

GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN KARIYER ÇAPALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ*

THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON THE CAREER ANCHORS, THE
ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THIS CORRELATION

Dr. Ahmet Barış SOLMAZTÜRK

solmazturk@gmail.com, İstanbul/TÜRKİYE

Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, gdundar@istanbul.edu.tr,
İstanbul/TÜRKİYE

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, kurumlardaki girişimcilik yöneliminin, çalışanların kariyer yönelimleri- kariyer çapaları üzerindeki etkisini ve bu ilişki içerisinde algılanan örgütsel desteğin rolünü incelemektir. Bu çalışmanın uygulama bölümü, İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede söz konusu kurumlardaki akademik görevi bulunmayan, beyaz yakalı çalışanların düşünce ve algıları temel alınmıştır. Araştırma evreni içerisinde %95 güven aralığında bu kurumlarda görev yapan 406 çalışandan alınan cevaplar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kariyer yönelimi boyutları ile en çok anlamlı ilişkiye sahip olan girişimcilik yönelimi boyutu ileri etkililiktir ve bu ilişkisi daha çok örgütsel destek aracılığı ile sağlanmaktadır. Agresif rekabet, yenilikçilik ve risk alma boyutunun kariyer çapaları üzerindeki etkisi sadece doğrudan gerçekleşmiştir. Özerklik boyutunun kariyer çapaları üzerindeki kısmi etkisinin ise hem doğrudan hem de örgütsel destek algısının aracı rolü ile sağlandığı görülmüştür. Son olarak, örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin, agresif rekabet ve ileri etkililik boyutlarında anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın literatüre katkısı girişimcilik yöneliminin, kariyer çapaları (yönelimi) kavramı ile arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve kurum içindeki pek çok unsura etki ettiği bilinen örgütsel destek algısının bu ilişkiadaki rolünün tespit edilmesi ve yazındaki bu boşluğu doldurması olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik Yönelimi, Kariyer Çapaları, Algılanan Örgütsel Destek

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the impact of entrepreneurial orientation on career Anchors and the role of perceived organizational support in this correlation. The field research supporting this study was carried out in foundation universities in Istanbul. In this context, opinions and attitudes of white collar employees who do not have academic duties were taken as a base. The sample size was determined within the 95% confidence interval and answers from 406 employees were included. Research findings suggest that, one dimension of entrepreneurship orientation, with the most significant relationship with the dimensions of career orientation is proactiveness, and this relationship is mostly achieved through organizational support. The impact of aggressive competition, innovation and risk-taking on career anchors has only been directly realized. The partial impact of the autonomy dimension on career anchors has been observed to be provided by both direct and organizational support. Finally, it has been established that the regulatory impact of organizational support in aggressive competition and proactiveness dimensions is significant. The contribution of this study to the literature is to expose the relationship between entrepreneurship orientation and career anchor concept, to explain the role of perceived organizational support—known to have effects on many elements within the organization—in this correlation, and filling a gap in the literature.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Career Anchors, Perceived Organizational Support

1. GİRİŞ

Bir organizasyon yapısı içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleri olarak kısaca tanımlanabilecek olan girişimcilik yönelimi, girişimcilik alanında yer bulan önemli kavramlardan biridir. Miller 'ın (1983) öncü çalışmasından bu yana geçen 30 yılı aşkın süre içerisinde, girişimcilik yönelimi ile ilgili tutum ve davranışlar firma düzeyinde girişimci kalıpları ve süreçleri gözlemleyen örgütsel bir olgu olarak konumlandırılmıştır (Wales vd., 2011: 895). Girişimcilik yönelimi stratejik hareket etme ile de yakından ilgilidir (Richard vd., 2004: 257; Lumpkin ve Dess, 1996: 142). Girişimcilik yönelimi ile eş anlamlı sayılabilecek pek çok kavramın yazında yer aldığı görülmektedir. Bu tanımların farklılaştığı noktalar girişimcilik yöneliminin ele alındığı firma büyüklüğü, kavramın stratejik yönetim unsuru olarak kullanılması ve kurumun kendisinin veya kurum içindeki unsurların girişimcilik yönelimlerinin incelenmesi şeklinde örneklenebilir.

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca varmak istediği hedeftir ve sadece işe özgü bir kavram değildir, birey iş dışındaki yaşamında sahip olduğu dinamikler ile de kariyerine yön verebilir (Dündar, 2013: 266). Kariyer çapaları kavramı, Edgar H. Schein ev Thomas De Long tarafından 1970' li yıllarda geliştirilmiştir. Kişisel değer ve tutumların bileşimi kariyer çapalarını oluşturmaktadır dolayısıyla bireyin algılamış olduğu bu değer ve tutumlar kariyer çapasına yön veren unsurlarıdır. Kişisel değerler kümesi olarak da adlandırılabilir bu kariyer dengeleri, işe girerken, iş değiştiren vb. kariyer tercihlerinde devreye girmekte ve bireyin kararları üzerinde etkili olmaktadır (Flippo, 1984: 248; Aytaç, 2005: 12; Dündar, 2013: 298). Dolayısıyla kariyer yönelimleri hem kişinin iç unsurlarından hem de dış unsurlardan etkilenmektedir. Kurumların çalışanlarının kariyer gelişimleri konusunda destekleyici çalışmalar yapması, hem çalışanlar için hem de kurumlar için faydalıdır.

Kurumlar, bir şekilde görevini yerine getiren çalışanlarının refahını gözettilerinde, ihtiyaçlarını karşıladıklarında bunun karşılığında çalışanlar tarafından da kurumlarına yönelik bir takım düşünce ve algılar ortaya çıkmaktadır. Bu algılar örgütsel destek algısı olarak tanımlanır. Çalışanların kurumları için olumlu düşüncelere sahip olmaları, daha verimli ve çok çalışmalarını sağlamaktadır (Eisenberger, vd., 1986:500-502). Genel olarak iyi bir maaş, toplumsal saygı, sağlık vb. giderlerin karşılanması gibi beklentilere cevap verilmesi çalışanlar tarafından olumlu karşılanacaktır (London, 1988: 23). Bireyin bir işi isteyerek yapmasında, kurumu tarafından desteklendiğini hissetmesi oldukça önemlidir. Kurumlar bu desteği sağlayamadıklarında çeşitli yönetsel ve fonksiyonel sorunlarla karşı karşıya kalabilirler (Hersey, Blanchard, 1993:408).

2. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Girişimciliğin örgütsel düzeyde gerçekleştirilmesinin önemi katlanarak artmaktadır. Girişimcilik yönelimine olan bu ilginin nedeni stratejik karar almanın zorunlu hale geldiği günümüz koşullarıdır. Kurumlar, klasik yönetim metodlarının yetersizliği, kaliteli çalışanların kurum içerisinde tutulması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, rakipleri alt etme vb. kaygılar ile girişimci faaliyetleri iç yapılarında desteklemektedir (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 55-56). Girişimcilik yönelimi, Zahra vd. (1999) tarafından literatüre dahil edilen kurumsal girişimcilik (Corporate Entrepreneurship) ve Runyan vd. (2008) tanımladığı küçük işletmeler yönelimi gibi girişimcilik literatüründeki benzer kavramlarla karşılaştırılabilir.

İç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmayı içeren kurumsal girişimciliğin aksine Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından tanımlanan şirket girişimciliği ve kendini yenileme (corporate venturing and self renewal) ve Runyan vd. (2008) tarafından tanımlanan ve işletmenin duygusal ilişkisini veya iş sahibine bağlanmasını kapsayan küçük işletme yöneliminde (small business orientation) olduğu gibi girişimcilik yönelimi, firmanın bir bütün olarak stratejik duruşuyla ilgilidir (Basso vd., 2009: 316). Böylece, girişimcilik yönelimi firma içindeki kilit kişilerin niyet ve tutumları ile firmanın girişimciliğe yönelik genel eğilimlerini birbirinden ayırmaya olanak sağlar (Lumpkin ve Dess, 1996; Wales vd., 2011: 360). Kurumsal girişimcilik kavramının temel varsayımı, bunun bir davranışsal olgu olduğudur ve tüm firmalar bir ucu tam muhafazakâr diğer ucu tam girişimci olan

kavramsal bir düzlem içerisinde bir noktada yer alırlar bu düzey, girişimci yoğunluğu olarak adlandırılır (Barringer ve Bluedorn, 1999: 422).

Henry Mintzberg (1973), girişimci bir örgüt stratejisi oluşturma düşüncesinin faydalarını ortaya koyan ilk araştırmacılardan birisidir (Wales vd., 2013: 359). Ancak girişimci firmalar fikrinin bilimsel bir bakış açısı kazanması Miller'ın (1983) çalışmasına kadar mümkün olmamıştır. Danny Miller bahsi geçen bu öncü çalışmada girişimci bir firmayı, ürün ve pazar yeniliğine giren, biraz riskli girişimler üstlenen ve ilk olarak proaktif yenilikler ile başlangıç yapıp, rakiplerini bir çırpıda silip süpüren şekilde dile getirmektedir (Miller, 1983: 771). Miller tarafından girişimcilik yöneliminin kalbi olarak konumlandırılan bu üç özellik; inovasyon, proaktiflik ve risk alma; firma düzeyinde girişimciliğin temel göstergeleri olarak yayınlandığı tarihten itibaren pek çok çalışmada atıfta bulunulmuş ve literatürdeki yerini almıştır (Durdan ve Ellis, 1993; Wales vd., 2011: 359). Miller'ın teorik katkılarına rağmen, Covin ve Slevin'ın (1989) çalışmasının yayınlanmasına kadar firma düzeyinde girişimcilik üzerine yapılan ampirik araştırmaların ciddi şekilde başlamadığı söylenebilir. Covin ve Slevin, daha sonra girişimcilik araştırmalarında popüler hale gelen dokuz maddeli bir kendini değerlendirme ölçeği geliştirerek literatüre önemli katkı sağlamışlardır. Bu ölçüm aracını kullanan çok sayıda çalışma olmuştur (Rauch vd., 2009: 767). Covin ve Slevin'ın (1989) geliştirdiği "girişimci oryantasyonu" yaklaşımı açıkça iki önemli kavram üzerine kuruludur. Bunlardan bir tanesi yukarıda değinildiği üzere Miller (1983: 770) tarafından önerilen firma düzeyinde girişimcilik fenomeninin üç değişkeni ve yapıyı operasyonel hale getirmek ve 'girişimci' olarak tanımlanan bir yönetim tarzı tanımlamak için P. Khandwalla (1977: 637-659) tarafından geliştirilen bir anketin yeniden kullanılmasıdır (Covin ve Slevin, 1989: 78; Basso vd., 2009: 314). Lumpkin ve Dess (1996) geçmiş çalışmaların üzerine girişimcilik yöneliminin boyutlarının bağımsız olarak ele alındığı çok boyutlu bir olgu olarak düşünülmesini önermiştir. Lumpkin ve Dess, girişimcilik yöneliminin çeşitli boyutlarının, bir firmanın girişimci olarak kabul edilmesi için birlikte değişmesi gerektiğini savunarak önceki uygulamaların ve tanımların dışına çıkmışlardır (Basso vd., 2009: 318) ve orijinal üç boyuta ek olarak iki ek boyut (rekabetçi agresiflik ve özerklik) daha önermişlerdir. Girişimcilik yönelimi ile ilgili bu sıra dışı yaklaşım teoride de bir bölünmenin doğmasına neden olmuştur (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu bağlamda Rekabetçi saldırganlığı belirlemek için kullanılan ölçüm araçları (Lumpkin ve Dess, 2001) ve özerklik (Lumpkin vd., 2009) Girişimcilik literatürüne katkı sağlamıştır. Özellikle, Lumpkin ve Dess'ın (1996) çalışmalarına yayınlanışlarından bu yana pek çok alıntı yapılmıştır (Durdan ve Ellis, 1993; Wales vd., 2011: 360). Girişimcilik yöneliminin boyutları kısaca aşağıda tanımlanmıştır.

Yenilikçilik (inovasyon): Lumpkin ve Dess (1996) yenilikçi stratejiyi, çevresel olayların ve değişimlerin ortaya çıkardığı koşulların fırsat yaratıp yaratmadığının incelenmesi, ileriye yönelik olarak çevrenin ihtiyaçları tespit edilerek bunların fırsata dönüştürülmesi, yeni iş yapış şekilleri, ürünler ve hizmetlerin ortaya konulması olarak tanımlamıştır (Akman vd., 2008: 100), Ayrıca yenilikçilik, yaratıcılık, deney, yenilik, teknolojik liderlik ve benzeri şeyleri hem ürünlerde hem de süreçlerde kucaklamak için yapılan girişimlere atıfta bulunmaktadır (Lyon vd., 2000:1056).

İleri Etkililik (proaktiflik): Antoncic ve Hisrich, (2001) ileri etkililiği, bir organizasyonun çevresinden gelen bilgileri işleyerek olası talepleri rakiplerinden önce değerlendirebilmesi olarak açıklamıştır. Dolayısıyla proaktiflik, rekabetin önünde yeni ürünler veya süreçler önermek suretiyle çevreyi şekillendirmeye yönelik ileriye dönük, ilk harekete geçerek avantajı yakalama arayışındaki çabalar ile ilgilidir (Lyon vd., 2000: 156). Proaktiflik, firmaların çevresel fırsatlar hakkındaki algılamaları üzerindeki etkisi aracılığıyla yenilikçilik ve yenilenme davranışlarını ortaya çıkarmaktadır (Kreiser vd., 2010: 147).

Risk Alma: Risk alma, örgütün başarısızlığını göze alarak, mevcut kaynaklar ile fırsatların değerlendirilmesidir (Kuratko vd., 2007: 65). Dolayısıyla risk alma proaktif olmayı gerektirir, belli bir miktar kaynak riske edilerek kazanç elde edilmek hedeflenir. Risk alma, yoğun borçlanma, belirsiz sonuçlara sahip projelere yüksek oranda bir kaynak ayırma ve bilinmeyen pazarlara girme gibi faaliyetlerden oluşur (Lyon vd., 2000: 1056). Venkatraman (1989) aktardığı şekliyle risklilik

boyutu, kaynakların kullanımı ile ilgili çeşitli kararlarda, ürünlerin ve pazarların seçiminde ortaya çıkan risk alma durumudur.

Agresif (Saldırganca) Rekabet: Girişimcilik yöneliminin rekabetçi agresiflik boyutu, firmaların rakiplerine karşı mücadele eğilimi ve rakiplerinin önüne geçmek için girişimlerinde yüksek rekabetçi yoğunluk kullanma eğilimi olarak tanımlanabilir (Lyon vd., 2000: 1056). Agresif rekabet, çatışmacı duruş sürdürerek pazar engellerini aşma çabaları olarak da tanımlanabilir (Wales vd., 2011: 360). Rekabetin agresifliği burada neredeyse bir savaş halini andırabilir. Morgan ve Strong, (1998) çalışmalarında belirttiği gibi uygulanan strateji saldırgan ve kararların alınması ve uygulanması rakiplerin karşı koyamayacağı kadar hızlıdır.

Özerklik: Özerklik, girişimcilik yönelimi açısından öncelikle stratejik özerkliği ifade eder. Yüksek derecede stratejik öneme sahip olan özerklik, bir ekibin (veya bireyin) yalnızca sorunları çözmesini değil, aynı zamanda bu sorunları çözmek için yerine getirilecek olan hedefleri belirlemesine de imkân verir. Lumpkin vd., 2009: 48). Firmaların girişimciliği artırma bağlamında özerkliği kuvvetlendirmeye yönelik hiyerarşinin azaltılması, çalışanlara ve birimlere yetki devri gibi yapısal değişim faaliyetleri yeterli olmamaktadır. Özerklik gözle görülür bir şekilde olmalı, çalışanlar tarafından hissedilmelidir (Lumpkin ve Dess, 1996: 142).

3. KARİYER ÇAPALARI

Kariyer çapaları, algılanan kariyer yetkinliğinin, seçimlerinin ve değerlerinin benzersiz bir bileşimidir. Kariyer çapaları kişinin kendisine özgü olan ana yetkinliklerinin, kariyer değerlerinin ve seçeneklerinin farkına varmasını sağlar. Edgar H. Schein ve Thomas De Long tarafından literatüre katılan kariyer çapaları kavramının oluşması 1960' lı yıllara kadar uzanmaktadır. Kavram, MIT' nin Sloan School mezunlarından oluşan bir panel grubu üzerinde uzun yıllar süren bir araştırma sonucunda ortaya çıkmış; devamında hem ABD' de hem de uluslararası alanda çeşitli meslek grupları yoğun çalışmaları bunu izlemiştir. Kariyer yönelimi envanteri, kişi için hem bir kendini değerlendirme yöntemi hem de örgütler açısından çalışanlarının kariyer benliklerini ortaya koymaya yönelik bir ölçüm aracıdır. İlk iki kariyer çapası teknik fonksiyonel yetkinlik ve genel yönetim yetkinliği, hangi konuda yetkili olduğu düşüncesi etrafında şekillenir. (Schein, 2006: 3). Sonraki 4 kariyer çapası otonomi/bağımsızlık, güvenlik/düzen, girişimsel yaratıcılık ve kendini hizmete adanma baskın bir sebep veya ihtiyaçlar etrafında şekillenir. Saf Mücadele, kişilik özelliklerinin ve sorunlarla başa çıkma becerilerinin bir kombinasyonudur. Son olarak yaşam tarzı, mesleki özelliklerden çok iş ve aile yaşam dengesinin kurulması ile ilgilidir. Kariyer çapaları kısaca aşağıda tanımlanmıştır.

Teknik Fonksiyonel Yetkinlikler: Teknik ve fonksiyonel yetkinlikler kariyer çapası baskın olan kişi hem mevcut yeteneklerini geliştirebileceği hem de bu yeteneklerini kullanabileceği bir alanda çalışma fırsatını geri tepmek istemez. Kişinin benlik duygusu yeteneklerini kullanması ve bu yeteneklerini test etmesi ile oluşur. Kişinin çalışırken bu yeteneklerini kullanmasına ne ölçüde izin verilirse kişi o ölçüde mutlu olur. (Schein 2006: 3). Bu bireyler yüksek mevkilere gelmektense kendi alanlarında kalmayı tercih ederler (Schein, 1990:10) ve sadece uzman oldukları alanda yükselmeyi isterler (Cerdin ve Pargneux, 2010: 289).

Genel Yönetimsel Yetkinlikler: Genel yönetsel yetkinlikler kariyer çapası baskın olan kişilerde, birşeyleri yönetme, gözetme, yönlendirme, organize etme gibi istekler ön plana çıkmaktadır. Bu kişiler mutlaka yönetim pozisyonuna kadar yükselmeyi isterler (Schein, 2006: 11). Kariyerlerinde yönetim ile ilgili fırsatlara sıcak bakarlar (Erdoğan, 2003: 18). Dolayısıyla bu bireyler işlerinde yükselme, yönetim kademesine ulaşma, daha yüksek bir maaşa sahip olma gibi isteklere sahiptir. Schein (1990) bu bireyleri sorunları giderme konusunda başarılı, kurumun ve diğer çalışanların

ortak çıkarlarını gözeten, olayları analiz güçleri kuvvetli, çevresi ile iyi geçinen kişiler olarak tanımlamıştır.

Bağımsızlık ve Özerklik: Bağımsızlık ve özerklik kariyer çapası baskın kişiler çalışırken kendi yöntemlerini kullanma konusundaki fırsatları kaçırmazlar. Kariyerinde en önemli şey yaptıkları iş konusunda kendilerini özgür hissetmeleridir. Bazı geleneksel işler bu tarz özgürlüğe izin verebilir ancak yine de bu kişiler genelde kendi işlerinin sahibi olma veya tamamıyla kendi kararlarını alabilecekleri işleri tercih etme eğilimindedirler (Schein, 2006: 3). Bu kişiler, nasıl çalışacaklarını, neyi ne zaman yapacaklarını kendileri belirlemek (Barclay, 2013: 432) ve yalnız çalışmayı tercih ederler (Erdoğan, 2003: 18).

Güvenlik İstikrar: Güvenlik ve istikrar kariyer çapası baskın olan bireylerde istihdam güvenliği ve görevin sürekliliği vazgeçilmez bir unsurdur. Kariyerinde istikrarı elde etmek temel kaygıdır. Bu istikrarı sağlarsa rahatlarlar. Bu kaygılar finansal güvenlik (emeklilik ve emeklilik planları), istihdam güvenliği, coğrafi güvenlik (iş bulma sıkıntısı olmayan bir bölge anlamında) olabilir (Schein, 2006: 4). Bu bireyler terfi için şehir değiştirmeyi veya yüksek maaş için iş değiştirmeyi istemezler. İşverenleri ile ilişkileri uzun vadedir (Cerdin ve Pargneux, 2010: 289). Kendilerinin bir iş kurma girişiminde bulunma olasılıkları oldukça zayıftır (Leea ve Wong, 2004: 12).

Girişimci Yaratıcılık: Kendi yetenekleri ve engelleri aşma istekleri ile riskleri göğüsleyerek kendi işini kurma veya girişimini yaratma fırsatını kaçırmak istemezler. Muhtemel fırsatları kovalarken aynı zamanda bir kurumda başkaları için çalışıyor olabilirler ancak bu işi kendilerinin yapabileceğine kanaat getirdiklerinde hemen harekete geçerler (Schein, 2006:4). Yeni şeyler geliştirmek kariyer hedeflerinde önemli bir yere sahiptir (Erdoğan, 2003: 18) Bir anlamda bu baskın değerleri ile motivasyonu yakalarlar (Cerdin ve Pargneux, 2010: 290) ve bir girişimci olarak risk almaktan çekinmezler (Schein, 2006: 19).

Hizmet/ Kendini Adama: Kendini adama kariyer çapası baskın kişiler insanlığa faydalı olmak isterler. Sosyal yönleri oldukça kuvvetlidir, yaptıkları iş mutlaka bu uğurda hizmet edebilecekleri bir özellikte olmalıdır. Bu şekilde motive olurlar (Schein, 2006: 19). Dünyayı yaşamak için daha iyi bir yer haline getirme, çevre sorunlarının çözülmesi, insanlar arasındaki uyumun geliştirilmesi, başkalarına yardım, insanların güvenliğini artırmak, yeni ürünler vasıtasıyla hastalıkların iyileştirilmesi vb. değer yaratan işler yapmak isterler. İş değiştirmek pahasına bu alanlardaki fırsatları kovalarlar, terfi veya bölüm değişikliklerini göz ardı ederler (Schein, 2006: 4).

Saf Meydan Okuma: Saf meydan okuma kariyer çapası kişinin karakterinin ve sorun çözme tarzının bir karışımıdır. Bu bireyler sürekli çekişme içinde olmayı severler, çalışma ortamları birileri ile yarışmaya müsait olmalıdır, sorunların üzerine giderler ve başarıma ihtimali ile motive olurlar (Schein, 2006: 21). Çözülmesi imkansız gibi görünen problemlerin çözümü ile uğraşmak, direnç gösterenleri ikna etmek veya zor engelleri aşmak onlar için vazgeçilmezdir. Yaptıkları iş kolaylaştığında, yeniliğini ve çeşitliliğini kaybettiğinde, zoru seven kişiler için artık çekilmez bir hal alacaktır (Schein, 2006: 5).

Hayat Tarzı: Hayat tarzı kariyer çapası baskın olan bireyler, kişisel ihtiyaçlar, aile ihtiyaçları ve mesleki gerekliliklerini bir arada dengeleyebileceği esnek bir kariyere sahip olmak isterler. Başarı, salt kariyer başarısından daha fazlasını ifade eder. Kişinin hayatını nasıl yaşadığı, nerede yaşadığı, ailesi ile nasıl zaman geçirdiği, kendisini nasıl geliştirdiği onun tanımlayıcısı gibidir. Bu kişiler aslında mutlaka başka bir baskın çapaya sahiptir ancak kişi bu çapaya tabi olmayı seçmiştir (Schein, 2006: 5).

4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

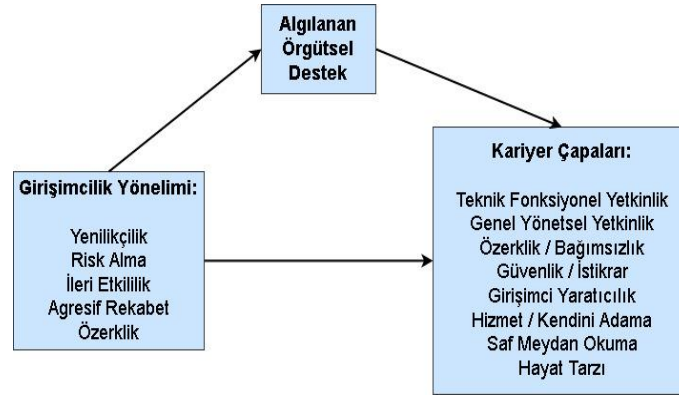
Örgütsel destek, bir kurumda çalışanların o kurum tarafından dikkate alınması, gözetilmesi ve tüm bunların çalışanlara hissettirilmesi ile ilgilidir (Eisenberger vd., 1986:501). Çalışanlar kurumları tarafından desteklenmek, yapmış oldukları katkılara değer verildiğini görmek ve dikkate alınmak isterler. Örgüt sağlamış olduğu desteği çalışanlara hissettirmelidir (Robbins ve Judge, 2013: 78). Örgütsel destek bireylerin bu desteği ne ölçüde hissettiklerine oldukça bağlıdır (Hellman vd., 2006: 631). Örgütsel desteğin algılanması çoğunlukla subjektif ve öznel süzgeçler çerçevesinde gelişir, diğer bir ifade ile bu algılama bireyden bireye farklılık gösterecektir, bir kişi için olumlu olarak algılanabilecek bir yaklaşım bir başkası için olumsuz olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu, 2003: 116). Eisenberger vd. (1986) belirttiği gibi örgütsel destek, çalışanların örgütten beklentilerini içerir. Bu beklentiler adil ücret beklentisinden, ödüllendirmeye, sağlık sorunlarının gözetilmesinden, yapılan işin cazip hale getirilmesi konusundaki bir takım beklentilere kadar genel anlamda mutluluk ve refahlarının gözetilmesini içerir. Diğer yönden Malatesta ve Tetrick, (1996)' in vurguladığı gibi aslında kurumlar çalışanlarına bağlıdırlar ve çalışanların ilgilendikleri nokta ise örgütüne bağlı olmaktan çok, örgütünün kendisine ne kadar bağlı olduğudur (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Eisenberger (1986) çalışmasında bireyin kurumunu kişileştirerek ona insani özellikler yüklediğine değinir. Diğer bir ifade ile kişi, örgüt ile ilişkilerini kişiler arasındaki ilişki gibi algılar. Levinson (1965)' un çalışmasında belirttiği üzere çalışanların davranışları yalnızca kişilik özelliklerine atfetmektense örgütün niyetinin göstergesi olarak görülür. Bu kişileştirmenin ardında örgütün çalışanlarına karşı olan yasal, ahlaki ve mali sorumluluğu, örgüt politikaları, normları, kültürü, yatmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar uygun karşılanan veya karşılanmayan bir takım davranışlarını, örgütleri tarafından destek görüp görmediklerinin bir işareti olarak değerlendirirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 1). Örgütsel destek teorisine göre (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Shore ve Shore, 1995) çalışanların örgütleri ile ilgili genel olarak geliştirdikleri bir algı bulunmaktadır. Bu algı onların katkılarının ne ölçüde değerlendirildiği ve onların refahını ne kadar gözetildiği ile ilgilidir. Gerek çalışan-örgüt ilişkisinin çalışanlar açısından ele alınmasının potansiyel değeri gerekse örgütsel destek algısının kolay anlaşılır yapısı ile örgütsel bağlılık, iş doyumunu gibi vb. tutumsal sonuçlarla olan yakın ilişkisi, örgütsel destek teorisinin büyük ilgi görmesini sağlamıştır (Kurtosis vd., 2015: 2).

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

5.1. Araştırmanın Kapsamı, Model ve Hipotezleri

Bu çalışma, girişimcilik yöneliminin ülkemizdeki vakıf üniversitelerinde hangi boyutlarda olduğunun ve bu kurumlarda çalışan idari görevlilerin kariyer yönelimleri ile örgütsel destek algılarının girişimcilik yönelimleriyle olan ilişkisinin incelenmesini içermektedir. Kurumların işlerliğini sürdürebilmeleri, özellikle bilgi toplumunun da bir gereği olarak sürekli iç ve dış çevreden gelen verilerin toplamasına, hızlı ve doğru biçimde değerlendirmesine bağlıdır. Bunun yanı sıra kurumların çevresel gereklere uyumlu hareket edebilmeleri öncelikle değişimi ve yeniliği içeriden desteklemesi ile sağlanabilir. Bu kapsamda ortaya konulan çalışma ile kurumlarda girişimciliğin yanı sıra çalışanların kariyer yönelimlerinin de takip edilmesinin önemi vurgulamak amaçlanmıştır. Bu araştırmanın konusu bağlamında aşağıdaki araştırma soruları ve modeli aşağıda yer almaktadır.

- Örgütlerdeki girişimcilik yönelimleri (kurum içi girişimcilik) ile çalışanlarının kariyer çapaları (kariyer yönelimleri) arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Girişimcilik yönelimi ve kariyer çapaları arasında bir ilişki var ise algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki aracı rolü anlamlı mıdır?



Şekil 1: Araştırma Modeli

Girişimcilik yönelimi sadece örgüt performansı ile ilişkilendirmek konuya oldukça yüzeysel bir yaklaşım olacaktır Wales (2013: 362). Girişimcilik yönelimi, örgütün üretim araçları ve süreçlerinden, örgüt yapısına kadar bütün unsurları ile ilgilidir. Bu unsurlar arasında insan unsuru (iş gücü- beşeri sermaye) da yer almaktadır. Kariyer kavramı kişinin içsel dinamikleri ile ele alınabileceği gibi aynı zamanda kişinin kurumu ile olan ilişkisi bağlamında da ele alınabilir. Dolayısıyla kariyer kavramı hem kişisel hem de örgütsel düzeyde ele alınabilir (Bolat ve Seymen, 2003:7). Öte yandan örgütsel bir bakış açısı ile kariyer, bir kişinin çalıştığı örgütte kendisine sağlanan olanaklar ve konular kısıtlamalardır (Aryee ve diğerleri 1993: 196). Öznel kariyer ölçütlerinin de (örgütsel ölçütler gibi) önem kazandığı (Briscoe ve diğerleri, 2006) günümüz çalışma ortamında, (Schein, 1990) 'ın belirttiği gibi insan kaynakları politikaları ve kariyer planlamaları ile çalışanların ihtiyaçları ve örgüt ihtiyaçları aynı noktada buluşturulmalıdır. Dolayısıyla çalışanların kariyer düşüncelerinin örgütsel politikalar ile etkileşim içinde olduğu söylenebilir. Kariyer, birey için iş yaşam dengesinin uzun vadede dengeli yürütülmesi ile ilgilidir (Anafarta, 2001: 3). Ayrıca çalışanları tatmin eden fırsatlar ve olanaklar onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda kariyerlerini değerlendirmelerini de sağlamaktır (Hsu ve diğerleri, 2003: 64). Bununla birlikte örgütsel değişkenler (Peluchette, 1991: 45), örgüt içerisindeki değişim (Olivia ve diğerleri, 2008: 1) ile kişiyi teşvik eden ve kişinin gelişimine katkı sağlayan görevler (Armstrong-Stassen ve Cameron, 2005: 204) çalışanların kariyer tatminini ve dolayısıyla kişinin kariyer yönelimlerini de şekillendirmektedir. Bu bağlamda girişimcilik yönelimi örgüt içerisindeki değişimin odağı olarak çalışanların kariyer yönelimini de etkilemektedir. Dündar (2013) 'ün belirttiği gibi günümüz koşullarında kariyeri için uygun bulmadıkları bir işte çalışmama eğilimi göstermektedirler, işletmeler çalışanlarını elde tutabilmek için yeni kariyer yaklaşımlarını göz önünde tutmalı ve stratejiler geliştirerek uygulamalıdır. Bu bağlamda kurumlar tarafından ortaya konan çalışma ortamı, iş yapma şekilleri gibi örgütün her düzeyine nüfuz etmiş (Covin ve Slevin, 1991:7) girişimcilik yönelimi bağlamında farklılaşan örgüt içi unsurlar kişilerin kariyer benlikleri (kariyer yönelimleri- çapaları) üzerinde etkili olan dışsal etmenler (kişinin kariyerini yönlendiren dış çevre etmenleri) içerisinde sayılabilirler. Bu bağlamda girişimcilik yöneliminden kariyer çapalarına doğru bir yol oluşacağı öngörülerek araştırmanın birinci hipotezi şöyle oluşturulmuştur.

- **H1:** Girişimcilik yöneliminin Kariyer Çapaları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Kurum içi girişimciliğin ve sürdürülebilir kurumsal yenilikçiliğin tesisinde bireysel bağlılığa elverişli bir iç ortam yaratma zorunluluğunun literatürde yer aldığı Rothwell (1975) ve benzeri çalışmalarda görülebilir (Alpkan ve Diğerleri, 2010: 2). Kurum içerisinde birer girişimci gibi hareket edecek çalışanların mutlaka çevresel algıları ve iç motivasyonları, yüksek olmalıdır (Kuratko ve Goldsby, 2004; Basım ve Şeşen, 2009:807). Diğer bir ifade ile girişimcilik yönelimi- çalışanları yenilik yapmaya, bir hamle sonrasında düşünmeye/ etken olmaya, kabul edilebilir riskler almaya, rekabet etmeye, kendi işinin sahibiymiş gibi özgür ve işine bağlı hareket etmeye

yöneltmek- örgütsel desteğin çalışanlarca samimiyetle hissedilebilmesi ile yakinen ilişkilidir. Bu doğrultuda girişimcilik yöneliminden örgütsel desteğe doğru bir yol oluşacağı öngörülmektedir. Örgütsel destek, bireylerin güven duyma bir yere bağlı olma, saygınlık edinme, takdir edilme, gibi bir takım gerekliliklerini sağlayarak bireyin kurumu ile bir bağ oluşturmasını sağlayabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698; Toh ve Srinivas, 2012: 699) ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık gibi tutumları da olumlu etkiler (Robbins ve Judge, 2013: 78), onları kariyerlerinden memnun insanlar yapar (Culié ve diğerleri, 2014: 172). Kariyer benliği yazında da işlendiği üzere (Schein, 1996; Hardin ve diğerleri, 2001; Gürbüz ve Sığırı, 2012; Kaplan, 2014) kişi olgunlaştıkça değişime uğrar. Kişinin kariyer düşüncesinin bir ömür boyunca dinamik bir yapıda olduğu modern kariyer kuramlarınca da desteklenmektedir. Bu bağlamda örgütsel destek algısından kariyer çapalarına doğru bir yol oluşacağı öngörülerek ikinci hipotezi şöyle oluşturulmuştur.

- **H2:** *Girişimcilik Yönelimi ile Kariyer Çapaları arasındaki ilişkide Örgütsel Destek algısının aracılık rolü bulunmaktadır.*

5.2. Veri Toplama Yöntemi, Örneklem ve Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında birincil elden veri toplama yöntemi olan anket aracı tercih edilmiştir. Soru formlarının iletilmesi, çevrimiçi anket yazılımları kullanılarak birim yöneticilerine veya kişilerin kendilerine e-posta göndermek suretiyle; bazı katılımcılara soru formlarının çıktısı alınarak elden teslim edilerek gerçekleştirilmiştir. Formların geri dönüşünü arttırmaya yönelik olarak formların takip edilmesi, hatırlatılması, denekler ile iletişim halinde olunması, soru formunun kolay doldurulabilir olması ve benzeri hususlara dikkat edilmiştir.

Araştırma evrenini İstanbul ilindeki Vakıf Üniversitelerinde çalışan ve akademik görevi bulunmayan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştiği dönemde Türkiye genelinde toplam 65 vakıf üniversitesi faaliyet göstermektedir bu üniversitelerin 41 tanesi (Türkiye genelinin %63' ü) İstanbul ilinde bulunmaktadır. 2016 Ağustos itibarıyla akademik görevi olmayan beyaz yakalı personel sayısı İstanbul ilinde "13184" tür. Dolayısıyla % 95 güven düzeyi ve 0,05'lik sapma ile örneklem büyüklüğü 373 olarak belirlenmiştir (Yükselen, 2006: 62). Ulaşılan anket sayısı ise 406'dır. Ayrıca cevaplanan anket sayısının anket sorularının sayısına oranı $406/50= 8,12$ ile yeterli düzeydedir. Kullanılan ölçüm araçları şöyledir:

Girişimcilik Yönelimi Ölçeği: Khandwalla (1976)' nın çalışması ile ortaya çıkan bu kavram pek çok bilimsel çalışmanın önünü açmıştır. Miller ve Friesen (1982) bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Bu ölçek daha sonra Covin ve Slevin (1989) tarafından revize edilmiş ve yenilik yapma (inovasyon), riske girme ve ileriye etki etme (proaktiflik) olarak adlandırılmış üç alt boyutta incelenmiştir. Zahra ve diğerleri (1999) belirttiği gibi bu üç boyutlu ölçüm aracı gerek olduğu haliyle gerekse bir takım değişiklikler ile örgütsel düzeyde girişimciliğin ölçülmesinde en fazla başvurulan araçtır. Daha sonra, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından saldırgan (agresif) rekabetçilik ve özerklik (otonomi) olmak üzere iki yeni boyut daha eklenmiştir. Bu çalışmada girişimcilik yöneliminin ölçülmesinde Fiş ve Wasti' nin çalışması (2009) örnek alınarak 5 boyutlu yapı kullanılmasına karar verilmiştir. Özerklik boyutu hariç diğer boyutları için Fiş ve Wasti (2009)' nin Türkçe' ye uyarladığı soru formundan yararlanılmıştır. Özerklik boyutunu ölçülmesinde Lumpkin ve diğerlerinin (2009) çalışmasından faydalanılmıştır. Girişimcilik yöneliminin tüm boyutları 7' li likert tipinde ölçülmüştür. Bu bağlamda,

- Proaktiflik Boyutu (Covin ve Slevin 1989; Lumpkin ve Dess 2001; Fiş ve Wasti 2009), 3 maddeden oluşmaktadır,
- Yenilikçilik Boyutu (Covin ve Slevin 1989, Fiş ve Wasti 2009), 3 Maddeden oluşmaktadır,
- Risk alma Boyutu (Covin ve Slevin 1989; Hornsby ve diğerleri 2002, Fiş ve Wasti 2009), 4 maddeden oluşmaktadır,
- Saldırgan rekabetçilik Boyutu (Khandwalla, 1976; Venkatraman, 1989; Lumpkin ve Dess, 2001; Fiş ve Wasti 2009), 3 maddeden oluşmaktadır,
- Özerklik Boyutu (Lumpkin ve diğerleri 2009), 4 maddeden oluşmaktadır.

Kariyer Çapaları Ölçeği: İlk olarak Edgar Schein (1974) tarafından geliştirilmiştir. 8 Boyut ve 40 sorudan oluşmaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalar arasında her ne kadar ölçeğin geçerliliği üzerine eleştiriler getiren çalışmalar olsa da kariyer çapaları kavramsal bütünlük olarak kişinin kendini değerlendirmesi ve kariyer yönelimini keşfetmesi açısından en çok başvurulan çalışmalardan birisidir. İlgili yazın incelendiğinde, kariyer çapalarının güvenilirlik ve geçerlilik kaygılarının ortadan kaldırılmasına yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı da görülmektedir. İlgili soru formunun çok sayıda Türkçe uyarlaması da mevcuttur. Erdoğan (2004), Gürbüz ve Sıgır (2012), Sakal ve Yıldız (2015), Ünal ve Gizir (2014), Çerik ve Bozkurt (2010), Gürer vd. (2014) bunlara örnek olarak verilebilir. Bu çalışmada kariyer çapalarının ölçülmesinde, bahsi geçen ampirik çalışmaların en bilinenlerinden birisi olan Igbaria ve Baroudi' nin (1992) 9 faktörden ve 25 sorudan oluşan soru formundan faydalanılmıştır.

Schein' in kariyer çapaları ile ilgili daha sonraki çalışmalarında da kabul ettiği üzere; kariyer çapaları dinamik bir kavramdır. Kişinin en temel kariyer yönelimini ölçmek üzere 8 boyutta geliştirilmiştir ancak bu durum sonraki çalışmalarda yeni kariyer çapalarının eklenmesine bir engel oluşturmamaktadır. Özellikle kültürel farklılıklar ve değişen yaşam koşulları ile kariyer çapaları da değişebilir ve kişinin kariyer yönelimini açıklamaya yönelik olarak sayıca artabilir veya azalabilir. Igbaria ve Baroudi' nin ölçeği, Schein' in orijinal çalışmasından farklı olarak güvenlik ve düzen çapasını, coğrafi güvenlik ve iş güvenliği olmak üzere iki farklı çapa olarak ele almaktadır.

Bu çalışmada kullanılacak faktör sayısına ise yapılan pilot çalışma neticesinde karar verilmiştir. Pilot çalışmaya uygulanan temel bileşenler faktör analizi sonucunda katılımcıların coğrafi güvenlik ve iş güvenliği olarak ayrı faktörlerde incelenen soruları Schein' in orijinal ölçeğinde olduğu gibi bir arada değerlendirdikleri görülmüştür. Buna bağlı olarak Coğrafi güvenlik ve iş güvenliği boyutları birleştirilerek güvenlik ve düzen boyutu altında incelenmiştir ve 8 faktörlü yapı tercih edilmiştir.

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği: Eisenberger tarafından 1986 da geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal hali 36 sorudan oluşmaktadır. Yüksek güvenilirliğe sahip olan bu ölçeğin bu güvenilirlik düzeylerinden ödün vermeyen çeşitli kısa formları mevcuttur. En çok tercih edilen kısa formlardan bir tanesi yine Eisenberger tarafından geliştirilen 8 maddelik soru formudur. Mevcut ana soru listesi içerisinde en yüksek faktör yüklerine sahip sorular seçilerek oluşturulmuştur. 4 düz ve 4 çapraz sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada örgütsel destek algısının ölçülmesinde 8 maddelik kısa soru formundan faydalanılmıştır.

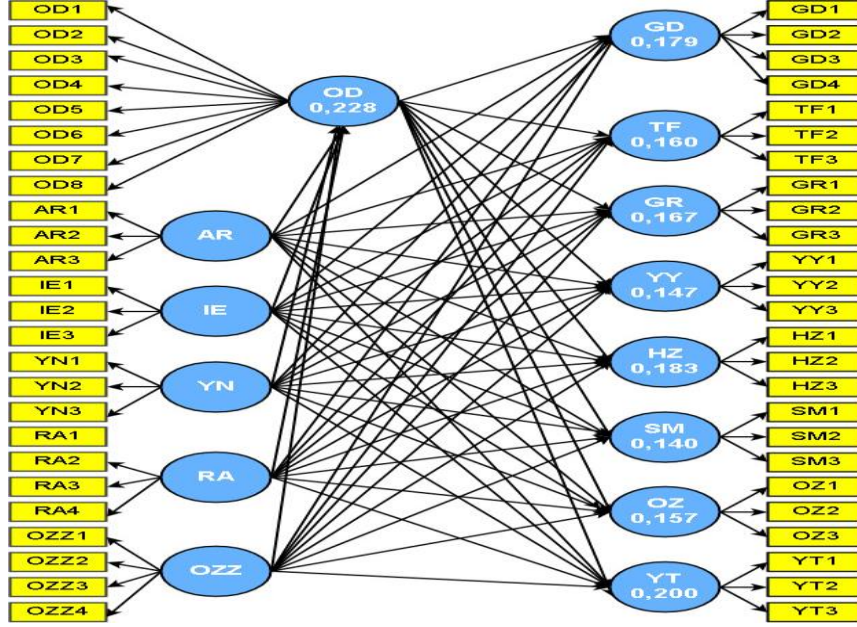
5.3. Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir. Kısmi en küçük kareler (Partial least squares-PLS), örtük yapıların bir projeksiyonu olarak da adlandırılabilir. Herman Wold (1966) tarafından geliştirilmiştir. Kovaryans temelli geleneksel yapısal eşitlik modellemesi ile benzer bir yapıya sahiptir. Genel anlamda PLS algoritması ile X bileşenleri kullanılarak Y bileşeninin değerleri tahmin edilir. Elde edilen bu tahmini Y değerleri, Y bileşeninin asıl değerlerini tahmin etmede kullanılır. PLS-SEM modelleri, kovaryans bazlı yapısal eşitlik modellerine bir alternatiftir. (Garson, 2016:7-13). PLS de dağılım bilinmediğinden, anlamlılık testlerini direkt olarak uygulamak mümkün değildir ancak bu testler Davies (2001) tarafından gösterildiği şekilde bootstrapping veya jackknife gibi yeniden örnekleme yöntemleri ile yapılabilmektedir (Garson, 2016:16). Bu bağlamda PLS algoritması ile veriler elde edildikten sonra mutlaka bahsi geçen örnekleme yöntemlerinden birisi ile modelin anlamlılık düzeyinin de hesaplanması gerektiği ilgili yazında önerilmektedir.

5.4. Bulgular

Yazında girişimcilik yönelimini çok faktörlü olarak ele alan çalışmalar olduğu gibi, tek faktör altında inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmada girişimcilik yöneliminin boyutlarının her biri ayrı birer faktör olarak ele alınarak 5 ayrı faktörde incelenmesi gerektiği görüşü

benimsenmiştir. Bu doğrultuda her bir girişimcilik yönelimi boyutunun kariyer çapalar ile ilişkisinin ve bu ilişkide örgütsel destek algısının rolünün test edilmesi için kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) ile yol analizleri gerçekleştirilmiş ve modelin güvenilirlik ve geçerliliği test edilerek değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve etki büyüklükleri hesaplanmıştır. Araştırma değişkenlerinin literatüre dayandırılan ilişkilerinin test edilmesi için oluşturulmuş kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2: KEKK Yol Analizi Şeması

Şekil 2' deki modelde mavi renkli daireler örtük değişkenleri, sarı renkli dörtgenler gösterge değişkenlerini ve aralarında yer alan ok işaretleri değişkenler arasındaki bağlantıları göstermektedir. Örtük değişkenlerden gösterge değişkenlerine doğru çizilen yolların yönü modelin yansıtıcı model olarak kurulması ile ilgilidir. Yansıtıcı modelde örtük değişkenden gösterge değişkenine çizilen her bağlantı ölçülen verinin örtük değişkeni yansıttığına işaret etmektedir. Bu oklar arasında yer alan etkileşime dair değerler dış yükler olarak tanımlanır ve Tablo 2' de verilmiştir. Modelin bu kısmı dış model (ölçüm model) olarak ifade edilir. Örtük değişkenlerin birbirleri arasında çizilen ok işaretleri yol katsayıları ile ilgilidir ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. Modelin bu bölgesi iç model (yapısal model) olarak adlandırılmaktadır (Garson, 2016: 52).

Tablo 1: Açıklanan Varyans, Güvenilirlik ve R2 Etki Değerleri

	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	rho_A	Birleşik Güvenilirlik (Comp. Rel.)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	R2 Etki Büyükülüğü
GY - İleri Etkililik (Proaktiflik)	0.788	0.799	0.875	0.699	
GY - Agresif Rekabet	0.738	0.740	0.851	0.656	
GY - Yenilikçilik (İnovasyon)	0.806	0.813	0.885	0.720	
GY - Risk Alma	0.882	0.885	0.919	0.739	
GY - Özerklik (Otonomi)	0.913	0.921	0.939	0.793	
KÇ - Girişimci Yaratıcılık	0.845	0.873	0.905	0.761	0.167
KÇ - Güvenlik ve Düzen	0.835	0.843	0.890	0.669	0.179
KÇ - Hizmet Etme / Bir Amaca Adanma	0.858	0.868	0.913	0.778	0.183
KÇ - Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.813	0.856	0.887	0.724	0.157
KÇ - Saf Mücadele (Sorunlarla Boğuşma)	0.731	0.765	0.845	0.647	0.140
KÇ - Teknik Fonksiyonel Yetkinlikler	0.826	0.833	0.896	0.742	0.160
KÇ - Yaşam Tarzı	0.802	0.818	0.884	0.717	0.200

Tablo 1 (Devamı): Açıklanan Varyans, Güvenilirlik ve R2 Etki Değerleri

	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	rho_A	Birleşik Güvenilirlik (Comp. Rel.)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	R2 Etki Büyükülüğü
KÇ - Genel Yönetim Yetkinlikler	0.817	0.820	0.891	0.731	0.147
OD - Örgütsel Destek Algısı	0.922	0.923	0.936	0.647	0.228

Ortalama açıklanan varyansların (AVE) tümü önerilen alt değer olan %50 nin üzerindedir (en düşük %64,7 en yüksek %73,9). Ayrıca güvenilirlik ve birleşik güvenilirlik ve rho_A (Dijkstra ve Henseler (2015) tarafından belirlenen bir güvenilirlik katsayısı) katsayıları yine önerilen alt değer olan 0,70' in üzerindedir. Tabloda yer alan R2 etki büyüklükleri, gizli (örtük) değişkenin diğer gizli değişkenler tarafından değişiminin yüzdelik açıklanma oranını göstermektedir.

Henseler ve diğerleri (2014) SRMR' yi (Standardized Root Mean Square Residual) PLS-SEM için düzgün olmayan model yapısından kaçınmada bir uyum iyiliği ölçütü olarak tanımlamışlardır. Kabul edilir bir model uyumu için SRMR (değeri <0,08 koşulunu sağlamalıdır (Garson, 2016:68). Bu modele ait SRMR değeri 0,055 ile model uyum koşulunu sağlamaktadır.

Tablo 2: Dış Yükler (Faktör Yükleri)

İleri Etkililik (Proaktiflik) - İE	#	f yükü
Çok sık olarak, yeni proje/hizmetlerin, eğitim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin eğitim sektörüne sunulmasına öncülük eder.	ie1	0,82
Genel olarak diğer kurumların daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.	ie2	0,86
Yeni projeler ve fikirlerin eğitim sektörüne sunulmasında diğer kurumlara öncülük eder ve örnek olur.	ie3	0,83
Agresif Rekabet - AR	#	f yükü
Diğer kurumların bu alandan çekilmelerine yönelik çok saldırgan bir tutum izler.	ar1	0,77
Diğer kurumlardan öğrenci transferi konusunda fazlasıyla rekabetçi ve çok saldırgandır.	ar2	0,84
Sektördeki ağırlığını arttırmak ve birinci sıraya yerleşmek uğruna karlılıktan bile vazgeçer.	ar3	0,82
Yenilikçilik (İnovasyon) - YN	#	f yükü
Proje ve hizmet bazındaki değişiklikler genellikle dramatik, büyük çaplı değişimler şeklinde olmuştur.	yn1	0,85
Çok fazla yeni proje ve hizmet geliştirilmiştir.	yn2	0,82
Üst yönetim, AR-GE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih etmiştir	yn3	0,87
Risk Alma - RA	#	f yükü
Kurum tercihen yüksek riskli, getirisi de yüksek olan proje ve hizmetleri sunmayı tercih etmektedir.	ra1	0,85
Kurum, hedeflerine ulaşmayı göz önünde tutarak gözü pek ve büyük adımlarla ilerlemeyi tercih eder.	ra2	0,89
Belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriyi en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınılır.	ra3	0,85
"risk almak" olumlu bir özellik olarak algılanmaktadır.	ra4	0,85
Özerklik (Otonomi) - OZZ	#	f yükü
Çalışanlar, üst yönetimin belirlediği yöntemlere bağlı kalarak işlerini yürütürler. / Çalışanların işlerini bağımsız olarak yürütme konusundaki gayretleri kabul görür ve desteklenir.	ozz1	0,91
"yeni fırsatların ortaya konularak başarılı sonuçlar elde edilmesinde itici gücü sağlayan üst yönetimdir." görüşü hakimdir. / "yeni fırsatların ortaya konulmasında, çalışanların kendi kararlarını almalarının başarıyı getireceği" görüşü hakimdir.	ozz2	0,88
Çalışanların işleri ile ilgili kararlar alırken üst amirinden onay almaları beklenir. / Çalışanlar işleri ile ilgili kararları bir üst amirine danışma zorunluluğu olmadan kendileri alabilirler.	ozz3	0,88
Kurumun yeni girişim olanaklarını değerlendirmesinde üst yönetim önemli rol oynar. / Kurumun yeni girişim olanaklarını değerlendirmesinde çalışanların girişkenliği ve önerileri önemli rol oynar.	ozz4	0,89

Tablo 2 (Devamı): Dış Yükler (Faktör Yükleri)

Güvenlik ve Düzen – GD	#	f yükü
Terfi etmek için başka şehre taşınmam gerekse, mevcut işimde/pozisyonumda kalırım ve şehrimi muhitimi, kurulu düzenimi bozmam.	gd1	0,82
Yeni bir işe başlamak için veya mevcut görevimde bir üst pozisyona yükselmek için şehir değiştirmeyi göze almam.	gd2	0,79
Uzun yıllar güvenle (işten çıkarılma korkusu olmadan) çalışabileceğim, bu konuda oldukça stabil - oturmuş bir kurumda kariyer yapmak isterim.	gd3	0,87
Çalıştığım kurumun, iş garantisi olmalı (işten sebepsiz atılmama), diğer kurumlara göre avantajları olmalı ve emeklilik olanakları iyi olmalı.	gd4	0,80
Girişimci Yaratıcılık - GR	#	f yükü
Gönlümden geçen kariyer, bir işin sahibi olmak, bir yer işletmek, büyük yada küçük bir girişimci olmaktır.	gr1	0,90
Bir atılım yapmak, iş kurmak dükkân açmak vb. için hep fırsat kolluyorum. Uygun ortamı bulduğumda açacağım	gr2	0,84
Benim için tek anlamlı kariyer kendi işimin patronu olmaktır, girişimci olmak iş kurmaktır.	gr3	0,88
Hizmet Etme / Bir Amaca Adanma - HZ	#	f yükü
Yeteneklerimi toplumun ve insanlığın hizmetine adayabileceğim, katkı sağlayabileceğim bir işim/ görevim olmalı.	hz1	0,90
Becerilerimi ve yeteneklerimi önemli şeylerin (projelerin, işlerin, fikirlerin vb.) hizmetine sunduğum bir kariyer isterim.	hz2	0,89
Kendimi önemli bir sorunun çözümüne adayabileceğim, becerilerimi bu sorunun çözümüne hizmet etmek için kullanabileceğim bir kariyerim olmalı.	hz3	0,85
Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık - OZ	#	f yükü
Görevimi/ işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanmakta özgür olmalıyım. Prosedürler, kurallar, kısıtlamalar ile işi yapış şeklime karışılmamalı	oz1	0,89
Çalıştığım kurumda insanları kalıplara sokan katı kurallar olmamalı, çalışırken kendi işim gibi özerkliğim olmalı.	oz2	0,88
Kendimi tek bir göreve/işe/kuruma veya tek bir sektöre/alana bağlamadığım "özgür" bir kariyerim olmalı.	oz3	0,79
Saf Mücadele (Sorunlarla Boğuşma) - SMO	#	f yükü
Çözülmesi imkânsız sorunlara meydan okuyacağım, onları çözmekle vakit geçirebileceğim bir işim olmalı	sm1	0,85
Çalıştığım kurumda sorunları çözmek/iş bitirici olmak benden sorulmalı. Kariyerimdeki amacım çözülmesi beklenen sorunlarla ilgilenmek ve çözüme ulaştırmak olmalı.	sm2	0,84
Çalıştığım kurumda rekabet olmalı, çekişme olmalı, aksiyon ve meydan okuma olmalı. Sürekli rekabet içinde çalışacağım bir işim olsun isterim.	sm3	0,72
Teknik / Fonksiyonel Yetkinlik - TF	#	f yükü
Uzmanı olmadığım farklı bir alana terfi ederek (yükselerek) geçme şansım olsa dahi bunu istemem Teknik bilgimin olduğu/ uzman olduğum alanda kalmayı tercih ederim.	tf1	0,87
Uzmanlık alanım/ teknik bilgimin olduğu alan benim için önemlidir, kariyerimde de bu uzmanlık alanım içerisinde ilerlemek isterim. Farklı bir alanda kariyeri asla düşünmem	tf2	0,83
Bana yapılacak yöneticilik teklifleri mutlaka uzmanı olduğum/ teknik bilgiye sahip olduğum bir alanda olmalıdır. Tecrübesiz olduğum bir alana yönetici olarak terfi etmek istemem.	tf3	0,89
Yaşam Tarzı - YT	#	f yükü
Yaşam tarzım benim için önemlidir, hedeflediğim kariyer mutlaka yaşam tarzıma uygun olmalı, alışık olduğum düzeni etkilememelidir.	yt1	0,88
Çalıştığım işin/ kariyerimin gözümdeki değeri ve anlamlı oluşu, kendi hayatımı istediğim şekilde yaşamama ne kadar olanak sağladığına, yaşam tarzımı ne ölçüde olumsuz etkilemediğine bağlıdır.	yt2	0,88
Mevcut yaşam tarzımı muhafaza etmek benim için başarılı bir kariyer yapmaktan veya iyi bir işe sahip olmaktan daha önemlidir. İş her zaman bulunur.	yt3	0,78
Genel Yönetimsel Yetkinlik - YY	#	f yükü
Yöneticilik yapmak, liderlik etmek, insanları yönlendirmek, onları denetlemek benim ana kariyer hedefimdir	yy1	0,85
Bir kurumun yönetsel açıdan tüm sorumluluğunu alabilmeliyim. Kariyerimde gelmek istediğim nokta budur.	yy2	0,86
Benim için kariyer demek yönetim kademesi demektir. Çalıştığım kurumda üst düzeyde yönetici oluncaya dek yükselbilmeliyim.	yy3	0,85

Tablo 2 (Devamı): Dış Yükler (Faktör Yükleri)

Örgütsel Destek Algısı - OD	#	f yükü
İşyerim, benim emeğimi, kurumum gelişiminde, büyümesinde vb. diğer süreçlere olumlu katkı sağlayacak şekilde değerlendirir.	od1	0,81
Kurumum, işimi yaparken benden herhangi bir ekstra çaba göstermemi beklemez.	od2	0,70
Kurumum, yapmış olduğum öneri ve geri bildirimleri dikkate almaz.	od3	0,84
Kurumum, benim refahımı ve rahatımı gözetir.	od4	0,80
Elimden gelenin en iyisini yapmak için ne kadar çabalasam da kurumum bunu görmez.	od5	0,81
Kurumum, çalışma alanımda/ ortamımda genel olarak memnuniyetimi gözetir.	od6	0,82
Kurumum bana karşı çok az ilgi gösterir.	od7	0,84
Kurumum, benim başarılarımla gurur duyar.	od8	0,81

Dış modele ait faktör yükleri için genel kabul gören değer 0,70 ve üzeri olmalıdır (Garson, 2016:60). Yukarıda yer alan tabloda ölçeklere ait faktör değerleri görülmektedir. Buna göre faktör yükleri uygun değerlere sahiptir. Genel olarak bileşenlerin çapraz yükleri 0,3 değerinden fazla değildir. Dış model yüklerinin anlamlılık düzeyleri ayrıca boot strapping ile test edilmiştir. Tüm değerler $t > 1,96$ $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3: Fornell-Larcker Kriteri
(Ortalama Açıklanan Varyanslar ve İç Korelasyon Katsayıları)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
AR	0.810													
HZ	0.212	0.882												
YY	0.239	0.186	0.855											
GR	0.239	0.202	0.172	0.872										
GD	0.227	0.222	0.111	0.301	0.818									
OZZ	0.240	0.291	0.297	0.318	0.182	0.851								
İE	0.282	0.285	0.211	0.258	0.314	0.248	0.836							
RA	0.364	0.165	0.251	0.330	0.310	0.223	0.329	0.860						
SM	0.245	0.284	0.344	0.218	0.209	0.353	0.222	0.261	0.804					
TF	0.211	0.241	0.206	0.226	0.129	0.200	0.265	0.144	0.235	0.861				
YT	0.238	0.170	0.190	0.268	0.246	0.296	0.273	0.259	0.220	0.314	0.847			
YN	0.276	0.278	0.207	0.263	0.209	0.183	0.390	0.448	0.175	0.246	0.209	0.849		
OD	0.222	0.317	0.227	0.253	0.185	0.311	0.435	0.253	0.161	0.273	0.331	0.257	0.805	
OZ	0.314	0.230	0.234	0.207	0.246	0.249	0.331	0.447	0.273	0.216	0.215	0.268	0.311	0.890

Tabloda koyu renkli olarak yazılmış değerler, AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) değerlerinin kareköklerini göstermekte olup açık renkli değerler ise iç korelasyon katsayılarını vermektedir. Fornell-Larcker kriteri' ne göre Diskriminant geçerliliğinin sağlanabilmesi için AVE değerlerinin kareköklerinin gizli değişkenler arasındaki diğer iç korelasyon değerlerinden büyük olması beklenir. İlgili korelasyon katsayılarının tümünün AVE değerlerinin kareköklerinden küçük değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Çapraz yüklemelerin incelenmesi ve Fornell-Larcker kriterinin kullanılması, bir PLS modelinin ayırt edici geçerliliğini değerlendirmek için kabul edilen yöntemlerdir, ancak bu yöntemlerin bazı eksiklikleri vardır. Henseler vd. (2015) çalışmalarında diskriminant geçerliliğinin sağlanamamasının geliştirdikleri heterotrait-monotrait (HTMT) oranını kullanmışlardır. İyi bir model uyumu için HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) katsayıları < 1 olmalıdır (Garson, 2016:70). Reflektif modellerde diskriminant geçerliliği için HTMT katsayısının $< 0,90$ olması beklenmektedir. Bu araştırma modeline ait tüm HTMT değerleri 0,90' ın altındadır. Multicollinearity (çoklu doğrusallık) oluşup oluşmadığı, variance inflation factor (VIF) değerleri ile kontrol edilmiştir. Bu bağlamda değerlerin 4,00' ün altında olması beklenmektedir (Garson, 2016:71). Tüm değerler için ilgili katsayı 4,00 den küçüktür. (iç model için en yüksek 1,810 ve dış model için en yüksek 3,252). Yukarıda bahsedildiği üzere PLS algoritması ile ölçüm yapıldığında ortaya çıkan değerlerin anlamlılık düzeyleri bilinen yöntemler ile ölçülememektedir. Bu nedenle ölçülen tüm değerlerin

anlamlılık düzeylerinin belirlenmesi için bootstrapping örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Aşağıda iç model yolları katsayıları (örtük değişkenler arası yol katsayıları - inner model coefficients) yer almaktadır. Bu bağlamda doğrudan etki, dolaylı etki (aracılık etkisi), toplam etki (doğrudan + dolaylı) kat sayıları ve bootstrapping ile elde edilen test istatistik değerleri ve p anlamlılık değerleri verilmiştir.

Tablo 4: Agresif Rekabet Boyutunun Etki Düzeyleri

Doğrudan Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Agresif rekabet ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.093	0.048	1.921	0.027	***
Agresif rekabet ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.139	0.053	2.622	0.004	Anlamlı
Agresif rekabet ► Girişimci yaratıcılık	0.091	0.049	1.837	0.033	***
Agresif rekabet ► Güvenlik ve düzen	0.073	0.047	1.548	0.061	***
Agresif rekabet ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.123	0.054	2.286	0.011	Anlamlı
Agresif rekabet ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.140	0.053	2.626	0.004	Anlamlı
Agresif rekabet ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.118	0.052	2.246	0.012	Anlamlı
Agresif rekabet ► Yaşam tarzı	0.102	0.049	2.074	0.019	Anlamlı
Dolaylı Etki (ÖD Aracı Etkisi)	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Agresif rekabet ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.010	0.009	1.133	0.129	***
Agresif rekabet ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.007	0.006	1.024	0.153	***
Agresif rekabet ► Girişimci yaratıcılık	0.006	0.006	1.150	0.125	***
Agresif rekabet ► Güvenlik ve düzen	0.000	0.003	0.084	0.466	***
Agresif rekabet ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.011	0.009	1.124	0.131	***
Agresif rekabet ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.001	0.004	0.349	0.364	***
Agresif rekabet ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.009	0.008	1.162	0.123	***
Agresif rekabet ► Yaşam tarzı	0.012	0.010	1.206	0.114	***
Toplam Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Agresif rekabet ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.103	0.049	2.091	0.018	Anlamlı
Agresif rekabet ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.145	0.053	2.738	0.003	Anlamlı
Agresif rekabet ► Girişimci yaratıcılık	0.097	0.051	1.921	0.028	***
Agresif rekabet ► Güvenlik ve düzen	0.074	0.048	1.547	0.061	***
Agresif rekabet ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.134	0.055	2.446	0.007	Anlamlı
Agresif rekabet ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.141	0.053	2.658	0.004	Anlamlı
Agresif rekabet ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.126	0.053	2.395	0.008	Anlamlı
Agresif rekabet ► Yaşam tarzı	0.113	0.050	2.266	0.012	Anlamlı

Tabloya göre agresif rekabet boyutunun, hizmet etme/ bir amaca adanma, genel yönetsel yetkinlikler, özerklik, saf mücadele, teknik fonksiyonel yetkinlikler ve yaşam tarzı kariyer çapaları üzerindeki etkisi anlamlıdır. Girişimci yaratıcılık ile güvenlik ve düzen kariyer çapaları üzerindeki etkisi ise anlamlı değildir. Bu etkileşimde örgütsel destek algısının aracılık etkisi anlamlı değildir.

Tablo 5: Özerklik Boyutunun Etki Düzeyleri

Doğrudan Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Özerklik (Otonomi) ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.107	0.053	2.022	0.022	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.103	0.051	2.006	0.023	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Girişimci yaratıcılık	0.015	0.033	0.463	0.322	***
Özerklik (Otonomi) ► Güvenlik ve düzen	0.073	0.049	1.475	0.070	***
Özerklik (Otonomi) ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.107	0.061	1.749	0.040	***
Özerklik (Otonomi) ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.154	0.057	2.691	0.004	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.099	0.056	1.771	0.038	***
Özerklik (Otonomi) ► Yaşam tarzı	0.026	0.035	0.754	0.226	***
Dolaylı Etki (ÖD Aracı Etkisi)	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Özerklik (Otonomi) ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.031	0.013	2.434	0.008	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.020	0.011	1.825	0.034	***
Özerklik (Otonomi) ► Girişimci yaratıcılık	0.019	0.011	1.709	0.044	***

Tablo 5 (Devamı): Özerklik Boyutunun Etki Düzeyleri

Dolaylı Etki (ÖD Aracı Etkisi)	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Özerklik (Otonomi) ► Güvenlik ve düzen	0.001	0.006	0.138	0.445	***
Özerklik (Otonomi) ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.032	0.014	2.232	0.013	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.004	0.007	0.557	0.289	***
Özerklik (Otonomi) ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.027	0.013	1.979	0.024	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Yaşam tarzı	0.036	0.014	2.533	0.006	Anlamlı
Toplam Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Özerklik (Otonomi) ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.138	0.055	2.506	0.006	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.123	0.052	2.354	0.009	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Girişimci yaratıcılık	0.034	0.036	0.952	0.171	***
Özerklik (Otonomi) ► Güvenlik ve düzen	0.074	0.049	1.498	0.067	***
Özerklik (Otonomi) ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.139	0.063	2.211	0.014	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.158	0.056	2.826	0.002	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.126	0.057	2.196	0.014	Anlamlı
Özerklik (Otonomi) ► Yaşam tarzı	0.062	0.044	1.411	0.079	***

Tabloya göre özerklik boyutunun, hizmet etme/ bir amaca adanma, genel yönetsel yetkinlikler, özerklik, saf mücadele ve teknik fonksiyonel yetkinlikler kariyer çapaları üzerindeki etkisi anlamlıdır. Girişimci yaratıcılık, güvenlik ve düzen ile yaşam tarzı kariyer çapaları üzerindeki etkisi ise anlamlı değildir. Bu etkileşimde örgütsel destek algısının aracılık etkisi, hizmet etme / bir amaca adanma, özerklik/bağımsızlık, teknik ve fonksiyonel yetkinlikler ve yaşam tarzı kariyer çapaları üzerinde anlamlıdır.

Tablo 6: Risk Alma Boyutunun Etki Düzeyleri

Doğrudan Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Risk alma ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	-0.072	0.052	1.379	0.084	***
Risk alma ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.088	0.052	1.670	0.048	***
Risk alma ► Girişimci yaratıcılık	0.190	0.063	3.028	0.001	Anlamlı
Risk alma ► Güvenlik ve düzen	0.174	0.062	2.827	0.002	Anlamlı
Risk alma ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.041	0.046	0.894	0.186	***
Risk alma ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.102	0.059	1.713	0.043	***
Risk alma ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	-0.079	0.052	1.504	0.066	***
Risk alma ► Yaşam tarzı	0.115	0.058	1.970	0.025	Anlamlı
Dolaylı Etki (ÖD Aracı Etkisi)	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Risk alma ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.006	0.008	0.752	0.226	***
Risk alma ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.004	0.005	0.673	0.250	***
Risk alma ► Girişimci yaratıcılık	0.004	0.005	0.699	0.242	***
Risk alma ► Güvenlik ve düzen	0.000	0.003	0.059	0.477	***
Risk alma ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.006	0.007	0.786	0.216	***
Risk alma ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.001	0.003	0.252	0.401	***
Risk alma ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.005	0.007	0.693	0.244	***
Risk alma ► Yaşam tarzı	0.006	0.008	0.812	0.209	***
Toplam Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Risk alma ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	-0.067	0.051	1.317	0.094	***
Risk alma ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.091	0.053	1.709	0.044	***
Risk alma ► Girişimci yaratıcılık	0.193	0.063	3.050	0.001	Anlamlı
Risk alma ► Güvenlik ve düzen	0.174	0.061	2.841	0.002	Anlamlı
Risk alma ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.047	0.048	0.974	0.165	***
Risk alma ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.102	0.060	1.715	0.043	***
Risk alma ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	-0.074	0.052	1.417	0.078	***
Risk alma ► Yaşam tarzı	0.121	0.059	2.046	0.021	Anlamlı

Tabloya göre risk alma boyutunun, girişimci yaratıcılık, güvenlik ve düzen ve yaşam tarzı kariyer çapaları üzerindeki etkisi anlamlıdır. Hizmet etme/ bir amaca adanma, genel yönetsel yetkinlikler, özerklik, saf mücadele ve teknik fonksiyonel yetkinlikler kariyer çapaları üzerindeki etkisi ise anlamlı değildir. Bu etkileşimde örgütsel destek algısının aracılık etkisi anlamlı değildir.

Tablo 7: Yenilikçilik Boyutunun Etki Düzeyleri

Doğrudan Etki	Etki B.	Std.Sap	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Yenilikçilik ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.156	0.062	2.508	0.006	Anlamlı
Yenilikçilik ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.052	0.046	1.129	0.130	***
Yenilikçilik ► Girişimci yaratıcılık	0.085	0.052	1.628	0.052	***
Yenilikçilik ► Güvenlik ve düzen	-0.002	0.032	0.069	0.473	***
Yenilikçilik ► Özerklik (Otonomi) / Bağ.	0.019	0.036	0.535	0.297	***
Yenilikçilik ► Saf mücadele	-0.001	0.036	0.032	0.487	***
Yenilikçilik ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.132	0.058	2.277	0.011	Anlamlı
Yenilikçilik ► Yaşam tarzı	0.023	0.036	0.646	0.259	***
Dolaylı Etki (ÖD Aracı Etkisi)	Etki B.	Std.Sap	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Yenilikçilik ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.011	0.010	1.124	0.131	***
Yenilikçilik ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.007	0.007	1.033	0.151	***
Yenilikçilik ► Girişimci yaratıcılık	0.007	0.007	1.020	0.154	***
Yenilikçilik ► Güvenlik ve düzen	0.000	0.003	0.092	0.463	***
Yenilikçilik ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.012	0.010	1.140	0.127	***
Yenilikçilik ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.001	0.004	0.364	0.358	***
Yenilikçilik ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.010	0.009	1.051	0.147	***
Yenilikçilik ► Yaşam tarzı	0.013	0.011	1.207	0.114	***
Toplam Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Yenilikçilik ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.167	0.062	2.685	0.004	Anlamlı
Yenilikçilik ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.060	0.048	1.238	0.108	***
Yenilikçilik ► Girişimci yaratıcılık	0.092	0.054	1.727	0.042	***
Yenilikçilik ► Güvenlik ve düzen	-0.002	0.032	0.060	0.476	***
Yenilikçilik ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.031	0.040	0.781	0.218	***
Yenilikçilik ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.000	0.035	0.006	0.498	***
Yenilikçilik ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.141	0.059	2.412	0.008	Anlamlı
Yenilikçilik ► Yaşam tarzı	0.036	0.039	0.915	0.180	***

Tabloya göre yenilikçilik boyutunun, hizmet etme/ bir amaca adanma ve teknik fonksiyonel yetkinlikler üzerindeki etkisi anlamlıdır. Genel yönetsel yetkinlikler, girişimci yaratıcılık, güvenlik ve düzen, özerklik, saf mücadele ile yaşam tarzı kariyer çapaları üzerindeki etkisi ise anlamlı değildir. Bu etkileşimde örgütsel destek algısının aracılık etkisi anlamlı değildir.

Tablo 8: İleri Etkililik Boyutunun Etki Düzeyleri

Doğrudan Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
İleri etkililik ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.094	0.052	1.790	0.037	***
İleri etkililik ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.024	0.035	0.674	0.250	***
İleri etkililik ► Girişimci yaratıcılık	0.081	0.051	1.581	0.057	***
İleri etkililik ► Güvenlik ve düzen	0.214	0.060	3.544	0.000	Anlamlı
İleri etkililik ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.074	0.052	1.428	0.077	***
İleri etkililik ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.088	0.051	1.747	0.041	***
İleri etkililik ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.089	0.054	1.654	0.049	***
İleri etkililik ► Yaşam tarzı	0.078	0.048	1.635	0.051	***
Dolaylı Etki (ÖD Aracı Etkisi)	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
İleri etkililik ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.067	0.021	3.271	0.001	Anlamlı
İleri etkililik ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.043	0.020	2.184	0.015	Anlamlı
İleri etkililik ► Girişimci yaratıcılık	0.042	0.019	2.192	0.014	Anlamlı
İleri etkililik ► Güvenlik ve düzen	0.002	0.012	0.150	0.440	***

Tablo 8 (Devamı): İleri Etkililik Boyutunun Etki Düzeyleri

Dolaylı Etki (ÖD Aracı Etkisi)	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
İleri etkililik ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.069	0.022	3.069	0.001	Anlamlı
İleri etkililik ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.008	0.013	0.631	0.264	***
İleri etkililik ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.057	0.021	2.788	0.003	Anlamlı
İleri etkililik ► Yaşam tarzı	0.077	0.021	3.604	0.000	Anlamlı
Toplam Etki	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
İleri etkililik ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.161	0.052	3.075	0.001	Anlamlı
İleri etkililik ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.067	0.043	1.536	0.062	***
İleri etkililik ► Girişimci yaratıcılık	0.123	0.055	2.233	0.013	Anlamlı
İleri etkililik ► Güvenlik ve düzen	0.215	0.059	3.675	0.000	Anlamlı
İleri etkililik ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.143	0.057	2.527	0.006	Anlamlı
İleri etkililik ► Saf mücadele (Sorunlarla boğuşma)	0.096	0.050	1.933	0.027	Anlamlı
İleri etkililik ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.147	0.053	2.773	0.003	Anlamlı
İleri etkililik ► Yaşam tarzı	0.155	0.055	2.811	0.003	Anlamlı

Tabloya göre ileri etkililik yöneliminin, hizmet etme/ bir amaca adanma, girişimci yaratıcılık, güvenlik ve düzen, özerklik Bağımsızlık, saf mücadele, teknik fonksiyonel yetkinlikler ve yaşam tarzı üzerindeki etkisi anlamlıdır. Genel yönetsel yetkinlikler kariyer çapası üzerindeki etkisi ise anlamlı değildir. Bu etkileşimde örgütsel destek algısının, hizmet etme/ adanma, genel yönetsel yetkinlikler, girişimci yaratıcılık, özerklik/bağımsızlık, teknik ve fonksiyonel yetkinlikler ile yaşam tarzı kariyer çapaları üzerindeki aracı rolü anlamlıdır. Saf mücadele ile güvenlik ve düzen kariyer çapaları üzerindeki aracı rolü ise anlamlı değildir.

Tablo 9: Girişimcilik Yönelimi Boyutlarının Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etki Düzeyleri

Doğrudan Etki (Toplam Etki)	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
İleri etkililik (Proaktiflik) ► Örgütsel Destek Algısı	0.337	0.045	7.482	0.000	Anlamlı
Yenilikçilik (İnovasyon) ► Örgütsel Destek Algısı	0.056	0.044	1.279	0.101	***
Risk alma ► Örgütsel Destek Algısı	0.028	0.033	0.849	0.198	***
Özerklik (Otonomi) ► Örgütsel Destek Algısı	0.156	0.047	3.303	0.000	Anlamlı
Agresif rekabet ► Örgütsel Destek Algısı	0.052	0.040	1.297	0.097	***

Tablo 10: Örgütsel Destek Algısının Kariyer Çapaları Boyutları Üzerindeki Etki Düzeyleri

Doğrudan Etki (Toplam Etki)	Etki B.	Std.Sap.	t (>1,96)	p(<0,05)	Durum
Örgütsel Destek Algısı ► Hizmet etme / Bir amaca adanma	0.200	0.056	3.583	0.000	Anlamlı
Örgütsel Destek Algısı ► Genel yönetsel yetkinlikler	0.128	0.055	2.325	0.010	Anlamlı
Örgütsel Destek Algısı ► Girişimci yaratıcılık	0.124	0.054	2.308	0.011	Anlamlı
Örgütsel Destek Algısı ► Güvenlik ve düzen	0.005	0.034	0.155	0.438	***
Örgütsel Destek Algısı ► Özerklik (Otonomi) / Bağımsızlık	0.204	0.058	3.490	0.000	Anlamlı
Örgütsel Destek Algısı ► Saf mücadele	0.024	0.037	0.647	0.259	***
Örgütsel Destek Algısı ► Teknik fonksiyonel yetkinlikler	0.170	0.058	2.917	0.002	Anlamlı
Örgütsel Destek Algısı ► Yaşam tarzı	0.228	0.054	4.238	0.000	Anlamlı

Girişimcilik yöneliminin Örgütsel Destek Algısı üzerindeki etkisi ile, Örgütsel Destek Algısının Kariyer Çapaları üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Tablo 9 ve Tablo 10' da yer almaktadır. Bu değerlere göre girişimcilik yöneliminin örgütsel destek ileri etkililik ve özerklik/otonomi boyutlarının örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi anlamlıdır. Ayrıca örgütsel destek algısının güvenlik düzen ve saf meydan okuma hariç diğer kariyer çapaları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Bu araştırma ile girişimcilik yönelimini beş alt boyutu bağlamında ele alınarak bu alt boyutların kariyer çapaları üzerindeki etki düzeyleri tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin bu etkileşimdeki rolü incelenmiştir. Bu bağlamda girişimcilik yönelimi alt boyutlarının kariyer çapaları üzerinde yukarıdaki tablolarda açıkladığı üzere çeşitli düzeylerde etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca girişimcilik yöneliminin örgütsel destek algısı üzerinde ve örgütsel destek algısının kariyer çapaları üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, girişimcilik yönelimi ile kariyer çapaları arasındaki etkileşimde aracılık etkisine (ileri etkililik ve özerklik boyutları için) sahip olduğu görülmüştür.

Yazındaki girişimcilik yönelimi tanımlı bir örgütte girişimcilik yöneliminin var olduğunu söyleyebilmek için bahsi geçen alt boyutlardan bir yada bir kaçının varlığını yeterli görmektedir. Bu bağlamda araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak H1 hipotezi (Girişimcilik yöneliminin Kariyer Çapaları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) doğrulanmıştır. Örgütsel desteğin bu etkileşimdeki aracı rolü tüm alt boyutlarda olmasa da iki alt boyutta tespit edildiğinden H2 hipotezi (Girişimcilik Yönelimi ile Kariyer Çapaları arasındaki ilişkide Örgütsel Destek algısının aracılık rolü bulunmaktadır) kısmen doğrulanmıştır.

5. SONUÇ

Girişimcilik yönelimi genel anlamda çalışanlara daha çok özerklik, daha fazla risk alabilme, fikirlerini dile getirebilme ve uygulamaya sokabilme, kendi işinin sorumlusu olarak hareket edebilme, gibi serbestileri beraberinde getirmektedir. Bazı kurumlarda bu bağlamda çalışanlara yeni fikirler yaratmalarının önündeki engelleri kaldırma uğruna hata yapabilme, hatasını düzeltebilme, diğer çalışanlarla rekabet edebilme ve kontrollü olarak tartışabilme esnekliği sağlanmaktadır. Tüm bunlar kurumun dinamik bir yapıya kavuşabilmesi için yapılmaktadır. Bununla beraber bu yapının içerisinde insan unsuru sistemin bir parçası olarak bu faaliyetlerden birinci derecede etkilenmektedir. Yoğun rekabetin kurumlar arası düzeyden kurum içine taşındığı bu yapı içerisinde çalışanların kariyer beklentileri, mevcut konumlarından duydukları memnuniyet, çalıştıkları kurumun kendilerini ne ölçüde desteklediği gibi konular özellikle stratejik bir ortak olarak insan kaynakları birimlerince iyi değerlendirilmeli ve ileriye yönelik projeksiyonlarda kişilerin kariyerlerindeki değişimler ve bu bağlamdaki beklentileri göz önüne alınmalıdır.

Girişimciliğe olan ilgi her zaman toplumsal yaşamın bir dinamiği olmuştur. Girişimcilik tarihsel süreç içerisinde farklı yönleriyle incelenmiş, hakkında pek çok reçeteler yazılmış bir olgudur. Yapılan her yeni çalışma bize girişimciliği daha iyi anlamamıza fırsat yaratmaktadır. Hayatın her aşamasında karşımıza çıkan değişim, yenilenme ve yaşamı sürdürülebilir kılma, organizasyon düzeyinde stratejik bir karar sürecine denk gelmektedir. Girişimcilik yönelimi kavramı tam olarak bunu vurgulamaktadır. Organizasyonlar mevcut yaşam döngülerini uzatmak veya devamlılığını sağlamak için yenilenmelidir, değişmelidir, atik olmalıdır. Yazında görüldüğü üzere girişimcilik yönelimine sahip organizasyonlarda gelir artışı ve performans artışı görülmektedir. Yaratıcılık desteklenmekte ve yeni ürünler ortaya çıkabilmektedir.

Kariyer kavramı açısından bakıldığında kariyer sadece insana özgü bir kavram değildir, çünkü kişi sahip olduğu kariyeri kendisi bir girişim kurarak veya bir organizasyonun parçası olarak gerçekleştiriyor olabilir. Kişinin kariyeri, doğumdan itibaren şekillenmeye başlamakta ve bir ömür boyu çeşitli içsel ve dışsal unsurlar ile yoğunlaşmakta ve değişime uğramaktadır. Kişinin kariyeri konusunda bir benliğe sahip olduğu düşüncesi kariyer yönelimi veya kariyer çapası olarak tanımlanmaktadır. Birey kendi kariyer düşüncesine uygun bir iş ile uğraştığında daha çok motive olmaktadır. Çalıştığı kuruma daha fazla bağlanmakta, performansı artmaktadır. Dolayısıyla kişi kariyer benliğine göre çalıştığı kuruma daha fazla fayda sağlayabilir veya kurumdan ayrılma sürecine doğru sürüklenebilir. Organizasyonlar açısından çalışanların kariyer yönelimlerinin

belirlenmesi ve onlardan uygun pozisyonlarda faydalanılması optimum fayda getirecektir. Aynı zamanda kişiyi de çalıştığı işi ile ilgili olarak mutlu edecektir. Bu durum karşılıklı bir kazan kazan ilişkisidir.

Örgütsel destek algısı da tam olarak bu karşılıklı ilişkiden bahseder. Çalışanlar, organizasyonlarının kendilerini ne ölçüde düşündüğü ile ilgilidirler. Her birey çeşitli oranlarda görüşlerinin dinlendiği, iyi davranışının ödüllendirildiği, haklarının korunduğu, hata yaptığı zaman cezalandırılmadığı, yaratıcılığının desteklendiği, sorumluluk alabildiği bir iş sahibi olmak ister. Kimisi için yaratıcılığını vurgulaması önemliken kimisi için iş güvencesi önemli olabilir. Ayrıca örgütsel destek teorisinin vurguladığı bir diğer nokta bir kişi için olumlu olabilecek bir davranışın başka bir kişi için olumlu olmayabileceğidir. İşte bu noktada aslında kişilik özellikleri ve kariyer benliği devreye girmektedir.

Bu çalışma bahsi edilen bu üç kavramın birbiri ile olan ilişkisini vurgulamayı amaçlamıştır. Öte yandan insan unsurunun diğer tüm ekonomik araçlardan daha değerli olduğu vurgulanmaktadır. Bu sebeple kurumlar stratejik kararlarında mutlaka insan unsurunu dâhil etmelidirler. Kişilerin kariyer benliklerinin doğru şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi, örgütsel destek algılarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması, kurumlara daha fazla performans ve getiri olarak eri dönecektir, ayrıca çalışanlara da daha uygun bir çalışma ortamı sağlayacaktır.

Araştırma bulguları girişimcilik yönelimi ile ilgili faaliyetlerin, çalışanların kariyer yönelimlerini etkilediğini göstermiştir. Girişimcilik yöneliminin farklı boyutları, farklı kariyer çapalarına etki sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel destek bu yapı içerisinde hem direkt olarak hem de dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Bu çalışmaların geliştirilmesi, ileriye yönelik daha detaylı çalışmaların yapılması hem dünya açısından hem de ülkemiz açısından oldukça önemlidir. Yazında da sıkça dile getirilen girişimcilik ile ilgili çalışmalarda insan unsurunun eksik bırakılmasıdır. Bu çalışma hem bu konudaki önemi vurgulamakta, hem de farkındalık oluşturarak kapsamlı çalışmalar yapılmasını önermektedir.

KAYNAKÇA

Alpkan, L.; Ergün, E.; Bulut, Ç. & Yılmaz, C. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkisi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2):175-189.

Alpkan, L.; Bulut, C.; Gunday, G.; Ulusoy, G. & Kılıç, K. (2010). “Organizational Support For Intrapreneurship and its Interaction With Human Capital to Enhance Innovative Performance”, Management Decision, 48(5):732-755.

Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, Journal of Business Venturing, 16:495-527.

Armstrong-Stassen, M. & Cameron, S. (2005). “Factors Related to the Career Satisfaction of Older Managerial and Professional Women”, Career Development International, 10(3):203-215.

Aryee, S.; Debrah, Y.A. & Chay, Y.W. (1993). “An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: Evidence from Signapore”, The International Journal of HRM, 4(1):191-212.

Aube, C.; Rousseau, V. & Etselle, M.M. (2007). “Perceived organizational support and organizational commitment the moderating effect of locus of control and work autonomy”, Journal of Managerial Psychology, 22(5):479-495.

Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitapevi, Bursa.

- Barclay, W.B.; Chapman, J.R. & Brown, B.L. (2013). "Underlying Factor Structure of Schein's Career Anchor Model", *Journal of Career Assessment*, 21(3):430-451.
- Barringer, B.R. & Bluedorn, A.C. (1999). "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20:421-444.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Basım, N. & Şeşen, H. (2009) "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21- 23 Mayıs 2009, Osman Gazi Üniversitesi, 806-812, Eskişehir.
- Basso, O.; Fayolle, A. & Bouchard, V. (2009). "Entrepreneurial orientation: The making of a concept", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4):313-321.
- Briscoe, J.P.; Hall, D.T. & Rachel, L.D. (2006). "Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration", *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1):30-47.
- Bolat, T. & Seymen, A. (2003). "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi (Yönetim)*, 14(45):3-19.
- Cerdin, J.L. & Pargneux, M.L. (2010). "Career Anchors: A Comparison Between Organization-Assigned and Self-Initiated Expatriates", Published online in Wiley InterScience, 3:287-299.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). "Strategic Management Of Small Firms in Hostile And Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10(1):75-87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship", *Theory and Practice*, Baylor University, 76(1):7-25.
- Culié, J.D.; Khapova, S.N. & Arthur, M.B. (2014), "Careers, Clusters and Employment Mobility: The Influences of Psychological Mobility and Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, 84:164-176.
- Çerik, Ş. & Bozkurt, S. (2010). "Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 35(Ocak-Temmuz):77-97.
- Davies, A.M.C. (2001). "Uncertainty testing in PLS regression", *Spectroscopy Europe*, 13(2).
- Dijkstra, T.K. & Henseler, J. (2015). "Consistent Partial Least Squares Path Modeling", *MIS Quarterly*, 39(2):297-316.
- Durden, G.C. & Ellis, L.V. (1993). "The Effects of Attendance on Student Learning in Principles of Economics", *American Economic Review*, 85(2):343-346.
- Dündar, G. (2013). "Kariyer Geliştirme" (Ed. Cavide Uyargil), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss.268-298, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). "Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77:1026-1040.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*, American Psychological Association Press, Washington DC.
- Erdoğan, N. (2003). *Kişisel Gelişim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, N. (2004). "Career Orientations of Salaried Professionals: The Case of Turkey", *Career Development International*, 9(2):153-175.

- Fiş, A.M. & Wasti, A. (2009). “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, ODTÜ Gelişme Dergisi, Özel Sayı.35:127-164.
- Flippo, E.B. (1984). *Personel Management*, MC Graw Hill College, Signapore.
- Garson, G.D. (2016). “Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models”, Statistical Publishing Associates, U.S.A.
- Gürbüz, S. & Sığırı, Ü. (2012). “Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirilmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: TÜRKİYE ve ABD Karşılaştırılması”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gürer, A.; Solmaztürk A.B. & Tın, U. (2014). “Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, 5-7 Kasım 2014, Melikşah Üniversitesi, Kayseri.
- Hardin, J.S.; Stocks, M.H. & Graves O.F. (2001). “Advances in Accounting”, 18:119-148.
- Hellman, C.M.; Dale, R.; Worley J. & Worley F. (2006). “A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability”, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4):631-642.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, U.S.A.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, 17:253-273.
- Hsu, M.K.; Chen, H.G.; Jiang, J.J. & Klein, G. (2003). “Career Satisfaction for Managerial and Technical Anchored IS Personnel in Later Career Stages”, *Database for Advances in Information Systems*, 34(4):64-72.
- Igbaria, M. & Baroudi J.J. (1992). “A Short form of Measure of Career Orientations: A Psychometric Evaluation”, *Center for Digital Economy Research Stem School of Business*, 10:IS-92-37.
- Kaplan, D.M. (2014), “Career Anchors and Paths: The Case of Gay, Lesbian, & Bisexual Workers”, *Human Resource Management Review*, 24:119-130.
- Khandwalla, P. (1977). *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Kreiser, P.; Marino, L.; Davis, J.; Tang, Z. & Lee, C. (2010). “Firm-Level Entrepreneurship: The Role of Proactiveness, Innovativeness and Strategic Renewal InThe Creationand Exploration of Opportunities”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15:143-163.
- Kuratko, D.F. & Goldsby, M.G. (2004). “Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship”, *Journal of Business Ethics*, 55(1):13-30.
- Kuratko, F.D. & Hodgetts, M.R. (1988). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Harcourt College Publishers, Columbia.
- Kuratko, F.D.; Hornsby, J.S. & Goldsby, M.G. (2007). “The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4):56–72.
- Kurtessis, J.N.; Eisenberger, R.; Ford, M.T.; Buffardi, L.C.; Stewart, K.A. & Adis, C.S. (2015). “Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory”, *Journal of Management*, 3:1-31.
- Leea, S.H. & Wong, P.K. (2004). “An Exploratory Study Of Technopreneurial Intentions: A Career Anchor Perspective”, *Journal of Business Venturing*, 04:7-28.

- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9(4):370-390.
- London, M. (1988). "Organizational Support for Employees' Career Motivation: A Guide to Human Resource Strategies in Changing Business Conditions", *Human Resource Planning*, 11(1):23-32.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1):135-172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5):429-451.
- Lumpkin, G.T.; Coglisier, C.C. & Schneider, D.R. (2009). "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1):47-69.
- Lyon, D.W.; Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process, *Journal of Management*, Sayı.6(5), s.1055-1085.
- Malatesta, R.M. & Tetrick, L.E. (1996). "Understanding the Dynamics of Organizational and Supervisory Commitment", *Society for Industrial and Organizational Society Annual Meeting*, San Diego
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, (29):770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. (1982). "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3(1):1-25.
- Mintzberg, H. (1973). "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, 16(2):44-53.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (1998). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, 32(11/12):1051-1073.
- Olivia, A.O. (2008). "A Longitudinal Study of Positive Affect, Organizational Changes, and Career Satisfaction", *Academy of Management Proceedings*, (1):1-6.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2):113 -130.
- Peluchette, J.V. (1991). Individual Difference, Family, and Organizational Factors Influencing Career Success and Career Satisfaction, *Southern Illions University Pub*, U.S.A.
- Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G.T. & 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.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87:698-714.
- Richard, O.C.; Barnett, T.; Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004). "Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions", *The Academy of Management Journal*, 47(2):255-26.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayınları, Ankara.
- Rothwell, R. (1975). "Intracorporate Entrepreneurs", *Management Decision*, 13(3):142-154.

- Runyan, R.; Droge, C. & Swinney, J. (2008). "Entrepreneurial Orientation Versus Small Business Orientation: What are Their Relationships to Firm Performance?", *Journal of Small Business Management*, 46(4):567-588.
- Sakal, Ö. & Yıldız, S. (2015). "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları Ve Kariyer Tatmini İlişkisi", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 10(40):6612-6623.
- Schein, E.H. (1990). "Career Anchors (Discovering Your Real Values), San Francisco.
- Schein, E.H. (2006). "Career Anchors, Self Assessment, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, E.H. (1974). "Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates", Technical Report No.1 Sloan School of Management M.I.T.
- Schein, E.H. (1996). "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, 1:80-88.
- Shore, L.M. & Shore, T.H. (1995). "Perceived Organizational Support and Organizational Justice" (Eds. R.S. Cropanzano, K.M. Kacmar), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, ss.149-164, CT: Quorum, Westport.
- Toh, S.M. & Srinivas, E.S. (2012), "Perceptions of Task Cohesiveness and Organizational Support Increase Trust and Information Sharing Between Host Country Nationals and Expatriate Coworkers in Oman", *Journal of World Business*, 47:696-705.
- Ünal, B. & Gizir, S. (2014). "Öğretim Elemanlarının Baskın Kariyer Çapalarının İncelenmesi: Mersin Üniversitesi Örneği", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(5):1743-1765.
- Wales, W.; Monsen, E. & McKelvie, A. (2011). "The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University, 1042(2587):895-923.
- Wales, W.; Gupta, V.K. & Mousa, F.T. (2013). "Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: an Assessment and Suggestions for Future Research", *International Small Business Journal*, 31(4):357-383.
- Wold, H. (1966). "Estimation of principal components and related models by iterative least squares" (Ed. P. R. Krishnaiah), *Multivariate Analysis*, ss.391-420, Academic Press, New York
- Venkatraman, N. (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, 35(8):942-962.
- Yükselen, C. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*, Detay Yayınları, Ankara.
- Zahra, S.A.; Jennings, D.F. & Kuratko, D.F. (1999). "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship*", *Theory and Practice*, 24(2):45-65.