geliştirilmesinde ve yeni teknolojilerin işletmeye kazandırılmasında öncü rol oynar.
10.	İşletmemizde maliyetlerin rakiplerimizden daha hızlı bir biçimde düşmesine dikkat edilmez.	1	2	3	4	5	İşletmemizde maliyetlerin rakiplerimizden daha hızlı bir biçimde düşmesine dikkat ederiz.

11.	İşletmemizde genellikle sunulan ürün ve hizmetlerin kalite ve çeşitliliğini rakiplerimizi izleyerek geliştiririz.	1	2	3	4	5	İşletmemizde sunulan ürün ve hizmetlerimizin kalite ve çeşitliliğini rakiplerimizden önce geliştiririz.
12.	İşletmemizde sunduğumuz ürün ve hizmetlerin fiyatını genellikle piyasa koşulları belirler.	1	2	3	4	5	İşletmemizde sunduğumuz ürün ve hizmetlerin fiyatını genellikle biz belirleriz ve piyasa bizi takip eder.
13.	İşletmemiz geçmiş yıllarda yeni ürün / hizmet / süreç, vb. geliştirmek amacıyla hiç AR- GE yatırımı yapmamıştır.	1	2	3	4	5	İşletmemiz geçmiş yıllarda yeni ürün / hizmet / süreç, vb. geliştirmek amacıyla sektörün üzerinde bir AR- GE yatırımı yapmıştır.
14.	Belirsiz koşullar altında, potansiyel fırsatlardan yararlanmak amacıyla riske girme ve agresif bir strateji izleme olasılığımız oldukça düşüktür.	1	2	3	4	5	Belirsiz koşullar altında potansiyel fırsatlardan yararlanmak amacıyla riske girme ve agresif bir strateji izleme olasılığımız oldukça düşüktür.
15.	Tepe yöneticilerimizin, geri dönüş şansı fazla ama risk oranı yüksek projeleri uygulama olasılığı oldukça düşüktür.	1	2	3	4	5	Tepe yöneticilerimizin, geri dönüş şansı fazla ama risk oranı yüksek projeleri uygulama olasılığı oldukça yüksektir.
16.	İşletmemizde yüksek-riskli projeler için tolerans düzeyi düşüktür.	1	2	3	4	5	İşletmemizde yüksek-riskli projeler için tolerans düzeyi yüksektir.
17.	Çalışanlarımız aldıkları risk sonucu başarısız olurlarsa cezalandırılırlar.	1	2	3	4	5	Çalışanlarımız aldıkları risk sonucu başarısız olurlarsa ödüllendirilirler.
18.	İşletmemizin farkına vardığı ama yararlanamadığı bir fırsat hata yapmakla eşdeğer görülmez.	1	2	3	4	5	İşletmemizin farkına vardığı ama yararlanamadığı bir fırsat hata yapmakla eşdeğer görülür.
19.	Belirsiz koşullar altında tepe yöneticilerimiz cesur ve uzun dönemli kararlar almaktan çok bekle ve gör politikası uygulurlar.	1	2	3	4	5	Belirsiz koşullar altında tepe yöneticilerimiz potansiyel fırsatlardan yararlanmak amacıyla cesur ve uzun dönemli kararlar almaktan çekinmezler.
20.	İşletmemiz genellikle hukukun ve rekabet kurallarının elverdiği ölçüde işbirliğini ve "beraber var olma" felsefesini izler.	1	2	3	4	5	İşletmemiz, "rakibini yok et" düsturu ile ve çok saldırgan bir tarzda hareket eder.
21.	İşletmemiz rakiplerinden iş/müşteri kapmak için özel bir çaba göstermez.	1	2	3	4	5	İşletmemiz fazlasıyla rekabetçi ve saldırganıdır.
22.	İşletmemiz pazar payını arttırmak amacıyla özel bir çaba göstermez.	1	2	3	4	5	İşletmemiz pazar payını arttırmak ve pazarda bir numara olmak için gerekirse karlılıktan bile vazgeçer.

### III.Kısım:

Yüksek Performans Kültürü ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

141

VİZYON VE STRATEJİ					
1. Çalıştığımız işletmenin üst yönetimi, <b><i>es anlı olarak</i></b> kısa dönemli planlara ve uzun dönemli sürdürülebilirliğe ne kadar iyi odaklanır?	1. Çok kötü odaklanıyor.	2.	3.	4.	5. Çok iyi odaklanıyor.
2. Gelecek ile ilgili yönetim planları hakkında ne kadar iyimlersiniz?	1. Çok kötümser	2.	3.	4.	5. Çok iyimser
3. İşletme stratejiniz hakkındaki kurum içi iletişimin ne derece yeterli olduğunu düşünürsünüz?	1. Tamamen yetersiz	2.	3.	4.	5. Tamamen yeterli
4. Gelecek ile ilgili üst yönetiminizin vizyonu hakkında ne kadar teşvik edildiğinizi düşünürsünüz?	1. Tamamen teşvik edilmiyorum.	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde teşvik ediliyorum.
5. Yöneticiniz işletmenizin bir geleceği olduğuna ne kadar kuvvetli biçimde inanır?	1. İnanmıyorum.	2.	3.	4.	5. Güçlü biçimde inanıyor.
6. Çalışanlarınızın gelişim stratejileri, işletmenizin stratejileri ile ne kadar uyumludur?	1. Düşük düzeyde uyumlu	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde uyumlu
<b>LİDERLİK</b>					
7. Yönetiminizin işletmenizi başarı ile geleceğe götüreceğine ilişkin inancınız ne kadar güçlüdür?	1. Hiç inanmıyorum.	2.	3.	4.	5. Çok güçlü bir biçimde inanıyorum.
8. Üst yönetiminiz, çalışanların değişime kendini adanmalarını ne derece teşvik eder?	1. Hiçbir teşvik yok	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyli teşvik var.
9. Üst yönetiminiz, işletmenizin değerlerini ne derece benimser?	1. Benimsemez.	2.	3.	4.	5. Güçlü bir biçimde benimser.
10. Üst yönetiminiz ne dereceye kadar <b><i>yalnızca</i></b> en iyi yapılmış işi kabul eder?	1. Hiçbir zaman	2.	3.	4.	5. Her zaman
11. Bir üst yöneticiniz, yeni fikirlere ne kadar açıktır?	1. Hiç açık değildir.	2.	3.	4.	5. Çok açıktır.

12. Bir üst yöneticiniz, eğlenceli bir çalışma ortamı yaratma konusunda ne kadar tutkuludur?	1. Tutkulu değildir.	2.	3.	4.	5. Çok tutkuludur.
13. Bir üst yöneticiniz, işletmenizin sahip olduğu markalar hakkında ne kadar tutkuludur?	1. Tutkulu değildir.	2.	3.	4.	5. Çok tutkuludur.
<b>TEMEL YETENEKLER – İŞLETME</b>					
14. Örgüt kültürünüz ne dereceye kadar güvenilir olarak tanımlanabilir?	1. Asla tanımlanamaz.	2.	3.	4.	5. Geniş ölçüde tanımlanabilir.
15. İşletmenizde farklılıklara saygı göstermek ne derecede önemlidir?	1. Hiç önemli değildir.	2.	3.	4.	5. Çok önemlidir.
16. İşletmenizin finansal durumuna ilişkin tüm çalışanlar arası iletişim ne kadar yeterlidir?	1. Tamamen yetersizdir.	2.	3.	4.	5. Son derece yeterlidir.
17. Çalışanlarınız ne derece işletmenizi bir adım ileriye götürmeye isteklidir?	1. Hiç istekli değildir.	2.	3.	4.	5. Çok isteklidir.
18. İşletme yönetiminiz ne derece güvenilirdir?	1. Hiç güvenilir değildir.	2.	3.	4.	5. Çok güvenilirdir.
19. İşletmeniz çalışanlarınızın işlerini daha iyi yapabilmeleri için sunulacak eğitim fırsatlarını ne derece garanti altına alır?	1. Hiç bir zaman	2.	3.	4.	5. Her zaman
20. Çalışanlar için oluşturulmuş rekabetçi ortam işletmeniz için ne yararlıdır?	1. Hiç yararlı değildir.	2.	3.	4.	5. Çok yararlıdır.
<b>TEMEL YETENEKLER – GRUP / TAKIM</b>					
21. Takımınız ne sıklıkla bir şeyler yapmanın yeni yollarını arar?	1. Hiçbir zaman	2.	3.	4.	5. Her zaman
22. Takımınız, amaçlarını ne kadar iyi anlar?	1. Hiç anlamaz.	2.	3.	4.	5. Çok iyi anlar.

23. Meslektaşlarınız düşüncelerini yönetim ile paylaşmakta ne kadar özgürdür?	1. Özgür değillerdir.	2.	3.	4.	5. Çok özgürlerdir.
24. Yöneticileriniz ve çalışanlarınız, birbirlerinin değişik ilgi alanlarına ne ölçüde saygılıdır?	1. Hiç saygılı değillerdir.	2.	3.	4.	5. Çok saygılılardır.
25. Çalışanlarınız işlerini etkileyecek konularda ne kadar güncel bilgiye sahiptir?	1. Çok az	2.	3.	4.	5. Çok fazla
26. Takım üyeleriniz birbirlerini ne ölçüde destekler?	1. Desteklemez.	2.	3.	4.	5. Çok destekler.
27. Takım üyeleriniz birbirlerine ne ölçüde güvenir?	1. Güvenmez.	2.	3.	4.	5. Çok güvenir.

<b>TEMEL YETENEKLER – KİŞİSEL</b>					
28. İşletmeniz içerisindeki kişisel gelişiminizin kontrolü konusunda ne derece yetki sahibisiniz?	1. Yetki sahibi değilim.	2.	3.	4.	5. Çok yetki sahibiyim.
29. İşinizin gerektirdiği zorluklarla baş edecek yetkinliklere ne derecede sahip olduğunuzu inanırsınız?	1. İnanmam.	2.	3.	4.	5. Çok güçlü biçimde inanırım.
30. Şu anki iş yükünüz ile ne derece baş edersiniz?	1. Baş edemem.	2.	3.	4.	5. Çok iyi baş ederim.
31. Size verilen işin sorumluluk miktarından ne derece memnunsunuz?	1. Hiç memnun değilim.	2.	3.	4.	5. Çok memnunum.
32. İşinizde girişimciliğinizi ne ölçüde kullanıyorsunuz?	1. Hiç	2.	3.	4.	5. Her zaman
33. İşinizin kalitesinden ne kadar sorumlusunuz?	1. Sorumlu değilim.	2.	3.	4.	5. Çok yüksek düzeyde sorumluyum.
34. Fiziksel (örneğin, işyeri, ısı, ışık, gürültü, vb.) çalışma koşullarınız ne kadar yeterlidir?	1. Tamamen yetersizdir.	2.	3.	4.	5. Tamamen yeterlidir.
35. İşiniz ile ilgili konularda inovatif çözümler getirmek için ne kadar teşvik ediliyorsunuz?	1. Hiçbir zaman	2.	3.	4.	5. Her zaman

36. İş ilişkileriniz ne kadar pozitifdir?	1. Negatiftir.	2.	3.	4.	5. Pozitifdir.
<b>ÖDÜLENDİRME SİSTEMİ</b>					
37. İşletmenizde aynı/benzer düzeyde çalışanların ne kadarı eşit biçimde ücretlendirilir?	1. Hiçbir çalışan	2.	3.	4.	5. Tüm çalışanlar
38. Ücret paketiniz (maaş, ek ödemeler, prim, vergi teşvikleri, vb.) üstlendiğiniz sorumluluklarla ne kadar örtüşür?	1. Hiç örtüşmez.	2.	3.	4.	5. Tamamen örtüşür.
39. İşletmenizde başarıyla görev yapan çalışanlar, ne sıklıkta başarısına uygun biçimde ödüllendirilir?	1. Hiçbir zaman	2.	3.	4.	5. Her zaman
40. Geçen altı ay içerisinde ne sıklıkta iyi yaptığınız bir iş karşılığında takdir edildiniz?	1. Hiç	2.	3.	4.	5. Sürekli
41. İyi bir iş yaptığınızda, ne sıklıkta övgü alırsınız?	1. Hiçbir zaman	2.	3.	4.	5. Her zaman
<b>PERFORMANS YÖNETİMİ</b>					
42. Sizin amaçlarınız ile yöneticinizin amaçları ne ölçüde uyumludur?	1. Uyumlu değildir.	2.	3.	4.	5. Tamamen uyumludur.
43. Yöneticiniz, performansınız ile ilgili olarak ne sıklıkta samimi biçimde pozitif ya da negatif geri bildirimde bulunur?	1. Çok nadir	2.	3.	4.	5. Çok sık
44. İşletmenizde yürütülen performans değerlendirme sürecinin ne dereceye kadar adil olduğunu inanırsınız?	1. İnanmam.	2.	3.	4.	5. Çok güçlü biçimde inanırım.
45. Son altı ay içerisinde, çalıştığınız işletmedeki kariyer yolunuz ne sıklıkla tartışıldı?	1. Hiç	2.	3.	4.	5. Sürekli olarak
46. Performansınızın ne dereceye kadar iyi bir performans skoruna bağlı olduğuna inanırsınız?	1. Hiç inanmam.	2.	3.	4.	5. Güçlü bir biçimde inanırım.
47. İş hedeflerinize ulaşmada ne dereceye kadar sorumlu tutulursunuz?	1. Sorumlu tutulmam.	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde sorumlu tutulurum.

48. İş performansınız ile ilgili geri bildirimlerin ne kadar yeterli olduğunu düşünürsünüz?	1. Tamamen yetersiz	2.	3.	4.	5. Tamamen yeterli
<b>POLİTİKA VE PROSEDÜRLER</b>					
49. İşletmenizin politika ve prosedürleri, takımlarınıza ne kadar açık biçimde iletilir?	1. Hiç açık değildir.	2.	3.	4.	5. Son derece açıktır.
50. Çalışan seçme ve yerleştirme sürecinizin, işletme içerisinde ne dereceye kadar adil biçimde uygulandığını düşünürsünüz?	1. İnanmam.	2.	3.	4.	5. Güçlü bir biçimde inanırım.
51. İşletmenizin etik politikasını ne kadar iyi anladığınızı düşünürsünüz?	1. Hiç anlamam.	2.	3.	4.	5. Çok iyi anlarım.
52. (AIDS, vb. gibi) tehlikeli kabul edilen bazı hastalıklarla mücadele konusunda işletmenizin ne dereceye kadar kararlı bir politikaya sahip olduğunu düşünürsünüz?	1. Hiç kararlı değildir.	2.	3.	4.	5. Son derece kararlıdır.
53. İstihdamda fırsat eşitliği ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi ne kadar iyi anladığınızı düşünürsünüz?	1. Çok düşük düzeyde	2.	3.	4.	5. Çok iyi düzeyde
54. Tüm çalışanlar için disiplin prosedürleriniz ne ölçüde adil biçimde uygulanır?	1. Düşük düzeyde	2.	3.	4.	5. Çok iyi düzeyde
<b>PAYDAŞ MEMNUNİYETİ – MÜŞTERİ</b>					
55. İşletmenize müşterileriniz tarafından iletilen geri bildirimler ne kadar doğrudur?	1. Tamamen yanlıştır.	2.	3.	4.	5. Tamamen doğrudur.
56. İşletmenizde, müşterileriniz tarafından iletilen geri bildirimlere ne kadar değer verilir?	1. Hiç değer verilmez.	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde değer verilir.
57. İşletmenizde karar alınırken, müşterilerinizin istek ve ihtiyaçları ne dereceye kadar önem arz eder?	1. Tamamen göz ardı edilir.	2.	3.	4.	5. Her zaman dikkate alınır.
58. İşletmenizde üretilen mal ve hizmetlerin müşteri gereksinimlerini karşılayacağı ne ölçüde garanti edilir?	1. Nadiren	2.	3.	4.	5. Sürekli



59. İşletmeniz güç ya da pozisyonunu müşterileri üzerinde kullanmaktan ne dereceye kadar kaçınır?	1. Kaçınmaz.	2.	3.	4.	5. Tamamen kaçınır.
<b>PAYDAŞ MEMNUNİYETİ – TEDARİKÇİ</b>					
60. İşinizle ilgili kararlarda tedarikçilerinizin ne ölçüde kararlara katılımına izin verirsiniz?	1. Hiçbir zaman	2.	3.	4.	5. Her zaman
61. İşletmeniz güç ya da pozisyonunu tedarikçileri üzerinde kullanmaktan ne dereceye kadar kaçınır?	1. Kaçınmaz.	2.	3.	4.	5. Tamamen kaçınır.
62. İşletmenizde, tedarikçileriniz tarafından iletilen geri bildirimlere ne kadar değer verilir?	1. Hiç değer verilmaz.	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde değer verilir.
63. İşletmeniz tedarikçilerinizin işin önemli bir parçası olması durumuna ne kadar önem verir?	1. Hiç önem vermez.	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde önem verir.
<b>PAYDAŞ MEMNUNİYETİ – TOPLUM</b>					
64. İşletmeniz toplumsal gelişmesine olan katkısı ne kadar belirgindir?	1. Belirgin değildir.	2.	3.	4.	5. Oldukça belirgindir.
65. İşletmeniz ne ölçüde sosyal sorumluluk sahibi olarak hareket eder?	1. Belirgin olmayan bir biçimde	2.	3.	4.	5. Oldukça belirgin biçimde
66. İşletmenizde, çalışanların toplumsal faaliyetlerde bulunması ne dereceye kadar teşvik edilir?	1. Hiç teşvik edilmez.	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde teşvik edilir.
<b>PAYDAŞ MEMNUNİYETİ – İNSANLAR</b>					
67. İşletmenizde sağlıklı bir iş ve özel yaşam dengesi kurulması ne dereceye kadar teşvik edilir?	1. Hiç teşvik edilmez.	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde teşvik edilir.

68. İşinizin en iyi yaptığınız şeyi yapma fırsatı sunması açısından ne derece memnunsunuz?	1. Hiç memnun değilim.	2.	3.	4.	5. Çok memnunum.
69. İşinizi ne ölçüde ilginç bulursunuz?	1. Hiç ilginç değil	2.	3.	4.	5. Çok ilginç
70. İşletmenizin çalışanları ile ne ölçüde iyi ilişkiler kurduğuna inanırsınız?	1. İnanmam.	2.	3.	4.	5. Güçlü bir biçimde inanırım.
71. İşinizin işletmenizin başarısına katkısı olduğuna ne dereceye kadar inanırsınız?	1. İnanmam.	2.	3.	4.	5. Güçlü bir biçimde inanırım.
72. İşletmenizdeki terfi kararlarında etnik kökenin ne derece önemli olduğunu düşünürsünüz?	1. Hiç önemli değildir.	2.	3.	4.	5. Çok önemlidir.
73. İşletmeniz çalışmak ne ölçüde eğlenceli bir yerdir?	1. Hiç eğlenceli değildir.	2.	3.	4.	5. Çok eğlencelidir.
74. İşletmeniz çalışanları ile ne ölçüde ilgilenir?	1. Çok az	2.	3.	4.	5. Oldukça fazla
75. İşletmeniz dezavantajlı grupların terfilerinde ne dereceye kadar proaktiftir?	1. Hiç proaktif değildir.	2.	3.	4.	5. Oldukça proaktiftir.
76. Arkadaşlarınızı, çalıştığınız işletmeye katılmaya davet etmek konusunda ne kadar teşvik ediliyorsunuz?	1. Hiç teşvik edilmez.	2.	3.	4.	5. Yüksek düzeyde teşvik edilir.

#### IV. Kısım:

Değer Yaratma ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere uygun olan ifadeyi işaretleyiniz.

Bu bölümde sırası ile <b>Çalışan, Ürün ve Müşteri Değerine</b> ilişkin sorulara yer verilmiştir. Her bir maddeyi okuduktan sonra <b>katılma derecenizi</b> gösteren seçeneğin altındaki kutuya (x) işareti koyunuz	Tamamen	Büyük Oranda	Orta Düzeyde	Çok Az	Hiç
	5	4	3	2	1
1. İşletmeniz çalışanlar ilişkilerinde şeffaflığı benimser.					
2. İşletmenizde çalışanlar ilişkilerinde açıklık ilkesini benimser.					
3. İşletmenizde iletişim kurmak karmaşayı engeller.					
4. İşletmenizde açıklıksözlülüğe herşeyden önce önem verilir.					
5. İşletmenizde adalet öncelikli değerinizdir.					
6. İşletmenizde ilişkilerinizde erdemli davranmak esastır.					
7. İşletmenizde karar süreçlerinde nesnellik kullanılır.					
8. İşletmeniz hesapverilebilir					
9. İşletmeniz verdiği sözlerin arkasında durmaktadır.					
10. İşletmeniz çalışanların yapmış olduğu eylemlerin sorumluluğunu alır.					
11. İşletmeniz çalışanların yapmış olduğu eylemlerin sorumluluğunu alır.					
12. İşletmeniz çalışanlarının toplum ile pozitif ilişkiler kurmasına katkı sağlar.					
13. İşletmeniz çalışanlarının toplum için yapılan sosyal sorumluluk projelerine katılmasını destekler.					
14. İşletmeniz çalışanlarının yaşam kalitesi için çalışır.					
15. İşletmeniz çalışanlarının iyi vatandaş olmasını ister.					
16. İşletmeniz çalışanlarının toplum ilişkilerinde çalışan gönüllüğünü destekler.					
17. İşletmenizde kişilerarası ilişkilerde güven önemli bir değerdir					
18. İşletmenizde kişilerarası ilişkilerde etik önemli bir değerdir					
19. İşletmenizde kişilerarası ilişkilerde fazilet önemli bir değerdir					
19. İşletmenizde kişilerarası ilişkilerde manevi değerler önemli bir değerdir					
20. İşletme yönetiminiz kararlara katılımı destekler.					
21. İşletmeniz karar verme süreçlerinde çalışanlarına söz hakkı verir.					
22. İşletmeniz çalışanlarına yetki devreder.					
23. İşletmeniz işyerinde örnek işgücü oluşturmak için çalışanların gelişmiş yeteneklerini odaklanır.					
24. İşletmeniz çalışanların enerjilerine odaklanarak kaliteli insan yetiştirir.					
25. İşletmeniz kaliteli eğitime önem vererek profesyonel büyümeyi destekler.					
26. İşletmeniz kaliteli eğitime ve gelişime destek vererek gelişim odaklı öğrenmeyi destekler.					
27. İşletmeniz kaliteli eğitime ve gelişime destek vererek kariyer gelişimini destekler.					

28. İşletmenizde müşteri odaklı satış personeli işletme performansını artırır.					
29. İşletmenizde müşteri odaklı satış personeli değer odaklı satış performansını artırır.					
30. İşletmenizin satış stratejisi Pazar performansını artırır					
31. İşletmenizde müşteri öncelikli yaklaşım satış personelinin performansını artırır.					
32. İşletmenizde müşteri segmentasyonu yaklaşımı satış personelinin performansını artırır.					
33. İşletmenizde satış modelleri satış personelinin performansını artırır.					



## **ÖZGEÇMİŞ**

Çağlar Pehlivan 1977 yılında Ankara’da dünyaya gelmiştir. İlköğretimi Ulubatlı Hasan İlkokulunda, orta ve lise öğrenimini Özel Yükseliş Lisesi’nde tamamlamıştır. 2000 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nden lisans derecesi almaya hak kazanmış; 2001 yılında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyasal Bilgiler Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri yüksek lisans programına kayıt olmuş, 2003 yılında yüksek lisans derecesi almaya hak kazanmıştır. Yine, 2001 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü’nde uzman kadrosu ile göreve başlamış, 2006 yılında Kocaeli Üniversitesi Gebze Meslek Yüksekokulu’na Öğretim Görevlisi kadrosu ile atanmıştır. 2012 yılında Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon doktora programına kayıt olmuştur.

Halen, Kocaeli Üniversitesi Hereke Meslek Yüksekokulu’na öğretim görevlisi kadrosu ile çalışmaktadır. İngilizce bilen Pehlivan, evli ve iki kız çocuğu annesidir.