

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE İÇ
GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Hazırlayan:

Gülşah ARAT

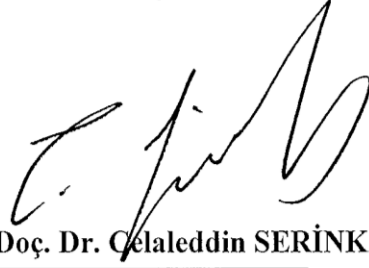
Danışman:

Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

**Temmuz 2013
DENİZLİ**

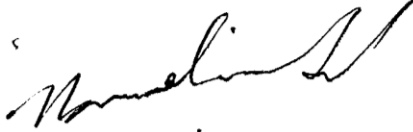
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Gülşah ARAT tarafından Doç. Dr. Celaleddin SERİNKAN yönetiminde hazırlanan” İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 05.07.2013 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Celaleddin SERİNKAN

Jüri Başkanı



Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL

Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Türkmen Taşer AKBAS

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20/08/2013 tarih ve ...14/11... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.


Gülşah ARAT

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler rekabette avantaj elde etmenin yollarını aramaktadırlar. Rekabette öncü bir kuruluş olmanın birçok yöntemi olmakla birlikte, örgütsel değişim ve şirket içi girişimcilik, küreselleşmenin etkisiyle önem kazanan, son yıllarda önemi giderek artmaya devam eden ve birbirleriyle yakından ilişkili olan iki önemli unsuru oluşturmaktadır. Literatürde bu iki kavram ile ilgili ayrı ayrı birçok çalışma bulunmasına rağmen, aralarındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla araştırma, ileride bu konuyla ilgili araştırma yapacak olan kişilere ışık tutabilecek nitelikte olması sebebiyle önem kazanmaktadır.

İşletmelerin iç girişimcilik niteliklerine sahip olabilmesi için mevcut işletmelerde örgütsel değişimin gerçekleştiriliyor olması gerekmektedir. Yenilik yapma ve yaratıcı olma gibi faktörler örgütsel değişim için büyük öneme sahip olmakla birlikte iç girişimcilik için de göz ardı edilemeyecek unsurlardır. Artan müşteri beklentileri, küreselleşme, karmaşıklaşan teknolojiler vb. koşullar ancak ve ancak işletmelerin yeni girişimlerde bulunmalarıyla çözüme ulaşabilecek unsurlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için iç girişimci olarak hareket etmeleri, bunun için de değişime ayak uydurmaları gerekmektedir.

Öncelikle bu tez çalışması süresince gerek bilgi ve tecrübeleri, gerek kaynak paylaşımı, gerekse motiveleriyle yol gösteren değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Sayın Celalettin SERİNKAN' a, yine bilgi ve tecrübeleri ve kaynak paylaşımı ile destekte bulunan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın İbrahim AKSEL' e, araştırmanın uygulama aşamasında yoğun iş temposuna rağmen desteğini esirgemeyen İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Ersin YAZICI' ya, kaynak yardımı ve motiveleriyle destekte bulunan sevgili arkadaşım Murat ATASEVER' e ve sevgili dostum Gözde Selçuk KÜHN' e, ayrıca sadece tez süresince değil, hayatımın her anında yanımda olan, ilgi, sevgi ve yardımlarını üzerimden eksik etmeyen sevgili aileme ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren daha ismini sayamadığım değerli insanlara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülşah Arat
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Celalettin Serinkan

Temmuz 2013, 133 Sayfa

Günümüz rekabet sürecinde doğal, ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki ve teknolojik çevre faktörlerinin sürekli olarak değişmesi en çok işletmeleri etkilemektedir. Dolayısıyla günümüz işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen bu çevre koşullarına ayak uydurmaları iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları ile mümkün olabilmektedir. İç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi ise; işletmelerin örgütsel değişim faaliyetlerini yürütmesiyle yakından ilişkilidir.

Bu çalışma, Denizli’ de enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin örgütsel değişim ve iç girişimcilik potansiyellerini inceleyen bir araştırmadır. Araştırmanın amacı, bu firma içerisinde örgütsel değişim ile iç girişimcilik arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişim, ikinci bölümünde iç girişimcilik kavramları ayrı ayrı ele alınmış ve bu kavramlar alt başlıklarla incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan alan araştırması kısmında ise, örgütsel değişim ve iç girişimcilik ile ilgili geliştirilen hipotezler sınanmış, incelenen faktörler ışığında söz konusu iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel değişim ve iç girişimcilik arasında pozitif yönlü orta bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Örgütsel Değişim, Girişimci, Girişimcilik, İç Girişimcilik

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE AND
INTRAPRENEURSHIP: A CASE STUDY IN THE ENERGY SECTOR**

Gülşah Arat

Master Thesis

Department of Business Administration
Programme of Management and Organization
Thesis Advisor: Doç. Dr. Celalettin Serinkan

July 2013, 133 Pages

Ever changing natural, economical, socio-cultural, legal and technological environmental factors mainly affect business enterprises. It is only possible for them to exist in the market, as long as they keep pace with these environmental conditions, the activities improving intrapreneurship. In the realization of the intrapreneurship activities, executing activities of enterprises is closely related to organizational change.

This study investigates the organizational change and corporate entrepreneurial potential of a firm having operations in the energy sector in Denizli. The main objective of the research is to indicate whether there is a relationship between the organizational change of the firm and corporate entrepreneurship.

This study proceeds as follows. Section I includes the corporate change and Section II surveys the concepts of internal organizational entrepreneurship with the subheadings. Section III, which presents case study, tests out the hypothesis in connection with corporate change and internal organizational entrepreneurship and verifies whether there is a logical relationship between these two factors. In conclusion, a medium and constructive relationship between corporate change and internal organizational entrepreneurship has been found.

Keywords: Change, Organizational Change, Entrepreneur, Entrepreneurship, Intrapreneurship

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. Genel Olarak Değişim Kavramı	4
1.2. Örgütsel Değişim Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	6
1.3. Örgütsel Değişimin Önemi	8
1.4. Örgütsel Değişimin Amaçları	9
1.5. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler	10
1.5.1. Dışsal Faktörler	10
1.5.1.1. Doğal Çevre Faktörleri	10
1.5.1.2. Toplumsal Faktörler	11
1.5.1.3. Ekonomik Faktörler	12
1.5.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler	12
1.5.1.5. Teknolojik Faktörler	13
1.5.2. İçsel Faktörler	14
1.5.2.1. Büyüme	14
1.5.2.2. Şirket Birleşmeleri	14
1.5.2.3. Performans Düşüklüğü ve Gerileme	15
1.5.2.4. Tepe Yönetimin Etkisi	15
1.5.2.5. İşgörenlerin Değişim İsteği	16
1.6. Örgütsel Değişim Türleri	16
1.7. Örgütsel Değişim Yöntemleri	17
1.7.1. Geleneksel Değişim Yöntemi	17
1.7.2. Planlı Değişim Yöntemi	18
1.8. Örgütsel Değişim Teknikleri	21
1.8.1. Toplam Kalite Yönetimi	21
1.8.2. Kıyaslama (Benchmarking)	22
1.8.3. Değişim Mühendisliği (Reengineering)	23
1.8.4. Örgüt Geliştirme	24
1.8.5. Öğrenen Örgütler	25
1.8.6. Personel Güçlendirme	26
1.8.7. Örgütsel Küçülme	27
1.8.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	28
1.9. Değişime Karşı Direnç	29
1.10. Değişime Karşı Direncin Nedenleri	30
1.10.1. Sosyal Nedenler	31

1.10.2. Ekonomik Nedenler	31
1.10.3. Psikolojik Nedenler	31
1.10.4. Örgütsel Nedenler	32
1.11. Değişime Karşı Direnci Azaltıcı Etmenler	32
1.11.1. Katılım	32
1.11.2. İletişim ve Eğitim	33
1.11.3. Etkin Vizyon ve Misyon	34
1.11.4. Kolaylaştırma ve Destek	34
1.11.5. Pazarlık ve İkna	35
1.11.6. Manipülasyon ve Koaptasyon	35
1.11.7. Baskı ve Zorlama	35

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları	37
2.2. Geçmişten Günümüze Girişimcilik	42
2.3. İç Girişimci Kavramı	45
2.4. İç Girişimcinin Sahip Olduğu Özellikler	48
2.5. İç Girişimcilik Kavramı	50
2.6. İç Girişimciliğin Artan Önemi	53
2.7. İç Girişimcilik Süreci	55
2.8. İç Girişimcilik Kültürü	57
2.9. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller	59
2.10. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar	61
2.11. İç Girişimcilik Boyutları	63
2.11.1. Yenilikçilik/İnovasyon	66
2.11.2. Risk Alma	68
2.11.3. Proaktiflik	69
2.11.4. Özerklik	70
2.11.5. Yeni İş Girişimleri Başlatmak	71
2.11.6. Kendini Yenileme/Stratejik Yenilenme	73
2.11.7. Rekabetçi Girişkenlik	74
2.12. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler	75
2.12.1. Örgütsel Faktörler	76
2.12.2. Çevresel Faktörler	79
2.13. İç Girişimciliğin Sonuçları	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	84
3.1.1. Araştırmanın Amacı	84
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	85
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	85
3.1.4. Araştırmanın Modeli	87
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	88

3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	89
3.2.1. Demografik Bulgular	90
3.2.2. İşletmenin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumuna İlişkin Bulgu	91
3.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri	91
3.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizleri	92
3.2.4.1. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	92
3.2.4.2. İç Girişimcilik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	94
3.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	96
3.2.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler	96
3.2.5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular	100
SONUÇ VE ÖNERİLER	112
KAYNAKLAR	117
EKLER	130
EK 1: ANKET FORMU	131
ÖZGEÇMİŞ	133

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Lewin' in Üç Aşamalı Değişim Modeli	19
Şekil 2. Değişim Karşısındaki Olası Tutumlar	29
Şekil 3. Girişimciliği Tanımlayan Temel Unsurlar	41
Şekil 4. Girişimcilik Sürecinin Temel Unsurları	55
Şekil 5. İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri	76
Şekil 6. Araştırmanın Basit Modeli	87
Şekil 7. Araştırmanın Modeli	88

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi	45
Tablo 2. Geleneksel Yönetici, Geleneksel Girişimci ve İç Girişimcinin Karşılaştırılması	47
Tablo 3. Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler	59
Tablo 4. İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması	65
Tablo 5. Demografik Bulgular	90
Tablo 6. İşletmenin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumu Ortalaması	91
Tablo 7. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	92
Tablo 8. İç Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	92
Tablo 9. Örgütsel Değişim Faktör Analizi	93
Tablo 10. İç Girişimcilik Faktör Analizi	94
Tablo 11. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Temel Göstergeler	96
Tablo 12. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Temel Göstergeler	98
Tablo 13. Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik Arasındaki Korelasyon Analizi	101
Tablo 14. Örgütsel Değişim Boyutları İle İç Girişimcilik Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	102
Tablo 15. Örgütsel Değişim İle İç Girişimcilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tablosu	103
Tablo 15a. Örgütsel Değişim İle İç Girişimcilik Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu	104
Tablo 15b. Örgütsel Değişim İle İç Girişimcilik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu	104
Tablo 16. Hizmet Süresi Bakımından Örgütsel Değişim Farklılıkları	105
Tablo 17. Hizmet Süresi Bakımından İç Girişimcilik Farklılıkları	105
Tablo 18. Hizmet Süresi Bakımından İç Girişimcilik Ortalamaları	106
Tablo 19. Departman Bakımından Örgütsel Değişim Farklılıkları	107
Tablo 20. Departman Bakımından Örgütsel Değişim Ortalamaları	108
Tablo 21. Departman Bakımından İç Girişimcilik Farklılıkları	109
Tablo 22. Departman Bakımından İç Girişimcilik Ortalamaları	109

GİRİŞ

Hızlı teknolojik gelişmelerin yaşanması ile küreselleşen dünyada her şey sürekli değişim halindedir. Sürekli ve artan bir hızla değişen şartlar karşısında işletmeler varlıklarını koruyabilmek için değişen iş dünyasına ayak uydurmak, bunun için ise değişim gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Burada önem kazanan kavram “örgütsel değişim” kavramıdır. Örgütsel değişim kısaca, işletmenin bütün unsurlarında meydana gelebilecek her türlü değişim olarak tanımlanabilir.

Son yıllarda önem kazanan kavramlardan bir diğeri ise iç girişimcilik kavramıdır. Yeni işlerin yaratıldığı, mevcut bir örgüt içinde yeniliklerin gerçekleştirildiği bir süreç olarak tanımlanan iç girişimcilik kavramı şirket içi girişimcilik olarak da ifade edilmektedir.

Rekabetin hız kazandığı günümüz koşullarında çalışanların iç girişimci niteliklerine sahip olabilmeleri, işletmelerin örgütsel değişim faaliyetlerinde bulunabilmelerine, gerek iç gerekse dış çevredeki değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi ile şirket içerisinde girişimci niteliğine sahip çalışanlar önem kazanmaktadır.

İç girişimciler fırsatları gören, çevrenin farkında olan, risk alabilen kişiler olmakla birlikte problemlere yenilikçi, yaratıcı bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. Dolayısıyla iç ve dış çevrede oluşan değişim ihtiyacının tespit edilmesi, söz konusu değişim için fikirlerin geliştirilmesi, bu değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan kaynakların doğru bir şekilde belirlenebilmesi ve temin edilmesi gibi süreçler iç girişimciler aracılığıyla yürütülen ve takip edilen süreçler olarak önem kazanmaktadır. Ayrıca tüm bu süreç içerisinde söz konusu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için risk almak da kaçınılmazdır. İç girişimciliğin temel unsurlarından biri olan “risk alma” kavramı aynı zamanda örgütsel değişim için de yadsınamaz bir öneme sahiptir. Çünkü her yeni bir girişim, yeni bir teknoloji, yeni bir süreç vs. gibi etmenler bünyesinde belirli miktarda risk taşımaktadır.

Örgütler açık sistemler olarak bir yandan çevrelerini etkilerken diğer yandan da çevrelerinden etkilenmektedirler. Yani sürekli çevreyle etkileşim halindedirler. Dolayısıyla küreselleşme ve rekabet, teknik buluşlar, müşteri beklentilerinin değişmesi, doğal ve ekonomik çevre koşullarındaki değişimler, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, çalışanların niteliklerinin artması ve buna bağlı olarak beklentilerinin değişmesi vb. birçok faktör işletmeleri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları için,

değişimleri önceden izlemeye, olası değişikliklere karşı da hazırlıklı olmaya zorlamaktadır.

Örgütsel değişim sürecinde, örgütlerin değişim gerçekleştirebilmeleri için kendilerine yardımcı olabilecek örgüt geliştirme, personel güçlendirme, dış kaynaklardan yararlanma gibi değişim tekniklerine, yöntemlerine; nitelikli ve girişimci yönetici ve çalışanlara sahip olması beklenmektedir. Çünkü örgütsel değişim bazen küçük çaplı, bazen de büyük çaplı bir değişimi gerektirebilir. Dolayısıyla gerçekleştirilen değişimin kalıcı olması için öncelikle yöneticiler tarafından desteklenmesi ve değişim için gerekli kaynakların sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde değişimin kısa vadeli olma ve işletmeye herhangi bir katkı sağlamama olasılığı fazla olacaktır.

İşletmelerde yaşanan değişimler, gerek belirsizlik yaratması gerekse işletme sahiplerine, yöneticilerine, çalışanlara işini, statüsünü ve işletmeyi kaybetme korkusu yaratarak direnç oluşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütler açısından değişim karşısında oluşabilecek dirençlerin yönetilerek, söz konusu dirençleri ortadan kaldırıcı faaliyetlerde bulunulması önem kazanmaktadır. İşletmelerin bu noktada; çalışanların değişim sürecine katılımlarını sağlayarak, değişimin neden gerekli olduğu konusunda gerekli bilgilendirmeleri yaparak, etkili bir iletişim kurarak, bu süreçte çalışanların ihtiyaçları olan kaynakları temin edip gereken desteği sağlayarak değişime karşı oluşan direnci önleyebilmeleri söz konusu olmaktadır.

Yapılan tüm bu açıklamalardan özet olarak çıkarılacak sonuç; rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında girişimcilik niteliğine sahip olan işletmelerin, diğer işletmelere göre daha avantajlı olduklarıdır. Çünkü girişimci işletmeler bir yandan var olan değişime ayak uydurmakta zorluk çekmezlerken, diğer taraftan proaktif yaklaşımlarıyla değişimin arkasından gitmekte değil, değişimde öncü olmakta rol oynamaktadırlar.

Her ne kadar teorik anlamda örgütsel değişim ile iç girişimcilik arasında ilişki olduğu açıklanabiliyor olsa da, bu ilişkinin uygulama anlamında da var olup olmadığını test etmek, teorik bilgiyi desteklemek adına önem arz etmektedir. İşte bu noktada araştırmanın amacı, işletmelerde örgütsel değişim ile iç girişimcilik arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyabilmektir.

Bu araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Geniş bir literatür taraması yapılarak ilk bölümde; örgütsel değişimin tanımı, önemi, amaçları, nedenleri, türleri,

yöntemleri, teknikleri, örgütsel değişime direnç, direncin nedenleri ve direnci azaltıcı etmenler ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde iç girişimci ve iç girişimcilik kavramları açıklanmış, iç girişimciliğin önemi, süreci, kültürü, boyutları, önündeki engelleri, sonuçları, iç girişimcilik için gerekli koşullar ve iç girişimciliği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise araştırmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiler yoluyla araştırmanın hipotezleri ortaya konmuş ve Denizli’de enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 112 kişiden toplanan verilerle çeşitli analizler yapılarak hipotezler test edilmiştir. Bu bölümde ayrıca araştırmanın amacı, kapsamı, ölçekleri, modeli ile ilgili bilgilere yer verilerek, araştırma ile ilgili demografik bulgular, ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, ölçek bulguları ve tüm bu bulguların değerlendirmeleri ele alınmıştır. Son olarak ise yapılan araştırma ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

İçinde bulunduğumuz sürekli ve yoğun değişim ortamında, örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla değişimi yönetmek ve yönlendirmek durumundadırlar. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde, örgütsel değişim ve örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin teorik bilgiler ele alınacaktır.

1.1. Genel Olarak Değişim Kavramı

Evrensel bir olgu olan değişim kavramı, günümüzde pek çok çalışma ve araştırma alanında odak nokta haline gelmiştir. İnsanlığın varoluşundan bu yana yaşam seyrine yön veren değişim kavramı, özellikle 19. yüzyıldan günümüze kadar etkilerini belirgin olarak ve daha geniş kitlelerde hissettirmiştir. Günümüz dünyasında değişimin çok daha göze çarpıcı olmasının arkasında, şüphesiz, sonuçlarının daha şiddetli, yoğun ve hızlı biçimde ortaya çıkması vardır (Aslaner, 2010: 4).

Değişim kavramını ilk ortaya atan Herakleitos (M.Ö. 540-480)' tan bugüne kadar çok sayıda düşünür, dünyanın sürekli bir yenilenme ve değişim içinde olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle, Herakleitos tarafından o dönemde “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer.”, “Güneş her gün yenidir.” veya “Değişmeyen tek şey değişimdir.” özdeyişleriyle ifade edilen bu görüş, çağlar boyunca değerini kaybetmemiş, aksine gün geçtikçe daha da anlaşılır ve önemli hale gelmiştir (Basım vd. 2009: 13).

Genel anlamıyla değişim; planlı ya da plansız bir biçimde bir örgütün, sistemin ya da sürecin, bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir (Kavrakoğlu, 1998: 45). Bu; kişilerin, nesnelerin yerlerinin değiştirilmesinin yanında kişisel bilgi, yetenek vb. durumların mevcut olduğu konumdan farklı bir konuma getirilmesini de ifade etmektedir (Koçel, 2010: 668). Değişim, planlı ve plansız gerçekleşebileceği gibi kendiliğinden de oluşabilmektedir.

Değişim kavramı (Sucu, 2000: 15-16);

- Hareket, yer değiştirme veya bir durumdan başka bir duruma geçiş,
- Gelişme, büyüme, kalkınma,
- Geleneklerin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı biçimlerinin terk edilmesi,

- Daha yüksek bir verimlilik ve etkinlik derecesinin gerçekleştirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir.

Mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandırarak, o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama süreci olan değişim (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 241), bir anlamda başkalaşmadır. Bu durum yenilenme olabildiği gibi eskime de olabilmektedir. Önemli olan mevcut durumun bir süre sonra ilk halinden farklı olmasıdır. Dolayısıyla değişim, zaman içerisinde eski durumu, özellikleri veya yapıyı aynı bırakmayan bir özelliktir (Yeniçeri, 2002: 7) ve geçmişten kopmak demektir. Çevremizi kuşatan bütün ilişkiler dokusunu değiştirerek, değişimin kapsamını genişleterek ve nihayet değişimin adımlarını hızlandırarak geçmişten kopmaktayız. Değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, önceki duruma göre nicelik ve nitelik olarak bir ayrılığın oluşmasıdır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 194).

Zaman değişirken insan, kültür değişmekte ve bilgi birikimi artmaktadır. Değişen bir dünyada değişmeden kalabilmek mümkün değildir. Değişime en çok direnen sistemler veya insanlar bile, az da olsa, farkına varmadan değişmektedirler. Değişim gerçeğinin farkına önce varanlar ve onu faydalı bir şekilde kullanmasını bilenler ise, gereğini yaptıkları zaman ayrıcalıklı hale gelmektedirler (Genç, 2002: 192). Dolayısıyla değişim hem insanların, hem örgütlerin, hem de toplumların yaşamlarında karşılaştıkları kaçınılmaz bir olgudur ve buna yön vermek insanların elindedir. Değişim yaşantımızı etkisi altına alan en büyük unsurlardan biri olmuştur. Bütün grupları ve grup dinamiklerini nasıl etkiliyorsa, bireyleri de o derece etkilemesi kaçınılmazdır.

Değişim, olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim; gelişme sürecinde ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi, olumsuz değişim ise; gelişmenin kontrol edilemediği durumları ya da hiçbir müdahale olmaksızın bir durumun aslından uzaklaşması olarak ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişimdir (Özkan, 2004).

Alışagelmiş düzeni bozan ve kişiye uyması gereken yeni koşullar sunan değişim, artık “olağan, sıradan, sürekli” hale gelmiştir. Deming’in yarım yüzyıl önce “Değişim bir fiil olmalıymış.” sözüyle belirttiği gibi, değişim artık “olay” olmaktan çıkmış, sonu olmayan bir “süreç” olmuştur. İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bireylerin zihin haritalarını değişimin bu farklı tanımına göre yeniden yapılandırmaları gereken bir dönem olacaktır

(Baltaş, 2002: 6). İnsanın bulduğuyla yetinmeyip, her zaman daha iyisine özlem duyması özelliği aynı zamanda değişimin gerekliliğini de sürekli kılmaktadır. Dün “mükemmel” olarak nitelendirilen bir ürün veya hizmet, ona alışılınca “normal”, daha iyisi bulununca da “yetersiz” olarak nitelendirilmektedir (Dursun, 2007: 6).

İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olan değişim, yaşadığımız çağda hızlanmış ve çok boyutlu bir hale gelmiştir. Teknolojik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda hızlı ve etkileşimli bir değişim süreci yaşanmakta, bu durum beraberinde pek çok fırsat yaratmakta ve tehdit oluşturmaktadır. Bu bağlamda değişim, doğru zamanda ve doğru şekilde algılanıp uygulanmazsa sonuçları olumsuz olmaktadır. Tersine olduğunda ise değişen şartlara uyulmakta ve fırsatlar değerlendirilerek sonuç olumlu olmaktadır (Görgün, 2009: 9).

1.2. Örgütsel Değişim Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel değişim son yıllarda en sık sözü edilen kavramlardan birisi haline gelmiştir. Bilim adamları ve uygulamacılar, örgütlerin değişik alanlarına yönelik başarılı değişim programları oluşturmak ve değişim sırasında karşılaşılan sorunları çözmek için çaba göstermektedirler. Örgütsel değişimle ilgili literatür, başarılı örgütsel değişimin nasıl olacağına ilişkin öğütlerle doludur. Ancak örgütsel değişimi açıklamak, örgütlerin neden ve nasıl değiştiklerini, hangi değişimlere öncelik verdiklerini ve değişime nasıl yaklaştıklarını açıkça ortaya koymak güçtür (Özkara, 1999: 13).

Örgütsel değişim, örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikler olarak tanımlanabilir (Basım vd. 2009: 15) Bir başka tanıma göre ise örgütsel değişim; örgütlerin mevcut durumdan, gelecekte etkinliklerini artırmayı arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreçtir (Jones, 1998: 511).

Örgütsel değişimin bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Barnett ve Glenn, 1995: 218):

- Örgütsel yapı, teknoloji ve insan konularını içermesi nedeniyle, örgütsel değişim karmaşık bir nitelik taşımaktadır,
- Örgütün içinden veya çevresinden kaynaklanan birtakım güçlerin etkisi ile meydana gelen örgütsel değişim bir kerede olup biten bir olay olmayıp, örgütlerin yaşamları boyunca devam eden ancak hep aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır,

- Niteliği itibariyle örgütsel değişim, yöneticileri faaliyetlerinde çelişki içerisinde bırakabilmektedir,
- Örgütsel değişim çelişkiler içermektedir,
- Örgütsel değişim devam eden bir süreçtir,
- Örgütsel değişim insanların faaliyetleri ve anlayışları ile açıklanmaktadır,
- Örgütsel değişim araştırmalarda işbirliği ve takım çalışmalarıyla kolaylaştırılabilir,
- Değişim genellikle örgütlerde bir direnme ile karşılaşmaktadır, çünkü değişim belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla başarılı bir örgütsel değişimin koşullarından birisi de değişime karşı direnmenin üstesinden gelebilmektir.

Örgütlerin rekabet ortamında faaliyet gösteriyor olmaları, müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu, tüketicilerin daha talepkâr hale gelerek yetersiz ve kalitesiz hizmet veren örgütlere tahammül edemez olmaları, üretilen teknolojinin uzun vadeli olmayışı ve sürekli olarak teknolojinin yenilenmesi, ayrıca iç piyasalarda rekabet imkânının artırılması ve kaliteli ürünler imal edilmesi yönünde atılan adımlar sonucu örgütlerde değişim ihtiyacı artmıştır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 243).

Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmakta, sosyo-teknik sistemlerin yapı, insan amaç ve işleyişlerinde de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorlamaktadır (Dursun, 2007: 9). Diğer bir ifadeyle örgüt çevre etkileşimi, örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örgütün herhangi bir parçasında meydana gelen değişim, tüm örgütü etkileyebilir. Örneğin; teknolojik bir değişim, örgüt açısından sadece teknik bir sorun olarak değil aynı zamanda beşeri bir sorun olarak da ele alınmalıdır (Akat vd., 1999: 317).

Örgütler günümüz koşullarında belirli bir denge halini korumaya çalışmaktadır. Örgütün çevresinde bir değişiklik olduğunda ve bu durum örgüt açısından değişimi gerekli kıldığında örgütün mevcut dengesi bozulacak ve yeni bir denge arayışı söz konusu olacaktır. Örgütün yeni denge arayışı içinde işgörenler de belirsizlik içinde kalarak yeni duruma uyum sağlama çabası içinde olacaktır (Budak ve Budak, 2004: 544).

Değişime karşı iki tutum mevcuttur; değişime gereksinim olduğunu kabul etmek, bu yolda çalışmak ya da değişime karşı direnç göstermek veya değişime

duyarsız kalmaktır. Değişimi inkâr edip görmezlikten gelmek, insanın kendi kendini kandırması gibidir. Çünkü bu yaklaşım, sonuçta değişimin ortaya çıkmasını durdurmaz (Zimmerman, 1998: 15-16).

Değişim kavramı tanımlanırken, değişim konusu içinde yer alan fakat çoğunlukla değişimle eş anlamlı kullanılan kavramlar; örgüt yenileme, örgüt geliştirme ve örgütsel büyüme kavramlarıdır. Örgüt yenileme, örgütlerin yaşayabilir hale gelip kalmasını, yeni koşullara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini, deneylerden bir şeyler öğrenmesini ve daha büyük bir örgütsel olgunluğa erişmesini olanaklı kılmak için gereksinim duyulan değişimleri başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir (Sucu, 2000: 16). Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir. Değişim ise, bir şeyin o zamana kadar yapıldığından farklı olarak yapılmasıdır. Dolayısıyla her yenilik değişim olarak nitelendirilebilirken, her değişim bir yenilik olmayabilmektedir (Çağdaş, 2005: 6).

Örgüt geliştirme, örgütsel bağlamda değişimi anlamak, değişimi yakalamak, değişimi yönetmek ve yönlendirmek için bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmakta ve karar almayı etkili kılmayı, örgüt içi iletişimi gerçekleştirmeyi, bireylerin motivasyon ve tatmin düzeylerini yükseltmeyi, örgütsel faaliyetlerin her aşamasında katılımı sağlamayı ve bu şekilde verimli, etkili, sürekli öğrenen bir örgüt yaratmayı amaçlamaktadır. (Aslaner, 2010: 7).

Örgütsel büyüme, işletmenin nicelik (sayısal) ve nitelik olarak büyümesini ifade etmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 201). Dolayısıyla, büyüme de bir çeşit değişimdir. Ancak, değişim kadar geniş kapsamlı değildir. Görüldüğü gibi bu üç kavram örgütsel değişim kavramıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel değişim kavramı bir anlamda örgüt yenileme, örgüt geliştirme ve örgütsel büyüme kavramlarını kapsamaktadır.

Sonuç olarak, küreselleşmeyle birlikte dünyada yaşanan hızlı ve sürekli değişim, her varlık gibi örgütleri de etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticiler iç ve dış çevredeki değişim karşısında, örgütün varlığını sürdürebilmek ve rekabette başarı kazanabilmek için, değişime karşı duyarlı olmak, değişimi yakından izlemek ve örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadırlar. Bunun için de örgüt-çevre ilişkisini iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

1.3. Örgütsel Değişimin Önemi

Değişim olgusunun durdurulamaz, önlenemez hatta yavaşlatılamaz gerçekliği ışığında her geçen gün daha fazla organizasyon, kendi iç ve dış unsurlarını sorgulamaya başlamıştır. Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu fikrinden yola çıkarak

örgütler; değişim sürecinin içinde seyirci değil, oyuncu olarak varlıklarını sürdürebileceklerinin farkına varmışlardır (Dilden, 2010: 8).

Değişim günlük yaşantının ayrılmaz bir parçasıdır. Canlı veya cansız her şey bir önceki güne göre farklılık göstermektedir. Toplum veya toplumsal kurumlar da bu kuralın dışında değildir. Değişim bu kurumlar için de kaçınılmaz bir zorunluluktur ve onlar da devamlı bir değişim süreci içindedirler. Çünkü örgütler önemli bir toplumsal kurum olarak ancak değişebildikleri, değişim sürecine ayak uydurabildikleri sürece sürekliliklerini sağlayabileceklerdir (Polat, 2003: 50).

Sınırların ortadan kalkması, haberleşme ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, işletmelerde nitelikli çalışan sayılarının artış göstermesi, yaratıcılığın, girişimciliğin önem kazandığı bir yapının oluşmaya başlaması gibi etkenlerin günümüzde daha çok yer almaya başlaması ile değişimin gerekliliği daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Örgütler açık sistemler oldukları için hem çevresel değişimlerden etkilenecekler hem de çevreyi etkileyeceklerdir. Dolayısıyla çevresel değişimler karşısında örgüt de değişmek, yenilenmek zorunda kalmaktadır. İşte bu noktada örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri, başarı elde edebilmeleri için bir yandan değişimci olmak, diğer yandan ise çevrelerinde meydana gelen değişim sürecini etkilemek zorundadırlar.

1.4. Örgütsel Değişimin Amaçları

Değişimin amacı, genel olarak değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırarak, örgüt üyelerinin yüksek doyum sağlamalarına ve gelişmelerine imkân veren bir örgütsel yapı kurmaktır. Etkinliği arttırmak; işi yapan kişinin nitelikleri ile işin gereklerini bütünleştirmektir. Eğer işi yapanın nitelikleri işin gereklerini yerine getirmekte yetersiz kalırsa, diğer bir ifadeyle işi yapanın nitelikleri ile işin gerekleri arasında açık oluşmaya başlarsa o zaman etkinlik azalmaya, dolayısıyla değişime duyulan ihtiyaç artmaya başlamaktadır (Çetin, 2008: 116).

Verimliliğin arttırılması, yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç ve gereçler, örgütsel ilişkiler vb. olmak üzere; örgütün iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgili bir amaçtır. İşletmeler, teknolojik, finansal ve beşeri kaynaklarını bilinçli bir şekilde kullanırlarsa, ekonomik imkânlardan yararlanmış olacaklar, bu durum verimliliği yükseltecek, dolayısıyla rekabet gücü de artmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz: 2003: 198).

Değişimin amaçlarından diğerleri de güdüleme ve doyum düzeyini arttırmaktır. Her şey yolunda gitse bile çalışanlar tekdüzelikten sıkılabilir, değişiklik gereksinimi duyabilirler. Ayrıca örgüt, çevresine uyum sağlayabilmek için değişim içine girebilir. Örgütler sürekli kendilerini dış çevreye daha iyi uyarlamak uğraşı içindedirler. Çünkü örgüt yönetimi çevresini tamamen kontrol altına alamamaktadır. Tüm bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm bulma, iletişimi geliştirme ve makama dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır (Turan, 2011: 56-57).

1.5. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler

Bir aktör, bir sistem ve bir çevre arasında meydana gelen, karşılıklı bir etkileşim olayı olan değişim, kaynağı ne olursa olsun işletmenin hedefleri, stratejileri ve çalışanlarının davranış ve düşünme biçimlerinde bir etki yaratacaktır (Çetin, 2008: 120). Örgütsel değişime neden olan faktörleri dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür. Her bir faktöre ayrıntılı bir şekilde aşağıda değinilecektir.

1.5.1. Dışsal Faktörler

Örgütler dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri çıktıya dönüştüren ve tekrar çevreye sunan açık sistemlerdir. Dolayısıyla örgütler, çevrelerinden gelen etkilere karşı açıktırlar (Bradley, 1993: 4).

Dışsal nedenler örgütün dış çevresinden kaynaklanan nedenlerdir. Örgütün etrafındaki doğal çevre faktörleri, diğer işletmeleri de etkileyen teknolojik, toplumsal, ekonomik ve hukuki faktörler, örgütün dış çevresini oluşturmaktadır. Söz konusu faktörler aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

1.5.1.1. Doğal Çevre Faktörleri

Çevre, en geniş tanımıyla örgütün içerisinde varlığını sürdürdüğü, insanlarla birlikte diğer tüm canlı varlıkları da kapsayan öğelerin bütünüdür (Aslaner, 2010: 17). Doğal çevre faktörleri ile ifade edilmek istenen ise hammadde, su, iklim gibi faktörleri kapsamaktadır. Doğal çevre koşullarındaki değişim, bu faktörleri üretimde kullanan organizasyonlar açısından ayrıca önem teşkil etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 215). Özellikle hızlı nüfus artışı, doğanın bilinçli ve bilinçsiz olarak tahrip edilmesi hatta yok edilmesi işletmeleri etkilemekte, doğal kaynaklardaki yetersizlikler işletmeleri yeni arayışlara itmektedir (Dalay vd., 2002: 107).

İklim şartlarına bağılı olarak mevsimsel özelliklere göre faaliyet göstermekte olan turizm işletmeleri de doğal çevreden etkilenen işletmelerdendir. Dolayısıyla iş hacimlerinin azaldığı dönemlerde farklı arayışlara girerek; başka iş alanlarında faaliyet göstermektedirler (Çağdaş, 2005: 10-11).

Son zamanlardaki sorumsuz ekonomik büyüme sonucunda çevre kirliliğinde büyük oranda artış meydana gelmiştir. Bu ekolojik bozulmanın farkında olan birçok ülke, faaliyetleri ile bu duruma sebebiyet veren organizasyonların faaliyetlerinin yasaklanmasına ya da sınırlandırılmasına karar vermektedir. Sonuç olarak bu ekolojik değişiklikler, insanların ve tüm canlıların geleceği açısından organizasyonların faaliyetlerini etkileyen önemli bir unsurdur (Çiçek, 2007: 43).

1.5.1.2. Toplumsal Faktörler

Çoğu kez kültür değişimi olarak da belirtilen toplumsal değişim, kişiler ve gruplar arasında gözlenen karşılıklı etkileşim kalıplarındaki değişmeyi ifade etmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 241). Daha geniş bir ifadeyle toplumsal değişim; toplumsal yapıyı meydana getiren, sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tavırlarında meydana gelen değişmedir. Toplumsal yapı ile siyasal yapı arasında karşılıklı ve yoğun bir etkileşim olduğu düşünülecek olursa; toplumsal değişim kavramının siyasal, sosyal, kültürel alanları da kapsadığı görülecektir (Yeniçeri, 2002: 29).

Doğada meydana gelen deprem, su baskını, iklim değişimi vb. faktörler, teknolojinin ilerlemesi ile ortaya çıkan uzmanlaşma, kentleşme, tabakalaşma ve kültür değişimlerinin yaşanması, iç ve dış göçler, hızlı nüfus artışı gibi nedenler toplumsal değişimi meydana getiren faktörlerdir (Çağdaş, 2005: 11).

Son yıllarda köylerden kentlere göç ile artan nüfus, beşeri ve sosyal sorunları tetikleyerek, işgücünün yapısının değişmesine neden olmuştur. Gerçekleşen bu hızlı kentleşme beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş ve iş gücü yapısını değiştirmiştir. Sonuç olarak nüfusun eğitim düzeyi yükselmiş, işgücünün yaş ortalaması da düşmüştür. Bu nedenle organizasyonlar iyi eğitilmiş, daha bilinçli bir çalışan kitlesi ile karşı karşıya kalmıştır. Dolayısıyla çalışanlar açısından özgürlük, kişisel doyum gibi değerler paranın önüne geçmiştir (Dülger, 2003: 12-13).

1.5.1.3. Ekonomik Faktörler

İşletmenin genel çevre faktörlerinden biri de ekonomik çevresiyle ilgili unsurlardır. Ekonomik çevre, “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüşüldüğü ortam” olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 84).

Sucu (2000: 24)’ ya göre işletmelerin içinde buldukları ekonomik yapının özellikleri sürekli değişmektedir. Ekonomik yapı, bir süreç olarak üretim, paylaşım, değişim, tüketim ve yeniden üretim döngüsü temelinde şekillenmektedir. Bu döngü, kısır bir döngü olmaktan ziyade etkisini gittikçe arttıran bir sarmal şeklindedir. Bu döngü içinde, bir konumda, bir örgütsel düzenleniş gerçekleştirilirken; üretim araçlarının gelişmişliği, bu araçları kullanacak olan insanların gelişmişliği ve yeterlilik düzeyi, üretim araçları üzerindeki sahiplik biçimi, yaratılan değerlerin paylaşım şekli, üretimde tercih edilen ağırlıklı faaliyet alanı (tarım, sanayi, hizmet), kalkınma hızı değiştikçe, farklı bir örgütsel düzenleme ortaya çıkacaktır.

Özellikle ülke ekonomisinde görülen değişimler örgütleri oldukça fazla etkilemektedir. Devletin para politikası, ödemeler dengesi, vergi politikaları, ürün ve hizmetlerdeki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler çoğu organizasyon tarafından önemle dikkate alınması gereken ekonomik faktörlerdir. Bu faktörler organizasyonların amaçlarına başarıyla ulaşmalarını destekleyecek ya da güçleştirecek niteliktedir (Çiçek, 2007: 44). Örneğin, ekonominin gerileme devresine girmesi, satışların azalmasına, üretim hedeflerinin düşmesine (Eren, 2008: 117), dolayısıyla pazar payının azalmasına neden olabilecektir. Azalan bir pazar payı ise, örgütte bir takım aksamalar olduğuna ve önlem alınması gerektiğine dikkat çekmektedir (Neale ve Northcraft, 1990: 720).

Yaşanan rekabete göre değişimi gerçekleştirebilen işletmeler gelecekte başarılı olacaklardır. Hızla değişen ekonomik koşullara uyum sağlayabilmek için örgütlerin radikal değişim koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte ve nitelikte işgücüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum işletmelerin, yeni ürünlerini hızlı bir şekilde geliştirmeleri ve yine aynı hızla pazara ulaştırmaları aracılığıyla onların değişimi yönetmedeki avantajları olacaktır (Bennet, 1994: 298).

1.5.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler

Politik çevre; işletmenin faaliyet gösterdiği ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı

ortamdır. Yasal çevre ise politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 82-83). Devletin biçimi, hükümetin şekli, seçim sistemi, politik istikrar, devletin iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme, devletleştirme gibi unsurlar politik çevre üzerinde belirleyici rol oynamakta iken; yasalar, tüzükler, yönetmelikler, mahkeme kararları, içtihatlar ve uygulamalar gibi düzenlemeler de hukuki çevre içerisinde üretilmektedir (Aslaner, 2010: 23).

Yasal koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptir. İşletmeler toplumu düzenleyen, etkileyen gelenek, görenek ve töreler gibi doğal kuralların yanı sıra, ekonomiye ve toplumun düzenini sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak zorundadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 267). Yasal koşulların yanı sıra politik koşullardaki değişim de işletmeleri yeni düzenlemeler yapmaya mecbur bırakmaktadır.

1.5.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknolojideki hızlı gelişmeler, örgütleri değişime zorlayan etmenlerden bir diğeridir. Teknolojik değişimlere ayak uyduramayan örgütler zor duruma düşmekte ve değişime koşulsuz gerek duymaktadırlar. Bu nedenle esnek yapıları örgütler diğer örgütlere göre rekabet üstünlüğünü yakalamaktadırlar. Teknolojik yenilikler sadece işin kendisinde değil, işin yapısında ve iş ilişkilerinde de değişikliğe sebep olmaktadır ve böylelikle daha köklü bir değişikliğe yol açmaktadırlar (Aşan ve Aydın, 2006: 448).

Teknolojik her gelişme toplumda değer yargılarının değişmesinden, refah düzeyine, ilişkiler ve anlayışlarının değişmesine kadar birçok değişiklik yaratmaktadır. Teknolojik değişim, işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesi olarak tanımlanabilir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 242).

Genel olarak iki tip teknolojik değişimden söz edilmektedir. Bunlar sürekli değişim ve süreksiz (ani) değişimdir. Sürekli teknolojik değişim mevcut ürün ve süreçlerdeki aşamalı değişimi ifade etmektedir. Süreksiz (ani) teknolojik değişim ise yeni ürün ve süreçlerin buluşları için devrimsel nitelik taşıyan teknolojik ilerlemeleri içermektedir (Gattiker, 1990: 245).

Teknolojiyi iyi kullanabilen, bunu prensiplerine, ürünlerine ve hizmetlerine uygulayabilen şirketler başarılı olmaktadır. Bilgi teknolojisi iş yaşamını, eğitimi, hatta şehir planlamayı ve ulaşımı köklü bir biçimde değiştirmektedir. Otomasyonun üretim teknolojisine etkileri sonucu, binlerce kişi ile yapılan üretimin birkaç kişi ile yapılmasını mümkün kılmaktadır. Malzeme biçimi ve teknolojisi, doğal kaynaklara bağımlılığı büyük ölçüde azaltmaktadır. Ayrıca teknolojinin hizmet sektörüne etkileri de göz ardı

edilmemelidir. Daha önce mümkün olmayan birçok hizmet, bugün elimizin altındadır ve maliyeti de hızla düşmektedir. Talep edilen insan gücü nitelikleri hızla değişmekte, emek-yoğun veya tekrarlanmış rutin işlere talep azalmaktadır. Teknolojinin yönlendirdiği endüstri ile ekonomik, askeri ve siyasi güç dengeleri, çok hızlı bir biçimde değişmektedir (Kavrakoğlu, 1998: 43-44).

Sonuç olarak, teknolojideki değişim, örgütlerin örgüt yapılarında köklü değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Teknoloji ilerlediği sürece ortaya çıkan yenilikler, insan gücünün gerektirdiği pozisyonlarda devreye girecek ve her zaman örgüt yapılarında değişimlere neden olacaktır (Dursun, 2007: 51).

1.5.2. İçsel Faktörler

Örgütler sadece doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik çevre koşulları sebebiyle değişime gitmezler. Örgütleri değişime zorlayan içsel faktörler de söz konusudur. İşletmelerin iç bünyelerinde meydana gelen durum ve olaylarla ilgili (Koçel, 2010: 675) olan içsel faktörler; büyüme, şirket birleşmeleri, performans düşüklüğü ve gerileme, tepe yöneticilerinin değişmesi ve işgörenlerin değişim isteği olmak üzere beş başlıkta sınıflandırılabilir.

1.5.2.1. Büyüme

Büyüme; işletmede nicel ve nitel gelişim ile ilgili bir kavramdır. Nicel büyüme ve gelişme, işletmenin satışlarında, ürün çeşitliliğinde, kaynak ve varlık yapısında sayısal artışı ifade etmektedir. Nitelik olarak büyüme ise işletme unsurlarının kalitesinin yükselmesini ifade eden, işletme içinde fark edilebilen ama sayısal olarak ölçülemeyen bir kavramdır (Çağdaş, 2005: 17).

Örgütler; sektörlerindeki durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacıyla, mevcut yetenek ve imkânları doğrultusunda, sektör içi ve dışı alanlarda büyümeyi istemektedirler. İşletmenin ürün, pazar, üretim ve operasyon gibi faaliyetlerindeki büyüme, zaten kendi başına bir değişim olduğu gibi aynı zamanda, örgütlerin içsel değişimine de neden olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 200- 201).

1.5.2.2. Şirket Birleşmeleri

Bugün dünya çapında rekabet için gerekli bilgi ve diğer kaynaklara tek başlarına sahip olmayan örgütler yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, yeni ürün geliştirme, yasal ticari engellerin etkisini

hafifletme vb. nedenlerle rekabet güçlerini arttırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için formal veya informal bir şekilde bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirme ihtiyacı duymaktadırlar (Lei ve Slocum, 1992: 81-82).

Sürekli büyüme çabası içerisinde olan örgütler, zaman zaman yeni şirketleri satın alarak, birleşme yoluna gitmektedir. Birleşme, satın alma ile gerçekleşiyorsa değişimin önemi daha da artmaktadır. Genelde satın alınan şirketler ana kuruluşa bir şube gibi bağlanarak kendi yönetim organlarını koruyabilmektedirler. Ancak çoğu kez bu yöntem, personel değişmesine neden olduğundan dolayı ana kuruluşla birleşmeye gitmek daha ekonomik olabilir. Bu durumda bu iki örgütün birleştirilerek yeniden örgütlenmesi kaçınılmazdır (Dursun, 2007: 58).

1.5.2.3. Performans Düşüklüğü ve Gerileme

Bir işletmede satışlar ve kârlar azalma gösteriyorsa, orada gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim, merkezi duruma getirilerek denetime ağırlık verilmekte ve genel bir maliyet azaltıcı uygulamalara başvurulmaktadır (Toker, 2007: 16). Tasarruf ile ilgili uygulamalar, personel sayısında azaltmaya gitme gibi faaliyetler de maliyet azaltıcı politikalar içerisinde değerlendirilebilir.

Örgütlerin performanslarının azalmasıyla, kârlarda yaşanan düşüşler, rakipler karşısında kayıplara sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin mevcut durumlarını sürekli sorgulayarak değişim gerçekleştirmeleri; yapı, sistem ve süreçlerinde gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

1.5.2.4. Tepe Yönetimin Etkisi

Tepe yönetimin değişim üzerindeki etkisi iki farklı şekilde görülmektedir. Birincisi, tepe yönetiminin değişmesi durumunda, yeni yöneticinin, uzmanlık alanı, yönetim anlayışı, çalışma tarzı, denetim yeteneği, çalışanlarla ilişkileri, tutum ve davranışlarındaki farklılığın başlı başına bir değişim nedeni olmasıdır (Çiçek, 2007: 47).

Geleneksel yönetim anlayışına sahip bir yöneticinin değişmesi, örgütün amaçlarını, yapısını, teknolojiyi, süreçleri, değerleri ve işgörenlerin rollerini de beraberinde değiştirecektir. İkinci etkisi ise öğrenme ve bilişimin desteğiyle, yöneticilerin bakış açıları ve yaklaşımlarının değişmesidir. Gereksinim duyulan alanlarda örgütsel değişimin başlatılması ve yürütülmesi, yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirmektedir (Özkara, 1999: 42-43).

1.5.2.5. İşgörenlerin Değişim İsteği

Günümüzün iş yapısı geçmişe oranla daha farklı özelliklere sahiptir. Buna bağlı olarak, yeni işgücünün beklenti ve talepleri de farklıdır. Bu beklenti ve talepler örgütlerde değişim yönünde önemli bir itici güç oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996: 259).

Eğitim düzeyinin yükselmesi iş görenlerin istek ve arzularını değiştirmiştir. Çalışanların rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı, yüksek ücret, iyi insan ilişkilerinin yanı sıra; tanınma, takdir edilme, örnek olabilme, sorumluluk alma niteliklerini geliştirmeye uygun bir ortam içinde çalışmak istemeleri ve bunu güçlü bir biçimde ifade etmeleri, örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır (Özkara, 1999: 51).

1.6. Örgütsel Değişim Türleri

Değişim olayını daha yakından anlayıp, yönetebilmek için değişim ile ilgili değişik sınıflamaları görmek gerekmektedir. Bunların başlıcaları aşağıdaki gibidir:

1- Planlı Değişim&Plansız Değişim; Planlı değişim; örgütün gelişmesine, ilke yöntem ve süreçlerde daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişmeyi ifade etmektedir ve değişimin kontrol edilebilmesi açısından, olumsuz sonuçlar doğurması olasılığı az olan bir değişim türüdür. Plansız değişim ise, daha çok değişimin kontrol edilemediği durumlarda kendiliğinden ortaya çıkan değişimdir. Örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratma olasılığı da fazladır (Akat vd., 1999: 319).

2- Makro Değişim&Mikro Değişim; Makro ve mikro değişim faaliyeti örgütte değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu olmasını gerekli kılmaktadır. Örgüt geliştirme olarak da bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin, örgütün bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade etmektedir. Mikro değişim ise, örgüt içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade etmektedir. Örneğin, üretimde iş akışında yeniden düzenleme bir mikro değişimdir (Koçel, 2010: 673).

3- Ani Değişim&Zamana Yayılmış Değişim; Firmalar bazen, oldukça kısa sürelerde değişimi planlayarak hayata geçirmeyi hedeflemektedirler. Bu şekilde gerçekleştirilen değişime ani değişim denir. Bazen de, planlanan değişimler belirli bir zaman içerisinde adım adım gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu tür değişimlere de zamana yayılmış değişim adı verilmektedir (Nadler ve Nadler, 1997: 50).

4- Proaktif Değişim&Reaktif Değişim; Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgüt, iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade etmektedir. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre örgütte değişim yapmak değil, fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani, bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektir (Ateş, 2003: 105).

5- Aktif Değişim&Pasif Değişim; Değişimin aktif olmasında, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesi söz konusudur. Buna karşılık pasif değişim, organizasyonun dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Örneğin, teknolojide meydana gelen değişimlere ayak uydurmaya çalışılan bir işletme pasif değişim içindedir. Buna karşılık yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya başlayan bir işletme hem kendisini hem de faaliyette bulunduğu endüstri dalını değiştirerek, aktif değişim yolunu izleyebilecektir (Yamen, 2010: 48).

6- Evrim Niteliğinde Değişim&Devrim Niteliğinde Değişim; Evrimci değişim; daha yavaş, küçük adımlarla, kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre, uzun süreli çevreye uyarlanma fikrine dayalı bir değişimi anlatırken, devrimci değişim; ani, hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçların önceden kestirilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır (Özkara, 1999: 122). Bunlardan birinci yaklaşım Kaizen olarak bilinen değişim yaklaşımını, ikincisi ise süreç geliştirme olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade etmektedir (Şimşek vd., 2003: 340).

1.7. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgütsel değişim yöntemleri, geleneksel değişim yöntemi ve planlı değişim yöntemi olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Planlı değişim yöntemi içerisinde Kurt Lewin'in çalışması bu alandaki öncül çalışma olarak gösterilmektedir.

Öncelikle geleneksel değişim yönetimi konusuna değinilecek, ardından planlı değişim yöntemi kapsamında Kurt Lewin'in "Üç Aşamalı Değişim Modeli"ne ayrıntılı olarak yer verilecektir.

1.7.1. Geleneksel Değişim Yöntemi

Bilimin gücü ön planda tutularak, bilimsel yollarla değişimin kendiliğinden gerçekleşeceğini varsayan bir değişim yöntemidir. Geleneksel değişimi savunanlara göre, yönetimin güçlü kurumlarla desteklenmesi, bilimsel ilkelerin yaygın hale

getirilmesi, bilimsel danışma politikasının geçerli kılınması ile değişim gerçekleştirilecektir. Değişimde bilimin rolü göz ardı edilmezken, bilimin değişimi kendiliğinden gerçekleştireceği şeklindeki varsayım kabul görmemektedir (Basım vd., 2009: 26).

Geleneksel yaklaşımda örgütsel değişim, örgütün bir veya birkaç boyutunun geliştirilmesiyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir süreç olarak ele alınmamaktadır. Daha çok uzun vadeli değişim konusunda etkilidir ve genellikle kurumsal olarak vardır. Bu nedenle, çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlamada pek çok güçlüklerin çıkması olasıdır (Yamen, 2010: 51).

Örgütlerde her zaman var olan bu değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim yöntemleri çerçevesinde yürütülmüştür. Fakat davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü, örgütler için değişim konusunu geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp, planlı örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmasını sağlamıştır (Özkan, 2004).

1.7.2. Planlı Değişim Yöntemi

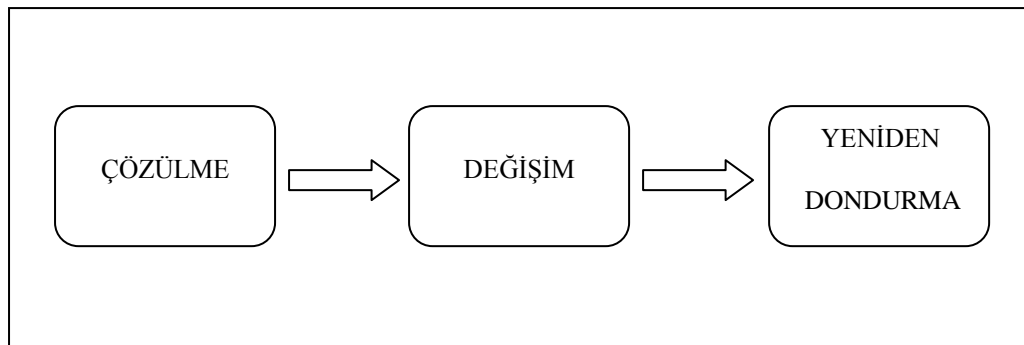
Planlı değişim; günümüz örgütlerinde geçmiş dönemlere kıyasla daha fazla karşılaşılan bir değişim türüdür. Etkinlik ve verimlilik artırma, toplumsal yapıda daha geniş bir alanda kabul edilme, gelecek ile ilgili öngörülerin gereklerini yerine getirme arayışı ile bütün örgütün veya onun önemli kısımlarından birinin işlevlerinin değiştirilmesidir. Planlı değişim, geleneksel değişime göre pahalı, daha fazla zaman ve kaynak kullanımını gerektiren bir değişimdir. Başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çok fazla bilgi ve maharet gerektirmektedir (Sucu, 2000: 83).

Planlı değişim örgütsel performansı arttırmak için değişimin oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgilenmektedir. Değişim sürecinde modası geçmiş uygulamaların kaldırılması ile değişime katkı sağlama bağlamında etkin bir rol oynamaktadır (Chenhall ve Euske, 2007: 603). Bu noktada planlı değişimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Basım vd, 2009: 26):

- Örgütü bir etkililik seviyesinden daha üst bir etkililik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programıdır.
- Problem çözme ve gelişim programları için amaçlı ve açık bir kararı içermektedir.

- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik yapmak için hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişme problemleriyle ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama kabiliyetine sahip değişim uzmanı veya profesyonel danışman kullanmayı gerektirmektedir.
- Değişim uzmanı ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve işbirliğini gerektirmektedir.
- Değişikliği yürütebilmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışmaktadır.

Kurt Lewin, örgüt üyelerinin değişikliklere kısa bir süre için uyma daha sonra yine bildik eski yöntemleri uygulama eğiliminde olduklarını gözlemlemiştir. Lewin, değişimin kısa ömürlü olmaması için bu eğilimi yok etmek üzere, örgütü arzulanan gelecekteki performansa doğru hareket ettirecek sabit değişimlerin yürütülmesine yönelik olarak üç aşamalı bir model önermiştir. Lewin, planlı değişimin amacını sadece değişik bir düzeye ulaşmak değil, ulaşılan yeni düzeyin de sabitleştirilmesi olarak tanımlamıştır (Çağdaş, 2005: 25). Bu modele göre değişim; şekil 1’ de de görüldüğü gibi; çözülme, değişim ve yeniden dondurma olmak üzere birbirinden ayrı üç faaliyeti içermektedir (Hatch, 1997: 353).



Şekil 1. Lewin’ in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kaynak: Aşan ve Aydın, 2006: 449

a. Çözülme

Bu aşamada davranışların çözülmesindeki amaç, bireyi ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşama “buzların çözülme” aşamasıdır. Bireyi etkileyen güçlerin düzenlenmesi ile çalışanların örgüt ile ilgili sorunları fark edip, değişimin yanında yer alması sağlanarak, çalışanların da “değişim ihtiyacını” duymasını sağlamaktadır (Dülger, 2003: 24).

Lewin çözümlenme döneminde değişime zorlayan güçlerin etkisiyle (iç ya da dış etkiler) mevcut durumdan bir hoşnutsuzluk olacağını ve denge halinde olan yapı ya da süreçlerin değişimin etkisine girerek denge durumundan uzaklaşacağını ileri sürmektedir. Bu dengesizlik içinde değişime zorlayan güçlerin yanında aynı ölçüde mevcut durumun değişmesinden rahatsızlık duyan ve kayıplarının olacağından endişe eden güçler etkileşmektedir (Özkara, 1999: 20-21).

Değişime karşı direnci kırmak, uygulama planı oluşturmak ve değişimin sonuçlarını değerlendirmek için yollar saptamak, bu aşamanın temel amaçları arasında sayılabilir. Örgütsel gelişimin başarılı olabilmesi için, mevcut durumun iyice anlaşılması ve değişime dâhil olan kişi ve gruplarca benimsenmesi gerekmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 450).

b. Değişim

Bu aşamada değişim önerileri ile ilgili veriler toplanarak analiz edilmekte ve böylece sorunlar gözle görülür hale getirilmektedir. Bu süreçte genellikle benzeme ve benimseme mekanizmaları kullanılarak yeni duruma geçiş sağlanmaktadır (Yeniçeri, 2002: 201-202). Benzeme için birey, çevreden sunulmuş model veya modellere benzemeye çalışarak yeni davranışları öğrenmektedir. Benimseme mekanizmasında ise, yeni davranış kalıplarının gerektirdiği görevlerin verilip, bireylerden buna uygun davranılması beklenmektedir (Dülger, 2003: 24).

Değişim aşaması, çalışanların yeni ve farklı yollarla düşündükleri, sorguladıkları ve uygulamada buldukları aşamadır. Çalışanların uyum zorlukları yaşadığı, pek çok değişim etmeninden dolayı zorlandığı ve bu yüzden endişe duydukları bu aşamada örgütler, değişimin neden gerekli olduğunu çalışanlara açıklamak ve gerekiyorsa çalışanların yeni becerileri öğrenmelerini sağlayacak eğitim programları düzenlemek zorunda kalabilmektedirler (Aşan ve Aydın, 2006: 450).

c. Yeniden Dondurma

Değişimde son aşama, yeni durumun dondurulması, sürekli duruma getirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 214). Bu aşama değişim sonucunda gerçekleştirilen yeni durumun devamlılığını sağlamak ve bu değişimi sürekli kılmak için yeniden dondurma, yani kalıcı hale getirme çalışmalarını içermektedir. Örgüt bu aşamada gerçekleştirdiği değişimi özümseme çabası içindedir. Değişim sonucunda oluşan yeni yapının ve durumun gerektirdiği stratejiler, politikalar, kurallar ve

yöntemlerin işgörenler tarafından benimsenebilmeleri için yeni eğitim ve destekleme çalışmaları gerekmektedir. Amaç, artık örgütün tüm prosedür ve yöntemlerinin yeni duruma göre uygulanmasını sağlamaktır (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 197-198).

Bu aşamada organizasyonun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak, işlemeye başlayacaktır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda organizasyonun temel konusu haline gelecektir (Koçel, 2010: 677).

Özetlenecek olursa; “çözülme” aşamasında örgüt içerisindeki değişime inandırılmaktadır. İkinci aşamada, “değişim” fiilen gerçekleştirilmektedir. Üçüncü aşama olan “yeniden dondurma” da ise, değişim sonucu oluşan yeni durumun örgüt içerisinde devamlılığını sağlayacak şekilde önlemler alınmaktadır (Cummings ve Worley, 1993: 53).

1.8. Örgütsel Değişim Teknikleri

Hızlı değişim eğilimleri, sorunları ile birlikte çözümlerini de beraberinde getirmektedir. İşletmeler bu değişken ortamda, çevreye adapte olabilecek yetenekleri sağlayacak esnek yapıları kazanmaya çalışmaktadırlar. Değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, işletmelerin organizasyon yapıları, teknolojileri, insan kaynakları, çalışma şekilleri, kaynak kullanımı, üretim süreçleri ve pazarlama stratejilerini değiştirerek daha dinamik bir yapı oluşturmalarına neden olmaktadır (Saylı vd., 2006: 32). Bu yapılar, değişime ayak uydurmak ve değişimlere yön vermek amacıyla fırsatlardan yararlanmak için uygulanan örgütsel değişim tekniklerini ifade etmekle birlikte her birine aşağıda değinilecektir.

1.8.1. Toplam Kalite Yönetimi

Çevresel koşulların hızla değiştiği, dünyayı küreselleşme sürecine götürdüğü günümüzde tamamıyla geçmişten farklılık gösteren sosyo-kültürel ve iktisadi yapının da kendine özgü unsurları, teknolojileri, üretim ve yönetim süreçleri de değişime uğramaktadır. Kuruluşların gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için etkin bir kalite sistemi ve yönetimi oluşturmaları gerekmektedir. Günümüzde bunları sağlayabilecek olan "Toplam Kalite Yönetimi" modelidir (Gencel, 2001: 169).

Bugün Toplam Kalite Yönetimi, kalite kontrol ve standartlara uyum ötesinde bir kavramdır. Başta sadece ürünün kalitesine önem veren kalite kontrol, değişen şartlara paralel olarak işletmenin tüm birim ve süreçlerinde kalitenin elde edilmesi şeklinde

gelişmiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmetin kalitesi, problem çözme teknikleri, müşteri tatmini, süreçlerin kalitesi gibi kavram ve tekniklere önem verilmiştir (Özevren, 2000: 6). Organizasyondaki herkes, ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaması veya beklentilerinden daha iyi kalitede olması için sürekli olarak çalışmaktadır (Şimşek, 2001: 89). Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi, ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmek için yukarıda bahsedilen fonksiyonların tamamını bir arada kullanmaktadır (Ross, 1999: 1).

Toplam Kalite Yönetiminde temel amaç; kademe farkı gözetilmeksizin tüm çalışanların, fikrini ve önerilerini rahatça söyleyebileceği, yönetime ve yönetimin alacağı kararlara katılabileceği bir ortam yaratılmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, edindiği sürekli gelişmeye; stratejiyi, teknolojiyi, iletişimi, insan kaynaklarını ve diğer kaynaklar ile bunlara yön veren yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanarak ulaşmayı öngörmektedir. Bu yönetim tekniği, değişim için dizayn edilmiştir ve kurallar ve araçlardan oluşan statik bir sistem değil, işin yapılması ile ilgili bir düşünce şekli ve yönetim felsefesidir (Kovancı, 2001: 15).

1.8.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, aynı ya da farklı sektörde faaliyet gösteren en iyi şirketin performansını ölçme işlemidir. Karmaşık bir kavram olmamasına rağmen, hafife alınmaması gereken de bir kavramdır. Kıyaslama temelde, diğerlerinden öğrenmedir (Lankford, 2000: 57) ve bir şirketin en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınan diğer kuruluş veya kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini kendilerinki ile karşılaştırarak değerlendireceği sürekli ve sistemli bir süreç ya da yönetim tekniği veya yönetsel bir araç olarak ifade edilebilir (Topaloğlu ve Kaya: 2008: 27).

Kıyaslama kavramı daha geniş açıdan tanımlanacak olursa; artan rekabet koşullarının bir gereği olarak kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenme ve gelişmenin bitmeyen süreçler olduğunun farkına varıp, işletmeyi diğer işletmelerle sektör ayrımı yapmaksızın karşılaştırarak ve taklit etmeyip, sürece yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları işletmenin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlanmasını öngören ve sürekli yenilenen bir süreçtir (Özer, 1999: 3).

Benchmarking çalışmaları sonucunda en iyi uygulamalar ve yeni teknolojiler işletmeye kazandırılmakta, işletme stratejik olarak yönetilmekte, verimlilik artmakta, ürün/hizmet kalitesi iyileşmekte, çalışanların motivasyonu sağlanmakta ve bunların

sonucunda müşteri istek ve beklentileri en iyi şekilde karşılanarak küresel rekabet ortamında üstünlük elde edilebilmektedir. İşletmeler her zaman “en iyiyi” bulmak için yeterli kaynağa, zamana veya paraya sahip olamayabilirler. Bundan dolayı benchmarking sadece en iyiyi bulma süreci olarak tanımlanmamalı, aynı zamanda gerçekçi performans hedeflerini faaliyetlere dönüştürmeyi sağlayan bir süreç olarak da adlandırılmalıdır (Doğan ve Demiral, 2008: 6).

1.8.3. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, titizlikle planlanan, küçük ve dikkatli adımlarla tamamlanan bir uygulama değildir; tam aksine sonuçları belirli olmayan ya hep ya hiç durumudur (Hammer, 1990: 105). Değişim mühendisliği ile ilgili olarak literatürde pek çok tanıma rastlamak mümkündür

En kısa ve genel tanımıyla, her şeye yeniden başlamak olarak tanımlanan değişim mühendisliği (Budak ve Budak, 2004: 230); kalite, maliyet, hizmet ve hız gibi çağdaş performans ölçütlerinde çarpıcı bir iyileşme sağlamak için, işletme proseslerinin yeniden düşünülmesi ve gerçekçi bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Efil, 2004: 318). Diğer bir tanıma göre; işletmenin tüm aktivitelerinin ve temel yapısının, başta organizasyonel süreçlerin yeniden tasarımı ve organizasyonun daha dinamik, daha esnek ve daha yaratıcı hale getirilmesi yoluyla, en baştan ve daha üretken bir çalışma ortamı yaratacak şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Göker, 1996: 20-21). Değişim mühendisliği, bir örgütteki iş akışlarını ve üretkenliği optimize etmek için stratejik ve katma değer yaratan süreçler ile bunları destekleyen sistemin politika ve örgütsel yapılarının hızlı ve radikal yeniden tasarımının yapılması şeklinde de ifade edilebilir (Manganelli ve Mark, 1994: 10).

Bütün bu tanımlardan hareketle kapsamlı bir tanım geliştirmek istenirse değişim mühendisliği; işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde, temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır (Seymen, 2000: 5).

Değişim mühendisliğinin amacı, sadece süreçlerin değiştirilmesi değil, organizasyona bir değer katarak organizasyondaki stratejik ve katma değer yaratan

süreçleri yeniden tasarlamak, böylece kısa süreli ve geçici yenilikler sağlamak değil, örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak için köklü değişimler sağlamaktır (Akçakaya ve Yücel, 2007: 8).

1.8.4. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış, grup dinamiği, katılımcı yönetim teorisi gibi birçok alandan etkilenmekte ve bu alanları etkilemektedir. Bu nedenle örgüt geliştirmeye ilişkin tanımlar farklılaşabilmektedir (Waclawski ve Church, 2001: 7). Örgüt geliştirmeye ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgüt geliştirme; örgütlerde meydana gelen değişime bir tepki olarak, örgütün inanç, değer ve yapısını değiştirerek yeni teknolojilere, pazarlara, faaliyetlere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için kullanılan bir eğitim stratejisidir (Şimşek vd., 2003: 349).

Barutçu (2000: 110)' nun ifade ettiğine göre örgüt geliştirme; “bir örgütün problem çözme ve yenileme süreçlerini geliştirmek için özellikle örgüt kültürünü daha etkili bir şekilde ve işbirliği içerisinde yönetmek için davranış bilimlerinin teori ve teknolojisini kullanan, değişim uzmanının yardımıyla gerçekleştirilen ve faaliyet araştırmasını içeren uzun dönemli bir çaba” dır.

Yapılmış olan tanımlardan da yola çıkarak örgüt geliştirmenin yararları şu şekilde sıralanabilir (McLean, 2005: 26):

- ✓ Örgütte herkesin yer aldığı açık bir problem çözme iklimi yaratmaktadır.
- ✓ Örgütün ve bireyin verimliliğini arttırmaktadır.
- ✓ Örgütte birey ve gruplar arasında güven inşa etmektedir.
- ✓ Teşvik sisteminde hem kişileri geliştirecek hem de örgütün temel fonksiyonlarını yerine getirebilecek bir yapı kazandırmaktadır.
- ✓ Örgüt içinde bireylerin kendi kendini kontrol etme ve yönlendirme kabiliyetlerini geliştirmektedir.
- ✓ Yöneticilerin geçmiş uygulamaları taklit etmelerinden ziyade, yenilikçi tutumlarının ön plana çıkarıldığı bir anlayışı yerleştirmektedir.
- ✓ Örgütün vizyonunu ve misyonunu geliştirmesini sağlamaktadır.
- ✓ Örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Örgüt geliştirme, değişim için hazırlanma ve değişimi yönetme sürecini ifade etmektedir. Değişimin bir boşlukta gerçekleşemeyeceğini, yani yapıda, teknolojiye ve

insanlarda meydana gelen değişimlerin etkileşimde bulunacağını kabul etmektedir. Eğer örgüt geliştirme başarılıysa örgütün yapısı gibi kişilerin tutum ve davranışları da değişime uyum sağlayacaktır (Helvacı, 2008: 175).

1.8.5. Öğrenen Örgütler

Örgütler, günümüz rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere ayak uydurabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bu yüzden örgütler, geleneksel yapılarından sıyrılarak bilgiye ulaşmanın yollarını aramalı ve sahip oldukları bilgiyi devamlı olarak güncel tutmalıdırlar.

Öğrenen örgüt kavramı Peter Senge tarafından geliştirilmiştir (Gürkan, 2007: 1290). Senge (1996: 11), öğrenen örgütleri, “kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlar” şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre öğrenen örgütler; değişen çevre içerisinde daha iyi bir yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, güçlendirilmiş personel ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir adaptasyon ve başarıyı elde eden organizasyonlardır (Tuna ve Çakırer, 2008: 259).

Birçok kuramcıya göre öğrenme, bireyler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için önce bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin oluşturduğu takımca öğrenmenin ve son aşamada da takımların oluşturduğu örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Basım ve Şeşen, 2009: 47). Gruplar ve örgütler, bireylerden oluştuğuna göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenme şarttır (Marquardt, 1996: 33).

Kişilerin yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşması, ulaştığı bilgileri algılayıp, anlaması, yorumlaması ve bu bilgilerle deneyimler oluşturması bireysel düzeyde öğrenme iken; kişilerin öğrendiklerini grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmaları grup düzeyinde öğrenme olarak ifade edilmektedir. Örgüt düzeyinde öğrenme ise; grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir (Erigüç ve Balçık, 2007: 78).

Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar, en kolay ve en hızlı öğrenenler olacaktır. Bugün, insan sahip olduğu bilgi ve deneyiminin ilerideki yıllarda da işine

yarayacağını beklememelidir. Bilgi ve teknolojinin böylesine hızlı ilerlemesi karşısında hız kazanmak için tek çözüm yolu, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeyi başarmaya çalışmaktır (Braham, 1998: 13-14).

1.8.6. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu yöntemler zincirinin önemli bir halkasını da personel güçlendirme oluşturmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230).

Güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Ayrıca, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Akçakaya, 2010: 147).

Güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Çavuş, 2008: 1289):

1- Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla rekabette yeniliğin daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,

2- Rekabet gücünün hızla artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla arttırılması için yöneticilerin iş görenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri,

3- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,

4- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı.

Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmesini sağlamaktadır. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşmektedir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissetmekte ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler. İşlerin

yapılmasında inisiyatif almakta, işlerinden memnun olmakta ve bunun sonucunda da örgüt içindeki etkinlikleri artmaktadır (Çuhadar, 2005: 3).

1.8.7. Örgütsel Küçülme (Downsizing)

Örgütler, mevcut durumu ile yaşamını sürdürmekte zorlandıkları veya rekabet üstünlüğünü kaybettiklerinde, bazı mevcut işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak zorunda kalabilmektedirler (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006: 35). Küçülme olarak ifade edilen bu durum, dar anlamda “işgücünde azalma”, geniş anlamda ise “verimliliği arttırmak için uygulanan bir strateji” olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel küçülme, hem işletmelerin belirli işlerden çekilerek iş çeşitliliklerini azaltma yoluyla gerçekleştirdikleri organizasyonel yapıda bir daralmayı, hem de çalışan sayısında azalmayı ifade etmektedir (Gemlik vd., 2011: 45).

Gümüştekin (2004: 245-246)’ in ifade ettiğine göre ise; sürekli iyileştirme, yeniden yapılanma, yalınlaşma, proje yönetimi, öneri geliştirme gibi bir değişim stratejisi olan küçülme; organizasyon yapısı ile birlikte işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek temel yeteneğin dışında kalan faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerin kapatılması, tüm süreçlerin incelenerek yeniden şekillendirilmesi faaliyetidir. Küçülme, yöneticiler tarafından bilinçli bir şekilde uygulanan ve müşteri memnuniyetini sağlamak suretiyle rekabet avantajı elde etme ve etkinliği, verimliliği sağlayıp organizasyonel performansı istenen seviyeye getirme çabasıdır (Öndeş vd., 2011: 124-125). Bu bağlamda küçülmenin amaçları şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2011: 162):

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- Haberleşmede bozulmaları azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- Örgüt içi süreçlerden çok, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Sinerjiyi arttırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

1.8.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Günümüzde örgütler üretecekleri mal ya da hizmetlerin her parçasını kendileri üretmek yerine, bunlardan düşük maliyet ve yüksek kalite düzeyinde üretebilecek uzmanlığa sahip oldukları parçaları kendileri üretmekte ve diğer parçaları da kalite ve fiyat yönünden en uygun şartlarda üretebilme yeteneği olan kuruluşlardan tedarik etme yolunu tercih etmektedirler. Böylece kendileri belirli işlerde uzmanlaşmakta, diğer mal ya da hizmetleri de onlar üzerinde uzmanlaşmış olan kuruluşlardan alarak örgütler arasında yakın bir işbirliğine gitmektedirler (Ertürk, 2009: 110).

Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da var olan ilişkileri geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerin, konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devredilmesidir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 83).

Özdemir (2010: 3)' e göre outsourcing; işletmelerin kendilerine rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamak için kendi öz yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışındaki işleri ise dışardan tedarik etmesi işlemidir. Buradan hareketle, dış kaynak kullanımı düşüncesinin temel yetkinlik kavramı ile birlikte ele alındığı söylenebilir. Temel yetkinliği geliştirme çabaları sırasında elindeki kıt kaynakları temel yetkinliği ile doğrudan ilişkisi olmayan alanlara yönlendiren örgütler, kaynak israfına neden olacakları için, böyle bir sorunla karşılaşmamak adına dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler (Tunçer, 2011: 249).

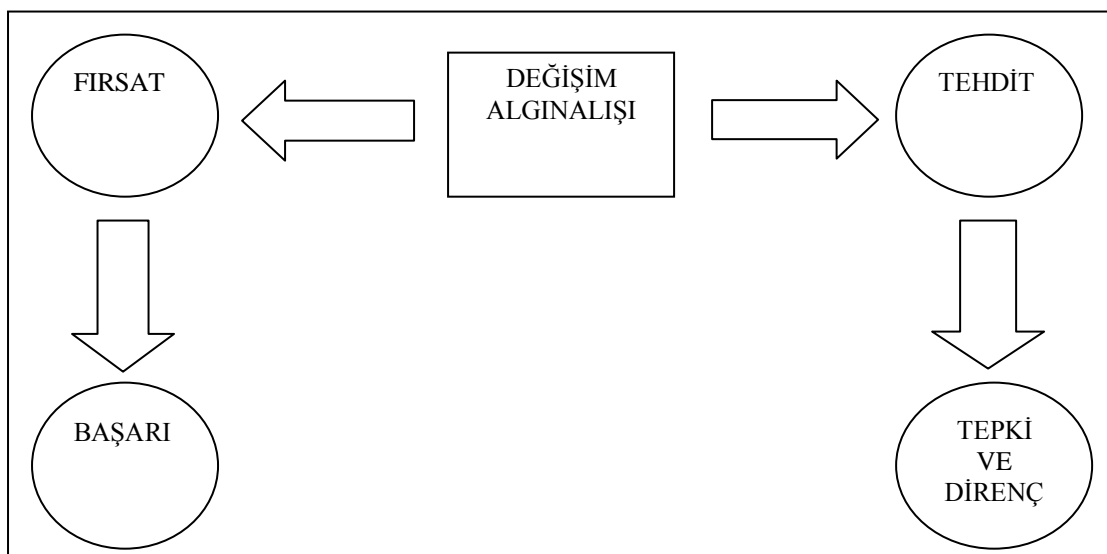
Dış kaynaklardan yararlanmanın örgüte faydalarının olması yanında sakıncaları da söz konusudur. İşletmenin maliyetlerinde önemli derecede bir düşüşün yaşanması, daha yüksek kalite ve etkinliğin sağlanması, öz yeteneklere odaklanılarak rekabet üstünlüğü elde edilmesi gibi unsurlar, yararlarını oluştururken; müşterinin alıştığı bir fonksiyonun dış kaynaklara devredilmesi ile müşterilerin yabancılaşması, kısa dönemli tasarruf için, uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sıkıntılar, taşeronun performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde karşılaşılabilecek güçlükler gibi unsurlar da sakıncalarını oluşturmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2009: 323).

1.9. Değişime Karşı Direnç

Örgütlerdeki birçok süreçte hızlı değişim olmasına rağmen, aynı kalan, değişmeyen ve kaçınılmaz olan tek şey, değişime direnç olgusudur. Bir örgütte değişim süreci başlatıldığında genellikle süreç içerisinde o değişime karşı direnç ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple değişime olan direnç, ister küçük bir çalışma grubunda isterse de örgütün bütününde görülsün, söz konusu direncin üstesinden gelmek en temel sorunlardan birisini oluşturmaktadır (Goldstein, 1988: 16).

Çalışanlar zaman zaman örgütteki mevcut durumdan mutsuz olabilirler, ancak bunun yanı sıra ortaya çıkabilecek bir değişimden de korkabilirler. Yetersiz kalabileceklerini düşündükleri yeni koşulların ortaya çıkması korkusu, insanları değişimi kabul etmemeye yönelik etkileyebilir. Bu isteksizliğe “değişime direnç” denir (Aşan ve Aydın, 2006: 453). Barutçu (2000: 173)’ ya göre değişime direnç; “Bir kişi ya da grubun, değişimin etkisinden korunmaya yönelik olarak değişime karşı göstermiş olduğu bir davranış ve tepkidir”.

Değişimi tehdit olarak algılayanların yanında değişimi fırsat olarak görenler de söz konusudur. Şekil 2’ de görüldüğü üzere, değişimi fırsat olarak görenler, kendilerini bu yolda motive ettiklerinden değişim sonucu başarıya ulaşmaktadır. Ancak değişimi bir çözümlenme etkeni olarak adeta bir tehdit şeklinde algılayanlar değişime engel olmak için tepki ve direnç göstermektedirler. Dolayısıyla değişimin öngördüğü koşulları başarısızlığa dönüştürecek eylem ve girişimlere imkân tanımaktadırlar (Doğan, 2002: 225).



Şekil 2. Değişim Karşısındaki Olası Tutumlar

Kaynak: Doğan, 2002: 225

Değişime karşı gösterilen direnci önleyebilmek için önce bu direncin nedenlerini saptamak gerekmektedir. Ardından, nedenleri ortaya konulan direnci azaltıcı etmenler belirlenmeli ve bu etmenler uygulamaya konulmalıdır. Aşağıda ilk olarak direncin nedenlerine, ikinci olarak da değişimi azaltıcı etmenlere ayrıntılı olarak değinilecektir.

1.10. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Değişim çalışanlar açısından bir yandan belirsizlik ve dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratmakta iken, diğer taraftan, sosyal ve ekonomik bir kayıp anlamına gelebilmektedir. Ayrıca yeni birşeyler öğrenmek zihinsel ve fiziksel olarak ek bir çaba gerektirdiğinden bu durum çalışanlar açısından rahatsızlık yaratabilmektedir. Bu nedenle çalışanların bir kısmı değişime tepki gösterme, değişimi kabul etmeme diğer bir ifadeyle değişime direnme eğilimi içinde bulunabilmektedirler (Akat vd., 1999: 319). Değişime direnme; sosyal, ekonomik, psikolojik ve örgütsel düzeyde olmakla birlikte her birine aşağıda değinilecektir.

1.10.1. Sosyal Nedenler

İnsan sosyal bir varlıktır. Başkaları ile birlikte yaşamaya ihtiyaç duymakta ve istese de istemese de onlardan belirli ölçülerde etkilenmektedirler. Sosyal psikolojinin de konusu olan bu etkilenme, insanın davranışlarının yön değiştirmesine, yeni davranışlar edinmesine veya mevcut davranışlarını terk etmesine neden olabilir (Genç, 2002: 187).

Değişimin çoğu zaman iş gruplarını ve örgütün biçimsel yapısını etkilemesiyle birlikte iş gruplarının ortadan kalkması ve işgörenlerin eski iş arkadaşlarıyla çalışma fırsatlarının ellerinden alınması, değişime tepkiler doğurabilmektedir. Değişiklik nedeniyle ya bazı servisler, bölümler ortadan kalkmakta ya da eski önemini yitirmektedir. Bu durum da örgütlerdeki eski iş ilişkilerini değiştirip yeni iş ilişkilerini doğurmaktadır. Yetkisini, saygınlığını, mevkiini ve diğer sosyal ilişkilerle olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak değişime karşı direnç göstermektedirler (Basım vd., 2009: 34). Bunların dışında, değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması, değişim amaçları ile grup normları ve hedefler arasındaki farklar, değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı, değişime karşı oluşan direncin diğer sebepleri arasında sayılabilir (Koçel, 2010: 684).

1.10.2. Ekonomik Nedenler

İnsanların yaşamında para çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar değişimle birlikte gelirlerinde düşüş yaşayacağı korkusuyla değişime karşı direnme içerisine girebilirler (Barutçu, 2000: 140). Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı ve gücü ne oranda yüksek ise, örgütsel değişmeye direnme olasılığı da o oranda yüksek olmaktadır (Yeniçeri, 2002: 116).

Çalışanların değişimle ilgili olarak en büyük korkularından bir diğeri, teknolojik otomasyondur. Çünkü çalışanlar eski öğrenmiş olduğu bilgi, yetenek ve alışkanlıklarını kaybederken, yeni teknolojinin gerektirdiği yeni süreç ve teknikleri öğrenmek zorunda kalmaktadırlar. Uzun vadede bu değişimin ekonomi için daha faydalı olacağına ve yeni iş imkanları yaratacağına inanmakta güçlük çeken çalışanlar, işlerini kaybedecekleri korkusuyla otomasyona direnç gösterebilmektedirler (Özkan, 2004).

1.10.3. Psikolojik Nedenler

Değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koymanın bazı psikolojik (kişisel) nedenleri olarak şunlar belirtilebilir (Budak ve Budak, 2004: 548).

- Bilinmeyen korkusu,
- Güvenlik ihtiyacı,
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu,
- Değişim hakkında bilgi sahibi olmama,
- Başarısız olma endişesi
- Çıkar kaybı,
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu,
- Dar görüşlülük,
- Daha önceki kişisel tecrübeler,
- Kendine güvenmeme,
- Bilinenin verdiği rahatlığın bozulması.

Yukarıda sayılmış olan nedenlerde ana fikir olarak ağırlık, kişilerin değişim olayı hakkında bilgilerinin olmaması, olayın dışında kalmaları, değişimin kendilerine dayatılması (empoze edilmesi) ve bilinmeyen korkusu üzerindedir. Bu nedenlerden kaynaklanan direnç sadece o kişi ile sınırlı kalmamakta, örgütteki diğer kişilere de yayılmaktadır (Şimşek vd., 2003: 343- 344).

1.10.4. Örgütsel Nedenler

Örgütlerin geleceğinin teminatı değişmek olsa bile, örgütlerin kendi yapısı da değişime direnç sebebi olabilmektedir. Her örgütün içinde durağanlığını sağlayan sistemler vardır. Bu sistemler örgütün iç yapısını oluşturmaktadırlar. İşte örgütler bu yapıyı devamlı kılabilme için değişime direnç göstermektedirler (Basım vd., 2009: 35).

Örgüt içerisinde güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları veya anlayamamaları ve daha önce başarısız olmuş değişim çabaları da değişime direnci oluşturan diğer sebepler arasında sayılabilir (Şimşek vd., 2003: 345). Değişim olduğunda kişiler ve örgütsel birimler arasındaki güç dengelerinde bir değişim ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, mevcut durumda kaynakları kontrol eden, uzmanlığa sahip ve gücü elinde bulunduran kişi ya da birimler, örgütsel değişim yüzünden üstün konumlarını kaybetmekle yüz yüze gelebilmektedirler. Bunun yanı sıra, örgütte daha önce değişimle ilgili benzer başarısız denemeler yaşamış kişilerin varlığı, değişimin gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Çünkü bu kişiler önceki olumsuz deneyimlerinden yola çıkarak, değişim çabalarına direnç göstermektedirler (Aşan ve Aydın, 2006: 457).

Örgütte etkili iletişimin olmaması da önemli bir sorun kaynağıdır. Değişimin gerekliliğinin tam olarak anlaşılabilmesi ve bu inancın oluşturulamaması, değişimin amacının, işlevinin ve meydana getireceği olası sonuçların yanlış anlaşılması da dirence neden olabilmektedir. Eğer değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçlarının neler olacağı hakkında çalışanlar bilgilendirilmezse, çalışanlar değişim için isteksiz tavırlar sergileyebilirler (Yalçın, 2002: 109).

1.11. Değişime Karşı Direnci Azaltıcı Etmenler

Gerçekleştirilen değişim sürecinde, istenilen sonuçlara ulaşabilmek için direncin mümkün olduğu derecede azaltılması gerekmektedir. Değişime direnci azaltabilmek adına ise birtakım yöntemlerin uygulanması kaçınılmazdır. Bu yöntemlerin her birine aşağıda değinilecektir.

1.11.1. Katılım

Değişime direnmeyi ortadan kaldıran ya da direnmenin en düşük seviyede gerçekleşmesini sağlayan en etkili yöntemlerden biri, değişim kararlarına çalışanların fikirlerini alarak katılımlarını sağlamaktır. Çalışanlar, değişim sürecine dâhil edildiği

takdirde, kendilerini sürecin bir parçası olarak hissedecekler ve bu süreç için çaba göstermeye başlayacaklardır. Böylelikle de olası direnç azalacaktır.

Değişim sürecine tam katılımın sağlanabilmesi için, yapıda, davranışlarda, yürütsel prosedürlerde, insan kaynakları sisteminde, biçimsel ve biçimsel olmayan ödüllendirme sisteminde, liderlik yaklaşımlarında ve örgüt kültüründe bir dizi radikal değişim gerekmektedir (Miller, 1998: 151).

Bu yöntemin uygulanabilmesi, büyük ölçüde örgütün yönetim şekline bağlıdır. Değişim kararlarının sadece üst yönetim tarafından alındığı ve iş görenler tarafından uygulandığı geleneksel yönetimi benimseyen örgütlerde, bu yöntemin kullanımı genellikle söz konusu olamaz. Bu yöntem, etkin bir şekilde demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı uygulayan modern örgütlerde uygulanabilir. Çünkü modern örgütlerde yönetim felsefesi, değişim kararlarının sadece üst yönetim tarafından alınarak tepeden inmesi şeklinde değil, değişim kararlarına iş görenlerin katılımını sağlama ve iş görenlerin fikrini alma şeklindeki bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Barutçu, 2000: 142).

1.11.2. İletişim ve Eğitim

Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim ve bu kişileri değişime hazırlamak için verilecek ön eğitim, onların olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir (Koçel, 2010: 686).

Değişim öncesinde çalışanlarla, değişimle ilgili gerekli bilginin paylaşılması önemlidir. Çünkü bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya koymaktadır (İnce, 2005: 331). Başka bir ifadeyle bilgi iletişimi, proaktif yönetimin gereğidir ve çalışanları değişim çabaları hakkında bilgilendirerek değişim sürecinde çalışanlar üzerindeki kaygı ve belirsizliği azaltmaya ve değişimin etkinlik düzeyinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Liu ve Perrew, 2005: 264). Dolayısıyla yeni teknik bilgiler gerektiren veya kişilerin yeni düşüncelere yabancı olduğu değişim sürecinde, eğitimin yanında bilgi aktarımı da oldukça önemli bir yere sahiptir (Daft, 1997: 374). Etkin iletişimin sağlanması ve değişim hakkında gerekli eğitimlerin verilmesiyle, çalışanlar bir yandan değişime önceden hazırlanmış olacak, bunun sonucunda da direnç azalacaktır.

1.11.3. Etkin Vizyon ve Misyon

Örgütteki değişimi gerçekleştirmek için oluşan direncin ortadan kaldırılmasının belki de ilk yolu örgütün etkin bir vizyon ve misyonunun olmasıdır. Örgütün var olan etkin vizyon ve misyonu doğrultusunda kararlı olunursa, örgüt üyelerinin değişime karşı direnci de azaltılmış olacaktır (Dursun, 2007: 149).

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Bu anlamda vizyon, gelecekte varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şeklidir. Misyon ise, bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir. Bu bağlamda misyon, bir işletme veya örgütün kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 175-179).

Misyon, vizyonu gerçekleştirmek için bir araçtır. Bir merdivenin tepesi örgüt için ulaşılması gereken yeri, yani vizyonunu ifade eder. Örgüt çalışanlarına örgütün etkin bir vizyona ve misyona sahip olduğu iyi bir şekilde anlatılırsa, bu kişilerin değişimi kabullenmeleri daha kolay olacaktır (Özkan, 2004).

1.11.4. Kolaylaştırma ve Destek

Değişimin uygulanması sürecinde, değişime karşı en önemli direnç, değişimin ne olduğunun bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. İletişim ve eğitim, değişim konusundaki belirsizlikleri azaltmakla birlikte, bazen tedirginlik devam eder. Böyle durumlarda emir vererek değişimin uygulanmasını istemek yerine yapılan işi kolaylaştırmak için eğitimin yanında, değişimi uygulayanlarla yakından ilgilenmek, onların yalnız olmadıklarını anlamalarını sağlamak için yanlarına oturup konuşmak, hatta gerekirse kendilerini bulmaları ve sakinleşmeleri için izin vermek gerekir. Böylece çalışanların üzerindeki değişim stresi azaltılabilir (Toker, 2007: 28).

Yöneticilerin değişime direnmede işgörenlere verecekleri destek kolaylaştırıcı ve duygusal olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Kolaylaştırıcı destek, işgörenlere bazı araç ve gereç sağlamak suretiyle yapılacak değişikliklerde iş görenlere destek verilmesi şeklindedir. Duygusal destek ise, nezaretçiler ve diğer iş arkadaşları vasıtasıyla değişime direnenlerin dikkatlerinin çekilmesi ve ikna edilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Telimen, 1989: 35).

1.11.5. Pazarlık ve İkna

Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapılmasını içeren bu yöntemle, üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır (Şimşek vd., 2003: 347).

Örgütsel değişim açısından pazarlık ve ikna; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın desteğini sağlamak üzere, yönetimle çalışanın uzlaşmaya varmasıdır. Pazarlıkta yönetimin getirdiği her teklif örgüt üyelerince direk kabul edilemeyeceği gibi, örgüt üyelerinin program üzerinde yaptıkları her teklifin de yönetimce kabul edilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla uzlaşmada her iki tarafın da çaba sarf etmesi ve fedakârlıkta bulunması gerekmektedir (Özkan, 2004).

Özetle, değişime karşı oluşabilecek daha büyük tepkileri önlemek adına, tepki veren kişilerle pazarlık edip, onları ikna ederek daha baştan mevcut olan olumsuz etkiler ortadan kaldırılabilir.

1.11.6. Manipülasyon ve Koaptasyon

Manipülasyon, herhangi bir olayı değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade etmektedir. Bu yöntem başlangıçta direnci azaltabilir (Şimşek vd., 2003: 347); fakat bireyler veya gruplar idare edildiklerini anladıklarında daha büyük problemlere yol açabilmektedir (Sucu, 2000: 121) ve ast-üst arasındaki ilişkilerde yaşamsal öneme sahip olan güven duygusu ciddi bir biçimde zedelenebilir.

Koaptasyon, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla birey olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya yönlendirilebilir (Koçel, 2010: 686). Bu yöntem, organizasyon üyelerinin eski problemlere yeni yönlerden bakmalarını sağlayacak yeni fikir ve bakış açıları getirmektedir. Bu şekilde organizasyonda problemlere orijinal çözümler üretilmektedir. Yeni fikirler ve orijinal çözümlerin ışığı altında da organizasyon üyelerinin problem çözme ve fikir üretme yetenekleri artmaktadır (Çalışkan, 2007: 180).

1.11.7. Baskı ve Zorlama

Başka yöntemlerin uygulanma olanağı olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişimin kabul edilmesini zorlayabilirler. Ancak baskı yoluyla

direnç giderilmeye çalışıldığında insanlar baskı nedeniyle değişimi kabul edeceğinden ve de değişim bir süreç işi olduğundan bu durum uzun vadede ciddi sorunlara neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003: 178). Bu yöntemin en önemli avantajı hızlı olmasıdır. İnsanları zorlayarak istenilen bir değişimi çok kısa bir sürede gerçekleştirmek mümkün olsa dahi en son başvurulan yöntemlerden biridir (Yalm, 2002: 115).

Söz konusu yöntem genellikle, değişime direnci ortadan kaldırmaktan ziyade, direnişi önlemek için başvurulan bir yoldur. Baskı araçları olarak; işten çıkarma, ödül kaybı, olumsuz performans değerlemesi veya yetersiz referans mektubu verme gibi uygulamalar gösterilebilir. abuk ve hızlı uygulanabilmesi nedeniyle direnişlerin üstesinden gelir fakat personelde kızgınlıklara, kırgınlıklara yol açabilir (Sucu, 2000: 122).

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

Günümüz koşullarındaki rekabetçi ortamın güçlüklerle dolu olması ve “yeni ekonomi” kurallarının ön plana çıkması sebebiyle işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için, kendi alanlarında rekabetçi üstünlük elde etmek zorunda kalmaktadırlar. Hatta işletmelerin kimi zaman rekabetçi üstünlük elde etmeleri tek başına yeterli olmamakta, ayrıca rekabet avantajını da sürdürülebilir hale getirmeleri gerekmektedir. Hem iç hem de dış müşterilerin beklentilerini karşılamak ve değişken tercihlerine cevap verebilmek için yaratıcı ve yenilikçi olmak gerekmekte, tüm bu sayılanlar da günümüzde yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden iç girişimcilik kavramını gündeme getirmektedir (Göçmen, 2007: 44).

Çalışmanın ikinci bölümünde, iç girişimcilik olgusunu daha net bir şekilde ortaya koyabilmek için, öncelikle genel olarak girişimci ve girişimcilik kavramları ele alınacak, sonrasında ise iç girişimcilik üzerine odaklanılacaktır.

2.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Bazı insanların yeni fırsatları görme ya da oluşturmada diğerlerine göre daha yetenekli olma nedenleri, bazılarının yeni fikir ve hayallerini gerçekleştirmede diğerlerinden daha başarılı olma sebepleri, bazı girişimciler başarılı iken bazılarının başarısız olması gibi nedenler girişimci ve girişimcilik konusunu araştırmacılar için ilgi odağı haline dönüştürmüştür (Arıkan, 2004: 45). Girişimcilerin meydana getirdiği yenilikleri, ekonomiye kazandırma çabaları ve istihdamın arttırılmasına yönelik arayışlar da girişimci ve girişimcilik kavramları üzerinde odaklanılmasının diğer sebeplerini oluşturmaktadır.

Girişimci ve girişimcilik kavramları oldukça karışıktır ve iş adamı, esnaf, sermayedar, patron gibi birçok kavramla da karıştırılmaktadır. Bu durum sadece ülkemize özgü bir sorun değildir, aksine gelişmiş ülkelerde de yaşanmaktadır (TUSİAD, 2002: 33). Ayrıca girişimci ve girişimcilik kavramının pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanması, bu kavramların tek bir cümle ile tanımlanmasının kolay olmadığını ortaya koymaktadır. Birçok araştırmacı tarafından tanımlanan girişimcilik kavramının farklı tanımlarına aşağıda yer verilecektir.

Türkoğlu'na göre girişimci (müteşebbis) kelimesi, teşebbüs kelimesinden gelmektedir. Teşebbüs ise, Arapçada yapışkan anlamına gelen “şebbs” kelimesinden

türetilmiştir ve yapışmak, tutunmak, tuttuğunu bırakmamak anlamlarına gelmektedir. Durak (2011: 195) girişken veya girişimci kavramını “kendi inisiyatifi kullanarak cesaretle bir işe başlayan, giriş yapan, sorunu çözme konusunda atılımda bulunan kişi” olarak tanımlamıştır.

Ortaçağ dönemlerinde aktif olarak çalışan kişiyi tanımlamak için kullanılmış olan girişimci kavramının (Gündoğdu, 2012: 298) tanımı ilk kez, 18. yüzyılın başlarında Fransa’da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon, girişimci kavramını “henüz belirgenleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi” olarak tanımlarken (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 4), Knight (1921), “belirsizlik ortamı içerisinde, neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin karar verici konumunda ve kâr elde etme beklentisiyle bunun sorumluluğunu alan kişi” olarak tanımlamıştır (Döm, 2008: 2). Littunen (2000: 295)’ e göre ise girişimci, “mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmek için doğal kaynak, sermaye, emek gibi üretim faktörlerini bir araya getirerek faaliyete geçiren, diğer bir ifadeyle, işletme kuran ve bu işletmedeki faaliyetleri yürüten kişi” dir.

Akat vd. (1999: 14)’ nin ifade ettiğine göre girişimci, “başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile üretim faktörlerini ele geçirip, bunları bir araya getiren ve bu girişimlerinin sonucunda ortaya çıkan kâr ve zarara katlanan kişi” iken, Öztürk (2008: 21)’ e göre, “belirsizlik altında karar alabilen, kararlı ve azimli, güçlü sezgi sahibi, iyi gözlemci, hayal gücü yüksek, kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip, çok yönlü düşünebilen, ikna gücüne sahip olan, bağımsız düşünebilen, esnek, yaratıcı, kendine güvenen bir kişi” dir. Efil (2006) tarafından ise girişimci, “kâr elde etmek amacıyla mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren, belli bir risk taşıyarak işletmeyi kuran ve bu işletmeyi ya yöneten ya da yönetim konusunda profesyonel bir uzmandan yardım alan kişi olarak” tanımlanmaktadır (Patır ve Karahan, 2010: 29). Ancak girişimcilik kavramının popüler tanımını Schumpeter, 1934 yılında yapmış ve girişimciyi, “yeni endüstriler yaratan, ekonomide major değişimlere neden olan inovatif aktör” olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda ele alındığında, yeni iş planlarını hayal eden, tasarlayan, uygulayan, değer, güç ve prestij yaratmak üzere planlama yapan kişi girişimci kişidir (girisimcilik.atilim.edu.tr).

Klasik anlamda girişimci, fırsatları tanımlayıp, bu fırsatlardan yararlanmak amacıyla gerekli kaynakları bir araya getiren, kâr elde etme ve büyüme güdüsü ile risk ve belirsizlik karşısında yeni bir işletme yaratan kişi olarak tanımlanmıştır (Naktiyok, 2004: 9). Üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak girişimci, aynı zamanda üretim

faktörlerinin en önemlisidir ve her durumda kazanç sağlamak, topluma hizmet sunmak gibi amaçlara sahiptir (Küçük, 2005: 27-28). Literatürde, girişimci kavramına ilişkin olarak yapılan tanımların ortak noktası, girişimcinin başkalarının göremediği fırsatları görüp, bu fırsatları ekonomik anlamda bir fikre dönüştürme yeteneğine sahip olmaları ve bu amaçla da risk almaya yönelmeleridir.

Girişimciler genelde sorumluluk alma yönünde isteği olan ve sorumluluk alan, hesaplanmış risk alan, güçlü başarıma isteğine ve yüksek enerjiye sahip, fırsatları ve geleceği önceden tahmin edebilen, vizyonunu gerçeğe dönüştürmek isteyen, başarıya paradan daha çok önem veren, değişen olaylar karşısında dayanıklık gösterebilen, değişiklikleri içselleştirebilen ve şartlara adapte olabilen (Bozgeyik, 2005: 37), ayrıca olasılıkları gören ve bu olasılıkları gerçeğe dönüştüren değişim ajanlarıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 4). Girişimci, asla geçmişe takılı kalmayıp, gelecekte yaşamakta ve ender olarak da günümüze gelmektedir. Gerber (1997: 24) iş dünyasında girişimci kişiyi, “yenilikçi, büyük stratejist, yeni pazarlara nüfuz edip bulmada yeni yöntemlerin yaratıcısı, dünyayı kucaklayan dev” olarak tanımlamıştır. Özgener (2003), girişimcilerin profilinin genel olarak; kişisel özellikler (içsel motivasyon, sıkı çalışma, olumlu düşünme, yaratıcılık vb.), işletme ve yönetim becerileri, mevcut kaynaklardan yararlanma ve yeni kaynak arama kapasitesi, iş girişimlerinden yararlanmaya yönelik bilgi (girişimsel vizyon), başkalarıyla etkin bir iletişim kurma ve iş geliştirmenin sosyal etkisini kavramaya yönelik kişilerarası beceriler gibi temel unsurlarla ayırt edilebildiğini belirtmektedir (Soysal, 2010: 86).

Girişimcilerin başarı elde edebilmeleri için her şeyden önce bir vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Kararlılık, zindelik, zihin sağlığının yerinde olması, esnek bir yapıya sahip olunması, olaylara mizahla yaklaşılması, temkinli davranılması (Ashton, 2007: 16) gibi unsurlar da başarıyı yakalayabilmek için gerekli ve önemli diğer unsurlardır.

Girişimci kavramı incelendikten sonra girişimcilik ile ilgili tanımlara da yer vermek daha doğru olacaktır. Bu iki kavram arasında tam anlamıyla bir ayırım söz konusu olmasa da aşağıda girişimcilik ile ilgili tanımlar da verilecektir.

Girişimcilik kavramı, klasik anlamda üretim faktörlerinin dört temel dayanağından biri olarak 17. yüzyılda Fransızca bir kavram olan “entreprende” (İrmiş ve Emsen, 2002: 19), Almanca’da “unternehmen” (Arslan, 2001: 7; Bayrakdar, 2011: 246), İngilizce’de ise “entrepreneurship” sözcüklerinden türemiştir. Kavram, Türkçe’de “üstlenmek” anlamına gelen bir fiili ifade ederken (Arıkan, 2004: 45), girişimcinin

ortaya koyduğu eylemin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel adıdır (Top, 2006: 7).

Hisrich ve Peters (2002) girişimciliği; “ekonomik, psikolojik ve sosyal anlamda her türlü riski göze alıp, zaman ve çaba göstererek bir farkındalık yaratma süreci” olarak tanımlamıştır ve bu süreç sonunda bir anlamda kişisel doyuma ulaşıldığını öne sürmüştür (Demirel, 2003: 9). Johnson (2001: 138)’ in ifade ettiğine göre, “daha önceden var olmayan bir şeyin yapılması ve yaratılması gibi yaratıcı bir eylem” dir ve içerdiği farklılık ve yenilikten dolayı belli bir dereceye kadar risk içermektedir. Dollinger (1999)’ in, “risk ve belirsizlik koşulları altında kazanmak ya da gelişmek amacıyla yenilikçi bir ekonomik örgüt, ağ örüntüsü veya örgüt oluşturulması” olarak tanımladığı girişimcilik (Öktem vd., 2003: 172) kavramının özünü, yenilik (innovation) kavramı oluşturmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495).

Harvard Business School’un 1983 yılında gerçekleştirdiği konferanslar dizisi sonucunda katılımcıların üzerinde görüş birliğine vardığı tanımlamaya göre girişimcilik (Döm, 2008: 8);

- Genellikle yeni iş fırsatlarının farkına varmak suretiyle,
- Proje ile uyumlu risk alma yönetiminin sağlanması ile,
- Projenin başarı ile gerçekleşmesini sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirerek, işletmede gerekli haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları ile birey ya da bireylerin değer yaratma çabalarıdır.

Girişimcilikte temel etken, yeni bir girişimde bulunmak olarak ifade edilebilir. Yeni bir girişim, yeni ya da varolan bir pazara, yeni ya da varolan mal ve hizmetlerle girmeyi hedeflemektedir. Girişimcilik yeni bir teşebbüsü, yeni ya da var olan bir firma aracılığı ile piyasaya sunmaktır (Lumpkin ve Dess, 1996: 136) ve sadece kişinin kendi işini kurmasını değil, aynı zamanda mevcut bir işin değiştirilmesi, geliştirilmesi veya yeni bir sektöre açılmasını da ifade eden bir süreçtir.

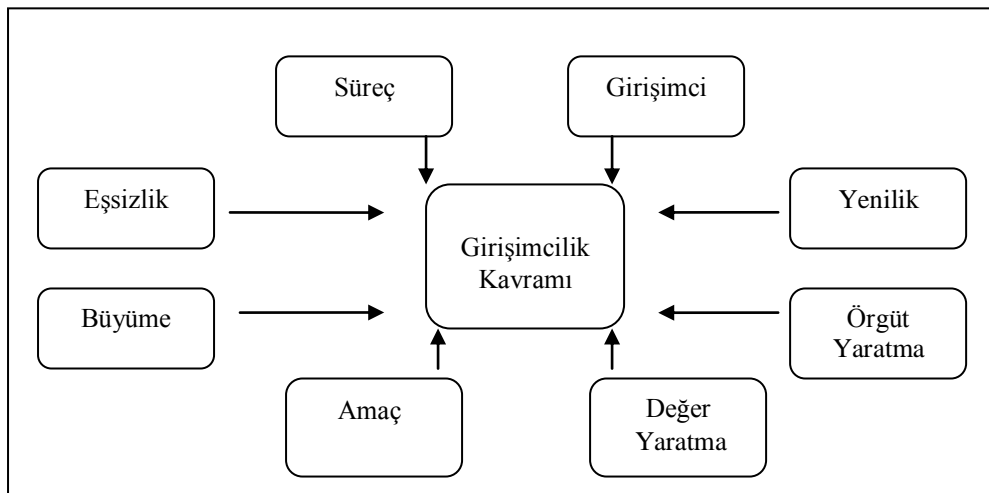
Girişimcilik, geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, geliştirmekte olan ülkelerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın yapıtaşıdır. Dolayısıyla günümüzde toplumların gelişmişliğini etkileyen ve ekonomik durumunu gösteren bir kavram olarak yerini almaktadır (İşcan ve Kaygın, 2011: 277).

Hisrich ve Peters (1998)’ e göre, çok eski bir kavram olmasına rağmen 1980’li yıllardan sonra daha da önemi artan ve önemli bir araştırma konusu haline gelen girişimcilik kavramı, yeni bir şey yaratma ve bu işlevi yerine getirirken ortaya çıkan sonucun riskine veya ödülüne katlanma sürecidir (İpçioğlu, 2008: 1/250). Gerek işletme

gerekse iktisat literatüründe eskiden beri kullanılmakta olan bu kavram, Fransız iktisatçı J.B. Say'dan itibaren emek, sermaye ve tabiat faktörlerinin yanında dördüncü üretim faktörü olarak kabul edilmiştir (Müftüoğlu, 2001: 2).

Girişimcilik ilk önce ve en önemlisi zihinsel bir olay niteliği taşımaktadır. Bireyin ister bağımsız, ister bir organizasyona dâhil olarak, bir fırsatı görme ve onu yeni bir ekonomik başarı üretmek için değerlendirme güdüsünü ve kapasitesini içermektedir. Mevcut bir pazara girmek ve rekabet etmek, pazarı değiştirmek, hatta yeni bir pazar oluşturmak için yaratıcılık ve yeniliğe ihtiyaç vardır. Bir iş fikrinden başarı elde etmek; yenilik ve yaratıcılığı sağlam bir yönetimle bütünleştirme ve bir işletmenin gelişimini hayat devresinin tüm safhaları boyunca optimize etmeye uyarlama kabiliyeti gerektirmektedir (European Commission, 2003: 5). Aynı zamanda, ya ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar oluşturabilme amacını taşımaktadır.

Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında; girişimcilik kavramı daha çok girişimci birey açısından ele alınarak araştırılmaktadır ve tanımların büyük çoğunluğunda akademisyenlerin ortak düşüncesi, girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Bu davranışlar ise “inisiyatif alma, kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, risk ve başarısızlığı kabul etme” davranışlarıdır (Ağca ve Yörük, 2006:157- 158).



Şekil 3. Girişimciliği Tanımlayan Temel Unsurlar

Kaynak: Kök, 2007: 3

Coulter (2001) girişimciliği tanımlayan söz konusu temel unsurları Şekil 3' teki gibi ifade etmektedir (Kök, 2007: 2). Buna göre girişimciliği; girişimcinin belirli bir süreç kapsamında, büyümeyi amaç edinerek, eşi benzeri bulunmayan bir yenilik

yapması, yeni örgüt yaratması ya da var olan örgüt içerisinde yeni bir değer yaratması olarak ele almak mümkündür.

2.2. Geçmişten Günümüze Girişimcilik

Girişimciliğin tarihi aslında piyasa ekonomisinin tarihi demektir. Bu nedenle girişimcilik; risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatı değerlendirme ve tüm bunların hayata geçirilme süreci olarak anlam kazanmaktadır (Karagöz, 2009: 44). Sadece günümüze özgü bir olgu olmayan girişimcilik kavramı ile ilgili tarihsel süreç içerisinde birbirinden farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Ortaçağ'da girişimcilik kavramı, büyük üretim projelerini yöneten bir kişiyi ve onun yaptığı işi tanımlamak için kullanılmış (Kök, 2007: 3) ve kişilerin kendi sermayeleri ile iş kurması olarak algılanmıştır. Klasikler girişimciyi; “bir lider veya bir yönetici” olarak değil, sadece “kapital sağlayan bir kişi” olarak görmüşlerdir. Klasik iktisatçılara göre arz fonksiyonu ekonominin lokomotifini olarak görülmüş, üretilen her şeyin satılacağı ilkesi kapsamında talebin ön planda olduğu bir girişimcilik türü oluşturulamamıştır. Sanayileşme süreci ile girişimcinin ekonomik anlamda değeri ve toplumdaki önemi artmıştır. Bunun sonucu olarak da klasik iktisatta girişimcilik bir üretim faktörü olarak kabul edilmeye başlanmıştır (İrmiş ve Emsen, 2002: 30; Küçük, 2005: 32; Çelik ve Akgemci, 2007: 23).

Girişimcilikle ilgili ortaya atılmış olan ekonomik yaklaşımlar, girişimcilik süreci ve girişimcinin rolü üzerinde durmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi bu iki kavram birbirinden ayrılamaz bir bütündür. Bu çalışmada, ekonomik boyutta girişimciliği anlayabilmek için bu kavramın tarihsel gelişimi incelenecektir.

17. yy'da girişimci, belirli bir hizmet sunmak veya belirli bir malı üretmek üzere hükümetle sözleşme yapan, mal ve hizmet üretimi sonucunda kâr ya da zarar eden kişiler (Kök, 2007:4) olarak nitelendiriliyordu. Girişimcilik alanına büyük katkı veren Richard Cantillon, “girişimci” kavramını 1755 yılında yayımlanan “Essai sur la Nature du Commerce en General” adlı eserinde (Naktiyok, 2004: 4) iktisadi anlamda ilk kez kullanmış (Arıkan, 2004: 4) ve geleceğin bugünden tam olarak bilinmemesi nedeniyle geliri risk içeren aktörü inceleyerek, girişimciliğin risk üstlenme niteliğini öne çıkarmıştır (Alada, 2001: 47). Dolayısıyla girişimciyi “risk alarak kârını meşrulaştıran” (Bryat ve Julien, 2000: 167) ya da “kâr elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin risklerini üstlenen kişiler” (Korkmaz, 2012: 210) olarak, girişimciliği ise “fırsatları izlemede aktif risk alma rolünü üstlenen kişinin yaptığı iş” olarak tanımlamıştır (Naktiyok, 2004: 4). Coulter (2001), 18. yüzyılın sonlarında girişimcilik kavramının

risk üstlenmenin yanı sıra planlama, denetleme, örgütlenme ve üretim faktörlerini de içermeye başladığını, ayrıca endüstri devrimi sırasında meydana gelen teknolojik gelişmelerin 19. yüzyılda girişimcilik için verimli bir ortam yarattığını ve bu nedenle girişimcilik sürecinin kendisine özgü niteliklerle ortaya konulduğunu belirtmiştir (Kök, 2007: 4). Ekonomist Jean Baptiste Say girişimciyi, “kendi sermayesi ya da ödünç alınan sermaye ile mevcut olan sorumluluğu, riski ve iş alanındaki kaygıyı üstlenebilen kişi” olarak tanımlarken (Say, 2001: 128), 19. yüzyılın başında girişimcinin üretimde ve dağıtımda merkezi bir koordinasyon göreviyle, firma içerisinde hem koordinatör hem de lider ve yönetici rollerini üstlendiğini belirtmiştir (Arıkan, 2004: 5). Ayrıca Say, girişimcinin sermayedardan farklı olduğunu (Bruyat ve Julien, 2000: 167), sermayedarın “para tedarik eden ve finansal risk alan kişi” iken, girişimcinin “üretim faktörlerini yeni zenginlikler yaratacak biçimde bir araya getiren kişi” olduğunu öne sürmüştür (Özkul, 2007: 347).

Girişimcilik literatüründeki neo-klasik yaklaşımın öncülerinden olan Alfred Marshall (1842- 1924) girişimciyi, “mal ve hizmet üretip, yenilik ve yöntemler sunan kişi” olarak tanımlamıştır. Marshall’ a göre girişimcinin, firma içerisindeki bütün sorumluluğu üstlenerek kontrol görevini yerine getirmesi, üretimi yönlendirerek iş riskini üstlenmesi, sermaye ve işgücünü koordine ederek hem yönetici hem de işveren gibi davranabilmesi, başarılı olabilmesi için ise hem şansa hem de iyi iş fırsatlarına sahip olması gerekmektedir (Arıkan, 2004: 5; Temizel, 2012: 6).

1930’ lu yıllara kadar girişimcilik anlayışında önemli değişimler olmamıştır (Naktiyok, 2004: 5). Tüm bu genel kanılar devam etmekle birlikte 20’ nci yüzyıl başında Joseph Schumpeter (1883- 1950) isimli Avusturyalı ekonomist girişimciliğin ekonomik teorisinin temellerini atmıştır. Schumpeter’in çıkış noktası ekonominin bir sistem olduğu fakat değişimlerin neo-klasiklerin söylediği gibi dışarıdan değil, içeriden geldiğidir. Bu değişimlerin gerçekleşmesini sağlayan ise girişimcinin bizzat kendisidir. Girişimci yenilikçi bir kişidir ve bu yenilik mevcut kaynakların yeni bir birleşimiyle elde edilmektedir. Schumpeter, girişimciliği yenilik içeren bir kavram olarak tanımladığı için, girişimci sıfatının kalıcı bir statü olmadığını ve girişimcinin sadece yenilik faaliyetinde bulunuyorsa girişimci olduğunu ortaya koymuştur (TUSİAD, 2002: 35). Schumpeter’ in ifade ettiğine göre girişimci, liberal sistemin çelişkilerini aşarak yenilik işlevini gerçekleştiren kişidir (Bruyat ve Julien, 2000: 167). Bu anlayışa göre Çetin (1996), dinamik girişimcileri, “yeni bir mal üreten, yeni üretim teknikleri geliştiren, yeni pazarlar oluşturan, yeni tedarik ve finans kaynakları kullanan ve

endüstriyi yeniden yapılandırarak ekonomik gelişmede öncülük gösteren kişiler” olarak tanımlamaktadır (Naktiyok, 2004: 6).

Sonraki yıllarda David McClelland, “The Achieving Society” (1961) adlı eseriyle, Frank Knight (1885- 1972) ise “Risk, Uncertainty and Profit” adlı doktora tezi ile girişimcilik teorisine önemli katkılarda bulunmuşlardır. McClelland, girişimciyi “enerjik ve orta düzeyli risk almaya eğilimli kişi” olarak tanımlarken, Knight, risk ve belirsizlik arasındaki farkı ortaya koymuş ve Cantillon’ un girişimcilik teorisini genelleştirmiştir. Knight’ e göre girişimci, “her tür belirsizliği üstlenerek topluma katkı sağlayan ve ekonomideki gelişmelerden sorumlu olan kişiler” dir. Girişimcilikte ise risk üstlenme yeteneğinin yanı sıra, çalışanlara vaat edilen ücretin ödenmesini sağlayacak yeterli sermayeye sahip olma gerekliliği vardır (Arıkan, 2004: 10-12).

20. yüzyılda oluşan gelişmelerle birlikte ünlü yönetim gurusu Peter Drucker, girişimcilik faaliyetlerinin fırsatları maksimize etmeyi gerektirdiğini belirtmiş ve girişimciliğin, henüz ortaya çıkmamış ve gelişmemiş fırsatlara cevap verildiği zaman oluştuğunu öne sürmüştür (Naktiyok, 2004: 6). Drucker’ a göre girişimci; net olmayan değişken dünyada düzen yaratıcıdır ve bu düzeni de ferah yaratabilecek kaynakları bir araya getirip, düzenleyerek gerçekleştirmektedir (Demirel, 2003:9).

1980’ lerden sonra küreselleşmenin hız kazanması ile ekonomik, siyasi, hukuki, teknolojik ve kültürel alanlarda büyük değişim ve dönüşümlerin etkisiyle birçok kuruluş varlıklarını devam ettirebilmek için kendi girişimsel temellerini keşfetmenin veya harekete geçirmenin yollarını aramaya başlamıştır (Naktiyok, 2004: 34) ve bu noktada Gifford Pinchot tarafından “iç girişimcilik” olarak tanımlanan kavram girişimcilik literatürüne farklı bir boyut kazandırmıştır (Arıkan, 2004: 13). Pinchot, iç girişimciliği; “bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içinde kullanılması” olarak tanımlamıştır (Temizel, 2012: 7).

Kuşkusuz girişimcilikle ilgili ortaya atılmış birçok düşünce, yapılmış birçok çalışma vardır. Değişik dönemlerde girişimcilik kavramı, farklı özelliklerine vurgu yapılarak tanımlanmıştır. Yukarıda verilmiş olan tanımlara ek olarak, literatürde en çok üzerinde durulan diğer araştırmacıların tanımlarına da Tablo 1’ de yer verilmiş olup, genel olarak konu toparlanmıştır.

Tablo 1. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

YIL	YAZAR	GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI
1725	Richard Cantillon	Girişimcilik, risk üstlenerek sermaye birikimi sağlama sürecidir.
1797	Beaudeau	Girişimcilik, riskleri üstlenme, planlama, yönetme ve organize etme sürecidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcilik, sermaye kârı ile girişimci kârının birbirinden ayrılmasıdır.
1876	Francis Walker	Girişimcilik, sermaye sağlayan ve faiz alan kişiyle, yönetsel yeteneklerini kullanarak kâr sağlayan kişi arasında ayırım yapılmasıdır.
1934	Joseph Schumpeter	Girişimcilik, yenilikçiliktir ve daha önce hiç denenmemiş teknolojileri kullanarak yeni ürünlerin üretilmesi, yeni pazarların oluşturulmasıdır.
1961	David McClelland	Girişimcilik, enerjik ve risk dolu ortam içerisinde hareket etme sürecidir.
1964	Peter Drucker	Girişimcilik, fırsatların maksimize edilmesidir.
1975	Albert Shapero	Girişimcilik, inisiyatif alınarak, bazı sosyo ekonomik mekanizmaların organize edilerek başarısızlık riskinin kabullenilmesidir.
1980	Karl Vesper	Girişimcilik; ekonomistleri, psikologları, işadamlarını ve politikacıları içeren bir olgudur.
1983	Gifford Pinchot	İç girişimcilik; örgüt içinde çalışan bireylerin girişimciliğidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimcilik; parasal ve kişisel tatmin karşılığında finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek, gerekli zaman ve çabayı harcayıp farklı değerlerde mal ve hizmet yaratma sürecidir.

Kaynak: Korkmaz, 2012: 210

Görüldüğü gibi girişimcilik, yaklaşık üç yüz yıldan bu yana birbirinden farklı bakış açıları ile ortaya konulmuştur. Dinamik bir olgu olduğu için, kavram hakkında günümüzde dahi değişik yorumlarla karşılaşmak mümkündür.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte girişimciliğin önemi daha da artmıştır. Günümüz bilgi çağında insan emeğinin üretim üzerindeki ağırlığı azalırken, bilgiye dayalı emeğin üretim üzerindeki ağırlığı artmaya başlamıştır. Bu noktada girişimciliğin önemi, yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır (Özkul, 2007: 344). Bununla birlikte bugün yaygın olarak kabul edilen görüş, girişimcilik olgusunun ürün, süreç ve sistemlerde yeniliği kapsadığı, aynı zamanda bir girişim, işletme ve iş kurma süreci olduğudur (Naktiyok, 2004:6).

2.3. İç Girişimci Kavramı

The American Heritage Dictionary, iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla kârlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır (Hill, 2003: 19). Webster sözlüğünde ise iç girişimci (intra+entrepreneur), “örgüt içerisinde yeni

girişimler yaratma sorumluluğunu üstlenen yönetici” olarak tanımlanmıştır (www.merriam-webster.com).

Örgüt içi girişimcilik sürecinin merkezinde bulunan iç girişimci, bu süreçte girişimcilik dünyası ile işletme dünyasını biraraya getiren, aynı zamanda vizyonu olan ve var olan bir örgüt içerisinde girişimsel ruh, yenilik ve yeniliğe uygun bir atmosfer yaratma sorumluluğunu üstlenen birisidir (Naktiyok, 2004: 64). İç girişimcinin zorunlu olarak yeni bir ürün veya hizmeti tasarlaması şart değildir. İç girişimci daha çok (Doğaner, 2006: 43);

- Fikir ve ilk örnekleri kâr getiren ürünlere dönüştüren,
- Hayranlık duyulan ve hayatın bir parçası haline gelen birçok ürün ve hizmetin ortaya çıkışı için önemli riskleri göze alan,
- Sadece bunları yapmakla kalmayan, aynı zamanda iyi bir takım kurucusu ve takım oyuncusu olması gerektiğini unutmayan,
- Yaygın inanışın ötesinde son derece normal bir zekâ düzeyine sahip, ancak sıra dışı eğilimleri ve mücadele hırsı olan örgüt çalışanıdır.

Drucker (1998) iç girişimcileri, “organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler” (Kök, 2007: 64); Pinchot (1985), “herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişiler” olarak tanımlarken (Sharma ve Chrisman, 1999: 6; Ağca ve Yörük, 2006: 162); Markovska (2008: 374) ise, “enerjik, yaratıcı, esnek, risk alan ve karakterinde yenilikçilik olan bireyler” olarak tanımlamaktadır. Bütün bu tanımlamaların ışığında iç girişimci, bir girişimcinin sahip olduğu ya da olması gereken özellikleri de taşıyarak, herhangi bir sektörde faaliyet gösteren herhangi bir işletme içerisinde, rekabet edilebilirliği arttırmak ve kârlılığını yükseltmek için riskleri göze alan kişidir.

İç girişimciler, eyleme dönük olan ve işlerini oldukça hızlı yapan kişilerdir. Hedeflerini gerçeğe dönüştürmeye büyük önem verirler ve hedeflerine ulaşmak için her şeyi yapmaya hazırdırlar. Hem düşünen hem de işi yapan kişi olarak, hem plan yapmakta hem de işgören gibi çalışmaktadırlar (Arıkan, 2004: 230-231). Aynı zamanda iç girişimciler şirketlerin, çevresel taleplere daha iyi uyum sağlayabilmesi için organizasyon yapı ve stratejilerini yenilemelerinde ve performanslarını arttırmalarında yardımcı olmaktadır (Lankinen vd., 2012: 48).

İç girişimci, girişimci adaylarının kendi kendilerini keşfetmelerinin yanında, bu girişimci adaylarının içinde bulunduğu organizasyon ve iş ağları tarafından, özellikle de ilk ve eski girişimciler tarafından keşfedilen girişimcidir. İç girişimci, girişimcilik

yeteneklerini ve yeni fırsatları mevcut girişimin içerisinde hayata geçirmekte ve devamlılığını sağlamaktadır. İlk girişimci bu durumda katalizör görevini üstlenmektedir. Dolayısıyla bu süreçte sonuçta iki durum ortaya çıkabilmektedir. İç girişimci ya ilk girişimci ile birlikte dostça sorumluluk alarak ve ortaya çıkacak ödülü belirli ölçülerde paylaşarak çalışmakta ya da iç girişimci ilk girişimciden ayrılarak bağımsız bir şekilde kendi işini kurmaktadır (Top, 2006: 9).

Tablo 2. Geleneksel Yönetici, Geleneksel Girişimci ve İç Girişimcinin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL YÖNETİCİ	GELENEKSEL GİRİŞİMCİ	İÇ GİRİŞİMCİ
Örgütsel Sisteme Bakış Açısı	Örgütü pozisyon arama, güçlendirme ve koruma yeri olarak görür.	Örgütü hızla yükselme yeri olarak görür.	Örgüt sisteminden hoşlanmaz ama onu yönetmeyi ve işletmeyi öğrenir.
Hizmet Ettiği Kişiler	Örgütsel hiyerarşinin daha üst basamağında yer alanları memnun etmeye çalışır.	Kendisini ve müşterilerini memnun etmeye çalışır.	Kendisini, müşterileri ve sponsorları memnun etmeye çalışır.
Temel Motivasyon Faktörleri	Terfi, güç gibi geleneksel örgüt ödülleri ile motive olur.	Özgürlük ister, amaç yönelimlidir, kendine güvenir ve kendini motive eder.	Özgürlük ve örgütsel kaynaklara sahip olmak ister, amaç yönelimlidir, kendini motive eder ama örgütsel ödüllere karşıdır.
Karar Alma Yöntemi	Genellikle güçlü olanlarla aynı fikirdedir. Üstün ne istediğini anlayana kadar kararlarını erteler.	Kararlı ve hareket yönelimlidir.	Vizyonunu kabul ettirmek ve uzlaşmak için geleneksel yöneticiden daha sabırlıdır.
Yetki Devri	Enerjisinin çoğunu denetleme ve raporlamaya ayırır.	Doğrudan katılımı sağlamakla birlikte çalışanların işlerini yaparak onları tedirgin eder.	Nasıl yetki devredeceğini bilir. Gerekli olduğu zaman yapılması gereken şeyleri yapar.
Çevresel Odak	Temelde örgüt içerisindeki olaylara odaklanır.	Teknoloji ve pazara öncelik verir.	Örgüt içi ve örgüt dışı çevreyi bir arada göz önünde bulundurur.
Kontrol Odağı	Kendi kaderini belirlediğine inanır. Başkalarının yeteneklerini kariyer gelişimi için tehdit olarak görür.	Kendine güvenir, iyimser ve cesurdur.	Geleneksel girişimci gibi kendine güvenir ve cesurdur. Bununla birlikte, sahip olduğu yeteneklerle sistemi değiştireceğine de inanır.
Statüye Karşı Tutum	Statü sembolleri son derece önemlidir.	Statü sembolleri ile pek fazla ilgilenmez. Eğer iş başarıya ulaşmış ise bir portakal sandığı üzerinde oturmak bile onu mutlu eder.	Geleneksel statü sembolleri bir eğlence aracıdır. Özgürlük sembolü ise onun için bir hazinedir.

Kaynak: Naktiyok, 2004: 65

İç girişimcilerin var olan bir organizasyon içerisinde faaliyet gösterebilmeleri için, bir yandan girişimci, bir yandan da geleneksel yönetici niteliklerine sahip olmaları, diğer bir ifade ile girişimci ve geleneksel yönetici arasında köprü görevi görmeleri gerekmektedir. Bu sebeple de, iç girişimcinin bazı özellikleri girişimci ile bazı özellikleri de geleneksel yönetici ile benzerlik göstermektedir. Çünkü iç girişimci, hem sorunları var olan örgütsel sistem içerisinde çözerek geleneksel yönetici gibi davranırken hem de makul olan riskleri üstlenerek girişimci gibi hareket etmektedir. İç girişimci; girişimci ve geleneksel yöneticilerin özelliklerini bünyesinde barındırmanın yanı sıra, onlardan farklı özelliklere de sahiptir. İç girişimcinin, bazı örgütsel, yönetsel ve kişisel özellikler bakımından geleneksel girişimci ve geleneksel yöneticiden farklarına Tablo 2’ de yer verilmiştir (Naktiyok, 2004: 65).

Tablo 2’ de yer alan farklılıkların birkaçı karşılaştırılacak olursa iç girişimci; kendisini, müşterileri ve sponsorları memnun etmeye çalışırken, geleneksel girişimci; sadece kendisini ve müşterilerini memnun etmeye çalışmakta, geleneksel yönetici ise; örgütsel hiyerarşinin daha üst basamağında yer alanları memnun etmeye çalışmaktadır. Yine iç girişimci; örgüt sisteminden hoşlanmaz ama onu yönetmeyi ve işletmeyi öğrenirken, geleneksel girişimci; örgütü hızla yükselme yeri olarak, geleneksel yönetici ise örgütü pozisyon arama, güçlendirme ve koruma yeri olarak görmektedir. Örgüt içi ve örgüt dışı çevreyi bir arada göz önünde bulundurmaya önem veren iç girişimci, teknoloji ve pazara öncelik veren geleneksel girişimci ve örgüt içerisindeki olaylara odaklanan geleneksel yöneticiden, çevresel odak konusunda da farklılık göstermektedir.

2.4. İç Girişimcinin Sahip Olduğu Özellikler

İç girişimci, işletmenin izin verdiği ölçüde işletmenin yönetimden pazarlamaya, finanstan halkla ilişkilere ya da çalışan personelden iletişim sistemlerine kadar bütün bölümlerinde çalışabilir. Bunları yaparken işletmenin var olan kontrol sistemiyle, bütçesiyle, kurallarıyla, alışagelmış veya kalıplaşmış örf ve adetleriyle karşılaşabilecektir. Pinchot’a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 127-128):

- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak istemekte, amaca yönelik olarak kendini motive etmekte ve yaptıkları karşısında takdir görmek istemektedir,
- Kendine zaman sınırı koymakta ve işlerini buna göre planlamaktadır,
- Girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek beklemektedir.

- Kendine güveni vardır. Genelde sistem hakkında kuşkuları olmakla birlikte, sistemle başa çıkmak konusunda kendilerine güvenleri sonsuzdur,
- Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içindekiler hem de müşterileridir,
- Orta derecede risk almaktadır. Genelde işten atılmaktan korkmamakta, bunu küçük bir bireysel risk olarak görmektedir,
- Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapmaktadır,
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,
- Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışmaktadır,
- Kontrol yeteneği vardır,
- Problem çözebilir,
- Araştırma ve sorgulama yapmaktadır,
- Yenilikçidir.

Bunların dışında başarılı bir girişimcilik faaliyeti için iç girişimcilerin sahip olması gereken diğer özellikler de şöyle belirtilebilir: Çevrenin karmaşık ve değişken koşullarını detaylı olarak araştırmaları, en iyi çözüme ulaşmak için her fikri kabul etmeme özgürlüklerine sahip olduklarını hissetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle iç girişimciler, örgüt içerisinde açık tartışma ortamı yaratmalıdırlar ve fikri gerçeğe dönüştürdüklerinde hayallerine ulaşabileceklerinin bilincinde olarak hareket etmelidirler. Diğer taraftan da, girişimcilik faaliyetinden başarı elde edebilmeleri için, iç girişimcilik davranışını başarılı bir şekilde yerine getirebileceklerine inanmalıdırlar. Çünkü bireyin, girişimcilik faaliyetini başarılı bir şekilde yerine getirebileceğine inanması ve bu inancının yüksek olması, fırsat tanımlama ve yenilik yapma ihtimalini arttırmaktadır (Naktiyok, 2004: 66-67).

Kuratko ve Hodgetts (1998), birçok iç girişimcinin girişimine bir fikirle başladığını ve bu fikrin de ne yapılması gerektiği ile ilgili vizyonları olduğunu belirtmektedir. İlk başta pazarlama, Ar-Ge gibi herhangi bir alanda uzmanlaşan iç girişimciler, girişim başladığından itibaren birçok uzmanlığa sahip olmaya başlamaktadırlar ve hedefe yönelik olup hedefi gerçekleştirmek için ne gerekirse yapmaktadırlar. Aslında bir anlamda düşünen, planlayan, harekete geçen ve çalışan olarak ifade edilen iç girişimciler vizyon ve eylemi birleştirmektedirler. Olumsuz bir durum veya hatayla karşılaştıklarında iyimser bir yaklaşım sergileseler bile yenilgiyi kabullenmeyip, hatayı ders almak ve öğrenmek için bir fırsat olarak görmektedirler.

Ayrıca kendi kaderinden kendisinin sorumlu olduğunu bilmektedirler ve yaptığı hatalardan dolayı başkalarını suçlamayıp, “hatadan ders alarak daha iyi nasıl yapabilirim” üzerine odaklanmaktadır (Durmaz, 2011: 66).

Yukarıda sayılmış olan iç girişimci özelliklerini tek bir paragrafta özetlemek gerekirse iç girişimcilerin; amaç yönelimli, kendilerine güvenen, hırslı, orta seviyeli riski seven, iyimser, problem çözücü, esnek, dayanıklı, ısrarcı, hatalardan ders çıkaran, tartışmayı cesaretlendiren, sonuç odaklı, belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmayı her şeyin üstünde tutan, vizyon sahibi, özgürlüğüne düşkün, iç ve dış müşteri odaklı, araştırmacı ve yenilikçi oldukları söylenebilir.

2.5. İç Girişimcilik Kavramı

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında çalışma, başarıma ve yaratma duygularıyla harekete geçen girişimcilerin tek başına harekete geçmeleri yeterli değildir. Başarı elde edebilmek için bir örgütün hareketliliğinin sağlanması gerekmektedir. Buradan hareketle günümüzde “iç girişimcilik” ya da “işletme içi girişimcilik” olarak ifade edilen düzenlemelere yer verilmiştir. Çünkü küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında girişim ve girişimcilik faaliyetleri önemli bir yere sahip olmuştur (Kök, 2007: 64).

Her ne kadar iç girişimcilik sözcüğü ilk kez Pinchot tarafından kullanılmış olsa da, kavram Pinchot’tan önce, Norman Macrae’nin “The Economist” dergisinde yazmış olduğu bir makaleyle ortaya atılmıştır. Bu makalede Macrae, “geleceğin dinamik işletmeleri diğer işletmelerle olan rekabete benzer bir çalışma yöntemini kendi firmaları içinde de bulmak zorundadırlar” şeklinde ifade etmiştir. (Arıkan, 2004: 230). Elizabeth ve Gifford Pinchot tarafından ise iç girişimcilik, bir işletmede çalışanlara sorumluluk verilerek kâr sağlayacak bir fikre dayalı başarılı sonuçlar alınması ve yüksek riskle beraber yenilik oluşturmak amacıyla ortaya atılmıştır (Durmaz, 2011: 52) ve Pinchot iç girişimciliği; “bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içinde kullanılması” olarak tanımlamıştır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 86).

Dollinger (2003) iç girişimciliği, “firmaların kaynaklarına tek bir yoldan ulaşacakları, geniş kuruluşların, iç pazarların ve küçük özerk çalışma birimlerinin üretim, hizmet veya teknolojilerinin gelişimi ve kuruluşların yöneticilerine yeni fikirler ortaya atma konusunda elverişli ortam sunan bir süreç” olarak tanımlarken (Göçmen, 2007: 45), Zahra (1991), “kurulu bir örgüt içerisinde, örgütsel kârlılığı ve firmanın

rekabet gücünü arttırmak ve stratejik yenilenmeyi gerçekleştirebilmek için, yeni bir iş yaratma süreci” olarak tanımlamaktadır. Kuratko vd. (2000)’ nin, “örgütsel kârlılığı iyileştirmek ve firmanın rekabet gücünü arttırmak için yeni işlerin yaratıldığı, birey veya bireyler aracılığıyla mevcut bir örgüt içinde yeniliklerin gerçekleştirildiği, örgütsel yenilenmenin ve örgüt içerisindeki girişimcilik ruhunun teşvik edildiği bir süreç” olarak ifade ettiği iç girişimciliği, Covin ve Slevin (1989), “tutucu (riskten kaçman, yenilikçi olmayan, ve reaktif) firmalarla; girişimci (risk alabilen, yenilikçi ve proaktif) firmalar arasındaki fark” olarak tanımlamaktadır (Gürel, 2012: 59). Antoncic ve Hisrich (2001: 497- 498)’ e göre ise iç girişimcilik, “mevcut bir örgütsel yapı içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik” tir. Bir organizasyon içerisinde, yeni bir girişim yaratma faaliyeti, basit bir hat genişlemesinden ziyade örgüt içerisinde bir yenilenme ve geniş çaplı bir oluşumdur.

İç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006: 78-79). Artan vd. (2008) şirket içi (iç) girişimciliği, “faaliyet gösteren işletmelerde çalışan konumunda olan kişilerin girişimcilik davranışları sergilemesi” olarak tanımlamaktadır (Yazıcıoğlu vd., 2011: 275).

İç girişimcilikteki temel kavramlar fırsatları sezme, sezgilerden yola çıkarak yeni ve yaratıcı fikirler üretme, kaynakları iyi değerlendirme ve verimli bir biçimde bir araya getirme ve bu kaynakların etkili edinimi, planlanması ve yürütülmesidir. İç girişimcilerin en önemli kişilik özellikleri, her daim yeni bilgi arayışında ve sürekli kendini geliştirme arzusunda olmaları, yaratıcı düşünceleri ve yeniliklere açık olmaları, sorumluluk alma yetisine ve risk alabilme cesaretine sahip olmaları olarak adlandırılabilir (Bosma vd., 2010: 8).

İç girişimcilik, kurulu bir düzende girişimci bir ruha sahip olabilmektir. İç girişimciler ticari kurum ve kuruluşlarda çalışan, yeni ürünler üreten, yenilikleri destekleyen ve arttıran, çalışanların moralini yüksek tutan kişilerdir (Anu, 2007: 149). İç girişimcilik, bir kurumdaki ekonomik faaliyetlerin ya da henüz kullanılmamış olan potansiyellerin, kurumun işgücü ve sermaye kaynaklarının en yüksek ve etkin bir biçimde kullanılarak artırılmasını hedeflemektedir. Bu noktada iç girişimcilik kavramını destekleyen en önemli etken ise, yenilikçi düşüncenin desteklenmesi ve devreye sokulmasıdır (Maier ve Zenovia, 2011: 972).

Kişisel ya da bir grup çalışanın işbirliği ile ortaya çıkan iç girişimcilik, yepyeni bir kuruluşun temellerini atabileceği gibi, varolan kurumun gelişimini ve yaratıcılığını artırarak, rekabete dayalı piyasada üstün başarı sağlamasına da ön ayak olabilir. Bu

anlamda iç girişimcilik, ticari bir kuruluştaki kurumsal ve yapısal değişimin bir simgesi olarak da kabul edilmektedir (Toftoy ve Chatterjee, 2004: 5-6).

İç girişimcilik, var olan işletmede gençleştirme olarak da tanımlanmaktadır. İşletmelerde var olan işlerin farklı icra yollarına olanak sağlayarak işgörenlerin içlerindeki tutkuları dışarıya çıkarmaktadır. Her işletme kârlı büyüme ve hayatta kalabilmek için yeni fikirlere ihtiyaç duymaktadır. Yenilikçi ve girişimci işletme yaratmak için sistemde girişimsel yenilikçilik sürecini icra edecek iç girişimcilere ihtiyaç duyulmaktadır (Seshadri ve Tripathy, 2006: 18).

“Kurumsal girişimcilik” (corporate entrepreneurship), “şirket girişimciliği” (corporate venturing), “kurum içi girişimcilik” (internal corporate entrepreneurship), “firma seviyeli girişimcilik eğilimi” (firm-level entrepreneurial orientation), “sürekli girişimcilik” (continued entrepreneurship) kavramları olarak da adlandırılan iç girişimcilik (İçerli vd., 2011: 179), oryantasyonun diğer tüm değişkenlerle bir ilişki halinde eyleme dönüşebilmiş halidir ve “bir kuruluşun tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin bütünü” olarak kabul edilmektedir (Fiş ve Çetindamar, 2007: 126). İç girişimciliğin en geniş tanımı ise, varolan bir organizasyon içerisindeki girişimcilik olarak ifade edilmektedir (Çetindamar ve Fiş, 2006: 9; Kandemir, 2008: 210).

Görüldüğü gibi iç girişimcilik kavramının literatürde farklı şekillerde tanımlarına rastlamak mümkündür. Bunun sebebi; bazı araştırmacıların aynı kavramı tanımlamak için farklı terimler kullanmaları, farklı araştırmacıların aynı kavramı farklı şekillerde tanımlamaları, bazı araştırmacıların yapmış oldukları tanımlarda küçük organizasyonları dahil etmeyip sadece geniş organizasyonlara odaklanmaları, bazı araştırmacıların kavramları sadece yeni girişim oluşturmayla eşdeğerde tutmaları, bazılarının ise aynı kavramı son çalışmalarında daha farklı şekillerde tanımlamalarıdır. Bütün bunlar dinamik bir olgu olan iç girişimciliğin, çeşitli araştırmacıların yaptığı çalışmalarla yapısal olarak hâlâ gelişmekte olduğunu göstermektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 87) ve gün geçtikçe daha da fazla öneme sahip olmaktadır. Bunun sebebi ise, rekabet etmek isteyen büyük firmaların, esneklik, büyüme ve yenilik hedefinde olmalarıdır.

İç girişimcilik, çekirdek bir girişimin etrafında oluşan ve oluşturulan bir yapıdır ve bir işletme, bir iş ağı olarak genişletilebilmektedir. İç girişimciliğin merkezinde asıl işletme (çekirdek) bulunmaktadır. Bir atom çekirdeğinin etrafında bulunan nötron ve elektronlar gibi, asıl işletmenin (çekirdek) de etrafında iç girişimciliğin oluşmasına

zemin hazırlayacak yapı, iletişim ve ilişki, kültür, faaliyet ve iş, organizmalar ve girişimcilik hücreleri bulunmaktadır (Top, 2006: 10).

Şimdiye kadar ifade edilenlerden de anlaşılacağı üzere iç girişimcilik, mevcut bir şirket içerisinde ortaya koyulan girişimcilik faaliyetidir. İç girişimcilik yaklaşımlarında ortak olan nokta ise, yenilik yapılması, bu yenilikler yoluyla şirketlerin kârlılıklarının arttırılmaya çalışılması ve bu sayede de rekabette sürdürülebilir avantaj elde edebilme çabalarıdır.

Günümüzde ismini duyurmuş birçok şirket iç girişimciliğe yatırım yapmaktadır. Bu şirketlerden General Electric, çalışanlarıyla kurduğu açıksözlü ve dürüst iletişimin önemini vurgulamaktadır. Böyle bir iletişim politikasının, çalışanları pozitif etkileyerek saklı kalmış yetenekleri ortaya çıkarmaya katkı sağladığını ve onları yenilikçi düşünceye teşvik edeceğini savunmaktadır. Honda, çeşitli ticari alanlarda temel yetkinliklerini kullanmaktadır (Toftoy ve Chatterjee, 2004: 16). Minnesota Mining and Manufacturing (3M) ise, iç girişimciliğe önem veren şirketler içerisinde en iyi bilinenlerden biridir. Birçok iç girişimci ile başarılı çalışmaya sahip olan 3M, çalışanlarının çalışma saatlerinin %15' ini kendi bağımsız projelerine ayırmalarına izin vermektedir. Bu sayede son beş yıl içindeki satışların önemli bir yüzdesi, bu yeni ürünlerle gelmiştir. Sözkonusu iç girişimci çalışmalarından en başarılı olanı, iç girişimci Arthur Fry tarafından geliştirilen Post-it notlarıdır (Başar, 2004: 76).

2.6. İç Girişimciliğin Artan Önemi

Günümüz örgütleri devamlılıklarını sağlayabilmek için girişimsel bir düşünce sistemine sahip olmak zorundadırlar. Çünkü 20. yüzyılın sonlarından itibaren çevre koşulları; rekabet, hız, değişim, bilgi, risk, belirsizlik, dinamizm, esneklik ve çalkantı gibi kavramlarla açıklanmaya başlanmıştır. Bu dışsal oluşumlar birçok örgüt için içsel belirsizliklere neden olmuş, bu sebeple örgütler, dış çevrede yaşanan büyük değişim ve oluşumlara cevap vermek amacıyla yapı, sistem, süreç ve stratejilerinde sürekli yenilik yapma ve değişime gitme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmıştır (Naktiyok, 2004: 37). Çünkü rekabetin yoğun olarak yaşandığı, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının hâkim olduğu bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için yenilik yapmak gerekmektedir ve sadece yenilik yapan örgütler, pazardaki değişime uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Bir örgütün yenilik yapabilmesi için ise iç girişimcilik niteliklerine sahip olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle yenilik yapmanın motoru iç girişimciliktir. Girişimci faaliyetler sonucunda

ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinin önüne geçirmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006: 80). Kuratko ve Hodgetts (1998), bu gelişmeler sonucunda modern işletmelerin iç girişimciliği geliştirebilecek yollar aramaya başladıklarını, bu arayışa gitmeyen işletmelerin ise durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşma olasılığının bulunduğunu belirtmektedirler (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 51).

Thomas (1999), dünya ölçeğinde piyasalara giriş engellerinin giderek azalıp, piyasaların giderek daha rekabetçi hale gelmekte olduğu için, birçok sektörde tüketici grupların seçim alternatiflerinin sürekli artış gösterdiğini, bu nedenle de standart ürünlerin eski çekiciliklerini kaybetmekte olduğunu ve yeni talepleri karşılayabilmek için farklı olmak zorunluluğunun ortaya çıktığını öne sürmektedir. Buradan hareketle de işletmeler için, değişen şartlara uyum sağlayacak farklılığı yaratma konusunda en etkili ve en önemli araçlardan birisinin iç girişimciler olduğunu savunmaktadır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 127).

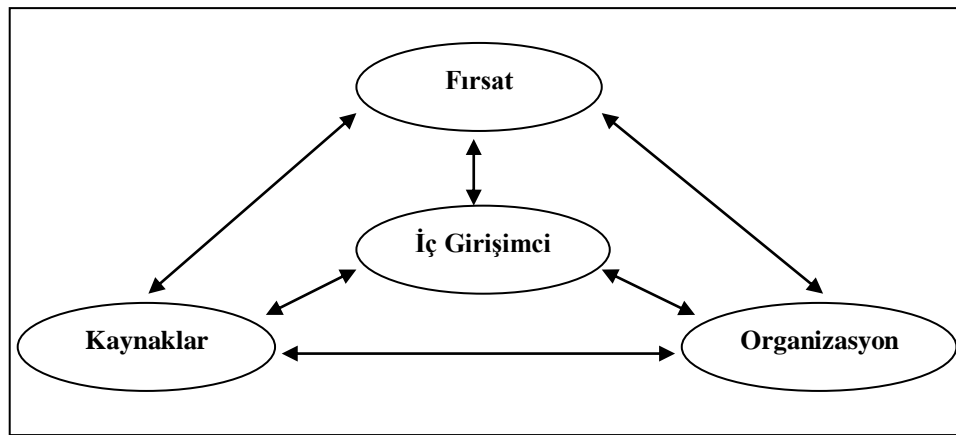
Bilgi toplumunda artık işgücü, üretim faktörü olarak algılanmanın ötesinde, başarının belirleyicisi haline gelmiştir. Temel değerlerdeki bu dönüşüm bireysellik ve takım çalışmasının bir bileşimini ortaya koymaktadır. İç girişimcilik faaliyetleri organizasyondaki her bireyin kendilerine özgü yetenek ve bilgilerini, organizasyonun gelecekteki başarısı için kullanmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlardaki girişimcilik yeteneği, işletmelerde taklit edilmesi kolay olmayan ve rekabet avantajı sağlayan temel bir yetenek (core competence) işlevi görmektedir (Gürel, 2012: 65).

İç girişimcilik, örgüt içi kaynakların etkin kullanımını sağlamakta; oluşturduğu öğrenme eğrisi sayesinde kurum çalışanlarının memnuniyetini arttırmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların dışarı gitmesi engellenirken örgütsel devamlılık da sağlanmış olmaktadır (Kaya ve Arkan, 2005: 8). Diğer bir taraftan iç girişimcilik, büyüme ve kârlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Antoncic ve Scarlat, 2005: 72). Dolayısıyla iç girişimcilik işletmelere, kârlılıklarını arttırarak büyüme olanağı sağlamaktadır.

Sonuç olarak iç girişimcilik; firmaların daha yüksek performansa sahip olmalarında, esnek olabilme özelliği ile gerek çevreye gerekse değişimlere daha kolay ve kısa sürede uyum sağlamalarında, kendilerini yenilemelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli katkıları olan bir süreçtir.

2.7. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik, mevcut bir örgütte girişimsel etkinliklerin yapılması veya hızlandırılmasından farklı bir şey değildir. Dolayısıyla iç girişimcilik süreci klasik anlamdaki girişimcilik süreci ile benzerlik göstermektedir. Her ikisinde de süreç, fırsatları ortaya çıkarmakla ilgili bir fikirden ortaya çıkan vizyonla başlamaktadır. Bunun arkasından faaliyete geçmek için kaynaklar temin edilmekte ve fırsat-kaynak uyumu sağlanmaktadır. Şekil 4’ te görüldüğü gibi örgüt içerisindeki bireyler, girişimci düşünce için harekete geçirildiğinde, destekleyici organizasyon oluşturulduğunda ve girişimci düşünce ürünlere yansıtıldığında iç girişimcilik ortaya çıkmaktadır (Naktiyok, 2004: 54).



Şekil 4. Girişimcilik Sürecinin Temel Unsurları

Kaynak: Naktiyok, 2004: 54

İç girişimcilik bir bakıma var olan bir örgüt içerisinde, olanla olması gereken arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu için, her örgütün, girişimcilik süreci içerisinde karşı karşıya kalacağı unsurlar farklı olabilir. Bununla birlikte, girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etme ve bir örgüt içerisinde kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi vardır. Bu nedenle Şekil 3’ ten de görüldüğü gibi, girişimcilik süreci; fırsat, kaynak ve örgüt şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin merkezinde ise değer yaratmak amacıyla bu üç temel unsuru bir araya getiren örgüt içi girişimci yer almaktadır. Buradan hareketle girişimsel davranışın gerçekleşebilmesi için öncelikle çevrenin yaratmış olduğu açıklanmamış fırsatların açıklanması gerekmektedir. Fırsatların açıklanması ise hem örgütsel hem de bireysel kapasitelerin bir araya

getirilmesi ile gerçekleşmektedir. (Naktiyok ve Kök, 2006: 81). Piyasa yapısının değişmesi, demografik unsurlarda, sosyo-kültürel anlamda, ihtiyaçlarda vb. unsurlarda meydana gelen değişimler, yeni fırsatların ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir.

Girişimcilik sürecinin ikinci aşamasında, açıklanan fırsatlar için gerekli olan kaynakların tespit edilmesi yer alır ve öncelikle mevcut olan kaynaklar değerlendirilmelidir (Karagöz, 2009: 62). Burada kaynak ifadesi; insan, sahip olunan bilgi, beceri, para, makine, bina gibi unsurları kapsamaktadır.

İç girişimcilik faaliyetinde bulunabilmek için ortaya çıkan fırsatlara uygun olan kaynaklar ise, girişimcilik sürecinin üçüncü aşamasını oluşturan bir organizasyon içerisinde bir araya getirilmektedir. Bu çerçevede kastedilen organizasyon, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran para, insan, makine ve bina gibi kaynakların bileşiminden oluşmaktadır (Göçmen, 2007: 56). Girişimcilik sürecinin bel kemiği olma niteliğini taşıyan kavram ise, iç girişimci kavramıdır. Çünkü belirli bir örgüt içerisinde fırsatları tanımlayan ve bu fırsatları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakları belirleyip uygulamaya koyan, iç girişimcidir.

Morris (1998) girişimcilik sürecinin, temelde altı aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bu aşamalar şunlardır (Durak, 2011: 196-197);

a. Fırsatı görmek ve tanımlamak: Girişimcinin bir faaliyete başlayabilmesi için önce fırsatları görmesi, tanımlaması ve analiz etmesi gerekmektedir. Bu fırsatlar, değişen demografik unsurlar, yeni piyasa segmentlerinin ortaya çıkışı, ihtiyaçların farklılaşması, düzendeki değişimler, sosyo- kültürel değişimler vb. olabilir.

b. Fikir geliştirmek: Girişimci tanımladığı bu fırsatlara yönelik bir fikir geliştirebilmeli, diğer bir ifadeyle fırsatları bir fikre dönüştürebilmelidir. Bu fikir, yeni ürün, yeni pazar, yeni yöntem, yeni örgütsel yapılar, yeni teknoloji, yeni satış ve dağıtım kanalları vb. şeklinde olabilir.

c. Gerekli kaynakları tespit etmek: Bir fikrin uygulamaya dönüştürülebilmesi için gerekli olan kaynakların tespit edilmesi ve bu kaynakların nasıl temin edileceğinin belirlenmesi önemlidir. Bu kaynaklar; yetenekli işgören ihtiyacı, hammadde ihtiyacı, uzman yönetici ihtiyacı, pazarlama ve satış uzmanları, teknik alanda uzman kişiler, finans ihtiyacı, dağıtım kanalları ihtiyacı, arz kaynakları ihtiyacı, üretim tesisi ihtiyacı, lisans, patent vb. olabilir.

d. Gerekli kaynakları temin etmek: Girişimcinin tespit ettiği kaynakları bu aşamada temin etmesi gerekmektedir. Bunun için de dış kaynaklardan yararlanabilir, yakınlarından borç alabilir, farklı borç kaynaklarını ya da öz sermayesini kullanabilir.

Ayrıca girişimci bu aşamada ihtiyacı olan işgücünü, yöneticileri, finans sağlayabileceği kaynakları da bulmalıdır.

e. Fikri uygulamaya koymak ve yönetmek: Beşinci aşamada girişimci, fırsatlardan çıkarmış olduğu fikri, elde ettiği kaynaklar yardımıyla uygulamaya başlar, süreci ve elde edilen başarıyı izler, tedarikçilere geri ödemeleri yapar, aynı zamanda yeni yatırımlara yönelerek girişimin büyümesini sağlar ve amaçlarına ulaşmaya başlar.

f. Risk almak: Girişimciliğin olmazsa olmaz şartlarından birisi olan risk, aslında fırsat uygulanmaya başlandığı andan itibaren alınmaktadır. Çünkü risk, sadece sürecin başında değil, her aşamasında mevcuttur.

Özetlemek gerekirse; girişimcilik süreci öncelikle girişimcinin fırsatları görmesi ve bu fırsatları tanımlaması ile başlamaktadır. Fırsatları tanımlayan girişimci, ikinci aşamada tanımlamış olduğu fırsatları bir fikre dönüştürebilmelidir. Ortaya çıkan fikrin ise uygulamaya geçirilmesi için birtakım kaynak ihtiyacı doğmaktadır. Dolayısıyla girişimci, üçüncü aşamada fikri uygulamaya koyabilmek için gerekli kaynakları tespit etmekte, tespit ettiği kaynakları da temin etmektedir. Sonraki aşamada ise, girişimci ortaya çıkardığı fikri temin ettiği kaynaklar yardımıyla uygulamaya başlamakta, tüm bunları yaparken de risk unsurunu göz ardı etmemektedir.

2.8. İç Girişimcilik Kültürü

İç girişimcilik kültürünü tanımlamadan önce kısaca kültür kavramından bahsetmek gerekirse Eroğlu (2006: 143)' nun ifade ettiğine göre kültür; “nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir”.

Genel çevre ve piyasa koşullarının, örgütsel bürokratik yapılardan daha hızlı değişmesi, örgütlerin dinamik çevreye uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda örgütlerin çevreye uyum sağlaması, girişimcilik kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Kök, 2007: 64). Dess ve Picken (1999) girişimcilik kültürünü, “işletme çalışanlarının davranışlarına ilişkin normları ifade eden kurallar ile yapısal düzenlemeleri belirleyen inançlar ve paylaşılan değerlerden oluşan bir sistem” olarak tanımlamıştır (Ireland vd., 2003: 970). Girişimciliğin kültür boyutunun anlam ifade etmesi, girişimcinin içinde yaşadığı toplumda iş adamlığına, ticarete ve serbest çalışmaya verilen önem ve değerlere bağlıdır. Dolayısıyla kişiye hata yapma özgürlüğü tanıma ve hatalarından ders alma imkânı verme, kişinin inisiyatif kullanmasını teşvik

etme ve sonuçlarından sorumlu tutma, kişiye yetki ve sorumluluk verme, hırs, azim, çalışkanlık ve doğruluk gibi karakter unsurları da girişimciliğin kültürel boyutuna olumlu etkiler yapmaktadır (Çetinoğlu ve Büber, 2012: 195). Bu noktada ön plana çıkan, örgüt yapısının belirlenmesinde de temel unsur olan kavram, örgüt yönetimidir. Yukarıda sayılmış olan unsurlara ek olarak örgütteki yönetim tarzı, çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları temin edip, girişimsel faaliyetlerini, ortaya atmış olduğu yeni fikirleri destekleyip, başarı ve katkılarından dolayı onları ödüllendirirse işte o zaman girişimcilik kültürünün gelişimi için gerekli ortam yaratılmış olur.

Birçok örgüt, iç girişimsel davranışı geliştirmek için başarılı süreçler uygulamasına rağmen, yeteri kadar girişimsel faaliyette bulunamamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, girişimsel davranışı destekleyen kültürel değişimi tam olarak uygulamaya koyamamalarıdır. Bir örgüt, iç girişimcilik sürecini uygulayabilmek için girişimsel ruhu geliştiren bir örgüt yapısına sahip olmalıdır. Çünkü örgütteki girişimsel davranışın yönlendirilmesinde gerekli olan unsurlar, örgüt kültürünün köklerinde gömülüdür. Kültürün yararlı kökleri girişimsel davranışı geliştirmeye katkı sağlarken, zararlı kökleri girişimsel davranışı engellemektedir. Bu nedenle iç girişimcilik sürecini uygulayan örgütler, kültürün zararlı köklerini ortadan kaldırmalı, yararlı köklerini ise geliştirmelidirler (Naktiyok, 2004: 129).

İç girişimci kültür ile geleneksel kültür arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Durmaz (2011: 73)' in ifade ettiğine göre bu farklılıklar aşağıdaki gibidir:

- Geleneksel kültür, prosedürleri, otoritesi, sorumlulukları, talimatları ve kontrolleri olan hiyerarşik bir kültürdür. İç girişimci örgütlerdeki kültür ise tam zıttır. İç girişimci kültürde, takım çalışması, sponsorluk ve iletişim ağları ön plana çıkmaktadır. İş ilişkilerinin dostluğa dayanması, güven ikliminin kurulmasına, vizyon ve amaçların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Görevler sıkıcı birer eylem olarak değil, ilginç ve eğlendirici olaylar olarak görülmekte ve çalışma saatleri eğlenceli geçmektedir.

- Geleneksel kültürde yöneticiler talimatları takip etmekte, hatadan kaçınmakta ve talimatlar olmadan herhangi bir girişimde bulunmamaktadırlar. Bu kısıtlarla yaratıcı, esnek, bağımsız olamazlar ve girişimsel faaliyette bulunamazlar. İç girişimci kültür ise vizyon ve hedef geliştirmeye, harekete geçmek için plan yapmaya, harekete geçmeye, araştırmayı ödüllendirmeye ve sorumluluk almaya yönlendirilmektedir.

2.9. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

Kuratko ve Hodgetts (1998), günümüzde birçok işletmenin iç girişimciliğin artan önemini fark ettiğini öne sürmektedir. Pazarda rakip sayılarının artması, geleneksel yöntemlerin işletme yönetiminde yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak kendilerine ait küçük ölçekli işletmeler kurmaya başlaması, uluslararası rekabetin artış göstermesi, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle iç girişimciliğin önemi daha da artmakta ve işletmelerin iç girişimciliğe yönelik ilgileri giderek yükselmektedir. Fakat verimsiz yönetim tekniklerinin yeni işletmelerin gelişme aşamalarında uygulanması, iç girişimciliğin önüne birtakım engellerin çıkmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla geleneksel yönetim biçimleri çalışanların iç girişimcilik çabalarını engelleyecek şekilde etki yaratabilmektedir (Hacısalıhoğlu, 2007: 18). Tablo 3’ te geleneksel yönetim teknikleri, bu tekniklerin olumsuz etkileri ve bunları ortadan kaldıracak stratejiler gösterilmiştir.

Tablo 3. Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler

Geleneksel Yönetim Teknikleri	Olumsuz Etkiler	Çözüm Stratejileri
Hatalardan korunmak için standart süreçleri uygulamak	Yaratıcı çözümlerin engellenmesi, kaynakların boşa harcanması	Her duruma özgü kurallar oluşturmak
Kaynakları sadece etkinlik sağlamak için kullanmak	Rekabet gücünün piyasa payının azalması	Faaliyetleri piyasa payı gibi daha önemli noktalarda yoğunlaştırmak
Kontrol etmeye çalışmak yerine planlamak	Varsayımları değiştirebilecek koşulların ihmal edilmesi	Öğrenme sürecini yansıtacak şekilde planları değiştirmek
Risk üstlenmemek	Fırsatların kaçırılması	Küçük adımlarla ilerleme
Uzun dönemli planlar yapmak	Ulaşılamaz hedeflerin belirlenmesi sonucu kaynak kaybı oluşması	Ana hedefin ardından ara hedeflerin belirlenerek her birinin yeniden değerlendirilmesi
Fonksiyonel yönetim	İşletme ya da girişimci başarısızlığı	Girişimcileri hem yönetsel hem de disiplinler arası olacak şekilde desteklemek
İşletmeyi olası tüm maliyetlere rağmen korumaya çalışmak	İşletme tehlikeli duruma geldiğinde yeni girişimlerin boşa gitmesi	Yenilikleri yaratabilecek döngünün sağlanması ve makul risklerin üstlenilmesi
Yeni adımlarda önceki deneyimleri değerlendirmek	Piyasa ve rekabetle ilgili yanlış kararların alınması	Kendi kendine öğrenen stratejilerin kullanılması ve varsayımların test edilmesi
Rekabetçi çalışanların Özendirilmesi	Yenilikçilerin kaybedilmesi	Geleneksel çalışanlar ile yenilikçilerin ayrılması

Kaynak: Kayış, 2010: 85

İç girişimciliğin önündeki engelleri, Kuratko ve Montagno (1990); işlemsel zorluklar, yetersiz planlama, gerçekçi olmayan işletme beklentileri, yetersiz destek ve pazarı doğrudan okuyamamak (Durmaz, 2011: 73) olarak sıralarken; Markovska (2008: 373)' nin ifade ettiğine göre; ödüllerin yetersizliği, değişime karşı direnç, hataların cezalandırılması, eski düşünme tarzları, tepe yönetimin gerçekçi olmayan desteği, girişimcilik hakkında bilgi eksikliği ve girişimsel yetenek eksikliğidir.

Easley ve Longenecker (2006: 19)' e göre iç girişimciliğin önündeki engeller;

- İşletmede çalışanların yeni fikirlerin cezalandırıldığını algıladıklarında, risk almaktan ve yeni fikirler üretmekten vazgeçmeleri,
- Bir organizasyonun, çalışanlarının gelişmeye yönelik faaliyetlerini ve risk alma yönelimlerini desteklemediklerinde, çalışanların daha iyi performans yaratma ihtimalinin büyük ölçüde azalması,
- Örgütlerin zayıf iletişime sahip olmasının, yararlı bilgi akışını geniş ölçüde engellemesi,
- Örgütlerin, çalışanlarının bir şeylerin daha iyi nasıl yapılabileceği hakkındaki fikirlerini dinlemediklerinde ve iyileştirme düşünceleri üzerinde araştırma yapmadıklarında, örgütsel gelişim için büyümeye yönelik gerekli olan çoğu konuda hayal kırıklığına uğramaları olarak ifade edilebilir.

Seshadri ve Tripathy (2006: 25)' nin ifade ettiğine göre ise iç girişimciliğin önündeki engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tepe yönetimin tutarsız ve sürekli olmayan isteği işgörenlerin içindeki iç girişimcilik ruhunu öldürebilir,
- Kötü insan kaynakları politikaları yüzünden yüksek işgören devri iç girişimci sürecini zedeleyebilir. Bazı işletmeler hatayı kabul etme cesaretinden yoksun olup, işgörenleri hatalarından dolayı cezalandırırlar.
- İşletmelerin riskten kaçınmaları ve kökleşmiş işletme dogmalarından vazgeçmemeleri, büyük resmi görmelerini engelleyebilir.

Buna ek olarak; risk alma ve iyileştirme faaliyetlerinde üst yönetim desteğinin eksikliği; açık olmayan örgütsel yönlendirme, hedefler ve öncelikler; örgütün performansını arttırması beklenen yöntemlerin teşvik edilmemesi gibi başlıca engeller de iç girişimciliği olumsuz olarak etkilemektedir (Easley, 2006: 19).

Yukarıda sayılmış olan engelleri anlamak, iç girişimciliğin gelişimi açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu engellerin farkına varılamaması işletme içerisinde diğer

teşvik edici faaliyetleri engellemektedir. İç girişimcilik olgusundan başarı elde edebilmek için bu engellerin farkına varılması ve bu engelleri ortadan kaldıracak alternatif yönetim biçimlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

2.10. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

İşletme içerisinde iç girişimcilik ortamının yaratılmasında belirli koşulların oluşturulması gereklidir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

➤ **İşletme teknolojide öncü olabilmelidir:** Ar-Ge faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle işletmeler, endüstriyel teknolojiyi yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansıtacaktır (Kayış, 2010: 86).

➤ **Yeni fikirler desteklenmeli, çalışanlar hatalara karşı cesaretlendirilmelidir:** İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen işletme, yeni ürünler meydana getirilirken ortaya çıkan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam yaratmalıdır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 131). Çalışanların yaratmış olduğu yeni fikirler desteklenmeli ve bu süreçte ortaya çıkabilecek olan hatalar karşısında ters tepki vermek yerine çalışanlar cesaretlendirilmelidir.

➤ **Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmalıdır:** Örgüt içi çalışanların yenilik ve yaratıcılık bağlamında önlerindeki fırsatların ve engellerin değerlendirilmesi (Ergüder, 2011: 50) ve engellerin ortadan kaldırılması için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

➤ **İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır:** İç girişimci, işletmeye katkıda bulunabilmek için, işletmeden de gerekli para ve insan kaynağını talep edebilir. Bu nedenle, fayda-maliyet ilişkisi işletme içindeki tüm birimler tarafından yapılmalıdır (Başar, 2004: 69).

➤ **Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekmektedir:** Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalı ve farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. “Ben bilirim” ya da “bu olamaz” şeklindeki yapıların kırılması gerekmektedir (Kayış, 2010: 87). Çünkü ekip çalışması bir örgütteki bürokratik engellerin aşılması için kullanıldığı takdirde örgütteki başarıyı desteklemekte ve örgüt performansını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Bu sayede de iç girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Easley, 2006: 22).

➤ **Ödüllendirme sistemi olmalıdır:** Yeni girişimin oluşmasında çaba harcayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum işletmeye olumsuz olarak yansiyacaktır (Hacısalihoglu, 2007: 26). Şirketler, ödüllendirme sistemi olmadan çalışanlarından kendi fırsatlarının peşinde koşmalarını ve risk almalarını beklemeyezler (Easley, 2006: 20). Girişimsel başarı, büyük ölçüde sonuçların ödüllendirilmesine dayalıdır. Ödüllendirme, çalışanın performansını yükselterek başarılı fikirler üretmesini ve bireysel geliştirmeler sağlamaktadır (Kaya ve Arkan, 2005: 10).

➤ **Sponsor desteği olmalıdır:** İyi sponsorlar sıradan yetkililer değildir. Alışılmamış bir cesarete ve yeniliği görme isteğine sahip olan sponsorlar, finansal engellerin üstesinden gelmekte, çalışanları yenilikçi olmaya inandırmakta ve çalışanların kaynak ihtiyacını karşılamaktadırlar (www.kariyer.net). Dolayısıyla, sadece yaratıcılık ile yeni ürünlerin başarı veya başarısızlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün/yöntemlerin oluşturulmasında sahip oldukları esnek planlamalarıyla işletmeye katkıda bulunurlar (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 131).

➤ **Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir:** Bir işletmede iç girişimciliğin oluşması ve başarıya ulaşması için öncelikle iç girişimciliğin önemi üst yönetim tarafından algılanmalı, değeri bilinmeli ve işletme içerisinde girişimsel faaliyetlerin yaratılıp desteklenmesi için istekli olunmalıdır. Ahmad vd. (2012: 3)' nin ifade ettiğine göre yönetim desteği, üst düzey yöneticilerinin girişimsel davranışları ve yenilikçi fikirleri desteklemeleri ve teşvik etmeleri, aynı zamanda girişimsel faaliyetler için gerekli olan kaynakları sağlamaları anlamına gelmektedir. Yönetim, örgütsel engellerle yüzleşmiş, eğitilmiş ve kendi yaratıcı düşüncelerini eyleme geçirmelerinde desteğe ihtiyaç duymuş çalışanlarını fonksiyonel olarak desteklemelidir (Easley, 2006: 20). Buradan hareketle yöneticiler sağlıklı bir çalışma ortamı için, iç girişimcilerin faaliyetlerini destekleyen finansal ve bilgi kaynaklarını kolayca erişilebilecek şekilde sağlamalı ve çalışanlarına yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli olan zamanı tahsis etmelidirler (Hacısalihoglu, 2007: 26). Çünkü projelerin hayata geçirilmesi için gerek finansal kaynaklara gerekse beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. İç girişimcilik için önemli sayılabilecek bir diğer kaynak da bilgidir. Bilgi sadece yenilik yapmak ve yaratıcı olmak için gerekli olan bir kaynak olmamakta, ayrıca örgütleri rekabet ortamlarında da rakiplerinin önüne geçirebilecek bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bilginin yanında bir

diğer önemli kaynak ise zamandır. Fikirlerin üretimi, bu fikirlerin faaliyetlere dönüştürülmesi ve bunların arkasından sonucun beklenmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle de örgütler, çalışanların iş yüklerini hafifletmeli ve iç girişimsel faaliyetlere ayrılacak zamanı tanımalıdırlar (Göçmen, 2007: 86). Ayrıca yönetim tarafından, çalışanın yarattığı fikirlerin kavrandığının ve anlaşıldığının gösterilmesi, bu fikrin geliştirilebilmesi için önünün açılması ve gerektiğinde yönlendirilmesi, mümkün olan en kısa zamanda pilot bir proje veya uygulamada deneme amacı ile desteklenmesi gerekmektedir (Kaya ve Arkan, 2005: 9).

➤ **Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmelidir:** İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara kendi işlerinde kendi kararlarını alabilecekleri bir çalışma ortamının sağlanması önemlidir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar, inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 131).

➤ **İşletme sınırlarının esnek olması sağlanmalıdır:** Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip işletmelerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin yaratılması daha kolay gerçekleşmektedir (Kayış, 2010: 87). Organizasyonlar, önemli işlerini yürütürken standart prosedürleri titizlikle uygulamaktan, dar kalıplı iş tanımlarına bağımlı olmaktan ve değişmez performans standartlarından uzaklaşmalıdırlar (Gürbüz vd. 2010: 29). Çünkü iç girişimciliğin gelişimi için organizasyon yapısının destekleyici ve yaratıcı ilkeler üzerine kurulmuş olması gerekmektedir.

Yukarıda sayılmış olan koşulların yerine getirilmesi, bir taraftan iç girişimcilik için gerekli ortamın sağlanmasında, diğer taraftan ise şirket içi girişimcilerin potansiyel girişimci ruhlarını ortaya çıkarmalarında etkili olmaktadır. İç girişimciler, uygun ortamın yaratılması sonucu sorumluluk almaktan çekinmeyerek, belirli risk kapsamında, hedefe yönelik faaliyetleri gerçekleştirmek için girişimde bulunmakta ve bu süreçte yönetimin de yanlarında olduğunu hissetmeyi istemektedirler.

2.11. İç Girişimcilik Boyutları

Morris ve Kuratko (2002)' ya göre günümüzde firmaları girişimcilik eğilim ve davranışlarına sahip olanlar ve olmayanlar diye sınıflandırmak, doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü girişimcilik eğilimi her firmada mevcut olan bir durumdur. Fakat bazı firmalar yüksek girişimcilik eğilimi gösterirken, bazı firmalarda bu eğilim çok düşük olabilmektedir. Hatta çok büyük, hantal, heyecanı kaybolmuş ve tutucu kurumlarda bile

girişimsel davranışların belirli bir düzeye kadar yer aldığı gözlenebilmektedir. En bürokratik ve en katı hiyerarşik devlet kurumlarında bile yüksek seviyede girişimsel özelliklere sahip çalışanlar bulunabilmektedir. Dolayısıyla bir organizasyonun girişimcilik eğilimi göstermesi, bünyesinde bazı girişimcilik özelliklerine sahip olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu girişimcilik özellikleri ise girişimciliğin boyutlarıyla açıklanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 91). Birçok araştırmacının ifade ettiğine göre “bir firmanın iç girişimcilik seviyesini ortaya koyarken temel belirleyici davranışlar nelerdir?” sorusunun cevabı, iç girişimcilik boyutları içerisinde yer almaktadır (İçerli vd., 2011: 180).

Literatüre baktığımızda, iç girişimcilik boyutlarıyla ilgili iki yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki “girişimcilik odaklı yönelim”, diğeri ise “kurumsal girişimcilik” yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Ergüder, 2011: 48). İç girişimciliğin boyutlandırılması konusundaki tüm çalışmalar iç girişimciliğin birbiri ile ilişkili ama birbirlerinden farklı bazı boyutları içeren çok boyutlu bir kavram olduğunu ve makro (örgüt düzeyinde) ya da mikro (birey düzeyinde) gerçekleşen bir yanı olduğunu içermektedir (Durmaz, 2011: 93).

Antoncic ve Hisrich (2003), girişimcilik odaklı yönelim (entrepreneurship orientation) yaklaşımını, öncü akımı Miller ve Friesen (1983)’ nin yenilikçi strateji oluşturma şeklinde özetlenebilecek çalışmasına dayandığını belirtmektedir. Bu çalışmada yeni ürün geliştirme, risk alma ve proaktif davranış şeklinde üç boyut belirlenmiştir. Covin ve Slevin (1986, 1991) bu akımı “girişimcilik esaslı duruş” şeklinde isimlendirerek, “yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma” olmak üzere üç boyut belirlemişlerdir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 88). Lumpkin ve Dess (1996) ise girişimcilik yönelimini; “yenilikçilik, risk alma, proaktif davranma, özerklik ve rekabetçi girişkenlik” olmak üzere beş boyutta tanımlamıştır (Covin ve Miles, 1999: 49).

Antoncic (2007: 311) ve Antoncic ve Hisrich (2001: 499), risk alma ve rekabetçi girişkenlik boyutlarını proaktiflik boyutu kapsamında, özerklik boyutunu ise, yeni iş girişimi başlatma boyutu içinde değerlendirerek iç girişimciliğin boyutlarını “yeni iş girişimi, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve proaktiflik” olmak üzere dört boyutta açıklamışlardır. Irwin (2000) ve Yamada (2004) tarafından “yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, özerklik ve rekabetçi girişkenlik” olarak sıralanan iç girişimcilik boyutlarından, “rekabetçi girişkenlik” boyutu yerine, bireysel açıdan daha uygun olan ve “işbirliğini içeren, bireysel ağ geliştirme” boyutunun olması gerektiği öne sürülmektedir (Çetin, 2011: 71). İçerli vd. (2011: 180)’ nin ifade ettiğine göre iç

girişimcilik; “yenilik, farklılaşma, proaktif davranış ve örgütsel yenilenme yönelimi” boyutlarından, Knight (1997)’ a göre; “yenilikçilik ve proaktiflik”, Moris ve Kuratko (2002)’ ya göre ise; “yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik” boyutlarından oluşmaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 50).

İç girişimcilik boyutlarının yer aldığı ikinci yaklaşımın öncüleri iç girişimciliği özellikle geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele alarak “kurum içi girişimcilik” (corporate entrepreneurship) olarak adlandırmışlardır. Bu akımın öncüleri olan Zahra (1991, 1993, 1995), Guth ve Ginsberg (1990) ve Stopford ve Baden-Fuller (1994) iç girişimcilik boyutlarını; “stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik” olarak ortaya koymuşlardır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 50).

Antoncic ve Hisrich (2003) tarafından, “girişimcilik odaklı yönelim” ve “kurumsal girişimcilik” yaklaşımlarının şekillendirdiği iç girişimcilik boyutlarının tamamını veya bir kısmını uygulayan organizasyonlar, girişimsel eğilime sahip organizasyonlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle girişimciliği değerlendirirken Schumpeter bakış açısını dikkate alanlar, bir organizasyondaki girişimcilik eğiliminin sadece “yenilikçilik” boyutuyla bile açıklanabildiğini öne sürmektedirler. Çünkü Schumpeter’e göre gerek bağımsız girişimciliğin gerekse iç girişimciliğin ana göstergesi “yenilikçiliktir” ve diğer boyutların varlığı da “yenilikçilik” boyutunun varlığını ortaya koymaktadır. Bütün boyutların temelinde ve dolayısıyla iç girişimciliğin temelinde de yaratıcılık ve yenilikçilik yatmaktadır. (Ağca ve Kandemir, 2008: 214).

Tablo 4. İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
Yenilik Yapma/ İnovasyon (Innovativeness/innovation)	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Knight (1997); Antoncic ve Hisrich (2001); Morris ve Kuratko (2002)
Risk Alma (Risk Taking)	Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen (1983); Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996- 2001); Hornsby vd.(2002); Morris ve Kuratko (2002); Antoncic ve Hisrich (2003)
Proaktiflik (Proactiveness)	Özellikle üst yönetim başta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi	Miller ve Friesen (1983); Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996- 2001); Knight (1997); Morris ve Kuratko (2002) ; Antoncic ve Hisrich (2003)
Özerklik (Autonomy)	Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac vd. (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Culhane (2003)

Yeni İş Girişimi Başlatma (New Business Venturing)	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma	Zahra (1991, 1993, 1995); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Zahra ve Covin (1995); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2001)
Kendini Yenileme/ Stratejik Yenilenme (Self-renewal/Strategic Renewal)	Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, re-organizasyon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg (1990); Zahra (1991, 1993); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2001, 2003)
Rekabetçi Girişkenlik (Competitive Agressiveness)	Rakiplere yönelik girişken (saldırgan) pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Slevin (1990); Lumpkin ve Dess (1996); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2003)

Kaynak: Ağca ve Kurt, 2007: 92

İç girişimcilik tüm boyutları ile detaylı bir şekilde incelendiğinde üzerinde en çok görüş birliğine varılan alt boyutlar Tablo 4’ te de gösterildiği gibi; 1) yenilik yapma (inovasyon) (2) risk alma (3) proaktiflik (4) özerklik (otonomi) (5) yeni iş girişimleri başlatmak (6) kendini yenileme/stratejik yenilenme ve (7) rekabetçi girişkenliktir. (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 50; Zeren, 2012: 101). Ortaya koyulan bu boyutların her biri aşağıda iç girişimcilikle ilişkileri bakımından incelenecektir.

2.11.1. Yenilikçilik/ İnovasyon

Girişimciliğin temelini oluşturan yenilikçilik (Naktiyok, 2004: 177), “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması, bunun sonucunda örgütsel etkililiğin artışı” olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2001: 42) ve girişimciliğin olduğu gibi iç girişimciliğin de temel unsuru (Kozak ve Yılmaz, 2010: 88) olarak yerini almaktadır. İç girişimcilik kapsamında yenilik; yeni ürün, hizmet ve yeni teknolojilerin yaratılmasına yönelik bir boyuttur (Antoncic, 2007: 311). Neely ve Hii (1998) ve Mueller ve Thomas (2000) tarafından yenilik yapmak; “yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rekabet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişiklikleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005: 177).

Yenilikçiliği McGinnis ve Verney (1987); “daha önce nasıl yapılacağını bilmediği bir şeyleri yapmayı öğrenmek ve daha sonra bunu yapmaya devam ettirmek” veya “daha önce yapıldığı şekilde değil, daha farklı bir yoldan yapmak” şeklinde tanımlamışlardır. Dess ve Lumpkin (2005) tarafından ise, “yeni süreçler yanında yeni ürün ve hizmetleri geliştirmeyi amaçlayan deneylerle ve yaratıcı süreçlerle yenilik

sunmak” olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda işletmenin yeni fırsat ve çözümler bulma çabalarıdır (Durmaz, 2011: 95).

Knight (1997), örgüt düzeyindeki (iç) girişimciliğin yenilikçilik boyutunu tanımlarken, örgütün karşılaştığı tehdit ve problemlerin çözümü için geliştirilen yaratıcı ve benzersiz önerilerin; hem yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi, hem de üretim, pazarlama ve satış gibi örgüt fonksiyonlarına yönelik yeni yönetsel teknikleri kapsadığını belirtmektedir (Çetin, 2011: 71). Bugün pek çok firma oldukça sıradan ve standart ürünleri bile çok yüksek yenilikçi süreçlerde üreterek rekabette üstünlük kazanabilmektedirler. Bu yenilikçi süreçler düşük maliyet, hızlı üretim ve dağıtım, daha yüksek kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadır (Ağca ve Kandemir, 2008: 215).

Pek çok araştırmacı yeniliği iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görmektedir ve çoğu araştırmacı yenilikle iç girişimcilik ilişkisini ortaya çıkarabilmek amacıyla iç girişimciliği, “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadır (İçerli vd., 2011: 180). Örgütlerde yenilik yapmak, örgüte katkı sağlayan yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarların açılması, yeni bir üretim tekniğinin uygulanması gibi faaliyetlerle ortaya çıkmaktadır (Meydan, 2010: 198). Özellikle Ar-Ge bölümünde çalışanların faaliyette bulunma amaçları yenilik yapma olduğu için, örgütlerdeki iç girişimcilik faaliyetleri de genellikle Ar-Ge bölümlerinde filizlenmektedir (Göçmen, 2007: 72).

Firma seviyesindeki yenilikçiliğin bir ucunda ürün ve hizmetlerle ilgili muhtemel yenilik alanları olarak; (1) dünya için tamamen yeni bir ürün veya hizmet, (2) pazar için yeni bir ürün veya hizmet, (3) firmanın üretim hattında yeni bir ürün veya hizmet, (4) yeni bir ürün ya da hizmet hattı, (5) ürün iyileştirme, (6) mevcut ürün ya da hizmete yeni kullanım alanları bulma ve (7) mevcut ürün veya hizmetlerin pozisyonunu yeniden belirleme; diğer ucunda ise bir görevin veya fonksiyonun başarılması için yeni ve daha iyi yöntemlerin bulunması yer almaktadır. Bu bakış açısına göre, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunun, ürün/hizmet yeniliklerini ve teknolojik/süreç yeniliklerini kapsadığı ileri sürülebilir (Ağca ve Kurt, 2007: 94). Lumpkin ve Dess (1996: 143) de yenilikçilik boyutunu, teknolojik yenilikler ve ürün-pazar yeniliği olarak ayırmaktadır ve ürün-pazar yeniliğinin, ürün tasarımı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu kapsadığını; teknolojik yeniliğin ise ürün ve süreç geliştirme, araştırma geliştirme ve mühendislik faaliyetleri, teknik uzmanlık alanları ve sektör bilgisi üzerinde yoğunlaştığını ifade etmektedirler.

2.11.2. Risk Alma

Girişimci terimini ilk defa geliştiren ve girişimciyi “kâr- zarar riskine katlanan kişi” olarak tanımlayan Fransız Cantillon’ dan bu yana risk alma, girişimci ve girişimciliğin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 144). Tüm örgütsel faaliyetlerde birtakım etkileri bulunan risk ve risk alma kavramı, girişimcilik süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. Girişimcilik açısından yeni ürün yaratılması, yeni süreçlerin kullanılması, yeni pazarlara girilmesi gibi faaliyetlerin tümü birtakım riskler içermektedir. Bu açıdan girişimsel risk; yeni girişimler, kuruluşlar, ürünler veya süreçler hakkında belirsizlik ve risk altında verilen kararlar şeklinde görülebilir (Çetin, 2011: 72).

Risk en basit tanımıyla, “yönetilemeyen bilginin, risk faktörlerinin ve bunlarda meydana gelen değişmelerin ekonomik ve toplumsal hayatta neden olacağı olumsuz etkiler” dir (Öğüt, 2006: 86). Geniş bir tanımıyla ise, “girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamı” dır (Alpkan vd., 2005: 177). Kaybetme olasılığı anlamına gelen risk, mevcut firmaların yenilikçilik faaliyetlerinin, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin ve proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Ağca ve Kurt, 2007: 94). Bu bağlamda risk alma; kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatlardan yararlanabilmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunmaktır (Zeren, 2012: 101). Risk alma hali, sonuç hakkındaki beklentilerin etkisi ile gelişir. Yüksek oranda riske katlanma eğilimi olan kişilerin tercihlerini, sonucu o an belirsiz olan alternatiflerden yana kullandıkları görülmektedir (Demirel, 2003: 50).

Girişimcilik eğilimine sahip firmalar genellikle, pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna, yüksek seviyelerde borçlanarak veya çok büyük kaynaklar tahsis ederek riskli davranışlar sergilerler. Bu durum da firmaların risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle organizasyonel risk alma; pazardaki fırsatları değerlendirmede hızlı hareket etme, hızlı kaynak bileşimleri gerçekleştirme ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir. Fırsatların peşinden koşulmasında ve çok sık yeni ürün veya hizmet denemelerinde sergilenen cesaret, iç girişimciliğin özelliği olarak vurgulanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 94-95).

Dess ve Lumpkin (2005), örgütlerin ve üst yöneticilerin aldıkları üç çeşit risk olduğunu öne sürmektedir. Bunlar (Durmaz, 2011: 101- 102):

- **İş Riski:** Başarı ihtimalini bilmeden girişimde bulunma anlamına gelmektedir. Bu risk daha önce girilmemiş pazarlara girme veya ispat edilmemiş teknolojilere bağlanmayla ilişkilidir.
- **Finansal Risk:** İşletmenin büyümek için kaynaklarının büyük bir parçasını bağlaması veya yüksek oranda borçlanmasıdır.
- **Personel Riski:** Üst yöneticilerin bütün işletmeyi etkilemeleri ve kararlarının kariyerleri için önemli sorun olabilmesi ihtimalidir.

Hesapsız risklerin alınması, örgüte faydadan çok zarar getirebilmektedir. Bu yüzden iç girişimciler çoğunlukla yüksek seviyede riskten kaçınmaktadırlar (Meydan, 2010: 198). Risk alma konusunda iç girişimciler, örgütsel sınırlamaları dikkate alarak orta seviyede risk alabilmektedirler (Kozak ve Yılmaz, 2010: 89).

Son olarak, iş hayatında karşılaşılan her faktörün risk unsuru taşımayacağı ve girişimcilerin farklı risk düzeyleri ile nasıl başa çıkabilecekleri konuları, risk ile ilgili bilinmesi gereken diğer hususlardır. Birçok girişimci risk alacağı zamanı bilir. Önemli olan hangi tür risklerin, ne ölçüde ve hangi şartlarda alınacağıdır. Risk bu ölçülerde değerlendirilmeli ve sonuçtan emin olunmalıdır (Demirel, 2003: 51).

2.11.3. Proaktiflik

Schumpeter’ den bu yana ekonomi ve girişimcilik alanındaki araştırmacılar, girişimcilik sürecinde girişkenliğin ve öncü hareket etmenin (ilk olmanın) önemli olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu bağlamda bazı araştırmacılar, özellikle pazardaki fırsatlardan maximum düzeyde yararlanma yolunun, pazarda ilk olma ve ilk hareket etmekten geçtiğini vurgulamaktadırlar. İlk hareket eden firma, pazardaki bu fırsatları değerlendirerek, olağanüstü yüksek kârlar elde etmekte ve marka imajını oluşturma konusunda da ilk sırada yerini almaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 96). Burada ön plana çıkarılmak istenen kavram, iç girişimciliğin de boyutu olan proaktiflik kavramıdır. Proaktiflik boyutu, üst yönetimin örgütün rekabet avantajını arttırmak üzere cesur bir yaklaşımla inisiyatif kullanabilmesine yöneliktir (Öktem vd., 2003: 174; Antoncic, 2007: 311).

İç girişimciliğin bir boyutu olarak proaktiflik, araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996: 146) proaktiflik (proactiveness) terimini “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme”, Antoncic ve Hisrich (2001: 499) “bir işletmenin yeni ürün ya da

hizmetleri denemek, yeni pazarlara açılmak, yeni yönetsel teknik ve teknolojileri uygulamak, strateji belirlemek, organizasyon yapısını değiştirmek gibi konularda rakiplerini takip etmek yerine birinci sırada olmayı tercih etmesi” olarak tanımlarken, Miller ve Friesen (1983) “rakipleri takip etmek yerine, onların önünde olma çabası”, Covin ve Slevin (1991) “firmanın sektördeki rakipleri ile saldırgan ve proaktif olarak rekabeti” (Çetin, 2011: 72) olarak tanımlamaktadır. Friedman (1994)’ a göre, “geleceğe yönelik bir davranışa sahip olma, sorunları önceden görme ve onlarla mücadeleye dönük olumlu adımlar atma” anlamına gelen proaktiflik kavramı, Koçel (1995)’ e göre, “yönetim faaliyetleri bağlamında yönetimde olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi” ifade etmektedir (Zeren 2012: 101) tarafından ise, “özellikle üst yönetim başta olmak üzere organizasyonun öncü davranma ve ilk girişimi başlatma eğilimi” olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerde proaktif davranışlar, fırsatların araştırılmasını, rekabet piyasasını şekillendirmeyi, değişen talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejiler geliştirmeyi, pazar değişiminde aktif rol oynayabilmeyi, yeni ürün ve hizmetlerle pazara ilk olarak girebilmeyi kapsamaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 89). Ayrıca proaktif bir işletme risk alma eğilimindedir, inisiyatif alır, fırsatları kovalarken saldırgan ve cesurdur (Durmaz, 2011: 99-101). Girişimcinin özünde ise fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü vardır. Bu nedenle, gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için şirketlerin yoğun çevre taraması yapmaları gerekmektedir (Alpkan vd., 2005: 177). Buradan hareketle girişimci bireylerin proaktif olması, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için inisiyatif alarak fırsatlara odaklanması ve bu fırsatların değerlendirilmesi, aynı zamanda pazardaki boşlukları görüp, bu boşlukları dolduracak yeni ürün ve hizmet fikirlerinin geliştirilebilmesi olarak tanımlanabilir.

2.11.4. Özerklik

Özerklik, bir birey veya grubun bir fikri veya bir vizyonu ortaya koyabilmek ve onu başarabilmek için bağımsız hareket etmesidir. Genel olarak fırsatları kovalamada kendi kendini yönlendirme arzusu anlamına gelen özerklik kavramı (Lumpkin ve Dess, 1996: 140), dar anlamda; iş tasarımı çerçevesinde iş özelliklerinin ve işi yapma yöntemlerinin özgür bir biçimde seçilebilmesi ile iş programı üzerindeki kişisel kontrol derecesini göstermektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 96).

Özerklik boyutunda bir organizasyon, nerede girişimde bulunulması gerektiğine bakmakta ve bu konuda önemli kararlar vermektedir. İşletme içerisinde ayrı ve yeni bir girişim bölümü yaratarak üst düzey yöneticilere doğrudan raporlama yapmaktadır. Bu bölümde devam eden operasyonlar kapsamında bir girişimde bulunabilmek için, yönetsel destek kapsamında bilgi ve öğrenme ihtiyaçlarını giderecek olan fırsatların sağlanması ve bu çerçevede kurumsal fikrin korunması gerekmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 9-10).

Raelin (1989), organizasyon seviyesindeki özerkliğin; “stratejik özerklik, yönetsel özerklik ve operasyonel özerklik” olarak üçe ayrılarak açıklandığını öne sürmektedir. Buna göre stratejik özerklik; organizasyon hedeflerinin, politikalarının ve stratejilerinin seçilmesindeki özgürlüğü gerektirmektedir. Yönetsel özerklik; organizasyon içerisindeki bir birimin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu belirlemede ve kurumdaki diğer birimlerin de bu birimin işlerini koordine etmelerinde verilen sorumluluktur. Operasyonel özerklik; yönetsel ve stratejik kısıtlamalar içerisinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra buna yönelik harekete geçmede kendi başına karar verme özgürlüğüdür. Bu seviyedeki özerklikten sorumlu organlar belirli ürün ve hizmet alanlarıyla ilgili teknik fonksiyonlardan da sorumludurlar (Ağca ve Kurt, 2007: 96).

Günümüzde birçok örgüt, girişimcilik davranışlarını arttırabilmek için, hiyerarşi kademelerini azaltmakta ve böylece çalışanların her kademede yetkilerini arttıracak şekilde örgüt yapılarını değiştirmektedir. Bu yenileştirme faaliyetleri, temel olarak örgüt çalışanlarının özerkliklerini arttırmaya yönelik eylemlerdir (Çetin, 2011: 72).

2.11.5. Yeni İş Girişimleri Başlatmak

Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler yaratılması olarak tanımlanan yeni iş girişimleri başlatma (Zeren, 2012: 101) boyutunun iç girişimciliğin diğer boyutlarından ayrılması mümkün değildir. İç girişimciliğin en temel boyutu olan “yeni iş girişimleri başlatılması” sırasında “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma” ve “özerlik” boyutları sürekli gündemde olmak zorundadır. Çünkü bunlar yeni iş girişimleri başlatmak için gerekli olan koşullardır. Bunun yanında, yine “yeni iş girişimleri başlatmanın”, iç girişimciliğin diğer boyutları olan firmanın “kendini yenilemesi/stratejik yenilenme” ve “rekabetçi üstünlük” elde etme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapıldığı da unutulmamalıdır (Ağca ve Kurt, 2007: 97).

Yenilik; ürün, hizmet, süreç veya fikir seviyesinde olabilirken; yeni girişim, yeni iş alanlarının açılması ve farklı iş kollarının kurulmasıyla ilgili olan ve daha kapsamlı seviyedeki bir girişimciliktir. Yeni girişim; mevcut sektörde iş kollarını geliştirme ve genişletme, yeni pazarlar arama ve tamamen yeni ürünler ile yeni pazarlara açılma, mevcut iş alanlarında yeni sektörlerle yeni ürünlerle girme, saldırgan reklam ve pazarlama yapma öğelerini içermektedir (Kantur, 2007: 137).

Antoncic ve Hisrich (2003), yeni iş girişiminin literatürde, “içsel girişimcilik”, “özerk iş birimi yaratma”, “firma düzeyli girişimcilik”, “yeni içsel eğilimler” ve “kurum girişimciliği” adlarıyla ifade edildiğini öne sürmektedir. Diğer bir adı da firma içinde girişimcilik fikir ve çabalarının yaratıldığı “kuluçka girişimciliği” (incubative entrepreneurship)’ dir (Ağca ve Kurt, 2007: 97).

Yeni bir iş girişiminde bulunmanın başlıca sebebi, büyük işletmelerde var olan bürokratik yapı ve formal prosedürlerin yenilikçi fikirlerin yeşermesine imkan vermemesidir. Bundan dolayı, büyük işletmeler, ana işletmenin dışında yeni bir işletme girişiminde bulunarak, yoğun Ar-Ge faaliyetleri sonucunda oluşan radikal teknolojik yenilikleri hayata geçirebilir ya da pazar fırsatlarını kollayarak kademeli ve radikal yenilikleri gerçekleştirebilir (Öğüt vd., 2006: 86).

Yeni iş girişimi başlatma, iç girişimciliğin en göze çarpan özelliklerinden biridir çünkü sonuçlarının gözlemlenmesi daha kolaydır. Bu sonuçlar işletmenin ürün ve hizmetlerinin yeniden tanımlanması, işletmenin yeni pazarlara açılmasıdır (Antoncic ve Hisrich 2001: 498). Yeni ekonomik varlıklar işletmenin yapısı içinde olabileceği gibi, farklı bir işletme şeklinde de olabilmektedir. Bu tür yenilik faaliyetleri, işletmenin yeniden tanımlanması veya yeni pazarların tanımlanması anlamına gelmektedir. Bu tarz yenilikler, işletmenin örgüt yapısının da değişmesine neden olacaktır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90).

Çok büyük işletmelerde olduğu kadar mevcut küçük işletmelerde de yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, oldukça biçimsel özerk veya yarı özerk birimler ya da firmalar şeklinde oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu yeni birimler, mevcut örgütsel faaliyet alanı içerisinde olursa dâhili iş girişimi (Internal Venturing), mevcut örgütsel faaliyet alanının dışında bir alanda yürütülecekse harici iş girişimi (External Venturing) olarak sınıflandırılmaktadır (Sharma ve Chrisman, 1999: 9).

2.11.6. Kendini Yenileme/ Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme boyutu, bazı kaynaklarda “kendini yenileme” veya “organizasyonel yenilenme” olarak isimlendirilmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90). Organizasyonun temel amaçlarının yenilenmesi yoluyla organizasyonda değişim ve dönüşüm yaratılmasını ifade eden bu boyut, iş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon veya sistemin tamamen değişimini içermektedir (Antoncic ve Hisrich 2001: 498).

Stratejik yenilenme kavramı, literatürde farklı şekillerde ifade edilmektedir. Ravasi ve Lojaco (2005) tarafından stratejik yenilenme; “tüketicilerin sosyo-kültürel değişimler gibi bazı faktörlerin etkisi ile istek ve ihtiyaçlarında ya da hitap edilen pazarlarda yaşanan rekabet dolayısıyla pazar yapılarında meydana gelen dönüşümlerin, işletmeler tarafından ürünler veya hizmetler doğrultusunda yeteneklerini ve kaynaklarını yeniden şekillendirmesi” olarak tanımlanmaktadır. Zahra (1993)’ nın “işletmenin sahip olduğu tüm süreçlerini yenilik ve değişim ekseninde güçlendirmesi” olarak ifade ettiği stratejik yenilenme kavramı, Guth ve Ginsburg (1990) tarafından, “kaynakların yeni zenginlik yaratacak şekilde kombine edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Öğüt vd., 2006: 84-85). Sharma ve Chrisman (1999: 6)’ a göre ise stratejik yenilenme, “işletmede kapsamlı ve sürdürülebilir bir ekonomik performans için sahip olunan kaynakları yeniden şekillendirmek” tir.

Stratejik yenilenme, ticari bir kurumdaki örgütsel ve yapısal olarak önemli değişikliklere sebep olan kurumsal girişimcilik faaliyetlerini temel almaktadır. Bu değişiklikler kurum içi var olan iletişimin yapısını etkileyeceği gibi, yenilikçiliği esas alan faaliyetleriyle, kurumun içerisinde faaliyet gösterdiği dış çevreyi ya da diğer işletmelerle olan ilişkilerini de etkilemektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 8).

Stratejilerin yeniden oluşturulması, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma ile ilgili olan kendini yenileme faktörü (Antoncic, 2007: 311); endüstrileri yeniden tanımlamak, misyonu sık sık gözden geçirmek, yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim ve bölümleri yeniden gözden geçirmek gibi süreçleri de ifade etmektedir. Diğer faktörler ile de yakından ilişkisi bulunan örgütsel yenilenme faktörü, iç girişimcilik sürecinin içerisinde önemli bir yere sahiptir. Zorlayıcı rekabet koşulları sebebiyle, örgütler zaman zaman adaptasyonda zorluk çekebilmektedirler. Ancak değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmek, hatta değişimde lider görevini üstlenebilmek amacıyla proaktif yaklaşım çerçevesinde fırsat ve tehditlerin önceden görülmesi ve bunlara

yönelik örgüt yapı, süreç ve sistemlerinin yenilenmesi gerekmektedir (Göçmen, 2007: 75).

Organizasyonun kurulmasında önemli bir yere sahip olan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüştürülmesi, iç girişimcilik açısından önemlidir. Organizasyonun temel yeteneklerini ifade eden kilit fikirler, sürekli etkileşim sonucu ortaya çıkmakta, verimliliği ve kârlılığı artırmanın yanı sıra atalet de neden olmaktadır. Burada atalet ifadesi ile anlatılmak istenen “var olan stratejiye bağlılık ve dinginlik” tir. Yenilik faaliyetlerinin başlangıcını bu dinginliğin fark edilmesi oluşturmaktadır. İç girişimcilerin rolü de bu noktada devreye girmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90). Aslında bu durum, değişen içsel ve dışsal taleplerin firmayı, mevcut yapı ve stratejilerini sürekli olarak yenilemeye zorlamasından başka bir şey değildir. Bu boyuttan bakılınca “stratejik yenilenme” evrimsel bir süreç gibi gözükmemektedir. Bu bağlamda “stratejik yenilenme”, daha eski olan ve süreklilik arz etmeyen “stratejik değişim” teriminin yerini almaktadır ve “bir durumdan başka bir duruma doğru müstakil bir değişimden ziyade rekabetin yoğunlaşmasıyla süreklilik arz eden bir yolculuğu” ifade etmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 98- 99).

Sonuç olarak, işletmelerin kendini yenilemeleri ya da stratejik yenilenmeleri; bir yandan yapı, sistem, süreç, ürün ve hizmetlerde değişikliğe gitmelerini, diğer taraftan da yeni stratejiler belirleyerek ve yeni fikirler geliştirerek kökten yenilik gerçekleştirmelerini ifade etmektedir. Buradan hareketle örgütler, proaktif davranarak pazarda değişen ihtiyaçlara daha çok ve daha hızlı cevap verebilirler. Bu durum da işletmelerin, rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamında sürdürülebilir avantaj elde etmelerini sağlamaktadır.

2.11.7. Rekabetçi Girişkenlik

Rakiplere yönelik girişken pozisyona yönelme veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma anlamına gelen rekabetçi girişkenlik (Zeren, 2012: 101) faktörü, proaktiflik faktörü ile karıştırılmaktadır. Ancak ikisi de birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Proaktiflik, pazardaki fırsatları değerlendirmek konusunda öncü olmayı ifade ederken, rekabetçi girişkenlik, pazardaki tehditleri gidermeye yönelik bir harekettir (Ağca ve Kurt, 2007: 100).

Rekabetçi girişkenlik, rekabet konusunda geleneksel yöntemler yerine yeni yöntemlerin denenmesini, aynı zamanda pazarda rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarını ifade etmektedir. Bu noktada rakiplerin zayıf yönlerinin

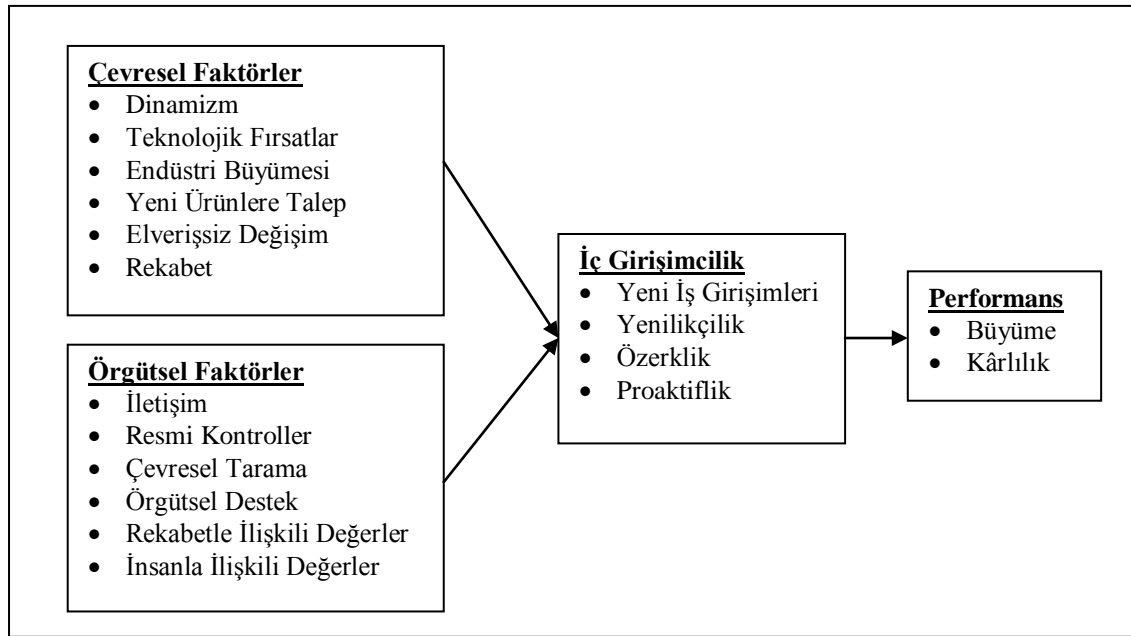
tespit edilmesi ve bu doğrultuda hedefler belirlenmesi önemlidir. Rekabetçi girişkenlik kafa kafaya mücadele biçimi olan karşı tarafa “duyarlılık” (responsiveness) kavramıyla da nitelendirilmektedir. Örneğin bir firma başka bir firmanın pazarına girdiğinde veya bir firmanın rekabetçi bir tehdide karşı tepki olarak fiyatları düşürdüğünde, bu kafa kafaya mücadele ortaya çıkmaktadır. Pazara ilk girenler için geçerli rekabetçi girişkenlik biçimlerine örnek olarak, sektör liderlerine meydan okumaya yönelik geleneksel olmayan taktikler benimseme, rakibin zayıf yönlerini analiz etme ve onlara yoğunlaşma ve yüksek katma değeri olan ürünlere yönelme taktikleri verilmektedir. Benzer olarak Porter da girişken rekabet anlayışını benimseyenler için üç yaklaşım ileri sürmektedir. Bunlar; kaynak bileşenlerinin yeniden düzenlenmesi anlamında, “işlerin alışılmışın dışında farklı biçimlerde yapılması”, ürünler, hizmetler ve pazarlama kanalları veya bunlarla ilgili sahanın yeniden tanımlanması anlamına gelen “içeriğin değiştirilmesi” ve “sektör liderinden daha fazla harcamalarda bulunma” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan rekabetçi girişkenliğin önemi, küresel pazarlardaki ABD firmalarının sergiledikleri girişimcilik süreçleriyle ilgili yapılan bir çalışmada ortaya konmuştur. Bu çalışmada, rekabetçi girişkenliğin iç girişimcilik içerisinde analiz edilen diğer stratejik veya yapısal değişkenlerden daha fazla ortaya çıkan farklılığı açıkladığı (%37) ortaya çıkmıştır. Yani iç girişimciliğin bir sonucu olarak, bu firmalarda ortaya çıkan pozitif değişimlerin büyük bir bölümünün girişken rekabet çabalarına bağlı olduğu ortaya konmuştur (Lumpkin ve Dess, 1996: 148- 149).

Özetle, rekabetçi girişkenlik faktörü rakiplere karşı üstünlük sağlama isteği üzerine geliştirilen bir tutumdur. Rekabette sürdürülebilir avantaj elde etmek isteyen firmalar, rakip firmaların önüne geçmek için onların pazarlarına girip aynı ya da benzer ürünleri daha düşük fiyatlarla satma, tüketicinin değişen ihtiyaçlarına daha çok cevap verebilmek adına ürün çeşitliliğini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunma, sunulan hizmette iyileştirme ve geliştirmeler yaparak müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunarak rekabetçi girişkenlik göstermekte, bunun sonucu olarak da rakip firmaları devre dışı bırakabilmektedirler.

2.12. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Literatürde iç girişimcilikle ilgili belirleyiciler Şekil 5’ te de gösterildiği gibi iki temel grupta ele alınmıştır. Birinci grupta organizasyon içi çevreye ilişkin örgütsel faktörler, ikinci grupta ise organizasyonun dış çevresine ilişkin belirleyicilerin

bulunduğu çevresel faktörler yer almaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 501). Çevresel ve örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki olumlu etkileri, aynı zamanda örgütün performansını belirleyen büyüme ve kârlılık üzerinde de olumlu etki yaratmaktadır.



Şekil 5. İç Girişimcilik Modeli ve Doğrudan Etkileri

Kaynak: Antoncic ve Hisrich, 2001: 505

Örgütün sahip olduğu yapısal özellikler bir yandan örgüt içi faaliyetleri etkilerken, diğer bir taraftan da çevrenin örgüt üzerinde etkilerine rastlanılmaktadır. Açık sitem olma özelliğine sahip örgütler çevreden etkilendikleri gibi aynı zamanda çevrelerini de etkilemektedirler. Yani örgüt ile çevre arasında iki yönlü etkileşim bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt çevreden de bağımsız olarak düşünülemez. İç girişimciliği etkileyen faktörlerden ilk olarak örgütsel faktörlere, sonrasında ise çevresel faktörlere değinilecektir.

2.12.1. Örgütsel Faktörler

Daha önceki araştırmalarda örgüt içi çevre, iç girişimciliğin önemli bir faktörü olarak vurgulanmıştır. Bu araştırmada da iç girişimcinin bir organizasyon içerisinde şekil alan davranışları üzerine odaklanılmıştır. Girişimci teşebbüslerinin, organizasyondan ziyade örgüt dışındaki çevreyle alakalı olduğu tartışılrsa da bu durum, yenilik ve girişimciliğe engel olabilecek nitelikte değildir ve asıl önemli olan nokta organizasyonun kendisidir ya da organizasyonun örgütsel yapısıdır. Burgelman (1983),

var olan organizasyonun girişimcinin fırsat yaratmasına olanak sağladığını belirtmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 501).

Faaliyet halindeki bir organizasyonda içsel ortam, iç girişimcilik için gerekli fırsatçı bir organizasyon ortamının ve yapısının oluşumunu etkilemektedir. Bu nedenle, iç girişimciliği engelleyen veya gelişmesini destekleyen organizasyon içi faktörler olan açık iletişim, kontrol mekanizmaları, çevresel tarama, örgütsel ve yönetsel destek ile örgütsel değerlerin bilinmesi, başarılı bir iç girişimcilik uygulaması için gerekli görülmektedir. Çünkü bu faktörlerin sonuçları iç girişimciliği etkilemektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 101-102).

- **Açık İletişim:** Yapılan çalışmalar bir örgütteki iletişim sıklığı ve kalitesinin, iç girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymaktadır (Gürbüz vd. 2010: 29). Bilgi paylaşımı ve iletişimi güçlendirmenin önemli bir yolu olan iletişimsel açıklık, yenilikçilikte kritik bir faktördür. Büyük organizasyonlardaki iletişimin kalitesi, iç girişimcinin başarısındaki en önemli faktörlerden biridir. Bu açıdan iletişimin niteliği ve niceliği, iç girişimciliğe pozitif bir destek sağlamalıdır (Antoncic 2007: 312). Özetle, örgütsel iletişimin açık olması, tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Açık iletişimin olmadığı örgütlerde, iç girişimcilik de dahil olmak üzere çoğu örgütsel eylemin gerçekleştirilmesi de zorlaşmaktadır. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışındaki fırsatlardan yararlanabilmek, etkin ve açık bir iletişimin kurulmasıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisindeki iletişimin, tarafların birbirlerini anlayabilecekleri nitelikte olması ve süreklilik arz etmesi, iç girişimcilik açısından önemlidir.

- **Resmi Kontroller:** Resmi kontroller, iç girişimcilikle pozitif ilişkili olan iç girişimci eylemleri gözlemekte kullanılmıştır. MacMillan vd. (1986) ve Zahra (1991), aşırı derecede resmi kontrolün iç girişimciliği engellediğini savunmaktadır. Oysa Kanter (1989)' ın, iç girişimcilik proje seçiminde resmi kontrollerin önemini belirtmesiyle birlikte, Kuratko vd. (1993) de, iç girişimciliğin kontrolü ve değerlendirilmesi gerekliliğinin önemini vurgulamıştır. (Antoncic ve Hisrich, 2001: 512; Antoncic, 2007: 312). Buradan çıkarılacak sonuç itibarıyla, çalışan faaliyetlerinin belirli bir noktaya kadar denetlenmesi gerekmektedir. Bu denetleme ne çok az ne de aşırı olmalıdır. Kontrolün yetersiz olduğu durumlarda çalışanların disiplinsizlik gösterme ihtimalleri söz konusu olabilirken, kontrolün aşırı olduğu durumlarda ise çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık faaliyetlerinde bulunma durumları engellenmiş olabilir. Bu yüzden resmi

kontrollerin ılımlı bir şekilde gerçekleştirilmesi iç girişimcilik faaliyetleri üzerinde olumlu bir etki yaratacak ve iç girişimciliğin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

- **Çevresel Tarama:** Khandwalla (1977), çevresel taramanın işletmenin eylemlerini dış çevrede teşhis etme ve tahmin etmeyle ilgili olduğunu ve olumsuz çevrede faaliyet gösteren işletmeler için endüstri çevresini tahmin etmeye dayalı çevresel taramanın önemli olduğunu öne sürmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 502). Çevresel tarama, çevredeki fırsat ve tehditler, müşteri beklenti ve taleplerindeki farklılıklar, teknolojik yenilikler vb. unsurlarda olduğu gibi genel anlamda çevrede meydana gelen değişimler hakkında fikir sağlayacağı için girişimcilik faaliyetlerinin yerine getirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla yoğun çevresel tarama yapan işletmelerin iç girişimcilik üzerine olumlu etkileri vardır.

- **Örgütsel ve Yönetmel Destek:** Üst yönetim desteğinin; iç girişimciliğe olan katkısı, tarzı, girişim eylemlerini ödüllendirmesi kadar yönetimin bağlılığının büyüklüğü de iç girişimcilik için önemlidir. Yönetim desteği, ödüllendirme, örgüt içi esneklik, zaman tahsisi gibi örgütsel destek faktörleri, iç girişimciliği etkileyen önemli faktörler olarak görülmektedir (Antoncic 2007: 313). Hatta yönetim desteğinin iç girişimciliği etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Çünkü iç girişimci, girişimsel faaliyetlerde bulunabilmek için önce yönetimden destek görmeyi beklemekte ve yönetim desteğinin olmaması durumunda başarıya ulaşamayacağını bilmektedir. Dolayısıyla öncelikle yönetimin iç girişimsel faaliyetlere inanması, onları desteklemesi, onlar için gerekli imkanları sağlaması ve iç girişimci eylemlerinin arkasında olduğunu onlara hissettirmesi gerekmektedir. Yukarıda sayılan örgütsel destek faktörlerine iç girişimcilik için gerekli koşullar konusu kapsamında değinildiği için bu bölümde tekrar yer verilmeyecektir.

- **Örgütsel Değerler:** İç girişimciliğin sürdürülmesinde örgütsel değerler önemli bir faktör olarak kabul edilebilir. Duygusal ve değer bağlılığı, örgütlerdeki yenilikçiliği geliştirmeye olanak sağlamaktadır. Örgütsel değerler, bireylerin yeni fikirler, bilgi ve çözümler üretmesini sürekli olarak destekleyen yenilikçi örgütsel kültürün önemli bir parçasıdır. İç girişimcilikle ilişkili olan değerler, stratejik liderlerin özelliklerine, inançlarına ve vizyonlarına, örgüt içerisindeki bireylerin girişimcilik davranışlarına bağlıdır. Ayrıca birey merkezli örgütsel değerler ve rekabet merkezli örgütsel değerler ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır (Antoncic, 2007: 313).

2.12.2. Çevresel Faktörler

Örgütler, kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. Örgütle çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıda meydana gelen değişimler, örgütleri de etkilemektedir. Örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve örgüt içerisindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin gelişebilmesi, sürdürülebilmesi için örgüt ya da örgüt çalışanları, kendilerini etkileyen tüm çevre faktörlerini göz önünde bulundurmaları ve çevreye uyum sağlamalarıdır.

John (1999), örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özelliklerinin, iç girişimciliğe verilen önemin bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü iç girişimcilik, dış çevrede görülen bir fırsat ile başlamaktadır. Çevreden etkilenmenin yanı sıra çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini, çevresel karmaşıklık ve belirsizliğe cevap vererek, güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yerine getirmektedirler (Naktiyok ve Kök, 2006: 82-83). Bu nedenle, örgütlerin girişim yönelimini, genel olarak çevresel dinamizm, teknolojik fırsatlar, algılanan endüstri büyümesi, yeni ürünlere talep, çevredeki elverişsiz radikal değişimler ve rekabetçi davranış gibi faktörlerin etkilediği (Antoncic ve Hisrich, 2001: 503), bu faktörlerin iç girişimcilik için önemli faktörler olduğu, birçok araştırmada iddia edilmiş ve gösterilmiştir (Fiş ve Çetindamar, 2007: 127).

Bu çevresel özelliklerden “dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme ve yeni ürün talebi”, firmayı iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye “çeken” özellikler olarak değerlendirilirken, diğer çevresel özellikler olan “elverişsiz değişimler ve rekabetçi davranış”, firmaları iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye “iten” özellikler olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle elverişsiz çevre değişimleri ve yoğun rekabetle baş edebilmek, firmanın iç girişimcilik seviyesininin yükseltilmesi anlamına gelmektedir. Buradan hareketle rekabetin yoğun olduğu, pazarların istikrarsızlık ve belirsizlik gibi kavramlarla tanımlandığı durumlarda, müşteri beklentilerindeki farklılık ve farklı pazar alanları arasındaki beklentilerde ortaya çıkan farklılıkları karşılayabilmek için firmalar, yenilikler yaparak yeni ürün ve süreçler yaratmaya, aynı zamanda yeni pazarlar geliştirmeye çalışırlar. Dolayısıyla bu durum işletmeler için pek çok yeni fırsatlar sunmaktadır. Ortaya çıkan bu farklılıklardaki artış firmaları iç girişimcilik faaliyetleri uygulamaya hem itmekte hem de çekmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 104). Fakat değişimlerin ve rekabetin aşırı olduğu durumlar, örgütün aleyhine sonuçlar doğurabilir. Böyle bir durumda, güçlü pazarlara sahip olabilmek, marka imajı oluşturabilmek, müşteri sadakatini sağlayabilmek için çevrenin ekonomik, teknolojik,

hukuki, siyasi, kültürel boyutlarını ve çevresel belirsizlikleri çok yönlü olarak ele almak gerekir. Bu koşullar altında maliyetler artabilir, daha fazla zaman ihtiyacı doğabilir ve yoğun olumsuzlukların olduğu bir çevrede de pazar payını arttırmak zorlaşabilir (Naktiyok, 2004: 91).

Ağca ve Kurt (2007)' un firmaları iç girişimcilik faaliyetleri sergilemeye “çeken” ve “iten” faktörler olarak ifade ettiği çevresel özellikleri, Antoncic (2007: 311), iç girişimcilik için “olumlu” ve “olumsuz” çevresel özellikler olarak sınıflandırmış; olumlu çevresel özelliklere “dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstri büyümesi ve yeni ürünlere talep” faktörlerini, olumsuz çevre özelliklerine ise “elverişsiz değişim ve rekabetçi davranış” faktörlerini dâhil etmiştir. Aşağıda önce Antoncic ve Hisrich (2007)' in deyimine göre olumlu çevre özelliklerine, sonrasında ise olumsuz çevre özelliklerine değinilecektir.

- **Dinamizm:** Zahra (1991) dinamizmi, işletmenin pazarlarındaki sürekli değişim ve algılanan hareketlilik olarak tanımlamaktadır. Artan dinamizm, iç girişimciliğin sürdürülmesinde olumlu bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü işletmenin pazarlarında fırsatlar yaratmaktadır. İşletmeler girişimci bir davranış benimseyerek dinamik çevredeki zorluklara cevap vermektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001: 503).

- **Teknolojik Fırsatlar:** Teknoloji, örgütsel yaratıcılığı etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle günümüzde bilgi teknolojileri, iş görenleri yenilikleri takip etmeye, hatta yenilik yapmaya zorlamaktadır. Üretim teknolojisindeki değişimler iç girişimsel faaliyetleri etkilemektedir. Ayrıca, teknolojik ilerlemeler örgütlerin, yeni organizasyon model ve süreçlerini uygulamasına imkân vermektedir (Göçmen, 2007: 89). Zahra (1993), teknolojik fırsatların endüstriden endüstriye değiştiğini, çünkü endüstrilerin gelişmelerindeki aşamaların farklılaştığını belirtmiştir. Örneğin, yeni biyolojik ürünler üreten işletmelerde teknolojik fırsatlar, metal işleyen işletmelere göre daha boldur. Bir endüstrideki bu fırsatları algılama yönünden işletme de farklılaşabilir. Algılanan teknolojik fırsatlardaki farklılıklar, iç girişimcilik eylemlerini de etkileyebilir. Bu fırsatlar bol olduğunda teknolojik yenilikçiliğe vurgu yapılır. Endüstrideki teknolojinin artması, iç girişimcilikle pozitif ilişkilidir (Durmaz, 2011: 90).

- **Endüstri Büyümesi:** Endüstrideki düşüş, işletmeleri artan yenilenme eylemlerine itmektedir. Potansiyel girişimsel fırsatlar sunan pazarlardaki büyüme algısı, şirketleri iç girişimsel faaliyetleri arttırmaya yöneltmektedir. Dolayısıyla endüstriyel

büyüme, iç girişimciliği teşvik eden (Antoncic, 2007: 311) bir faktör olarak algılanmaktadır.

- **Yeni Ürünlere Talep:** Yeni ürünlere talep, iç girişimciliği cesaretlendiren önemli bir pazar çekiciliğidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 503). Bu çevresel özellik, işletmenin yatırımlarını, yeni ürün geliştirme ve sunma faaliyetlerini arttırmaya zorlamaktadır. Ürün yeniliğini artırmak için ise işletmeler, uygun teknolojik ve idari yapıları da geliştirmelidirler. Yeni ürünlere talebin artması, girişim eylemlerinin bir belirleyicisidir ve bu eylemler de ancak ürün, teknoloji ve idari yenilikçilikle başarılı (Durmaz, 2011: 90).

- **Elverişsiz Değişim:** Elverişsiz çevre koşulları, iç girişimcilik faaliyetlerini canlandırabilir. Çevresel olumsuzluk, başarılı küçük işletmelerin girişimci davranışlarıyla ilişkili bulunmuştur ve bu faktörün aynı zamanda girişimci tavır sergileyen işletmelerle de pozitif ilişkili olabileceği öne sürülmüştür. Elverişsiz çevreyi, Zahra (1993), “çevrenin işletmenin amaç ve misyonuna karşı olumsuz algılanması” olarak tanımlamıştır (Antoncic 2007: 312) ve olumsuzluğun çeşitli kaynaklardan ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Bunlardan biri, talep daralmasıdır. Çevresel olumsuzluk ortaya çıktığında işletmeler işlerini yeniden tanımlamakta, yeni etki alanlarına karar vermekte ve yeniden yapılandırma, tasarruf ve elden çıkarma yoluyla önemli sıralamaları üstlenmektedirler. Artan olumsuzluk işletmeleri, olumsuzluğa neden olan kaynaklarını yönetme ve bu olumsuzlukları azaltmak için yenilikçi yollar bulmaya zorlamaktadır. Diğer bir yol ise iş konseptini yeniden tanımlamak, mevcut işteki israfı azaltmak, değişime karşı olan tepkileri hızlandırmak için yenileme programlarına başlamaktır. Bu yenilenme eylemleri organik örgüt yapılarını benimsemeyi veya artan çevresel taramayı gerektirmektedir. Böylece çevre daha olumsuz oldukça, işletme iç girişimci eylemlere o kadar fazla katılacaktır (Durmaz, 2011: 91-92). Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir. Covin ve Slevin, yaptıkları çalışmalarda, yüksek düzeyde girişimci olan örgütlerin, genellikle olumsuz çevrelerde en iyi performansı ortaya koyduklarını, buna karşın düşük düzeyde girişimci olan örgütlerin ise, genellikle daha tehlikesiz çevrelerde faaliyet gösterdiklerini ortaya koymuşlardır (Naktiyok ve Kök, 2006: 83).

- **Rekabetçi Davranış:** Rekabetçi davranış, rekabetin yoğunluğu ile ilgilidir. Yoğun rekabet iç girişimcilikle pozitif ilişkilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 503). Rekabet, endüstrideki rakiplerin sayısını ve rekabetçi dinamiğin doğasını yansıtmaktadır (Durmaz, 2011: 92). Rekabetin yoğun olduğu durumlarda işletmeler varlıklarını

sürdürebilmek için, rakiplerinden kendilerini nelerin farklılaştıracağını test ederek, buna yönelik ürün ve süreçlerinde yenilik yapmak, yeni yollar keşfetmek zorunda kalmaktadırlar. Geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalar yoğun rekabetin, işletmeleri yenilikçilik yoluyla girişime olanak sağladığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca artan rekabet, bir yandan çevresel olumsuzluğu artırıp, işletmeleri yenilikçilik yerine kaynaklarını korumaya zorlarken, diğer yandan işletmenin yenilenme çabalarına olanak sağlamaktadır. Lumpkin ve Dess (2001) tarafından rekabetçi saldırgan işletmelerin, kaynakların kısıtlı olduğu ve rekabetin yoğun olarak görüldüğü çevrelerde, daha yüksek performans sergiledikleri öne sürülmektedir. Bu anlamda işletmenin sergilemiş olduğu girişimsel davranışın üst düzeyde görülebilmesi için, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ile uyumlu olması önem kazanmaktadır (Durmaz, 2011: 92).

2.13. İç Girişimciliğin Sonuçları

Covin ve Miles (1999)' e göre iç girişimcilik, bir yandan organizasyonlarda yeni çalışma ya da öğrenme biçimleri oluşturarak faaliyet gösterilen pazarlardaki değişimlere daha hızlı karşılık verebilme kabiliyetini artırırken, diğer yandan da örgüt içi kaynakların etkin kullanımını sağlamakta ve oluşturduğu öğrenme eğrisi sayesinde kurum çalışanlarının memnuniyetini arttırmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların dışarı gitmesi engellenirken örgütsel devamlılıkları da sağlanmış olmaktadır (Kaya ve Arkan, 2005: 8-11). Ayrıca iç girişimcilik dış çevredeki değişimler sebebiyle ortaya çıkan veya çıkabilecek tehdit ve fırsatların tanımlanmasına ya da öngörülmesine de anlamlı bir düzeyde yardımcı olmaktadır (Barringer ve Bluedorn, 1999: 423).

İç girişimcilik, işletmelerin finansal ve finansal olmayan (iş ve müşteri tatmini vb.) performanslarını yükseltmekte (Lumpkin ve Dess, 1996: 137), performansın doğal sonucu olarak da büyüme ve kâr artışı gerçekleşmektedir. Bunu daha da açmak gerekirse, şirket içerisindeki girişimciler, yaratıcı ve yenilikçi ruhlarını ortaya koyduklarında gerek yeni teknolojiler geliştirerek gerekse var olan teknolojileri iyileştirerek ürün ve hizmetlerde çeşitlilik sağlamaktadırlar. Ürün çeşitliliğinin artması, işletmelerin hem müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmesini sağlamakta, hem de pazar hacminin genişletilmesine katkıda bulunmaktadır. Müşterilerin beklentilerini karşılayarak müşteri tatmininin artmasını sağlayan ve dolayısıyla pazarda daha çok yer almaya başlayan işletme, bir yandan gelirlerinde artış kaydederken, diğer yandan da sınırlarını daha da genişletmeye başlamaktadır. Tüm bu faaliyetlerin sonucu

olarak da rekabette sürdürülebilir avantaj sağlama konusunda önemli bir adım atılmış olmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarından biri olan müşteri tatmini (memnuniyeti), bir ürün/hizmetin satın alınmadan önceki beklentilerle tüketimden sonra elde edilen sonucun kıyaslanmasıyla oluşmaktadır. Diğer bir deyişle bir ürünün/hizmetin tüketimi sonucunda müşterilerin elde ettiği sonuç, beklentilerinden daha yüksekse tatmin, beklentilerinden düşükse tatminsizlik oluşacaktır (Kaya ve Arkan, 2005: 11). Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı, işletmeye sadık hale gelmeleridir. Tatmin olmuş müşterinin sağlamış olduğu diğer katkılar ise (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 173);

- Daha fazla ürün satın alma yoluna gitmesi,
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alması,
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslenildiğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunması,
- Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlı olması olarak sıralanabilir.

Şirket girişimciliği; müşteri tatminini arttırdığı gibi organizasyonel öğrenmeyi, başarıma hissini, diğer çalışanlarla daha iyi ve destekleyici bir iletişim gerçekleştirmeyi desteklediği için çalışanların iş tatminini de artırmaktadır. Bu durum ise çalışanların müşteri beklentilerine uygun çıktılar üretmesini sağlamaktadır (Kaya ve Arkan, 2005: 11).

Özetlemek gerekirse iç girişimcilik; firmaların kendilerini yenilemelerinde, performanslarını iyileştirmelerinde, kaynakların etkin kullanılarak kârlılıklarını arttırmalarında ve büyümelerinde, çevreye daha kolay uyum sağlamalarında, iş tatmini ve müşteri memnuniyetini arttırarak örgütsel devamlılıklarını sağlamalarında ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir yere sahip olan süreçtir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk iki bölümünde konu ile ilgili teorik bilgiler aktararak çalışma için gerekli zemin hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmaya katılan işletmenin örgütsel değişim ve iç girişimcilik faaliyetleri incelenecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacına, kapsamına, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçeklere, ayrıca araştırmanın modeline ve hipotezlerine değinilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Rekabet koşullarının hız kazandığı günümüz iş dünyasında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmaları, diğer bir ifadeyle örgütsel değişimi başarıyla gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. Bu noktada da değişime etki eden iç ve dış etmenleri sürekli takip etmek ve onlarda meydana gelebilecek değişimleri öngörmek önem kazanmaktadır. Bu sebeple işletmeler, örgütün bütününde ve iç unsurlarında birtakım değişimlere gitmektedirler.

İşletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi, şirketlerin iç girişimci niteliklerine sahip olabilmesi için, mevcut işletmelerde örgütsel değişim faaliyetlerine önem verilmesi, diğer bir ifadeyle örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yenilikçilik, yaratıcılık, risk alma gibi faktörler örgütsel değişim için büyük öneme sahip olmakla birlikte aynı zamanda iç girişimciliğin de göz ardı edilemeyecek unsurlarıdır. Nitekim mevcut literatür, iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinin, örgütsel değişimle yakından ilişkili olduğunu altını çizmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, enerji sektöründe faaliyet gösteren firma içerisinde örgütsel değişim ile iç girişimcilik arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın diğer bir amacı ise, örgütsel değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini, eğer gerçekleşiyorsa bu değişimin nasıl gerçekleştiğini, ayrıca örgütün iç girişimcilik özelliklerine sahip olup olmadığını ve iç girişimciliğe verdikleri önemi tespit etmektir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesini Denizli’de enerji sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirkette görev yapmakta olan 132 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Anketler araştırma kapsamındaki şirketin 125 çalışanına uygulanmıştır. Anketin uygulanma aşamasında şirketin İnsan Kaynakları Yöneticisi ile görüşülüp, gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anketler çalışanların iş yoğunluklarından dolayı ve şirket dışında bulunan çalışanların olması sebebiyle 2 hafta içerisinde toplanmıştır.

Anketlerden 120’ si geri dönmüş, fakat 8’ inde eksik cevaplar olmasından dolayı çalışmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 112 anket geçerli sayılmıştır. Anketin geri dönüş oranı %89’ dur.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma, tanımlayıcı bir araştırmadır. Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede örgütsel değişim ve iç girişimcilik ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular da sorulmuştur. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir.

Araştırmada işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerini belirleyebilmek için, Çalışkan’ın (2007) çalışmasında kullandığı örgütsel değişim ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek üzerinde sadeleştirmeler yapılmış ve bu çalışmada kullanılan ankette ölçeğin 42 ifadesine yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan iç girişimcilik ölçeği, iç girişimcilik düzeyini ölçmek için Naktiyok (2004) tarafından geliştirilmiş olan bir ölçektir. Bu ölçek; yenilik, proaktif davranış, yeni iş girişimi ve yenilenme yönelimi olmak üzere dört boyutu ölçmek amacıyla tasarlanmıştır ve toplamda 18 ifadeden oluşmaktadır.

Bu boyutların dışında geniş bir literatür taraması sonucu iç girişimciliğin risk alma, özerklik ve rekabetçi girişkenlik olmak üzere üç boyutuna daha rastlanılmış (Ağca ve Kurt, 2007: 92), dolayısıyla bu boyutlar ile ilgili bilgileri ölçmek amacıyla da araştırmacı tarafından yeni ifadeler oluşturulmuştur. Sonuç olarak diğer dört boyuta üç boyut daha eklenerek toplamda 7 boyutta sınıflandırılan 33 ifadenin yer aldığı bir iç girişimcilik ölçeği oluşturulmuştur.

Bu iki ölçeğin dışında işletmenin son 5 yıla ait değişim durumu ile ilgili bir soruya yer verilmiştir.Bu soru ise Çağdaş'ın (2005) çalışmasında kullanmış olduğu anketten alınmıştır.

Anket formu oluşturulduktan sonra ilk olarak işletmede 10 kişi üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucu elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS 16.0 paket programına girilerek değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda anket içerisinde güvenilirliğe zarar veren ifadeler kaldırılmış ve anket araştırma kitlesine uygun hale getirilmiştir.

Pilot uygulama sonrası, anketin birinci bölümü olan demografik bulgulardan “işletmedeki pozisyonunuz” sorusu çıkarılmıştır. Bu sorunun çıkarılma nedeni; cevaplayıcıların bu bölümde işletmede çalışılan departman ve işletmedeki pozisyon sorularının her ikisine birden cevap verdiklerinde, kendilerinin kim olduğuna dair tahmin edilebilme risklerini göze almak istemeyişleridir.

İkincibölümde yer alan işletmenin son 5 yıllık değişim durumuyla ilgili soruda herhangi bir değişiklik yapılmamış, soru pilot uygulama sonrasında da ankette geçerliliğini korumaya devam etmiştir. 3. bölümde yer alan örgütsel değişim ölçeği ile ilgili ifadelerden: “Çalışanların görevlendirme ve yükselmelerinde liyakata dayalı adil bir sistem vardır; Tüm bireylerin performansları, daha önceden belirlenen standartlar içerisinde değerlendirilir; Strateji ve plandaki değişiklikler, en kısa zamanda çalışanlara duyurulur; Üst yönetim, gelecek on yıl içinde sektörün ne gibi değişiklikler gösterebileceği konusunda, açık ve geniş ölçüde paylaşılan bir görüşe sahiptir; İşletmede koçluk sistemi etkin olarak kullanılır; Çalışanlara kişisel performans ve uzmanlık düzeylerine göre ücret verilmektedir; Çalışanları işletmede tutabilmek için, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş zenginleştirme programları, ek kazançların artırılması gibi stratejiler uygulanır; Pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları etkin olarak kullanılır; Farklı görüşler olması durumunda, muhtemel çatışmalar ortak bir yaklaşımla çözülür” olmak üzere 9 ifade anketten çıkarılmıştır.

Dördüncübölümde yer alan iç girişimcilik ölçeği ile ilgili ifadelerden ise: “Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan hizmetler için yeni talepler oluşturur; Belirsizlik ortamında, yatırım kararları alır ve stratejik eylemlerde bulunur; Çalışanlara işi yapma yöntemlerini özgürce seçebilmeleri konusunda fırsat tanır; Yeni faaliyet alanlarına girmek için çalışanların görüşlerini alır” ifadeleri olmak üzere 4 ifade anketten çıkarılmıştır.

Son düzenlemelerin ardından araştırmada kullanılan anket formu hazırlanmıştır. Anket formu (Ek 1) katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin 7 soruya, ikinci bölümde işletmenin son 5 yıla ait değişim durumuna ilişkin 1 soruya, üçüncü bölümde örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin 33 ifadeye, son bölümde ise iç girişimciliğe ilişkin 29 ifadeye yer verilmiştir.

Anket çalışması için temel ölçekleme yöntemi olarak 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlardan hazırlanmış olan örgütsel değişim ve iç girişimcilik ölçeklerine ilişkin ifadeleri; “1=tamamen katılmıyorum, 2=kısmen katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=kısmen katılıyorum ve 5=tamamen katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden birisini işaretlemesiyle; işletmenin son 5 yıla ait değişim durumu ile ilgili soruyu ise “1=işletme tamamen değişti, 2=işletmede büyük ölçüde bir değişim yaşandı, 3=kararsızım, 4=işletmede büyük bir değişim yaşanmadı ve 5=işletmede hiçbir değişim yaşanmadı” şeklindeki seçeneklerden birisini işaretlemesiyle değerlendirmeleri istenmiştir.

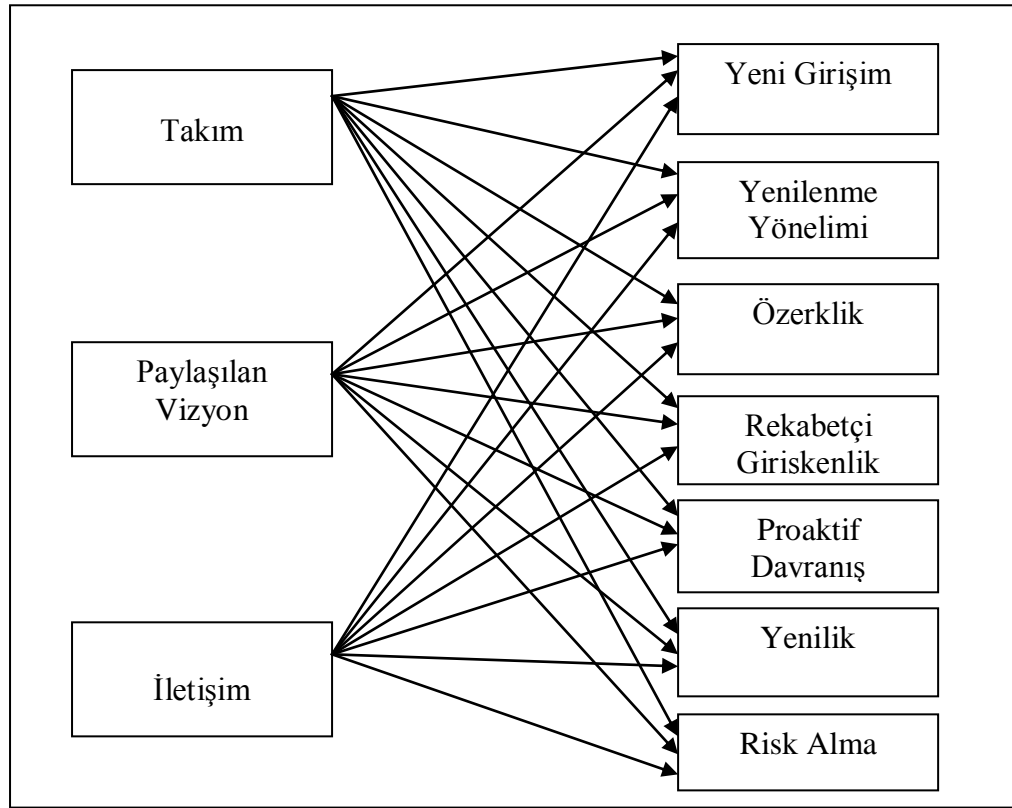
3.1.4 Araştırmanın Modeli

Çalışmanın modeli temel olarak örgütsel değişimin iç girişimciliğe etkileri üzerine kurulmuştur (şekil 6).



şekil 6. Araştırmanın Basit Modeli

Çalışmada örgütsel değişimintakım, paylaşılan vizyon ve iletişimbelirleyicileri ile iç girişimciliğin yeni girişim, yenilenme yönelimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik, proaktif davranış, yenilik ve risk alma belirleyicileri incelenmeye çalışılmıştır.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın basit modeline örgütsel değişimin ve iç girişimciliğin boyutları ilave edilince araştırma modeli Şekil 7’ de gösterilen yapıda ortaya çıkmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel değişim ve iç girişimcilik ilişkisini inceleyen daha önce yapılmış bir araştırmaya rastlanılmaması sebebiyle hipotezler, her iki kavram ile ilgili ayrı ayrı olmak üzere geniş bir literatür taraması yapılarak oluşturulmuş ve araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

H₁: Örgütsel değişim ve İç girişimcilik arasında ilişki vardır.

Yenilik yapma, yaratıcı olma, risk alma, rekabetçi girişkenlik gösterme gibi kavramlar hem iç girişimcilik hem de örgütsel değişim için büyük öneme sahip, olmazsa olmaz şeklinde nitelendirilebilecek kavramlardır. Dolayısıyla bu kavramların her iki ölçek içinde önemli olması söz konusu ölçekler arasında anlamlı bir ilişkinin olabileceğini düşündürmüştür ve konu ile ilgili varsayımda bulunulmuştur.

H₂: Örgütsel değişim boyutları ile İç girişimcilik boyutları arasında ilişkiler vardır.

Örgütsel değişim ve iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişkinin olabileceği yönünde oluşturulan hipotez bağlamında, örgütsel değişim boyutları ile iç girişimcilik boyutları arasında da ilişkiler olabileceği düşünülmüş ve dolayısıyla bu yönde de bir hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel değişimin boyutları iç girişimciliği etkilemektedir.

Herhangi bir işletmede iç girişimciliğe bahsedilebilmesi için mevcut işletmede öncelikle örgütsel değişimin gerçekleşmesi gerekliliği düşüncesiyle örgütsel değişim boyutlarının iç girişimcilik üzerinde etkili olabileceği varsayımında bulunulmuştur.

H₄: Hizmet süresi bakımından çalışanlar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır.

Hizmet süresi arttıkça ya da azaldıkça çalışanların, işletmelerinde örgütsel değişim faaliyetlerinin gerçekleşip gerçekleşmediği yönünde fikirlerinin değişeceği düşüncesiyle mevcut varsayımda bulunulmuştur.

H₅: Hizmet süresi bakımından çalışanlar arasında, işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır.

Hizmet süresi arttıkça ya da azaldıkça çalışanların, işletmelerinin iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunup bulunmadığı yönünde fikirlerinin değişeceği düşüncesiyle mevcut varsayımda bulunulmuştur.

H₆: Departman bakımından çalışanlar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır.

Örgütsel değişimle yakından ilişkili olan departmanların, şirketlerinin örgütsel değişim faaliyetlerinde bulunup bulunmadığı ile ilgili düşüncelerinde farklılık olabileceği düşüncesiyle mevcut varsayımda bulunulmuştur.

H₇: Departman bakımından çalışanlar arasında, işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır.

İç girişimcilikle yakından ilişkili olan departmanların, şirketlerinin iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunup bulunmadığı ile ilgili düşüncelerinde farklılık olabileceği düşüncesiyle mevcut varsayımda bulunulmuştur.

3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda, örneklem üzerinde uygulanan analizlerin sonuçları ve bunlarla ilgili değerlendirmelere yer verilecektir. Bu bölüm, katılımcıların demografik bulguları, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik

analizleri, ölçeklere ilişkin temel göstergeler ve hipotezlere ilişkin bulgular alt başlıklarında incelenecektir.

3.2.1. Demografik Bulgular

Araştırma grubunu oluşturan enerji sektörü çalışanlarının yaş ve cinsiyet dağılımları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, işletmede çalıştıkları departmanları, hizmet süreleri ve şu anki işletmelerinin kaçınıcı işyerleri olduğu ile ilgili demografik bulgular Tablo 5’ te gösterilmektedir.

Tablo 5. Demografik Bulgular

		Sıklık	%
Yaş	18-25	10	8,9
	26-35	61	54,5
	36-45	30	26,8
	46-55	11	9,8
Cinsiyet	Bay	70	62,5
	Bayan	42	37,5
Medeni Durum	Evli	79	70,5
	Bekar	33	29,5
Eğitim Düzeyi	Lise	19	17
	Ön lisans	9	8
	Lisans	75	67
	Y.lisans	9	8
Departman	Bilgi İşlem	6	5,4
	Finans	10	8,9
	İnsan Kaynakları	5	4,5
	Muhasebe	15	13,4
	Pazarlama	11	9,8
	Proje	25	22,3
	Tedarik	10	8,9
	Üretim	30	26,8
Hizmet Süresi	1 yıldan az	18	16,1
	1-3	43	38,4
	4-6	16	14,3
	7-9	8	7,1
	10+	27	24,1
Kaçınıcı İşyeri	1	21	18,8
	2	38	33,9
	3	31	27,7
	4	13	11,6
	5	9	8

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların %8,9’u (10 kişi) 18-25 yaş aralığında iken, %54,5’i (61 kişi) 26-35 yaş aralığında, %26,8’i (30 kişi) 36-45 yaş aralığında, %9,8’i (11 kişi) ise 46-55 yaş aralığındadır. Cevaplayıcıların %62,5’i (70 kişi) baylardan,

%37,5'i (42 kişi) bayanlardan oluşmaktadır. Cevaplayıcıların %70'i (79 kişi) evli çalışanlardan, %29,5'i (33 kişi) bekâr çalışanlardan oluşmaktadır. Cevaplayıcıların %17'si (19 kişi) lise, %8'i (9 kişi) ön lisans, %67 (75 kişi) lisans, %8'i (9 kişi) yüksek lisans mezunudur. Cevaplayıcıların %5,4'ünü (6 kişi) bilgi işlem, %8,9'unu (10 kişi) finans, %4,5'ini (5 kişi) insan kaynakları, %13,4'ünü (15 kişi) muhasebe, %9,8'ini (11 kişi) pazarlama, %22,3'ünü (25 kişi) proje, %8,9'unu (10 kişi) tedarik, %26,8'ini (30 kişi) ise üretim departmanında çalışanlar oluşturmaktadır.

Cevaplayıcıların %16,1'i (18 kişi) 1 yıldan az, %38,4'ü (43 kişi) 1-3 yıl, %14,3'ü (16 kişi) 4-6 yıl, %7,1'i (8kişi) 7-9 yıl, %24,1'i (27 kişi) 10 ve üzeri yıl hizmet sürelerine sahiptir. Cevaplayıcıların %18,8'inin (21 kişi) 1. işyeri iken, %33,9'unun (38 kişi) 2. işyeri, %27,7'sinin (31 kişi) 3. işyeri, %11,6'sının (13 kişi) 4. işyeri, %8'inin (9 kişi) ise 5. işyeridir.

3.2.2 İşletmenin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumuna İlişkin Bulgu

İşletmenin son 5 yıla ait değişim durumuna ilişkin bulgu Tablo 6' da gösterilmektedir.

Tablo 6. İşletmenin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumu Ortalaması

	Sıklık	%	
İşletmenin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumu	Tamamen değişti	1	,9
	Büyük ölçüde değişti	80	71,4
	Kararsız	21	18,8
	Büyük bir değişim yaşanmadı	10	8,9

Tablo 6' ya göre araştırmaya katılan cevaplayıcıların %9' u (1 kişi) işletmelerinin tamamen değiştiğini,%71,4' ü (80 kişi) büyük ölçüde değiştiğini düşünürlerken, %18,8'i (21 kişi) konuyla ilgili kararsız kalmaktadır. Cevaplayıcıların %8,9' u (10 kişi) ise işletmelerinde son 5 yılda büyük bir değişim yaşanmadığını düşünmektedir. Bu bulgulardan çıkarılacak sonuç, işletmede son 5 yılda büyük ölçüde değişim yaşandığı yönündedir.

3.2.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Ölçek güvenilirliği, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve verilerin ne ölçüde tesadüfi hatalardan arındığını göstermektedir (Aksel, 2010: 126).

Bir ölçme aracında (testte, ankette) yer alan bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan sorunun homojenliğini ortaya koyan güvenilirlik analizi sonucunda Tablo 7’ de görüldüğü gibi, 33 ifadeden oluşan “örgütsel değişim ölçeği” nin güvenilirlik değeri(Cronbach Alpha katsayısı) 0,95 olarak bulunurken,tablo 8’ de yer alan ve 29 ifadeden oluşan “iç girişimcilik ölçeği” nin güvenilirlik değeri ise 0,93 olarak tespit edilmiştir. Her iki değer de $0,80 \leq \alpha \leq 1$ arasında yer alması,ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çelik, 2003:428).

Tablo 7. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach'ın Alfa Değeri	Soru Sayısı
,953	33

Tablo 8.İç Girişimcilik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach'ın Alfa Değeri	Soru Sayısı
,933	29

3.2.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde, araştırmada yer alan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri incelenmiş ve bu geçerlilikler faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

Elde edilen verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının (0.5)’in üzerinde olması, Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Component Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise, özdeğer (Eigenvalue) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1’den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır (Kalaycı vd., 2006: 321-322). Diğer taraftan, faktörün tanımladığı maddeyi ölçmesi için o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0.40 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir (Aksel, 2010: 133).

3.2.4.1 Örgütsel Değişim Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel değişim ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi, KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir.Faktör analizi sonucunda “Örgütsel Değişim Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,862 olarak bulunmuştur.

Barlett testi sig. değeri ise ($p=0,000$ / test değeri: 796,373; $p<0,001$) anlamlı çıkmıştır (Tablo 9).

Tablo 9. Örgütsel Değişim Faktör Analizi

Açıklanan Varyans: 0.304 Güvenirlilik değeri (α) 0,90	Takım
Çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirler desteklenir.	,830
Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğine önem verilir.	,801
Yeniliğe yönelik faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenir.	,787
Ekip çalışması yaklaşımı desteklenir.	,782
Çalışanlar birbirlerinin fikirlerine saygı duyarlar.	,679
Ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir.	,672
Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır.	,648
Açıklanan Varyans: 0.174 Güvenirlilik değeri (α) 0,725	Paylaşılan Vizyon
Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.	,815
Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	,746
Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.	,704
Açıklanan Varyans: 0.172 Güvenirlilik değeri (α) 0,79	İletişim
İşletme içinde internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır	,836
Organizasyon çalışanları, farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.	,751
Çalışanlara görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.	,606
Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.	,582
KMO : 0,862	
Barlett's: 796,373	
Sig. : 0,000	
Açıklanan Toplam Varyans: 0,65	
Faktör analizi sonrası Alpha katsayısı : 0,90	

Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken öz değerleri birden büyük olan veriler (Eigenvalue>1) değerlendirilme kapsamına alınmıştır. Ayrıca faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiş; faktör yükü 0,40' dan düşük olan ifadeler analizden çıkartılmıştır. Faktör analizi öncesinde 33 ifadeden oluşan "ÖrgütselDeğişim Ölçeği",faktör analizi sonucunda üç faktör ve 14 değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu üç faktör toplam varyansın % 65' ini açıklamaktadır (Tablo 9). Araştırmaya ilişkin geçerlilik analizinden sonra örgütsel değişim ölçeğinin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerlerine de Tablo 9' da ayrıca yer verilmiştir.

3.2.4.2 İç Girişimcilik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

İç girişimcilik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,817 olarak bulunmuştur. Barlett testi sig. değeri ise ($p=0,000$ / test değeri: 2,076; $p<0,001$) anlamlı çıkmıştır (Tablo 10).

Tablo 10. İç Girişimcilik Faktör Analizi

Açıklanan Varyans: 0,15 Güvenirlilik değeri (α) 0,81	Yeni Girişim
Faaliyet gösterilen ana bölgenin dışında, faaliyet alanı ile ilgili yeni işler alır ve/veya yeni işletmeler açar.	,755
Faaliyet alanının haricinde, yeni sektörlere yatırım yapar.	,725
Faaliyet gösterilen endüstride, iş kollarını sürekli olarak genişletir.	,711
Var olan hizmetler için yeni iş/işletme fırsatları arar.	,637
Yenilik ve buluşçuluğu teşvik etmek için, yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygular.	,618
Yeni hizmet ve teknoloji geliştirmek için, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırır.	,580
Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanır.	,503
Açıklanan Varyans: 0,11 Güvenirlilik değeri (α) 0,82	Yenilenme Yönelimi
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirir.	,805
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlar.	,687
Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize eder.	,602
Amaçları başarmak için küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih eder.	,578
Açıklanan Varyans: 0,11 Güvenirlilik değeri (α) 0,78	Özerklik
Çalışanlara kendi işlerinde, kendi kararlarını alabilecekleri bir çalışma ortamı sağlar.	,772
Çalışanların her kademedeki yetkilerini artıracak şekilde örgüt yapılarını değiştirir.	,712
Her bir birime, kendi içinde faaliyetlerini yönetme sorumluluğu verir.	,698

Tüketicinin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, hizmet çeşitliliğini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunur. ,555

Açıklanan Varyans: 0,10
Güvenirlilik değeri (α) 0,71

Rekabetçi Girişkenlik

Yaptığı işleri sürekli olarak diğer işletmelerle kıyaslar.	,747
Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele eder.	,732
Yeni hizmet, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları meydana getirmede ilk olmaya önem verir.	,582
Pazarda rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabası içindedir.	,530

Açıklanan Varyans: 0,09
Güvenirlilik değeri (α) 0,83

Proaktif Davranış

Üst yönetim, örgütün rekabet avantajını arttırmak üzere cesur bir yaklaşımla inisiyatif kullanır.	,707
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda, beklemek yerine, cesur davranarak karar alır.	,650
Rakipleri takip etmek yerine, onların önünde olma çabası içerisindedir.	,633
Olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği tahmin ederek olaylara yön vermeyi amaçlar.	,484

Açıklanan Varyans: 0,08
Güvenirlilik değeri (α) 0,77

Yenilik

Kaybetme ihtimaline rağmen, yeni fırsatlardan yararlanabilmek için faaliyetlerde bulunur.	,758
Çalışanları yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitir.	,658
Hizmetleri, hizmet süreç ve sistemlerini farklılaştırır.	,597

Açıklanan Varyans: 0,07
Güvenirlilik değeri (α) 0,71

Risk Alma

Pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etmek için gerekirse borçlanır.	,785
Yüksek risk taşıyan projeleri uygular.	,709
Rekabet avantajı elde edebilmek için çok büyük kaynaklar tahsis eder.	,677

KMO : 0,817
Barlett's: 2,076
Sig. : 0,000
Açıklanan Toplam Varyans: 0,71
Faktör analizi sonrası Alpha katsayısı : 0,90

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel değişim ölçeğinde olduğu gibi, iç girişimcilik ölçeğinin de faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. “İç Girişimcilik Ölçeği” faktör analizi sonucunda yedi faktör ve 29 değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yedi faktör toplam varyansın % 71’ ini açıklamaktadır (Tablo 10). Araştırmaya ilişkin geçerlilik analizinden sonra iç girişimcilik ölçeğinin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerlerine Tablo 10’ da ayrıca yer verilmiştir.

3.2.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu başlık altında öncelikle, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin temel göstergeler olan aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilecektir. Daha sonra araştırmanın başında belirlenen hipotezler korelasyon, regresyon ve anova analiz yöntemleri ile test edilecektir.

3.2.5.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler

Araştırmada kullanılan örgütsel değişim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonunda üç boyut (takım, paylaşılan vizyon ve iletişim) ve on dört ifadeli bir yapı olarak ortaya çıktığı yukarıda belirtilmiştir. Söz konusu bu ölçeğe ilişkin temel göstergeler (aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 11’ de görülmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Temel Göstergeler

	Ortalama	Std. Sapma
TAKIM	3,8622	,69799
Çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirler desteklenir.	3,7768	,81329
Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğine önem verilir.	4,0179	,92981
Yeniliğe yönelik faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenir.	3,9196	,87135
Ekip çalışması yaklaşımı desteklenir.	4,0179	,82726
Çalışanlar birbirlerinin fikirlerine saygı duyarlar.	3,8482	,91247
Ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir.	3,5625	,96592
Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır.	3,8929	,85273
PAYLAŞILAN VİZYON	3,7738	,74631
Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.	3,6964	,91867
Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	3,7768	,99286
Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.	3,8482	,87209
İLETİŞİM	4,0647	,65738
İşletme içinde internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır	4,3661	,89034
Organizasyon çalışanları, farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz)	3,9643	,78187

rahatlıkla kullanır.

Çalışanlara görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.

3,9732 ,86431

Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.

3,9554 ,83167

GENEL TOPLAM

3,9003 ,57288

Tablo 11’ de görüldüğü gibi örgütsel değişimin bir boyutu olarak “takım”ın aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,86$ ’ dır. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinde takım çalışmasının olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,56$ ile $\bar{X}=4,01$ değerleri arasında değişmektedir. En düşük değer alan iki ifade ise, “ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir” ($\bar{X}=3,56$) ve “çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirler desteklenir” ($\bar{X}=3,77$) ifadeleridir.

“Paylaşılan vizyon” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,77$ ’ dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinde paylaşılan bir vizyon olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,69$ ile $\bar{X}=3,84$ değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, takım boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bunun yanında en düşük değer alan ifade ise, “uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur” ($\bar{X}=3,69$) ifadesidir.

“İletişim” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,06$ ’ dır. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinde etkin bir iletişimin olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,95$ ile $\bar{X}=4,36$ değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, iletişim boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bunun yanında en düşük değer alan ifade ise, “bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur” ($\bar{X}=3,95$) ifadesidir.

Araştırmada kullanılan iç girişimcilik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonunda yedi boyut (yeni girişim, yenilenme yönelimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik, proaktif davranış, yenilik ve risk alma) ve yirmi dokuz ifadeli bir yapı olarak ortaya çıktığı yukarıda belirtilmiştir. Söz konusu bu ölçeğe ilişkin temel göstergeler (aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 12’ de görülmektedir.

Tablo 12. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Temel Göstergeler

	Ortalama	Std. Sapma
YENİ GİRİŞİM	3,8342	,75994
Faaliyet gösterilen ana bölgenin dışında, faaliyet alanı ile ilgili yeni işler alır ve/veya yeni işletmeler açar.	4,0268	1,03506
Faaliyet alanının haricinde, yeni sektörlere yatırım yapar.	3,7321	1,21538
Faaliyet gösterilen endüstride, iş kollarını sürekli olarak genişletir.	4,0625	,79731
Var olan hizmetler için yeni iş/işletme fırsatları arar.	4,0625	,84129
Yenilik ve buluşçuluğu teşvik etmek için, yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygular.	3,5536	1,06407
Yeni hizmet ve teknoloji geliştirmek için, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırır.	3,8571	,95726
Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanır.	3,5446	1,02129
YENİLENME YÖNELİMİ	3,7366	,73356
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirir.	3,8661	,92508
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlar.	3,7232	,89251
Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize eder.	3,6607	,90597
Amaçları başarmak için küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih eder.	3,6964	,91867
ÖZERKLİK	3,7723	,71072
Çalışanlara kendi işlerinde, kendi kararlarını alabilecekleri bir çalışma ortamı sağlar.	3,7143	,92443
Çalışanların her kademede yetkilerini artıracak şekilde örgüt yapılarını değiştirir.	3,5446	,91915
Her bir birime, kendi içinde faaliyetlerini yönetme sorumluluğu verir.	3,9286	,89759
Tüketicinin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, hizmet çeşitliliğini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunur.	3,9018	,91000
REKABETÇİ GİRİŞKENLİK	3,6786	,77141
Yaptığı işleri sürekli olarak diğer işletmelerle kıyaslar.	3,6071	1,09345
Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele eder.	3,8571	,94780
Yeni hizmet, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları meydana getirmede ilk olmaya önem verir.	3,9464	,93808
Pazarda rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabası içindedir.	3,3036	1,21432
PROAKTİF DAVRANIŞ	3,8929	,74866
Üst yönetim, örgütün rekabet avantajını arttırmak üzere cesur bir yaklaşımla inisiyatif kullanır.	3,8214	,92234
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda, beklemek yerine, cesur davranarak karar alır.	3,7321	,97705
Rakipleri takip etmek yerine, onların önünde olma çabası içerisindedir.	3,9554	,89431
Olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği tahmin ederek olaylara yön vermeyi amaçlar.	4,0625	,88309

YENİLİK	3,6607	,78011
Kaybetme ihtimaline rağmen, yeni fırsatlardan yararlanabilmek için faaliyetlerde bulunur.	3,6518	,87724
Çalışanları yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitir.	3,6250	1,01453
Hizmetleri, hizmet süreç ve sistemlerini farklılaştırır.	3,7054	,92647
RİSK ALMA	3,9881	,71859
Pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etmek için gerekirse borçlanır.	4,0982	,91985
Yüksek risk taşıyan projeleri uygular.	3,7232	,98831
Rekabet avantajı elde edebilmek için çok büyük kaynaklar tahsis eder.	4,1429	,79250
GENEL TOPLAM	3,7948	,55042

Tablo 12’ de görüldüğü gibi iç girişimciliğin bir boyutu olarak “yeni girişim” in aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,83$ ’ tür. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinde yeni girişim faaliyetlerinde bulunduğu düşünüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,54$ ile $\bar{X}=4,06$ değerleri arasında değişmektedir. En düşük değer alan iki ifade ise, “yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanır” ($\bar{X}=3,54$) ve “yenilik ve buluşçuluğu teşvik etmek için, yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygular” ($\bar{X}=3,55$) ifadeleridir.

“Yenilenme yönelimi” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,73$ ’ tür. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinin yenilenme yöneliminde bulunduğunu düşünüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,66$ ile $\bar{X}=3,86$ değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, yenilenme yönelimi boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bunun yanında en düşük değer alan iki ifade ise, “birim ve bölümleri sık sık yeniden organize eder” ($\bar{X}=3,66$) ve “amaçları başarmak için küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih eder” ($\bar{X}=3,69$) ifadeleridir.

“Özerklik” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,77$ ’ dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinde özerklik yaklaşımının uygulandığını düşünüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,54$ ile $\bar{X}=3,92$ değerleri arasında değişmektedir. En düşük değer alan iki ifade ise, “çalışanların her kademedede yetkilerini artıracak şekilde örgüt yapılarını değiştirir”

($\bar{X}=3,54$) ve “çalışanlara kendi işlerinde, kendi kararlarını alabilecekleri bir çalışma ortamı sağlar” ($\bar{X}=3,71$) ifadeleridir.

“Rekabetçi girişkenlik” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,67$ ’ dir. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinin rekabetçi girişkenlik gösterdiklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,30$ ile $\bar{X}=3,94$ değerleri arasında değişmektedir. En düşük değer alan iki ifade ise, “pazarda rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabası içindedir” ($\bar{X}=3,30$) ve “yaptığı işleri sürekli olarak diğer işletmelerle kıyaslar” ($\bar{X}=3,60$) ifadeleridir.

“Proaktif davranış” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,89$ ’ dur. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinin proaktif davranışta bulunduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,73$ ile $\bar{X}=4,06$ değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, proaktif davranış boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bunun yanında en düşük değer alan ifade ise, “karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda, beklemek yerine, cesur davranarak karar alır” ($\bar{X}=3,73$) ifadesidir.

“Yenilik” boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,66$ ’ dır. Bu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinin yenilik faaliyetlerinde bulduklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,62$ ile $\bar{X}=3,70$ değerleri arasında değişmektedir. En düşük değer alan ifade ise, “çalışanları yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitir” ($\bar{X}=3,62$) ifadesidir.

“Risk alma” boyutu $\bar{X}=3,98$ değeri ile örgütsel değişim ölçeğinin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip boyutudur. Söz konusu değer, araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerinin risk aldıklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Risk alma boyutuna ilişkin ortalamalar ise $\bar{X}=3,72$ ile $\bar{X}=4,14$ değerleri arasında değişmektedir. İfadeler içerisinde en düşük değere sahip olan “yüksek risk taşıyan projeleri uygular” ($\bar{X}=3,72$) ifadesidir.

3.2.1.1. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın başında belirlenen hipotezler korelasyon, regresyon ve anova analiz yöntemleri ile test edilecektir.

H₁: Örgütsel değişim ve İç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13'te örgütsel değişim ve iç girişimcilik ölçekleri arasındaki korelasyon analizine yer verilmiştir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanır (Büyüköztürk, 2004: 32).

Tablo 13.Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik Arasındaki Korelasyon Analizi

		İç Girişimcilik	Örgütsel Değişim
		Ort.	Ort.
İç Girişimcilik	Pearson Korelasyon	1	,681**
	Anlamlılık (Çift kuyruk)		,000
Örgütsel Değişim	Pearson Korelasyon	,681**	1
	Anlamlılık (Çift kuyruk)	,000	

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 13' te görüldüğü üzere örgütsel değişim ve iç girişimcilik arasında ($r=0,68$, $p<0.001$) oranındapozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu ilişki aynı zamanda anlamlıdır. Bu durumda H₁kabul edilmiştir.

Buradan hareketle herhangi bir işletmenin daha önce kullanmadığı teknolojileri kullanabilmesi, üretmediği ürünleri üretebilmesi, kısacası yenilik yapabilmesi ve yaratıcı olabilmesi, ayrıca daha önce girmediği pazarlara girebilmesi gibi girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmesi için öncelikle örgütsel değişime ayak uydurması ve buna bağlı olarak da örgütsel değişim gerçekleştirmesi gerekmektedir.Dolayısıyla yenilik yapma, yeni girişim, rekabetçi girişkenlik gibi boyutları olan iç girişimciliğin örgütsel değişim ile doğrudan ilişkisi olduğu söylenebilir.

H₂: Örgütsel değişim boyutları ile İç girişimcilik boyutları arasında ilişki vardır.

Örgütsel değişim ölçeğinin; takım, paylaşılan vizyon ve iletişim boyutları ile iç girişimcilik ölçeğinin; yeni girişim, yenilenme yönelimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik, proaktif davranış, yenilik ve risk alma boyutları arasındaki ilişkilere tablo 14' te yer verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Değişim Boyutları İle İç Girişimcilik Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Takım	Paylaşılan Vizyon	İletişim	Yeni Girişim	Yenilenme Yönelimi	Özerklik	Rekabetçi Girişkenlik	Proaktif Davranış	Yenilik	Risk Alma
Takım	1									
Paylaşılan Vizyon	,400**	1								
İletişim	,485**	,337**	1							
Yeni Girişim	,605**	,433**	,326**	1						
Yenilenme Yönelimi	,360**	,388**	,316**	,542**	1					
Özerklik	,330**	,371**	,442**	,361**	,494**	1				
Rekabetçi Girişkenlik	,345**	,296**	,285**	,430**	,497**	,466**	1			
Proaktif Davranış	,506**	,263**	,419**	,403**	,511**	,331**	,386**	1		
Yenilik	,513**	,307**	,315**	,463**	,385**	,450**	,453**	,469**	1	
Risk Alma	,275**	-,024	,278**	,300**	,262**	,314**	,311**	,301**	,274**	1

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 14' te görüldüğü gibi, örgütsel değişim boyutlarından olan takım ile iç girişimcilik boyutu olan yeni girişim arasında $r = ,605$ düzeyinde; takım ile yenilenme yönelimi arasında $r = ,360$ düzeyinde; takım ile özerklik arasında $r = ,330$ düzeyinde; takım ile rekabetçi girişkenlik arasında $r = ,345$ düzeyinde; takım ile proaktif davranış arasında $r = ,506$ düzeyinde; takım ile yenilik arasında $r = ,513$ düzeyinde; takım ile risk alma arasında $r = ,275$ düzeyinde pozitif yönde korelasyonlar vardır.

Paylaşılan vizyon ile yeni girişim arasında $r = ,433$ düzeyinde; paylaşılan vizyon ile yenilenme yönelimi arasında $r = ,388$ düzeyinde; paylaşılan vizyon ile özerklik arasında $r = ,371$ düzeyinde; paylaşılan vizyon ile rekabetçi girişkenlik arasında $r = ,296$ düzeyinde; paylaşılan vizyon ile proaktif davranış arasında $r = ,263$ düzeyinde; paylaşılan vizyon ile yenilik arasında $r = ,307$ düzeyinde pozitif yönde; paylaşılan vizyon ile risk alma arasında ise $r = -,024$ düzeyinde negatif yönde korelasyonlar vardır.

İletişim ile yeni girişim arasında $r = ,326$ düzeyinde; iletişim ile yenilenme yönelimi arasında $r = ,316$ düzeyinde; iletişim ile özerklik arasında $r = ,442$ düzeyinde; iletişim ile rekabetçi girişkenlik arasında $r = ,285$ düzeyinde; iletişim ile proaktif davranış arasında $r = ,419$ düzeyinde; iletişim ile yenilik arasında $r = ,315$ düzeyinde; iletişim ile risk alma arasında $r = ,278$ düzeyinde pozitif yönde korelasyonlar vardır. Bu durumda H_2 kabul edilmiştir.

H₃: Örgütsel değişim boyutları iç girişimciliği etkilemektedir.

Örgütsel değişim boyutlarının iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 15, Tablo 15a ve Tablo 15b' de görülmektedir.

Tablo 15. Örgütsel Değişim İle İç Girişimcilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
,692*	,479	,464	,40281

Tablo 15a.Örgütsel Değişim İle İç Girişimcilik Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Regresyon	16,105	3	5,368	33,086	,000*
Hata (Artık)	17,524	108	,162		

Tablo 15b.Örgütsel Değişim İle İç Girişimcilik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,241	,267		4,653	,000
Takım	,324	,070	,411	4,609	,000
Paylaşılan Vizyon	,140	,061	,190	2,314	,023
İletişim	,190	,073	,227	2,606	,010

Tablo15a’ da görüldüğü gibi örgütsel değişim boyutlarının iç girişimcilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Modellerin değerlerine bakıldığında ($F=33,086$, $p<0,05$) anlamlı olduğu söylenebilir.

Bağımlı değişken iç girişimcilik, bağımsız değişkenler ise takım, paylaşılan vizyon ve iletişimdir. Bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin (düzeltilmiş R^2) %46,4’ ünü açıklamaktadır (Tablo 15). Bu oran, iç girişimcilikteki değişikliklerin bir bölümünün örgütsel değişim ile açıklanabileceğini ifade etmektedir.

Modelde yer alan değişkenlerin (takım, paylaşılan vizyon ve iletişim) iç girişimciliğe pozitif yönde etkisi vardır. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken ise takım ($\beta = 0,411$) olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 15b). Açıklanan bu bulgulara dayanarak H_3 kabul edilmiştir.

H_4 : Hizmet süresi bakımından çalışanlar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır.

Hizmet süresi bakımından yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Tablo 16’ da gösterilmektedir.

Tablo 16. Hizmet Süresi Bakımından Örgütsel Değişim Farklılıkları

		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F
Takım	Gruplar arası	,696	4	,174	,349	,845
	Gruplar içi	53,383	107	,499		
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	4,026	4	1,007	1,863	,122
	Gruplar içi	57,799	107	,540		
İletişim	Gruplar arası	,861	4	,215	,489	,744
	Gruplar içi	47,107	107	,440		

Yapılan analiz sonucunda hizmet süresi bakımından gruplar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgulara dayanarak H_4 reddedilmiştir. Dolayısıyla işte deneyim arttıkça ya da azaldıkça işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerinde bulunduğuna ilişkin herhangi bir çikarsamada bulunulamaz.

H_5 : Hizmet süresi bakımından çalışanlar arasında, işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır.

İşletmedeki hizmet süresi bakımından yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova)' ne göre Tablo 17'de de görüldüğü üzere gruplar arasında, işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 17: Hizmet Süresi Bakımından İç Girişimcilik Farklılıkları

		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anlamlılık (p)
Yeni Girişim	Gruplar arası	,531	4	,133	,224	,925	
	Gruplar içi	63,573	107	,594			
Yenilenme Yönelimi	Gruplar arası	1,169	4	,292	,534	,711	
	Gruplar içi	58,561	107	,547			
Özerklik	Gruplar arası	1,576	4	,394	,773	,545	
	Gruplar içi	54,494	107	,509			
Rekabetçi Girişkenlik	Gruplar arası	5,700	4	1,425	2,526	,045	
	Gruplar içi	60,354	107	,564			
Proaktif Davranış	Gruplar arası	1,013	4	,253	,443	,777	
	Gruplar içi	61,201	107	,572			
Yenilik	Gruplar arası	2,990	4	,747	1,239	,299	

	Gruplar içi	64,562	107	,603		
Risk Alma	Gruplar arası	4,997	4	1,249	2,555	,043
	Gruplar içi	52,321	107	,489		

Rekabetçi Girişkenlik boyutunda anlamlılık değeri $p=0,045$ iken; Risk Alma boyutunda $p=0,043$ 'tür. Her iki değer de $p<0.050$ olduğu için, bu iki boyutta farklılık ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara dayanarak H_5 kabul edilmiştir.

Tablo 18: Hizmet Süresi Bakımından İç Girişimcilik Ortalamaları

	Hizmet Süresi	Sıklık	Ort.	Std. Sapma
Yeni Girişim	1 yıldan az	18	3,8651	,68507
	1-3	43	3,8206	,86341
	4-6	16	3,6875	,69050
	7-9	8	3,9107	,55558
	10+	27	3,8995	,75885
Yenilenme Yönelimi	1 yıldan az	18	3,7083	,63158
	1-3	43	3,8023	,82656
	4-6	16	3,5000	,65828
	7-9	8	3,8125	,62321
	10+	27	3,7685	,73027
Özerklik	1 yıldan az	18	3,6806	,55443
	1-3	43	3,9070	,70293
	4-6	16	3,7500	,76920
	7-9	8	3,8125	,69114
	10+	27	3,6204	,79169
Rekabetçi Girişkenlik	1 yıldan az	18	3,2639	,56537
	1-3	43	3,9012	,65269
	4-6	16	3,6562	,84101
	7-9	8	3,4375	,85304
	10+	27	3,6852	,90563
Proaktif Davranış	1 yıldan az	18	3,9306	,66866
	1-3	43	3,9244	,77830
	4-6	16	3,6875	,74442
	7-9	8	3,7812	,74926
	10+	27	3,9722	,78242
Yenilik	1 yıldan az	18	3,3333	,58298
	1-3	43	3,7907	,79690
	4-6	16	3,6875	,80248
	7-9	8	3,8333	,64242

	10+	27	3,6049	,86744
Risk Alma	1 yıldan az	18	3,5926	,73703
	1-3	43	4,1628	,66417
	4-6	16	3,7917	,74907
	7-9	8	4,1250	,81528
	10+	27	4,0494	,66476

Tablo 18’ de görüldüğü gibi 1-3 yıl arasında hizmet süresi bulunan çalışanlar, işletmelerinin rekabetçi girişkenlik gösterdiğini diğer hizmet süresi aralıklarında bulunan çalışanlara oranla daha çok düşünmektedirler ($\bar{X}=3,9$). 1-3 yıl ve 7-9 yıl arası hizmet süresine sahip olan çalışanlar, işletmelerinin risk alma faaliyetlerinde bulunduğunu diğer hizmet süresi aralıklarında bulunan çalışanlara oranla daha çok düşünmektedirler ($\bar{X}=4,1$).

H₆: Departman bakımından çalışanlar arasında işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır.

Departman bakımından yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova)’ ne göre Tablo 19’ da görüldüğü gibi gruplar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 19. Departman Bakımından Örgütsel Değişim Farklılıkları

		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F
Takım	Gruplar arası	9,805	7	1,401	3,290	,003
	Gruplar içi	44,273	104	,426		
Paylaşılan Vizyon	Gruplar arası	2,524	7	,361	,632	,728
	Gruplar içi	59,301	104	,570		
İletişim	Gruplar arası	6,546	7	,935	2,348	,029
	Gruplar içi	41,423	104	,398		

Takım faktörünün anlamlılık değeri ,003 iken; iletişim faktörünün ,029’ dur. Her ikifaktörün anlamlılık değeri $p<0.050$ olduğu için iki faktörde de farklılığa rastlanılmıştır. Bu bulgulara dayanarak H₆ kabul edilmiştir.

Tablo 20. Departman Bakımından Örgütsel Değişim Ortalamaları

	Departman	Sıklık	Ort.	Std. Sapma
Takım	Bilgi İşlem	6	3,9524	,59704
	Finans	10	4,0000	,64944
	İnsan Kaynakları	5	4,4286	,47380
	Muhasebe	15	4,0762	,69749
	Pazarlama	11	3,3636	,61067
	Proje	25	4,1543	,58890
	Tedarik	10	3,6571	,35122
	Üretim	30	3,6048	,78397
Paylaşılan Vizyon	Bilgi İşlem	6	3,8889	,54433
	Finans	10	3,8000	,91894
	İnsan Kaynakları	5	3,6000	,43461
	Muhasebe	15	3,7778	,94840
	Pazarlama	11	3,9394	,64667
	Proje	25	3,9600	,70264
	Tedarik	10	3,5667	,68584
	Üretim	30	3,6222	,75675
İletişim	Bilgi İşlem	6	3,9583	,88624
	Finans	10	4,2000	,49721
	İnsan Kaynakları	5	4,3500	,51841
	Muhasebe	15	4,2667	,67788
	Pazarlama	11	3,8636	,61607
	Proje	25	4,3500	,48947
	Tedarik	10	3,6750	,65670
	Üretim	30	3,8583	,70308

Tablo 20' de görüldüğü gibi, İnsan Kaynakları bölümünde çalışanlar işletmelerinde takım çalışmasının olduğunu düşünürlerken ($\bar{X}=4,4$); Pazarlama bölümü çalışanları bu konuda kararsız kalmaktadırlar ($\bar{X}=3,3$). Ayrıca Proje ve İnsan Kaynakları bölümünde çalışanlar işletmelerinde etkin iletişim sistemlerinin var olduğunu öne sürerlerken ($\bar{X}=4,3$); Tedarik bölümü çalışanları bu konuda kararsız kalmaktadırlar ($\bar{X}=3,6$).

H₇: Departman bakımından çalışanlar arasında işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır.

Departman bakımından yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova)' ne göre Tablo 21'de de görüldüğü gibi gruplar arasında, işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunduğu ilişkine ilişkin farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 21. Departman Bakımından İç Girişimcilik Farklılıkları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anlamlılık (p)
Yeni Girişim	Gruplar arası	5,760	7	,823	1,467	,187
	Gruplar içi	58,344	104	,561		
Yenilenme	Gruplar arası	3,044	7	,435	,798	,591
	Gruplar içi	56,685	104	,545		
Özerklik	Gruplar arası	1,298	7	,185	,352	,928
	Gruplar içi	54,771	104	,527		
Rekabetçi	Gruplar arası	7,133	7	1,019	1,799	,095
	Gruplar içi	58,921	104	,567		
Proaktif Davranış	Gruplar arası	7,787	7	1,112	2,126	,047
	Gruplar içi	54,427	104	,523		
Yenilik	Gruplar arası	6,247	7	,892	1,514	,171
	Gruplar içi	61,305	104	,589		
Riskalma	Gruplar arası	14,189	7	2,027	4,888	,000
	Gruplar içi	43,129	104	,415		

Proaktif davranış faktörünün anlamlılık değeri,047 iken; risk alma faktörünün anlamlılık değeri ,000 olarak bulunmuştur. Her iki faktörün de anlamlılık değeri (p) ,050' den küçük olduğu için iki faktörde de farklılığa rastlanılmıştır. Bu bulgulara dayanarak H₇kabul edilmiştir.

Tablo 22. Departman Bakımından İç Girişimcilik Ortalamaları

	Departman	Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
Yeni Girişim	Bilgi İşlem	6	3,9048	,64944
	Finans	10	3,9143	,75353
	İnsan Kaynakları	5	4,0571	,54022
	Muhasebe	15	4,1905	,69707
	Pazarlama	11	3,7143	,68213

	Proje	25	3,8686	,73299
	Tedarik	10	4,0429	,73169
	Üretim	30	3,5238	,84668
Yenilenme Yönelimi	Bilgi İşlem	6	3,6250	,66615
	Finans	10	3,5750	1,05442
	İnsan Kaynakları	5	4,0000	,72887
	Muhasebe	15	3,9833	,86327
	Pazarlama	11	3,3864	,62614
	Proje	25	3,7800	,67823
	Tedarik	10	3,8000	,49721
	Üretim	30	3,7167	,71237
Özerklik	Bilgi İşlem	6	3,8333	,64550
	Finans	10	3,7500	1,05409
	İnsan Kaynakları	5	3,9000	,57554
	Muhasebe	15	3,9500	,68269
	Pazarlama	11	3,6818	,56003
	Proje	25	3,7900	,81866
	Tedarik	10	3,8750	,58035
	Üretim	30	3,6417	,65877
Rekabetçi Girişkenlik	Bilgi İşlem	6	3,5000	,74162
	Finans	10	4,1500	,56765
	İnsan Kaynakları	5	3,8500	,97788
	Muhasebe	15	3,9667	,84445
	Pazarlama	11	3,2955	,66912
	Proje	25	3,5400	,86205
	Tedarik	10	3,9500	,52440
	Üretim	30	3,5500	,71136
Proaktif Davranış	Bilgi İşlem	6	4,1667	,51640
	Finans	10	3,8250	1,02096
	İnsan Kaynakları	5	4,0000	,46771
	Muhasebe	15	4,2167	,88573
	Pazarlama	11	3,2955	,65972
	Proje	25	4,0900	,71400
	Tedarik	10	3,6500	,45947
	Üretim	30	3,8167	,67891
Yenilik	Bilgi İşlem	6	3,8333	,75277
	Finans	10	4,0667	,66295
	İnsan Kaynakları	5	4,0667	,14907
	Muhasebe	15	3,8889	,80343
	Pazarlama	11	3,2424	,63405
	Proje	25	3,5867	,90921
	Tedarik	10	3,4000	,66295

	Üretim	30	3,6111	,77846
Risk Alma	Bilgi İşlem	6	4,1111	,17213
	Finans	10	4,6333	,42889
	İnsan Kaynakları	5	4,4667	,69121
	Muhasebe	15	4,1778	,65304
	Pazarlama	11	3,5152	,67270
	Proje	25	4,1333	,72648
	Tedarik	10	4,1333	,50185
	Üretim	30	3,5778	,69444

Tablo 22' ye göre; Muhasebe bölümü, işletmelerinin proaktif davranış sergilediklerini en çok düşünen departman iken ($\bar{X}=4,2$), Pazarlama bölümü en az düşünen departmandır ($\bar{X}=3,2$). İşletmelerinin risk alma faaliyetlerinde bulunduğunu en çok düşünen departman finans iken ($\bar{X}=4,6$), en az düşünen departmanlar Pazarlama ($\bar{X}=3,5$) ve Üretim ($\bar{X}=3,5$)'dir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile birlikte değişimin artarak devam ettiği günümüz koşullarında işletmeler varlıklarını koruyabilmek ve sürdürülebilir kılmak için rekabette üstünlük sağlamak zorunda kalmaktadırlar. İşletmelerin rekabette sürdürülebilir avantaj elde edebilmeleri için gerek iç gerekse dış müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeleri, küreselleşmeye buna bağlı olarak da teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgütsel değişim faaliyetleri olarak adlandırılan bu faaliyetlerin sonucu olarak da iç girişimcilik ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle şirketlerin iç girişimci niteliklerine sahip olabilmesi için öncelikle değişim gerçekleştirmesi; gerek iç gerekse dış çevrede meydana gelen örgütsel değişime ayak uydurması gerekmektedir.

İç girişimcilik; iç girişimcilerin (şirket içi girişimcilerin) mevcut bir şirket içerisinde ortaya koydukları girişimcilik faaliyetidir. İç girişimcilik sürecinde en önemli olan unsurlar, yenilik yapılması, bu yenilikler yoluyla şirketlerin kârlılıklarının arttırılmaya çalışılması ve bu sayede de rekabette sürdürülebilir avantaj elde edebilme çabalarıdır. Bu unsurlar aynı zamanda örgütsel değişim süreci için de büyük öneme sahip olan unsurlardır.

Örgütsel değişim sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebildiğinde şirkete sağlamış olduğu katkılar göz ardı edilemezken, bu süreçte karşılaşılan sorunlar da yok değildir. Örgütsel değişimin en önemli sorunlarından birisi değişim sonucunda karşılaşılan direnç konusudur. Değişime direnç her ne olursa olsun kaçınılmaz bir olgudur. Değişim küçük çapta olsa dahi karşısında mutlaka bir dirençle karşılaşmaktadır. Çalışanlar mevcut durumlarından memnun olmasalar dahi yeni koşullar karşısında kendilerinin yetersiz kalabileceklerini düşünmeleri, gelirlerinde düşüş yaşayacaklarına ilişkin korkuları, başarısızlık yaşama endişeleri, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, örgütte etkili iletişimin olmaması sebebiyle değişimin gerekliliğinin tam olarak anlaşılabilmesi ve dolayısıyla değişimin meydana getireceği sonuçların önceden tahmin edilememesi gibi sebeplerle, gerçekleşen değişim karşısında direnç gösterebilmektedirler. Değişimi tehdit olarak algılayıp direnç gösterenlerin yanı sıra değişimi fırsat olarak görenler de mevcuttur. Söz konusu kişiler kendilerini bu yolda motive ettiklerinden dolayı değişim sonucu başarıya ulaşmaktadır.

Teorik bilgilerin yanı sıra çalışmanın bütünü ile ilgili genel bilgilere yer vermek gerekirse; uygulama alanının enerji sektörü olarak belirlendiği çalışmanın ilk

bölümünde örgütsel değişim, ikinci bölümünde ise iç girişimcilik konusu ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise, çalışmanın hipotezleri oluşturulmuş ve Denizli’de enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 112 çalışandan toplanan verilerle çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, örgütsel değişimin iç girişimcilikle ilişkili olduğu düşüncesiyle kurgulanmıştır. Buna ek olarak bazı demografik faktörler ile örgütsel değişim ve iç girişimcilik konularının ilişkisi analize tabi tutulmuştur. Bu analizler neticesinde ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Öncelikle cevaplayıcılar ile ilgili demografik bulgulara bakılacak olursa, cevaplayıcıların çoğunluğunun erkek ve lisans mezunu olduğu görülecektir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 26-35 yaş arasında olduğu ve büyük çoğunluğunun evli olduğu tespit edilmiştir. Görev yapılan bölümler açısından çalışanlar değerlendirildiğinde araştırmaya katılan cevaplayıcıların en fazla üretim bölümünde olduğu söylenebilir. Çalışma süreleri açısından çalışanların çoğunluğu 1-3 yıl arası bir çalışma süresine sahiptirler. Son olarak, çalışanların şu anki iş yerlerinin kaçınıcı işyeri olduğu değerlendirilecek olursa, çoğunluğun ikinci işyerlerinde görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırma hipotezlerinin ilk üçüne ait bulgular regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda elde edilmiştir. Araştırma değişkenlerini oluşturan örgütsel değişim ve iç girişimcilik arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan analizler sonucunda pozitif yönlü ve anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir.

Çalışmanın asıl amacını oluşturan örgütsel değişim ile iç girişimcilik arasında bir ilişkinin olup olmadığı ile ilgili geliştirilen hipotez sonucunda, örgütsel değişim ve iç girişimcilik arasında $r=0,68$ oranında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmuştur ve bu ilişki anlamlıdır. Bu durumda “Örgütsel değişim ve İç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir (H_1).

Örgütsel değişim boyutları ile iç girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel değişimin belirleyicisi olan takım ile iç girişimciliğin belirleyicileri olan yeni girişim, yenilenme yönelimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik, proaktif davranış, yenilik ve risk alma arasında pozitif yönde korelasyonlar bulunmuştur.

Paylaşılan vizyon ile yeni girişim, yenilenme yönelimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik, proaktif davranış ve yenilik arasında pozitif yönde; paylaşılan vizyon ile risk alma arasında negatif yönde korelasyonlar bulunmuştur.

İletişim ile yeni girişim, yenilenme yönelimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik, proaktif davranış, yenilik ve risk alma arasında pozitif yönde korelasyonlar bulunmuştur. Bu durumda “Örgütsel değişim boyutları ile İç girişimcilik boyutları arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir (H₂).

Örgütsel değişimin iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizinde, bağımlı değişken iç girişimcilik, bağımsız değişkenler ise takım, paylaşılan vizyon ve iletişimdir. Bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin (düzeltilmiş R²) %46,4’ ünü açıklamaktadır. Bu oran, iç girişimcilikteki değişikliklerin bir bölümünün örgütsel değişim ile açıklanabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca modelde yer alan değişkenlerin (takım, paylaşılan vizyon ve iletişim) iç girişimciliğe pozitif yönde etkisi vardır. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken ise takım ($\beta = 0,411$) olarak karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak “Örgütsel değişimin boyutları iç girişimciliği etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir (H₃).

Analize tabi tutulan diğer dört hipotez ise araştırmaya katılan çalışanların örgütsel değişim ve iç girişimcilik değişkenlerinin boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgilidir. Bu hipotezlerde hizmet süresi ve departman faktörleri için anova testi uygulanmıştır.

Hizmet süresi bakımından yapılan anova analizi sonucunda gruplar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgulara dayanarak “Hizmet süresi bakımından çalışanlar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir (H₄).

Yine hizmet süresi bakımından yapılan anova analizi sonucunda gruplar arasında, işletme içerisindeki iç girişimcilik faaliyetlerinden “Rekabetçi Girişkenlik ve Risk Alma” faaliyetlerinde farklılığa rastlanılmıştır. 1-3 yıl arasında hizmet süresi bulunan çalışanlar, işletmelerinin rekabetçi girişkenlik gösterdiğini diğer hizmet süresi aralıklarında bulunan çalışanlara oranla daha çok düşünmekte iken; yine 1-3 yıl ve 7-9 yıl arası hizmet süresine sahip olan çalışanlar, işletmelerinin risk alma faaliyetlerinde bulunduğunu da diğer hizmet süresi aralıklarında bulunan çalışanlara oranla daha çok düşünmektedirler. Bu bulgulara dayanarak “Hizmet süresi bakımından çalışanlar arasında, işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir (H₅).

Departman bakımından yapılan anova analizi sonucunda gruplar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerinden “Takım ve İletişim” boyutlarına ilişkin farklılıklar bulunmuştur. İnsan Kaynakları bölümünde çalışanlar işletmelerinde takım

çalışmasının olduğunu düşünürlerken; Pazarlama bölümü çalışanları bu konuda kararsız kalmaktadırlar. Ayrıca Proje ve İnsan Kaynakları bölümünde çalışanlar işletmelerinde etkin iletişim sistemlerinin var olduğunu öne sürerlerken; Tedarik bölümü çalışanları bu konuda kararsız kalmaktadırlar. Tüm bu bulgulara dayanarak, “Departman bakımından çalışanlar arasında, işletmenin örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir (H₆).

Son olarak departman bakımından yapılan anova analizi sonucu gruplar arasında, işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerinden “Proaktif Davranış ve Risk Alma” faaliyetlerine ilişkin farklılıklar bulunmuştur. Buna göre; Muhasebe bölümü işletmelerinin proaktif davranış sergilediklerini en çok düşünen departman olurken, Pazarlama bölümü en az düşünen departman olmuştur. İşletmelerinin risk alma faaliyetlerinde bulunduğunu en çok düşünen departman Finans iken, en az düşünen departmanlar Pazarlama ve Üretim olmuştur. Bu bulgulara göre ise “Departman bakımından çalışanlar arasında, işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir (H₇).

Sonuç olarak bu araştırmada örgütsel değişim ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında, örgütlerin iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmelerinde örgütsel değişimin etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların bazı demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel değişim ve iç girişimcilik faaliyetlerine ilişkin farklı görüşlerin oluştuğu saptanmıştır. Yapılan çalışma neticesinde elde edilen bulgular ışığında yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Değişim karşısında dirençle karşılaşmamak ya da direncin seviyesini en aza indirebilmek için; değişim faaliyetine başlamadan önce, değişim sonucunda ulaşılmak istenen hedefler açıkça belirlenmeli ve bu hedeflerin tüm çalışanlarca benimsenmesini sağlayacak olumlu bir ortam oluşturulmalıdır. Hedeflerin açıkça belirlenerek belirsizliğin ortadan kaldırıldığı ve değişim hedeflerinin benimsendiği, ayrıca değişime olumlu bakıldığı bir ortamda çalışanlar, değişimi örgütün bir parçası olarak görecekle ve dolayısıyla değişimin üstesinden gelebilmek için çaba sarf edeceklerdir.

Değişim faaliyetlerinin çalışanlarca benimsenip, uygulanabilmesi için çalışanların değişim ile ilgili fikirleri alınarak, değişim kararlarına katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca etkin bir iletişim yoluyla, değişimin neden gerekli olduğu, gerçekleştirilen değişimin çalışanlara ve örgüte sağladığı katkılar hakkında açıklamalar yapılarak değişimle ilgili bilgilerin paylaşılması gerekmektedir. Çünkü bilgi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya

koymaktadır. Bilginin net bir şekilde paylaşılması ise çalışanların kafasındaki belirsizliklerin giderilmesi açısından önem arz etmektedir. Tüm bunların yanında değişim faaliyetinde bulunma aşamasında çalışanlara değişim ile ilgili gerekli kaynakların sağlanması ve çalışmalarını kolaylaştırıcı gerekli desteğin verilmesi gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen örgütsel değişimle ilgili önerilerin gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin işletmelerde öncelikle iç girişimcilik ile ilgili gerekli koşulları yerine getirmeleri ve iç girişimciliğin önündeki engelleri kaldırmaları gerekmektedir. Çünkü ancak iç girişimcilik niteliklerine sahip olan örgütlerde değişim, başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. “Yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, yeni iş girişimlerini başlatma, kendini yenileme, özerklik ve rekabetçi girişkenlik” olarak sınıflandırılan iç girişimcilik boyutları aynı zamanda örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan unsurlardır. Bu anlamda örgütsel değişim ile iç girişimcilik kavramlarının birlikte ele alınarak değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Yöneticilere yapılan öneriler dışında örgütsel değişim ve iç girişimcilik üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak araştırmacılara faydalı olabileceği değerlendirilen bazı öneriler de şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmacının örneklem kitlesini belirli bölgeler ile sınırlı tutmayıp çalışma bulgularını sektördeki tüm işletmelere genelleyebilmeleri için daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları, daha fazla sayıda araştırma yapmaları ve bu sayede sonuçların genellenebilirlik seviyesini yükseltmeleri,
- İşletmelerin büyüklüğünü dikkate alarak daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları ve enerji sektörüne dair elde edilen sonuçları farklı sektörler ile karşılaştırarak daha net sonuçlara ulaşmaları,
- Yapılacak çalışmaların daha sağlıklı sonuçlara ulaşması, bu sayede konunun daha iyi anlaşılmasına ve konuyla ilgili farklı yorumlar yapılabilmesine yardımcı olabilmeleri için işletmelerin örgütsel değişim ve iç girişimci davranışlarını gözlemleyerek ölçek uzun dönemli karşılaştırmalı araştırma yapmaları.

KAYNAKLAR

- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006).“Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 2, Afyon, s. 155-173.
- Ağca V. ve Kurt M. (2007). “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, Erciyes, s. 83-112.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3, s. 209-230.
- Ahmad, N.,H., Nasurdin, A. M. ve Zainal, S. R. M. (2012).“Nurturing Intrapreneurship to Enhance Job Performance: The Role of Pro-Intrapreneurship Organizational Architecture”, *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, s. 1-9.
- Akat, İ., Budak G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, Yahya Kemal Taştan (ed.), *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Sayı 25, s. 145-174.
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). “Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 66- 67, Temmuz-Aralık, s. 3-34.
- Akgül, A. ve Çelik O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, “SPSS” te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara.
- Aksel, İ. (2010). “İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma”, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alada, A. D. (2001). “İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:23-24, İstanbul, Ekim 2000- Mart 2001, s. 47-52.
- Alpkan L., Ergün E., Bulut Ç. ve Yılmaz C. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), İstanbul, s. 175-189.
- Antoncic, B. ve Scarlat, C. (2005). “Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A Comparison Between Slovenia and Romania”, 6th Internal Conference of the Faculty of Management Koper, *Congress Centre of Bernardin*, Slovenia, November, s. 71-89.
- Antoncic, B. (2007). “Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study”, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 107, Issue 3, s. 309-325.

- Antoncic, B. ve Hisrich R.D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16, s. 495-527.
- Anu, L. (2007). "Fostering Intrapreneurship The New Competitive Edge", In Indian Institute of Management, Kozhikode, *Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate*, Kerala, India, 18- 19 May, s. 149-156.
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik- Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, 2. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Ashton, R. (2008). *Girişimcinin Kontrol Listesi*, (çev: Ümit Şensoy), 1. Baskı, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Aslaner, E. (2010). "Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği", (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Halil Can (ed.), Arıkan Basım, İstanbul.
- Ateş, Ö. (2003). "Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı", (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baltaş, Z. (2002). *Değişimde Değer Yaratmak*, 1.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barnett, P.W.ve Glenn, R. C. (1995). "Modeling Internal Organizational Change", *Annual Review of Sociology*, Vol. 21, s. 217-236.
- Barutçu, E. (2000). "Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Basım, H. N., Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., Sağsan, M., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). Değişim ve Örgütler, A. Kadir Varoğlu ve H. Nejat Basım (ed.), *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Başar, M. (2004). "İç Girişimcilik", Yavuz Odabaşı (ed.), *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1567, A.Ö.F. Yayınları No: 824, 2. Baskı, Eskişehir.
- Başar M. ve Tosunoğlu T. (2006). "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, s. 123-134.
- Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, s. 421-444.

- Bayrakdar, S. (2011). “Avrupa Birliği Mesleki Eğitim Programlarında Girişimcilik Eğitimlerinin Ekonomik Kalkınmadaki Önemi”, Muammer şimşek (ed.), *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, Sivas, s. 245-264.
- Bennet R. (1994). *Management*, The M&E Handbook Series, London.
- Bosma, N., Stam, E. ve Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship - An international Study, <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H201005.pdf>, (20.01.2013).
- Bozgeyik A. (2005). *Girişimcilere Yol Haritası*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Braham, B. J. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, (çev: Ali Tekcan), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Bradley S. (1993). *Globalization, Technology and Competition*, Harward Business Scholl Pres, Boston.
- Bruyat, C. ve Julien, B.A. (2000). “Defining The Field Of Research In Entrepreneurship”, *Journal Of Business Venturing*:16, s. 165-180.
- Büyüköztürk, ř. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum*, 4. Basım, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Chenhall, R. H. ve Euske, K. J. (2007). “The Role of Management Control Systems in Planned Organizational Change: An Analysis of Two Organizations”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, Issue 7-8, s. 601-637.
- Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999) *Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage, Entrepreneurship, Teory and Practice*, Edward Elgar Publishing, s. 47-63.
- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (1993). *Organization Development and Change*, West Publishing, New York.
- Çağdaş, G. (2005). “Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çalışkan, A. (2007). “Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti’ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama”, (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C. M. (2008). “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, s. 167-188.

- Çavuş, M. F. (2008). "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", Yaşar Üniversitesi Dergisi, Ayşe Havutcu (ed.), Cilt 3, Sayı 10, s. 1287-1300.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Fatih Tepebaşı ve Doğan Yörük (ed.), Sayı 20, s. 229-244.
- Çelik A. ve Akgemci T. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve Kobi'ler*, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetin, Ç. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2008-15, İstanbul.
- Çetin, F. (2011). "Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü", *Business and Economics Research Journal*, Cilt 2, Sayı 3, s. 69-85.
- Çetindamar, D., ve Fiş, A.M. (2006). "*Schumpeter's Twins: Entrepreneur and Intrapreneur*", *Elias Carayannis and Chris Ziemnowicz(ed.), Rediscovering Schumpeter: Creative Destruction Evolving Into "Mode 3"*, Palgrave/Macmillan Publishers, New York.
- Çetinoğlu, T. ve Büber, R. (2012) "Ostim Organize Sanayi Bölgesinde Girişimcilik Açısından Kültür ve Kişilik Özelliklerinin Analizine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33, Kütahya, s. 193-210.
- Çiçek, F. (2007). "*Avrupa Birliği'ne Girişi Sürecinde Kobi'lerdeki Değişim Yönetimi: Gaziantep'te Bir Uygulama*", (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çuhadar, M. T. (2005). "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık, s. 1-23.
- Daft, R. (1997). *Management*, The Dryden Pres, New York.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Demirel, E.T. (2003). "*Girişimcilik Kültürü*", (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dilden, B. D. (2010). "*Değişim Yönetimi Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teiaş Örneği*", (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Arttırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 1-22.
- Doğaner, E. A. (2006). *Yeni Nesil Girişimci*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Döm, S. (2008). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Durak, İ. (2011). “Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (9:2), s. 195-213.
- Durmaz, I. (2011). “Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi”, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dursun, E. (2007). “Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç”, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dülger, Ö. (2003). “Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları”, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Easley, D. T. ve Longenecker, C.O. (2006). “Gateways to Intrapreneurship” *Industrial Management*, Vol. 48, Issue1, s. 19-24.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*, Alfa Akademi Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Ergüder, T. (2011). “Girişimcilik, İç Girişimcilik, Sosyal Girişimcilik; Benzer ve Farklı Yönleri”, (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Erigüç, G. ve Balçık, P. Y. (2007). “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 76-106.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- European Commission, Green Paper- Entrepreneurship in Europe, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf (10.01.2013).
- Fiş, A.M. ve Çetindamar, D. (2007). “Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe’de Geçerliliği”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 25- 27 Mayıs, s. 124-132.

- Gattiker, U. E. (1990). *Tecnology Management in Organizations*, Sage, London.
- Gemlik, N., Önal, G. ve Taşdemir, M. (2011). “Örgütsel Küçülme Yaşayan Bireylerin Statüleri ile İşten Çıkarılma Korkuları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Uygulama”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, Haziran, s. 43-62.
- Gencel, U. (2001). “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s. 164-218.
- Genç, N. (2002). *Başarı Bedel İster*, 3.Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Gerber, M. E. (1997). *Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batıyor, Nasıl Büyür?*, (çev: Tayfur Keskin), 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Goldstein, J. (1988). “A Far-from-Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change”, *Organizational Dynamics*, Vol. 17, Issue 2.
- Göçmen, S. (2007). “İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik”, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Göker, M. (1996). *2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma*, Tügiad Yayını, İstanbul.
- Görgün, H. (2009). “Örgütlerdeki Değişimin Hizmet Yapısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Sağlıkta Dönüşüm Programının Çanakkale Yerelindeki Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). “Örgütsel Değişim Yönetimi”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 13, s. 240-254.
- Gümüştekin, G. E.,(2004). “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, s. 245-257.
- Gündoğdu, M.Ç. (2012). “Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41, s. 1-586.
- Gürel, E. B. B. (2012). “İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 6, Gümüşhane, s. 57-75.
- Gürkan, G. Ç. (2007). “Öğrenen Örgütler: Yüksek Öğrenim Kurumlarının Öğrenen Örgüt Olması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sahibi: Ali Akdemir, H. Neşe Özgen, Sedat Laçiner ve Mahir Gümüş (ed.), Cilt 5, Sayı 2, s. 118-130.

- Hacısalıhoğlu, U. (2007). “İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler”, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Hammer, M. (1990). “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, *Harvard Business Review*, July – August, s. 104-112.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Britain.
- Helvacı, M. A. (2008). “Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 173-183.
- Hill, M.E. (2003). “The Development Of An Instrument To Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within The Corporate Setting”, (Yüksek Lisans Tezi), Güney Afrika.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., ve Sirmon, D. G. (2003). “A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Its Dimensions”, *Journal Of Management* Vol. 29, Issue 6, s. 963-989.
- İçerli, L., Yıldırım M.H. ve Demirel, Y. (2011) “Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 177-187.
- İnce, M. (2005). “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan KaynaklarıYönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yayın no:1302-1796, Sayı 14, s. 320-339.
- İpçioğlu, İ. (2008). Sınırları Aşan Başarılı Bir Kadın Girişimci Olmak, Tamer Koçel (ed.) 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın no: 78, İstanbul.
- İrmiş A. ve Emsen Ö.S. (2002). *İktisadi Gelişmede Girişimcilik: Denizli ve Erzurum Örneği*, Beta Basım, İstanbul.
- İşcan Ö.F. ve Kaygın E. (2011). “Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 275,286.
- Johnson, D. (2001). “What is innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organizations”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, Issue 4, s. 135-140.
- Jones, G. R. (1998). *Organizational Theory*, 2 nd Edition, Addison – Wesley Publishing Comp., USA.
- Kalaycı, Ş. (2006). “Faktör Analizi”, Şeref Kalaycı (ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

- Kantur D. (2007). "Kurumsal Girişimcilik Teması ve Ölçümü", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs, Sakarya, s. 133-142.
- Karagöz, M. (2009). "*Girişimcilik Profili Araştırması: Isparta İli Örneği*", (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Değişim ve Yaratıcılık*, Kalder yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.4, Ekim, İstanbul.
- Kaya, N. ve Arkan, F. (2005). "Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Ekim, İstanbul, s. 7-16.
- Kayış, A. (2010). "*Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*", (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Korkmaz, O. (2012). "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.19, Sayı. 2, Afyon, s. 209-226.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kozak, M. A. ve Yılmaz, E. G. (2010). "Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 85-97.
- Kök, S.B. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Lankford, W. M., (2000). "Benchmarking: Understanding the Basics", *Coastal Business Journal*, Issue 1, s. 57-62.
- Lankinen, L., Taimela, E., Toskovic, T. ve Wallin, G. (2012). Intrapreneurship, [http://users.tkk.fi/toskovt1/intrapreneurship/intrapreneurship_finland.pdf\(29.01.2013\)](http://users.tkk.fi/toskovt1/intrapreneurship/intrapreneurship_finland.pdf(29.01.2013)).
- Lei, D. ve Slocum J. (1992). "Global Strategy, Competence Building and Strategic Alliances", *California Management Review*, Vol.35, Issue 1, s. 81-97.
- Littunen, H. (2000). "Entrepreneurship and The Characteristics of The Entrepreneurial Personality", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(6), s. 295-310.

- Liu, Y. ve Perrew, P. L. (2005). "Another Look At The Role Of Emotion In The Organizational Change: A Process Model", *Human Resource Management Review*, s. 263-280.
- Lumpkin, G.T. ve Dess G.G. (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance", *Academy of Management Review* 1996, Vol. 21, Issue 1, s. 135-172.
- Maier, V. ve Zenovia C.P. (2011). "Entrepreneurship Versus Intrapreneurship, *Review of International Comparative Management*, Vol.12, Issue 5, s. 971-976.
- Manganelli, R. ve Mark M. K. (1994). "A Frame Work For Reengineering", *Management Review*, June.
- Markovska, M. (2008). "Intrapreneurship- Way of Work in Organizations for Improvement of Working Quality", *5th International Scientific Conference, Business and Management*, 16- 17 May, Vilnius, Lithuania, s. 372-377.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building The Learning Organization*, McGraw-Hill, New York.
- Mclean, G. N. (2005), *Organization Development: Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Meydan C.H. (2010). "Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos- Aralık, Erciyes, s. 195-222.
- Miller, F. A., (1998). "Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion", *Public Personel Management*, Vol. 27, Issue 2, s. 151-160.
- Müftüoğlu, T. (2001). *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:524, 6. Baskı, Eskişehir.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobi'ler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nadler, D. A. ve Nadler, M. B. (1997). *Champions of Change*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Naktiyok, A. ve Kök, S. B. (2006). "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, Afyon, s. 77-96.
- Neale M. ve Northeraft G. (1990). *Organizational Behavior*, The DrydenPress, New York.

- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010). “İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 17 Sayı 1, s. 47-67.
- Öğüt A. , Bülbül H. ve Yılmaz N. (2006). “Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek, s. 83-90.
- Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, M. ve Aydın, M.D. (2003). “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, Ankara, s. 169-188.
- Öndeş, T., Kaygın, E., Kaygın ve C. Y. (2011). “Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, s. 123-136.
- Özdemir, H. Ö. (2010). “Kamu Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma Outsourcing: Kafkas Üniversitesi Örneği”, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 20, Nisan-Mayıs-Haziran.
(<http://www.akademikbakis.org/20.htm>)
- Özer, P. S. (1999). *Benchmarking*, VizyonYayınları, İzmir.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1.
(Elektronik dergi: <http://www.isguc.org/?p=article&id=176&cilt=6&sayi=1&yil=2004>)
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, Afyon.
- Özkul, G. (2007). “Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta, s. 343-366.
- Öztürk, İ. (2008). *2008 Girişimcilik Raporu*, İGİAD Yayınları: 8, Ahmet Yaşar (ed.), İstanbul.
- Öztürk, M. ve Tengilimoğlu, D. (2006). “Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Patır, S. ve Karahan, M. (2010). "Girişimcilik Eğitimi ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 27-44.
- Polat, E. (2003). "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi", (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ross, J. E. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*, Third Edition, St. Lucie Press, New York.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Say, J. B. (2001). "A Treatise on Political Economy; or the Production, Distribution, and Consumption of Wealth", (çev: C. R. Prinsep), New American Edition, Philadelphia.
- Saylı, H., Kurt, M., ve Baytok, A. (2006). "Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 16, s. 31-46.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 30, Ocak-Haziran, s. 193-210.
- Senge, P. M. (1996). *Beşinci Disiplin Öğrenen Örgüt Düşünüşü ve Uygulaması*, (çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Seshadri, D. V. R. ve Tripathy, A. (2006). "Innovation Through Intrapreneurship: The Road Less Travelled", *Vikalpa*, Vol. 31, Issue 1, March, s. 17-29.
- Seymen, O. A. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering): Süreç-Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Basım, İstanbul.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, Issue 3, s. 1-16.
- Soysal, A. (2010). "Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 65., Sayı 1, Ankara, s. 83-114.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*, (Güncellenmemiş Kitap), Elit Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, 3. Baskı, Alfa Basım, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Yenilenmiş 3. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.

- Telimen, O. (1989). “İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi”, *İSO Dergisi*, Yay.24 S. 285, İstanbul, s. 131-160.
- Temizel, Fatih (ed.), (2012). *Dış Ticarete Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayını: 2480, Açıköğretim Fakültesi Yayını: 1451, Eskişehir.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Toftoy, C. N. ve Chatterjee, J. (2004). The Intrapreneurial Revolution: Now Is The Time For Action,
<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper192.pdf>(20.01.2013).
- Toker, K. (2007). “Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi’ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Topaloğlu, C. ve Kaya, U. (2008). “Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 4, Yıl 4, Sayı 1, s. 23-50.
- Tuna, Ö. ve Çakırer, M. A. (2008). “Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi”, Sahibi: Ali Altuntaş, Editör: H. Hüseyin Bayraklı, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 257-272.
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*, Ekin Basım, Bursa.
- Turan, Ş. (2011). “Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma”, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- TUSİAD (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*, TUSİAD Yayınları No: 340/ 12, İstanbul.
- Türksoy, A. ve Türksoy, S. S. (2007). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, s. 83-104.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Waclawski, J. ve Church, A. H. (ed.) (2001). “Introduction and Overview of Organization Development as a Data-Driven Approach for Organizational

Change” (Chapter One) , Organization Development as a Data-Driven Approach for Organizational Change, United States of America: Pfeiffer.

Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*, Nobel Kitabevi, İstanbul.

Yamen, M. (2010). “*Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*”, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Yazıcıoğlu İ., Sökmen, A. ve Sökmen, A. (2011). “Şirket İçi Girişimcilik: Adana’daki Sanayi Kuruluş Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, Konya, s. 273-283.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişiminin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Zeren, H. E. (2012). “Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü”, (ed: Ahmet Hamdi Aydın, Mahmut Yardımcıoğlu), *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kahramanmaraş, s. 95-104.

Zimmerman, J. H. (1998). “The Principles of Managing Change”, *Human Resource Focus*, Vol. 72, Issue 2, s. 15-23.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/intrapreneur>(19.01.2013).

<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/ne-kadar-girisimcisiniz-/267>(20.01.2013)

http://girisimcilik.atilim.edu.tr/?page_id=12 (14.01.2013).

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, “Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik” ile ilgilidir. Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevapların tam ve eksiksiz olması, çalışma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek, sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Yoğun iş temposunuza rağmen anket formumuzu yanıtlamayı kabul ederek, araştırmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Gülşah ARAT

A) KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER

Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Ayrılmış
Eğitim Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
İşletmede Çalıştığınız Departman
İşletmedeki Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Bu İşletme Kaçınıcı İşyeriniz?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

B) İŞLETMENİZİ SON 5 YILA AİT DEĞİŞİM DURUMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ

(1)	İşletme tamamen değişti
(2)	İşletmede büyük ölçüde bir değişim yaşandı
(3)	Kararsızım
(4)	İşletmede büyük bir değişim yaşanmadı
(5)	İşletmede hiçbir değişim yaşanmadı

C) İŞLETMENİZİ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ

1= Tamamen Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizasyon kadrosu, bilgili ve teknik elemanlardan oluşmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar, amirlerine kolayca ulaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar, fikir ve düşüncelerini her ortamda çekinmeden dile getirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bir yatırım aracı olarak değerlendirilmekte ve bu faaliyetlere önem verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletme içinde internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizde değişim yönetimi uygulamaları başarı ile sonuçlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletme, çağdaş ve uygun prosedür ve politikaları benimser ve izler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strateji ve planlardaki değişiklikler, en kısa zamanda çalışanlara duyurulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emir komuta zinciri ve görevler, açıkça belirlenmiş ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletme içerisinde katılımcı bir yaklaşımla kararlar alınır ve problemler çözülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim yönetimi uygulamalarına yönelik eğitim programları mevcuttur ve bu programlara tüm personel katılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karar verme sürecinde, işi bizzat yapanın görüşlerine başvurulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlara görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizasyon çalışanları, farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buluşçuluk cesaretlendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizde değişim yönetimi uygulamalarında, dirençle karşı karşıya kalınmamıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yetki devri ve güçlendirmeye önem veren bir yönetim anlayışı hâkimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çok boyutlu düşünmeye önem veren, değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte, yenilikçi liderler mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çalışanların buluşçuluğunu geliştirme konusunda cesaretlendirici yaklaşımlar uygulanır.	()	()	()	()	()
Olumsuz tavır içinde olan ve sürekli eleştiride bulunanlar, işletmeden uzaklaştırılır.	()	()	()	()	()
Çalışanlar birbirlerinin fikirlerine saygı duyarlar.	()	()	()	()	()
Ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir.	()	()	()	()	()
Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğine önem verilir.	()	()	()	()	()
Kurumsal değerlere tüm personel sahip çıkar.	()	()	()	()	()
Yüksek bir organizasyonel performans kültürü ve kaliteyi artıran çalışma değerleri vardır.	()	()	()	()	()
Çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirler desteklenir.	()	()	()	()	()
Ekip çalışması yaklaşımı desteklenir.	()	()	()	()	()
Yeniliğe yönelik faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenir.	()	()	()	()	()

D) İŞLETMENİZİ İÇ GİRİŞİMCİLİĞE İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ

<i>1=Tamamen Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
Hizmetleri, hizmet süreç ve sistemlerini farklılaştırır.	()	()	()	()	()
Yeni hizmet, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları meydana getirmede ilk olmaya önem verir.	()	()	()	()	()
Yeni hizmet ve teknoloji geliştirmek için, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırır.	()	()	()	()	()
Yenilik ve buluşçuluğu teşvik etmek için, yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygular.	()	()	()	()	()
Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanır.	()	()	()	()	()
Faaliyet gösterilen endüstride, iş kollarını sürekli olarak genişletir.	()	()	()	()	()
Faaliyet gösterilen ana bölgenin dışında, faaliyet alanı ile ilgili yeni işler alır ve/veya yeni işletmeler açar.	()	()	()	()	()
Faaliyet alanının haricinde, yeni sektörlere yatırım yapar.	()	()	()	()	()
Var olan hizmetler için yeni iş/işletme fırsatları arar.	()	()	()	()	()
Üst yönetim, örgütün rekabet avantajını arttırmak üzere cesur bir yaklaşımla inisiyatif kullanır.	()	()	()	()	()
Amaçları başarmak için küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih eder.	()	()	()	()	()
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda, beklemek yerine, cesur davranarak karar alır.	()	()	()	()	()
Rakipleri takip etmek yerine, onların önünde olma çabası içerisindedir.	()	()	()	()	()
Olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği tahmin ederek olaylara yön vermeyi amaçlar.	()	()	()	()	()
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirir.	()	()	()	()	()
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlar.	()	()	()	()	()
Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize eder.	()	()	()	()	()
Çalışanları yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitir.	()	()	()	()	()
Kayıbetme ihtimaline rağmen, yeni fırsatlardan yararlanabilmek için faaliyetlerde bulunur.	()	()	()	()	()
Pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etmek için gerekirse borçlanır.	()	()	()	()	()
Rekabet avantajı elde edebilmek için çok büyük kaynaklar tahsis eder.	()	()	()	()	()
Yüksek risk taşıyan projeleri uygular.	()	()	()	()	()
Her bir birime, kendi içinde faaliyetlerini yönetme sorumluluğu verir.	()	()	()	()	()
Çalışanların her kademedede yetkilerini artıracak şekilde örgüt yapılarını değiştirir.	()	()	()	()	()
Çalışanlara kendi işlerinde, kendi kararlarını alabilecekleri bir çalışma ortamı sağlar.	()	()	()	()	()
Pazarda rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabası içindedir.	()	()	()	()	()
Tüketicinin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, hizmet çeşitliliğini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunur.	()	()	()	()	()
Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele eder.	()	()	()	()	()
Yaptığı işleri sürekli olarak diğer işletmelerle kıyaslar.	()	()	()	()	()

Cevapladığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Denizli’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Denizli’de tamamladıktan sonra, 2010 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünden mezun oldu. 2011 – 2012 yılları arasında özel bir şirkette İşe Alım Uzmanı olarak görev yaptı. Aynı zamanda 2011 yılında Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Şu an özel bir şirkette İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görev yapmaktadır.