

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİ
DESTEKLEYEN FAKTÖRLER:
“İÇ GİRİŞİMCİLİK”**

**HAZIRLAYAN
SELİN GÖÇMEN**

**DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
DOÇ. DR. MELTEM ONAY ÖZKAYA**

MANİSA, 2007

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu:

Üniv. Kodu:

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin yazarının

Soyadı: GÖÇMEN

Adı: SELİN

Tezin Türkçe adı: İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER “İÇ GİRİŞİMCİLİK”

Tezin Yabancı adı: FACTORS SUPPORTING ENTRAPRENEURSHIP FEATURE IN BUSINESS : INTRAPRENEURSHIP

Tezin yapıldığı

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ **Yılı:** 2007

Diğer kuruluşlar:

Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans (X)
2- Doktora
3- Tıpta uzmanlık
4- Sanatta yeterlilik

Dili: Türkçe
Sayfa sayısı: 175
Referans sayısı: 132

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Doç. Dr.

Adı: Meltem

Soyadı: ONAY ÖZKAYA

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe anahtar kelimeler:

- 1- İç Girişimcilik
- 2- İç Girişimci
- 3- Örgütsel Faktörler
- 4- Çevresel Faktörler
- 5- Girişimcilik

İngilizce anahtar kelimeler:

- 1- Intrapreneurship
- 2- Intrapreneur
- 3- Organizational Factors
- 4- Environmental Factors
- 5- Entrapreneurship

Tarih:

İmza :

ÖZET

İç Girişimcilik; bir örgütsel ağ içinde veya bir kurulu işletme içinde kendi yeteneklerini kanıtlamış bireylerin diğer insanlarla ilişkilerini geliştirerek, iletişim kurarak ve bunları kendi yetenek ve değerleriyle yoğurup değerlendirerek kendilerini tanıyıp keşfetmeleri ve kendilerinin farkına varmalarıyla başlayan, bir başka girişimciliğin içinde filizlenen bir girişimcilik türüdür.

İç girişimciliğin örgütün başarısı ve örgütün yaşam kalitesi açısından önemi göz önünde bulundurularak yapılmış olan araştırmanın temel amacı; işletmelerde girişim yönelimlerini etkileyen faktörleri tespit edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için ele alınan işletmelerde iç girişimciliği oluşturan bileşenler; örgütsel, çevresel algı ve performans kriterleri dikkate alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

İzmir ve Manisa’da faaliyet gösteren üç farklı sektörde, altı işletmede üçyüz kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; ele alınan her bir faktörün işletmede “iç girişimcilik” boyutunu etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada, iç girişimcilik ile ilgili değişkenlerin; şehirler, sektörler, çalışan sayısı ve işletmenin faaliyet yılı ile de farklılıklar gösterdikleri görülmüştür. Bu araştırmanın iç girişimcilikle ilgili yazına katkıda bulunacağı beklenmektedir.

ABSTRACT

A kind of entrapreneurship that develops in another entrapreneurship is called intrapreneurship in which people who have proven talents in an organizational network or a settled enterprise improve the relations and communicate with other people, and collate the gain with their own talents and dignity starting by recognizing and discovering themselves.

Regarding intrapreneurship's organizational success and importance for life, the basic aim of research is to ascertain the effector factors of interference orientations. For this accession, in the investigated firms the components which formate intrapreneurship were examined to observe by taking account; organizational, environmental perception and performance criteria.

As a result of research that applicated over three hundered people who work in six businesses in three different sectors located in Izmir and Manisa; it was proved, every handled factor affect "intrapreneurship" dimension in business. Also in the research, it has seen that the variables about intrapreneurship show differences according to cities, sectors, number of labour and business activity year. It is anticipate, this research contribute to literature about intrapreneurship.

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İ Girişimcilik” adlı alışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/ 08/ 2007

Selin GÖÇMEN

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/.../2007 tarih vesayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi Selin GÖÇMEN' in "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik" Konulu tezi incelenmiş ve aday/.../.... tarihinde saat 'da/de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input type="checkbox"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/> *	OY ÇOKLUĞU	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/> **	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Evet

Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

TEŞEKKÜR

Tez çalışması her ne kadar bireysel bir çalışma ve çaba olarak kabul edilse de, akademik bilgi ve deneyimin, yönlendirici etkilerle tezin yapısı ve niteliklerini belirlemesi ana gerçektir. Bu çalışmada bana yol gösteren ve katkıda bulunan başta danışmanım Doç. Dr. Meltem ONAY ÖZKAYA' ya ve her zaman benim yanımda olan, beni destekleyen ve bana güç veren sevgili hocam Prof. Dr. Sevinç KÖSE' ye ve diğer tüm bölüm hocalarıma içten teşekkürlerimi sunmak isterim.

Ayrıca tüm hayatım boyunca her zaman maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili annem Caner DEMİRCİ ile Makine Yüksek Mühendisi Niyazi ÇAVUŞOĞLU' na ve emeği geçen tüm arkadaşlarıma katkılarından dolayı minnet duyduğumu iletmek isterim.

Araştırma sonucunda sunmuş olduğum verilerin yeni araştırmacılara yön göstermesi dileğiyle...

Selin GÖÇMEN

İÇİNDEKİLER

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
YEMİN METNİ.....	iv
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar	xiii
ŞEKİLLER.....	xvii
GİRİŞ.....	xviii

I. BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

A. GİRİŞİMCİLİK

1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı.....	1
2. Geçmişten Günümüze Girişimcilik.....	4
3. Girişimci Kavramı.....	6
4. Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler.....	10
a. Bireysel Yaklaşım.....	10
b. Çevresel Yaklaşım.....	11
c. Firma Yaklaşımı.....	11
5. Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler.....	12
6. Girişimcilik Türleri.....	19
a. Orijinal Girişimcilik.....	19
b. Kurumsal Girişimcilik.....	19

c. Profesyonel (Yönetici Girişimcilik).....	20
d. Teknik Girişimcilik.....	20
e. Girişimci Girişimciliği.....	20
f. Çevreci Girişimcilik.....	20
g. Fırsat Girişimciliği.....	21
h.Yaratıcı Girişimcilik.....	21
ı.Kamu Girişimciliği.....	21
i. İç Girişimcilik.....	21
7. Girişimcilik Kültürü.....	22
a. Tanım ve Özellikleri.....	22
b. Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	23
b.a. Kültürel Yapı.....	23
b.b. Aile Yapısı.....	33
b.c. Eğitim Kurumları.....	34
b.d. Din Faktörü.....	34
b.e. Liderlik Tarzı.....	35
b.f. Örgüt Kültürü.....	36
b.g. Teknoloji ve Strateji.....	40
b.h. Kitle İletişim Araçları.....	41
b.ı. Ekonomik Faktörler.....	42

II. BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER

A. İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	44
1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı.....	45
2. İç Girişimciliğin Önemi.....	47
3. İç Girişimci Kavramı.....	50
4. İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler.....	51

5. İç Girişimcilik İçin Gerekenler.....	52
6. İç Girişimcilik Süreci.....	54
a. Fırsat Tanımlama.....	54
b. Kaynaklar.....	55
c. Organizasyon.....	56
d. İç Girişimci.....	57
7. İç Girişimciliğin Başarı Şartları.....	57
a. Üst Düzey Yönetimin Tam Desteği.....	57
b. Program İçin Bazı Parametreler Oluşturmak.....	58
c. Örgütteki Potansiyel İç Girişimcileri Bulmak ve Onları Teşvik Etmek.....	58
d. Yönetmel Becerileri Geliştirmek.....	58
e. İç Girişimcilerden Oluşan Bir Takım Kurmak.....	58
f. İç Girişimcilere Kaynak Sağlamak.....	59
g. İç Girişimcilere Fırsatlar Sunmak.....	59
h. İç Girişimciler İçin Uygun Bir Örgütsel İklim Yaratmak.....	59
ı. Destek Mekanizmaları Oluşturmak.....	59
8. Örgüt Açısından İç Girişimcilik.....	59
9. İç Girişimcilerin Motivasyonu.....	60
a. Kişiliğe İlişkin Motivasyon.....	60
b. Dışsal ve Ödül – Temelli Motivasyon.....	60
c. Geçmiş Deneyim ve Gelecekteki Mesleki Kariyere İlişkin Motivasyon.....	61
d. Örgütsel Motivasyon Araçları.....	61
10. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar.....	61
11. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları.....	63
a. Vizyonun Geliştirilmesi.....	64
b. Yeniliklerin Özendirilmesi.....	64
c. İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması.....	64
d. Takımların Oluşturulması.....	65

B. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	65
1. Girişimci ve İç Girişimcinin Benzer Özellikleri.....	67
2. Girişimci ve İç Girişimcinin Farklı Özellikleri.....	67
C. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI İÇERİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	67
D. İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER.....	71
1. İç Girişimcilğe İlişkin Faktörler.....	71
a. Yenilik.....	71
b. Farklılaşma.....	73
c. Yeni Girişim.....	74
d. Proaktif Davranış.....	75
e. Yenilenme Yönelimi.....	75
2. Örgütsel Değişkenlere İlişkin Faktörler.....	76
a. Örgütsel / Yönetimsel Destek.....	76
b. Yenilik ve Girişimcilğe Teşvik.....	78
c. Stratejiye Önem Verme.....	80
d. Destekleyici Yapı / Süreç.....	81
e. Risk / Başarısızlığa Tolerans ve Ödül Sistemi.....	84
f. Kaynak Varlığı.....	86
3. Çevresel Algıya İlişkin Faktörler.....	86
a. Çevresel Dinamizm.....	87
b. Teknoloji ve Moda.....	88
c. Pazar ve Dağıtım.....	89
d. Çevresel Olumsuzluklar.....	90
4. Örgütsel Performansa İlişkin Faktörler.....	90

III. BÖLÜM

İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER “İÇ GİRİŞİMCİLİK”

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNERMELERİ.....	93
1. Araştırmanın Amacı.....	93
2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	94
3. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri.....	95
B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	97
1. Araştırmanın Örneklem Grubu.....	97
2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	98
3. Verilerin Toplanması.....	99
4. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	100
C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	101
1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular.....	101
a. İşletmelerin Faaliyet Yılı.....	101
b. İşletmelerdeki Çalışan Sayısı.....	102
c. Faaliyette Bulunulan Sektör.....	102
d. Faaliyette Bulunulan Şehir.....	103
2. İç Girişimcilik Faktörünü Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları.....	103
a. Faktör Analizi.....	103
b. İç Girişimcilik Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	106
3. Örgütsel Faktörleri Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları.....	110
a. Faktör Analizi.....	110
b. Örgütsel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	112
4. Çevresel Faktörleri Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları.....	117
a. Faktör Analizi.....	117
b. Çevresel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	118
5. Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörlerine Etkisi...123	

a. Örgütsel Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	123
a.a. İç Girişimcilik Faktörleri ile Her Bir Örgütsel Yapı Faktörleri Arasındaki İlişki	125
b. Çevresel Algıya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	130
b.a. İç Girişimcilik Faktörleri ile Her Bir Çevresel Algılamaya İlişkin Faktörler Arasındaki İlişki.....	132
c. Örgütsel ve Çevresel Algılamaya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	135
6. Performans Faktörüne İlişkin Bulgular.....	138
a. Performans Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
b. Örgütsel Performansa İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	138
7. Kontrol Değişkenleri Açısından İç Girişimcilik.....	142
a. Endüstri Değişkeni Açısından İç Girişimcilik.....	142
b. Faaliyet Yılı Açısından İç Girişimcilik	144
c. Çalışan Sayısı (Büüklük) Değişkeni Açısından İç Girişimcilik.....	145
d. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Şehir Değişkenine Göre İç Girişimcilik.....	148
D. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	150
KAYNAKÇA.....	159
Ek.1. İç Girişimcilik Anket Formu.....	172

TABLULAR

Tablo 1. Geleneksel Yönetici ve Girişimcinin Karşılaştırması.....	12
Tablo 2. Girişimcilerin Temel Özellikleri.....	18
Tablo 3. Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 4: İşletmelerin Faaliyet Yılı.....	102
Tablo 5: İşletmelerdeki Çalışan Sayısı.....	102
Tablo 6: Faaliyette Bulunulan Sektör.....	103
Tablo 7: Faaliyette Bulunulan Şehir.....	103
Tablo 8: İç Girişimciliğe İlişkin Faktör Analizi.....	105
Tablo 9: Yenilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	106
Tablo 10: Farklılaşma Yönelimi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	107
Tablo 11: Yeni Girişim Yönelimi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	107
Tablo 12: Proaktif Davranış Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	108
Tablo 13: Örgütsel Yenilenme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	109
Tablo 14: Ele Alınan İç Girişim Faktörlerinin Genel Ortalamaları.....	109
Tablo 15: Örgütsel Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi.....	111
Tablo 16: Örgütsel ve Yönetmel Destek Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	113
Tablo 17: Yenilik ve Girişimciliğe Teşvik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	113
Tablo 18: Stratejiye Önem Verme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler... 	114
Tablo 19: Destekleyici Yapı / Süreç Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler... 	115

Tablo 20: Risk / Başarısızlığa Tolerans ve Ödül Sistemi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	115
Tablo 21: Kaynak Varlığı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	116
Tablo 22: Örgütsel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	117
Tablo 23: Çevresel Algıya İlişkin Faktör Analizi.....	118
Tablo 24: Çevresel Dinamizm Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	119
Tablo 25: Teknoloji ve Moda Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	119
Tablo 26: Pazar ve Dağıtım Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	120
Tablo 27: Çevresel Olumsuzluklar Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.	121
Tablo 28: Örgütsel Değişkenler ve Çevresel Algıya İlişkin Faktörler ve İç Girişim Faktörünün Birbirleri İle İlişkisi	122
Tablo 29: Örgütsel Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerine Etkisi.....	123
Tablo 29.1: İç Girişimciliği Destekleyen, Örgütsel Yapı Değişkenleri.....	124
Tablo 30: Yenilik Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	125
Tablo 31: Farklılık Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	126
Tablo 32: Yeni Girişim Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	127
Tablo 33: Proaktif Davranış Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	128
Tablo 34: Yenilenme Yönelimi Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	129
Tablo 35: Çevresel Algıya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerine Etkisi.....	131
Tablo 35.1: İç Girişimciliği Destekleyen, Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler.....	131

Tablo 36: Yenilik Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki.....	132
Tablo 37: Farklılık Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki.....	133
Tablo 38: Yeni Girişim Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki.....	134
Tablo 39: Proaktif Davranış Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki.....	134
Tablo 40: Yenilenme Yönelimi Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki.....	135
Tablo 41: Örgütsel ve Çevresel Algılamaya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	135
Tablo 41.1: İç Girişimciliği Destekleyen Faktörlerin, Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler ile Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	136
Tablo 42: Performans Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
Tablo 42.1: Performans Faktörü ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişki.....	139
Tablo 42.2: İç Girişimcilik Faktörünü Oluşturan Değişkenlerin, Performans Faktörü ile İlişkisi.....	139
Tablo 42.3: Performans Faktörünü Oluşturan Değişkenlerin, İç girişimcilik ile İlişkisi	140
Tablo 43: Endüstri Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	143
Tablo 43.1: İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Değişkenlerin, Sektörlere Göre Farklılıkları.....	143
Tablo 44: Faaliyet Yılı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	144

Tablo 44.1: İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Değişkenlerin, Faaliyet Yılına Göre Farklılıkları.....	145
Tablo 45: Çalışan Sayısı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	146
Tablo 45.1. İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Değişkenlerin, Çalışan Sayısına Göre Farklılıkları	146
Tablo 46. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Şehir Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Ortalamalar.....	148
Tablo 47: İç Girişimcilik İle Faaliyette Bulunulan Şehir Değişkeni Arasındaki t Testi Sonuçları.....	149

ŞEKİLLER

Şekil 1. Girişimcilik.....	4
Şekil 2. İç Girişimcilik Sürecinin Temel Unsurları.....	54
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	95

GİRİŞ

Değişim, günümüzde yaşamı belirleyen temel kuraldır. Gerek iç gerekse de dış çevreyle sürekli etkileşim içerisinde olan işletmelerin, bu değişimlerden etkilenmeden hayatlarını sürdürmelerine imkan bulunmamaktadır. Bu nedenle girişimci bir örgüt, çevrenin kendisine sunduğu değişim parametrelerini tanımak ve onlarla uyum içerisinde yaşamak zorundadır; çünkü, bu değişimler; faaliyet gösterilen alanı daha karmaşık hale getirmekte ve işletmeleri yenilik ve farklılaşmaya itmektedir.

Rekabet, hız, değişim, risk, belirsizlik ve dinamizm gibi kavramların çalışma yaşamının hatta bireysel yaşamın içerisine hızla girdiği görülmektedir. Dolayısıyla, günümüz girişim ve işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmek için girişimsel bir düşünce sistemine sahip olmaları ve bu düşünce sistemini de hayatlarına yansıtması olmaları yani sürdürülebilir bir girişimsel düşünceyi taşımaları gerekmektedir; çünkü sayılan dışsal oluşumlar birçok örgüt için içsel belirsizliğe sebep olmaktadır. Bu nedenle, örgütler sözü edilen oluşumlara cevap verebilmek ve ayakta durabilmek amacıyla yapı, sistem, süreç ve stratejilerini sürekli olarak yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Diğer bir deyişle; belirsiz ve dinamik olan çevresel koşullara ve değişimlere cevap verebilen örgütler başarıyı yakalayabilmekte ve hayatta kalmayı başarabilmektedirler.

Her an yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıkabileceği bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler, başarılı olabilmek için hem tehditleri kontrol edebilmeli hem de fırsatlardan yararlanabilmelidirler. Tehditleri kontrol edip fırsatlardan yararlanmak ise girişimci düşünceye sahip olabilme ve girişimci yönetim uygulamalarını yerine getirebilmeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle girişimcilik faaliyetleri, sadece üretim faktörlerini bir araya getirmek veya yeni bir işletme kurmakla sınırlı kalmamakta; var olan bütün organizasyonlarda yapılan faaliyetleri ve değişimleri de kapsamaktadır.

Mevcut bir organizasyon içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilme kabiliyeti iç girişimcilik kavramıyla açıklanabilmektedir. İç girişimcilik kavramının temelinde, girişimcilik düşüncesinin organizasyonun içerisine doğru çekilmesi

yatmaktadır. Organizasyon içerisindeki girişimci düşüncenin temelinde yatan mantık; yenilik, risk alma ve aktif rekabet hareketleri yolu ile organizasyona canlılık kazandırmak, performansı arttırmak ve rekabet gücünü iyileştirmektir. İç girişimcilik, değişim yaparak fırsat yaratmanın, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmanın ve lider işletme olmanın temel yöntemidir.

Araştırmanın temel amacı, bilinen girişimcilik anlayışından farklı olarak var olan bir organizasyon içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetlerini ortaya çıkarmak ve girişim yönelimlerini etkileyen faktörleri tespit edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için ele alınan firmalarda iç girişimciliği oluşturan bileşenler; iç girişimcilik üzerine etkisi olan örgütsel faktörler; örgütsel faktörlerin girişimciliğe verilen önemi ve çevresel özelliklerin girişimciliğe verilen önemi üzerindeki etkileri; iç girişimciliğe verilen önemin örgütsel performans üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır

Araştırmada “iç girişimcilik” konusunda, Dr. Atılhan Naktiyok’un (2004) İstanbul Sanayi Odası’nda kayıtlı bulunan 200 büyük kuruluşun sadece üst düzey yöneticileri ile yapmış olduğu çalışma özellikle dikkate alınmıştır.

İzmir ve Manisa illerinde üç farklı sektörde faaliyet gösteren altı işletmede girişim yönelimlerini etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik yapılan araştırmanın; “iç girişimcilik” ile ilgili yazına katkıda bulunacağı tahmin edilmektedir. Diğer yandan Dr. Naktiyok’un yapmış olduğu araştırmadan farklı olarak araştırmanın örneklem grubu içerisinde; işletmelerdeki idari kadroda çalışanların tümü ile üretim bölümünde çalışan sorumluluk ve karar yetkisine sahip ustabaşılar (formenler) bulunmaktadır. Dolayısıyla yapılan araştırmanın “iç girişimcilik” konusuna farklı bir perspektiften bakılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, iç girişimciliği de kapsayan **girişimcilik** kavramı ele alınmıştır. Girişimcilik, bu bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenmiş; girişimciliğin tarihsel süreç içerisindeki yeri, girişimcilerde bulunması gereken özellikler, girişimcilik türleri ve girişimcilik kültürü aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; **iç girişimcilik** kavramı ve **iç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörler** ele alınmıştır. İç girişimcilik bu bölümde ayrıntılı bir

şekilde incelenmiş; iç girişimcide olması gereken özellikler, iç girişimcilik süreci, iç girişimciliğin başarı şartları, örgüt açısından iç girişimcilik, iç girişimcilerin motivasyonu, iç girişimcilik için gerekli koşullar, iç girişimcilik stratejisinin unsurları aktarılmış; girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları ile geleneksel yönetim ve iç girişimcilik kavramları karşılaştırılmış ayrıca işletmelerde iç girişimciliği destekleyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; araştırmaya ilişkin bilgiler; araştırmanın amacı, ön kabulleri ve sınırlılıkları, modeli ve önermeleri, yöntemi, araştırma bulguları ve değerlendirmesi düzeninde tasarlanmış ve alt başlıklar halinde aktarılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

A. GİRİŞİMCİLİK

1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Girişimcilik kavramı, bireysel ve toplumsal anlamda bir refah yarattığı için, uzun yıllar boyunca farklı grupların dikkatini çekmiş ve inceleme konusu olarak yazına girmiştir. Gerek akademisyenlerin gerekse özel sektörün ilgisini çeken girişimcilik, son yıllar da ilgi çekiciliğini korumaktadır.

Günümüzde ihtiyaçlar ve beklentiler hızla artmakta ancak bunları karşılayacak mal ve hizmetlerin üretimde kullanılması için gerekli kaynakların kıt olduğu da bilinmektedir. Ancak bahsedilen kıt kaynaklar (mal ve hizmetler), doğada serbest halde bulunan, bir bedeli olmayan kaynak değil, aksine sahip olunması için bir külfete katlanması gereken, bir değeri olan iktisadi kaynaklardır. Kıt kaynakların, sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde tanımlanan ekonomik etkinliklerin yerine getirilmesi de girişimcilik sayesinde olmaktadır (Tutar, 2003, s.161). Girişimcilikte kıt kaynaklar şeklinde ifade edilen üretim faktörlerinin, en uygun şekilde bir araya getirilmesine uğraşılmaktadır.

Girişimcilik alanında yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu; Neden bazı insanlar yeni fırsatları görme ya da yaratma yeteneğine sahip iken diğerleri bu tür bir özelliğe sahip değildir?, Neden bazı kişiler iş fikirlerini ya da hayallerini gerçek bir işletmeye dönüştürürken diğerleri bunu başaramaz?, Neden bazı girişimciler başarılı iken diğerleri başarısız olmaktadır? gibi sorulara yanıt aramışlardır (Arıkan, 2004, s.45).

Bunlar ve nice çoğaltılabilecek soru tiplerine cevap verebilmek için öncelikle girişimcilik kavramını incelemek gerekmektedir. Ancak girişimciliğin katkısı çok

eskiden beri bilinmesine karşın henüz ortak bir tanımda toplanamamıştır. Bununla birlikte, yazında görülen girişimcilik tanımlarının ortak noktaları; girişimcilerin başkalarının göremediği ya da algılayamadığı fırsatları sezip, bunları cazip birer iş fikrine dönüştürme yeteneğine sahip olan ve bu amaçla da risk alma yatkınlığının yüksek olmasıdır.

İlk defa Fransız düşünür ve yazarlarından J.B.Say tarafından kullanılan ve yazına onun vasıtasıyla giren “Girişimcilik” kavramı Fransızca “entreprendre” ve Almanca’da “unternehmen” sözcüklerinden türetilen ve Türkçe’de “üstlenmek” anlamına gelen bir fiili ifade eder. Bu ifadeye göre girişimci, bir işletmeyi organize eden, yöneten ve risk alabilen ve bunun sorumlulukları üstlenen kişidir. (Arıkan, 2004, s.45).

Girişimcilik kavramını sanayi toplumunun benzer kavramları olan sermayedar, kapitalist, patron, iş adamı gibi kavramlardan ayırmak gerekmektedir; çünkü son yıllarda bu kavrama yeni bir içerik kazandırarak; özellikle insan unsurunu, risk üstlenme ve piyasalaşma boyutları ile ekonomik değer yaratma özelliği ön plana çıkarılmaktadır. (Akmüt, 2003, s. 430).

Girişimci, kişiyi esas alan ve kişiye özgü özel yetenek, beceri ve zihinsel kapasitelere işaret eder iken, girişimcilik kavramı ise girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel adı olarak açıklanmaktadır. Girişimcilik girişim faaliyetini sonunda bireysel bağımsızlık, tatmin, haz gibi psikolojik, para, servet, gelir gibi bir ödül olan ekonomik, statü, itibar, güç gibi sosyolojik sonuçlara yol açan tehlike, tuzak, streslerle dolu ve özel gayret gerektiren bir değer yaratma sürecidir (Top, 2006, s.7).

Girişimcilik kavramı özellikle 20. yüzyılda daha çok risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve bunların hayata geçirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da açıkça anlaşılacağı üzere, girişimcilik geleneksel olarak bilindiği gibi sadece kişinin kendi işini kurması sürecini değil, mevcut bir işin değiştirilmesi ve geliştirilmesi veya yeni bir sektöre açılmasını içinde barındırmaktadır.

Girişimci her zaman bilinmeyenler ile uğraşan ve ilgilenen, gelecek hakkında düşünüp mevcut durumu iyi analiz edip yorumlayan, olasılıklardan olanaklar yaratarak yaratıcılık özelliğini de öne çıkaran kişidir. Yani girişimci risk almaktan kaçmayan, aldığı riskler ile yenilikler yaratabilen kişidir (İraz, 2005, s.s.149-150). Ayrıca eklemekte yarar görmektedir ki; girişimcilerde özellikle liderlik, cesaret, yöneticilik ve zamanı iyi kullanma vasıflarının üstün bulunması olması beklenmektedir (Bozgeyik, 2005, s.111).

Avrupa Komisyonu'nca benimsenen Avrupa' da Girişimcilik konulu Yeşil Kitap başlıklı yazıda **girişimcilik** şu şekilde ele alınmaktadır: Girişimcilik her şeyden önce ve en önemlisi bir zihniyettir. Bir kişinin, bağımsız olarak ya da bir organizasyon içinde, bir fırsatı saptama ve yeni bir değer yaratmak ya da ekonomik başarı elde etmek için bu fırsatın üzerine gitme motivasyonunu ve kapasitesini tanımlar. Girişimci kişi mevcut bir pazara girmek ve rekabet etmek, söz konusu pazarı değiştirmek, hatta yeni bir pazar yaratmak için yaratıcılıktan ya da yeniliklerden yararlanır. İş dünyasında yeni bir fikri başarıya götürmek, yaratıcılık ya da yenilikleri sağlam bir yönetim sistemiyle bütünleştirme ve bir işletmenin gelişimini yaşam çevriminin tüm evrelerinde optimize ederek koşullara uydurma becerisi gerektirir. Bu durum, günlük yönetim faaliyetlerinin ötesinde, işletme için hedefler koymayı ve bir strateji saptamayı gerektirir” (Döm, 2006, s.s.7-8).

Girişimcilik, birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap verebilen veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan bir süreci ifade etmektedir (Muzyka, 1995, s.352).

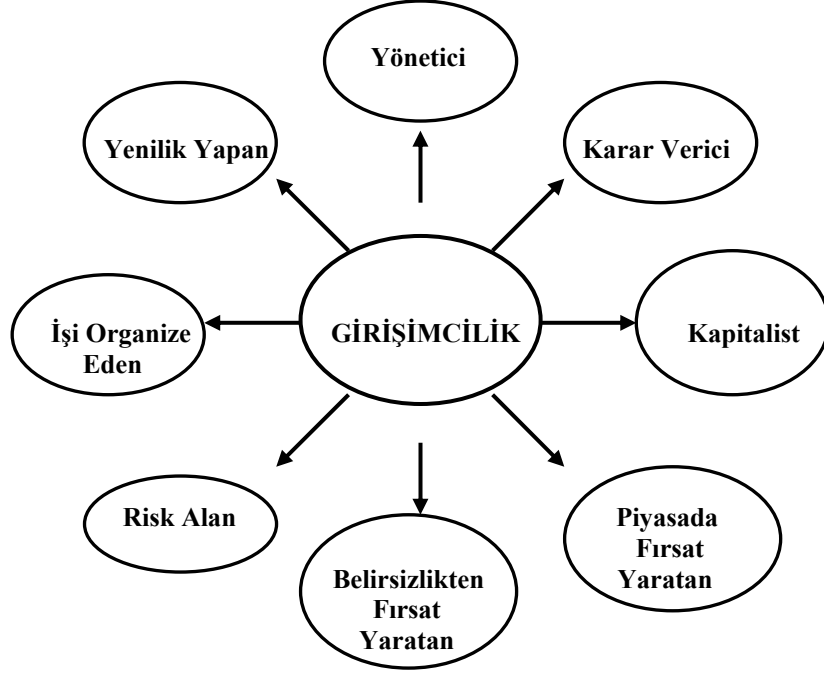
Girişimcilik; gerekli olan zaman ve çabayı ayırarak, finansal, sosyal ve psikolojik riskleri bir araya getirerek, parasal ve kişisel tatmin ödülü olarak farklı olan bir şeyi yaratma süreci olarak tanımlanabilmektedir (Coulter, 2001, s.4).

Peter Kilby ise tanımlama güçlüğü nedeniyle girişimciliği, hayali bir karakter olan “Tefarlumba”ya benzeterek şöyle demektedir: Büyük ve önemli bir hayvandır. Çeşitli tuzaklar kurularak pek çok kişi tarafından yakalanmasına rağmen, şimdiye dek hiç kimse onu esir etmeyi başaramamıştır. Onu gördüğünü söyleyenlerin tümü

muazzam ve çok heybetli olduğunu dile getirir. Bununla birlikte şimdiye kadar onun özellikleri hakkında fikir birliği sağlanamamıştır (Naktiyok, 2004, s.1).

Tüm bu tanımlardan hareketle girişimciliği tanımlamada kullanılan temel kavramları şekil yardımı ile göstermek gerekirse;

Şekil 1: Girişimcilik



Kaynak: Mcfadden T., Oheigeartaigh M.; “The Building of new Rural Micro-Entrepreneurship Model For Ireland Phase I” Working Paper, N. CIRL, 005-2002. s.6.

2. Geçmişten Günümüze Girişimcilik

Girişimcilik sadece günümüze özgü bir kavram değildir. Girişimciliğin ekonomiye çok önemli katkıları olmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde girişimcilik kavramı incelendiğinde, girişimcilik anlayışı ile ilgili bakış açıları çok farklı olmuştur. Girişimcilik kavramı, yüzyıllardır farklı şekillerde ele alınmış ve yazına aktarılmıştır.

Orta çağda girişimcilik kavramı, büyük projelerin ve üretimleri planlayan ve yöneten kişiyi ve onun yaptığı işi ifade etmekteydi. Aynı zamanda halkla ve hükümetle

olan parasal ilişkileri düzenleyen kişiler yine girişimcilerdi (Yurtsever, 2006, s.2). Ancak daha sonraki tanımlamalardan farklı olarak girişimciler bu dönemde, risk alan kişi olarak tanımlanmamaktadır. Risk altına girmeden sadece verilen kaynakları kullanarak projeleri planlamışlar ve yönetmişlerdir.

17. yüzyılda, girişimciler, hükümetle iş sözleşmeleri yapmakta, kar ve zararını kendileri yüklenmekteydi. Bu dönemde girişimcilik kavramı ilk kez risk kavramı ile birlikte anılmaya başlamıştır. Richard Cantillon, ekonomideki risk alma etkinliğini girişimcilikle ilişkilendirmiştir. Girişimciliği; fırsatları izlemeye aktif bir şekilde risk alma rolünü üstlenen kişinin yaptığı iş olarak tanımlamış ve girişimcinin rolünü belirli fiyattan alım yapmak ve belirsiz fiyattan satmak olarak görmüştür (Naktiyok, 2004, s.s.4-5).

18. yüzyılda girişimcilik kavramı risk üstlenmenin de ötesinde planlama, denetleme, örgütlenme hatta üretim faktörlerinin sahipliğini bile içermeye başlamıştır. Girişimci ile kapital sağlayan kişiler ayrı olarak görülmeye başlamıştır. Endüstri devrimi ile gelişen teknoloji, yenilikler ve icatların artmasına olanak sağlamıştır. Buda 19. yüzyıldaki girişimci etkinliğinin gelişimine gerekli verimli ortamı sağlamıştır. 19. yüzyılın başında ekonomist Jean Baptiste Say (1762-1832) girişimciyi; üretim faktörlerini birleştirip koordine ederek yeni bir sonuç ortaya çıkaran ve problemlerin üstesinden gelen biri olarak tanımlamıştır. 1934 yılında Joseph Schumpeter, girişimcilik faaliyetlerinin yenilik ve denenmemiş teknolojiler içerdiğini belirterek, kavrama yeni bir boyut eklemiştir. Schumpeter'e göre girişimcilik, yenilik ve kaynakların yeniden bileşimi yolu ile devamlı olarak yeni pazar geliştirme, teknolojik gelişmenin yararlarını maksimize etme ve eşsizlik ve yenilik üzerine odaklanma sürecidir (Naktiyok, 2004, s.5).

20. yüzyılda oluşan gelişmelerle birlikte Peter Drucker, girişimcilik faaliyetlerinin fırsatları maksimize etmeyi gerekli kıldığını ve girişimciliğin, ortaya çıkmamış ve geliştirilmemiş fırsatlara cevap verebildiği düzeyde etkin olabileceğini ifade etmiştir (Coulter, 2001, s.7).

Girişimciliğin deneme yanılma yoluyla gelişen bir kavram gibi algılanması yerine, sitemli bir gelişme/geliştirme çabası çerçevesinde ele alınması gerekmektedir.

Girişimciliğin deneyimleri ve bu deneyimlerin sonunda girişimcinin hangi yetkinlikleri/özellikleri kazandığı konusunda yapılacak çalışmalar girişimciliğin gelişimi konusunda sistematik bir bilgi birikimi oluşturmasına imkan verecektir (Erdoğmuş, 2001, s.536).

Anlatılan bilgiler ışığında, girişimcilik üç yüzyıl boyunca farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve farklı yönleri dile getirilerek geliştirilmiştir.

3. Girişimci Kavramı

Girişimcilik genel bir kavramdır ve bu kavram çeşitli özelliklerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Koç, girişimcilerin ortak özelliklerini değerlendirirken, girişimci kişiler olarak, Ford' un kurucusu Henry Ford' u, General Motors' un yaratıcısı ve yönetim bilimci Alfred Sloan'ı, ağdaş girişimci örneği olarak Bill Gates ve arkadaşlarını, Türk girişimci örneği olarak da Vehbi Koç' u saymaktadır (Öktem, 2003, s.172).

Günümüzde girişimci; ekonomistlerin geleneksel üretim öğeleri olan doğa, sermaye, iş gücü gibi üç temel üretim öğesinin yanında yer almaktadır. Bu durumda girişimci, mal ya da hizmet üretiminin yapılabilmesi için üretim öğelerini en iyi koşullar altında birleştiren kişidir (Budak, 2004, s.15).

Girişimci, riskleri tanımlayarak zarara uğrama ihtimalini minimize ederek yenilik yapma fırsatlarını sistemli analizle belirleyip fırsatlara yöneltir (Öktem, 2003, s.172). Dolayısıyla girişimcilik için fikir üretme, yenilik üretmek ya da bir geliştirme yapmak gerekmektedir (Kaya, 2004, s.47).

Yazında girişimci kavramları ile ilgili olarak ortak bir tanıma ulaşılamamakla beraber, yapılan tanımların ortak noktası arasında; girişimcinin başkalarının göremediği ya da algılayamadığı fırsatları görüp bir değer haline getirmesi ve bu amaçla da risk almaktan kaçmadıkları sayılabilmektedir (Arıkan, 2004, s.46).

Ekonomistlere göre **girişimci**, kaynakları, işgücünü, makine – teizatı ve diğer varlıkları bir araya getiren ve önceki değerlerinden daha fazla bir değer yaratmalarını sağlayan bir kişiyi ifade ederken, psikologlar için girişimci, bir şey elde etmek veya bir

şeye ulaşmak, denemeler yapmak, başarmak ve diğerlerinin elindeki otoriteyi almak ihtiyacında olan ve bu tür güdülerle güdülenen insanlar anlamına gelir. İşadamları için girişimci ise, bir tehdit unsuru ve saldırgan bir rakip anlamına gelebileceği gibi, bir müşteri, bir müttefik veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir kişidir (Arıkan, 2004, s.s.46-47).

Fransız ekonomist Richard Cantillon 1755 yılında girişimciyi; belirsiz fiyattan tekrar satmak amacıyla bir ürün için belirli bir fiyat ödeyerek onu satın alan, kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasıyla ilgili kararları veren ve bu sebeple de girişimin riskini üstlenen kişi olarak tanımlamıştır (Ivancevich, 1997, s.503).

Doğan'a göre girişimci; neyin ne miktarda üretileceğine, üretilen ürünlerin kimlere satılacağına, üretim için planlanan işlerin kimler tarafından yapılacağına, gelirlerin ve giderlerin ne olacağına ilişkin kararları veren kişidir (Doğan, 1986, s.7).

Ancak günümüzde girişimcilik tanımlarına bakıldığında, yerine getirdiği işlevlere göre çok çeşitli tanımları yapılmaktadır. Artık girişimci; fırsatları görebilen, gerekli olan kaynakları da bir araya getirerek (zaman, beceri ve çaba ile) fırsatları işleyebilme ve pazarlayabilme yeteneğine sahip olan, değer yaratabilen ve değer katabilen, rekabetçi pazarın riskini üstlenebilen ve yaptığı tüm bu faaliyetlerden ödül alan kişi olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok, 2004, s.9).

Timmons'a göre girişimci; bir şey yaratan, kaynakların yetersizliğini göz önünde bulundurmadan tüm fırsatları değerlendiren, bir vizyonu ve diğer kişileri de bu vizyonun peşinden sürükleyebilme becerisi olan ve bunun için gerekli irade ve çabayı gösteren, risk yüklenebilen kişidir (Yurtsever, 2006, s.3).

Girişimci, mal veya hizmet üretmek/pazarlamak üzere kar/zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişidir. Ancak kişinin kendi sermayesini veya başkalarının sermayelerini kullanıyor olması durumu değiştirmemektedir (Küçük, 2005, s.25).

Girişimciler, bir iş yapmaya girişen kişilerdir. Gerekli üretim faktörlerini bir araya getirerek girişimi başlatırlar, ayrıca üretim için gerekli finansal kaynakları,

üretmiş mal ve hizmeti değerlendireceği pazarı bulur ve ortaya çıkabilecek zararı da üzerine alabilirler (Küçük, 2005, s.25). Dolayısıyla girişimci ekonomik değerlerin yaratılmasındaki en önemli üretim faktörüdür (Dolgun, 2003, s.4).

Girişimci güncel olarak mevcut kaynakların ve yeteneklerin ötesine uzanarak önce fırsatları hayal eden, fırsatları arayan ve onları kovalayan, fırsatlara hazır olan ve onları tetikte bekleyen kişidir. Girişimci kısaca gerçek yaşamın, değişimin, zenginliğin, işin, toplumsal ve kişisel var olmanın, beklentinin ve toplumun, geleceği, özü ve kendisidir (Top, 2006, s.s.5-7). Girişimci ekonomik gelişmenin anahtarıdır. Girişimci bir 'karar üretici' dir. Girişimci, bir toplumsal görev olan üretimin örgütlenmesi görevini kişiselleştiren ve üstlenen kişidir. Ekonomik yaşamın hızla geliştiği bir dünyada bu görevin başarıyla yürütülmesi ve sonuca ulaştırılması belli bir yeteneğe sahip olmayı gerektirmektedir. Bu, bir hareketi başlatabilme veya kendiliğinden başlamış veya başlatılmış olan 'değişiklik' ile başa çıkabilme yeteneğidir. Hemen herkes değişikliğe karşı direnmekte ve onun getireceği baskılardan korunmak istemektedir. Girişimciler de bir yandan değişikliğe karşı direnip, onun getireceği baskılardan korunmak isterlerken diğer yandan da değişikliğin toplumsal açıdan kabul edilebilir olmasını sağlamaktadırlar (Eyüboğlu, 2004, s.10).

Girişimci; kendi işinin patronu olmakla beraber işini gerçekleştirirken, hem çalışan hem de işveren olmak durumundadır. Hem iyi bir çalışan, hem iyi bir yönetici hem de iyi bir işveren olan girişimci; gerektiğinde operasyonun bütün süreçlerini de üstlenebilmeli ve sorunlar karşısında çözüm bulabilmelidir. (http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020101/231).

Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilebilir mal ve hizmetleri bulup, üretmeye girişen ve yaratıcılığı ile buna şekil veren kişidir. Girişimci karlı veya yararlı gördüğü bir iş için emek ve sermayesini riske ederek girişimsel faaliyetlerini sürdürme cesaretini gösteren kişidir (Tutar, 2003, s.162).

Girişimciler diğer insanlardan zihinsel, ruhsal, tutumsal ve davranışsal olarak farklılık göstermektedirler. Girişimci olmayanlara kıyasla beceri, yetenek, kapasite, deneyim ve bilişsel algılama ve fırsatı fark edip yakalama yönlerinden farklılık gösterebilmektedir (Kirzner, 1997, s.61). Yine girişimciler; güçlü, hızlı ve esnek motive

olabilme, değer yaratmayı amaçlama ve risk alabilme, belirsizliğe karşı daha yüksek toleransa sahip olma ve belirsizliklerden kaçınmamaları, hızlı karar alabilme ve esnek olabilmeleri, kendilerine güven duygularının yüksek olması ve iç denetim odaklı olmaları yönünden diğer kişilerden farklı özellikler taşımaktadırlar (Top, 2006, s.5).

Girişimci bireyler problemlerin birden fazla çözümlerinin olabileceğini düşünen, hayal kurabilen, benzeşmek yerine farklılaşmayı göze alan, belirsizlikten kaçmayan, toplumsal kurallara körü körüne uymak yerine onları irdeleyebilen, pratik düşünen, problemin kaynağını pek çok alanda arayabilen, sınırları ve engelleri zorlayan, başkalarının yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlayan, kendi yeteneklerinin farkına varan ve onları ifade edebilen yaratıcı kişilerdir (Zimmerer, 1996, s.s.55-56).

1982-1992 yılları arasında yapılan çeşitli akademik yayınlara bakıldığında, girişimci ve girişimcilik ile ilgili yapılan tanımlarda belirlenen 77 tanımlamada en az 5 kez tekrarlanan 15 anahtar sözcük tespit edilmiştir. Bu gruplar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Başar, 2001, s.5);

1. Başlatma / Bulma / Yaratma
2. Yeni İşletme
3. Yenilik / Yeni Ürünler / Yeni Pazar
4. Fırsatların peşinde koşma
5. Risk Alma / Risk Yönetimi / Belirsizlik
6. Kar Arzusu / Kişisel Tatmin
7. Üretim Yolları ve Kaynaklar
8. Yönetim
9. Değer Yaratma
10. Büyüme Arzusu
11. Girişim
12. Değişim Yaratma
13. Sahiplik
14. Sorumluluk / Yetki
15. Strateji Oluşturma.

4. Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler

Girişimcilik uzun yıllardır farklı gruplar arasında tartışılmakta ve disiplinler arası farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu şekilde seyreden bir farklılık girişimcilik ile ilgili pek çok konuda olduğu gibi girişimci olmayı belirleyen faktörlere de yansımıştır. Araştırmanın bu bölümünde girişimci olmayı belirleyen faktörler; bireysel, çevresel ve örgütsel yaklaşımlar olmak üzere üç farklı açıdan incelenmiştir.

a. Bireysel Yaklaşım

Bireysellik yaklaşımını savunan araştırmacılar girişimciyi daha çok, psikolojik, demografik ve kişilik özellikleri üzerinde durarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılara göre psikolojik etki, kişilik özellikleri ve bireyin deneyimleri girişimci olmayı etkilemektedir (Naktiyok, 2004, s.s.13-14).

Bireysel yaklaşımın üzerinde önemle durduğu kişilik özellikleridir. Kişilik özelliklerinden hareketle, proaktif kişilik özelliğine sahip kişilerin girişimcilik özelliğini sergileme olasılığının daha yüksek olduğu inancı yaygındır. Dolayısıyla “yüksek motivasyon, kendine güven, yüksek enerji, yenilik ruhu, yüksek başarı beklentisi, iç kontrol odağı, sabır, risk alma, kendini yönlendirme, yüksek otonomi, bağımsızlık ihtiyacı ve çevreyi etkileyecek faaliyetleri yapmaya daha yatkın” olan kişilerin girişimci olma olasılığı daha yüksektir denilebilmektedir (Naktiyok, 2004, s.14).

Bireysel yaklaşım açısından bakıldığında demografik özelliklerde girişimci olmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu demografik özellikler arasında cinsiyet, eğitim, deneyim, yaş, aile desteği gibi değişkenler sayılabilmektedir (Coulter, 2001, s.s.16-17).

Araştırmacılar, girişimciyi farklı psikolojik ve kişilik özellikleri yükleyerek tanımlamaya çalıştıklarından, bireysel açıdan sadece demografik özelliklerin girişimciyi ortaya koymada yetersiz olduğu görüşü yaygın hale gelmiştir.

b. Çevresel Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre girişimci olmanın temelinde sadece bireysel etkiler bulunmamakta, çevresel özellikler ile bireysel özelliklerin karşılıklı etkileşimi bulunmaktadır. Çevresel yaklaşıma göre girişimcilik; sosyal, politik, ekonomik, teknolojik ve kültürel koşullara karşı bir tepkidir. Girişimcilik davranışı, bu koşullarla birlikte kişisel deneyim, kişilik, yetenek ve beceriler, demografik özelliklerden etkilenmektedir (Lee, 2000, s.s.402-403).

Kültür, çevre şartları içerisinde kişileri en fazla etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır; çünkü, kültür, insanları beslemekte ve sarmaktadır. Toplumun kültürel özellikleri, o topluma ait bireyleri yoğun bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla ekonomik etkinlikler de yerine getirilirken, toplumdaki değer ve normlar girişimcileri etkilemektedir. Bu değer ve normlar ise çoğunlukla kültür tarafından belirlenmektedir.

Kültürler arası farklılık girişimsel faaliyetleri de etkileyebilmektedir; çünkü, bir kültürde önemli olan bir davranış bir diğer kültürde önemli sayılmayabilmektedir. Bunun yanında toplumlardaki sosyal kurumlar da girişimsel faaliyetleri etkilemektedir; çünkü, sosyal yapının düzenlenmesine en önemli katkıyı yapan temel kural ve normlar bütünü olarak tanımlanan sosyal kurumlar (din, devlet, aile, eğitim vb.); bireylerin davranışını düzenleme, bireyi topluma hazırlama ve bireyle kurum arasındaki geleneksel ilişkiyi belirlemektedir (Eroğlu, 2000, s.8).

c. Firma Yaklaşımı

Firma yaklaşımı, var olan işletme içerisinde yapılan faaliyetlere odaklanmaktadır. Bu nedenle de var olan bir işletme de yapılan faaliyetler de girişimci olmayı belirlemektedir (Naktiyok, 2004, s.19).

Başarılı bir girişimci olmak için girişimsel bir faaliyeti başlatmak yetmemekte, girişimin büyümesi ve geliştirilmesi için çalışmalara devam edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla girişimcinin girişimci özellikleri taşıması yanında iyi bir yönetici vasıflarını da taşıması gerekmektedir.

Girişimcilerin, başarıları açısından yönetici özelliklerine sahip olmaları bir zorunluluk olmakla birlikte hiçbir zaman geleneksel yönetici olmamalıdır. Fırsatları aramak için, aktif değişimi arayan girişimci, finansal güvenliğini riske atmakta ve stratejik davranmaktadır. Stratejik davranmak, kaynak varlığı ile hareket etmekten ziyade fırsatları algılama gücüdür. Geleneksel yönetici ise bunun aksine kaynaklarına odaklanmaktadır. Bu noktada geleneksel yönetici ile girişimci birbirinden ayrılmaktadır. Yine geleneksel yönetici, ayrıntılı plan yapar, kural ve tabulara karşı aşırı duyarlıdır. Buna karşın, girişimci kural ve tabuları yol gösterici olarak görür ve hareket eğilimi daha yüksek olup daha atılgandır (Naktiyok, 2004, s.s.20-21).

Tablo 1: Geleneksel Yönetici ve Girişimcinin Karşılaştırması

Özellikler	Yönetici	Girişimci
Temel Motivasyon	Terfi ve Ödüller	Bağımsızlık ve Yaratıcılık
Zaman Yönelimi	Kısa Vadeli Amaçlar	Uzun Vadeli Amaçlar
Aktivite	Yetki Devri ve Denetim	Doğrudan İlgilenmek
Risk	Düşük	Ölçülü
Başarısızlığa Bakış	Kaçınma	Kabul

Kaynak: NAKTİYOK, Atılhan; İç Girişimcilik, Beta, 1. Baskı, İstanbul, Nisan, 2004, s.21.

5. Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler

Girişimcilik özellikleri kuşkusuz her birey için farklılıklar arz etmektedir. Bireyin kişilik özelliklerini belirleme sürecinin karmaşık olması ve ölçme işinin de subjektif unsurlar taşıması bu işi zorlaştıran en temel nokta olmaktadır. Bu sınırlayıcı unsurlar var olmakla birlikte, girişimcilik özellikleri ve başarılı girişimciyi diğer bireylerden ayıran temel özellikler ilgi odağı olmuş ve bu konuda çeşitli araştırmacılar başarılı girişimcilerin profilini çizmeye yönelik çok sayıda araştırma yapmışlardır (Döm; 2006, s.26).

Başarılı girişimcilerin özellikleri; yapılan araştırmalar, anket çalışmaları ve girişimcilerin hayat hikayelerine dayanılarak şu şekilde ortaya konulabilmektedir;

Hayal Kurmak ve Kourdurmak; insanlar daha çok iç dünyalarında karışıklık ve kaos durumunu yaşamaktadırlar. Dışarıda yaşanan kaos ise bireylerin iç dünyalarındaki kaosların dışarıya yansması sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla eğer dışarıdaki ortamın değişmesi arzu ediliyor ise öncelikle bireylerin iç dünyalarında değişimler meydana getirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle de girişimciler, hayal kurdukları ve kurdurabildikleri ölçüde başarılı olma yolunda ilerleyebilmektedirler (Yeniçeri, 2005, s.447).

Örgütsel Büyümeye İlişkin Hızı Doğru Ayarlamak; örgütsel büyüme bir örgüt için olumlu bir durum olsa da, örgütsel büyümeye ilişkin hızın iyi ayarlanması gerekmektedir. Çünkü çok hızlı veya çok yavaş büyümenin sonucunda olumsuzluklar ile karşılaşmak kaçınılmazdır. Girişimci doğru hızı belirlemek için, müşterilere ulaşma hızı, müşterilerini ve kısıtlı kaynaklarını tutma becerisi, rakiplerin büyüme hızı, kaynak kısıtları, iç finans kapasitesi ve hedefler gibi faktörleri dikkate almalıdır (<http://dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm>).

Strateji Uygulamayı Bilmek; girişimsel faaliyetlerin en vazgeçilmez olguları arasında doğru stratejiyi doğru yer ve zamanda uygulayabilmektir. Dolayısıyla başarılı bir girişimci varlıklarını ve kaynaklarını iyi tanımalı ve değerlendirmelidir. Gerekli olan durumlarda uzun ve kısa vadeli stratejiler belirleyebilmelidir. Ancak bu şekilde olursa rakiplerinin önüne geçebilecek ve uzun vadede başarıyı yakalayabilecektir. Ancak her zaman bir stratejiyi zamanında uygulamak yetmemekte, girişimcinin kişisel rol ve yeteneklerinin de yeterli olması gerekmektedir (Yeniçeri, 2005, s.s.447-448).

Fırsatları Yakalama ve Değerlendirme; çevredeki fırsatları görüp iyi bir şekilde değerlendirmek girişimsel bir faaliyet başlatmak bir girişimcinin yapması gereken en önemli faaliyettir. Fırsatların fark edilmesi ve değerlendirilmesinin girişimcinin özellikleri arasında sayılmasının en önemli nedeni; fırsatların herkes tarafından algılanıp değerlendirilememesidir. Dolayısıyla başarılı bir girişimci bu fırsatları hızlı bir şekilde fark edip değerlendirebilmesi durumunda başarıyı yakalayabilecektir (Yeniçeri, 2005, s.448).

Kişisel Sorumluluk Alma Duygusu; girişimciler çevrelerindeki olaylar karşısında ölçülü ve hesaplı riskleri almak arzusu taşıdıklarından kişisel sorumluluk alma duygusu üst düzeyde olan kişilerdir. Kişisel sorumluluk alma duygusu taşımazlar, kısa vadeli hesap ve planların peşinden koşup heveslerinin önüne geçemezler ise uzun vadeli başarıyı yakalama şansları çok düşük olacaktır (Yeniçeri, 2005, s.448).

Bağımsız Olma ve Başarma İhtiyacı; Girişimcilerin önemli bir özelliği de iş yapma ve başarı konusunda istek, şevk ve heyecanlarını hep canlı tutmalarıdır. Bağımsız olma ve başarma ihtiyacı arzusunun, öz denetim ve güvenle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Girişimciler kendileri ile ilgili olan olaylar hakkında denetimi ellerinde tutmak istemektedirler. Dolayısıyla başka insanlardan emir aldıklarında ya da başkalarının denetimi altında olduklarını hissettiklerinde yeterince verimli olamamaktadırlar. Yine girişimsel faaliyetlerini devam ettirirler iken sürekli olarak başarılı olacaklarını hissederek, faaliyetin sonunda bir başarısızlıkla karşılaşmak istememektedirler. McClelland, bireyin başarı ihtiyacı konusunda üç temel nokta üzerinde durmuştur (Golata, 1987, s.s.1519-1521). (a) Bireyin kendi amacını tespit etmesi, sorunların çözümünün kendi sorumluluğunda olması ve amaçlarına ulaşmak için çaba göstermesi, (b) Orta derecede risk almayı bilmesi ve işleri şansa bırakmaması, (c) Kararların sonucunu bilmesi ve görev yüklenmesi. Girişimci ile başarma ihtiyacı arasında önemli bir ilişki vardır. Çünkü girişimcinin bir girişimsel faaliyeti başlatması yeterli olmamakta, başarılı bir şekilde devam ettirebilmesi ve sonucunda da başarılı olması gerekmektedir. Girişimcileri kendi işlerini kurmaya yönelten güdülerden biri de başarılı olma ve başarma ihtiyacıdır. Neyin başarı olarak görüldüğü hususu da bireyden bireye değişmektedir (Burns, 2001, s.27).

Vizyon ve Misyon Sahibi Olma: Misyon bir bireyin ya da örgütün varlık nedenini ifade etmektedir. Vizyon ise; geleceğin fotoğrafının oluşturulması için geniş bir çerçevede bakabilmeyi ifade etmektedir. Girişimciler misyon yükledikleri kadar örgütlerin ve işlerinin geleceklerine ilişkin düşünsel bir hayali de barındırmaktadırlar. Girişimci için vizyon kalıplarının dışına çıkma ve yaratıcı düşüncenin aktif hale taşınması önemli olmaktadır. Dolayısıyla girişimci amaçlarını, amaçlara ulaşmak için yollarını hesaplayan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiçbir zaman maceracı bir tavır sergileyen kişi olmamaktadır (Yeniçeri, 2005, s.449).

Proaktif Kişilik Sergileme: Bir girişimcinin başarılı olabilmesi için en gerekli olan şartlardan birisi de proaktif kişilik sergilemesi ve bunu yönetimine aktarabilmesidir. Bunun yanında geleneksel yöneticilerin aksine proaktif kişilik sergileyen girişimciler, günlük operasyonel çalışmaların işleyişine kafa yorarlar, aynı zamanda geleceğe yönelik atacağı adımlarının planını da şimdiden yapmaktadırlar. Proaktif kişilik özelliği sergileyen girişimciler; sorunlar ortaya çıktığında müdahale etmek yerine, henüz çıkmadan gerekli görülen önlemleri alan ve çalışmalarını bu düşünce yapısıyla yönlendiren kişiler olmaktadır (Yeniçeri, 2005, s.449)

Yenilik Oluşturma Çabası; Girişimciler yenilik fikrini hayatlarının her noktasına yerleştirmek ve bu şekilde faaliyetlerde bulunmak durumundadır. Aksi halde eski yöntem ve tekniklerle ne başarıyı yakalayabilir ne de uzun vadeli bir girişimsel faaliyetin kahramanı olabilecektir. Yenilik fikriyle girişimciler mevcut kaynaklarını zenginlik yaratma potansiyeline çevirebilecekler hatta yeni zengin kaynaklara sahip olabileceklerdir.

Yaratıcılık; Yaratıcılık, yeni bir düşünce veya fikir yaratma yeteneğidir. Girişimcilik sürecinin en önemli fonksiyonlarından birisi de yaratıcılık ve bu sürecin sonunda ortaya çıkan yeniliktir. Yeni bir şeyi ortaya koyan ve var olan bir ürün, süreç veya hizmeti geliştiren girişimci, bunu yaparken temel olarak yaratıcılık sürecinden yararlanır. Bir kişinin girişimci olabilmesi için yaratıcı bir fikri hayal aşamasından sistemli, mantıklı ve uygulanabilir bir hale getirmesi gerekmektedir (Van, 1998, s.2).

Objektif Olma; Özellikle Türkiye’ de aile şirketlerinin yaygın olarak faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Bunun en önemli nedeninin aile bireylerine duyulan güven duygusudur. Genellikle girişimci işletmelerin aile şirketleri olduğu da bilinmektedir. Güven duygusunun aile bireyleri arasında, dışarıdaki bireyler arasında olduğundan daha fazla gelişmiş olması sebebiyle de; yönetim kadrolarını aile bireyleri oluşturmaktadır. Ancak gerçek girişimciler süreçlerde ve uzmanlık gerektiren işlerde objektif davranarak işi uzmanlarına bırakmayı tercih etmektedirler. Başarılarının altında yatan unsulardan birisi de bu olmaktadır (Döm, 2006, s.27).

Belirsizlikle Yaşama Becerisi ve Risk Alabilme; Belirsizlik durumunda bilgiler ya sınıflandırılmayacak kadar fazla ve zordur ya da bilgiler eksiktir. Girişimcinin böyle

durumlarda karar verme yeteneğinin olması gerekmektedir. Girişimci olmak; kumar oynamak ya da nedensiz yere risk almak anlamını taşımamaktadır. Aksine işletmenin geleceğini tehdit altına sokacak büyük risklere girmekten ve bu yönde karar almaktan kaçınmak demektir. Bu nedenle de başarılı girişimci orta düzeyde risk alan kişi olmaktadır. Girişimcinin kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması, projelerini yerine başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için de risk alabilmesi ve çalışması gerekmektedir.

Geri Bildirim İhtiyacı; Geri bildirim girişimcilerin gerekli düzeltmeleri yapmalarına ve geleceğe yönelik strateji ve planlamalarına alt yapı sağlayacağından önemli görülmektedir. Ancak geri bildirim olumlu olması şart değildir. Başarısızlık durumunda bile geri bildirim alınmasıyla zamanında bir müdahale fırsatı doğacağından buda belki strateji değişikliğine yöneltebilecektir. Dolayısıyla olumlu ya da olumsuz geri bildirim, girişimcinin girişimsel faaliyeti için önemli hale gelmektedir.

İçsel Denetim Odağı; Bireylerin denetimi iç denetim odağı ve dış denetim odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış denetim odağı yüksek bireyler; hayatlarındaki olayların dış güçler tarafından yönlendirildiğine inanmakta ve başarısızlık durumlarında suçlayıp, sorumluluğunu üzerine atabilecekleri birilerini aramakta ve bulmaktadırlar. İç denetim odağı yüksek bireyler ise; hayatındaki gelişen olaylara kendisinin müdahale edeceğine inandıklarından başarısızlık durumlarında suçlayacak kimseyi aramamaktadırlar. Girişimcilerin de olan olaylara ve sonuçlara kendisinin sebep olduğuna inanması önemli olduğundan iç denetim odağı yüksek bireyler olmaları gerekmektedir.

İyimserlik; Girişimciler sürekli belirsizlik ve risk altında çalışmaktadırlar. Dolayısıyla kendilerini motive edebilmek için olaylara iyimser yaklaşmak durumundadırlar. Çünkü iyimserlik yaklaşımı olaylar ve durumlar karşısında girişimcilerin mücadeleci ruhunu kamçulamaktadır. Girişimcilerin kötümser olmaları; en ufak bir başarısızlık durumunda sistemden uzaklaşmalarına ve karar alma mekanizmasında sorun ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Başarısızlıktan Ders Alabilme; Girişimci başarıyı kabullendiği gibi başarısızlığı da kabullenmeli ve başarısızlık durumlarından da olumlu dersler çıkarmalıdır. Başarısızlığın nasıl ortaya çıktığını, buna neyin / nelerin sebep olduğunu, nasıl gelişip, nasıl sonuçlandığını öğrenmeye çalışmalıdır. Aksi halde benzer durumlarda yine aynı başarısızlıkla karşı karşıya kalması kaçınılmazdır.

Duygusal Zeka; Bireyin kendisini ve başkalarını anlaması, değerlendirmesi ve bu değerlendirme ışığında kendi duygu, düşünce ve davranışlarına yön vermesi duygusal zeka ile mümkündür. Dolayısıyla yüksek duygusal zekaya sahip bir girişimci kendisini ve çevresindekileri hatta toplumu daha iyi anlayacağından, girişimsel faaliyetin başarısı için kaçınılmaz olabilecektir.

Liderlik Özelliği; Girişimci hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için üstün bir çaba göstermesi yanında bu faaliyeti tek başına gerçekleştiremeyeceğinden çevresindeki bireyleri de etkileyebilmeli, yönlendirebilmeli ve ortak bir amaç oluşturarak bu amacın peşinden sürükleyebilmelidir.

Yapılan araştırmalar neticesinde; girişimcilerin bazı girişimsel özellikler taşımasının yanında bazı becerilere de sahip olmasının gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu becerileri; teknik beceriler, yönetim becerileri ve kişisel girişimsel beceriler olarak üç grup altında incelemek mümkündür (Bostanoğlu, 2005, s.3; Arıkan, 2004, s.52).

Teknik Beceriler; yazma, sözlü iletişim, çevreyi izleme, teknik yönetim, teknoloji, dinleme, organize etme becerisi, şebeke oluşturma becerisi, yönetsel tarzlar, antrenör türü liderlik, ekip oyuncusu olabilmek.

Yönetim Becerileri; planlama, ve amaç oluşturma, karar verme, insan ilişkileri, pazarlama, finansman, muhasebe, yönetim, kontrol, müzakere ve büyümeyi yönetmek.

Kişisel Girişimsel Beceriler; içsel kontrol ve disiplinli olmak, risk almak, yenilikçi olmak, sabırlı olmak, vizyon sahibi lider olmak, değişimi yönetme isteği, stresle başa çıkabilmek, çatışma yönetebilmek ve değişime açık olmak (Arıkan, 2004, s 52).

Girişimcilerin temel özelliklerinin belirlenmesi konusunda değişik yazarlar tarafından yazılan bilimsel makaleler ise aşağıdaki özellikleri ortaya koymuştur (Kuratko, 1995, s.40-41);

Tablo 2: Girişimcilerin Temel Özellikleri

Tarih	Yazar	Özellikler
1848	Mill	Risk Alma
1917	Weber	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1934	Schumpeter	Yenilik, önyak olma
1954	Sutton	Sorumluluğa istek duyma
1959	Hartman	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1961	McClelland	Risk alma, başarı güdüsü
1963	Davids	Hırslı olma, bağımsızlık isteği, sorumluluk, özgüven
1964	Pickle	İnsan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi
1965	Litzinger	Riski tercih etme, bağımsızlık, tanınma, liderlik
1965	Schrage	Doğru algılama, güç motivasyonu, gerginliğin performansı azalttığı gerçeğinin farkına varmak
1971	Palmer	Risk ölçme
1971	Hornadey ve Abound	Başarı güdüsü, özerklik, saldırganlık, güç, tanınma
1973	Winter	Güç İhtiyacı
1974	Borland	İçsel Güç Odağı
1974	Liles	Başarı İhtiyacı
1977	Gasse	Kişisel değerlere dönüklük
1978	Timmons	Güdü, özgüven, amaca dönüklük, orta düzeyde risk alma, kontrol odağı, yaratıcılık, yenilikçilik
1980	Brockhaus	Risk üstlenme eğilimi
1980	Sexton	Enerji, hırs, olumlu terslikler
1981	Mescon – Montanari	Başarı, hakimiyet, özerklik - dayanma gücü, kontrol
1981	Welsh – White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteği, özgüven, güdü, mücadele etme, orta düzeyde risk alma
1982	Dunkelberg – Cooper	Büyümeye dönüklük – bağımsızlığa dönüklük, zanaatkarlığa dönüklük
1983	Welsh – Young	Kontrol kaynağı, öz güven, yenilikçilik

Kaynak: Kuratko F. D. , Hodgetts M. R.(1995); **Entrepreneurship**, Third Edition, The Dryden Pres, s.s.40-41.

6. Girişimcilik Türleri

Girişimlik ekonomik gelişme sürecinin son derece önemli bir değişkenidir ve bu süreç içerisinde girişimcinin son derece önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Yazına yerleşmiş girişimcilik türleri; orijinal girişimcilik, kurumsal girişimcilik, profesyonel - yönetici girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği, çevreci girişimcilik, fırsat girişimciliği, yaratıcı girişimciliği, kamu girişimciliği ve iç girişimciliktir.

a. Orijinal Girişimcilik

Orijinal girişimcilik; girişimcilerin öncelikle kendi güç, yetenek, algı sezgi, beceri, ustalık, deneyim, bilgi gibi özelliklerine dayanarak hayallerini düşlerini gerçekleştirmek üzere eyleme geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak kurdukları girişimlerdir. İlk defa ve orijinal olma özelliği bu girişimciliğin tanımlanmasında belirleyici ve ayırıcı etmendir (Top, 2006, s.8).

b. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik; genel anlamda büyük işletmelerin veya küçük işletmelerin kendi aralarında küçük girişimleri organize ettiği üst girişimciliğdir. Daha çok olağan üstü koşulların gerekli kıldığı bir model olarak ortaya çıkmışsa da iki ana ekonomik amacın gerçekleştirilmesinde teşvik edilmişlerdir. Birinci amaç; ekonomik koşullar sebebiyle zorlanan KOBİ'lere destek olmak ve onların ayakta kalmalarını sağlamak, ikinci amaç ise; ülkenin ekonomik çıkarlarını uzun dönemde garanti altına alacak yeni girişimlerin kurulmasını kolaylaştırmaktır.

Girişimcilerin artık her şeyi kendileri tek başlarına üretecek entegre tesisler kurmak yerine; daha küçük parça, set ve diğer işler için bağımsız küçük girişimcileri teşvik ederek, koruyarak, yönlendirerek, teknolojik destekler vererek iş birliği yaparak birlikte çalışan, riski azaltıp faydayı maksimize etmeye çalışan bir girişimciliğdir (Top, 2006, s.8).

c. Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimcilik)

Bu girişim türü ister kriz, ister kötü yönetim, isterse girişimcinin ölüm, miras paylaşımı gibi nedenleriyle olsun girişimin, işletme içerisinden ya da işletme dışarisından birine devredilmesi veya satılmasıdır. Bu tür girişimcilik daha çok risk sermaye şirketlerinin dışsal kredi ve finansmanlarıyla desteklenmektedir. Risk sermayedarları girişimcilik fırsatlarına uygun biçimde katılmaktadırlar. Daha çok yönetim kademesinde bulunan etkin, deneyimli, becerikli ve girişimcilik nitelikleri yüksek kişilere çok uygundur (Top, 2006,s.8).

d. Teknik Girişimcilik

Teknik girişimcilik; yenilik, yaratıcılık ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin (AR-GE) finansal açıdan desteklenmesini ve yönetilmesini içine alan ve daha çok teknolojik alanda ortaya çıkan ekip girişimciliğidir. Dolayısıyla yüksek teknolojiye sahip, eğitim düzeyleri yüksek, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanmaktadır (Fusfeld, 1986, s.7).

e. Girişimci Girişimciliği

Bu girişimcilik türünde deneyimli olan girişimcilerin faaliyetinde bulunmuş kişilerin fırsat olarak gördükleri yeni girişimcileri desteklemeleri şeklinde gelişen bir girişimciliktir. Özellikle hızlı büyüyen ve gelişen sektörlerde küçük girişimcilerin önünü kesmek durumunda olan rakiplerle mücadele etmelerinde olumlu görülen bir girişimcilik olan girişimci girişimciliği, birlikte iş yapmanın, iş birliği yapmanın ve ortak iş yapma kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktadır.

f. Çevreci Girişimcilik

Çevre ile ilgili sorunlara çözüm bularak ortaya çıkan fırsatları değerlendiren girişim türüdür. Özellikle son zamanlarda çevre bilinci dünya genelinde gelişmiş olup, kirliliklere karşı önlemler yeni iş fırsatlarını doğurmaktadır. Atıkların değerlendirilmesi, yeniden dönüşüm faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, çevreye zarar vermeyen yeni üretim yöntemlerinin (organik tarım) geliştirilmesi ve hava, su, toprak kirliliğini önleyici yeni teknik gelişmeler çevreci girişimlere fırsatlar sunmaktadır.

g. Fırsat Girişimciliği

Mevcut ve potansiyel pazarlardaki değişimin getirdiği fırsatları görerek veya potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut veya hedef pazara mal satmak amacıyla yapılan girişimciliktir (Tekin, 2004, s.12). Bu nedenle de pazarda oluşabilecek fırsatlar girişimciler tarafından takip edilip ve en uygun zamanda faaliyete geçilmektedir. Fırsat girişimciliği, ekonomide ortaya çıkan değişimlere bağlı olarak pazarın ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetlerin sunulması şeklinde girişimsel faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

h. Yaratıcı Girişimcilik

Yaratıcı girişimcilik, pratikte olmayan bir şeyden bir sonuç yaratma ya da üretme sürecidir. Yaratıcı girişimci aynı zamanda değer üreten kişidir. Yaratıcı girişimcilik ortaya konulan yenilik, fark ve yeni oluşumları içerdiği için eşsiz ve özgün bir tavidir (Yeniçeri, 2005, s.452). Yaratıcı girişimcilik sayesinde yeni bir fikir veya buluş, ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilip pazara sunulması anlamına da gelmektedir.

ı. Kamu Girişimciliği

Toplum bireylerine kamusal hizmet sunan kamusal kaynaklar ve kamu yetkilerini kullanan girişimciliğe kamu girişimciliği denilmektedir. Bu bilgiler ışığında kamu girişimciliğini girişimsel faaliyetlerini idame ettirirlerken kamu hukukuna tabi olarak çalışmakta fakat olağanüstü durumlarda özel hukuk hükümlerine tabi olarak çalışmaktadırlar.

i. İç Girişimcilik

Özellikle son yıllarda gündeme gelen bir girişimcilik türüdür. İç girişimcilik fırsatları fark etme süreci ve artı değer yaratmak için üretim faktörleri arasındaki işlemleri yaratıcı bir şekilde organize etme faaliyetidir. İç girişimcilik ile örgütte çalışan her bireyin girişimci gibi düşünmesi ve faaliyet göstermesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle de iç girişimcilik kavramı; yeni bir ürün, hizmet ve süreç tasarlayabilen bir organizasyon yapısını ortaya koymakta dolayısıyla işletmenin uzun vadede başarılı

olabilmesi için önemli bir kaynak sayılmaktadır (Naktiyok, 2004, s.36). İlerleyen bölümlerde iç girişimcilik kavramı ayrıntılı olarak incelenip aktarılacağından, gereksiz tekrarlardan uzaklaşmak için, burada kısaca bahsetmekte yarar görülmektedir.

7. Girişimcilik Kültürü

a. Tanım ve Özellikleri

Girişimcilik kültürünü tanımlamadan önce “girişimci de bir bireydir” düşüncesinden hareketle, tipik bir bireyin özelliklerinin de ortaya konulması gerekmektedir. Bireyin karmaşık olduğu, ilgi duyduğu alanların birbirinden farklılık gösterdiği, yeteneklerinin farklı olduğu unutulmamalıdır. Ancak bunların yanında bazı ortak özelliklerde bulunmaktadır ki bunlar; soydan gelme, genlerinin öğrenim ve tecrübelerinin eseri olmasıdır (Korkmaz, 2003, s.37).

Bireysel olduğu kadar toplumsal ve kültürel bir olgu olan girişimciliğin oluşumunu etkileyen pek çok sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktör vardır. Girişimcilik kültürü; bireysel ve toplumsal hayatın karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan değerlerin toplamıdır. Dolayısıyla girişimcilik kültürü, bir bölgede veya ülkede girişimciliğin gelişip yaygınlaşmasında gerekli olan alt yapı faktörleri içerisinde önemli bir role sahip olmaktadır (Güney, 2003, s.194). Girişimciliğin de kuralları olduğu, yazılı olmayan bu kuralların kaynağını toplumdaki girişimcilik kültürünün oluşturduğu unutulmamalıdır.

Girişimci için kültür, işletmenin kuruluş amacını, faaliyetlerini etkileyen, inançlar, değerler ve bireylerarası ilişkilerin tamamı olarak tanımlanabilir. Maltalı düşünür Bono’ya göre girişimcilik kültürünü tanımlayan en iyi ifade ‘bir şeyi gerçekleştirme tutkusu’dur (Arıkan, 2004, s.247).

Sonuç itibariyle girişimcilik kültürü, girişimciye yeni bir statü veren, verdiği emeğin karşılığını almayı garanti eden, başkalarının kendisine yeni iş imkanları yaratmasını beklemek yerine kendisinin başkalarına yeni iş imkanı yaratmasına olanak veren bir kültürdür.

Bir örgütteki girişimcilik kültürüne etki edebilecek çeşitli faktörler bulunmaktadır. “Başarı güdüsü” bunlardan birisidir. McClelland toplumun ekonomik gelişmesinin bireysel girişimciliğe bağlı olduğunu savunmakta, yüksek derecede başarı güdüsüne sahip olanların fazla bulunduğu toplumlarda ekonomik gelişmenin daha hızlı sağlandığı ileri sürülmektedir. McClelland, başarı güdüsünü “iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardı ile rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak” tanımlamaktadır. McClelland’a göre başarıya önem veren kültürler, başarıya önem vermeyen kültürlerden daha yüksek düzeyde girişimcilik eğilimi sergilemektedirler (Can, 1985, s.s.63-66; Can, 1999, s.217).

Başarı ihtiyacı insanların davranışlarında önemli rol oynamaktadır. Başarı ihtiyacının oluşması ve insan hayatında devam etmesi bireyin yetiştiği toplumun yaşayış tarzı ve değerler sisteminden, bir başka ifadeyle toplumun kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir. Özellikle endüstrileşmiş ve özel girişimciliği yaşayan toplumlarda başarı ihtiyacının yüksek düzeyde hissedildiği ve bağımsızlık ihtiyacını desteklediği görülmektedir (Cüceloğlu, 2000, s.s. 250-254).

b. Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Faktörler

Girişimcilik, sosyal ve kültürel bir olgudur. Bu nedenle farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip toplumlarda farklı girişimcilik nitelikleri önem kazanmaktadır (Müftüoğlu, 2004, s.7). Girişimciler içinde yaşadıkları toplumların birer elemanıdır. Dolayısıyla o toplumun sosyo-kültürel birer ürünüdür. Girişimcilik; bireyin kişilik, yetenek ve becerileriyle ilgili olmakla beraber örgütün kültürü ve toplumsal kültür ile de yakından ilişki içerisindedir.

b.a. Kültürel Yapı

Kültürün, ait olduğu toplumun norm ve kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve yapılarına şekil vererek; üyelerinin çalışma derecesini, biçimini ve yönetimini güçlü bir şekilde yönlendirdiği genel olarak kabul edilmekle beraber hemen her konu ve kavram içerisinde kendine geçerli bir yer bulduğu görülmektedir (Tosun, 1990, s.s.145-146).

Toplumsal kültür kendi içerisinde ve kendiyle etkileşim halinde olan bir dizi alt kültüre sahiptir. Girişimcilik kültürü bu alt kültürden biridir ve toplumsal kültür ile onun bileşenlerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Girişimcilik ruhunun oluşumunda kültürel yapının önemli bir yeri bulunmaktadır. Birey yaşadığı toplumda egemen olan kültürel değerlerin taşıyıcısı durumundadır. Dolayısıyla bir toplumdaki girişimcilik olgusunu anlayabilmek için egemen kültürün unsurlarının bilinmesinde yarar bulunmaktadır.

Sosyo-kültürel ortamın yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyen kültürel sistemin özelliklerinin saptanmasında başvurulması gereken, hatta bu konuyla ilgili birçok araştırmaya da kaynaklık eden, Geert Hofstede'nin ulusal değerler sisteminin boyutuna yönelik araştırmasıdır. Hofstede'e göre, işle ilgili tutumlar arasındaki farklılıkları en iyi açıklayan değişkenler, yapılan iş, çalışılan iş yeri, yaş, ya da cinsiyet değil, ulusal kültür olmuştur (Ergin, 2002, s.187).

Hofstede araştırmasının amacı, kültürün yönetim olgusu üzerinde etkisi olduğu tezinin kanıtlanmasıdır. Bu amaçla Hofstede güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erillik- dişillik boyutlarını içeren Hermes Anketini 1963 ve 1973 yılları arasında aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 53 ülkede uygulamıştır. Türkiye bu ankette güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutunda oldukça yüksek skorlar almıştır. Yine ülkemizin eril dişil ayrımının orta sınırına en yakın bir yerde puan aldığı ve ortaklaşa davranmayı önde tuttuğu belirlenmiştir (Köse, 2000, s.11).

Bu araştırmanın sonuçlarına göre Türk Yönetim kültürünün genel karakteristiklerini, merkezi yapılarda eğilim, yüksek örgütsek hiyerarşik piramit, çok sayıda ara kadro, astlarda bağımlılık, örgüt içinde kuşaklar arasında geniş mesafe, riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık, yetki devrinde kontrollü inisiyatif, statü sembollerine verilen yüksek önem şeklinde sıralamak mümkündür (Köse, 2000, s.11).

Hofstede araştırmasında, ulusal değerler sisteminin dört boyutunu incelemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik / toplumculuk ve

erkeklik / dişilik (sert- sevecen kültür) boyutları olarak sınıflandırılmıştır (Çağlar, 2001, s.125). Bu sınıflamaya bir de “denetim noktası” boyutu eklenebilir.

Güç Mesafesi: Türk toplumu Hofstede araştırmasına göre güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler arasında yer almıştır. Güç mesafesi; insanların kurumlar, örgütler ve insanlar arasındaki gç eşitsizliklerini ne lde kabul ettiklerini göstermektedir. Örneğin; yüksek güç mesafesi gç eşitsizliklerinin kabul edildiği, düşük güç mesafesi ise insanların gçte eşitlik beklediği anlamına gelmektedir (Çağlar, 2001, s.138). Gç mesafesi geniş olan kültürlerde; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlalaşmak daha kolay olmaktadır. İşyerlerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilmektedir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (<http://www.humanresourcesfocus.com/>).

Bireyler, insanlar arasındaki gç dağılımındaki farklılıkları kolayca kabullenmektedirler. Güç mesafesinin çok olduğu toplumlarda unvanlar, statüler ve biçimsellik büyük önem kazanmakta ve böyle toplumlarda örgütsel hiyerarşi etkili olmaktadır. Örgütlerin tasarımına güç mesafesinin yansımaları çok doğaldır. Türk toplumunda makam ve unvanların önemi, esnek olmayan hiyerarşik yapılar, otoriter yönetim stillerinin temelinde güç mesafesinin yüksek olması yatar (Sargut, 1994, s.147). Gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımının (güç aralığı- mesafesi) insanlar tarafından kabul edildiği kültürlerde; üst makamlarda bulunanların haklılıkları, doğruyu bilmekten değil, sahip oldukları gçten kaynaklanmaktadır (Köse, 2003, s.111).

Belirsizlikten Kaçınma: Toplum yelerinin belirsizlik ve karışıklıktan rahatsız olduklarını ve bu nedenle belirlilik uyumu sağlayan inançlara destek verdiklerini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olması, açık ve kestirilebilir olmayan durumlara tolerans gösterilmesinin ifadesidir (Çağlar, 2001, s.138).

İnsanların belirsizlik içeren ortamlara uyum sağlamakta önemli sorunlarla karşılaştıkları aşıkardır. Bilginin yetersiz ya da açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini

tehdit altında hissederler. Çevresel uyarıların yoğun olduğu, bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar buna örnek olarak verilebilir (Sargut, 1994, s.118). Türk toplumunda özgür seçim yerine belirlenimciliğin egemen olduğu gözlenmektedir. Dinin de belirlenimci eğilimleri desteklediği söylenebilir. Belirsizlikten kaçınmanın bazı olumsuz yanları bulunmaktadır; ancak toplumun ve bireylerin performans ve verimliliğini olumsuz etkilediği hususunda bulgu yoktur. Örneğin Japonların belirsizlikten kaçınma eğilimleri bizden çok daha yüksektir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türk toplumunda, yönetim stillerinin ve örgütsel tasarımların, deterministik olmayan, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlara oranla farklılaştırılmaları doğru bir yaklaşım olabilir (Sargut, 1994, s.146). Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması düşük olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süperegoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur. Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumdur. Belirsizlik toleransı ise, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi almaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir. Hofstede'ye göre (1991) risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik ise, bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar (Erdem, 2001, s.44).

Bireysellik ve Toplumculuk: Bireysellik, sosyal çevreye bireylerin gevşek bir şekilde bağlanmalarını ve bireylerin kendi kendilerinden sorumlu olmalarını ifade eder.

Toplumculuk ise; sosyal çevreye sıkıca bağlanma, toplum bireylerinin birbirlerini gözetmesi ve örgütün üyelerinin çıkarlarının korunmasıdır (Çağlar, 2001, s.138).

Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyseliğin önünde tutmaktadır. Yani, bireyler daha çok ait oldukları ya da önem verdikleri gruplara göre hareket etmek ve uyum içinde yaşamak eğilimindedirler (Ergin, 2002, s.188). Bu gerçek, yönetim stili ve örgüt tasarımları açısından göz ardı edilmeyecek kadar önemli bir bulgudur. Türk kültürünün toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek oluşu gibi öne çıkan özelliklerinin Türk şirketlerine de; etki ve güç dağılımının tepede toplanması, delegasyonun az, karar verme mekanizmasının merkezi olması ve yöneticilerin güçlü kişiliği şeklinde yansıdığı; örgüt yapısının, bir 'aile yapısını' çağrıştırdığı belirtilmektedir (Köse, 2003, s.112).

Bu özelliğin bazı olumsuz yanları bulunmaktadır; yenilikçiliği, yaratıcılığı ve girişimciliği engellediği düşünülür. Ancak az önceki sınıflamada olduğu gibi Japonya, Tayvan, Singapur, Hong Kong gibi ortaklaşa davranış özelliği sergiledikleri halde bu olumsuzlukları aşmışlardır. Bu dezavantajların ise avantaja çevrilmesi şeklinde başarılı olunabilecek bir özelliktir.

Son zamanlarda yapılan araştırmalara göre; ortaklaşa davranma kültürünün baskın olduğu toplumlarda, insanların ortak amaçları gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcadıkları ve kültür ortak yararı benimsendiğinden kaytarmacılığın düşük düzeyde kaldığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında bireyseliği önde tutan kültürlerde, grup çalışması gündeme geldiğinde, kültür bireysel yararı ön gördüğü için kişilerin grubun amaçlarına ulaşmasına az katkı verdikleri ve toplumsal kaytarmacılığı arttığı gözlemlenmektedir (Sargut, 1994, s.145).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, Türkiye'de bireycilik eğilimlerinde önemli bir artış olduğunu göstermiştir (Göregenli, 1997, s.s.787-794). Ancak, toplulukçuluk eğilimleri bakımından da bir azalma söz konusu değildir ve sonuç olarak kültürümüzde hem bireyci hem toplulukçu özelliklerin aynı anda yüksek olduğu görülmektedir (Ergin, 1997, s.188).

Erkeklik ve Dişilik: Erkeklik; atılganlık, saldırganlık, para elde etme hırsı, başarı hırsı, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kahramanlık, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, öne çıkma arzusu taşımak ve maddi başarıyı ifade etmektedir. Dişilik ise; insanlar arası ilişkiye ve insana önem verilmesi, tevazu, zayıfları koruma, yaşamın kalitesine verilen önem, merhamet, şefkat, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi değerlerden oluşur. Ancak, Hofstede'nin bilim dünyasında en az kabul görmüş boyutu, bu erkeklik/dişilik boyutudur (Ergin, 2002, s.188).

Hofstede'ye göre Türk toplumu dışı özellikleri daha baskın olan bir toplumdur. Birlikte var olma kavramının egemen ideoloji biçimine dönüşmeye başladığı, çevrenin korunmasının önem kazandığı dünyamızda “dişilikle” “erkeklik” dengesi bir toplumun iç dinamiklerine olumlu katkılar yapacaktır (Sargut, 1994, s.145). Erkeksi değerlere önem veren toplumlarda bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Bu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında kesin bir ayırım vardır. Uyuşmazlıkların tartışılarak çözümlenmesi yoluna gidilir. Türk toplumu gibi kadınsı değerlerin tercih edildiği toplumlarda ise, kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, anlaşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur (<http://www.humanresourcesfocus.com/>).

Denetim Noktası: Denetim noktası bulunduğu yere göre değişmeye gösterdiğimiz tepkiyi belirlemektedir. Denetim noktasına göre toplumlar ikiye ayrılabilirler: içseller ve dışsallar. İçseller; çevrenin geleceğe dönük yararlı enformasyon sağlayan özelliklerine önem veren, çevrelerini geliştirmek için çaba harcayan, başarıya önem veren, becerilerini geliştirmeye eğilimi yüksek olan, sorgulayan ve daha çok bilgi hatırlayan özellikler taşırlar. Dışsallar da tam tersi özellikler taşırlar (Çağlar, 2001, s.138).

Daha açık bir ifadeyle “içsel denetim odağı, insanların kendi kaderlerini denetleyebildiklerine ilişkin inançlarını ifade ederken, dışsal denetim odağına sahip olanlar, başarı ve başarısızlığı, kendileri dışındaki faktörlerde aramaktadırlar.” (Köse, 2003, s.115). Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir. Belirlenimcilik, belirsizlikten kaçınma ve ortaklaşa davranışçılık, Türk kültüründeki

konumları irdelendiğinde, toplumdaki dışsallık eğilimiyle ilişkilendirilebilir. Ancak dışsal özelliklere sahip insanlar, zamanla içsel özellikler geliştirebilirler.

Egemen kültüründe içselliği özendirecek ve bir ölçüde dışsallığı dengeleyebilecek değerleri geliştirmesi gereklidir. Egemen kültürün dışsallığı tetiklediği bir ülkede üç temel sorunla karşılaşılabilir; insanlar dış denetime gereksinim duyacakları için katılımcı ve demokratik yönetim biçimlerine geçmek zor olacaktır, dış denetime gereksinim duyan insan topluluklarını teşvik etmek zor olacaktır, dışsallığın iyileştirilemeyen hastalıklarından birisi de kurtarıcı bekleme eğilimidir (Sargut, 1994, s.s.128-129).

Yukarıda sayılan sorunların hem bireysel, hem örgütsel, hem de ülkesel bazda önemi yadsınamaz büyüklüktedir. Bu nedenle de içsellik ve dışsallık önemszenmesi gereken bir ayırım olmaktadır. Bir ülkenin genel performansını yükseltmenin daha çok içsel denetimli insanların varlığı ve egemen kültürdeki dışsallığı özendiren öğelerin ayıklanıp yok edilmesiyle mümkün olabileceği unutulmamalıdır (Sargut, 1994, s.129).

Çağdaşlaşma çabası içinde olan Türkiye'nin de kültürel görecelikten kaynaklanan bazı sorunları bulunmaktadır. Bunların üzerine giderek çözüm yolları bulunmalıdır. Yapılan araştırmalar, Türk toplumunun kültürel boyutta Batı toplumlarından önemli ölçüde farklılaştığını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle de kültürel açıdan farklılık gösteren bireylere, Batıdan kaynaklanan kural ve değerler sistemiyle yaklaşmak, uygun bir yöntem olmayabilmektedir (Sargut, 1994, s.140).

Günümüz koşullarında sınırların hemen hemen ortadan kalktığı büyük anlamda çok uluslu şirketlerin gündeme geldiği bir Dünya'da, kültürel farklılıkları dikkate almadan yönetim tekniklerinin uygulanması zor ve sağlıklı olabilmektedir.

Farklılıkların anlaşılabilmesi ve daha sağlıklı bir iş yaşamını ortaya çıkarmak için Türk Kültürel yapısına uygun bir yönetim modeli geliştirilmelidir. Günümüzde sık sık bir Japon modelinden, bir Amerikan yönetim tarzından ya da bir Alman yaklaşımından söz ediliyorsa, Türk yönetim anlayışından veya yönetim modelinden de söz edilebilir. "Türk Yönetim Modeli işte budur" demek şu aşamada doğru bir yaklaşım

olmasa da, bu konuda yapılacak sistemli ve yoğun araştırmaların toplumu Türk tipi bir yönetim modeline götürmesi olasıdır (Çağlar, 2001, s.138).

Yukarıda da ayrıntılı olarak açıklanan özellikler Türk toplumunun sahip olduğu kültürel yapıyı tanımlamada büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Yönetim anlayışı ve yapısı üzerine de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bu özelliklerden hareketle ve bu özelliklerin sistematize edilmesinde yardımcı olabilecek kültür varsayımları şu maddeler halinde sıralanabilmektedir (Sargut, 1994, s.s.144-150);

- Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır,
- Türk kültürü sanıldığı gibi, çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliğı altında değildir,
- Türk kültüründe belirlenimcilik egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir,
- Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir,
- Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır,
- Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür, Uzlaşma ya da yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir,
- Türk toplumu geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşamaktadır. Geniş bağlamlilik ile kastedilen, iletişimde sözsüz davranışların, sembollerin, jestlerin ve gönül iletişiminin esas alındığı bir kültürel özelliktir.

1992 – 1994 yılları arasında Ferda Erdem tarafından Hofstede araştırması Türkiye’ de tekrar uygulanmış ve sonuçlarda fazla farklılık saptanamamıştır. Bu da toplumsal kültürün ve buna bağılı olarak gelişen yönetim kültürünün kolay kolay değişmemesi ile açıklanabilmektedir (Köse, 2000, s.11).

Hofstede’nin yaptığı araştırmanın sonuçlarını değerlendirirken bazı noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öncelikle, çalışmanın sonuçlarının neredeyse yirmi yıllık olduğu unutulmamalıdır. Bu zaman sürecinde toplumların ve

kültürlerin yavaş da olsa değişimden geçtiğini göz ardı etmemek gerekir. Örneğin Türkiye’de, özellikle seksenli yıllarla başlayan dışa açılma sürecinde, değerler ciddi değişimlere uğramıştır. İkincisi, bu araştırmanın örneklem grubunu oluşturan IBM çalışanlarının, ülkenin genelindeki değerleri ne dereceye kadar yansıttığı düşünülmelidir. Üçüncüsü ise, bireylerden toplanan verilerin toplumsal düzeye genellenmesi ekolojik yanlıgı denilen metodolojik bir soruna işaret etmektedir. Toplumsal değerlerin incelenmesinde bireyler düzeyinde toplanan verilerin yanı sıra, kültürü yansıtan diğer kaynaklardan da (örneğin, çocuk hikayeleri, atasözleri gibi) yararlanılması önerilir. Değerlerdeki farklılaşmayla somutlaşan kültürel farkların iş örgütlerindeki ortam ve davranışa etkisi en belirgin olarak liderlik, güdülenme (motivasyon), işletme kültürü ve insan kaynakları yönetimi ve küresel yönetici yetiştirme alanlarında kendini göstermiştir (<http://www.humanresourcesfocus.com/>).

Kültürel farklılaşma, kaçınılmaz bir biçimde yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve iklimlerde yerine getiriyor olmalarıdır. Yine yetiştirilme biçimleri de bunu etkilemektedir. Türk insanının ve yöneticisinin, göreve dönük olması gereken koşullarda ilişkiye dönük olduğu araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Bunun en önemli nedeni, kendisini biçimleyen kültürdür. Bu durum; yönetim stillerini de etkilemektedir.

Bu konuda yapılan bir diğer araştırma Wasti tarafından yapılan araştırmadır. Bu çalışmada toplumsal değerlerin, örgütsel yapı ve davranış üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu gerçekleştirilirken “Tayeb Modeli” esas alınmıştır. Tayeb’in iş beklentileri ile ilgili bir tek hipotezi vardır. Bireycilik arttığı oranda işte sahip olunan bağımsızlık ve özgürlüğe verilen önemin artacağını savunmaktadır. Toplumsal değerler araştırmasının aksine, İngilizler, Türkler ve Hintliler üzerinde yapılan araştırmada kullanılan bireycilik ölçeğine göre Hintlilerin Türklerden daha bireyci olduğu sonucuna varılmıştır. Buna rağmen Türk çalışanların işlerinde bağımsız ve özgür olmayı her iki toplum çalışanlarından daha çok önemsedikleri görülmektedir. Türk örgütlerindeki yetki devrinin nisbi azlığının özgürlüğe ve bağımsızlığa duyulan özlemi arttırmış olabileceği düşünülmektedir (<http://www.humanresourcesfocus.com/>). Ayrıca Türk insanının, İngilizlere oranla üstlerine karşı daha itaatkar olduğu, güçlü ve nüfuslu insanlardan daha fazla çekindikleri ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmadıkları,

belirsizliğe karşı İngiliz ve Hintlilere göre daha müsamahasız ve kaderci olduğu ve yine üç toplum arasında işlerinden en memnuniyetsiz toplum oldukları saptanmıştır. Bu durum ise, örgüt değiştirmenin getireceği maliyetler ve belirsizliği kabullenememe ile açıklanmaktadır (Köse, 2000, s.12).

Ergun'un araştırmasına göre; ülkemizde yöneticiler astlarına danışmadan karar vermektedirler ve astların işlerine pek karışmayıp yeterli bir denetim uygulanmamakta, başarısızlık söz konusu olduğunda ise astın kendisi değil, yapılan hareket eleştirilmektedir. Astlar ise otoriter yönetim tarzına direnmemektedirler. Ayrıca yöneticiler belirsizlikten, görev çevresinde farklı davranmaktan ve yenilik yaratmaktan kaçınmaktadırlar. Yazılı kurallara uymakta, mevcut statüsünü kaybetmeme güdüsüyle risk almama, çalışma yeri ve arkadaşlarına adanma eğilimi göstermektedirler (Köse, 2000, s.12).

Örgütler “yaşamlarını sürekli kıılma” amacına ulaşabilmek için “kar elde edebilme” ve “topluma hizmet etme” amaçları arasında denge kurmak durumundadırlar. Dolayısıyla girişimciler genel ve özel nitelikteki amaçlarına ulaşabilmek için öncelikle toplumsal kültürü iyi bilmek durumundadırlar.

Günümüz girişimcisi çaba ve çalışmalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, insan kaynaklarının davranışlarını önceden tahmin etmek, çevresel değişiklikler ile faktörleri algılayabilmek ve sosyal ihtiyaçları önceden tahmin etmek istemektedir. Dolayısıyla bunlar da, toplumsal kültürün bilinmesini gerekli kılmaktadır. Bu sebeple girişimci uzun vadede başarıyı yakalayabilmek için çalışma şeklini toplumun kültürüne göre düzenlemek zorunluluğunu hissetmektedir. Aynı zamanda toplum içinde çalışmayı sürdüren işletmeyi; o toplumun teknolojik seviyesi, kanunları vb. gibi birçok çevresel faktörde etkileyebilmektedir. Buradan da anlaşılıyor ki, bir girişimci için kültür, işletmenin kuruluş amacını, faaliyetlerini etkileyen, inançlar, değerler ve bireyler arası ilişkilerin tamamı olmaktadır (Şimşek, 2001, s.38).

b.b. Aile Yapısı

Girişimcilik toplumun kültürünün ve alt bileşenlerin sunduğu değerler ile ilgilidir. Çoğu zaman doğuştan var olduğu düşünülen girişimcilik özelliklerinin aslında öğrenilebilen bir davranış olduğu ve kendisine zemin bulduğu yer ve zamanda ortaya çıktığını söylemek de mümkün olmaktadır.

Yapılan çalışmalarda aile yapısı ile aile içi ilişkilerle girişimcilik arasında bir etkileşimin olduğu tespit edilmiştir. Bireyin yetişme tarzının ve ailesinin girişimciliğin gelişimi konusunda etkisi söz konusudur (Tüsiad, 1987, s.37). Ailenin çocuğu erken yaşlarda deneyim kazanması için cesaretlendirmesi ve desteklemesi bireyin girişimcilik duygusunun gelişiminde etkili olmaktadır. Yine ailenin çocukları sürekli eleştirmeleri, engellemeleri, desteklememeleri ve cezalandırmaları da bireylerde suçluluk ve bağımlılık duygusunu geliştirerek başarısızlık duygusunun ağır basmasına yol açmaktadır (Güvenç, 1984, s.s.322-323).

Özellikle ataerkil aile yapısında yetişen bireyler tarımla uğraştıklarından, bu sebeple de aile ve işle ilgili kararlar ailenin büyük bireyleri tarafından verildiğinden, anne babanın sıkı denetimi ve itaatin belirginleştiği bu tür bir ortamda dinamik, üretken, risk alabilen, sorumluluk alabilen girişimci yapıya sahip bireylerin yetişmesi zor olmaktadır. Yine kırsal kesimde yetişen bireylerin sürekli kendilerini güvende hissetme güdüsünün baskın çıkması sebebiyle de girişimci bireylerin yetişmesi zor olmaktadır (Tüsiad, 1987, s.15).

Ancak kendi işlerine sahip bilinçli anne ve babalar tarafından yetiştirilmiş daha çok bağımsız, esnek ve hoşgörülü davranışlar ile karşılaşan bireylerin girişimci davranış özelliklerinin görüldüğü söylenebilmektedir.

Araştırmalar, bireyin doğumundan itibaren en fazla babasından olmak üzere diğer aile bireylerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ailede girişimcilik konusunda deneyimli bireylerin varlığı doğal olarak bireyinde girişimcilik özelliklerinin etkili olması konusunda etkili olmaktadır.

Yine Türkiye’ de yapılan araştırmalar bize göstermektedir ki; babası tüccar ya da iş adamı olan birçok kişi girişimcilik özelliklerini sergilemektedir (Esen, 1999, s.28).

b.c. Eğitim Kurumları

Girişimciliğin gelişiminde ailenin önemli bir payının yanında eğitiminde payı bulunmaktadır. Bireylerin okul hayatlarında karşılaştıkları durumlar girişimcilik özelliklerini baskı altına alabilmekte ya da açığa çıkarabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, eğitim sürecinde sürekli değişen ve geçerliliğini kaybeden ezberci eğitim sisteminin aksine bilinmeyenlerin keşfedilmesine yönelik eğitim sistemi ile yetişen bireylerin daha yaratıcı ve girişimci olduklarını göstermiştir (Saeki, 2001, s.35). Ezberciliğe yönelmiş bir eğitim sistemi yerine kişisel yetenek ve yaratıcılığın dışa yansımalarını kolaylaştıran bir eğitim sisteminin yürütülmesi girişimciliği olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla eğitim sisteminin ezberciliğe teşvik eden sitem anlayışından, yaratıcı ve bireysel yetenekleri ortaya çıkaracağı bir sisteme dönüştürülmesi girişimcilik faaliyetlerini arttıracacağı d ş n lmektedir.

Türkiye’de geleceğin girişimcileri gözüyle bakılan işletme fakültesi  ğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir araştırmada;  niversite  ğrencilerinin yaratıcı ve orijinal olmaksansa; kontrollü, mantıklı ve güvenilir kişiler olmayı tercih ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (Korkmaz, 2000, s.132). Dolayısıyla;  niversite  ğrencilerinin özellikle de işletme ve iktisat fakültelerinde öğrenim görenlerin, girişimcilik özelliklerinin arttırılması için eğitim sisteminin ve müfredatın değiştirilmesi; uygulamaya yönelik bir eğitim sistemine geçilmesinin girişimciliğin artışında etkili olabileceği d ş n lmektedir.

b.d. Din Faktörü

Dini faktörlerinde az da olsa girişimcilik üzerinde etkisi olduğu söylenmektedir.  nk n  din faktörü toplumsal kültürü tartışılamaz bir şekilde etkilemekte, şekillendirmektedir. Özellikle gündelik hayatta mevcut olan dini telkinler bireylerin hayata karşı tutum ve davranışlarını etkilemekte olup, bu durum iş yaşamına da yansımaktadır. Dinsel değerlerin girişimci davranışlara yol açtığını ve özellikle de

Protestan çalışma ahlakı ile girişimcilik arasında bağlantı olduğunu söyleyen Max Weber'dir (Weber, 1985, s. 345).

b.e. Liderlik Tarzı

Çağımızda işletmeler globalleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuş, bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet firmaları karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için, girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak, stratejik ve genel olan sorunlara eğilmelidirler (Eren, 2004, s.329)

Liderlik, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini, belirli şartlar altında kişisel amaçları veya grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Sabuncuoğlu, 2003, s.216). Bir başka tanıma göre ise liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için bir grubu etkileme yeteneğidir (Robbins, 1996, s.413).

Lider kavramı ise, başkalarını etkileyen, yönlendiren ve belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden kişi olarak tanımlanabilir. Lider, grubu bir amacı gerçekleştirmek üzere emir ve talimatları ile harekete geçiren, yönlendiren kişidir. Liderlik kavramı bir süreci ifade ederken, lider kavramı bu süreci yönlendiren kişiyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu nedenle de liderin çalışanlara örnek olması ve girişimci liderlik anlayışına sahip olması gerekmektedir.

Liderlik türlerinde biri olan girişimci liderlik, iç çevresine ilişkin fırsat ve avantajları elde edebilmek amacı ile örgüt kaynaklarını stratejik olarak yönetebilmek için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.

Girişimci liderler aşağıda sayılan özelliklere sahip olmalıdırlar (İraz, 2005, s.s.193-194);

- Girişimci yeteneklerini desteklemek
- Mevcut örgüt modeliniz zorlayacak olan yenilikleri korumak
- Fırsatları algılamak
- Hakim mantığı (zihniyeti) sorgulamak
- Yanıltıcı basit soruları tekrarlamak
- Stratejik yönetim ve girişimcilik arasında ilişki kurmak

b.f. Örgüt Kültürü

İnsan ilişkileri yaklaşımını benimseyen araştırmacıların, 1940'lı ve 1950'li yıllarda yaptıkları bazı araştırmalar, 1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürü ya da ortak kültür olarak adlandırılan kavramın bazı öğeleriyle yakından ilgilidir. Örgütlerle ilgili bir kültür ögesi olarak örgütsel norm ve sembollerin önemi büyüktür.

Bu kavramın öncülerinden Chaster Barnard da ilk defa örgüte bir toplumsal sistem olarak yaklaşmış, örgütün kültür ve değerlerinin önemini belirterek örgütsel değerlerin önemi üzerinde durmuştur (Kozlu, 1988, s.22). Barnard biçimsel örgütün işlevlerini başarıyla yapabilmesi için biçimsel olmayan örgütün zorunlu olduğunu belirtmiştir. Onun düşünce ve görüşleri, insan ilişkileri yaklaşımının ötesinde, modern yönetim düşüncesine, hatta sistem yaklaşımına kadar uzanmaktadır (Robbins, 1994, s.s.74-75).

Geçmişte insan ilişkileri, yaklaşımını benimseyen araştırmacılar tarafından çeşitli kültürel öğeler olarak örgütsel inançlar, fikirler, ortak bilinç, toplumsal semboller, genel değerler sistemi gibi öğeler üzerinde deneysel, uygulamalı araştırmalar yapılmış olmasına karşın, daha sonra da bu gelenek terkedilmiştir. Örgütlerin insan kaynağı üzerinde duran Likert, Maslow, McGregor gibi kuramcılar da yakın zamanlarda örgüt kültürü kapsamında ele alınmaya başlanan bazı konularla ilgili görüşler ortaya koymuşlardır. Diğer yönden insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen yönetim bilimciler tarafından savunulan duyarlılık eğitim grupları, katımlı yönetim, işyerinin insana

uygun duruma getirilmesi, iş yaşamının niteliği, işin demokratikleştirilmesi gibi konular da örgütsel kültür olarak ifade edilen kavramla yakından ilgili konular olarak görülmektedir. Bu durumda, örgüte kültürel yönden yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımla birlikte örgütteki insan ögesine bakış açısında değişimler olmuş, insanın sadece ekonomik ve rasyonel bir varlık olarak ele alınamayacağı, ekonomik olarak güdülenemeyeceği savunulmuştur.

Yeni geleneksel yönetim yaklaşımını benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültüre davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşarak bu kültürü, sağlıklı ve sağlıksız olarak adlandırıp, iklim kavramı yerine kullanmışlar ve öncelikle de örgütsel sağlığın önemi üzerinde durmuşlardır. Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, her ikisinin de daha çok biçimsel olmayan örgüt ve toplumsal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgütsel kültür üzerinde yapılan bir çalışma, bir bakıma örgütsel yaşamın daha çok biçimsel olmayan, toplumsal ve sembolik yönü üzerinde yapılmış gibi olmaktadır (Baransel, 1998, s.302).

İnsanın geleneksel teorinin katı kalıpları içinde etkin ve verimli olarak çalışmasını giderek güçleştiren bu geleneksel modellerin zaman içinde çöküşü kaçınılmaz olmuştur. Teknolojik devrimin yarattığı yeni insan yapısı, onun geleneksel hiyerarşik otorite düzenine bağlı örgütlerde verimli olarak çalışmasını zorlaştırmıştır.

Modern yönetim teorisi çerçevesinde ele alabileceğimiz sistem yaklaşımına göre, esas olarak bir bütünü oluşturan parça ve değişkenlerin karşılıklı ilişki ve bağımlılıkları vurgulanmaktadır. Açık sistem yaklaşımında da örgüt ve örgütün içinde yer aldığı dış çevre arasındaki karşılıklı alışveriş ilişki ve etkileşimler vurgulanarak örgütün yaşamını sürdürebilmesi için alt sistemleri bütünleştirmesi ve çevreye uyum sağlaması temel gerekçeler olarak görülmüştür. Özellikle, son on beş yılda kültür kavramına, örgüt dışı çevrenin olduğu kadar örgüt içi çevrenin de bir değişkeni ya da alt sistemi olarak önem verilmekte, bu konuda ortaya konulan bazı kuram ve araştırmalarda örgütsel kültür kavramı, sistem yaklaşımı içinde bir değişken, bir alt sistem olarak çözümlenmektedir (Robbins, 1994, s.143).

Örgüt ve yönetimle ilgili yeni yaklaşımlardan birisi de durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, genel sistem ve açık sistem yaklaşımlarının bir uzantısı olarak görülebilir. Genel sistem ve açık sistem yaklaşımlarına benzer bir şekilde durumsallık yaklaşımı da, örgütün iç çevresinde yapılan düzenlemelerin (yapı, karar verme süreçleri, teknolojik, öğretim teknikleri), örgüt içi ve örgüt dışı çevrenin beklentilerine göre düzenlenmesi gereği üzerinde durmaktadır. Kısaca bu yaklaşımda, örgüt ve yönetim olgusunun, örgütün içinde yer aldığı iç ve dış çevrenin durumsal özelliklerinden soyutlanarak ele alınamayacağı ve anlaşılamayacağı görüşü vurgulanmaktadır.

Bu yaklaşımı savunanlar aslında, bürokrasinin çevresel değişmelere uyum sağlamada yetersiz ve yeteneksiz olduğu noktasından hareket etmektedirler. Bu yaklaşım, herhangi bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi için optimum düzeyde performans göstermesi gerektiği tezi üzerine kurulmuştur. Bu durum örgütün içinde bulunduğu çevreye uyum sağlaması çevrenin beklentilerini karşılamasıyla sağlanır. Diğer taraftan bu yaklaşım, bir bakıma geleneksel ve yeni geleneksel yönetim kuramlarının, evrensel yönetim ilkelerine karşıt olarak geliştirilmiş bir yaklaşım biçimi olarak da görülebilir. Buna göre, sosyal bilimlerin diğer alanlarda olduğu gibi örgüt ve yönetim alanında da evrensel ilkelere durumsal ilişki ve ilkelere doğru bir eğilim gelişmiş, örgütlerin çevre, yönetim ve performans gibi değişkenlere ilişkin durumsal özelliklerinin bilinmesi, örgüt olgusunun ve yönetim sürecinin açıklanmasında önemli görülmüştür.

Günümüzde örgüt kültürü kalite, verimlilik, örgütlenme ve rasyonel planlamalara yönelik bir felsefi bakış açısını gündeme getirirken, mükemmellik, dayanışma, sevgi, birliktelik gibi bazı ahlak normlarının da benimsenmesini kabul etmektedir. İş ahlakı ve etikte bu ortamda güç kazanmakta ve yükselmektedir (Türkdoğan, 1998, s.8).

Bir örgüt kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişmektedir. Örgüt kültürü, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınınca oluşturulan, inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1975, s.13).

Özellikle günümüzde sıkça anılmaya başlanan örgüt kültürü kavramına bilim dünyasında ilgi büyük gözükmemektedir. Ancak bilim insanları arasında örgüt kültürüne gösterilen ilgiye rağmen, tanımı üzerinde henüz bir birliktelik sağlanamamıştır (Ay, 1999, s.s.75-76).

Kültür, bir örgüt içerisinde örgüt ile makineler, örgüt ile bireyler arasındaki ilişkilerden meydana gelmektedir. Böylece örgütsel çevredeki yerini alan kültür, örgüte girince bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu uğradığı değişmelerle yeni bir görünüm kazanarak toplumsal kültürden örgütsel kültüre dönüşmektedir (Köse, 2003, s.10).

Örgütsel kültür örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır (Köse, 2003, s.14).

Buna göre örgüt kültürü; örgütü oluşturan yapıyı, ilişkileri ve bireysel davranışları önemli ölçüde etkilemekte, hatta bunlar üzerinde dönüştürücü etki sağlamaktadır.

Örgütsel kültür, örgütün içinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen bağımsız olarak düşünülmemelidir. Örgütsel kültür genel kültüre göre bir alt kültür olarak düşünülebileceği gibi bir örgütün içindeki çeşitli grupların kültürlerine göre de bir genel kültür olarak görülebilir. Bu bakış açısıyla birlikte; örgüt ve yönetimi olarak her ne kadar evrensel bazı süreç ve yöntemlerden söz edilse de, farklı toplumlarda farklı örgütsel yapılar içinde yer alan insanların, aynı zamanda farklı kültürlerin de ürünü oldukları düşünüldüğünde; liderlik, otorite, kararlara katılma, motivasyon, örgütsel yapı gibi bazı konulara bakış açıları ve uygulama biçimlerinde farklılıkların yaşandığı, işe ilişkin tutu, değer, ve beklentilerinde buna paralel olarak farklılık gösterebilecekleri düşünülebilmektedir (Köse, 2003, s.11).

Sonuç olarak; örgüt kültürünün çalışanların motivasyonu ve örgütü sahiplenmesi açısından önemi yadsınamamaktadır. Örgüt kültürü ile çalışanlara toplumsal kültürün ötesinde yetiştirilme imkanı sağlamaktadır. Bireyler, aile ve eğitim kurumları gibi, çalıştıkları örgütlerde de gelişmekte ve yetişmektedir. Dolayısıyla girişimciliği

destekleyen bir kültür içerisinde çalışan bireylerin girişimcilik duygularının geliştiği, bu sayede hem örgütün hem de bireylerin avantajlar elde ettiği görölmektedir.

b.g. Teknoloji ve Strateji

Türkiye diğer ülkeler ile özellikle de gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, teknolojik açıdan oldukça geride kalmış bir ülke konumundadır. Bunun da en büyük sebeplerinden biri teknolojik açıdan önemli sayılan AR-GE çalışmalarına yeterli kaynak aktarımı olmamasıdır. Hem AR-GE'ye yeterli oranda kaynak ayırmayan, hem de AR-GE çalışanı yeterli düzeyde olmayan Türkiye, doğal olarak bilimsel ve teknolojik üretimde düşük bir performans sergilemekte, bu durum da teknolojinin ve bilimin ekonomiye katkısını sınırlı düzeyde bırakmaktadır (Tüsiad, 2002, s.s.175-176).

Ülkemizde hala teknolojik açıdan geri kalmışlığın bize ne gibi olumsuzluklar taşıdığı anlaşılammaktadır ki yoğun teknoloji ithali karşısında önemli önlemler alınmamaktadır.

Genç nüfusa sahip bir ülke olarak önemli oranda beyin göçü vermemiz, durumun ciddiyetini biraz daha gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla gerek okullarda gerekse iş hayatında bilimin ve teknolojinin önemi vurgulanmalı ve gerekli bilinçlenme sağlanmalıdır. Bilimin ve teknolojinin olmadığı yerde, ürün geliştirmek yetersiz ve kısa dönemli olacağından gerekli alt yapı oluşturulmalıdır.

Girişimciler, periyodik aralıklarla stratejilerini şu yönlerle test etmek durumundadır;

- Strateji iyi tanımlanmış durumda mı?
- Strateji yeterli kar ve büyümeyi sağlıyor mu?
- Strateji uzun süreli mi?

Örgütün stratejisi girişim için net bir doğrultu göstermediği takdirde, diğer testler tamamen başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Uzun ömürlü bir örgüt kurmak isteyen bir girişimci, stratejiyi açık ve net bir biçimde formüle etmelidir. Strateji, girişimcinin

beklentileriyle uzun vadeli politikaları, coğrafi uzanımı, teknik becerileri ve diğer stratejik hususları bağdaştırmalıdır. Strateji, şirketin durduğu noktayı değil, varmak istediği noktayı göstermelidir. Ayrıca, strateji kararlar için bir temel oluşturmalı ve şirketin ulaşmak istenen noktaya varmasını sağlayacak politikalar içermelidir.

Stratejinin çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler tarafından kolaylıkla anlaşılması gerekmektedir. Çok genel bir şekilde ifade edilmiş bir strateji, stratejisizliğe eş değerdedir (Bhide, 2002, s.s.31-32).

Girişimci stratejiyi net bir biçimde tanımladıktan sonra, bu stratejinin girişimin kar etmesi ve istenen ölçüğe büyümesi için elverişli olup olmadığını belirlemelidir. Bu hedefe ulaşamıyorsa stratejiler tekrar gözden geçirilmelidir.

Diğer önemli bir nokta da stratejilerin uzun vadeli hedefleri karşılayıp karşılayamayacağı konusudur. Bu sebeple uzun vadeli planlar ayrıntılı bir şekilde yapılmalı, piyasa için geleceğe yönelik tahminlemeler yeterli düzeyde olmalıdır.

b.h. Kitle İletişim Araçları

Teknolojik gelişimin tabii sonucu olarak gelişen ve elektronikleşen iletişim araçları iletişime sürat ve kolaylık sağlamakla kalmamış; aynı zamanda iletişimi, kitle iletişimine çevirmiştir.

Günümüzde posta, telgraf, telefon, faks gibi haberleşme araçları; gazete, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları; uydular, bilgisayarlar (internet ve e-mail) birer iletişim aracı olarak iletişimin ayrılmaz parçaları durumuna gelmiştir. Bu elektronik iletişim araçları, günümüzde, kurduğu haberleşme ağıyla kültürü' de yaygınlaştırmış; dünyamızı Mc. LUHAN'ın deyişiyle "küresel bir köy"e dönüştürmüştür.

Kitle iletişim araçları genel bir ifadeyle "kitlesele bir boyutta ileti dağıtabilen araçlar" olarak tanımlanabilmektedir (Özkök, 1985, s.93).

Bireyin dışı açılma ve toplum içerisine daha fazla girme isteğinin ve olanaklarının artmasıyla kitle iletişim araçlarının gelişim açısından önemi de artmaktadır. Son zamanlarda tek bir düğmesiyle dünyanın her yerinde iletişimi

kolaylaştıran ve çabuklaştıran internet de, bireyleri küresel dünyanın verileriyle buluşturarak davranış ve tutumların şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Kitle iletişim araçları sayesinde bireyler, yetiştiği toplumun üyesi olmanın dışında bir bütün olarak dünyanın ve onun farklı toplumlarının üyesi olacak, dolayısıyla global bir etkileşim sürecinin de bir parçası olacaktır.

Kitle iletişim araçlarındaki bu değişim, girişimcilik kültürünü de etkilemektedir; çünkü, girişimciler bu sayede çevrelerindeki değişimleri, fırsat ve tehditleri daha hızlı algılayabilmekte ve faaliyetleri için gerekli olan bilgi aktarım hızı da artmaktadır.

b.1. Ekonomik Faktörler

Sermaye, temel üretim faktörlerinden birisidir. İktisadi gelişme için sermaye arzı çok gerekli bir öge olmaktadır. Bununla birlikte, ekonomik gelişmede büyük miktarda sermaye birikimi konusunun, “olmazsa olmaz” biçiminde gereğinden fazla büyütülmüş olduğu gözlenmektedir. Nitekim günümüzde olduğu gibi daha Osmanlı İmparatorluğu döneminde de İmparatorluğun ekonomik yönden gelişmemesi, sermaye birikiminin yeterli olmamasına bağlanmaktaydı. Ancak sermaye birikiminin olmaması da servetin olmamasından değil, sanayi ticaret ve bankaların gelişmemesinden dolayı bir birikimin olamamasından ötürüdür anlayışı da yaygın olmaktadır. O halde sermaye ne kadar önemli bir üretim faktörü olsa da tek başına ekonomide yapısal bir dönüşmeye neden olamamaktadır (Erol, 2002, s.s.118-120). Ancak durum her ne kadar bu şekilde görülse de; Türkiye’de girişimcilerinin elinde yeterli miktarda sermaye birikiminin olmayışı da girişimsel faaliyetleri olumsuz şekilde etkilediği de gözden kaçmamaktadır.

Kişi başına düşen gelir olarak orta gelirli ülkeler arasında olan Türkiye, toplam Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) açısından dünyanın gelişen ekonomileri arasında sayılmaktadır.

Genel ekonomik göstergelere bakılacak olursa, enflasyon oranı ve kamunun ekonomi üzerinde yarattığı yüklerin fazlalığı; özellikle de borçlar ve faiz ödemeleri nedeniyle; açısından Türkiye ağır koşullar altındadır. Devletin yüksek harcama oranı ve borçları, yüksek vergiler ve devletin ekonomiye etkin katılımı özel sektör faaliyetlerini

ve girişimciliği sınırlandırarak yatırım motivasyonunu zayıflatmaktadır (Tüsiad, 2002; s.173).

Yabancı yatırımlara yeterli destek ve özendirici politikaların uygulanmaması sebebiyle Türkiye'nin pazar büyüklüğü iyi olmasına rağmen yabancı yatırımlar için cazip hale gelememiştir.

Yine doğru ve etkin politikaların uygulanamayışı, genel politik ve yasal düzenlemelerdeki eksiklik, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, dış ve iç borç yükü ve faizleri, enflasyon oranındaki düzensizlik, pazar koşullarındaki dalgalanmalar ve dengesizlik, gelirin az ve dağılımın adaletsiz oluşu, yolsuzluk, işsizlik, eğitimin istenen düzey ve kalitede olmayışı gibi sebeplerin de ekonomideki kötüye gidiş eğilimini arttırdığı gözlenmektedir.

Ekonomik ve sosyal refah ile çalışma verimliliğinin altyapıları arasında katılımcı demokrasi, insan hakları, eğitim, bilimsel ve teknolojik araştırmalar en ön sıralarda yer almaktadır. Dolayısıyla değişen dünya koşullarına cevap verilebilmesi için yeniden düzenleme gayretlerinde bu önceliklerin göz önünde tutulması gerekmektedir (Kavi, 2000, s.s.43-48).

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

VE

İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER

A. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Günümüz koşullarındaki rekabetçi ortamın güçlüklerle dolu olması ve “yeni ekonomi” kurallarının ön plana çıkması sebebiyle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve başarılı olabilmek için, kendi alanlarında rekabetçi üstünlük elde etmek zorunda kalmaktadırlar. Kimi zaman rekabetçi üstünlüğü elde etmekte yeterli olamamakta, rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmeleri de gerekmektedir. Farklı olarak ve sürekli yenilik yaparak; gerek küresel rekabet koşullarına uymak (esnek olmak) gerekse mevcut değişiklikleri en hızlı şekilde yaparak bir adım öne geçmek son zamanlarda vurgulanan yollar olarak karşımıza çıkmaktadır (Christensen, 2004, s.302). Gerek iç gerekse dış müşterilerin beklentileri karşılamak ve çok değişken tercihlerine cevap verebilmek için yaratıcı ve yenilikçi olmak gerekmektedir. Tüm bu sayılanlar günümüzde yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden iç girişimcilik kavramını gündeme getirmiştir (Carrier, 1996, s.1).

Bugünün global ekonomisinin bütün sektörleri yeni ürünler, hizmetler, sistemler ve yeni teknolojiler yaratma konusunda kendilerini geliştirmektedirler. Ürünlerle veya hizmetlerle yakından alakalı bu yeni fikirler; ürünle alakalı gelişmelerin, markanın bilinirliğinin ve çizgisinin biçimini almaktadırlar. Bu kuruluş alanları çerçevesinde tanımlanan, iç girişimcilik ile aynı anlama gelmemektedir. Markanın bilinirliği ve çizgisi oldukça kazançlıdır. Fakat Honey Nut Cheerios ve Diet Cola dünyanın ekonomi devlerinden olmayabilirler. Eğer teknolojik yenilikler çağdaş bilimsel gelişmelerin doğal sonucuysa ve eski problemlere daha etkili ve yeterli bir biçimde yanıt verebiliyorsa; bu da iç girişimcilik hakkında bahsetmek istediğimiz durum

olamamaktadır. Yenilikler ve çoğalan değişiklikler başarı için önemli olmasına rağmen, iç girişimcilik olgusunun doğrudan bir parçası değildir. İç girişimcilik, firmaların kaynaklarına tek bir yoldan ulaşacakları, geniş kuruluşların, iç pazarların ve küçük özerk çalışma birimlerinin üretim, hizmet veya teknolojinin gelişimidir. İç girişimcilik, kuruluşların yöneticilerine yeni fikirler üretme konusunda rahat bir ortam sunmaktadır (Dollinger, 2003, s.s.233-234).

En geniş anlamda, kurulu bir örgüt içinde söz konusu olan girişimcilik faaliyeti olarak tanımlanan iç girişimcilik, bazen stratejik açıdan rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlı yeni iş yaratma faaliyeti, bazen de fırsat bulma ve fırsatları kullanabilmek için kaynak oluşturma çabası olarak ifade edilmiştir. Bakış açısı farklılıklarına rağmen, günümüz koşullarında iç girişimcilik, bir işletmede zaman içerisinde söz konusu olan bürokratikleşme eğiliminin önüne geçebilecek ve kurumsallaşan, büyüyen bir şirkette girişimcilik ruhunun devam ettirilmesine imkan verecek bir kavram olması açısından büyük önem taşımaktadır (Akdoğan, 2006, s.49).

1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda işletmelerin sürekli yenilik için çaba harcamakta olduğu bilinmektedir. Bu yeniliği destekleyecek pek çok teknikler ortaya koymaktadırlar. Bunlardan biride işletme için girişimciliği destekleyen iç girişimcilik kavramıdır (Yurtsever, 2006, s.10). İç girişimcilikte esas amaç örgüt içindeki başarılı ve yaratıcı bireyleri örgütlerin daha başarılı olması yönünde teşvik etmektir.

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde girişimcilik kavramının çoğunlukla birey bazında ele alındığı görülmektedir. Ancak işletme içerisinde çalışan bireyler kadar, grupların ya da kurumların girişimciliğinden de bahsetmek mümkündür (Döm, 2006, s.47).

Mevcut bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanan iç girişimcilik kavramı, ilk kez 1985 yılında Pinchot tarafından ortaya atılmıştır (Antonci, 2000, s.14). Bu tanım, iç girişimcilik kavramı ile ilgili daha sonra yapılan tanımlar ile kıyaslandığında, geniş bir anlam içermesi açısından önem teşkil etmekte ve diğer tanımlara temel oluşturmaktadır.

İç girişimcilik bir örgütsel ağ içinde veya bir kurulu işletme içinde kendi yeteneklerini kanıtlamış bireylerin diğer insanlarla ilişki geliştirerek, iletişim kurarak ve bunları kendi yetenek ve değerleriyle yoğurup değerlendirerek kendilerini tanıyıp keşfetmeleri ve kendilerinin farkına varmalarıyla başlayan bir başka girişimciliğin içinde filizlenen bir girişimcilik türüdür (Top, 2006, s.9).

Christen'e göre iç girişimcilik; orta ve büyük ölçekteki işletmelerin gösterdiği girişimsel davranışlardır. Daha açık bir ifadeyle organizasyonda yer alan bir kişinin ya da bir grubun mevcut organizasyonun içerisinde tamamen yeni bir girişimde bulunarak, mevcut organizasyonu güçlendirmek veya yenilemek adına yeni ürün ya da hizmet ortaya koymasudur (Öğüt, 2006, s.85).

Var olan bir organizasyon yapısı içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilme kabiliyeti, iç girişimcilik kavramıyla açıklanmaktadır. İç girişimcilik kavramının temelinde, girişimcilik düşüncesinin organizasyonun içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır. İç girişimciler; organizasyondaki yöneticiler ile mucitler arasında bir köprü görevini üstlenmektedirler.

İç girişimciler fırsatları gören, piyasanın ve çevrenin farkında olan, karakteri güçlü, risk alabilen, organizasyon ve analiz yeteneği yüksek olan kişilerdir. Problemlere yenilikçi, yaratıcı bakış açısıyla yaklaşır ve değişiklikleri yönetme becerisine sahiptirler.

Örgüt içerisinde kendiliğinden oluşan iç girişimsel faaliyetlerin örgüt yararına olması sebebiyle desteklenmesi ve teşvik edilmesi arzu edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü girişimcilik içerisinde girişimci çıkarılma durumu iyi organize edilip lehe çevrilmez ise ilk girişimci ile iç girişimci arasında bir rekabet doğma durumu söz konusu olabilir. Dolayısıyla başarılı, kendisini tanıyan, kendisini kanıtlamış bir bireyin örgüt dışarısında kendi adına faaliyette bulunması özellikle günümüz zor piyasa şartlarında arzu edilen bir durum olmamaktadır.

Ancak şunu söylemekte yarar bulunmaktadır ki, ister birlikte ister ise ayrı ayrı girişimsel faaliyetler sürdürülün ulusal anlamda girişimciliğin gelişmesi açısından iç girişimcilik, girişimciliğin en önemli parçasıdır.

İç girişimcilik bir işletme ve bir iş ağı olarak genişletilebilmektedir. İç girişimcilik, çekirdek bir girişimin etrafında oluşan ve oluşturulan bir yapıdır. 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, s.10).

Yapı ile anlatılmak istenen, işletmelerin yönetim yapısıdır. Bu yapının; otoriter, demokratik, değişime açıklık, değişime direnç gösterme, bürokratik bir yapıya sahip olma, merkeziyetçilik, ademi merkeziyetçilik, açık ya da kapalı iletişim sistemi gibi daha sayılabilecek pek çok faktör ile desteklediği ve vermek istediği imaj işletme içi girişimsel faaliyetler açısından ya olumlu ya da olumsuz algılanabilecektir. Örneğin, yeniliğe açık olmayan bir yapı içerisinde bireyler girişimcilik özelliği taşıyorsa da bu yeteneklerini işletme içerisinde hayata geçirme fırsatı bulamayacaklarını düşündüklerinden, faaliyetlerini daha rutin şekilde devam ettireceklerdir.

Yine sadece işletme açısından değil bireyler açısından da önemli sayılabilecek iletişim ağı, kişilerin yapı içerisinde kurdukları ilişkilerin belirleyicisi olacaktır. Dolayısıyla hızlı alınabilecek kararların bürokratik engellere takıldığını gören bireyler, örgüt için yararlı sayılabilecek gelişmelerin ortaya çıkmasında kendilerini yeterli bulamayacaklardır. Bunun yanında iletişimin açık ya da kapalı oluşu da, bireylerin girişimsel faaliyetlerini yönlendire önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. İç Girişimciliğin Önemi

Günümüz koşullarına bakılacak olursa; çevresel koşulların hızla değişim içerisinde olduğunu görmemek mümkün değildir. Rekabet, hız, değişim, riziko, belirsizlik ve dinamizm gibi olguların çalışma yaşamının hatta bireysel yaşamın içerisine hızla girdiği görülmektedir. Dolayısıyla günümüz girişim ve işletmelerinin varlıklarını idame ettirebilmek için girişimsel bir düşünce sistemine sahip olmaları ve bu düşünce sistemini de hayatlarına yansıtmış olmaları yani sürdürülebilir bir girişimsel düşünceyi taşımaları gerekmektedir. Çünkü sayılan dışsal oluşumlar birçok örgüt için içsel belirsizliğe sebep olmaktadır. Bu sebeple de örgütler bu oluşumlara cevap verebilmek ve ayakta durabilmek amacıyla yapı, sistem, süreç ve stratejilerini sürekli

olarak yenilemek ve değiştirmek zorunluluğunda kalmaktadırlar. Çünkü belirsiz ve dinamik olan çevresel koşullara ve değişimlere cevap verebilen örgütler başarıyı yakalayabilmekte ve hayatta kalmayı başarmaktadırlar.

Günümüz koşullarının zorluğundan bahsederken rekabet üstünlüğü yaratmanın öneminden söz etmemek mümkün olmamaktadır. İşte bu rekabet üstünlüğünü sağlamanın en önemli aracı da “iç girişimcilik”tir. Çünkü rekabet üstünlüğü yaratma, örgütte karlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi elde etme ve paylaşımını ve gerek ulusal gerekse uluslar arası başarı için harekete geçmeyi önemli duruma getirmektedir (Hornsby, 2002, s.s.254-256).

Rekabet üstünlüğü yaratmada en önemli faktör yenilik olarak sayılabilmektedir. Çünkü belirsiz ve karışık bir ortamda öne geçebilmek yenilik ile mümkün olmaktadır. Yenilik yapan örgütle, pazarlardaki değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmekte ve müşteri bağlılığı yaratabilmektedir. Özellikle değişimlere hızla cevap verebilmek ise pazarda önemli bir avantaj sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bir örgüt açısından bakılacak olursa iç girişimcilik örgütlerin yenilikçi girişimlerine destek olmaktadır.

Girişimci organizasyon, rekabet üstünlüğü yaratmak için temel yeteneklerine odaklanmakta, içsel ve dışsal değerler ile hareket etmesi ve pazarda farklı olmak adına da yenilikçi ve yaratıcı yetenekler arayarak kendi içerisinde bir kültür yaratmaktadır.

Örgüt içerisindeki girişimsel düşüncenin hedefinde; yenilik, risk alma ve aktif rekabet hareketleri ile örgütte canlılık kazandırmak, performansı iyileştirmek ve rekabet gücünü arttırmak bulunmaktadır. İç girişimcilik, üst yönetimin stratejik hareket ve kararlar ile ilgili olarak risk almasında, ürün ve hizmetleri yenileme yoğunluğunda, rakiplere oranla aktif ve agresif rekabet gücünde yansıtılmaktadır. Bu faaliyetler ise örgütsel verimlilik ve etkinliği sağlamada önemli paya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında da girişimci düşünce ve davranışın örgütsel performansı iyileştirdiğini söylemek mümkün olmaktadır (Naktiyok, 2004, s.38).

Atalet; kelime anlamı itibariyle “eylemsizlik hali” demektir. Atalet kavramının kökeninde “atıl” kelimesi bulunmakta ve bu kelime de “kullanılmayan potansiyel” ya da

“pasif potansiyel” gibi anlamlara gelmektedir (Sekman, 2004, s.1). Atalet halinde yaşayan bir örgüt, doğrudan kendisini ilgilendiren tasarruflara karşı olumlu ya da olumsuz (daha çok olumsuz) bir tepki göstermemekte, ya da bu tepkiyi doğru yer ve zamanda göstermemektedir. Değişim ve gelişime hızlı bir şekilde uyum sağlayamayan işletmeler veya yöneticileri, hızla hantallaşarak dinazorlaşmakta ve zamanla da rekabet edebilme güçlerini kaybedip, pazarlardan hızlı bir biçimde silinebilmektedir (Gökbunar, 2003, s.185). İç girişimcilik, büyük - küçük ayırmadan örgütlerin karşı karşıya kaldıkları atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini yansıtan dinazorlaşma sendromunu engelleyebilecek bir araç konumunda olabilmektedir.

İletişimin artması ve sınırların yavaş yavaş kalkmasıyla hızla globalleşen dünyada girişimcilik ve iç girişimciliğin önemi de gün geçtikçe artmaktadır; çünkü, globalleşme ile birlikte pek çok örgüt sürdürülebilirliklerini sağlamak, karlılığı yüksek örgütler haline gelebilmek ve büyüme sağlayabilmek için fırsat ve tehditler ile karşı karşıya kalmışlardır. Bazı örgütler değişime ayak uyduramamış, yeniliklere kapalı kalarak tehditler karşısında silinip gitmiştir. Ancak diğer tarafta da, uluslar arası rekabet sağlayabilmek amacıyla; pek çok örgüt, uluslar arası üretim imkanları ile rekabet edebilecek tesisler oluşturup, üretim bilgilerini ve yerel becerilerini yeni pazarlara yansıtabilmiştir. Bu örgütlerin uluslararası başarısının ardında; yenilik, yaratıcılık, proaktiflik, risk alma, başarısızlığa karşı tolerans gibi içerisinde girişimsel düşüncüyü barındıran ve destekleyen eylemler bulunmaktadır. Örgütlerin uluslararası alanda başarılı olabilmeleri için; yeni akım ve dinamiklere cevap verebilmeleri, yaratıcılık ve AR-GE faaliyetlerine ağırlık vermeleri, stratejik yenilenme, yönetim ve üretim modelleri geliştirerek örgüt yapısına uygun modeller ile faaliyetlerine devam etme gibi eylemler gerekli olmaktadır. Sayılan faaliyetleri gerçekleştirmek ve sürekli değişen ve gelişen bir dünyada uzun vadede başarıyı yakalayıp rekabet üstünlüğü sağlamak ise içeride ve dışarıda girişimci olmayı gerekli kılmaktadır. Girişimsel düşüncüyü örgüt içerisindeki kademe ayrımı yapmadan tüm iş görenlere aşılayabilmek ve önemini kavratılabilmek yani örgüt içerisinde girişimsel bir kültürün yayılması sağlamak, örgütün başarılı ve uzun vadede rakipleri arasında öne geçmesine yardımcı olacaktır.

Tüm bu sayılanların ışığında; iç girişimcilik, örgütlerin faaliyetlerine olumlu anlamda destek yaratmalarına, yeni kapasiteler kazanmalarına, kaynak yaratmalarına,

performans iyileşmelerine, durgunluktan kurtulup ataleti yenerek dinazorlaşmalarına engel olarak dinamizm ve değişimi yakalayabilmelerine, iç ve dış pazarda faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerine olanak tanımaktadır.

3. İç Girişimci Kavramı

İç girişimci; bir organizasyon içerisinde girişimsel ruh, yenilik ve yaratıcılığa uygun bir atmosfer yaratma sorumluluğunu üstlenen kişidir. İç girişimcinin zorunlu olarak yeni bir ürün veya hizmeti tasarlaması şart olmamaktadır. İç girişimci daha çok (Doğaner, 2006, s.43);

- Fikir ve prototipleri kar getiren ürünlere dönüştüren,
- Hayranlık duyulan ve hayatın bir parçası haline gelen bir çok 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 zeka düzeyine sahip ancak sıra dışı eğilimleri ve mücadele hırsı olan örgüt çalışanıdır.

İç girişimci, “girişim” faaliyetine bir fikir ile başlamaktadır. Bu fikir ise şirketin vizyonu ya da amacından yola çıkılarak ortaya çıkmaktadır. Bu fikri kendi yaratıcılığıyla ve hayalleriyle birleştirerek, birçok engel ve zorlukları da dikkate alarak harekete geçmektedir.

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 (Top, 2006, s.9);

- İç girişimci ya ilk girişimci ile birlikte ve dostça sorumluluk alarak ve ortaya çıkacak ödülü belirli ölçülerde paylaşarak çalışır,
- İç girişimci ilk girişimciden ayrılarak bağımsız bir şekilde kendi işini kurar.

Örgüt içerisinde ortaya çıkan iç girişimciliğin, taraflar arasındaki (ilk girişimci – iç girişimci) sürtüşmelerin en aza indirilerek, her iki taraf arasında olumlu yönde bir ilişki ve iletişimin geliştirilmesi için çaba harcanmalıdır. Aksi takdirde ortaya çıkan bu durumdan olumlu bir şekilde faydalanılamamakta her iki tarafında aleyhine sonuçların çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Hem dostluk, hem ilişki hem de çıkarlar bir yöne doğru kanalize edilebilirse her anlamda kazanç ve başarı sağlanabilmektedir.

İç girişimcilerin organizasyon içerisinde faaliyet göstermeleri için, girişimci ve geleneksel yönetici arasında bir profile sahip olmaları gerekmektedir. Bu sebeple de, iç girişimcinin bazı özellikleri girişimci ile bazı özellikleri de geleneksel yönetici ile örtüşmektedir.

4. İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler

İç girişimci, işletmenin izin verdiği ölçüde işletmenin bütün bölümlerinde çalışabilmektedir. Yönetimden pazarlamaya, finanstan halkla ilişkilere ya da çalışan personelden iletişim sistemlerine kadar her departmanda görev alabilmektedir. 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, 2006, s.s.127-128);

- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister,
- Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar,
- Girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler,
- 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 alır. Genelde işten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür,
- Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapar,
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,
- Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır,
- Kontrol yeteneği vardır,
- Problem çözebilir,
- Araştırma ve sorgulama yapar,
- Yenilikçidir.

5. İç Girişimcilik İçin Gerekenler

Mevcut işler neden bu dahili girişimcilik ve iç girişimcilik çabaları konusundaki cesarete izin sorusuna çeşitli cevaplar aranmaktadır. Dünya kuruluşların üst düzey yöneticileri geniş çevre ve pazar yerinin, kuruluş bürokrasisinden daha hızlı değiştiğini ileri sürmektedirler. İç girişimcilik oldukça dinamik, rekabetçi ve farklı iş çevrelere uyum sağlamada fırsatlar sunmaktadır. Bu ayrıca kuruluşlara kendi bünyelerindeki uygulamalarında çeşitlilik sağlamaktadır. Birçok firma yeni teknolojileri ve henüz denenmemiş ürünleri kullanmaktan hoşlanmadıkları halde iç girişimcilik olgusu buna olanak tanımaktadır (Dollinger, 2003, s.s.333-334).

Katkısı ve başarısı olmayan şirketlerle ortaklık, ürünlerin ve şirketlerin birleşmesinden ortaya çıkan çeşitlilik, ürünlere değerinden fazla para ödenmesi riskli bir iştir. Dahili gelişmeler şirketlerin uygulamalarını yönlendirmede ve maliyetlerini kontrol etmede daha kolaylık sağladığı için sıkça tercih edilmektedir. İç girişimcilik şirketlere pazarlama deneyimi konusunda yetenek ve fırsat tanımaktadır. Her iç girişimcilik macerası, değişimine uğramış örgüt kaynaklarının biçimlendirilmiş halidir. Bu değişiklik, örgüte çeşitlilik sağlamaktadır. Eğer örgütler ve ekonomik çevre değişime çabuk ayak uydurabiliyorsa daha kazançlı olabilmekte ve büyük örgütler gibi gelişebilmektedirler. Diğer örgütler başarıyı ve bütün işlerin sınıflarının ortaya çıktığı,

tüm hiyerarşiyi taklit edebilir. Ancak iç girişimcilik taklit edilebilecek bir olgu olmadığından günümüzde daha önemli yer tutmaktadır.

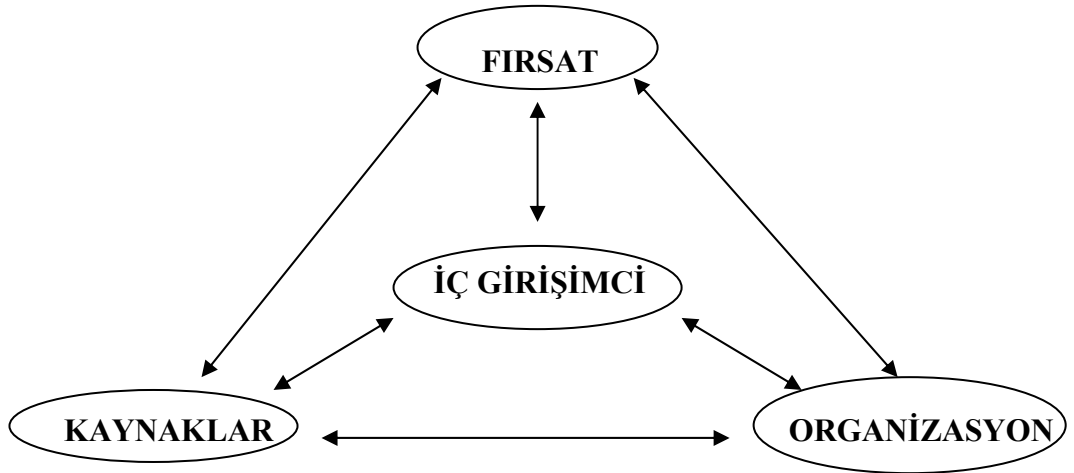
Yöneticiler gibi iç girişimcilik de, yeni ekonomiye girişimcilik konusunda yardımcı olmaktadır. İç girişimcilik, örgütlerin değerini arttırmaktadır. Buda, yöneticiler için deneyim alanı olarak kullanılabilir. Unutulmamalıdır ki, yöneticilerin gelişimlerini kaydeden şirketler geleceğin liderlerini yetiştirebilmektedirler. Bu yeni maceralarda başarılı olan yöneticiler ana firmalara daha çok teklifte bulunmakta dolayısıyla girişimsel faaliyetlerin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. İç girişimcilik aktiviteleri yeni, dağıtım kanallarının açılmasında da yardımcı olmaktadır. Bu internetin ortaya çıkışıyla da doğrulanmıştır. Kurulu firmalar internetteki müşteriyle doğrudan satmak, satış ve satın almada diğer firmalarla işbirliği kurmada ve tüketici veri ve bilgi kaidelerini geliştirmede de kullanılmaktadır. Örneğin; Pepsico interneti yeni tüketici nesil bulmada kullanmaktadır. İnternet siteleri pepsistuff.com, tüketicilere şişenin üzerindeki fiyatlar için puan biriktirmede olanak sağlamaktadır. Bu kısa kampanyanın sonucunda, Pepsi net 3 milyon dolar kazanmış, kullanıcıları kaydedebilmiş, dolayısıyla da, şirketlere kurulumu aylar süren ve maliyeti yüksek veritabanlarını sunuyor. Böylece satış oranı promosyon boyunca %5 artmıştır (Dollinger, 2003, s.s.333-334).

Son olarak; kurulu şirketler iç girişimcilik aktivitelerini kendi alt sınırlarını yükseltmek için kullanmaktadırlar. Amerika'nın birkaç şirketi iç girişimci olmak için kabul edilmiş yetenekleriyle ünlüdürler. Bu şirketler arasında Protector&Gamble, Johnson&Johnson ve 3M bulunmaktadır. 3M tarihindeki en büyük üretim çizgisini yaratmıştır. Bu işlerin 4/5'i başarılıdır. 3M şirketindeki herhangi yeni bir mühendis yöneticilik için fikirler üretebilmekte ve bunlar onaylanırsa projenin başına geçirilmektedir. Proje veya yeni maceralar daha sonra ayrı bir iş olarak kurulabilmektedir. Bu yeni işler başarılı olup oturana kadar bu işin vasfına uygun yöneticiyi tayin edilmektedir. Proje müdürleri ürünlerin gelişimi için gerekli olan tüm nitelikleri ve kaynakları seferber edebilmektedir. Projenin başarılı olması için takımda çalışanlar ödüllendirilip terfi ettirilirlir (Dollinger, 2003, s.s.333-334).

6. 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 çıkmakla ilgili bir fikirden ortaya çıkan vizyonla başlamaktadır. Bunun arkasından harekete geçmek için kaynaklar elde edilir ve fırsat-kaynak uyumu sağlanır. Örgüt içerisindeki bireyler, girişimci düşünce için teşvik edildiğinde, destekleyici organizasyon oluşturulduğunda ve girişimci düşünce ürünlere yansıtıldığında iç girişimcilik ortaya çıkmaktadır (Naktiyok, 2004, s.54). İç girişimcilik süreci; fırsat, kaynak ve organizasyon şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisi ve etkileşimine dayalı olmaktadır. Sürecin merkezinde ise değer yaratmak amacıyla bu temel unsurları bir araya getiren iç girişimci yer almaktadır.

Şekil 2: İç Girişimcilik Sürecinin Temel Unsurları



KAYNAK: Naktiyok A; **İç Girişimcilik**, Beta, 1. Baskı, İstanbul, Nisan, 2004, s.54.

a. Fırsat Tanımlama

İç girişimsel davranış, iç ve dış çevrenin ortaya çıkardığı fırsatları görüp tanımlamak ile başlamaktadır. Gerek girişimcilik gerekse iç girişimcilik tanımlarına bakıldığında fırsatları fark edip faaliyetlere yansıtılabilmenin önem arz ettiği gözden kaçmamaktadır. Faaliyet gösterilen çevrede fırsatları tanımlamak, yeni fırsatlar

yaratmak ve doğru fırsatları seçmek iç girişimsel sürecin ana unsuru olarak kabul edilmektedir.

Fırsat kelimesi; Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğünde; “herhangi bir şey için en uygun zaman, uygun durum veya şart” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA>). Örgüt açısından bakıldığında ise fırsat; bir değer yaratmak amacıyla yenilik yapmak, örgüte farklı olanaklar sağlayan, dışsal çevredeki oluşumlar ve değişimler olarak tanımlanmaktadır. Fırsat, örgütün faaliyet gösterdiği pazarlar açısından daha önce keşfedilmemiş fakat keşfedilip hayata geçirildiğinde örgüt açısından değer yaratması beklenen tüm olasılıklardır.

Fırsat tanımlamak, hem örgütsel hem de bireysel kapasitelerin ve yaratıcılığın bir araya getirilerek ortak bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla sadece iç girişimcinin çabasıyla değil yönetim desteği, kaynak aktarımı ve süreçlerin bu yapıya olanak verecek biçimde düzenlenmesiyle ortaya çıkabilmektedir.

Bu sebeple fırsatları tanımlamada iç girişimcinin (Naktiyok, 2004, s.55);

- Karşılanmamış talepleri tanımlaması,
- Değişen pazar koşullarına uyumlu olabilen yenilikleri yapması,
- Fırsatları kar yaratma potansiyeli açısından değerlendirmesi,
- Fırsat yaratmak için ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemesi,
- Fırsatları tanımlarken ortaya çıkabilecek risk ve tehditleri açıklaması,
- Fırsatların zamanında farkına varması gerekmektedir.

b. Kaynaklar

Kaynak, her türlü girişimsel faaliyetin temel yakıtı durumundadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde gerçekleştirilecek olan tüm girişimsel faaliyetler içinde önemini korumaktadır. Çünkü iç girişimciler her ne kadar fırsatları yakalayıp, yeni ve yaratıcı fikirler geliştirirlerse geliştirsinler, yeterli kaynak aktarımı sağlanamaz ise fikirler

hayata geçirilemeyecek dolayısıyla da iç girişimsel faaliyet daha baştan engellenmiş olacaktır.

Kaynak ifadesi ile kastedilen sadece finansal kaynak olmamakta bunun yanında; beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklarda kaynak ifadesinin içerisinde yer almaktadır. Değişken ve çalkantılı bir çevrede başarılı ve uzun ömürlü olabilmek için, rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürmek gerekmektedir. Ayrıca, değişken çevrede yeni fırsatlar ve yeni kaynaklar ile sürekli yenilenmeli, geliştirilmeli ve değiştirilmelidir (Naktiyok, 2004, s.58).

Özellikle son yıllarda yeni ekonominin içerisinde, başarının temel kaynağı entelektüel kaynaklardır. Bu nedenle de özellikle de iç girişimsel faaliyetlerinde başarılı olmak isteyen örgütle ayrı bir önem vermek zorunda kalmaktadır. Çünkü küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişmelere de bağlı olarak bilginin önemi ve paylaşımı ayrıca önem kazanmıştır. Bilgiye dayalı örgütlerin en önemli kaynağı ise bilgiye dayanan soyutlar olarak ifade edilen entelektüel kaynaklardır. Bir örgütün görünmez olarak ifade edilen değerleri olan entelektüel kaynakları; örgütsel ve beşeri kaynakları şeklindeki soyut varlıkların ortaya çıkardığı ekonomik değerleri yansıtmaktadır. Örgütsel kaynaklar; yazılım sistemi, dağıtım ağı gibi unsurdan oluşmakta iken; beşeri kaynaklar ise örgüt içerisindeki çalışanlar (iç müşteri) ve müşteri ve tedarikçi (dış müşteri) gibi örgüt dışındaki insan kaynaklardan oluşmaktadır (Naktiyok, 2004, s.59).

c. Organizasyon

Organizasyon kavramı başlıca iki anlam taşımaktadır. Birincisi süreç ya da işlem olarak organizasyon, ikincisi yapı ya da bir varlık olarak organizasyondur. Süreç ya da işlem olarak organizasyon kavramı için örgütlenme, organize etme ya da organizasyon işlemi terimleri kullanılabilir. Ancak yalnızca organizasyon demek de yeterli olmaktadır (Özalp, 1996, s.78).

İç girişimcilik faaliyetinde bulunabilmek için ortaya çıkan fırsatlara uygun olan kaynaklar, bir örgüt içerisinde bir araya getirilmektedir. Yani iç girişimsel faaliyetler bir organizasyon içerisinde filizlenmektedir. Bu çerçevede kastedilen organizasyon, bir

örgütü diğer örgütlerden ayıran para, insan, makine ve bina gibi kaynakların bileşimidir. Bir girişimciliğin en basit anlamı en uygun kaynakları en uygun şekilde birleştirmek durumu olduğuna göre; kaynakları yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde kullanmak, girişimci organizasyon açısından çok önemlidir (Özalp, 1996, s.79).

Yaratıcı ve yenilikçi fikirleri olan kişiler organizasyon içerisinde bu fikirlerini hayata geçirmek isteği taşımaktadırlar. Dolayısıyla organizasyon yapı ve kültürünün, iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine olanak verecek şekilde olmasının organizasyon yararına olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Girişimsel faaliyetlere destek veren ve kaynak aktaran bir anlayış organizasyon içerisinde yerleşir ve çalışanlara bu durum sağlıklı bir şekilde aktarılır ise iç girişimsel faaliyetlerin arttığı söylenebilmektedir.

d. İç Girişimci

İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci, süreç içerisinde organizasyonu ve girişimcilik dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimciler; yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip, bu yenilikleri ürünlerde, hizmetlerde, yönetim programlarında, yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir. İç girişimciler; küçük, orta ya da büyük ölçekli organizasyonlarda girişimci uygulamalar ortaya koyabilmektedir. İç girişimci, kurulmuş işletmelerde yönetimde, satışta ya da üretimde yeni ve değişik yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum, kurulu düzende var olan organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni ve değişik kollara yayılmak şeklinde olabilmektedir.

7. İç Girişimciliğin Başarı Şartları

İç girişimciliğin başarıyı sağlayabilmesi için bazı şartları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu şartlar ise (Arıkan, 2004, s.s.234-236);

a. Üst Düzey Yönetimin Tam Desteği

Bir işletmede iç girişimciliğin oluşması ve başarıya ulaşması için öncelikle iç girişimciliğin önemi üst yönetim tarafından algılanmalı, değeri bilinmeli ve işletme içerisinde girişimsel faaliyetleri yaratıp desteklemek için istekli olmalıdır. Aksi halde iç

girişimciler örgüt içerisinde girişimsel faaliyetlerini yerine getirememektedirler. Çünkü işletme yöneticileri yeni fikir, yenilik ve yaratıcılıklara olumlu ve istekli bakmadıkları sürece örgüt içerisinde bu tip faaliyetlerin sürdürülmesi mümkün değildir. Bunun aksine işletme yöneticileri yeni fikirlere olumlu ve istekli bakarlarsa, projelerin başarılı olup olmadığına bakılmaksızın fikir sahipleri ödüllendirilirse işletme içerisindeki fikirler ve ürünler dolayısıyla iç girişimsel faaliyetler gün geçtikçe çoğalacaktır.

b. Program İçin Bazı Parametreler Oluşturmak

İşletmeler, örgüt içi girişimsel çabalara yani iç girişimsel faaliyetlere kendi örgüt yapı ve kültürüne özgü çeşitli yollar bulmalıdır. Amaç, para ya da eylem planları şeklinde çeşitli parametreler geliştirilmelidir.

c. Örgütteki Potansiyel İç Girişimcileri Bulmak ve Onları Teşvik Etmek

Örgüt içerisinde çoğu zaman keşfedilememiş fakat özgün ve yaratıcı fikirleri olan pek çok kişi bulunabilmektedir. Örgüt başarısı için öncelikle bu yaratıcı fikir sahiplerini bulmak ve teşvik etmek, onları harekete geçirmek gerekmektedir.

d. Yönetmel Becerileri Geliştirmek

Daha öncede ifade edildiği gibi bir örgütte iyi fikirleri olan pek çok kişi bulunabilmektedir. Bu fikirlerin, sadece fikir boyutunda kalması örgüte yarar sağlamayacağından, bu fikirlerin başarılı olabilecek eylemler haline getirilmesi arzu edileceğinden; yönetim açısından da bu kişileri bulup çıkarabilecek ve hatta böyle fikirlere sahip potansiyeli olabilecek kişileri daha ilk başta seçebilecek bir yönetim becerisine sahip olmak yararlı olacaktır.

e. İç Girişimcilerden Oluşan Bir Takım Kurmak

Takım çalışması günümüz örgütlerinde önemi kavranmış ve faydalarının gözle görüldüğü bir çalışma çeşkidir. Dolayısıyla yöneticilerinde bunun önemini kavrayıp iç girişimcilerden oluşan bir ekip kurarak faaliyetlerinde daha başarılı olabileceklerdir.

f. İç Girişimcilere Kaynak Sağlamak

Örgütlerin iç girişimcilerin girişimsel faaliyetlerini desteklemeleri ve faaliyetlerin yerine getirilmesi için gerekli kaynağı sağlamaları gerekmektedir.

g. İç Girişimcilere Fırsatlar Sunmak

İç girişimcilere yeni fikirler yaratmaları için fırsatların sunulması gerekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, herhangi bir başarısızlık durumunda bile olsa iç girişimciye destek ve fırsat sunma durumu devam ettirilmelidir.

h. İç Girişimciler İçin Uygun Bir Örgütsel İklim Yaratmak

İç girişimcilerin başarılı olabilmeleri ve bu başarıyı örgüte yansıtabilmeleri için en önemli noktalardan birisi de uygun örgütsel ortamı yaratmaktır. Gerek yönetsel anlamda gerekse iş düzenlemeleri anlamında uygun ortam yaratılmalı, iç girişimcilerin yeni fikirlerini yaratabilecekleri bir ortam içerisinde çalışmalarını sağlanmalıdır.

ı. Destek Mekanizmaları Oluşturmak

Örgüt içerisinde iç girişimciliği destekleyecek ve teşvik edecek mekanizmaları sağlamak iç girişimciğin oluşması ve başarılı olarak faaliyet göstermeleri için gerekli olarak görülmektedir.

8. Örgüt Açısından İç Girişimcilik

Örgüt içerisinde girişimsel faaliyetler kendiliğinden oluşmamaktadır. İç girişimciliğin oluşabilmesi için; örgüt içerisinde iş fikirlerinin, iş planı içerisinde değerlendirilerek hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bunun gerekliliği sadece yeni bir iş fikri ortaya çıkarmak olmamakta, asıl önemli noktanın bir girişim fikrini başlatmak olduğu unutulmamalıdır. Böyle bir yapı ancak ödül sistemi ve yönetim sistemi ile mümkün olabilmektedir. İç girişimciye fikirlerini rahatça ortaya koyabilecek bir ortam yaratmak, fikirlerini hayata geçirebilecek kaynak ve destek sağlanmalıdır. Ancak unutulmamalıdır ki, iş fikrinin başarısız olma durumunda sadece iç girişimci değil

firmada sorumlu olarak başarılı olma durumunda nasıl destek devam ediliyorsa başarısızlık durumunda da destek olunmalıdır.

Firmanın iç girişimi teşvik edebilmesi için bir iç girişim sisteminin oluşturulması zorunlu hale gelmektedir. Kuratko ve diğerleri iç girişimcilik sisteminin amaçlarını şu şekilde ortaya koymaktadır (Arıkan, 2004, s. 237);

- Mevcut sistemin, yapıların ve uygulamaların yaratıcılık için gerekli olan hızlı hareket ve esnekliği etkilemediğinden emin olmak,
- Girişimcilik projelerine gerekli araç ve ödülleri sağlamak,
- İş alanları arasında sinerji oluşturmak.

9. İç Girişimcilerin Motivasyonu

Carrier, iç girişimcilerin kişisel motivasyonlarına ilişkin dört temel kategoriden söz etmektedir (Arıkan, 2004, s.239);

a. Kişiliğe İlişkin Motivasyon

- Mücadele ve başarıya istekli bir kişilik,
- Öğreticilik açısından zengin bir iş,
- Kişinin kendisi için çalışmayı istemesi,
- Kaderi kontrol etme ihtiyacı,
- İşleri “daha iyi” yapmanın yollarını keşfetmeye duyulan ilgi.

b. Dışsal ve Ödül – Temelli Motivasyon

- Terfi,
- Primler,
- Yüksek bir ücret,
- Gelir artış ihtimali.

c. Geçmiş Deneyim ve Gelecekteki Mesleki Kariyere İlişkin Motivasyon

- Kişinin kendisi için çalışmayı istemesi,
- Bir girişimci olarak geçmiş deneyim,
- Bir iç girişimci olarak geçmiş deneyim.

d. Örgütsel Motivasyon Araçları

- İç girişimciliği iyi karşılayan bir yönetim tarzı,
- Aidiyet hissi,
- Girişimci ile paylaşılan vizyon,
- Karşılıklı güven.

10. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

Örgütlerin başarıyı yakalayabilmeleri için hayati önem taşıyan örgüt içerisinde girişimsel faaliyetler için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bunun için ise; örgüt bazında belirli koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Hisrich ve Peters, 1998, s.49);

- **İşletme teknolojide öncü olabilmelidir:** AR-GE faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında ve önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu nedenle örgütler, endüstriyel anlamda teknolojiyi yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Bu yapının, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansıtacağı unutulmamalıdır.
- **Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir:** İç girişimcilik yapısını kurmak isteyen örgüt, iç girişimsel faaliyetler meydana getirilirken ortaya çıkan veya çıkabilecek olan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam yaratmalıdır.
- **Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır:** Örgüt, iç girişimciliğin temelinde yer alan, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi veya kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.

- **İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır:** Bir iç girişimci şunları söylemektedir: “Eğer örgütüm gerçekten benden yeni bir birliktelik kurmam için zamanımı, çabamı ve kariyerimi ortaya koymamı istiyorsa, o zaman gerekli parayı ve insan kaynağını da hizmete koymalıdır”. Bu nedenle, ekonominin de temelinde yer alan, fayda-maliyet analizini örgüt içerisindeki tüm birimler tarafından yapılmalıdır.
- **Takım çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir:** 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 gerekir. Ortak çabaların yer aldığı bir takım çalışmasının, hem daha yaratıcı olacağı hem de mevcut faaliyetlerde daha başarılı olacağı unutulmamalıdır.
- **Ödüllendirme sistemi olmalıdır:** İç girişimsel faaliyetlerin oluşmasında emek harcayan iç girişimci, emeği ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum iç girişimciye dolayısıyla da örgüte olumsuz olarak yansiyacaktır.
- **Sponsor desteğinin olması gerekir:** Bu sponsorlar, sadece yaratıcılık ile yeni ürünlerin başarı veya başarısızlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün/yöntemlerin oluşturulmasında esnek planlamaya da sahiptirler.
- **Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir:** Finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır. İç girişimcilerin, yaratıcı fikirlerini hayata geçirebilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyacağı unutulmamalıdır.
- **Sorumluluk ve yetki verilmesi:** İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar, inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır.

Unutulmamalıdır ki, iç girişimsel faaliyetlerin dışında örgüt içerisinde kararların yukarıdan alındığı, yetki verilmeden sorumlulukların çalışanlara yüklendiği bir ortamda çalışanlar verimli ve yaratıcı olamamaktadırlar.

- **Örgüt sınırlarının esnek olmasının sağlanması:** Örgüt sınırlarının değişen ve gelişen koşullara uygun olarak, gerekli durumlarda gerekli değişikliklerin hızla yapılmasının, başarı ve sürdürülebilirlik açısından önem arz etmesi sebebiyle esnek olabilmesi gerekmektedir. Aksi halde sadece girişimsel faaliyetler değil, genel anlamda rekabette üstünlük sağlama anlamında da diğer örgütlerden geri kalacağı unutulmamalıdır. Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip örgütlerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

11. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları

İç girişimcilik stratejinin oluşturulmasına çalışılırken işletmeler aşağıda ifadelere dikkat etmelidirler (Odabaşı, 2005, s.s.73-74);

- Kişisel gelişimi teşvik eden işletmeler en iyi çalışanları çekebilecektir.
- 1990'lardaki mücadele yöneticisi yetiştirici, eğitmen ve mentor yapmaktı, bugün ise iç girişimci olması önemli olmaktadır.
- En iyi çalışanlar işletmeye ortak olma olanakları ararlar. Bu talebe cevap verebilecek yollar kar ortaklığı ya da doğrudan ortaklık olabilecektir.
- Otoriter yönetimler günümüzde yerlerini yatay iş birliği ve destek sistemlerine bırakmaktadır.
- İç girişimcilik çalışanların fikirlerini geliştirmek konusunda işletmeden ayrılma riski olmadan tatmin sağlamaktadır.
- Büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelerin deneyimlerinden nasıl esnek olunabileceği, yeniliklerin nasıl teşvik edileceği ve yaratıcı yapının nasıl oluşturulacağı konularında ders almaktadır.

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bu adımlar arasında (Kuratko, 1995, s.s.64-65);

- a. Vizyonun geliştirilmesi,
- b. Yeniliklerin özendirilmesi,
- c. İç girişimciler için uygun ortamın yaratılması,
- d. Takımların oluşturulması bulunmaktadır.

a. Vizyonun Geliştirilmesi

İç girişimciliğin oluşmasında oluşturulması gereken ilk strateji vizyon geliştirmedir. Çünkü bir örgütte iç girişimciliğin ortaya çıkabilmesi için yenilikçi hedeflerin gelişebilmesi dolayısıyla da yenilikçi vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. İç girişimciler örgütte yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıkmakta, yöneticilerinde bunu algılaması ve vizyonlarını bu oluşuma fırsat verebilecek şekilde geliştirmeleri gerekmektedir.

b. Yeniliklerin Özendirilmesi

Yenilikçi çabalar ve fikirler, bir örgütteki iç girişimsel faaliyetlerin gelişmesi ve devamı için en önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında, iç girişimcilik stratejilerini oluşturmak için yenilik içeren tüm planlar önem arz etmektedir. Yenilikler planlanmış bir şekilde sistematik olarak ortaya çıkabildiği gibi kendiliğinden de oluşabilir. Ancak unutulmamalıdır ki; yeniliğin türü veya ortaya çıkış şekli her ne olursa olsun desteklenmesi daha fazla fikrin daha fazla yeniliğe dönüşebilmesi açısından önemlidir.

c. İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması

Bir örgütte iç girişimciliğin oluşması her zaman kendiliğinden olmayabilir. Dolayısıyla iç girişimcilerin ve faaliyetlerinin ortaya çıkması için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu ortamın oluşumu ise, çalışanları zorlayarak değil ödüllendirici ve teşvik edici politikalar ile mümkün olabileceği unutulmamalıdır.

Bunun yanında örgütte, insana önem veren insan kaynakları politikaların düzenlenmesi ve hayata geçirmesi de gerekmektedir. Yöneticilerin öncelikle çalışanlarına örgüt içi ve sektörler arası anlamda adaletli davranması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin faaliyette buldukları sektör ve sektörler arası yapı ve süreçleri iyi bilmeli, iç girişimciler hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olabilmelidir (Kuratko, 1995, s.s.64-65).

İç girişimcilere ve faaliyetlerine verilen desteğin uzun dönemli olması da uygun ortamın yaratılması açısından önemli olmaktadır. Başarılı durumlarda iç girişimcilere verilen destek nasıl devam ediyorsa ve başarı paylaşıyorsa, başarısızlık ve hata durumlarında da destek devam etmeli hatta paylaşılmalıdır.

Kişisel yaratıcılık ve güvenin iç girişimcilik üzerinde önemli olduğu unutulmamalı yapılan tüm çaba ve faaliyetler zorlayıcılıktan uzak olup destekleyici nitelik taşımaktadır.

d. Takımların Oluşturulması

Takım çalışmalar sadece iç girişimciliğin geliştirilmesi için değil tüm örgütün gelişimi ve başarısı için gereklidir. Takım çalışmaları, yaratıcılık için ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için yönlendirici olabilmektedir. Farklı özellik ve yeteneklere sahip çalışanların proje süresi boyunca birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaları iç girişimciliğin oluşumu için yararlı olacaktır.

B. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Girişimci, Schumpeter tarafından bağımlı girişimci ve bağımsız girişimci olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir. Buna göre bağımlı girişimci ile kastedilen mevcut bir örgüt ile ilişkisi olan yani “İç Girişimci”, bağımsız girişimciler ise geleneksel anlamdaki “girişimci” dir (Akdoğan, 2006, s. 51).

Literatürde henüz tanım birliğine varılamamış olsa da girişimci, genellikle bir işletmeyi ilk kuran kişi olarak bilinmekle beraber; fırsatları iyi bir biçimde tanımlayan, şekillendiren ve geliştiren kişiler olduğu da söylenmektedir. Girişimcilikte başlangıç

notası olarak yeni bir fikrin ortaya çıkması söylenebilmektedir. Fikir ortaya çıktıktan sonra bu fikrin bir fırsat olup olmadığına karar vermek amacıyla gerekli plan ve programlar yapılmaktadır. Eğer fikir yeni bir fırsat olarak görülürse, bu fırsatların ileride başarılı olabilecek faaliyetler ile birleştirilmekte, iş planı yapılmakta ve faaliyete geçilmektedir. Bu süreç içerisinde yeni fikrin geliştirilmesi, geliştirilen fikrin şekillendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması yani yeni bir yapının oluşturulması gibi aşamalar yer almaktadır (Thornberry, 2001, s.527).

İç girişimci ise; mevcut kaynakları farklı şekillerde kombine ederek, yeni fırsatlar yaratarak örgütü geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunan kişidir (Stoner, 1992, s. 157). İç girişimcinin başlangıç noktası girişimci ile benzer özellik taşısa da daha çok kaynak ve bunlarla ilgili yeni bileşimlerdir. İç girişimciler mevcut örgüt içerisinde yeniliğe olan ihtiyacı görebilen ve yeniliği destekleyebilen, girişimsel rolle uğraş içerisinde olan ve örgüt adına yenilik yapan kişiler olarak tanımlanabilmektedir (Bartol, 1991, s.26; Daft, 1992, s.776).

İç girişimci ve girişimcilerin özerklik ve özgürlük aradığı, uzun dönem bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Diğer yandan iç girişimciler, örgütsel hiyerarşi ve ödüllere yanıt verirler, siyasal konularda tedbirlidirler, örgütsel bürokrasi ve kültürün kendi projelerini destekleyen bir sisteme sahip olması gerektiğine inanmaktadırlar. İç girişimci onay almak durumundadır. Kısa dönemde statü ve simgeleri önemsememekte bunlar yerine projesinin hayata geçirilmesini tercih etmektedir. İç girişimci, bağımsızlığını teknik özgeçmişinden almakta, düşüncelerine örgüte kabul ettirmek durumundadır. Verimli olarak kullanılmayan kaynakları araştırıp bulmak, geleneksel kullanımdan farklı bir biçimde kullanmak iç girişimci için önemli olmaktadır (Dollinger, 1999, s.s.321-322).

Girişimci ile iç girişimci kıyaslandığında her ne kadar birbirleriyle benzer kavramlar gibi gözükse de, aldıkları sorumluluklar ve karar verebilme sınırlılıkları birbirinden farklı olmaktadır. Her ikisinin de aldıkları risk sonucunda katlanmaları gereken kayıp ya da kazandıkları ödülün boyutlarında da farklılık göze çarpmaktadır. Bu farklılık almış oldukları sorumluluk ve yetkiden kaynaklanmaktadır. Girişimci ve

iç girişimcinin benzer ve farklı özellikleri ayrı ayrı incelenmiştir (Odabaşı, 2005, s.s.66-67);

1. Girişimci ve İç Girişimcinin Benzer Özellikleri

- Her ikisi de öncü ve yenilikçiliğe odaklıdır. Birçok konuda farklılığı yakalamayı amaçlamaktadırlar. Bu konular arasında; yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni yönetim teknikleri sayılabilmektedir.
- Her ikisi de fırsatları kovalamakta ve katma değeri yüksek ürünler yaratmaya odaklanırlar.
- Her ikisi de risk alırlar.
- Kaynakları etkili ve verimli kullanabilirler.

2. Girişimci ve İç Girişimcinin Farklı Özellikleri

- Girişimci geliştirici iken iç girişimci güçlendiricidir.
- Girişimcinin savaşı pazara yönelik iken iç girişimcinin savaşı örgüt kültürüne yöneliktir. Girişimci pazardaki engellerin üstesinden gelmeye çalışırken, iç girişimci daha iyiye yönelik örgüt içi engellerin üstesinden gelmeye çalışır.
- Girişimcinin çoğu zaman kaynakları sınırlıdır, kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan fonları kullanır.
- Girişimcinin katlandığı risk örgütü ilgilendirirken, iç girişimcinin katlandığı risk kariyeri ile ilgilidir.

C. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI İÇERİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

İç girişimciler, örgüt içerisinde girişimci ruhuna sahip, yaratıcı fikirleri olan, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikirlerini ve modellerini, buldukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü arttıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir (Kuratko, 1995, s.72). İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek, yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruhunu taşıyan bu bireylerin değişim ve

yenilik getirme arzularını kendi başlarına küçük işletmelere yönelerek kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, örgütün sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde örgütün yararına gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Hem iç girişimciler hem de yöneticiler kendi kendilerini yönetebilme ve özgürlük ve oldukça uzun dönemli bakış açılarını bulmaya çalışırlar. Fakat iç girişimciler iş hiyerarşisine ve bunu yapılış yollarına karşı daha duyarlı olmak zorundadırlar. Bu demek oluyor ki; iç girişimciler hala geleneksel iş ödüllerine karşı sorumlu ve politik olmak zorunda kalmaktadır. İç girişimciler bürokrasi ve iş kültürüyle alakalı olmak zorunda kalmalarına rağmen kendi projelerine yardım eden bir destek sistemlere de sahiptirler. İç girişimciler onay alırken, yöneticiler hak kazanmak zorundadırlar. Yöneticiler karar vermede daha bağımsız olabilmektedirler. Fakat risk altındaki finansal konularda daha fazla ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bağımsızlar kendi pazar kaynaklarına yönelmek zorunda kalırken; iç girişimciler dışarıdaki pazarlar hakkında endişelenmeden önce kendi organizasyonlarına kendi fikirlerini benimsetmek zorundadırlar (Dollinger, 2003, s.337).

Yöneticiler yeni maceralara kaynak sağlamak için pazar ararken iç girişimciler son zamanlarda etkili biçimde kullanılmayan şirketlerdeki tipik kaynaklara başvururlar. İç girişimciler şirketlerin iç kaynaklarıyla belki de yakından alakalı son iş operasyonları için bu kaynakları gözlemleyebilirler. Başka bir deyişle; şirketlerin kullanmadığı makineler ve fiziksel fabrikalar beklide kullanılan kaynaklardan farklı değildir. Aynı şey insanlar, teknik ve örgütlenmiş kaynaklar için de söylenebilir. İç girişimciler, geleneksel kullanıştan oldukça farklı olarak kullanılan kaynakların yöntemlerini kullanırlar.

İç girişimcilik; sahiplik ve kontrol ayrılığını içerir ve yöneticiler ile arasında da temel farklılıklar vardır. Yöneticiler kendi işlerinin sahibi ve kontrolünü ele alır. Böylece sahiplik ve kontrol etmede, ayrılma ve değişkenlik olmaz. Şirket sahipleri cesaret kırma eğiliminde bulunabilirler. Çünkü; yöneticilere güvenmede isteksizdirler ve onlara da bir sürü neden sunabilirler. Bu durum zaman zaman; iç girişimcileri şirketten ayrılmaya zorunlu bırakabilmektedir (Dollinger, 2003, s.337).

Yapılan araştırmalar sonucunda i girişimcilerin, geleneksel yönetimden daha farklı ve girişimsel yönetime biraz daha yatkın bir tarzı benimsedikleri görülmektedir. Gerçekte girişimci ve geleneksel yönetici profilleri incelenirken, i girişimci profili de ayrıca ele alınması gerekecek kadara farklılıklar göstermektedir. Bu araştırmalara örnek olarak Gifford Pinchot III tarafından gerçekleştirilen çok kapsamlı bir çalışma gösterilebilir. Geleneksel yönetim ile girişimci ve i girişimci arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları inceleyen bu geniş analizin bir kısmı Tablo 3'de gösterilmektedir (Pinchot, 1985, s. 535).

Tablo 3 Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Yöneticiler	Girişimciler	İç Girişimciler
Temel Motivasyon Faktörleri	Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri (büro, kurmaylık, güç, vb)	Özgürlük, yaratılacak fırsat ve para	Özgürlük ve kurum ödülleri içinde gelişim sağlayabilme
Faaliyet	Direkt katılımdan çok, yetki verme ve yönlendirme eğilimi	Direkt katılım	Yetki vermekten çok direkt katılım
Risk durumu	Dikkatli	Makul riski üstlenen	Makul riski üstlenen
Statü	Statü sembollerine yoğunlaşmış	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerine yoğunlaşmamış, özgürlük arzusunda
Hata ve Başarısızlıklar	Hata ve başarısızlıktan kaçma çabası	Hata ve başarısızlıkların üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projeleri gözden uzak tutma eğilimi
Kararlar	Genellikle üstleri ile uyum içerisinde	Hayallerini kararları ile izler	Hayale ulaşmak için başkalarını ikna edebilir
Kimler için	Başkalarını memnun eder	Kendini ve müşterileri memnun eder	Kendini, müşterilerini ve sponsorları memnun eder
Aile geçmişi	Genellikle büyük organizasyonlarda çalışmış aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri
Başkaları ile ilişki	Temelde hiyerarşik	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı
Odaklanma	Kurum içi ilişkiler	Öncelikle teknoloji ve pazar	Hem iç hem de dış koşullar
Sorun Çözme Tarzı	Sistem içinde sorun çözme	Bırakarak ya da baştan alarak büyük sorunların çözümünden kaçma	Sistem içinde sorun çözme

Kaynak: Pinchot G.III (1985); **Intrapreneuring**, New York: Harper and Row; s.535

İç girişimcilerin genellikle, girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahip oldukları söylenebilir. Buna örnek olarak; temel motivasyon faktörleri açısından, iç girişimcinin, geleneksel yöneticideki gibi kurum ödülleri alabilme arzusuna girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde geleneksel yöneticinin aksine yetki vermektten çok girişimci kimliğindeki direkt katılımı benimsemesi, girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu, aynı zamanda kuruma göstermeme çabaları, geleneksel kalıptaki hiyerarşi düzeni içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi gösterilebilir. Bununla birlikte iç girişimci bir yandan sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özelliklerini gösterirken, diğer yandan örneğin fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, makul olan riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket etmektedir (Berber, 2000, s.17).

D. İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER

1. İç Girişimciliğe İlişkin Faktörler

Yapılan araştırmamız ve literatür taramamız neticesinde iç girişimciliğe ilişkin beş faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler; yenilik, farklılaşma, yeni girişim, proaktif davranış, yenilenme yönelimi faktörleridir.

Bu boyutlar; yeni işler takip etmekten hoşlanan, örgütün dönüşümünü kendi başarıya yeteneğinde bulan, örgüt içerisinde düşüncelerinin bağımsız bir biçimde ortaya koyabilmekten hoşnut olan, risk alabilmekten, ilk olmaktan, yeni rakiplere karşı gösterilen tepkilere kadar birçok özelliği içerisinde barındırmaktadır.

a. Yenilik

Yenilik bir örgütün; yeni ürün, hizmet veya teknoloji yaratabilecek yeni fikir ve denemeleri destekleme eğilimini yansıtmaktadır. Çünkü ürünlerin, hizmetlerin, üretim teknik ve teknolojilerin yenilenmesi ve geliştirilmesi yeniliğin bir göstergesidir. Yeni ürün ve hizmet yaratabilmenin ötesinde mevcut ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi ve değiştirilmesi de yenilik faaliyetleri kapsamında yer almaktadır. Bir örgütte yenilik eğiliminin yüksek olması durumunda, o örgütte iç girişimcilik faaliyetlerinde de artış

olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla iç girişimcilerinde yeniliklere açık olduğu ve yenilikler yapma ile isteklerinin bulunduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Özellikle AR-GE bölümlerinde çalışan bireylerin bu amaç ile faaliyette buldukları ve özellikle de örgütlerdeki iç girişimcilik faaliyetlerinin bu bölümlerde filizlendiği tahmin edilebilmektedir.

Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse; yenilik iş faaliyetlerinin yeni ve yegane biçimlerde oluşturulması ve uygulanmasıyla ilgilidir. Yenilikçilik ise, girişimciliğin odak noktası ve hayati bir karakteristiğidir. Girişimci açısından yenilik, pazarlanabilen yenilik anlamına gelmektedir. Yenilik konusundaki kararı işletmede girişimci verecektir. Girişimcilik eğilimi yüksek olan kişilerde yenilikçilik davranışının daha yoğun olarak görüldüğü bilinmektedir (Kutunis, 2006, s.392).

Stratejik yenilenmenin kaynağını yenilik oluşturmaktadır. Yenilikçi davranışlar sergileyebilmenin yolu ise kurumsal girişimcilik faaliyetlerinden geçmektedir. Örgütlerin rekabetçi güçlerini sürdürülebilir hale getirebilmelerinin, pazarda lider ve rekabet şartlarının belirleyicisi konumunda olmalarının yolu yeniliktir. İç girişimcilik, örgütlerde yeni değerler yaratmayı kastetmektedir. Yeni değerle ise; mevcut pazarlarda yeni faaliyetler için ya da yeni pazarlara açılmak için, yeni ürün ya da hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesi ile mümkündür. Bunun yanında, yeni değer yaratmak örgütlerin yenilik, risk ve yenilenme çabalarına bağlı olmaktadır.

Yaratıcı bir süreç, yeni bir değer yaratmaktan önce gelmektedir. Yaratıcı süreç, fırsatları izleyen örgütlerin bütün süreçlerinde tanımlanmalıdır. Yaratıcı süreçler, fırsatların keşfedilmesi ve tanınması, bilgi ve kaynakların tepsi edilmesi ve biriktirilmesi gibi birçok adımı gerekli kılmaktadır. Örgütlerde de bireysel veya grup olarak yenilikçi ve yaratıcı kişiler bu süreçlerin oluşumunda öncü olmaktadır.

İnsanlık tarihine şöyle bir göz attığımızda insanlığın yaratıcılığı sayesinde bu günlere geldiğini ve yaşam kalitesini sürekli artırdığını rahatlıkla gözlemleyebiliriz. İlkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş insanın değişime uyum, sorun çözme ve yaratıcılık kapasitesinin sürekli iyileşme doğrutusundaki boyutlarını bize somut bir biçimde anlatmaktadır. Milyonlarca yıllık insanlık tarihinde sürekli değişimin varlığı

yadsınamaz. Bu değişimin etkisiyle gelecekteki ekonomik faaliyet olarak bilginin yerini ‘yaratıcılık’ alacaktır. Yani daha yaratıcı olan bireyler, kuruluşlar, devletler ve uluslar diğer uluslara göre her açıdan bir adım önde olacaklardır.

Yaratıcılık çağında ölkemizi bir adım öteye götürebilmek, ancak bu durumu net bir biçimde anlayıp kavrayarak gerekli önlemleri alıp yaratıcılığı bir yaşam biçimi haline getirmemiz ile mümkün olacaktır. Diğer bir deyişle gelecekte ulus olarak daha iyi bir konumda olabilmek için yaratıcılığı yönetmemiz gerekmektedir.

b. Farklılaşma

Farklılaşma faktörü; örgütlerin çevrelerindeki değişime ayak uydurmalarının yanında, rekabette üstünlük yaratabilmek ve bir adım öne geçebilmek için gerek yönetim, gerek üretim gerekse pazarlama alanlarında rakipleriyle benzer özellikleri sergilemekten sıyrılıp farklılaşmalarını ifade etmektedir.

Organizasyonlar ve örgütlerde de farklılaşma oldukça önemlidir. Özellikle çevre ile ilişkisi çok olan örgütler ve bu örgütlerin çalışanları için değişime ayak uydurma yanında farklılaşma temel gereksinimler arasında sayılmaktadır. Farklılaşma, bir örgütte çeşitli alanlarda etkisini gösterebilmekte hatta bazen geneli kapsayabilmektedir. Rakiplerinden ne kadar farklı olunursa rekabetten o kadar başarıyla çıkacağını bilen girişimci, örgütünün başarısını sağlayacak yenilikleri ve farklılaşmayı mutlaka gerçekleştirecektir.

Farklılaşmayı daha iyi anlamak için geçmişten günümüze kısa bir değerlendirme yapmak gerekirse; Sanayi devriminin hemen akabinde gelen dönemde, üretilen her şey üretildiği şekli ile çok rahat bir şekilde talep görmekteydi; çünkü, her şey yeniydi ve ihtiyaç vardı. Teknolojik gelişmelerin yaşanmaya başladığı dönemin sonrasında ise işler biraz daha zorlaşıp karıştı; çünkü, artık sermaye oluşmuş, daha çok insan üretim yapmaya başlamış, alternatifler ortaya çıkmıştı. Bu dönemde de yeni ürünler sorgusuz talep görüyordu. İletişim çağının başlaması ile de işler biraz daha farklılaştı. Artık yeni ürün bulmak, yeni bir ürün bulsanız bile yeni olarak kalması zorlaştı. Yeni ürünü pazara sunma avantajını elde tutma süresi de eskiye nazaran kısaldı; çünkü, yakalanan başarının hemen arkasından, örgütü veya ürünü taklit eden başka örgütler ortaya çıkar

oldu. Artık, herkes her şeyi üretebiliyordu. Tüketici, bir çok ürüne, farklı marka alternatifleri ile ulaşabiliyor hale gelmişti. İşte bu noktada, üreticiler, rakiplerinden sıyrılabilmek için farklılaşmaları gerektiğini fark ettiler. O dönemde sadece fiyatta farklılaşma yeterli oluyordu. İyi fiyat veren, müşterisinin çıkarlarını gözeten marka olarak farklılaşabiliyordu. Günümüzde ise her şey bir savaş stratejisi ile yürümektedir. Bu savaşta fiyat herkesin rahatlıkla oynayabildiği, buna rağmen farklılaşmak yolu son derece zor bir aktör haline gelmiştir (<http://pazarlamacanavari.blogcu.com/131012/>).

c. Yeni Girişim

Yenilik; ürün, servis veya fikir seviyesinde olabilirken, yeni girişim; yeni iş alanların açılma ve farklı iş kollarının kurulmasıyla ilgili olan ve daha kapsamlı seviyede bir girişiciliktir. Yeni girişim; yeni pazarlar arama, mevcut sektörde iş kollarını geliştirme ve genişletme, mevcut iş alanlarında yeni sektörlere yeni ürünlerle girme, tamamen yeni ürünler ile yeni pazarlara açılma ve saldırgan reklam ve pazarlama yapma öğelerini içermektedir (Kantur, 2007, s.137).

Yeni girişim, iç girişimciliğin önemli boyutlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yeni girişim; mevcut bir örgüt yapısı içerisinde ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar fırsatlarının önceden tanımlanarak, tespit edilmesi ve geliştirilmesidir. Bir örgütte böyle bir eğilimin var olması, o örgütte iç girişimciliğin olduğunun önemli bir göstergesidir.

Ancak örgüt içerisinde böyle bir eğilim olması tek başına iç girişimcilik için yeterli olmamakta, yeni girişim faaliyetlerine önem veren kişilik özelliğine sahip bireylerinde o örgütte çalışıyor olması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki yeni girişim faaliyetlerine yönelik bir yaklaşımın, çalışanların kişilik yapısıyla örtüşmemesi durumu söz konusu olduğunda, bireylerin iç girişimsel faaliyetler sergilemeleri aksine, örgüte bağlılığında azaltabileceği düşünülmektedir. Örgüt vizyon ve misyonlarının bireylere aktarılması ve ortak amaç etrafında eşgüdümlemiş bireylerin örgütte istihdam edilmesi iç girişimsel faaliyetlerin başlaması ve devamlılığı için arzu edilen bir durumdur.

d. Proaktif Davranış

Proaktiflik, hızlı değişen çevresel koşullarına uyabilmek ve bir adım öne geçebilmek amacıyla çevrenin gelecekteki talepleri öngörerek potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir.

Bir başka ifade ile proaktiflik, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlanabilmektedir (Alpkan, 2005, s.177). Bu açıdan proaktiflik çabaları, örgütlerin pazarda lider olma girişimlerinde, rakiplere göre temel faaliyet alanlarında ürün ve hizmetleri, teknolojileri, yönetim tekniklerini daha önceden sunması ile ilgili olmaktadır.

Proaktiflik, ilk adımı atmak ve rakipleri izlemekten ziyade onlara liderlik etmek ve amaca ulaşmada her ne gerekiyorsa onu yapmak demektir. Bu ise başarısızlık ihtimaline karşı azimli, uyumlu ve istekli olmayı gerektirmektedir (Doğaner, 2006, s.83).

Gerek girişimcinin gerekse iç girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü bulunmaktadır. Bu nedenle de, gelecekte oluşacak talepleri önceden tahminlemek ve fırsatları değerlendirerek hareket etmek için yoğun bir çevre taraması yapmak gerekmektedir. Bu nedenle de, çalışanların proaktif özelliğine destek verecek bir örgüt yapısının oluşumu iç girişimciliği olumlu yönde desteklemektedir.

e. Yenilenme Yönelimi

Yenilenme yönelimi faktörü; endüstrileri yeniden tanımlamak, misyonu sık sık gözden geçirmek, yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim, bölümleri yeniden gözden geçirmek gibi süreçleri ifade etmektedir. Diğer faktörler ile de yakından ilişkisi bulunan örgütsel yenilenme faktörü iç girişimcilik sürecin içerisinde önemli bir yere sahip olmaktadır.

Rekabet koşullarının zorlayıcı olması sebebiyle, örgütler zaman zaman adaptasyonda zorluk çekebilmektedirler. Ancak değişimlere hızlı cevap verebilmek

hatta değişimde liderlik yapabilmek amacıyla fırsat ve tehditlerin önceden görülmesi ve örgüt yapı, süreç ve sistemlerinin yenilenmesi gerekmektedir.

2. Örgütsel Değişkenlere İlişkin Faktörler

Yapılan araştırmamız ve yazın taramamız neticesinde; iç girişimciliği destekleyen örgütsel değişkenlere ilişkin altı faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler; örgütsel / yönetsel destek, yenilik ve girişimciliğe teşvik, stratejiye önem verme, destekleyici yapı / süreç, risk / başarısızlığa tolerans ve öneri sistemi, kaynak varlığı faktörleridir.

Risk almayı, yaratıcılığı, öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü, personel güçlendirme uygulamaları, bürokratik olmayan örgüt yapısı, yönetsel destek, etkin bir iletişim sistemi, etkin bir ödüllendirme sistemi, kaynaklara ulaşma gibi pek çok faktörde iç girişimciliği olumlu olarak etkilemekte, iç girişimsel faaliyetlerin örgüt içerisinde ortaya çıkması için ortam yaratmaktadır.

a. Örgütsel / Yönetsel Destek

Birçok araştırmada iç girişimciliğin ortaya çıkmasında önemli faktörler arasında örgütsel ve yönetsel anlamda destek gelmektedir. Mevcut bir örgütte “örgütsel yapı”, yenilik faaliyetlerinin ortaya çıkması ve başarıyla uygulanması için önemli görülmektedir. Örgütlerin büyümesi neticesinde, yönetim kademelerinin sayısı da artmakta ve dolayısıyla bürokratik bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların görev ve sorumluluklarını kesin çizgilerle ortaya koymakta ve süreçleri de standartlaştırmaktadır. Daha merkezi bir yapı anlamına gelen bu örgütlerde, esneklik, yaratıcılık ve risk alma konusundaki hem istek hem de destek azalmaktadır; çünkü, bu tür yapılar, iç girişimsel faaliyetler ile uyum sağlayamamaktadır. Bunun aksine merkezileşme derecesi düşük olan yapıların, iç girişimcilik için uygun bir ortam yarattığı düşünülmektedir.

Yönetim desteği ya da yeni fikirlerin hızlı bir şekilde benimsenmesi ve kabulü, özellikle örgütlerde yenilikçi anlayışın yönetim tarafından desteklenmesi ve teşviki ile mümkün olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bireysel risk alıcılarının

desteklenmesi, ödüllendirilmesi ve cesaretlendirilmesi iç girişimsel faaliyetler için önemli hale gelmektedir.

Organik yapıların idari akışa getirdikleri esneklik ile yenilikçilik ve dolayısıyla iç girişimciliği tetiklediği iddia edilirken mekanik örgüt yapıların tersi özellikleri ile bu durumu zorlaştırdığı söylenebilmektedir (Fiş, 2007, s.127).

Örgütsel / yönetsel destek faktörü, örgüt içerisinde iç girişimcileri desteklemek ve yönetsel yardımlaşmayı istekli hale getirmekle ilgilidir. Bu destek, örgütün yönetim kadrolarının gelişime ve yaratıcılığa önem vermesi, örgütsel yapı ve ilişkileri bu amaçla biçimlendirmesi ile sağlanabilmektedir. Yönetsel destek kavramının temel unsurları, çalışanın yarattığı fikirlerin kavrandığının ve anlaşıldığının gösterilmesi, bu fikrin geliştirilebilmesi için önünün açılması ve belki yönlendirilmesi, mümkün olan en kısa zamanda pilot bir proje veya uygulamada deneme amacı ile desteklenmesidir. Buradaki en önemli davranış tarzı, yaratıcı fikirlerin kaynağı olarak çalışanların görülmesi ve gerekli desteğin sağlanarak yönlendirilmesidir (Kaya, 2005, s.9).

Bunların yanında yönetsel destek birçok şekilde sağlanabilmektedir. Yeni fikir ve önerilere potansiyel gelişim alanı olarak yaklaşılması, yeni öneri ve fikirlerin dile getirilmesinin ve açıkça belirtilmesinin desteklenmesi, örgüt sistem ve süreçlerinin girişimsel faaliyetleri ortaya koyacak şekilde yapılandırılması bu yöntemlerden bazılarıdır.

Personeli güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme sürecidir (Koçel, 2003, s.414).

Bilgilerin kolayca paylaşıldığı, çalışanların güçlendirildiği, katılımcı ve doğrudan açık bir iletişim sistemi iç girişimsel faaliyetler açısından son derece önemli olmaktadır. İletişimin açık ve etkin olması, iç girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. İletişim, bir yandan yöneticilerin ve çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerini ortaya açıkça çıkarmasını sağlarken, diğer yandan da dış çevredeki değişikliklerin ve yeniliklerin daha hızlı algılanmasını sağlamaktadır. Ayrıca iletişim farklı bölümlerde çalışan kişilerin uygun iç girişimcilik çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri bir araya getirebilmektedir. Bir

örgütte iletişimin formal ya da informal olabilme durumu iç girişimcinin başarısı için gereklidir. Ancak yine de etkin ve sağlıklı işleyen bir biçimsel iletişimin varlığı iç girişimci açısından daha önemli olmaktadır (Akdoğan, 2006, s.54).

b. Yenilik ve Girişimciliğe Teşvik

Örgütler mamul ve hizmet sunduğu pazarlarda daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Endüstri ve rekabet yapısındaki birçok değişimin kaynağında yeniliğin rolü oldukça fazladır. Pazar koşulları ve rekabet araçlarının değişimine etkisinin yanında yenilik rekabet stratejilerinin başarılmasında önemli rol oynamaktadır (Güleş, 2004, s.s.155-156).

Yenilik yapma örgütlerde değişme ve gelişmeyle birlikte ortaya çıkan bir problemdir ve değişikliğin bir diğer bölümünü oluşturur. Basit bir ifadeyle bir fikrin, buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir (Dinçer, 1992, s.6).

Yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürün veya hizmete dönüştürmesi sürecidir. Bu sebeple yenilik buluştan farklı olmaktadır. Çünkü yenilik sadece yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasını kapsamamakta bunun yanında mevcut ürünlerin geliştirilmesini ve değiştirilmesini de içine almaktadır. Yeniliği sadece yeni ürünler, makineler bulma, bunları ekonomik bir oranda çalıştırma şeklinde tanımlanan teknolojik bir alan olarak görmemeliyiz. Yenilik, yeni yönetim, ticarileştirme, organizasyon, bilgi işlem ve finansman yöntemleri bulma ve uygulama ile de ilgilidir.

Yenilik sürecine bakılacak olursa; örgütün genel profili, kullandığı stratejiler, örgüt yapısı, yönetimin tutumu gibi alt değişkenleri barındıran içsel faktörler ile rekabet, AR-GE' ye ayrılan fonlar, ulusal yenilik politikaları, teşvikler gibi alt değişkenlerden oluşan dışsal faktörler örgütün yenilik sürecinin belirleyicileri olarak tanımlanmaktadır (Özmen, 2006, s.401).

Çoğu kez yenilik başarılacak teknik evrelerin zinciri olarak belirlenmektedir. Teknoloji, pazarlar ve üretimle ilgili bilgiler, açıklama, teklif etme, araştırma, ilk üretimi yapma, pazar testi yapma, araç ve gereçleri dizayn etme, donanım kurma, ve

seri üretime geçme evrelerinde örgüt içinde önerilmiş alternatif hareket biçimleri olarak birleştirilmelidir. Yeniliğin yukarıda açıklanan teknik evrelerinin önemi ve yeniliğin başarılması konusunda geliştirilmiş proje yönetimi teknikleri yeniliğin bir seri kontrol edilebilir faaliyetler süreci olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

Yenilik, örgütün daha önce belirlenen faaliyet listesine dahil olmayan, faaliyet programı geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle, yenilik yönetim sürecinin özel ve olağanüstü bir yönüdür. Örgütler tarafından kullanılan yenilik ölçümleri mutlak yenilik olmayıp ancak örgüt için ve o örgütün çevresi bakımından yeni olmaktadır.

Daha önce üzerinde durulan hususlar yenilik süreci üzerine etki eden çevresel etmenler hakkında bilgi veriyorsa da, sıkıntı yeniliğin örgütler arası niteliğinden çok örgüt içi özelliğindedir. Çünkü yenilik, sadece içsel ve dışsal uyarıcılara bir cevap olarak örgütlerin öneri geliştirme yeteneği olmayıp, aynı zamanda, bu önerilere etkili bir biçimde girmek amacıyla gerekli maddi ve beşeri kaynakları harekete geçiren örgütsel bir süreçtir.

Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalıp bir adım öne geçebilmek için yenilik yapmayı bir stratejik hedef haline dönüştürmek ve bunun için en uygun örgüt yapısını kurmak gerekmektedir.

Özellikle organik yapılar, katılımcı liderlik tarzıyla belirli stratejik ve kültürel özelliklerin birleştirilmesi yönünde yeniliği kolaylaştırmak için bir reçete olarak düşünülebilmektedir. Düz hiyerarşiler, kısa dönemli proje grupları ve yatay iletişimin artırılması gibi çabaların; uzmanlaşma fikirlerinin, katı nitelikli ve merkezi karar almanın yerini alması yenilik ve girişimciliğe teşvik açısından oldukça önemli sayılmaktadır (Ülgen, 2001, s.s.579-580).

Girişimci yönelme, iç girişimcilik temasının bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. İç girişimciliğin ölçümünde örgüt içi tavır, tutum, niyet ve yönelmelerinde diğer davranışlar kadar önemlidir. Girişimci yönelme; projelere kaynak sağlama, eğitim, yaratıcılık için ödüllendirme, çalışan yaratıcılığını geliştirme, hataya tolerans, fırsat yakalama ve geliştirme, yeni fikirleri inceleme, toplumdaki gelişimi takip

etme, sahip olunan zaman ve kaynağa kıyasla çok fikre sahip olma ve sahip olunan kaynaklardan çok fırsat sağlama öğelerinden oluşmaktadır (Kantur, 2007, s.138).

c. Stratejiye Önem Verme

Strateji, bir örgütün nasıl başarılı olabileceğine ilişkin geliştirdiği fikir olarak tanımlanabilmektedir. Bir kurumun başarı fikri olan strateji bir bilim veya objektif bir başarı fikri olarak algılanmamalıdır. Strateji, karar vericilerin anlam yüklediği, doğruluklarına kısmen veya tamamen inandığı başarılı olabileceklerini düşündükleri fikirdir. Bu sebeple de, strateji subjektif bir başarı fikri anlamına gelmektedir (Barca, 2006, s.436).

Stratejinin bahsedildiği her yer ve durumda belirsizlikten de bahsedilmektedir. Belirsizliği yok etmenin mümkün olmadığı bu dünyada yeni bir belirsizlik tanımıyla hareket etmek örgütlerin başarılı olmaları ve rekabette üstünlük sağlamaları açısından önemli olmaktadır. Yeni oluşan bu ortamda savaşın kazanılması için stratejik düşünmekte yarar bulunmaktadır (Taşçı, 2006, s.335).

Stratejik yönetim, “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlanabilmektedir. (Ülgen, 2004, s.25). Örgütlerin gerek iç gerekse dış çevresinde meydana gelen değişim ve yeniliklerin etkisiyle, amaçladığı hedeflere ulaşmasında stratejik yönetim faaliyetlerinin önemi büyük olmaktadır. Stratejik yönetim, değişen şartlarda örgütlere alternatifler sunarak yol gösterici bir rol oynamaktadır. Bu açıdan stratejik yönetim, örgütlerin uzun dönemde, yaşamlarını sürdürebilmelerine imkan tanıyacak, rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kar sağlayacak işlerin yönetimi ile ilgilidir.

Stratejik yönetim sürecinin oluşturulmasında çok çeşitli faktörler dikkate alınmaktadır. Ancak, bu faktörlerden en önemlisi olan çevresel şartlar, birçok belirsizliği içermektedir. Bu belirsizliklerin etkisiyle, örgütlerin karşılaşılabilecekleri herhangi bir olumlu ya da olumsuz davranışta veya değişimde amaçlara ulaşmada sapmalar olması son derece normal karşılanmaktadır.

Örgütler rekabet üstünlüğü konusunda, sahip olduğu strateji ile mevcut rekabet ortamı arasında bir ikilemde kalabilmekte ve bir uyumsuzluk olabilmektedir. Dolayısıyla bu uyumsuzluk, örgütün mevcut yeteneklerinin kullanılabilmesine ve potansiyel yeteneklerini fark edebilmesine engel teşkil edebilmektedir. Mevcut yeteneklerin kullanılmasına, yenilerinin keşfedilmesine, örgütün esneklik ve yaratıcılık yeteneklerinin kontrol edilmesi arasında bir uyumsuzluk meydana gelebilmektedir. Bu örgütün, kendisi için hayati önemi olan yeteneklerini kullanabilmesi ve yenilerini inşa etmesi için, karşılaşılabilecek olumsuz durumlarda stratejik yenilenme faaliyetinde bulunması gerekmektedir (Öğüt, 2006, s.84).

Stratejik yenilenme, örgütlerin sahip olduğu tüm süreçlerini yenilik ve değişim ekseninde güçlendirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Yine örgütlerde, kapsamlı ve sürdürülebilir bir ekonomik performans için sahip olunan kaynakların yeniden şekillendirilmesi de stratejik yenilenmedir. Bu açıklamalardan hareketle; örgütlerin mevcut stratejilerini çevresel bir takım faktörlerin etkisiyle ya da etkisi olmaksızın yenilenmeye ihtiyaç duydukları söylenebilmektedir. Aksi halde, özellikle yoğun bir rekabet ortamında, yetenek ve kaynakların farkında olmayan, yenilikçi olmayan örgütlerin, rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmeleri mevcut stratejilerini ısrarla devam ettirmeleri ile mümkün olmayacaktır.

Ayrıca stratejik yenilenme; örgüt tarafından uygulanan tüm kendini yenileme faaliyetlerini vurgulayan öğelerden oluşmakta ve örgüt misyonunu belirleme, yenilikçiliği arttırmak için bölümleri yeniden organize etme, bölümler arası koordinasyonu sağlama, bölümlerin otonomisini artırma ve esnek ve değişken bir örgüt yapısını oluşturma öğelerini içermektedir.

d. Destekleyici Yapı / Süreç

Örgütsel yapı içerisinde sayılan temel değişkenler; uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, personel uygulamalarının standardizasyonu, biçimsellik ve merkeziyetçilik ve şekildir. Uzmanlaşma bir örgüt içerisindeki faaliyetlerin uzmanlık rollerine göre bölünme derecesini ifade etmektedir. Kuralların standardizasyonu, örgütün standart kural ve prosedürler belirleme derecesini etkilemektedir. Personel uygulamalarının standardizasyonu, örgütteki standartlaşmış personel uygulamalarını

ifade etmektedir. Biçimsellik, talimat ve süreçlerin ne dereceye kadar yazılı ifade edildiğini; merkeziyetçilik, karar verme yetkinin ne derecede merkezde (tepe yönetiminde) toplandığını; örgüt şekli ise, örgütün rol yapısını emir komuta zincirinin uzunluğunu, yöneticilerin kontrol alanlarının geniş ve darlığını, örgüt içerisinde teknik ya da destek personelinin az ya da çokluğunu ifade etmektedir (Telman, 2004, s.s.55-56).

Bu değişkenlerin yapı ve süreçleri etkileyeceği yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla yukarıda sayılan değişkenler çerçevesinde iç girişimciliği destekleyen bir yapının oluşturulması iç girişimcilik faaliyetlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Örneğin; uzmanlaşma derecesinin çok yüksek olduğu bir yapı bilgi ve becerilerin gelişimini engelleyecek hatta monoton bir yapının oluşumuna sebep olacak dolayısıyla da iç girişimsel faaliyetler desteklenmemiş olacaktır. Kural ve prosedürler ile personel uygulamalarının standart hale getirilmesi bir yandan çalışanları belirsizlikten kurtaracak öte yandan ise yaratıcılığın engellenmesi ve monotonluğun artması gibi sonuçlara yol açacaktır. Buda iç girişimsel faaliyetler açısından istenmeyen bir durum olarak düşünülmektedir. Merkezi yapıya sahip örgütlerde kararların alımı daha çok üst yönetimde toplanmakta bu da çalışanların değer görmediğini hissetmesine sebep olacaktır. Yine örgütte emir – komuta zinciri uzadığında ve bir yöneticinin kontrol alanı daraldığında, çalışanlar arasında statüye bağlı farklar daha fazla görülmeye başlayacaktır. Sayılan her iki durumda da iç girişimcilik faaliyetlerin sergilenmesi daha zor olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel yapı ve süreçlerinin, çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmelerini destekleyecek şekilde oluşturulması hem iç girişimsel faaliyetlerdeki artışa neden olabilecektir.

İç girişimcilik açısından gerekli olduğu düşünülen önemli koşullardan biride çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma ve çalışanları güçlendirmedir. Kaliteyi arttırmak, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek amacıyla çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Güçlendirilen çalışan, sorumluluk arayan bir insan tipidir ve bu özellik, çalışanların kendi işleriyle ilgili kararlarını alabilmelerine olanak sağlayan bir ortamla desteklendiğinde, iç girişimcilik daha etkin olarak gerçekleşebilmektedir (Akdoğan, 2006, s.55).

Örgütsel uygulamalardaki yetersizliklerin çoğu liderlik becerileri, strateji ve insanlar ile ilgili olmaktadır. Örneğin otoriter bir yönetim tarzının geçerli olduğu bir örgütte bireyler inisiyatif kullanamayacaklar ve sadece kendilerine verilen işleri yapmak zorunda kalacaklardır. Bu da örgütlerdeki iç girişimsel faaliyetleri daha oluşum içerisine girmeden engellemiş olacaktır. Ancak, eğer örgütte yenilikler ödüllendiriliyor, ve inisiyatif kullanma taktir ediliyor ise, çalışanlar kendilerini rahat hissedecek ve yaratıcı özelliklerini ortaya koyabilecek dolayısıyla da iç girişimsel faaliyetler kendiliğinden ortaya çıkmış olacaktır.

Örgütsel engeller, işletmelerde girişimcilik faaliyetini olumsuz etkilemektedir. Örgütsel engeller, fiziksel yani kurallar ile belirlenmiş sınırlamalar olabilmektedirler. Çalışanlar, örgüte ve işlere daha geniş bir perspektif ve daha objektif bir gözle bakabilmeleri hususunda cesaretlendirilmelidirler. Bu nedenle de; iş ve örgüt ile ilgili engeller minimum düzeye getirilmelidir; çünkü, engeller çalışanın işiyle ilgili problemleri dışarıdan bakar gibi görüp anlamasını zorlaştırmaktadır. Örgütler, önemli işlerini yürütürken standart standart prosedürleri uygulamaktan, dar kalıplı iş tanımlarına bağlılıktan ve değişmez performans standartlarından uzaklaşmalıdır. Örgütsel yapının destekleyici ve yaratıcı ilkeler üzerine kurulması, örgüt içi girişimsel faaliyetlerin artması için gereklidir (Kaya, 2005, s.10).

Örgütlerde tepe yöneticileri, yaratıcı çalışanları ödüllendirerek, daha önceden yerleşmiş tabuların kaldırılmasına çalışarak, ön yargısız bir ortam oluşturarak, öğrenmeyi ödüllendirerek ve hatalara toleranslı yaklaşarak örgütte iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemelidir. İç girişimciliği destekleyen ve bir örgüt kültürü haline getirebilen bir liderin; esnek, pozitif, sabırlı, örnek olma, olumlu düşünme ve teknik yeterlilik ile demokratik bir yönetim tarzına ve destekleyici bir yapı anlayışına sahip olması gerekmektedir. Böyle bir yapının ve sürecin hakim olduğu bir örgütte; örgüt üyelerinin fikirlerini söylemeleri olağan karşılanmakta ve gelişen durumlar için örgüt bir bütün olarak karar verebilme becerisine sahip olabilmektedir. Buda örgüt içerisinde iç girişimsel faaliyetlerin artmasına imkan verecektir.

e. Risk / Başarısızlığa Tolerans ve Ödül Sistemi

Risk en basit tanımıyla, yönetilemeyen bilginin ve risk faktörlerinin ve bunlarda meydana gelen değişmelerin ekonomik ve toplumsal hayatta neden olacağı olumsuz etkilerdir. Girişimci için risk üstlenme, önemli miktarda bir kaynağın kabul edilebilir bir risk düzeyi olan fırsatlara bağlanma isteğidir (Öğüt, 2006, s.86).

Daha geniş bir tanım ile ise; risk, girişimcilik özelliği sergileyen şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedeceği kaynakların toplamıdır. Bu sebeple risk alma, farkında olunan riske rağmen geri de durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan, 2005, s.177).

Risk alma; bir bireyin risk alma yoğunluğu, belirsizlik anlarında karar verme ile fırsatları yakalamaya doğru, o bireyin yönelimini tanımlamaktadır. Risk alma, yöneticiler ile girişimciler ayırmadaki anahtar faktör olarak düşünülmektedir (Kaya, 2001, s.544).

Yaşamda her bireyin belirli konularda riske girme veya şansını deneme davranışları farklı farklıdır. Özellikle yöneticiler açısından riske girmenin bazı avantaj ve dezavantajları bulunabilmektedir. Yöneticinin bir karar aşamasında ne kadar düşünmesi gereği veya ne kadar bilgiye ihtiyacı varsa bu durum riske girme konusunda ona önemli faydalar sağlamaktadır. Riske girme eğilimi yüksek olan bireyler çabuk karar verebilmekte ve kararlarını verirken daha az bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Düşük risk eğilimli kişiler ise daha farklı bir durum sergilemektedirler. Yani daha geç karar verip, daha çok bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar (Özalp, 2002, s.59). Dolayısıyla örgütlerdeki yönetici ve liderlerin riske girme eğilimi arasında farklılıklar bulunacağından, bu durum örgüt yapısına da yansımaktadır.

İç girişimcilik, proaktif davranış sergilemeyi ve makul derecede risk almayı gerekli kılmaktadır. Çünkü örgütler büyümek, gelişmek ve başarılı olabilmek için stratejik planlar yapmalı mevcut durumlarını korumak yerine yenilik yapmaya yönelerek bir sistem oluşturmalarıdır yani risk almalıdırlar. Bu şekilde risk almaya açık bir örgüt yapısı içerisinde iç girişimcilik faaliyetleri ortaya daha rahat çıkmaktadır.

Örgüt yapısının iç girişimcilere fırsat verecek şekilde olması gerekmektedir. Çalışanlara başarısızlık durumlarında da destek verildiği gösterilmelidir. Aksi halde hata yapmaktan korkan çalışanlar, içlerine kapanacak iç girişimsel faaliyetlerde bulunamayacaklardır. Buda günümüz koşullarında başarıyı örgütün içindeki girişimsel faaliyetler ile yakalayabilecek olan örgütler için tercih edilen bir durum olmamaktadır.

Bir örgütte bireysel yaratıcılık desteklenmek isteniyorsa bireysel öneri sistemleri harekete geçirilebilir. Bu sayede çalışanların ortaya koyacakları öneriler doğrultusunda iş ve çalışma ortamıyla ilgili her türlü değişikliğin yapılması mümkün olabilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan eser ya da değişiklik çalışanların fikir ya da düşüncelerini yansıttığından daha kolay benimsenebilmektedir. Bu durum örgüt içerisinde girişimsel faaliyetlerin de ortaya çıkmasına olanak veren zemini de hazırlayacaktır.

Ödül; bireyin yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder (Şimşek, 2006, s.144).

Girişimsel başarı, büyük ölçüde sonuçların ödüllendirilmesine dayalıdır. Ödüllendirme, çalışanın performansını yükselterek başarılı bireysel girişimler ve fikirler üretmesini sağlamaktadır. Ödüllendirme sistemi, çalışanın sorumluluk alabilmesini sağlamalı ve performansa bağlı olmalıdır. Ayrıca; yaratıcı ve yenilikçi fikirleri olan çalışanların örgüt içerisinde fark edilmesini sağlayabilmeli, kurallı ve düzenli yapılmalıdır. Hedeflere yönelik, geri beslemeli, bireysel sorumluluklara dayalı ve sonuçlara yönelik bir ödüllendirme sistemi kurulara, örgüt içi girişimcilik faaliyetleri teşvik edilmelidir. Böyle bir ödüllendirme sistemi, çalışanları risk alarak yaratıcı faaliyetlere katılma konusunda motive edebilecektir (Kaya, 2005, s.10).

Düzenli ücret ödemeleri, ikramiye ve prim, kar paylaşımı, iş güvencesi, terfi, sorumlulukları arttırma, otonomi, iş ile ilgili projeleri gerçekleştirmeleri için çalışanlara boş zaman verme, araştırmalar için finansal kaynak sağlama, patentler için telif hakkı verme gibi kontrol edilebilen ödüllerin iç girişimcilik açısından çalışanları motive ettiği düşünülmektedir. Açık hedefler koyan ve sonuca odaklanmış bir ödüllendirme sistemi çalışanları risk alma konusunda motive etmektedir. Burada önemli olan ödüllerin zamanında verilmesi ve yeniliğin önemine uygun olmasıdır (Akdoğan, 2006, s.55).

f. Kaynak Varlığı

Mevcut bir örgütte girişimsel faaliyetlerin ortaya çıkabilmesi için gerekli kaynakların var olması ve girişimsel faaliyetler için kullanıma açılması gerekmektedir. Projelerin hayata geçirilmesi için gerek finansal kaynaklara gerekse beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. İç girişimsel faaliyetlerde bulunan çalışanların başarısı için finansal kaynaklar tek başına yeterli olmamakta yönetimin desteği de önemli olmaktadır. Çünkü çalışan bireylere güvenmek ve onları her durumda desteklemek çalışanların yeni fikirler üretip, aktarmaları ile yani iç girişimsel faaliyetlerde bulunmalarıyla yakından ilgilidir.

Burada sözü edilen firma kaynakları daha açık bir ifade ile; etkenlik ve verimliliği sağlayan stratejilerin tasarlanması ve uygulanması için firmanın işini kolaylaştıran, firmanın kontrolü altındaki bütün varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, firmanın nitelikleri, bilgi ve bilgi sistemleri ve diğer kaynaklar olarak ele alınmaktadır (Ağca, 2006, s.165).

İç girişimcilik için önemli sayılabilecek bir diğer kaynakta zamandır. Çünkü fikirlerin üretimi ve faaliyetlere aktarılması bunların arkasından sonucun beklenmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle de örgütler çalışanların iş yüklerini hafifletmeli, iç girişimsel faaliyetlere ayırabilecek zamanı tanımalıdırlar.

Zamanın yanında bir diğer önemli kaynak bilgi olmaktadır. Bilgi sadece yenilik ve yaratıcılık bazında bir kaynak olmamakta, ayrıca örgütlerin rekabet ortamlarında da onları bir adım öne geçirebilecek bir kaynak niteliğini taşımaktadır. Bilginin önemi son zamanlarda daha iyi anlaşılmış olmasındandır ki, öğrenen örgüt kavramı ortaya çıkmıştır. Ayrıca iç girişimcilik açısından da bakılacak olursa, bilgili ve yetenekli insan kaynağının da bu süreç içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

3. Çevresel Algıya İlişkin Faktörler

İç girişimcilik çevre ile etkileşim halinde olunan bir süreçtir. Bu nedenle dış çevrenin iç girişimcilik üzerine etkisi büyüktür. Yapılan çalışmalar, dinamik, rekabetçi, heterojen bir dış çevrenin iç girişimliliği olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir. Bu

sebeple yaptığımız araştırma ve yazın taramamız neticesinde; iç girişimciliği destekleyen örgütsel değişkenlere ilişkin dört faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler; çevresel dinamizm, teknoloji ve moda, pazar ve dağıtım, çevresel olumsuzluklar faktörleridir. Ancak dış çevrenin yanında daha önce de verilen bilgiler ışığında, örgüt içi çevrenin ve organizasyonun özelliklerinin de iç girişimcilik faaliyetlerine olanak verecek şekilde olması gerekmektedir.

a. Çevresel Dinamizm

Genel anlamıyla çevre, faaliyet halindeki örgütü, fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm faktörleri temsil eder. Aralarında birkaç temel noktada bazı farklılıklar olsa bile, günümüzde örgütler; çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çevirme faaliyeti yapan bir açık sistem olarak görülebilirler. Bu nedenle örgütlerin devamlılıklarını sürdürmesi, çevrelerine uyum kabiliyetlerine bağlıdır. Çünkü çevrede artan komplekslik ve değişim neticesinde oluşan belirsiz ortam, örgütler için, çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesini gerektirir.

Dinamizm bir yandan örgütü rekabete hazırlayabilmek ve rekabet karşısında ayakta kalabilmek için yenilik yapmaya ve farklılaşmaya zorlarken, diğer yandan da örgüte yeni fırsatlar sunmaktadır. Çevresel dinamizm içerisine heterojenliği de eklemek mümkün olabilmektedir. Heterojenlik ise; ürün veya hizmet sunulan pazar bölümlerinin ve müşteri gereksinimlerinin farklılık ve çeşitliliğini ifade etmektedir. Bu farklılıklar ise örgüte yenilikler ve pazar çalışmaları yapma imkanı sağlaması açısından önemli sayılmaktadır.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen önemin bir belirleyicisidir. Çünkü iç girişimcilik, dış çevrede görülen bir fırsat ile başlar. Çevreden etkilenmenin yanında çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini, çevresel çalkantı ve belirsizliğe cevap verip, güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yaparlar. Bu nedenle, örgütlerin girişim yönelimini, çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri destekler veya engelleyebilir (Naktiyok, 2004, s.s.82-83).

Ayrıca insanların çalıştıkları ortamında en az dış çevre kadar fikir üretmelerini, kavramsallaştırma yapmalarını, ve düşüncelerini ortaya koymalarını etkileyecektir. Eğer bir ortamda fikirlere ön yargılı yaklaşıyor, ve ifade edilen fikirler tam dinlenip analiz edilmeden hüküm veriliyorsa, kişilerin yaratıcılıkları dolayısıyla da iç girişimsel faaliyetlere teşebbüsleri de azalacaktır (Amabile, 1982, s.12). Yaratıcı fikirlerin kabul görmediği ortamlarda insanlar, fikir üretmek ve ifade etmek yerine, sunulmuş fikirleri baskın grubun düşüncesi yönünde kabul edeceklerdir. Buda iç girişimsel faaliyetlerin mantığına tamamen zıt bir durumdur. Dolayısıyla dış çevre kadar iç çevreninde iç girişimsel faaliyetler üzerine önemi olduğu algılanmalı ve iç girişimsel düşüncüyü destekleyen bir iç çevre yaratılmalıdır.

b. Teknoloji ve Moda

Teknoloji, bir organizasyonun stratejik ve taktik amaçlarının şekillendirilmesinde ve bunlara ulaşmasında ihtiyaç duyulan teknolojik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Teknoloji yönetimi ise yöneticilik ile teknik uzmanlık arasındaki bağlantıyı kurmuş ve teknoloji transferi, pazarlaması ve teknoloji planlaması gibi teknoloji teminine yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrolü ile ilgili kavramların tümüdür (Yeniçeri, 2005, s.131).

Modern iletişim teknolojileri ve haberleşme metotlarının örgütlerde en önemli etkilerinin bir tanesi de onları aşırı geçirgen hale getirmiş olmasıdır. Bu açıdan her örgüt faaliyeti diğer örgütlerin faaliyetlerinden şiddetle etkilenmekte ve etkin haberleşme teknolojileri sayesinde örgütlerin sahip oldukları yenilikler çabuk eskime durumuna gelmektedir. Bu durum ayakta kalmak ve başarılı olmak isteyen örgütlerin daha çok ve hızlı yenilikler yapmasını, dolayısıyla özellikle teknoloji açısından kendilerini yenilemesini gerekli kılmaktadır (İbicioğlu, 2001, s.567).

Yeniliklerin sürekli hale getirilmesi her şeyden önce örgütlerde yaratıcılık faaliyetlerinin kurumsallaşmasına bağlı olmaktadır. Örgütün bünyesinde kurulacak bir Araştırma ve Geliştirme bölümünün bu işlevi yerine getirmesi mümkün olmakla beraber, örgüt bünyesinde her zaman böyle bir bölümün kurulması bir çok örgüt için pahalı hatta bazen ise imkansız olmaktadır. Bunun yanında, yaratıcılık faaliyetlerinin

sadece örgüt bünyesindeki Araştırma ve Geliştirme bölümünün bir görevi gibi görülmesi de örgütlerin diğer bölümlerinde çalışanların yaratıcılık yeteneklerinden yararlanmamak anlamına gelmektedir. Ancak günümüzdeki ağır rekabet koşulları böyle bir inancı çürütmektedir. O halde örgütsel hiyerarşinin tüm düzeylerinde örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarını arttırıcı bir yapının oluşturulması sağlanarak iç girişimsel faaliyetlerinde artması sağlanmalıdır (İbicioğlu, 2001, s.s.567-568).

Teknoloji örgütsel yaratıcılığı etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle günümüzde bilgi teknolojileri iş görenleri yenilikleri takip etmeye hatta yenilik yapmaya zorlamaktadır. Üretim teknolojisindeki değişim ve ürünlerin moda ya bağlılığı iç girişimsel faaliyetleri etkilemektedir. Ayrıca, teknolojik ilerlemeler örgütlerin, yeni organizasyon model ve süreçlerini uygulamasına imkan vermektedir.

c. Pazar ve Dağıtım

Sektör ve Pazar yapıları hiçbir zaman değişmez ya da hiç kimse değiştiremez şeklinde bir surum söz konusu değildir. Her sektör ve pazar yapısı her zaman değişebilmektedir. Bu değişimler ile yenilik alanları yaratılabilmektedir. Ancak sektörü ve pazarı sürekli gözlemek, değişimi analiz etmek gerekmektedir. Bir sektörün hızlı büyümesi, yapısının değişmesine neden olabilmektedir. Büyümenin fark edilmesi, yenilikçilerin fırsat kollamalarına neden olmaktadır (Odabaşı, 2005, s.45).

Büyük firmalar, sektör ve pazardaki büyüme sonucu piyasadaki yeni oyunculara saldırmak yerine daha çok kendilerini korumaya yönelmekte ve bazen onları önemsememektedir. Rakipler pazarın önemli bir bölümünü ele geçirincede hareket için geç kalınmaktadır. Bu arada pazarda oluşan pazar boşlukları yenilik kaynağı olarak genellikle küçük yenilikçilere kalmaktadır. Çünkü büyükler bu kaynaklara kısa sürede tepki gösterememektedirler. Diğerleri de bu alanlarda uzun bir süre rahatsız edilmeden kalmaktadırlar.

Ürün fiyatlarındaki değişim, rakiplerin satış stratejilerindeki değişim, pazara yeni ürünlerin sunumu, müşteri tercihlerindeki değişim, sermayeye ulaşmak, dağıtım kanallarına ulaşmak gibi değişkenlerin iç girişimsel faaliyetler üzerine etkisi olduğu görülmektedir.

e. Çevresel Olumsuzluklar

Çevresel dinamizmin yanında algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike, başka bir ifadeyle, dış çevrede ortaya çıkan olumsuz gelişmeler de örgüt içi girişimcilik açısından son derece önemli sayılan faktörler arasında yer almaktadır. Radikal endüstri değişimleri, endüstri üzerine oluşan yoğun düzenleyici engeller, pazar fırsatlarının azlığı, pazar ve ürünle ilgili belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet bu gelişmelere örnek olarak verilebilmektedir. Bu tür gelişmeler, iç girişimciliği hızlandıran gelişmeler arasında sayılmaktadır. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalarda bu görüşleri destekler niteliktedir. Örneğin, çevresel koşullardaki değişimin girişimsel davranışı nasıl etkilediğini araştıran Miller ve Friesen, yenilikçi davranış ve rekabet proaktifliğindeki değişimlerin, çevresel olumsuzluktaki değişimlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde 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. Zahra tarafından 102 imalat örgütü üzerinde yapılan bir araştırmada ise, çevresel olumsuzluğun iç girişimciliğin özel göstergeleri ile (ürün geliştirme vb.) güçlü bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir (Naktiyok, 2006, s.83).

4. Örgütsel Performansa İlişkin Faktörler

Örgütsel performans faktörüne ilişkin kriterler arasında; karlılık, pazar payı, satışlardaki artış, endüstri liderliği ve verimlilik yer almaktadır. Bu kavramlardan kısaca bahsetmek gerekirse;

Kar; kapitalist bir ekonomide üretim faktörlerinin en etkin kullanımını sağlayan öğeler arasında sayılmaktadır. **Karlılık** ise en kısa tanımıyla, işletmelerin belli bir dönemde elde ettiği karın o dönemde kullanılan sermaye ye oranıdır. Girişimcileri üretim faaliyetlerine iten etken, kar motifidir; üretim faaliyetinin devamı da karlılığın yüksek olması ile ilişkilidir (Hızıroğlu, 1997, 730). Kar ve karlılık en kolay ölçülebilen performans boyutudur. Bu durum geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yüksek

kar ve düşük maliyet amacı ve dolayısıyla işletmelerde çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmaktan kaynaklanmaktadır.

Pazar payı; herhangi bir işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün pazarın büyüklüğü içerisindeki yerini ifade etmektedir. Pazar payı kısaca, satış hacmi ya da satışın dolar bakımından değeri ile ifade edilebilmektedir. Genelde en yüksek Pazar payına ulaşmak arzu edilen bir amaç olmaktadır. Ayrıca pazar payı, işletmelerin pazardaki güvenliği ve stabilitesini göstermektedir (<http://64.233.183.104/search?q=cache:podyjwMVCwIJ:www.onlinekalite.com/html/yalar/pazarlamayatpazarpayianalizi.htm+pazar+pay%C4%B1+nedir%3F&hl=tr&ct=clk&cd=5&gl=tr>).

Satışlar; bir işletmenin esas faaliyet konusunu oluşturan mal ve hizmet satışlarını ifade etmektedir. Genel olarak bir işletmenin en önemli gelir kaynağı satışlardır (Hızıroğlu, 1997, s.1119). üretimin değil satışın zorlaştığı günümüz koşullarında pek çok örgüt tarafından satış anlayışı benimsenmiştir; çünkü, bir işletme için en zor faaliyet üretilen ürün ve hizmetleri satmaktır (Tenekecioğlu, 2000, s.19).

Bir çok endüstride herkesçe kabul görmüş bir **endüstri lideri** bulunmaktadır. Bu liderin pazar payı en yüksektir. Fiyat, ürün değişiklikleri, dağıtım ve tutundurma konularında diğer firmalar lideri izlemektedirler (Tek, 1999, s.103)

Verimlilik; üretim süreçlerinde kullanılan üretim öğeleri ile elde edilen ürün (üretim) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Karakayalı, 1998, s.53). Verimlilik oranı olan girdi-çıktı oranlarının karşılaştırılması olarak değerlendirilmesi belirtilmektedir. Böyle karşılaştırmalar ise bir işletmenin çeşitli bölümleri, değişik işletmeler, sektörler ya da ekonomiler arasında yapılabileceği gibi tek bir ürün, işletme, sektör ya da ekonomi düzeyinde veya değişik zaman dilimleri arasında da yapılabilmektedir.

İşletmelerde toplam verimlilik ölçümü kavramının öncüsü Davis verimliliği “tütilen kaynaklarla elde edilen ürünlerde değişim” olarak ifade etmekte ve “eğer herhangi bir üretim birimi, o birimde kullanılan malzeme, enerji, makine, işgücü ve

yönetim kaynaklarının bileşiminden daha önceki dönemlere göre daha fazla ve daha iyi ürün elde etmişse verimliliği artırmıştır” şeklinde belirtmektedir (Akal, 2005, s.46).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİĞİNİ

DESTEKLEYEN FAKTÖRLER:

“İÇ GİRİŞİMCİLİK”

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNERMELERİ

1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin iç ve dış çevrelerinde önemli değişiklikler meydana gelmekte, başarı daha çabuk ortaya çıkmakta ve başarısızlık durumlarında ise işletmeler acımasız bir şekilde cezalandırılmakta hatta faaliyetlerini sürdürmez hale gelmektedirler. Ortaya çıkan değişmelere cevap verebilmek, başarı için gerekli bir koşul olarak sayılmaktadır. Çevredeki bu değişimler piyasada rekabet, hız, dinamizm ve belirsizlik yaratarak; örgütsel başarı, yenilik, yaratıcılık, sürekli yenilenme, aktiflik, rakiplerin izleyeceği kural ve stratejileri önceden tahmin edebilme, pazar nişleri yaratabilme ve riskler alabilme gibi girişimsel düşünce ile ilişkili faaliyetleri gerekli hale getirmiştir.

Günümüz zor ve çetin rekabet koşullarında başarılı olabilmek ve ayakta kalabilmek için girişimsel örgüt olma durumu zorunlu hale gelmiştir; çünkü örgüt içerisindeki girişimsel düşüncenin altında yatan mantık; yenilik, risk alma, sürekli olarak kendini değişen koşullara göre yenileme, proaktif rekabet hareketleri ile örgüte canlılık kazandırma, performansı iyileştirmek ve rekabet koşullarını arttırmaktır.

Girişimci bir örgüt, belirsiz ve dinamik çevre koşullarına egemen olmak amacıyla yaptığı faaliyetler ile sürekli fırsat arar, fırsat yaratır ve fırsat üstünlüğü elde etmeye çalışır. Bu da ona performans iyileştirme, atalet ve durgunluktan kurtulma, dinamizmi yakalama, rekabette bir adım öne geçme ve kaybeden yerine kazanan olma imkanı vermektedir. Girişimciliğin örgütsel başarı ve yaşam açısından bu önemi göz önünde bulundurularak araştırmamızın temel amacı; örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi, başka bir ifade ile girişim yöntemlerini etkileyen faktörleri tespit edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için ele alınan firmalarda;

- İç girişimciliği oluşturan bileşenler;
- İç girişimcilik üzerine etkisi olan örgütsel faktörler;
- Örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki etkisi;
- Dış çevresel özelliklerin girişimciliğe verilen önem üzerine etkisi;
- İç girişimciliğe verilen önemin örgütsel performans üzerine etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır.

2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeklerindeki ifadelere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı açıklanmış, toplanacak verilerin örgütlere zarar verecek biçimde başka kişi ve kurumlarca kullanılmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Bu nedenle cevaplayıcıların anket formlarındaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp yorumladıkları varsayılmaktadır.

Örgütün girişim yöneliminin, örgütsel faktörlerin, çevresel algının ve örgütsel performansın gerekli bilgilere sahip olması beklenen kişiler tarafından değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, anket formları işletmelerdeki karar ve sorumluluk alma yetkisine sahip kişilerce cevaplanmıştır. Bu grubun içerisinde idari kadroda çalışanların tümü ile üretim bölümünde çalışanlardan ustabaşı ve formen düzeyindeki çalışanlar bulunmaktadır. Bu nedenle ankete cevap verenlerin, ifadeleri değerlendirme becerisine sahip oldukları varsayılmaktadır.

Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli tüm özelliklere sahiptir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği yeterli ölçüde yüksektir. Bu nedenle anket formu uygulanan deneklerin verdikleri cevapların, var olan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

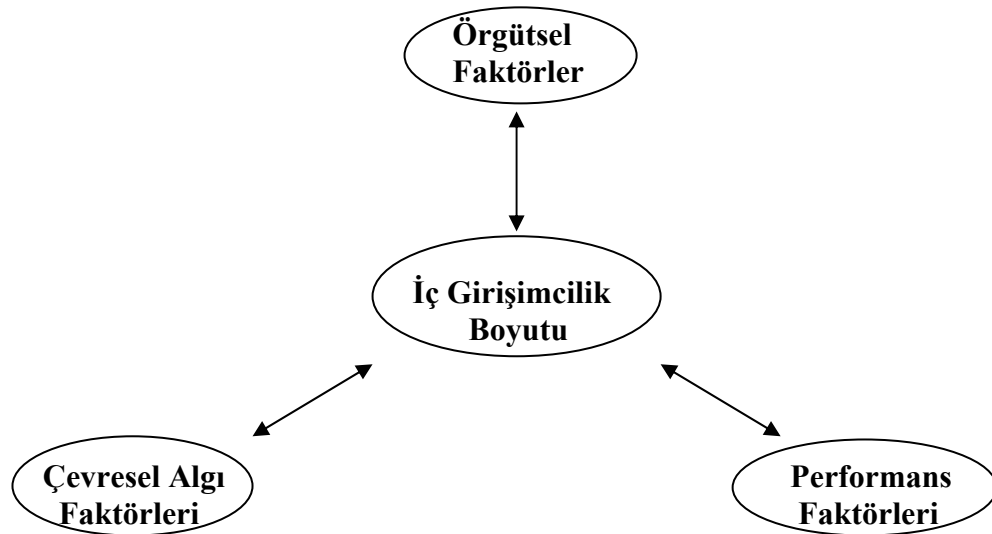
Araştırmamız, İzmir ve Manisa şehirlerinde üç farklı sektörde (Kimya, Gıda, Otomotiv) faaliyet gösteren altı işletmeyi ve toplam üçyüz çalışan ile sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, zaman ve mekan sınırlılıkları yanında toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri

Araştırma dört temel değişken dikkate alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu değişkenler arasında iç girişimciliğe ilişkin iç girişimcilik boyutu; “bağımlı değişken”, örgütsel faktörler, çevresel algı ve performans boyutları “bağımsız değişken”dir.

Bu açıklamalar doğrultusunda oluşturulan “araştırma modeli” Şekil 3’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



Araştırma modelinde görüldüğü gibi, iç girişimcilik boyutu ile iç girişimciliği etkilediği düşünülen üç değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla üç önermeden yararlanılmıştır. Bu önermelerin doğrulanabilirliğini test etmek amacıyla da hipotezler oluşturulmuştur. Buna göre;

Önerme 1: “Örgütsel özellikler, iç girişimciliğe verilen önemi etkiler.”

Hipotez 1a: “Yönetimsel ve örgütsel destek, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 1b: “Yenilik ve girişimciliğe teşvik, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 1c: “Stratejiye önem verme, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 1d: “Destekleyici yapı ve süreç, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 1e: “Risk almaya verilen önem, başarısızlığa karşı tolerans ve ödül sistemi, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 1f: “Kaynak varlığı algısı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Önerme 2: “Çevresel algıya ilişkin özellikler, iç girişimciliğe verilen önemi etkiler.”

Hipotez 2a: “Algılanan çevresel dinamizm iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 2b: “Teknoloji ve moda, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 2c: “Pazar ve dağıtım, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 2d: “Algılanan çevresel olumsuzluk iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Önerme 3: “İç girişimciliğe verilen önem ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki vardır.”

Hipotez 3a: “Kar artış oranı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 3b: “Pazar payı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 3c: “Satışlardaki artış, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 3d: “Endüstri liderliği, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

Hipotez 3e: “Varlıklardan elde edilen verim, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Örneklem Grubu

Araştırmanın örnekleme, İzmir ve Manisa’ da 3 farklı sektörde faaliyet gösteren altı işletmeyi kapsamaktadır. Bu işletmelerin farklı sektörlerden seçilmesinin (Kimya, Gıda, Otomotiv) en önemli nedeninin; iç girişimciliğe bakış açısının sektörel bir farklılık yaratıp yaratmadığının tespitine yöneliktir. Seçilen firmalar, tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen ve araştırma yapılmasına izin verilen işletmelerdir.

Anketteki sorularımıza yanıt veren kişiler arasında; idari kadroda çalışanların tümü ile üretim bölümünde çalışan sorumluluk ve karar yetkisine sahip ustabaşlar ve

formenler oluşmaktadır. Her endüstriden seçilen kişilerin sayılarının eşit ağırlıklı olmasına dikkat edilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca yapılan araştırmada iki şehir arasındaki iç girişimciliğe yönelik faktörlerde bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla aynı anket formu, aynı sektörler dikkate alınarak yapılmıştır. Araştırma, Ocak 2007’de yapılmaya başlanmış, “yüz yüze görüşme tekniği” uygulanarak Nisan 2007’ de tamamlanmıştır.

2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Uygulanan anket formu, Atılhan Naktiyok (Naktiyok, 2004; s.s.241-243) tarafından geliştirilmiş ve denenmiş bir formdur. Bu form Naktiyok tarafından İstanbul Sanayi Odası’nda kayıtlı bulunan ikiyüz büyük kuruluşun sadece üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. İç girişimciliğin işletmeler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Naktiyok’ un yaptığı araştırmalara göre ölçeğin hazırlanma şekli aşağıda belirtildiği gibidir (Naktiyok, 2004, s.s.241-242);

Örgüt içi girişimcilik olgusunun boyutlarını oluşturmak için iki ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan birincisi; Khandwalla tarafından geliştirilen (Entrescale Scale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. İkincisi ise; Zahra tarafından geliştirilen (Corporate Entrepreneurship Scale) örgütün yeni iş/işletme girişi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek amacıyla geliştirdiği ifadelerdir (Antoncic, 2001, s.s.495-527; Zahra, 1991, s.s.259-185; Zahra, 1993, s.s.319-340). Bu görüşlerin ışığı altında Antoncic ve Hisrich’in bu iki ölçeğin birleşimine uyguladığı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da göz önünde bulundurularak “iç girişimcilik ölçeği” hazırlanmıştır (Antoncic, s.s.495-527; Zahra, 1995, s.s.43-58; Zahra, 2000, s.s.469-491; Zahra, 2000, s.s.947-976; Azulay, 2002, s.s.419-435)

Örgüt içi girişimciliği hızlandırdığı düşünülen örgüt içi faktörlerle ilgili beş boyut; örgütsel ve yönetsel destek, örgüt yapısı, ödül ve teşvik sistemi, risk alma,

kaynak varlığına dayalı olarak geliştirilen yirmisekiz madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin hazırlanmasında Horsby, Kuratko ve Zahra'nın orta düzey yöneticilerin şirket girişimciliği için içsel çevre algısını değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekten de büyük ölçüde yararlanmıştı (Hornsby, 2002, s.s.253-273).

Örgüt içi girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel özelliklerden çevresel dinamizm Achrol ve Sterns tarafından geliştirilen ölçekte benimsenen yedi madde ile değerlendirilmiştir (Achrol, 1988, s.s.36-50). Algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike ise Miller ile Hrisen tarafından geliştirilen ve Zahra ve Garvis tarafından iç girişimcilikle ilgili çalışmalarda kullanılan, çevresel unsurlardaki olumsuz gelişmeleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan altı madde ile ölçülmüştür (Zahra, 2000, s.s.469-492).

İşletme performansı cevaplayıcıların subjektif değerlendirmelerine bağlı olarak beş madde ile değerlendirilmiştir. Araştırmada subjektif ölçüm yöntemi kullanılarak cevaplayıcıların faaliyet gösterdikleri işletmeyle ilgili performans kriterlerini rakiplerine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

3. Verilerin Toplanması

Araştırma ilk olarak İzmir' de otomotiv sanayi sektöründe faaliyette bulunan bir işletme üzerinde yapıldıktan sonra alınan yanıtların güvenilirliği test edilmiş ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Daha sonra diğer sektörlerdeki ilgili kuruluşlara yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Anketlerin objektif ve amacına uygun olarak cevaplandırılmasını sağlamak amacıyla önce işletmelerin üst düzey yöneticileriyle daha sonra cevaplayıcılarla ön görüşme yapılmış, araştırmanın amacı ve bilgilerin gizli kalacağı hakkında bilgi verilmiştir. Anket soruların işletmelerdeki çalışanlar arasından karar ve sorumluluk alma yetkisine sahip kişilerce cevaplandırılması amaçlanmış ve bunun için titizlik gösterilmiştir.

4. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliği

Araştırmada kullanılan anket formunun anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için öncelikle kullanılan soruların güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Ulaşılan cevaplama oranına bakıldığında, niceliksel olarak istatistiksel açıdan analizleri yapabilmek için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilmektedir.

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Bir lm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemler ile hesaplanabilmekte olup, daha yaygın olarak kullanılan yöntem, içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. Araştırmada bu yöntemle hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Bu değerler 0 ile 1 arasında bir değerdir. Değer 1' e yaklaştıka ölçeğin güvenilirliğin yüksek olduğu dşnlmektedir. Araştırmada her bir değerken arasındaki ifadeler bu yöntemle test edilmiş olup, güvenilirlik analizi sonuçlarına göre içsel tutarlılığın olduğu söylenebilmektedir.

Geçerlilik, ölçeğin ölçülmesi amaçlanan özelliği ölçüp lmeyeceğinin tespitinde kullanılmaktadır. Ölçeklerin güvenilirlikleri tespit edildikten sonra, ilgili ölçeğin gerçekte ölçülmesi istenen değerkeni ne derecede ölçebildiğini ortaya koymak için yüzeysel, yakınsama ve ayrışma geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Örgüt içi girişimcilik faktörlerinin ve örgüt içi girişimciliği etkilediği dşnlen i ve dış çevreye ilişkin faktörlerin geçerlilik testi için, açıklayıcı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Faktör analizi değerkenler arasındaki korelasyonların gözlenemeyen ortak faktörlerden kaynaklandığı varsayımına dayanmaktadır. Gözlenemeyen kavramlar birden çok değerken aracılığı ile ölçüldüğünde, araştırmada kullanılan çok sayıdaki değerkeni, aralarındaki ortak değerimlerden yararlanarak daha az değerken ile açıklamak veya değerkenler arasındaki sapmaları daha az sayıdaki ortak faktörler tarafından geliştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırma analizinde daha çok korelasyon matrisi kullanılmış olup, değerkenler arasındaki korelasyonların yüksek olması durumunda faktör sayısı azalmakta ve toplam varyansın daha büyük bir kısmını açıklayabilmektedir.

Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için K.M.O. (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphericity) yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Araştırmadaki tüm ölçekler için K.M.O.'nun 0,60'dan yüksek olması ve küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir.

Sayılan koşullar sağlandıktan sonra, değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan "varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi" uygulanmıştır. Sonuçta iç girişimcilik için toplam beş, iç girişimciliği etkilediği düşünülen örgütsel faktörler için altı ve iç girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel faktörler için ise dört faktör elde edilmiştir. Bu sonuçlar kavramsal çerçevede ifade edilen yapıları ve anketin geçerliliğini destekler niteliktedir.

C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

1. Araştırma Örneklemine İlişkin Temel Bulgular

Araştırmada yer alan işletmelerin; sektörlerindeki faaliyet yılı, çalışan sayısı, faaliyette bulunulan sektör ve faaliyette bulunulan şehir ile ilgili temel bulguları aşağıda belirtilen tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

a. İşletmelerin Faaliyet Yılı

Tablo 4' de, ele alınan örneklem grubunun faaliyet yılı gösterilmeye çalışılmıştır;

Tablo 4: İşletmelerin Faaliyet Yılı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	64	21,3	21,3	21,3
	11-20	35	11,7	11,7	33,0
	21-30	115	38,3	38,3	71,3
	31 ve üzeri	86	28,7	28,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tablo 4’de görüldüğü gibi; altı işletme farklı yıllar içerisinde kurulmuştur. Altı işletmeden %67’si (21 yıl ve üzeri) uzun yıllardır sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Ancak örneklem grubu içerisinde, yeni kurulan işletmelerinde bulunduğunu söylemek mümkündür (%21,3).

b. İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

Tablo 5’de, ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerdeki çalışan sayısı gösterilmeye çalışılmıştır;

Tablo 5: İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	101-150	35	11,7	11,7	11,7
	151-200	10	3,3	3,3	15,0
	201 ve üzeri	255	85,0	85,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tablo 5’de görüldüğü gibi; örneklem grubu içerisindeki işletmelerde çalışan sayısının büyük bir çoğunluğun 201 ve üstünde olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (%85).

c. Faaliyette Bulunan Sektör

Tablo 6’da, ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin faaliyette buldukları sektör gösterilmeye çalışılmıştır;

Tablo 6: Faaliyette Bulunulan Sektör

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	otomotiv	95	31,7	31,7	31,7
	gıda	95	31,7	31,7	63,3
	kimya	110	36,7	36,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tablo 6’da görüldüğü gibi otomotiv, gıda ve kimya sektörlerindeki dağılım birbirlerine çok yakındır. Bu durum bize sektörler arası bir kıyaslama yaparken daha objektif düşünme olanağı sağlamaktadır.

d. Faaliyette Bulunulan Şehir

Araştırma, iç girişimciliğin işletmeler için ne kadar önemli olduğunu açıklayabilmek amacıyla, İzmir ve Manisa illerinde yapılmıştır. İzmir ve Manisa illerinin seçilme nedeni, her iki ilin sanayileşme yolunda önemli adımlar attığının düşünülmesidir. Tablo 7’de, ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin faaliyette buldukları şehir gösterilmeye çalışılmıştır;

Tablo 7: Faaliyette Bulunulan Şehir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İzmir	175	58,3	58,3	58,3
	Manisa	125	41,7	41,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tablo 7’de görüldüğü gibi %58,3’ lük bir oranla İzmir’ de ve %41,7’ lik bir oranla da Manisa’ da faaliyet göstermektedir.

2. İç Girişimcilik Faktörünü Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

a. Faktör Analizi

İç girişimciliğe ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla, iç girişimcilikle ilgili toplam 18 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre; anlamlı bulunan beş faktör, toplam varyansın %64,89’unu açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi

uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaisers-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü (0,841) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğini gösteren küreselleşme derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 2046,305; $p < 0,000$) yeterli düzeydedir.

Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach alpha oranları; yenilik boyutu için; 0.78, farklılaşma boyutu için; 0.70, yeni girişim boyutu için; 0.78, proaktif boyutu için; 0.73, yenilenme boyutu için; 0.73 arasında değişmektedir. Bu oranlar yazında önerilen kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerinin yeterince üzerindedir.

Ayrıca faktörleri oluşturan bireysel değişkenlerin, ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği ve tüm maddelerin ait oldukları faktörlerdeki değişkenlerle diğer faktör değişkenlere oranla daha yüksek korelasyon katsayısına sahip olduğu gözlenmiştir (Tablo.8). Bu sonuçlar, her bir faktörün temsil ettiği iç girişimcilik boyutunu diğer faktörlerden bağımsız şekilde ölçülebileceğini ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerini desteklemektedir.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen değişkenler genellikle yenilik yapmakla ilgili değişkenlerdir. Bu noktadan hareketle faktör “yenilik” olarak isimlendirilmiştir. Toplam 3 değişkenden oluşan yenilik yönelimi faktörü 1,434'lük bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın %12,294'ünü açıklamaktadır.

Farklılaşma olarak isimlendirilen ikinci faktörü tanımlayan 3 değişken örgütün farklılaşma konusuna verdiği önemle ilişkilidir. Toplam varyansın %11,318'ini açıklayan bu faktörün özdeğeri 1,909'dur.

Yeni girişimler yönelimi olarak isimlendirilen üçüncü faktörü niteleyen 5 değişken örgütün yeni girişimler yapmaya verdiği önemle ilişkilidir. Toplam varyansın %16,392'sini açıklayan bu faktörün özdeğeri 6016'dır.

Örgütün rakipleri karşısında daha atik davranması, riske girmesi ve rakipleri izlemekten ziyade liderlik etmesi gibi cesaretli kararlar alması ile ilgili 3 değişkeni

niteleyen dördüncü faktör, proaktif davranış olarak isimlendirilmiştir. Özdeğeri 1,284 olan bu faktör, toplam varyansın %11,836'sını açıklamaktadır.

Özdeğeri 1,909 olan beşinci faktör ise toplam varyansın %13,070'ini açıklamaktadır. Bu faktör yapısı altında örgütün kendisini yenileme, endüstriyi yeniden tanımlaması, sürekli eğitim ve misyonunu sık sık gözden geçirmesi değişkenleri bulunduğu için, yazındaki görüşlere uygun olarak faktör örgütsel yenilenme olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 8: İç Girişimciliğe İlişkin Faktör Analizi

Faktörler Cronbach	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)	Toplam Varyans(%)	Alpha
Faktör1: Yenilik		1,434	12,294	12,294	0,78
Denenmemiş teknikleri kullanmak	,761				
Yenilikte ilk olmak	,870				
Yenilik için kaynak ayırmak	,596				
Faktör 2: Farklılaşma		1,074	11,318	23,612	0,70
Yeni İK programlarını uygulamak	,748				
Ürün /sistemleri farklılaştırmak	,757				
Başka endüstrilere girmek	,530				
Faktör 3: Yeni Girişim		6,016	16,372	39,984	0,78
Yeni ürünle yeni pazara girmek	,689				
Yeni iş /işletme fırsatları aramak	,643				
Cesaret gerektiren kararları almak	,688				
Yüksek riskli projeler için eğitim	,777				
Rakiplerle mücadele etmek	,552				
Faktör 4: Proaktif Davranış		1,284	11,836	51,82	0,73
Ürünler için yeni talep yaratmak	,742				
Endüstride işkollarını genişletmek	,808				
Cesaret gerektiren kararlar almak	,708				
Faktör 5: Yenilenme Yönelimi		1,909	13,070	64,89	0,73
Endüstrileri yeniden tanımlamak	,598				
Misyonu sık sık gözden geçirmek	,782				
Yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim	,629				
Bölümleri yeniden gözden geçirmek	,648				

b. İç Girişimcilik Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İç girişimciliğe ilişkin oluşturulan faktörlerin değerlendirilmesi yapılırken, araştırma sorularına yanıt veren kişilerin vermiş oldukları yanıtlar üç grup içerisinde değerlendirilmiştir. Buna göre; birinci grupta “çok önemsiz ve önemsiz”, ikinci grupta “kararsızım”, üçüncü grupta “önemli ve çok önemli” ifadelerine verilen yanıtlar dikkate alınarak, cevap verenlerin ne ölçüde bu sorulara önem vermiş oldukları tespit edilmiştir.

İç girişimciliğin örgütler açısından ne ölçüde önemli olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “yenilik” faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 9’da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 9: Yenilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Yenilik 1	4,01	0,65			4	1,3	51	17	182	60,7	63	21
Yenilik 2	3,92	0,70			4	1,3	75	25	161	53,7	60	20
Yenilik 3	3,69	0,73			5	1,7	127	42,3	124	41,3	44	14,7

Tablo 9’da görüldüğü gibi, yenilik faktörünü niteleyen değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, “denenmemiş teknikleri kullanma” değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile denenmemiş teknikleri kullanma işletme çalışanlarına sunulan yenilikle ilişkili 900 seçenek içerisinde %81,7’lik bir oranla önemli /çok önemli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Bu değişkeni sırasıyla; “yenilikte ilk olmak” (%73,7)(yenilik 2) ile “yenilik için kaynak ayırmak” (%56)(yenilik 3) ifadeleri izlemektedir.

İç girişimciliğin ikinci faktörü olan “farklılaşma” yönelimi faktörünü oluşturan değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları Tablo 10’da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 10: Farklılaşma Yönelimi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Farklılaşma 1	3,62	0,79			15	5,0	127	42,3	115	38,3	43	14,3
Farklılaşma 2	358	0,83			28	9,3	109	36,3	124	41,3	39	13,0
Farklılaşma 3	3,62	0,89	2	7,0	28	9,3	102	34,0	118	39,3	50	16,7

Tablo 10’da; “başka endüstrilere girme”(farklılaşma 3) değişkeninin çalışanlar tarafından daha çok tercih edilen bir seçenek olarak kabul edildiği görülmektedir (%56).

Diğer değişkenler sırasıyla; “ürünü/sistemi farklılaştırmak” (%54,33) (farklılaşma2) ile “yeni insan kaynakları programlarını uygulama” (%52,66) (farklılaşma1) şeklindedir. Bu da göstermektedir ki; ele alınan örneklem grubundaki cevaplayıcılar buldukları sektörden farklı bir endüstriye girmeyi farklılaşma olarak algılamakta olup bu durumun çalışanları girişimciliğe teşvik edebileceğini düşünmektedirler.

İç girişimciliğin üçüncü faktörü olan “yeni girişim yönelimi” faktörünü oluşturan değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları Tablo 11’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 11: Yeni Girişim Yönelimi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Yeni Girişim 1	3,70	0,85	1	3,0	22	7,4	94	31,5	129	43,3	52	17,4
Yeni Girişim 2	3,55	0,95	3	1,0	38	12,7	100	33,3	108	36,0	51	17,0
Yeni Girişim 3	3,69	0,85	1	3,0	23	7,7	93	31,2	129	43,3	52	17,4
Yeni Girişim 4	3,61	0,91			38	12,8	91	30,5	117	39,3	52	17,4
Yeni Girişim 5	3,74	0,86	2	7,0	16	5,4	99	33,1	121	40,5	61	20,4

Tablo 11’de; yeni girişim yönelimi faktörünü oluşturan 5 değişken içerisinde “rakiplerle mücadele etmek” (%60,9)(yeni girişim 5) ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ilişkin ortalamalar sırası ile; “yeni ürünle pazara girme” (%60,7)(yeni girişim1), “cesaret gerektiren kararlar almak” (%60,7)(yeni girişim 3), “ yüksek riskli projeler için eğilim” (%56,7)(yeni girişim4) ile “yeni iş/işletme fırsatlarını aramak” (%53)(yeni girişim 2) şeklindedir. Bu durum göstermektedir ki; rakiplerle mücadele etme ifadesi cevaplayıcılar için önemli bir yeni girişim eğilimi olarak kabul edilmektedir.

İç girişimciliğin dördüncü faktörü olan “proaktif davranış” faktörünü oluşturan değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları Tablo 12’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 12: Proaktif Davranış Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Proaktif 1	3,85	0,80			15	5,1	76	25,7	142	48	63	21,3
Proaktif 2	3,75	0,82	1	0,03	16	5,4	94	31,6	131	44,1	55	18,5
Proaktif 3	3,81	0,85	2	0,07	13	4,4	89	29,9	128	43	66	22,1

Tablo 12’de; proaktif davranış faktörünü niteleyen 3 değişkene ilişkin seçenekler arasında “ürünler için yeni talep yaratma” (%69,3)(proaktif 1) seçeneği cevaplayıcılar açısından oldukça önemli görülmektedir. Proaktif davranışa ilişkin diğer değişkenler arasında;”cesaret gerektiren kararlar almak”(%65,1)(proaktif 3) ile “endüstri kollarını genişletmek” (%62,6)(proaktif 2) bulunmaktadır. Bu durum göstermektedir ki; ürünler için yeni talep yaratılma aşamasında çalışanlar daha proaktif bir davranış sergilemektedirler.

İç girişimciliğin son faktörü olan “örgütsel yenilenme” faktörünü oluşturan değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları Tablo 13’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 13: Örgütsel Yenilenme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Yenilenme 1	3,73	0,91			32	10,7	80	26,8	122	40,8	65	21,7
Yenilenme 2	3,77	0,82	1	0,03	17	5,7	86	29,0	138	46,5	55	18,5
Yenilenme 3	3,83	0,78	2	0,07	12	4,0	73	24,4	159	53,2	53	17,7
Yenilenme 4	3,85	0,83	1	0,03	11	3,7	90	30,2	125	41,9	71	23,8

Tablo 13’de görüldüğü gibi iç girişimciliğin son faktörünü oluşturan örgütsel yenilenme faktörünü niteleyen 4 değişken arasında bulunan ve araştırma için önemli bir bulgu olarak kabul edilen cevaplayıcılar tarafından tercih edilen 1193 seçenekten “yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim” (%70,9)(yenilenme 3) değişkeni en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu değişkeni; “bölümleri yeniden gözden geçirmek” (%65,7)(yenilenme 4), “misyonu sık sık gözden geçirmek” (%65) (yenilenme 2) ve “endüstrileri yeniden tanımlamak” (%62,5)(yenilenme 1) değişkenleri izlemektedir.

Tablo 14’de örgütün girişim yönelimini oluşturan faktörlere ilişkin ortalama ve frekans dağılımları verilmiştir. Faktör ortalamalarına bakıldığında en önemli faktörün “yenilik” olduğu görülmektedir (3,8756).

Tablo 14: Ele Alınan İç Girişim Faktörlerinin Genel Ortalamaları

	N	Minimum	Maximum	Mean
YENILIK	300	2.00	5.00	3.8756
FARKLILIK	300	2.00	5.00	3.6067
YENIGIR	300	1.80	5.00	3.6618
PROAKTIF	300	1.33	5.00	3.8106
YENILEME	300	1.75	5.00	3.7967
Valid N (listwise)	300			

3. Örgütsel Faktörleri Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

a. Faktör Analizi

İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla 28 adet değişkenden oluşan örgütsel faktörler anketine temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %63,414'ünü açıklayan altı faktör elde edilmiştir. Araştırma verileri betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü (0,858) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 3552,766; $p < 0,000$) yeterli düzeydedir.

Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha oranı (0,62) ile (0,87) arasında değişmekte olup, yazında kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerinin yeterince üzerindedir. Ayrıca faktörleri oluşturan bireysel değişkenler ait oldukları faktörlere yüksek değerlilikte yüklendiği ve tüm maddelerin ait oldukları faktörlerdeki maddelerle diğer faktörlerdeki maddelere oranla daha yüksek korelasyon katsayısına sahip olduğu gözlenmiştir. (Tablo 15) Bu sonuçlar, her bir faktörü temsil ettiği boyutun diğer faktörle bağımsız şekilde ölçülebileceğini ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerini desteklediği görülmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi

Faktörler Cronbach	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)	Toplam Varyans(%)	Alpha
Faktör 1:Örgütsel/ Yönetmel Destek		1,665	9,081	9,081	0,77
Projelerde karar ve sorumluluk hakkı	,815				
Yenilikçi süreçler ile tanınma	,766				
Denemeye dayalı projeleri desteklemek	,744				
Faktör 2: Yenilik ve Girişimciliğe Teşvik		1,238	7,219	16,3	0,62
Fikir geliştirmeye teşvik etmek	,600				
Yenilik için gerekli olan zamanı vermek	,501				
Fikir ve önerilere açıklık ve saygı	,445				
Misyon ifadesinde girişimciliğe vurgu	,491				
İş tanımlarını performansla dayandırmak	,512				
Faktör 3: Stratejiye önem verme		2,201	9,088	25,388	0,71
İş yapma yöntemlerini değiştirebilmek	,614				
Geliştirilen yöntemleri kullanmak	,694				
Çevresel analiz yapmak	,671				
Stratejiyi belirlemede çevrenin önemi	,505				
Faktör 4: Destekleyici yapı/süreç		1,460	8,548	33,936	0,77
Yenilikçi fikirleri sağlayan prosedürler	,721				
Departmanlar arası çalışmaya teşvik	,815				
Takım çalışmasına önem	,649				
Faktör 5: Risk/başarısızlığa Tolerans ve Ödül Sistemi		8,819	17,842	51,781	0,87
Kural ve prosedürler	,771				
Açık ve çift yönlü iletişim	,758				
Performans beklentilerini tartışmak	,556				
Terfilerin yenilikçi fikirleri izlemesi	,514				
Yenilikçilere ilave ödül ve ücret	,548				
Sorumluluğun performansla dayandırılması	,739				
İşle ilgili hatalara hoşgörü	,629				
Risk alan bireylerin itibarı	,589				
Risk alma teriminin olumlu sıfat olması	,576				
Çalışanlara risk almaya cesaretlendirme	,523				
Faktör 6: Kaynak varlığı		1,533	8,637	63,414	0,77
Yenilik harcamalarının yatırım görülmesi	,792				
Yeni proje geliştirmeye maddi destek	,779				
Projeleri uygulamak için maddi destek	,535				

Faktör analizi sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen 3 değişken örgütün ve yönetimin girişimsel faaliyetleri destekleyici tarzda davranışı ile ilişkilidir. Örgütsel ve yönetmel destek faktörü 1,665’lik bir özdeğere sahip olup, toplam varyansın %9,081’ini açıklamaktadır.

Yenilik ve girişimciliğe teşvik olarak isimlendirilen ikinci faktör yenilik ve girişimciliğe teşvikle ilgili 5 değişkeni nitelemektedir. Toplam varyansın %7,219'unu açıklayan bu faktörün özdeğeri 1,238'dir.

Örgüt içinde stratejiye verilen önemi açıklamaya yönelik üçüncü faktörle ilgili 4 değişken bulunmaktadır. Toplam varyansın %9,088'ini açıklayan bu faktörün özdeğeri 2,201'dir.

Girişimciliği destekleyen bir örgüt yapısının varlığını açıklayan dördüncü faktörle ilgili 3 değişken bulunmaktadır. Toplam varyansın %8,548'ini açıklayan bu faktörün özdeğeri 1,460'dır.

Toplam varyansın %17,842'sini açıklayan ve özdeğeri 8,819 olan beşinci faktör, örgütün risk alma/başarısızlığı tolere etme ve ödül/teşvik sistemini belirtmek amacıyla 10 değişken dikkate alınmıştır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen son faktör örgütün girişimsel faaliyet yapabilmek amacıyla kaynak ayırmaya verdiği öneme ilişkin 3 değişkeni nitelemektedir. Toplam varyansın %8,637'sini açıklayan faktörün özdeğeri 1,533'dür.

b. Örgütsel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütlerin, iç girişimciliği destekleyen örgüt içi faktörlere ne ölçüde sahip oldukları hakkında bir ölçüde yorumda bulunabilmek amacıyla, faktör analizi sonucunda elde edilen her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

İç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre "örgütsel ve yönetsel destek" faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 16'da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 16: Örgütsel ve Yönetsel Destek Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Örgütsel Destek 1	3,97	0,70	6	2,0			60	20,0	169	56,3	65	21,7
Örgütsel Destek 2	3,80	0,70	6	2,0			91	30,3	159	53,0	44	14,7
Örgütsel Destek 3	3,64	0,75	12	4,0			123	41,0	126	42,0	39	13,0

Tablo 16’da görüldüğü gibi; örgütsel ve yönetsel destek faktörlerine ilişkin 3 değişkene ilişkin cevaplayıcılar tarafından tercih edilen 900 seçeneğin içinde en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “projelerde karar ve sorumluluk hakkı” dir. (%78)(örgütsel destek 1) Diğer seçenekler sırasıyla “ yenilikçi süreçler ile tanınma” (%67,7)(örgütsel destek 2) ile “denemeye dayalı projeleri destekleme” (%55)(örgütsel destek 3)’dir. Bu sonuçlar göstermektedir ki; çalışanlar projelerde karar ve sorumluluğun kendilerine verilmesi durumunda iç girişimciliği geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunabileceklerini ortaya koymaktadır.

İç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “yenilik ve girişimciliğe teşvik” faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 17’ de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 17: Yenilik ve Girişimciliğe Teşvik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Teşvik 1	3,58	0,75			16	5,3	124	41,3	128	42,7	32	10,7
Teşvik 2	3,56	0,75	1	0,03	13	4,3	135	45,2	117	39,1	33	11,0
Teşvik 3	3,81	0,78	3	1,0	9	3,0	78	26,1	168	52,8	51	17,1
Teşvik 4	3,84	0,74			9	3,0	83	27,8	153	51,2	54	18,1
Teşvik 5	3,67	0,80	2	0,07	17	5,7	98	32,9	141	47,3	40	13,4

Tablo 17’de; örgütsel değişkenlere ilişkin ele alınan ikinci faktör olan “yenilik ve girişimciliğe teşvik” faktörünü niteleyen 5 değişken arasında “fikir ve önerilere açıklık ve saygı” (%69,9)(teşvik 3) değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu değişkeni; “misyon ifadesinde girişimciliğe vurgu” (%69,3)(teşvik 4), ile “iş tanımlarının performansla dayandırmak” (%60,7)(teşvik 5) takip etmektedir.

İç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “stratejiye önem verme” faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 18’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 18: Stratejiye Önem Verme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Strateji 1	3,60	0,76	4	1,3	13	4,3	108	36,1	147	49,2	27	9,0
Strateji 2	3,61	0,81	2	0,07	16	5,4	117	39,5	119	40,2	42	14,2
Strateji 3	3,76	0,86	1	0,03	18	6,0	94	31,5	122	40,9	63	21,1
Strateji 4	3,60	0,83	2	0,07	22	7,4	109	36,6	125	41,9	40	13,4

Tablo 18’de; girişimsel düşüncüyü etkileyen diğer örgütsel faktör olan “stratejiye önem verme” faktörüne ilişkin 4 değişkenin genel ortalaması 3,64 olduğu görülmektedir. Bu faktöre ilişkin frekans dağılımına bakıldığında 1191 seçeneğin içinde “çevresel analiz yapma” (%62)(strateji 3) ile cevaplayıcılar tarafından en çok kabul gören seçenek olmuştur. Bunu sırasıyla; “iş yapma yöntemlerini değiştirmek” (%58,2)(strateji 1); “stratejiyi belirlemede çevrenin önemi” (%55,3)(strateji 4) ve son olarak “geliştirilen yöntemleri kullanmak”(54,4)(strateji 2) takip etmektedir.

İç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “destekleyici yapı / süreç” faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 19’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 19: Destekleyici Yapı / Süreç Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Yenilik 1	3,76	0,81	3	1,0	13	4,3	87	29,1	145	48,5	51	17,1
Yenilik 2	3,80	0,84	1	0,03	18	6,0	82	27,4	136	45,5	62	20,7
Yenilik 2	3,79	0,88	2	0,07	24	8,0	69	23,1	141	47,2	63	21,1

Tablo 19’da; girişimsel düşüncüyü etkileyen diğer bir örgütsel faktör olan destekleyici yapı/süreçler faktörüne ilişkin 3 değişkenin genel ortalaması 3,78 olduğu görülmektedir. Bu faktörlere ilişkin frekans dağılımına bakıldığında 897 seçeneğin içinden yöneticiler tarafından kabul gören en yüksek ortalama “takım çalışmasına önem”(%68,3)(yenilik 3) olarak tespit edilmiştir. Diğer değişkenler ise; “departmanlar arası çalışmaya teşvik”(%66,2)(yenilik 2) ile “yenilikçi fikirleri sağlayan prosedürler”(%65,6)(yenilik 1) şeklindedir.

İç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “Risk / Başarısızlığa Tolerans ve Ödül Sistemi” faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 20’ de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 20: Risk / Başarısızlığa Tolerans ve Ödül Sistemi Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
A	3,52	1,045	13	4,4	36	12,2	79	26,8	118	40	49	16,6
B	3,61	0,99	12	4,0	25	8,4	79	26,5	131	44	51	17,1
C	3,70	0,83	2	0,07	22	7,3	82	27,3	150	50	44	14,7
D	3,57	0,87	5	1,7	23	7,7	105	35,1	126	42,1	40	13,4
E	3,66	0,86	3	1,0	20	6,7	102	34,0	126	42	49	16,3
F	3,64	0,90	4	1,3	26	8,8	90	30,3	128	43,1	49	16,5
G	3,62	0,88			31	10,4	99	33,3	116	39,1	51	17,2
H	3,57	0,87	2	0,07	31	10,5	98	33,1	125	42,2	40	13,5
I	3,68	0,85	2	0,07	21	7,1	94	31,8	131	44,3	48	16,2
J	3,65	0,86	2	0,07	25	8,4	94	31,4	131	43,8	47	15,7

A: Risk ve Ödül 1
E: Risk ve Ödül 5
I: Risk ve Ödül 9

B: Risk Ve Ödül 2
F: Risk ve Ödül 6
J: Risk ve Ödül 10

C: Risk ve Ödül 3
G: Risk ve Ödül 7

D: Risk ve Ödül 4
H: Risk ve Ödül 8

Tablo 20’de; toplam 10 değişkinden oluşan “risk / başarısızlığa tolerans ve ödöl sistemi” faktöründe “terfilerin yenilikçi fikirleri izlemesi” (%64,7)(risk ve ödöl 4) değişkeninin cevaplayıcılar tarafından en çok tercih edilen seçenek olduğu görölmektedir. Bu sırayı takiben tercih edilen ikinci seçenek ise, “açık ve çift yönlü iletişim”(%61,1)(risk ve ödöl 2)’dir. Bu durum göstermektedir ki, bir örgütte iç girişimciliği artırmaya yönelik çalışmalarda, çalışanların terfi ile iletişim kriterinin önemi büyüktür.

İç girişimciliği etkilediği düşünölen faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “Kaynak varlığı” faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 21’ de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 21: Kaynak Varlığı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kaynak 1	3,74	0,79	2	0,07	14	4,7	87	29,1	151	50,5	45	15,1
Kaynak 2	3,84	0,83	2	0,07	10	3,4	88	29,5	129	43,3	69	23,2
Kaynak 3	3,78	0,82			20	6,7	82	27,4	140	46,8	57	19,1

Tablo 21’de göröldüğü gibi; örgütsel değişkenlerle ilgili ele alınan son faktör, kaynak varlığıdır. Kaynak varlığını oluşturan 3 değişkinden “ yeni proje geliştirmeye maddi destek”(%66,5)(kaynak 2) seçeneği en çok kabul gören değişken olmuştur. Diğer iki değişkenin ise ortalamaları birbirine oldukça yakın çıkmıştır. Bu iki değişken; “projeleri uygulamak için maddi destek”(%65,9) (kaynak 3) ile “yenilik harcamalarının yatırım görölmesi”(% 65,6) (kaynak 1)’ dir.

Tablo 22’de; iç girişimciliğe verilen önemi etkilediği düşünölen örgütsel faktörlerin ortalamasına genel olarak bakıldığında, iç girişimciliği en fazla destekleyebilecek nitelikteki faktörün “örgütsel ve yönetsel destek” olduğu görölmektedir. Yani projelerde karar ve sorumluluk hakkı, yenilikçi süreçler ile tanınma ve denemeye dayalı projeleri desteklemek gibi faaliyetlerde bulunulduğunda iç girişimcilik daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Tablo 22: Örgütsel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min	Max	Mean
Kaynak varlığı	299	1,33	5,00	3,7932
Risk/Öneri sistemi	300	1,50	4,60	3,6263
Destekleyici yapı	300	1,33	5,00	3,7894
Stratejiye verilen önem	300	1,50	5,00	3,483
Yenilik ve girişimciliğe teşvik	300	1,60	4,80	3,6972
Örgütsel/Yönetmel destek	300	2,33	5,00	3,8067

4. Çevresel Faktörleri Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

a. Faktör Analizi

İşletme yöneticilerinin algıladığı çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluk derecesini belirlemek amacıyla hazırlanan 13 değişkene uygulanan varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi sonucunda dört faktör elde edilmiştir. Elde edilen 4 faktör toplam varyansın %75,632'sini açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşuluna göre KMO (Kaise- Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik oranı (0,809) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörlerin çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 2270,084 ; <0 ,000) yeterli düzeydedir.

Faktörlerin güvenilirliği gösteren Cronbach Alpha oranları birinci faktör için, 0,7610; ikinci faktör için 0,594; üçüncü faktör için 0, 8946 ve son olarak dördüncü faktör için 0, 7420'dir.

Ayrıca faktörleri oluşturan bireysel değişkenler ait oldukları faktöre yüksek değerlilikte yüklendiği ve tüm maddelerin ait oldukları maddelere oranla daha yüksek korelasyon katsayısına sahip olduğu gözlenmiştir (Tablo 23).

Faktör analizi sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen 3 değişken örgütün çevresel dinamizmi ile ilişkilidir. Çevresel dinamizm faktörü olarak isimlendirilen ilk faktör 1,989' luk bir özdeğere sahiptir ve toplam varyansın 18,275'ini açıklamaktadır.

Teknoloji ve moda olarak isimlendirilen ikinci faktör 2 değişkeni nitelemektedir. Toplam varyansın 13,076' sını açıklayan bu faktörün özdeğeri 1,159' dur.

Pazar ve dağıtım olarak isimlendirilen üçüncü faktör 6 değişkeni nitelemektedir. Toplam varyansın 29,799' unu açıklayan bu faktörün özdeğeri 5,279' dur.

Faktör analizi sonucunda elde edilen son faktör olan çevresel olumsuzluklar isimli faktör 2 değişkeni nitelemektedir. Toplam varyansın 14,482'sini açıklayan faktörün özdeğeri 1,404' dür.

Tablo 23: Çevresel Algıya İlişkin Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)	Toplam Varyans (%)	Alpha
Faktör 1: Çevresel Dinamizm		1,989	18,275	18,275	0,76
Rakiplerin pazara girmesi	,878				
Rakiplerin pazardan çıkması	,876				
İflasların yüksekliği	,654				
Faktör 2: Teknoloji ve Moda		1,159	13,076	31,351	0,59
Üretim teknolojisindeki değişim	,795				
Ürünlerin modağa bağılılığı	,806				
Faktör 3: Pazar ve Dağıtım		5,279	29,799	61,15	0,89
Ürün fiyatlarındaki değişim	,577				
Rakiplerin satış stratejilerindeki değişim	,880				
Pazara yeni ürünlerin sunumu	,890				
Müşterilerin tercihlerindeki değişim	,828				
Sermayeye ulaşmak	,533				
Dağıtım kanallarına ulaşmak	,817				
Faktör 4: Çevresel Olumsuzluklar		1,404	14,482	75,632	0,74
Ürünler için talep azalması	,613				
Nitelikli işgücüne ulaşmak	,876				

b. Çevresel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İç girişimciliği etkilediği düşünölen çevresel faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “Çevresel Dinamizm” faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 24’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 24: Çevresel Dinamizm Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Çevre 1	3,39	1,176	10	3.3	64	21.3	100	33.3	49	16.3	77	25.7
Çevre 2	3,20	1,137	8	2.7	77	25.7	129	43.0	18	6.0	68	22.7
Çevre 11	2,90	0,965	15	5.0	81	27.0	153	51.0	21	7.0	30	10.0

Tablo 24’de; işletme çalışanları tarafından, faaliyet gösterilen çevrenin ne ölçüde değişken olarak algılandığını belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 3 değişkenin genel ortalaması 3,16 olduğu görülmektedir. Bu değişkenler arasında bulunan birinci faktör “çevresel dinamizm”dir. Bu faktöre ilişkin frekans dağılımına bakıldığında 900 seçenekten “rakiplerin pazara girmesi” (%42)(çevre 1) değişkeni cevaplayıcılar tarafından en yüksek ortalamaya sahip olmasına rağmen pek çok cevaplayıcının da “kararsız” olduklarını bildirmesi ilginç bir durumun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Diğer seçenekler arasında ise sırasıyla; “rakiplerin pazardan ayrılması” (%28,7)(çevre 2) ile “iflasların yüksekliği”(17)(çevre 11) bulunmaktadır.

İç girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “Teknoloji ve Moda” faktörüne ilişkin değişkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 25’ de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 25: Teknoloji ve Moda Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Çevre 3	2,86	1,002	25	8,3	83	27,7	114	38,0	63	21,0	15	5,0
Çevre 13	1,89	0,839	101	33,7	149	49,7	34	11,3	13	4,3	3	1,0

Tablo 25’de; cevaplayıcılar açısından önemli ve çok önemli seçeneklerinden ziyade kararsız olduklarını belirten yanıtlar alındığı görülmektedir. Hatta bu konuda kısmen de olsa katılmadıklarını belirten kişiler bulunmaktadır. Araştırmanın analizinde, çevresel algıya yönelik verilen yanıtlarda “kısmen kararsız” olanlarla, “kararsız” kalan kişilerin vermiş oldukları yanıtlar dikkate alınmıştır. Buna göre üretim teknolojisindeki

değişimin, iç girişimciliği etkileyebileceği düşüncesine cevaplayıcıların %38'inin “kararsız kaldığı”, %27,7'sinin de “kısmen” katılmadıkları görülmektedir. Ürünlerin modağa bağı olması durumunda iç girişimciliğın artması durumuna bakıldığında ise, %11,3'ü “kararsız” olduklarını, % 49,7'sinin ise “kısmen katıldıkları” tespit edilmiştir.

İç girişimciliği etkilediği düşünölen çevresel faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “Pazar ve Dağıtım” faktörüne ilişkin değışkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 26'da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 26: Pazar ve Dağıtım Değışkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Çevre 4	2,84	0,853	13	4,3	90	30,0	135	45,0	55	18,3	7	2,3
Çevre 5	3,09	1,046	6	2,0	103	34,4	78	26,1	82	27,4	30	10,0
Çevre 6	3,03	1,160	22	7,4	98	33,0	57	19,2	89	30,0	31	10,4
Çevre 7	3,18	1,130	16	5,4	88	29,6	50	16,8	112	37,7	31	10,4
Çevre 8	2,82	0,906	17	5,7	95	31,7	120	40,0	60	20,0	8	2,7
Çevre 12	2,78	1,342	65	21,7	80	26,7	44	14,7	77	25,7	34	11,3

Çevresel algılamaya yönelik üçüncü değışken “pazar ve dağıtım”dır. Bu faktörü tespit etmeye yönelik 6 değışkenden “ faaliyet gösterilen pazarda müşteri tercihlerinin çok sık değışmesi” (çevre 7) boyutunun diğere boyutlara göre cevaplayıcılar tarafından daha fazla yanıtlandığı Tablo 26' da görölmektedir (%48,1). Bu da göstermektedir ki; müşteri tercihlerinin çok sık değışmesi sonucunda örgüt içinde çalışanların iç girişimciliğe yönelik davranışlarında daha belirgin bir değışme görölmektedir.

İç girişimciliği etkilediği düşünölen çevresel faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre “Çevresel Olumsuzluklar” faktörüne ilişkin değışkenin ortalamaları ve frekans dağılımları Tablo 27' de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 27: Çevresel Olumsuzluklar Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			1		2		3		4		5	
	\bar{X}	SS	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Çevre 9	3,05	0,969	12	4,0	81	27,1	102	34,1	88	29,4	16	5,4
Çevre 10	3,24	1,048	13	4,3	63	21,0	98	32,7	91	30,3	35	11,7

Çevresel algıya ilişkin faktörler arasında bulunan son değişken “çevresel olumsuzluklar” dır. 2 değişkenden biri olan “nitelikli iş gücüne ulaşmak zor”(Çevre 10) seçeneğinin cevaplayıcılar tarafından daha yüksek oranlarda yanıtlandığı Tablo 27’ de görülmektedir (%42). Bu durum göstermektedir ki; nitelikli iş gücüne ulaşmanın zor olduğu inancı, iç girişimsel faaliyetleri etkilemektedir.

Son olarak Tablo 28’de, iç girişimciliği etkilediği düşünülen örgütsel değişkenler ile çevresel algıya ilişkin faktörler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 28: Örgütsel Değişkenler ve Çevresel Algıya İlişkin Faktörler ve İç Girişim Faktörünün Birbirleri İle İlişkisi

	YENİLİK	FARKLILIK	YENİGİR	PROAKTİF	YENİLEME	KAT6	KAT5	KAT4	KAT3	KAT2	KAT1	ÇEV1	ÇEV2	ÇEV3	ÇEV4	İÇ GİRİŞİM
YENİLİK	1															
FARKLILIK	.387(**)	1														
YENİGİR	.311(**)	.532(**)	1													
PROAKTİF	.353(**)	.373(**)	.370(**)	1												
YENİLEME	.432(**)	.467(**)	.528(**)	.364(**)	1											
KAT6	.204(**)	.349(**)	.389(**)	.327(**)	.434(**)	1										
KAT5	0.044	.267(**)	.444(**)	.174(**)	.407(**)	.537(**)	1									
KAT4	0.093	.209(**)	.239(**)	.139(*)	.271(**)	.347(**)	.494(**)	1								
KAT3	.157(**)	.323(**)	.353(**)	.295(**)	.345(**)	.449(**)	.552(**)	.363(**)	1							
KAT2	.207(**)	.307(**)	.346(**)	.314(**)	.398(**)	.466(**)	.528(**)	.399(**)	.438(**)	1						
KAT1	.479(**)	.298(**)	.299(**)	.287(**)	.441(**)	.291(**)	.339(**)	.314(**)	.299(**)	.453(**)	1					
ÇEV1	0.023	0.065	.165(**)	0.028	0.103	0.089	0.108	0.033	-0.052	0.048	0.019	1				
ÇEV2	.114(*)	0	0.085	0.099	0.076	-0.064	-.265(**)	-.346(**)	-0.092	-.131(*)	-.135(*)	-.185(**)	1			
ÇEV3	-.166(**)	-0.058	-0.036	-0.042	-0.028	-.230(**)	-0.017	-0.039	-0.017	-0.087	-.245(**)	-.219(**)	.352(**)	1		
ÇEV4	0.059	0.086	.126(*)	-0.006	0.084	-0.088	-0.079	-0.049	0.073	-0.007	-0.01	-.333(**)	.244(**)	.513(**)	1	
İÇ GİRİŞİM	.628(**)	.744(**)	.816(**)	.644(**)	.783(**)	.478(**)	.403(**)	.271(**)	.414(**)	.437(**)	.482(**)	.124(*)	0.104	-0.081	0.101	1

** $\alpha = 0.05$ seviyesinde anlamlı ilişki

* $\alpha = 0.10$ seviyesinde anlamlı ilişki

KAT 1: Örgütsel / Yönetmel Destek

KAT 2: Yenilik Ve girişimciliğe Teşvik

KAT 3: Stratejiye Önem Verme

KAT 4: Destekleyici Yapı / Süreç

KAT 5: Risk / Başarısızlığa Tolerans Ve Öneri Sistemi

KAT6: Kaynak Varlığı

ÇEV 1: Çevresel Dinamizm

ÇEV 2: Teknoloji ve Moda

ÇEV 3: Pazar Ve Dağıtım

ÇEV 4: Çevresel Olumsuzluklar

5. Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörlerine Etkisi

Örgütsel ve çevresel faktörlerin genel olarak iç girişimcilik üzerine olan etkisi incelendikten sonra çalışmanın bu bölümünde, Tablo 28’de belirtilen örgütsel ve çevresel faktörlerin iç girişimciliği oluşturan faktörler üzerine etkisi tek tek irdelenmeye çalışılacaktır.

a. Örgütsel Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi

İç girişimciliği belirlemeye yönelik oluşturulan değişkenlerin (yenilik, farklılaşma, yeni girişim, proaktif davranış, yenileme yönelimi) örgütsel faktörler (örgütsel/yönetimsel destek, yenilik ve girişimciliğe teşvik, stratejiye önem verme, destekleyici yapı/süreç, risk/başarısızlığa tolerans ve ödül/teşvik sistemi, kaynak varlığı) üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 29’da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 29: Örgütsel Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerine Etkisi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.134	6	4.356	31.184	.000(a)
	Residual	40.784	292	.140		
	Total	66.918	298			

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

Tablo 29’da görüldüğü gibi, iç girişimciliği açıklayan değişkenlerin, örgütsel değişkenler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (.000). Bu değişkenlerin hangileri olduğunu belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 29.1’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 29.1: İç Girişimciliği Destekleyen, Örgütsel Yapı Değişkenleri

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1		1.292	.193		6.708	.000
	Kaynak Varlığı	.184	.040	.265	4.648	.000
	Risk/Öneri Sistemi	.022	.049	.029	.451	.653
	Destekleyici Yapı/Süreç	-.022	.036	-.033	-.616	.539
	Stratejiye Önem Verme	.122	.045	.155	2.714	.007
	Yenilik ve Girişimciliğe Teşvik	.101	.058	.105	1.755	.080
	Örgütsel/Yönetmel Destek	.246	.041	.311	5.957	.000

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

Tablo 29.1 verileri dikkate alındığında, iç girişimi açıklayan değişkenlerin, örgütsel değişkenlerden kaynak varlığı (.000); stratejiye önem verme (.007) ve örgütsel/yönetmel destek (.000) üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum göstermektedir ki; bir örgütte iç girişimcilik faktörlerini destekleyen davranışların oluşumu sağlanmak isteniyorsa, oluşturulması gereken örgüt yapısında;

- Projelerde karar ve sorumluluk hakkının çalışanlara verilmesinin,
- Yenilikçi süreçlerin iyi tanımlanmasının,
- Denemeye dayalı projelerin desteklenmesinin,
- İş yapma yöntemlerinin değiştirilmesinin,
- Geliştirilen yöntemlerin kullanılmasının,
- Çevre analizinin başarılı bir şekilde yapılmasının,
- Yenilik harcamalarının yatırım olarak kabul edilmesinin,
- Yeni proje geliştirmeye maddi desteğin sağlanmasının,
- Projeleri uygulamak için maddi desteğin verilmesinin yararlı sonuçlar doğurabileceği görülmektedir.

a.a. İç Girişimcilik Faktörleri ile Her Bir Örgütsel Yapı Faktörleri Arasındaki İlişki

İç girişimciliği açıklayan birinci faktör olan “yenilik” boyutu (denenmemiş teknolojileri kullanmak; yenilikte ilk olmak; yenilik için kaynak ayırmak) ile örgütsel yapı değişkenleri arasında bulunan 6 boyut arasında anlamlı bir ilişkinin olmasına yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.000) Tespit edilen ilişkinin değişkenler üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 30’da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 30: Yenilik Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.099	.260		8.074	.000
	KAT6	.138	.053	.160	2.573	.011
	KAT5	-.235	.067	-.250	-3.535	.000
	KAT4	-.028	.049	-.034	-.580	.563
	KAT3	.080	.060	.083	1.321	.188
	KAT2	.025	.078	.021	.325	.745
	KAT1	.481	.056	.493	8.625	.000

p<0,05 ** p<0,01
(Bağımlı Değişken: YENILIK)

KAT 1: Örgütsel / Yönetmel Destek
KAT 2: Yenilik Ve girişimciliğe Teşvik
KAT 3: Stratejiye Önem Verme

KAT 4: Destekleyici Yapı / Süreç
KAT 5: Risk / Başarısızlığa Tolerans Ve Ödül Sistemi
KAT 6: Kaynak Varlığı

Tablo 30’da görüldüğü gibi, yenilik boyutu ile örgütsel yapı faktörlerinden “kaynak varlığı” (.011); “risk/başarısızlığa tolerans ve ödül sistemi” (.000) ile “örgütsel/yönetmel destek” (.000) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İç girişimciliği açıklayan ikinci faktör olan “farklılaşma” boyutu (yeni İK programlarını uygulamak; ürün/sistem farklılaşmasına gitmek; başka endüstrilere girmek) ile örgütsel yapı değişkenleri arasında bulunan 6 boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.000). Tespit edilen ilişkinin örgüt yapısını oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 31’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 31: Farklılık Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.198	.312		3.836	.000
	KAT6	.203	.064	.207	3.153	.002
	KAT5	-.039	.080	-.036	-.488	.626
	KAT4	.015	.059	.016	.249	.803
	KAT3	.176	.073	.160	2.422	.016
	KAT2	.108	.094	.080	1.156	.249
	KAT1	.180	.067	.162	2.680	.008

p<0,05 ** p<0,01
Bağımlı Değişken: FARKLILIK

KAT 1: Örgütsel / Yönetmel Destek
KAT 2: Yenilik Ve girişimciliğe Teşvik
KAT 3: Stratejiye Önem Verme

KAT 4: Destekleyici Yapı / Süreç
KAT 5: Risk / Başarısızlığa Tolerans Ve Ödül Sistemi
KAT 6: Kaynak Varlığı

Tablo 31’de görüldüğü gibi, farklılık boyutu ile örgütsel yapı faktörlerinden yenilik ve girişimciliğe teşvik (.002); stratejiye önem verme (.016) ve örgütsel/yönetmel destek (.008) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İç girişimciliği açıklayan üçüncü faktör olan “yeni girişim” boyutu (yeni ürünle yeni pazara girmek; yeni iş/işletme fırsatları aramak; cesaret gerektiren kararlar almak; yüksek riskli projeler için eğitim; rakiplerle mücadele etmek) ile örgütsel yapı değişkenleri arasında bulunan 6 boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.000). Tespit edilen ilişkinin birbirileri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 32’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 32: Yeni Girişim Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.070	.294		3.633	.000
	KAT6	.155	.061	.162	2.568	.011
	KAT5	.261	.075	.248	3.465	.001
	KAT4	-.036	.056	-.039	-.645	.519
	KAT3	.106	.069	.098	1.544	.124
	KAT2	.077	.088	.058	.874	.383
	KAT1	.136	.063	.124	2.148	.033

p<0,05 ** p<0,01
Bağımlı Değişken: YENIGİR

KAT 1: Örgütsel / Yönetmel Destek
KAT 2: Yenilik Ve girişimciliğe Teşvik
KAT 3: Stratejiye Önem Verme

KAT 4: Destekleyici Yapı / Süreç
KAT 5: Risk / Başarısızlığa Tolerans Ve Ödül Sistemi
KAT 6: Kaynak Varlığı

Tablo 32’de görüldüğü gibi; kaynak varlığı (.011), risk/başarısızlığa tolerans ve öneri sistemi (.001), örgütsel / yönetmel destek (.033) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İç girişimciliği açıklayan dördüncü faktör olan “proaktif davranış” boyutu (ürünler için yeni talep yaratmak; endüstri kolunu genişletmek; cesaret gerektiren kararlar almak) ile örgütsel yapı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.000). Tespit edilen ilişkinin birbiri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 33’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 33: Proaktif Davranış Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.529	.313		4.877	.000
	KAT6	.223	.064	.227	3.463	.001
	KAT5	-.184	.080	-.171	-2.289	.023
	KAT4	-.035	.059	-.037	-.596	.551
	KAT3	.202	.073	.183	2.769	.006
	KAT2	.218	.094	.160	2.319	.021
	KAT1	.182	.067	.163	2.703	.007

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

Bağımlı Değişken: PROAKTİF

KAT 1: Örgütsel / Yönetmel Destek

KAT 2: Yenilik Ve girişimciliğe Teşvik

KAT 3: Stratejiye Önem Verme

KAT 4: Destekleyici Yapı / Süreç

KAT 5: Risk / Başarısızlığa Tolerans Ve Ödül Sistemi

KAT 6: Kaynak Varlığı

Tablo 33’de görüldüğü gibi; kaynak varlığı (.001), risk/başarısızlığa tolerans ve öneri sistemi (.023), stratejiye önem verme (.006), yenilik ve girişimciliğe teşvik (.021) ile örgütsel/yönetmel destek (.007) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İç girişimciliği açıklayan beşinci ve son faktör olan “ yenilenme yönelimi” boyutu (endüstriyi yeniden tanımlamak, misyonu sık sık gözden geçirmek, yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim; bölümleri yeniden gözden geçirmek) ile örgütsel yapı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.000). Tespit edilen ilişkinin birbiri üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 34’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 34: Yenilenme Yönelimi Boyutu İle Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.855	.268		3.189	.002
	KAT6	.206	.055	.224	3.733	.000
	KAT5	.112	.069	.111	1.627	.105
	KAT4	-.012	.051	-.014	-.246	.806
	KAT3	.076	.062	.074	1.222	.223
	KAT2	.109	.080	.085	1.350	.178
	KAT1	.294	.058	.282	5.114	.000

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

Bağımlı Değişken: YENİLENME

KAT 1: Örgütsel / Yönetmel Destek

KAT 2: Yenilik Ve girişimcilğe Teşvik

KAT 3: Stratejiye Önem Verme

KAT 4: Destekleyici Yapı / Süreç

KAT 5: Risk / Başarısızlığa Tolerans Ve Ödül Sistemi

KAT 6: Kaynak Varlığı

Tablo 34’de görüldüğü gibi; sadece kaynak varlığı (.000), örgütsel/yönetmel destek (.000) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İç girişimcilik faktörleri ile örgütsel yapı değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklandıktan sonra araştırmanın modeline göre oluşturulan Önerme 1’ in ne ölçüde kabul edilebileceğini göstermek amacıyla Tablo 28 verilerinden yararlanılmıştır.

Önerme 1: “Örgütsel özellikler, iç girişimcilğe verilen önemi etkiler.”

Önerme 1’in doğruluğunu test etmek için oluşturulan Hipotez 1a; “Yönetmel ve örgütsel destek, iç girişimcilğe verilen önemi olumlu etkiler” ifadesine göre; yönetmel ve örgütsel destek (KAT 1) ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.482). Buna göre Hipotez 1a, kabul edilebilir.

Hipotez 1b; “Yenilik ve girişimcilğe teşvik, iç girişimcilğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre yenilik ve girişimcilğe teşvik (KAT 2) ile iç girişimcilik

boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.437). Buna göre Hipotez 1b, kabul edilebilir.

Hipotez 1c; “Stratejiye önem verme, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre stratejiye ve girişimciliğe teşvik (KAT 3) ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.414). Buna göre Hipotez 1c, kabul edilebilir.

Hipotez 1d; “Destekleyici yapı ve süreç, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre destekleyici yapı ve süreç (KAT 4) ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.271). Buna göre Hipotez 1d, kabul edilebilir.

Hipotez 1e; “Risk almaya verilen önem, başarısızlığa karşı tolerans ve ödül sistemi, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”ifadesine göre risk almaya verilen önem, başarısızlığa karşı tolerans ve ödül sistemi (KAT 5) ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.403). Buna göre Hipotez 1e, kabul edilebilir.

Hipotez 1f; “Kaynak varlığı algısı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre kaynak varlığı (KAT 6) ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.478). Buna göre Hipotez 1f, kabul edilebilir.

b. Çevresel Algıya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi

İç girişimciliği belirlemeye yönelik oluşturan değişkelerin, çevresel algıya ilişkin faktörler üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 35’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 35: Çevresel Algıya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerine Etkisi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.361	4	1.340	6.408	.000(a)
	Residual	61.693	295	.209		
	Total	67.054	299			

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

Tablo 35’de, iç girişimciliği açıklayan değişkenlerin, çevresel algıya ilişkin değişkenler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 35.1’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 35.1: İç Girişimciliği Destekleyen, Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1		3.166	.183		17.279	.000
	Çevresel Dinamizm	.096	.031	.183	3.074	.002
	Teknoloji ve Moda	.096	.037	.157	2.602	.010
	Pazar ve Dağıtım	-.116	.036	-.216	-3.187	.002
	Çevresel Olumsuzluklar	.123	.035	.234	3.469	.001

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

Tablo 35.1 verileri dikkate alındığında, iç girişimi açıklayan değişkenlerin, çevresel algıya ilişkin faktör değişkenlerden çevresel dinamizm (.002); teknoloji ve moda (.010); pazar ve dağıtım (.002) ve çevresel olumsuzluk (.001) üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum göstermektedir ki; bir örgütte iç girişimcilik faktörlerini destekleyen davranışların oluşumu sağlanmak isteniyorsa, örgütün çevresindeki;

- Rakiplerin pazara nasıl girdiklerine ve çıktıklarına,
- Üretim teknolojisindeki değişimlerin örgütte ne tür değişimler yaratacağına,
- Ürünlerin tüketicilerin alışkanlıklarına ne ölçüde yansıtıldığına,

- Ürün fiyatlarındaki değişmelere,
- Rakiplerin satış stratejilerindeki değişimlere,
- Pazara yeni ürünlerin ne şekilde sunulduğuna,
- Müşteri tercihlerindeki değişime,
- Dağıtım kanallarına ne şekilde ulaşılabileceğine,
- Nitelikli işgücüne ne şekilde ulaşılabileceğine
- Ürünler için talep azalması durumunda neler olabileceğine dikkat edilmesi durumunda, örgütte iç girişimciliği etkileyen faktörlerin değişiminin söz konusu olabileceği söylenebilir.

b.a İç Girişimcilik Faktörleri ile Her Bir Çevresel Algılamaya İlişkin Faktörler Arasındaki İlişki

İç girişimciliği açıklayan birinci faktör olan “yenilik” boyutu (denenmemiş teknolojileri kullanmak; yenilikte ilk olmak; yenilik için kaynak ayırmak) ile çevresel algılamaya ilişkin 4 boyut arasında anlamlı bir ilişkinin olmasına yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.000) Tespit edilen ilişkinin birbirileri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; teknoloji ve moda (.002); pazar ve dağıtım (.000) ile çevresel olumsuzluk (.004) arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 36’da görülmektedir.

Tablo 36: Yenilik Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.661	.225		16.242	.000
	ÇEV1	.034	.038	.053	.888	.375
	ÇEV2	.143	.045	.188	3.146	.002
	ÇEV3	-.214	.045	-.321	-4.761	.000
	ÇEV4	.127	.044	.195	2.902	.004

p<0,05 ** p<0,01
Bağımlı Değişken: YENİLİK

ÇEV 1: Çevresel Dinamizm
ÇEV 2: Teknoloji ve Moda

ÇEV 3: Pazar Ve Dağıtım
ÇEV 4: Çevresel Olumsuzluklar

İç girişimciliği açıklayan ikinci faktör olan “farklılaşma” boyutu ile çevresel algılamaya ilişkin 4 boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.057). Tespit edilen ilişkinin birbirileri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; pazar ve dağıtım (.047) ile çevresel olumsuzluklar (.008) arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 37’de görülmektedir.

Tablo 37: Farklılık Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.206	.264		12.125	.000
	ÇEV1	.074	.045	.100	1.640	.102
	ÇEV2	.019	.053	.022	.356	.722
	ÇEV3	-.105	.053	-.138	-1.992	.047
	ÇEV4	.137	.051	.185	2.673	.008

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

Bağımlı Değişken: FARKLILIK

ÇEV 1: Çevresel Dinamizm

ÇEV 2: Teknoloji ve Moda

ÇEV 3: Pazar Ve Dağıtım

ÇEV 4: Çevresel Olumsuzluklar

İç girişimciliği açıklayan üçüncü faktör olan “yeni girişim” boyutu ile çevresel algılamaya ilişkin 4 boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.000). Tespit edilen ilişkinin birbirileri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; çevresel dinamizm (.000); teknoloji ve moda (.043); pazar ve dağıtım (.019) ve çevresel olumsuzluk (.000) arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 38’de görülmektedir.

Tablo 38: Yeni Girişim Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.631	.252		10.423	.000
	ÇEV1	.173	.043	.238	4.010	.000
	ÇEV2	.103	.051	.122	2.035	.043
	ÇEV3	-.118	.050	-.159	-2.356	.019
	ÇEV4	.187	.049	.256	3.814	.000

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

Bağımlı Değişken: YENIGİRİŞİM

ÇEV 1: Çevresel Dinamizm

ÇEV 2: Teknoloji ve Moda

ÇEV 3: Pazar Ve Dağıtım

ÇEV 4: Çevresel Olumsuzluklar

İç girişimciliği açıklayan dördüncü boyut olan “ proaktif davranış” ile çevresel algılamaya ilişkin 4 boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.247). Tespit edilen ilişkinin birbirileri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; sadece teknoloji ve moda (.32) arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 39’da görülmektedir.

Tablo 39: Proaktif Davranış Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.596	.267		13.468	.000
	ÇEV1	.030	.046	.040	.653	.514
	ÇEV2	.115	.054	.134	2.151	.032
	ÇEV3	-.070	.053	-.092	-1.312	.191
	ÇEV4	.016	.052	.022	.319	.750

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

Bağımlı Değişken: PROAKTIF

ÇEV 1: Çevresel Dinamizm

ÇEV 2: Teknoloji ve Moda

ÇEV 3: Pazar Ve Dağıtım

ÇEV 4: Çevresel Olumsuzluklar

İç girişimciliği açıklayan son boyut olan “yenilenme yönelimi” ile çevresel algılamaya ilişkin 4 boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (.014). Tespit edilen ilişkinin birbirleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; çevresel dinamizm (.012) ile çevresel olumsuzluk (.014) arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 40’ta görülmektedir.

Tablo 40: Yenilenme Yönelimi Boyutu İle Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.134	.248		12.647	.000
	ÇEV1	.106	.042	.153	2.516	.012
	ÇEV2	.085	.050	.105	1.703	.090
	ÇEV3	-.085	.049	-.119	-1.717	.087
	ÇEV4	.119	.048	.170	2.474	.014

p<0,05 ** p<0,01
Bağımlı Değişken: YENILENME

ÇEV 1: Çevresel Dinamizm
ÇEV 2: Teknoloji ve Moda

ÇEV 3: Pazar Ve Dağıtım
ÇEV 4: Çevresel Olumsuzluklar

c. Örgütsel ve Çevresel Algılamaya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi

İç girişimciliği belirlemeye yönelik hem örgütsel hem de çevresel faktörlerin etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 41’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 41: Örgütsel ve Çevresel Algılamaya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.388	10	3.139	25.442	.000(a)
	Residual	35.531	288	.123		
	Total	66.918	298			

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

İç girişimciliği belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel ve çevresel algılama faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (.000). Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 41.1’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 41.1: İç Girişimciliği Destekleyen Faktörlerin, Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler ile Örgütsel Yapı Değişkenleri Arasındaki İlişki

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1		.343	.246		1.392	.165
	Çevresel Dinamizm	.093	.024	.177	3.813	.000
	Teknoloji ve Moda	.151	.032	.246	4.791	.000
	Pazar ve Dağıtım	-.037	.031	-.068	-1.168	.244
	Çevresel Olumsuzluk	.084	.028	.159	2.991	.003
	Kaynak Varlığı	.151	.040	.217	3.816	.000
	Risk / Başarısızlığa Tolerans ve Öneri Sistemi	.066	.049	.087	1.350	.178
	Destekleyici Yapı / Süreç	.034	.036	.051	.951	.342
	Stratejiye Önem Verme	.112	.043	.143	2.606	.010
	Yenilik ve Girişimciliğe Teşvik	.089	.054	.092	1.632	.104
	Örgütsel / Yönetmel destek	.240	.040	.304	5.923	.000

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

Tablo 41.1 verileri dikkate alındığında; iç girişimcilikle anlamlı ilişki içinde bulunun değişkenler arasında; çevresel dinamizm (.000); teknoloji ve moda (.000) ile çevresel olumsuzluk (.003) değişkenleri bulunmaktadır. Aynı şekilde örgütsel yapı ile ilgili olarak da; kaynak varlığı (.000), stratejiye önem verme (.010), örgütsel/yönetmel destek (.000) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda; Bir örgütte iç girişimciliğin artırılmasına yönelik yapılacak uygulamalarda;

- Rakiplerin pazara girmelerinin ve çıkmalarının,
- İflasların etkisi,
- Üretim teknolojisindeki değişimler,
- Ürünlerin moda ile ilişkisi,
- Ürüne olan talebin azalması,
- Nitelikli işgücüne ulaşmanın,

- Projelerde karar ve sorumluluğun çalışana verilmesi,
- Yenilikçi süreçlerin tanımlanması,
- Stratejiye önem verilmesi,
- Denemeye dayalı projelerin desteklenmesinin yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülebilir.

Araştırmanın bu bölümünde, iç girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel algı boyutunun, ne ölçüde etkili olduğunu göstermek amacıyla oluşturulan Önerme 2'nin ne ölçüde kabul edilebileceğini göstermek Tablo 28 verilerinden yararlanılmıştır.

Önerme 2: “Çevresel algıya ilişkin özellikler, iç girişimciliğe verilen önemi etkiler.”

Önerme 2'nin doğruluğunu test etmek için oluşturulan Hipotez 2a; “Algılanan çevresel dinamizm iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; çevresel dinamizm (ÇEV 1) ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.124). Buna göre Hipotez 2a, kabul edilebilir.

Hipotez 2b; “Teknoloji ve moda, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; teknoloji ve moda (ÇEV 2) ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (0.104). Buna göre Hipotez 2b, red edilebilir.

Hipotez 2c; “Pazar ve dağıtım, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; pazar ve dağıtım (ÇEV 3) ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (.081). Buna göre Hipotez 2c, red edilebilir.

Hipotez 2d; “Algılanan çevresel olumsuzluk iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; çevresel olumsuzluk (ÇEV 4) ile iç girişimcilik boyutu

arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (.101). Buna göre Hipotez 2d, red edilebilir.

6. Performans Faktörüne İlişkin Bulgular

a. Performans Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmadaki önermelerden birisi de iç girişimciliğe verilen önemin örgütsel performansı artırdığı yönündeydi. Bu önermeyi test etmeden önce örgütsel performansa ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Araştırmada katılan cevaplayıcıların performansa ilişkin 5 değişken (kar artışı, pazar payı, satışlardaki artış, endüstri liderliği ve varlıkların verimi) rakiplerine oranla değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 42’de araştırma katılımcılarının değişkenlere verdikleri yanıtların ortalamasına bakıldığında “endüstri liderliğini” nin iç girişimcilik faktörünü daha fazla etkilediği görülmektedir.

Tablo 42: Performans Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation
Kar Artışı	296	3.6453	.60437
Pazar Payı	295	3.7119	.57885
Satışlardaki Artış	295	3.7390	.58584
Endüstri Liderliği	295	3.7017	.61098
Varlık Verimi	295	3.6746	.60260
Valid N (listwise)	295		

b. Örgütsel Performansa İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi

Performans faktörü ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 42.1’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 42.1: Performans Faktörü ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişki

		İC GİRİŞİMCİLİK	PERFORMANS
İC GİRİŞİMCİLİK	Pearson Correlation	1	,188(**)
	Sig. (2-tailed)	,	,001
	N	300	296
PERFORMANS	Pearson Correlation	,188(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,
	N	296	296

Tablo 42.1’de; iç girişim ile performans faktörü arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (.188). Bu nedenle örgüt içi girişimcilik faaliyetlerindeki artış performansı da arttırmaktadır.

Performans faktörünün ile iç girişimciliği etkileyen tek tek değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 42.2’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 42.2: İç Girişimcilik Faktörünü Oluşturan Değişkenlerin, Performans Faktörü ile İlişkisi

	YENİLİK	FARKLILIK	YENİGİR	PROAKTİF	YENİLENME	PERFORMANS
YENİLİK	1					
FARKLILIK	.387(**)	1				
YENİGİR	.311(**)	.532(**)	1			
PROAKTİF	.353(**)	.373(**)	.370(**)	1		
YENİLENME	.432(**)	.467(**)	.528(**)	.364(**)	1	
PERFORMANS	.070	.088	.141(*)	.140(*)	.231(**)	1

0.01<p<0.05

Tablo 42.2’de;

- ▶ Performans faktörü ile yeni girişim faktörü arasında (.141);
- ▶ Performans faktörü ile proaktif davranış faktörü arasında (.140);
- ▶ Performans faktörü ile yenilenme faktörü arasında (.231) güçlü bir ilişkinin olduğunu görmekteyiz.

Performans faktörünü oluşturan değişkenler ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 42.3’ de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 42.3: Performans Faktörünü Oluşturan Değişkenlerin, İç girişimcilik ile İlişkisi

		Kar Artış	Pazar Payı	Satışlardaki Artış	Endüstri Liderliği	Varlık Verimi	İC GIRIŞIMCILIK
Kar Artış	Pearson Correlation	1	,866(**)	,787(**)	,755(**)	,842(**)	,109
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000	,062
	N	296	295	295	295	295	296
Pazar Payı	Pearson Correlation	,866(**)	1	,891(**)	,862(**)	,842(**)	,178(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000	,002
	N	295	295	295	295	295	295
Satışlardaki Artış	Pearson Correlation	,787(**)	,891(**)	1	,865(**)	,867(**)	,204(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,000	,000
	N	295	295	295	295	295	295
Endüstri Liderliği	Pearson Correlation	,755(**)	,862(**)	,865(**)	1	,881(**)	,214(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000	,000
	N	295	295	295	295	295	295
Varlık Verimi	Pearson Correlation	,842(**)	,842(**)	,867(**)	,881(**)	1	,176(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,	,002
	N	295	295	295	295	295	295
İC GIRIŞIMCILIK	Pearson Correlation	,109	,178(**)	,204(**)	,214(**)	,176(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,062	,002	,000	,000	,002	,
	N	296	295	295	295	295	300

Tablo 42.3 verilerinden yararlanılarak, iç girişimciliği etkilediği düşünülen performans boyutunun, ne ölçüde etkili olduğunu göstermek amacıyla oluşturulan Önerme 3’ün kabul edilip edilemeyeceği sayılan hipotezler yardımıyla tespit edilmiştir.

Önerme 3: “İç girişimciliğe verilen önem ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki vardır.”

Önerme 3’ün doğruluğunu test etmek için oluşturulan Hipotez 3a; “Kar artış oranı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; kar artış oranı ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (.109). Buna göre Hipotez 3a, red edilebilir.

Hipotez 3b; “Pazar payı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; pazar payı ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.178). Buna göre Hipotez 3b, kabul edilebilir.

Hipotez 3c; “Satışlardaki artış, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; satışlardaki artış ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.204). Buna göre Hipotez 3c, kabul edilebilir.

Hipotez 3d; “Endüstri liderliği, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; endüstri liderliği ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.214). Buna göre Hipotez 3d, kabul edilebilir.

Hipotez 3e, “Varlıklardan elde edilen verim, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” ifadesine göre; varlıklardan elde edilen verim ile iç girişimcilik boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (.176). Buna göre Hipotez 3e, kabul edilebilir.

7. Kontrol Değişkenleri Açısından İç Girişimcilik

Araştırmada işletmelerin; faaliyet gösterdikleri sektör, çalışan kişi sayısı (büyüklük), işletmenin yaşı ile şehirler arasındaki farklılıklar kontrol değişkeni olarak alınmış ve bu değişkenler açısından iç girişimciliğe verdikleri önem tek yönlü varyans analizi ile (ANOVA) incelenmiştir. Varyans analizi ana kütle ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test edebilmek için kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. F testi ya da F bölünmesi olarak da anılan varyans analizi, Ki-kare ve t bölünmelerine benzer şekilde serbestlik derecesine bağlı olarak değişim göstermektedir.

a. Endüstri Değişkeni Açısından İç Girişimcilik

Tablo 43’de endüstri değişkeni açısından, işletmelerin iç girişimciliği oluşturan faktörlere ve genel olarak iç girişimciliğe verdikleri öneme ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmeye çalışılmıştır. Tablodan da izlenebileceği gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin, iç girişimciliği oluşturan faktörlere ve genel olarak iç girişimciliğe verdikleri öneme ilişkin ortalamaları arasındaki farklılık %99 ($p<0,01$) ve %95 ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu da araştırmamız açısından sevindirici bir bulgu olarak kabul edilmektedir.

Tablo 43: Endüstri Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YENILIK	Between Groups	16.921	2	8.461	29.451	.000
	Within Groups	85.322	297	.287		
	Total	102.243	299			
FARKLILIK	Between Groups	2.261	2	1.130	2.578	.078
	Within Groups	130.215	297	.438		
	Total	132.476	299			
YENIGIR	Between Groups	3.289	2	1.645	3.906	.021
	Within Groups	125.051	297	.421		
	Total	128.340	299			
PROAKTIF	Between Groups	5.618	2	2.809	6.531	.002
	Within Groups	127.754	297	.430		
	Total	133.372	299			
YENILENME	Between Groups	3.784	2	1.892	4.932	.008
	Within Groups	113.910	297	.384		
	Total	117.694	299			

0.01<p<0.05

Tablo 43’de görüldüğü gibi, iç girişimcilikle ilgili değişkenler içerisinde “yenilik; yeni girişim; proaktif olma ve yenilenme yönelimi” arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 43.1’de; Tablo 43’de bulunan değişkenlerin hangi sektörlerde farklılık yarattığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz bulguları gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 43.1: İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Değişkenlerin, Sektörlere Göre Farklılıkları

SEKTÖR		YENILIK	FARKLILIK	YENIGIR	PROAKTIF	YENILEME
OTOMOTİV	Mean	4.1579	3.7123	3.7584	3.9789	3.8974
	Std. Deviation	.52781	.69719	.70574	.64101	.62236
GIDA	Mean	3.9263	3.6211	3.7232	3.8298	3.8658
	Std. Deviation	.60957	.64616	.57022	.63067	.58096
KİMYA	Mean	3.5879	3.5030	3.5255	3.6485	3.6500
	Std. Deviation	.47125	.64450	.66131	.68898	.64804
TOTAL	Mean	3.8756	3.6067	3.6618	3.8106	3.7967
	Std. Deviation	.58476	.66563	.65516	.66788	.62740

Tablo 43.1’de görüldüğü gibi; ele alınan 3 sektörde iç girişimcilik boyutunu oluşturan değişkenler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre; “otomotiv” sektöründe genellikle “yenilik” ile ilgili ifadelerin “iç girişimciliği” daha çok açıkladığı görülmektedir.

“Gıda” sektöründe de “yenilik” değişkeni açıklayan ifadeler, iç girişimciliği açıklamaktadır. “Kimya” sektöründe ise, iç girişimciliği açıklayan değişken “yenilenme yönelimi”dir.

b. Faaliyet Yılı Açısından İç Girişimcilik

Faaliyet yılı açısından, örgütlerin iç girişimciliğe ve iç girişimciliğin faktörlerine verdikleri öneme ilişkin ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde, Tablo 44’de ele alınan bütün değişkenlerin önem seviyesinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir.

Tablo 44: Faaliyet Yılı Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YENILIK	Between Groups	19.296	3	6.432	22.953	.000
	Within Groups	82.947	296	.280		
	Total	102.243	299			
FARKLILIK	Between Groups	3.451	3	1.150	2.639	.050
	Within Groups	129.025	296	.436		
	Total	132.476	299			
YENIGIR	Between Groups	3.295	3	1.098	2.600	.052
	Within Groups	125.045	296	.422		
	Total	128.340	299			
PROAKTIF	Between Groups	4.483	3	1.494	3.432	.017
	Within Groups	128.889	296	.435		
	Total	133.372	299			
YENILENME	Between Groups	3.261	3	1.087	2.812	.040
	Within Groups	114.433	296	.387		
	Total	117.694	299			

0.01<p<0.05

Faaliyet yılı açısından, iç girişimciliği açıklayan bütün faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, faaliyet yılını oluşturan gruplar açısından iç girişimcilik faktörüne ilişkin ortalamalar incelenmiştir. Tablo 44.1’de işletmelerin faaliyet yılı ile iç girişimcilik değişkenleri arasındaki ilişki gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 44.1: İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Değişkenlerin, Faaliyet Yılına Göre Farklılıkları

FAALİYET YILI		YENILIK	FARKLILIK	YENIGIR	PROAKTIF	YENILENME
1-10	Mean	4.1094	3.7031	3.7359	3.8620	3.8516
	Std. Deviation	.60874	.54794	.48961	.62329	.53214
11-20	Mean	3.6190	3.4762	3.6743	3.7714	3.8500
	Std. Deviation	.47239	.75963	.68098	.63540	.65642
21-30	Mean	3.6232	3.5072	3.5339	3.6754	3.6674
	Std. Deviation	.50247	.67876	.69217	.70291	.65370
31 ve üzeri	Mean	4.1434	3.7209	3.7727	3.9690	3.9070
	Std. Deviation	.52279	.66835	.68220	.63581	.62523
Total	Mean	3.8756	3.6067	3.6618	3.8106	3.7967
	Std. Deviation	.58476	.66563	.65516	.66788	.62740

Tablo 44.1 verileri oldukça dikkat çekicidir. “1-10 yıl” içerisinde faaliyette bulunan işletmelerde “yenilik” boyutu, iç girişimciliği açıklar niteliktedir. “11-20 yıllık” işletmelerde “ yenilenme yönelimi”; “21-30 yıllık” işletmelerde “proaktif olma” ve son olarak 31 yıl ve üzeri işletmelerde ise “yenilik” değişkenleri iç girişimciliği etkilemektedir. Bu verinin oldukça ilginç bulunmasının nedeni; işletmelerin yaşam eğrisi aşamasında karşılaştığı / ya da karşılaşacağı sorunlarda önlem olarak alacağı faaliyetlerin aynı zamanda iç girişimciliği etkileyen özelliklerle benzerlik gösteriyor olmasıdır.

c. Çalışan Sayısı (Büüklük) Değişkeni Açısından İç Girişimcilik

Tablo 45’de çalışan sayısı değişkenine ilişkin gruplar açısından örgüt içi girişimcilik faktörlerinin ve genel olarak iç girişimciliğin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmeye çalışılmıştır. Tabloda görüldüğü gibi çalışan sayısı değişkeni

açısından, ortalamalar arasındaki farklılık; sadece “yenilik” ve “farklılık” boyutlarında daha açık olarak görülmektedir.

Tablo 45: Çalışan Sayısı Açısından Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YENILIK	Between Groups	2.864	2	1.432	4.280	.015
	Within Groups	99.379	297	.335		
	Total	102.243	299			
FARKLILIK	Between Groups	2.542	2	1.271	2.905	.056
	Within Groups	129.934	297	.437		
	Total	132.476	299			
YENIGIR	Between Groups	.210	2	.105	.244	.784
	Within Groups	128.130	297	.431		
	Total	128.340	299			
PROAKTIF	Between Groups	.134	2	.067	.150	.861
	Within Groups	133.238	297	.449		
	Total	133.372	299			
YENILENME	Between Groups	.840	2	.420	1.068	.345
	Within Groups	116.853	297	.393		
	Total	117.694	299			

0.01<p<0.05

Tablo 45.1’de çalışan sayısı ile iç girişimcilik faktörleri arasındaki ilişki gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 45.1. İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Değişkenlerin, Çalışan Sayısına Göre Farklılıkları

Çalışan Sayısı		YENILIK	FARKLILIK	YENIGIR	PROAKTIF	YENILENME
101-150	Mean	3.6190	3.4762	3.6743	3.7714	3.8500
	Std. Deviation	.47239	.75963	.68098	.63540	.65642
151-200	Mean	4.0667	3.2000	3.5200	3.9000	3.5250
	Std. Deviation	.46614	.65168	.64773	.68584	.32167
201 ve üzeri	Mean	3.9033	3.6405	3.6657	3.8124	3.8000
	Std. Deviation	.59471	.64750	.65384	.67368	.63143
Total	Mean	3.8756	3.6067	3.6618	3.8106	3.7967
	Std. Deviation	.58476	.66563	.65516	.66788	.62740

Tablo 45.1’de çalışan sayısı açısından, grupların örgüt içi girişimcilik faktörlerine ve iç girişimciliğe verdikleri öneme genel olarak bakıldığında; çalışan sayısı açısından “151-200 çalışanı bulunan işletmelerin” daha çok iç girişimciliği ön plana çıkarmak için “yenilik” boyutunu ön plana çıkardıkları görülmektedir. Yani bu büyüklükteki işletmelerde iç girişimciliği artırmak için; “denenmemiş teknikleri kullanma; yenilikte ilk olmak; yenilik için kaynak ayırmak” tadırlar. Ayrıca bu tür büyüklüğe sahip işletmelerde “yenilenme yönelimi” de iç girişimciliği artırmaya yönelik kabul edilen değişkenler arasındadır. Bu tür bir stratejinin, işletme performansı ile de ilişkili olduğu söylenebilir. Yenilenme yönelimi değişkeninin ifadeleri dikkate alındığında, işletmenin o yıl içerisinde göstermiş olduğu başarı kriterlerinin (etkinlik, verimlik, karlılık vs) yeniden değerlendirilmesinde yardımcı olabilecektir.

“201 ve üzeri çalışanı bulunan işletmelerde” iç girişimciliği artırmak için “farklılaşma” boyutu daha etkin kabul görmektedir. Yani; bu işletmelerde çalışanlar “yeni İK programlarını uygulamaktan kaçınmamakta; ürün/sistemlerinde farklılaşmaya gitmekte, başka endüstrilere girebilme cesaretini göstermektedirler. Şüphesiz bu durum firmanın ölçek ekonomisine dayanan gücünün bir göstergesidir.

“101-150 çalışanı bulunan işletmelerin” iç girişimciliği artırmaya yönelik faaliyetlerinde “yeni girişim” boyutunu tercih ettikleri görülmektedir. Yani bu işletmelerde; “yeni bir ürünle pazara girmek, yeni iş/işletme fırsatları aramak, cesaret gerektiren kararlar almak ve rakiplerle mücadele etmek” tercih edilen bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu stratejiyi tercih etmelerinin en önemli nedeninin küçük bir işletme olmaları nedeniyle daha esnek hareket edebilmeleri olduğu söylenebilir. Ayrıca bu tür işletme büyüklüğüne sahip olan işletmelerin “proaktif “ davranışlarda da buldukları görülmektedir.

d. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Şehir Değişkenine Göre İç Girişimcilik

Tablo 46’da tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, örgütlerin şehir değişkeni göz önüne alınarak (Manisa- İzmir) iç girişimciliğe verdikleri önem istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek bir düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 46. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Şehir Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin İstatistikler

	ŞEHİR	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
YENİLİK	izmir	175	4.0267	.58987	.04459
	manisa	125	3.6640	.50887	.04552
FARKLILIK	izmir	175	3.6305	.64769	.04896
	manisa	125	3.5733	.69121	.06182
YENİGİR	izmir	175	3.6189	.65821	.04976
	manisa	125	3.7220	.64871	.05802
PROAKTİF	izmir	175	3.8752	.64512	.04877
	manisa	125	3.7200	.69096	.06180
YENİLENME	izmir	175	3.7871	.59442	.04493
	manisa	125	3.8100	.67307	.06020

Tablo 46’da “yenilik boyutu” açısından; İzmir’ de faaliyet gösteren işletmelerin, Manisa’ da faaliyet gösteren işletmelere nazaran iç girişimcilik faktörüne daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

“Farklılaşma boyutu”nda ise; birbirleri arasında çok büyük bir farklılık olmasada İzmir’ de faaliyet gösteren işletmelerin, Manisa’ da faaliyet gösteren işletmelere nazaran iç girişimcilik faktörüne daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

“Yeni girişim boyutu”nda; yine birbirleri arasında çok büyük bir farklılık olmasada Manisa’ da faaliyet gösteren işletmelerin, İzmir’ de faaliyet gösteren işletmelere nazaran iç girişimcilik faktörüne daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

“Proaktif davranış boyutu”nda; İzmir’ de faaliyet gösteren işletmelerin, Manisa’ da faaliyet gösteren işletmelere nazaran iç girişimcilik faktörüne daha fazla

önem verdikleri görülmektedir.

“Yenilenme boyutu”nda; Manisa’ da faaliyet gösteren işletmelerin, İzmir’ de faaliyet gösteren işletmelere nazaran iç girişimcilik faktörüne daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

İç girişimcilik ile ilgili değişkenlerin şehirlere göre farklılıklarını göstermek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 47’de gösterilmiştir.

Tablo 47: İç Girişimcilik İle Faaliyette Bulunulan Şehir Değişkeni Arasındaki t Testi Sonuçları

	t-test for Equality of Means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
YENILIK	5.692	287.508	.000	.3627	.06372	.23726	.48808
FARKLILIK	.732	298	.464	.0571	.07801	-.09638	.21067
YENIGIR	-1.346	298	.179	-.1031	.07662	-.25393	.04764
PROAKTIF	1.995	298	.047	.1552	.07783	.00208	.30840
YENILENME	-.311	298	.756	-.0229	.07358	-.16767	.12195

Tablo 47’de görüldüğü gibi, Manisa ve İzmir’ de faaliyette bulunan işletmelerin iç girişimcilik boyutları arasında “yenilik” (.000) ile “proaktif davranış” (.047) arasında farklılıklar bulunmaktadır.

D. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tarihsel süreç içerisinde çok geniş ve farklı bakış açıları ile ele alınan girişimcilik olgusunun temelinde, yeni bir işletme yaratma ve geliştirme, yenilik yapma, esnek ve dinamik davranma, yaratıcılık ve risk alma gibi faaliyetler yatmaktadır. Girişimcilik her türlü yeniliği ve değişimi yapma sürecidir. Bu nedenle yeni bir işletme kurmanın yanı sıra var olan organizasyon içerisinde gerçekleşen ve işletmenin büyüme ve gelişmesini kapsayan faaliyetleri de içermektedir (Naktiyok, 2004, s.277).

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı dinamikler nedeniyle günümüzün çalkantılı ortamı “yeni ekonomi” adı verilen bir kavramı ortaya çıkarmıştır. Yeni ekonominin gereklerine cevap verebilmek organizasyonları, sürekli yenilik yapmaya, proaktif davranışa, yeni girişimlerde bulunmaya, kuralları yıkmaya, bilgi paylaşımı ve değişimine, entellektüel varlıklarına önem vermeye ve dünya müşterilerine ürün ve hizmetleri sunmaya zorlamaktadır. Bu zorunluluk girişimcilik düşüncesinin organizasyonun içerisine doğru çevrilmesine ve yönetimlerin merkezine yerleşmesine yol açmıştır (Naktiyok, 2004, s.278).

Günümüz rekabet dünyası çalışma, başarı ve yaratma duygularıyla harekete geçen girişimcilerin tek başına harekete geçişinin yeterli olmadığına, bir örgütün hareketliliğinin sağlanması gerekliliğine dikkat çekerek, “iç girişimcilik” ya da “şirket içi girişimcilik” olarak ifade edilen düzenlemelere yer vermiştir. Çünkü girişimcilerin minimum risk aldığı, sadece fonksiyonel rollerini yerine getirdiği bir örgütte durgunluk ve yenilik eksikliği yaşanmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı yenilik yapmaktan geçmekte, yenilik yapmanın motorunu ise iç girişimcilik oluşturmaktadır.

Var olan bir organizasyon yapısı içerisinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilme kabiliyeti, iç girişimcilik kavramıyla açıklanmaktadır. İç girişimcilik kavramının temelinde, girişimcilik düşüncesinin organizasyonun içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır. İç girişimciler; organizasyondaki yöneticiler ile mucitler arasında bir köprü görevini üstlenmektedirler

İç girişimcilik, rekabetin giderek yoğunlaştığı ve arttığı bugünün “kurumsal olimpiyatlarında” rekabet avantajı yaratmak ve daha da önemlisi bu avantajı sürdürülebilir kılmak için değer yaratma sürecinin örgüt içerisinde uygulanmasıdır.

Girişimci bir örgüt, belirsiz ve dinamik çevre koşullarına egemen olmak amacıyla yaptığı faaliyetler ile sürekli fırsatlar aramakta, fırsatlar yaratmaya çalışmakta ve fırsat üstünlüğü elde etmek istemektedir. Bu da ona yeni kapasiteler kazanma, performans iyileştirme, atalet ve durgunluktan kurtulma, dinamizmi yakalama, rekabette bir adım öne geçme ve kaybeden yerine kazanan olma imkanı vermektedir. Girişimciliğin örgütsel başarı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak araştırmanın temel amacı, örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi, başka bir ifade ile girişim yöntemlerini etkileyen faktörleri tespit edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için ele alınan firmalarda;

- İç girişimciliği oluşturan bileşenler;
- İç girişimcilik üzerine etkisi olan örgütsel faktörler;
- Örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki etkisi;
- Dış çevresel özelliklerin girişimciliğe verilen önem üzerine etkisi;
- İç girişimciliğe verilen önemin örgütsel performans üzerine etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır.

İzmir ve Manisa’da faaliyet gösteren 3 sektör, 6 işletmede 300 kişiye, örgütlerin iç girişimcilik düşüncesine verdikleri önemi ve bu düşünceyi etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın genel sonuçları aşağıda belirtildiği gibidir;

Araştırma sonuçlarına göre, örgütlerin girişimciliğini 5 temel faktör belirlemektedir. Bu faktörler arasında; yenilik, farklılaşma, yeni girişim faaliyetleri, proaktif davranış ve örgütsel yenilenme bulunmaktadır.

Yenilik faktörü örgütün ürün, süreç, politika ve teknik anlamda yenilik faaliyetlerine verdiği önemi ortaya koymaktadır. Denenmemiş teknikleri kullanmak,

yenilikte ilk olmak, yenilik için kaynak ayırmak gibi ifadelerden oluşmaktadır. **Farklılaşma faktörü**; yeni insan kaynakları plan ve programlarını uygulamak, ürün ve sistemleri farklılaştırmak, başka endüstrilere girmek gibi ifadelerden oluşmaktadır. **Yeni girişim faktörü**; yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek, yeni iş ve işletme fırsatları aramak, cesaret gerektiren kararları almak, yüksek riskli projeler için eğitim, rakiplerle mücadele etmek gibi ifadeleri içermektedir. **Proaktif davranış faktörü**; ürünler için yeni talep yaratmak, endüstride iş kollarını geliştirmek ve cesaret gerektiren kararlar almak gibi ifadelerden oluşmakta ve son olarak **yenilenme yönelimi faktörü**; endüstrileri yeniden tanımlamak, misyonu sık sık gözden geçirmek, yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim, bölümleri yeniden gözden geçirmek gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Örnekleme yer alan cevaplayıcıların %64,89'u girişimcilik ile ilgili faaliyetlerin örgütlerinde önemli görüldüğünü belirtmişlerdir. Örgütün girişim yönelimlerini oluşturan faktörlere ilişkin ortalama ve frekans dağıtımlarına bakıldığında; en önemli faktörün “yenilik boyutu” olduğu görülmektedir (3,8756)(Tablo9). Yani denenmemiş teknikleri kullanmak, yenilikte ilk olmak ve yenilik için kaynak ayırmak gibi faaliyetlerde bulunduğu iç girişimcilik daha fazla ortaya çıkmaktadır. Genel olarak bakıldığında diğer faktörlerinde önemsiz olarak görülmediği tespit edilmiştir.

Örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi etkileyen örgütsel değişkenleri ortaya koymak amacıyla oluşturulan ifadeler 6 temel faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler; örgütsel/yönetimsel destek, yenilik ve girişimciliğe teşvik, stratejiye önem verme, destekleyici yapı/süreç, risk alma/başarısızlığa tolerans ve ödül sistemi ve kaynak varlığı şeklinde isimlendirilmiştir.

Örgütsel/yönetimsel destek faktörü, örgütsel değerlerin ve yönetimsel davranışın girişimcilik faaliyetlerini ne ölçüde desteklediğini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelerden oluşmaktadır. **Yenilik ve girişimciliğe teşvik faktörü**; fikir geliştirmeyi teşvik etmek, yenilik için gerekli olan zamanı vermek, fikir ve önerilere açıklık ve saygı, misyon ifadesinde girişimciliğe vurgu ve iş tanımlarını performansa dayandırmak gibi ifadelerden oluşmaktadır. **Stratejiye önem verme faktörü**; iş yapma yöntemlerini

değiştirebilmek, geliştirilen yöntemleri kullanmak, çevresel analiz yapmak ve stratejiyi belirlemede çevrenin önemini algılamak gibi ifadelerden oluşmaktadır. **Destekleyici yapı/süreç faktörü**; yenilikçi fikirleri sağlayan proje ve uygulamaları desteklemek, departmanlar arası çalışmaya teşvik ve takım çalışmasına önem gibi ifadeleri içinde barındırmaktadır. **Risk/başarısızlığa karşı tolerans ve ödül sistemi faktörü**; daha az kural ve prosedürler, açık ve çift yönlü iletişim, performans beklentilerini tartışmak, terfilerin yenilikçi fikirleri izlemesi, yenilikçilere ilave ödül ve ücret, sorumluluğun performansa dayandırılması, iş ile ilgili hatalara hoşgörü, risk alabilen bireylerin itibarının yüksek olması, risk alma teriminin olumlu bir sıfat olarak görülmesi, çalışanların risk almaya karşı cesaretlendirilmesi gibi ifadeleri barındırmaktadır. Son olarak **kaynak varlığı faktörü** ise; yenilik harcamalarının yatırım gibi görülmesi, yeni proje geliştirmeye maddi destek ve projeleri uygulamak için maddi destek gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre iç girişimciliği etkilediği düşünülen altı örgütsel faktör %63'414'lük bir oranda iç girişimcilik açısından önemli görülmektedir. İç girişimciliğe verilen önemi etkilediği düşünülen örgütsel faktörlerin ortalamasına genel olarak bakıldığında, iç girişimciliği en fazla destekleyebilecek nitelikteki faktörün "örgütsel ve yönetsel destek" olduğu görülmektedir (3,803)(Tablo16). Yani projelerde karar ve sorumluluk hakkı, yenilikçi süreçler ile tanınma ve denemeye dayalı projeleri desteklemek gibi faaliyetlerde bulunulduğunda iç girişimcilik daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın modeline göre oluşturulan yukarıda sayılan değişkenler ile ilgili yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 28), Önerme 1 ve hipotezlerinin kabul edilme durumları şu şekildedir;

- Hipotez 1a; "Yönetsel ve örgütsel destek, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler"(.482); kabul,
- Hipotez 1b; "Yenilik ve girişimciliğe teşvik, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler."(.437); kabul,
- Hipotez 1c; "Stratejiye önem verme, verilen önemi olumlu etkiler."(.414); kabul,

- Hipotez 1d; “Destekleyici yapı ve süreç, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”(.271); kabul,
- Hipotez 1e; “Risk almaya verilen önem, başarısızlığa karşı tolerans ve ödül sistemi, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” (.403); kabul,
- Hipotez 1f; “Kaynak varlığı algısı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” (.478); kabul edilebilir.

Hipotezlerin kabul edilebilmesi, örgütsel faktörlerin örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Dış çevresel özelliklerin iç girişimciliğe verilen önem üzerine olan etkisini ölçmeye yönelik çevresel algıya ilişkin 4 faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler; çevresel dinamizm, teknoloji ve moda, pazar ve dağıtım ve çevresel olumsuzluklar olarak isimlendirilmiştir.

Çevresel dinamizm faktörü; rakiplerin pazara girmesi, rakiplerin pazardan çıkması ve iflasların yüksekliği gibi ifadeleri içermektedir. **Teknoloji ve moda faktörü**; üretim teknolojisindeki değişim ile ürünlerin modaya bağlılığı ifadelerini içermektedir. **Pazar ve dağıtım faktörü**; ürün fiyatındaki değişim, rakiplerin satış stratejisindeki değişim, pazara yeni ürünlerin sunumu, müşterilerin tercihlerindeki değişim, sermayeye ulaşmak ve dağıtım kanallarına ulaşmak gibi ifadeleri içermektedir. Son faktör olan **çevresel olumsuzluklar** ise; ürünler için talep azalması ve nitelikli iş gücüne ulaşmak gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların çevreyi dinamik olarak algıladıkları söylenebilir. Çünkü yöneticilerin çevresel dinamizmi algılama derecesini belirlemek amacıyla oluşturulan ifadelere ilişkin tercih edilen seçeneklerin %75,632’si faaliyet gösterilen çevrenin unsurlarında değişim ve dönüşümün algılandığını göstermektedir. Ayrıca sayılan; teknoloji ve moda, pazar ve dağıtım ve çevresel olumsuzluklar gibi faktörler de iç girişimciliği etkilemektedir.

Araştırmanın modeline göre oluşturulan iç girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel faktörler ile ilgili yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 28), Önerme 2 ve hipotezlerinin kabul edilme durumları şu şekildedir;

- Hipotez 2a; “Algılanan çevresel dinamizm iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” (.124); kabul edilebilmektedir.

Sadece Hipotez 2a’ nın kabul edilme durumundan dolayı; özellikle algılanan çevresel dinamizm faktörünün iç girişimcilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu; ancak teknoloji ve moda kriterinin, pazar ve dağıtım kriterinin ve algılanan çevresel olumsuzluk kriterinin iç girişimciliği çok fazla etkilemediğini söylemek mümkündür.

Performans kriterleri arasında kar artış oranı, pazar payı, satışlardaki artış, endüstri liderliği ve varlıklardan elde edilen verim kriterleri bulunmaktadır. Araştırmanın modeline göre oluşturulan performans ile ilgili sayılan kriterler ile ilgili yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 42.3), Önerme 3 ve hipotezlerinin kabul edilme durumları şu şekildedir;

- Hipotez 3b; “Pazar payı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.”(,178); kabul,
- Hipotez 3c; “Satışlardaki artış, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” (,204); kabul,
- Hipotez 3d; “Endüstri liderliği, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” (,214); kabul,
- Hipotez 3e, “Varlıklardan elde edilen verim, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkiler.” (,176); kabul edilebilir.

Araştırma sonuçları işletme performansı ile iç girişimcilik arasında önemli bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu durum işletmelerde girişimciliğe verilen önemin, performansı olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.

Kontrol değişkenleri açısından işletmelerin girişimciliğe verdikleri önem incelendiğinde genç firmaların daha yaşlı firmalara oranla daha fazla yenilikçi olduğunu, buna karşın daha yaşlı firmaların daha genç firmalara oranla örgütsel yenilenme

faaliyetlerine daha fazla önem verdiği görülmüştür. Bu sonuç girişimcilik anlayışının, işletmenin yaşı ile ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmelerde çalışan sayısı değişkeni açısından, ortalamalar arasındaki farklılık; “yenilik” ve “farklılık” boyutlarında daha açık olarak görülmektedir. Çalışan sayısı açısından, grupların örgüt içi girişimcilik faktörlerine ve iç girişimciliğe verdikleri öneme genel olarak bakıldığında; çalışan sayısı açısından “151-200 çalışanı bulunan işletmelerin” daha çok iç girişimciliği ön plana çıkarmak için “yenilik” boyutunu ön plana çıkardıkları görülmektedir. Yani bu büyüklükteki işletmelerde iç girişimciliği artırmak için; “denenmemiş teknikleri kullanma; yenilikte ilk olmak; yenilik için kaynak ayırmak” tadırlar. Ayrıca bu tür büyüklüğe sahip işletmelerde “yenilenme yönelimi” de iç girişimciliği artırmaya yönelik kabul edilen değişkenler arasındadır. Bu tür bir stratejinin, işletme performansı ile de ilişkili olduğu söylenebilir. Yenilenme yönelimi değişkeninin ifadeleri dikkate alındığında, işletmenin o yıl içerisinde göstermiş olduğu başarı kriterlerinin (etkinlik, verimlik, karlılık vs) yeniden değerlendirilmesinde yardımcı olabilecektir.

“201 ve üzeri çalışanı bulunan işletmelerde” iç girişimciliği artırmak için “farklılaşma” boyutu daha etkin kabul görmektedir. Yani; bu işletmelerde çalışanlar “yeni insan kaynakları programlarını uygulamaktan kaçınmamakta; ürün/sistemlerinde farklılaşmaya gitmekte, başka endüstrilere girebilme cesaretini göstermektedirler. Şüphesiz bu durum firmanın ölçek ekonomisine dayanan gücünün bir göstergesidir.

“101-150 çalışanı bulunan işletmelerin” iç girişimciliği artırmaya yönelik faaliyetlerinde “yeni girişim” boyutunu tercih ettikleri görülmektedir. Yani bu işletmelerde; “yeni bir ürünle pazara girmek, yeni iş/işletme fırsatları aramak, cesaret gerektiren kararlar almak ve rakiplerle mücadele etmek” tercih edilen bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu stratejiyi tercih etmelerinin en önemli nedeninin küçük bir işletme olmaları nedeniyle daha esnek hareket edebilmeleri olduğu söylenebilir. Ayrıca bu tür işletme büyüklüğüne sahip olan işletmelerin “proaktif” davranışlarda da buldukları görülmektedir.

Son olarak endüstri alanı ile şehirler arasında faaliyette bulunan işletmelerin girişimciliğe verdikleri önem incelendiğinde, özellikle “otomotiv ve gıda sektöründe”

yenilik boyutunda, kimya sektöründe “yenilenme yönelimi” boyutunda farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca İzmir’de faaliyette bulunan işletmelerin Manisa’daki işletmelere göre “iç girişimcilik” konusuna daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

İç girişimcilik; örgütlerin faaliyetlerine olumlu anlamda destek olmasına, kapasite artırımlarına, kaynak yaratmalarına, performans iyileşmelerine, durgunluktan kurtulup ataleti yenerek dinazorlaşmalarına engel olarak dinamizm ve değişimi yakalayabilmelerine, iç ve dış pazarda faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerine olanak tanımaktadır.

Araştırmada; günümüzde örgütlerin, değişen, belirsiz bir ekonomik çevrede yeni pazarlara girmek, yeni ürünler sunmak ve performanslarını mümkün oldukça arttırmak için risk alma, yenilik yapma ve proaktif davranışlarda bulunma eğiliminde bir kültürel yapı içerisinde buldukları ortaya çıkmıştır (Covin, 1999, s. 61).

Araştırma sonuçlarına göre; özellikle üst düzey yöneticiler ve dolayısıyla tüm örgüt proaktif, yenilikçi, risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsemelidirler. Böylece çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçecek ve çevredeki değişimlerden yararlanabileceklerdir. Üst yönetimin örgüt içindeki girişimsel faaliyetlere destek olması, özendirilmesi gerekmektedir.

Örgüt içerisindeki iç girişimsel faaliyetlerin artması için üst yönetimin özellikle de liderlerin girişimci lider olma yolunda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir. Girişimci liderler ise aşağıda sayılan özelliklere sahip olmalıdırlar (İraz, 2005, s.s.193-194);

- Girişimci yeteneklerini desteklemek
- Mevcut örgüt modelini zorlayacak olan yenilikleri korumak
- Fırsatları algılamak
- Kurumda hakim olan kültürü sorgulamak
- Yanıltıcı basit soruları tekrarlamak
- Stratejik yönetim ve girişimcilik arasında ilişki kurmak

Girişimciler, iş yapma ve başarı konusunda istek, Şevk ve heyecanlarını hep canlı tutmaktadırlar. Bağımsız olma ve başarma ihtiyacı arzusunun, öz denetim ve güvenle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Girişimciler kendileri ile ilgili olan olaylar hakkında denetimi ellerinde tutmak istemektedirler. Dolayısıyla başka insanlardan emir aldıklarında ya da başkalarının denetimi altında olduklarını hissettiklerinde yeterinde verimli olamamaktadırlar. Yine girişimsel faaliyetlerini devam ettirirler iken sürekli olarak başarılı olacaklarını hissederek, faaliyetin sonunda bir başarısızlıkla karşılaşmak istememektedirler. Bu nedenle; girişimsel faaliyetlerin örgüt içerisinde yaygınlaşması isteniyorsa; iç girişimci bireylere karar verme ve sorumluluk hakkı verilmeli, yeni fikirler üretebilmeleri için teşvik edilmelidirler. Ayrıca başarısızlık durumunda cezalandırılmaları örgüt içerisindeki girişimsel faaliyetlerin azalmasına sebep olacaktır. Bu nedende de; başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız olan uygulamalarda cezalandırılmamalıdır.

Proaktif kişilik özelliği sergileyen girişimciler; sorunlar ortaya çıktığında müdahale etmek yerine, henüz çıkmadan gerekli görülen önlemleri alan ve çalışmalarını bu düşünce yapısıyla yönlendiren kişiler olduğundan örgüt içerisinde proaktif davranışlara imkan verilmelidir hatta örgüt kültürü de bunu destekleyecek Şekilde biçimlendirilmelidir (Yeniçeri, 2005, s.449).

İç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için; yenilik yapmak, örgütün temel amaçları arasında olmalıdır. Ayrıca girişimsel faaliyetleri destekleyen bir stratejinin benimsenmesi örgüt içi girişimsel faaliyetleri arttıracadı düşünölmektedir. Gerekli kaynaklar iç girişimsel faaliyetlere aktarılmalı, yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele, gerekli zaman, ortam, mali kaynak ve teçhizat sağlanmalıdır. İç girişimciler başarılı olduklarında desteklenmeli ve başarısız olduklarında da hoşgörölü olunmalıdır. Örgüt içi girişimcilik faaliyeti için önemli faktörler arasında sayılan risk almayı özendirici nitelikte ödöl ve ceza sistemi oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akal Z. (2005); **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No. 473.

Akmüt Ö. , Aktaş R., Aykaç B., Doğanay M. M., Durukan T., Müftüoğlu M. T., Yüksel O.(2003); **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Antoncic B.(2000); **Intrapreneurship: Constract Refinement and an Integrative Model Development. Doctor of Philosophy Dissertation**, Ohio: Case Western Reserve University.

Arıkan, S. (2004); **Girişimcilik**, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Bartol K.M., Martin D.C. (1991); **Management**, Newyork: McGraw- Hill Inc.

Başar M., Tosunoğlu B. T., Demirci A. E. (2001); **Girişimcilik ve Girişimciliğin Yol Haritası**, Yayın No: 2001/14, Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayını.

Bozgeyik A. (2005);**Girişimcilere Yol Haritası**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Budak G. , Budak G. (2004); **İşletme Yönetimi**, 5. Basım, İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Burns P. (2001); **Entrepreneurship and Small Business**, Gordonsville, VA, USA: Palgreve Macmillan.

Can H. (1999); **Organizasyon Ve Yönetim**, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Christensen K. (2004); **A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives**, Newyork: Int. J. Management Enterprise Development.

Coulter M. (2001), **Entrepreneurship in Action**, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Cüceloğlu D. (2000); **İnsan Ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları**, 10. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Daft L. R.(1994); **Management**, Orlando: Fort Worth, The Dryden Pres.

Dinçer Ö. (1992); **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri”** , İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

Doğan M. (1986); **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: Bilgehan Basımevi.

Doğaner A. E. (2006); **Yeni Nesil Girişimci**, Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dolgun U. (2003); **Girişimcilik**, İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.

Dollinger M.J (1999), **Entrepreneurship: Strategies and Resources**, New Jersey: Prentice-Hall.

Dollinger M.J (2003); **Entrepreneurship: Strategies and Resources**, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Döm S. (2006); **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Eren E. , Timur N. (Ed.) (2004); **Stratejik Yönetim**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1491, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 801.

Ergin C. (2002); **İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)**, İş Ve Yönetim Serisi- 11, 2. Baskı, Ankara: Academyplus Yayınevi.

Eroğlu F. (2000); **Davranış Bilimleri**; İstanbul: Beta Yayınevi.

Erol M. (2002); **Sanayileşme ve Ekonomik Gelişmenin Sosyolojisi**, Ankara: Nobel Yayınevi.

Esen A., Çonkar K. (1999); **Orta Anadolu Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Arayışları ve Beklentileri Araştırması**, Konya: Konya Ticaret Odası Yayını, No:18,.

Eyüboğlu D. (2004); **Girişimciliğin Geliştirilmesi**, 2. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 668.

Fusfeld H. I. (1986); **The Technical Enterprise: Present and Future Patterns**, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

Gökbunar R., Ünal A., Aktan C.C. (Ed.) (2003); **Özel Sektörde Ve Kamu Sektöründe Değişim – Moderniteden Postmoderniteye Değişim**, Konya: Çizgi Kitabevi.

Göregenli M. (1997); **Individualist- Collectivist Tendencies in a Turkish Sample**, Journal and Cross Psychology.

Güleş H.K. , Bülbül H. (2004); **Yenilikçilik “İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı”**, Ankara: Nobel Yayınevi.

Güvenç B. (1984); **İnsan ve Kültür**; Geliştirilmiş 4. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hisrich D. R., Peters P. M. (1998); **Entrepreneurship**, USA: Irwin/McGraw-Hill.

Hızıroğlu G. (Koor.) (1997); **Ekonomi Ansiklopedisi**, Üçüncü Cilt, İstanbul: Paymaş Yayınları.

Ivancevich J. M., Lorenzi P., Skinner S. J., Crosby P. B. (1997); **Management, Ouality and Competitiveness**, Second Edication, London: Irwin.

İraz R. (2005); **Girişimcilik ve Kobi' ler**, Konya: Çizgi Kitapevi.

Karakayalı H. (1998); **Ekonomi Kuramı**, 4. Baskı, İzmir.

Kaya A. (2004); **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi**, İstanbul: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Kozlu C. (1988); **Kurumsal Kültür- Amerika, Japonya Ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, 2. Baskı, İstanbul: Bilkom Yayınevi.

Köse S. , Ünal A. (2003); **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitabevi.

Kuratko F. D. , Hodgetts M. R.(1995); **Entrepreneurship**, Third Edition, New Jersey: The Dryden Pres.

Küçük O. (2005); **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Kitabevi.

Koçel T. (2004); **İşletme Yöneticiliği**, 9. Bası, İstanbul: Beta Yayınevi.

Mcfadden T., Oheigeartaigh M. (2002); **The Building of new Rural Micro-Entrepreneurship Model For Ireland Phase I**, , N. CIRL, 005: Working Paper.

Müftüoğlu T. M. , Durukan T. (2004); **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Naktiyok A. (2004); **İç Girişimcilik**, 1. Baskı, İstanbul: Beta.

Özkök E. (1985); **İletişim Kuramları Açısından Kitlelerin Çözülüşü**, Ankara: Tan Yayınları.

Özalp İ. (1996); **Yönetim Ve Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 951, Açıköğretim Fakültesi Yayını: 531.

Özalp E. , Kırel Ç. (2002); **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 923, Açıköğretim Fakültesi Yayını: 496.

Odabaşı Y. (Ed) (2005); **Girişimcilik**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1567, Açıköğretim Fakültesi Yayını: 824.

Pinchot G.III (1985); **Intrapreneuring**, New York: Harper and Row.

Robbins S. P. (1994); **Management**, New Jersey: Prentice Hall Pub.

Robbins S. P. (1996); **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall Pub.

Telman N. , Ünsal P. (2004); **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epilson Yayıncılık.

Sabuncuoğlu Z. , Tüz M. (2003); **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sargut S. A. (1994); **Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim**, 1. Baskı, Ankara: Verso Yayıncılık.

Sekman M. (2004); **Ulusal Ataleti Yenmek**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Stoner J.A.F. , Freeman R.E. (1992); **Management**, New Jersey: Prentice Hall..

Şimşek M. Ş. , Kınır S. (Ed) (2006); **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın.

Tek Ö.B. (1999); **Pazarlama İlkeleri**, 8. Basım, İstanbul: Beta.

Tekin M. (2004); **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**; Ankara: Damla Ofset.

Tenekecioğlu B. , Ersoy F. (2000); **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset Matbaacılık.

Top S. (2006); **Girişimcilik Keşif Süreci**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.

Tosun K. (1990); **Yönetim ve İşletme Politikası**, Cilt:1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 232.

Tutar H., Küçük O. (2003); **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, , 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türkdoğan O. (1998); **Örgüt İçi Kültürünün Yükselişi- İş Ahlakı**, İstanbul: Timaş Yayınları.

Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği (2002); **Türkiye' de Girişimcilik**, İstanbul: Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12/340, Aralık.

Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği (1987), **Türkiye' de Girişimcilikle İlgili Sorunlar ve Çözümler**, İstanbul: Yayın No: TUSİAD-T/87.10.103.

Ülgen H., Mirze S.K. (2004); **Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık.

Van G. , Arthut B. (1998); **Techniques of Structured Problem Solving**, Van Nostrand: Reinhold Inc.

Weber M. (1985); **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü**; İstanbul: Hil Yayınları.

Wickham P.A. (2001); **Strategic Entrepreneurship**, Prentice Hall Inc., U.K.,' den aktaran Naktiyok (2004).

Yeniçeri Ö. , İnce M. (2005); **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, I. Baskı, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yurtsever G. , Atış C. , Yurtsever Ş. (2006); **Girişimcilik**, Adana: Karahan Kitapevi.

Zimmerer T. W. , Scarborough N. M. (1996); **Enterpreneurship and New Venture Formation**, New Jersey: Prentice Hall.

MAKALELER

Achrol R. S, Stern L. W (1988); “Environmental Determinants Of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol: 25: 36-50.

Ağca V. , Yörük D. (2006); “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:8, Sayı:2: 155-173.

Akdoğan A. , Cingöz A. (2006); “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi Ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları*: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek: 49-64.

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

Amabile T. M. , Glazebrook H. (1982); “A Negativity Bias in Interpersonal Evaluation”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.18: 1-22.

Antoncic B. , Hisrich R.D (2001); “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, No: 16: 497-527.

Ay C. , Ünal A. (1999); “Pazarlama Ve Örgüt Kültürü”, *Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, Manisa: 75-87.

Azulay I. , Lerney M., Tishler A. (2002); “Converting Military Technology Through Corporate Entrepreneurship”, *Research Policy*, No: 31: 419-435.

Baransel A. (1998); “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Klasik Ve Neo Klasik Yönetim Ve Örgüt Teorileri”, Cilt 1, *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, Yayın No: 257: 300-305.

Barca M. (2006); “Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?”, *14. Ulusan Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum: 435-440.

Başar M. , Tosunoğlu T. (2006); "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*: 123-139.

Berber A. (2000); “Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci”, *İ. Ü. İ. F. Dergisi*, C: 29, S: 1 / Nisan: 23-46.

Bhide A. (2002); “Harvard Business Review”, Briefing 8, Letters 177, *Executive Summaries*: 30-41.

Can H. (1985); “Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı”, *H.Ü. İ.İ.B.F.*, Yayın No: 12: 63-66.

Covin J. G. , Miles M. P. (1999); Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-63.

Çağlar İ. (2001); “Yönetim – Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 3: 123-140.

Carrier C. (1996); “Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study”, *Entrepreneurship Theory and Practice*: 5-20.

Dess, G.D. , Lumkin, G.T., McGee, J.E.(1999), “Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure And Process: Suggested Research Directions”, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol.23, No.3’ den aktaran Öğüt A. (2006).

Erdem F. (2001); “Girişimcilerde Risk Alma Eğilim, Ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım”, *A. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi (2)*: 43-61.

Erdoğan İ. (1975); “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi Ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma”, İ.Ü.İ.F. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları*, İstanbul: 5-18.

Erdoğan N. (2001); “Girişimci İşadamlarının Gelişim Deneyimleri ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul: 535-539.

Fiş A. M. , Çetindamar D. (2007); “Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe’ de Geçerliliği”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya: 124-132.

Giersch H. (1981); “Müteşebbisliğin Rolü Ve Yeni Firmaların Gelişme Sürecine Giriş, “Büyüme Ve Müteşebbislik””, *27 MTO Kongresi*, Manila, TOBB Yayını, Ankara.’ den aktaran EYÜBOĞLU; 2004.

Golata G; “Remembering a Magical Genius” *Science*, 236, June 19: 1510-1538.

Güney S. , Çetin A. (2003); “Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’ de Girişimcilik Kültürü”, *H.Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1: 194-199.

Hornsby J. S. , Kuratko D. F. , Zahra (2002); “Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.

İbicioğlu H. , Karaöz M. (2001); “Türkiye’ de İşletmelerin Yaratıcılık Boyutlarının Analizine İlişkin Bir Araştırma”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul: 567-578.

Kantur D. (2007); “Kurumsal Girişimcilik Teması ve Ölçümü”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Sakarya: 133-142.

Kavi H. (2000); “2000’ li Yıllarda Girişimciliğin Önemi”, **Mercek, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası)**, Yıl:5, Sayı: 17, Kelebek Matbaası, İstanbul: 43-48.

Kaya N. , Arkan A. F. (2005); “Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma”, **Yönetim**, Yıl: 16, Sayı: 52: 7-16

Kaya N. (2001); “İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İstanbul: 541-551.

Kirzner I. M. (1997); “Entrepreneurial Discovery and The Competitive Market Process: An Austrian Approach”, **Journal of Economic Literature**, March, Vol:35: 58-73.

Korkmaz S. (2000); “Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1: 65-79.

Köse S. , Ünal A. (2000); “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Nevşehir.

Kutunis Özen R. , Bayraktaroğlu S. (2006); “Girişimcilik Eğilim ve Tecrübesinde Kişilik Özellikleri Önemli mi?”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İstanbul: 389-395.

Lee S. M., Peterson S.J (2000); Culture, “Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness”, **Journal of World Business**, 35/4: 401-416.

Muzyka D. , Koning A. D. , Churchill N. (1995); “On Organization and Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation”, *European Management Journal*, Vol. 13, No. 4: 346-361.

Naktiyok A. , Bayrak Kök S. (2006); “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, *A. K. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 8, S: 2: 77-96.

Öğüt A. , Bülbül H. , Yılmaz N. (2006); “Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi”, Uluslar arası Girişimcilik Kongresi, *Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları*: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek: 83-89.

Öktem M. K. , Lelebici D. N., Arslan M., Kılıç M., Aydın M. D. (2003); “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma”, *H.Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1: 169-188.

Özmen Timurcanday Ö. , Saatçioğlu Ö. (2006); “Büyük İşletmelerde Yenilikçi Süreci Belirleyen Faktörler ve Yenilikçi Performans Üzerine Bir Araştırma”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erzurum: 399-403.

Taşçı D. , Tokgöz N. (2006); “Akıllı Olmanın Yeni Yolu: Strateji Oluşturma Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Stratejilerinin Analizi”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul: 333-340.

Thornberry N. (2001); “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?”, *European Management Journal*, 19:5: 526-533.

Saeki N.(2001); “A Comparative Study of Creative Thinking of American and Japanese College Students”; *Journal of Creative Behaviour*,: 23-36.

Ülgen H. , Durna U. (2001); “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin olan Örgütsel Yapı ve Faktörlerine Yönelik Bir Araştırma”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul: 579-592.

Zahra S. A (1991); “Predictors and, Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, No: 6-4: 259-285.

Zahra S. A. (1993); “Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach”, *Journal of Business Venturing*, No: 8-4: 319-340.

Zahra S. A, Covin J. G (1995); “Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis”, *Journal of Business Venturing*, No: 10: 43-58.

Zahra S. A, Neubaum D. O., Huse M. (2000); “Entrepreneursip in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems”, *Journal of Business Management*, Vol: 26, No: 5: 947-976.

Zahra S. A, Garvis D. M. (2000); “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”, *Journal of Business Venturing*, No: 15: 469-492.

TEZLER

Bostanoğlu E. (2005); **Kadın Girişimcilik ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü**; D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

İNTERNET KAYNAKLARI

Özener Ş. ; Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması, <<http://dtm.gov.tr/ead/DTDERGİ/nisan2000/kresel.htm>> (Erişim Tarihi, 07.03.2007).

Taştan Bal Seçil; <http://www.humanresourcesfocus.com/> (Erişim Tarihi, 08.07.2007).

Arıduru A; http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020101/231 (Erişim Tarihi, 06.04.2007).

<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA> (Erişim Tarihi: 20.07.2007).

Merey E. ; Farklılaşma, <<http://pazarlamacnavari.blogcu.com/131012/>> (Erişim Tarihi, 23.07.2007)

<http://64.233.183.104/search?q=cache:podyjwMVCwIJ:www.onlinekalite.com/htmdosyalar/pazarlamayatpazarpayianalizi.htm+pazar+pay%C4%B1+nedir%3F&hl=tr&ct=clnk&cd=5&gl=tr> (Erişim Tarihi; 31.07.2007)

EK – 1: ANKET FORMU

İÇ GİRİŞİMCİLİK

1. Kısım:

1. Çalıştığınız kurum kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
() 1-10 () 11-20 () 21-30 () 31 +
2. Çalıştığınız kurumdaki çalışan sayısı nedir?
() 1-250 () 251-500 () 501-750 () 751-1000 () 1001 +
3. Aşağıdaki strateji tiplerinden hangisi çalıştığınız kurumda hakim olan stratejiyi yansıtmaktadır?
() İstikrar () İçsel Büyüme () Dışsal Büyüme () Tasarruf
4. Çalıştığınız kurumun faaliyet gösterdiği sektör:
5. Faaliyette bulunulan şehir:.....

II. Kısım: Aşağıdaki Tabloda İfade Edilen Faaliyetlere Kurumunuzda Ne Ölçüde Önem Verilmektedir?

İFADE	ÖNEM DÜZEYİ				
	Çok Önemsiz	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
Ürünleri ve üretim süreç ve sistemleri farklılaştırmak					
Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak					
Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak					
Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak					
Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak					
Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak					
Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek					
Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak					
Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek					
Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak					
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek					
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak					
Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek					
Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek					
Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek					
Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak					
Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek					
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak					

III. KISIM: Kurumunuzdaki Uygulamalarla İlgili Olan Aşağıdaki İfadelere Katılma Derecenizi Belirtiniz.

DERECESİ

KATILMA

İFADE

Kurumumuzda çalışanlar tarafından geliştirilen iyileştirmeye yönelik iş yöntemlerine önem verilir. Kuruluşun iyileşmesi için çalışanlar fikir geliştirmeye teşvik edilir. Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır. Kuruluşumuzda proje geliştirenlere, kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir. Yöneticilerimiz iş hayatında yenilikçi süreçler geliştirmeleri ile tanınırlar. Kuruluşumuzda bazen başarıma olasılığı çok düşük olan küçük ve denemeye dayalı projeler desteklenir. Kuruluşumuzda iyi bir projesi olan çalışana, o projeyi geliştirmesi için gerekli olan zaman verilir ve iş yükü hafifletilir. Kuruluşumuzun misyon ifadelerinde yenilik ve girişimsel düşünce açıkça vurgulanır. Kuruluşumuzda çalışanlar, iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler. Karar alınırken, çevresel analiz yapılarak, dış çevredeki oluşumlar sürekli göz önünde bulundurulur. Pazardan alınan geri bildirimlere göre stratejilerde gerekli görülen değişim yapılır. Kuruluşumuzda departmanlar arası çalışma teşvik edilir. Kuruluşumuzda takım çalışması son derece önemlidir. Kuruluşumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır. Kuruluşumuzda yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır. Kuruluşumuzda miktar, kalite ve zaman anlamında çalışanlardan beklenen başarı standartları onlarla tartışılarak oluşturulur. Kuruluşumuzdan çalışanlardan yeni ürün geliştirmeye ilişkin fikirler talep eden ve fikirleri incelemeyi sağlayan yöntemler vardır. Kuruluşumuzda yeni ve yenilikçi fikir geliştiren çalışanlar terfi ettirilir. Yeniliğe ilişkin projeleri başarılı olan çalışanlara, standart ücret ve ödül sistemine ilaveten ödül ve ücret verilir. Kuruluşumuzda çalışanların aldıkları ödül ve sorumluluklar gösterdikleri başarıya bağlıdır. Kuruluşumuzda çalışanların iş tanımları başarı standartlarına göre yapılır. Kuruluşumuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler. Kuruluşumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk alamaya cesaretlendirilirler. Kuruluşumuzda "Risk Alma" terimi olumlu bir sıfat olarak görülür. Kuruluşumuzda çalışanların işle ilgili yaptığı hatalar sert bir şekilde eleştirilmez ve cezalandırılmaz. Kuruluşumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır. Kuruluşumuzda projeleri uygulamak için maddi destek sağlanır. Kuruluşumuzda yenilik yapmak için ilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil, bir yatırım olarak görülür.

IV. KISIM:Kurumunuzun Faaliyet Gösterdiği Çevreyle İlgili Olan Aşağıdaki İfadelere Katılma Derecenizi Belirtiniz.

**Kesinlikle
Katılmıyorum**
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
**Kesinlikle
Katılıyorum**

**DERECESİ
İFADE**

KATILMA

**Kesinlikle
Katılmıyoru
Katılmıyoru
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle
Katılıyorum**

Faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakipler girme oranı çok yüksektir.
Faaliyet gösterdiğimiz pazardan rakiplerin ayrılma oranı çok yüksektir.
Üretim teknolojisinin değişme oranı çok yüksektir.
Ürün ve hizmet fiyatlarının değişim oranı çok yüksektir.
Rakipler satış stratejilerini çok sık değiştirmekteler.
Sektördeki kurumlar tarafından pazara çok sık yeni ürünler sunuluyor.
Faaliyet gösterdiğimiz pazarda müşteri tercihleri çok sık değişiyor.
Dağıtım kanallarına ulaşmak çok zor.
Sermayeye ulaşmak çok zor.
Nitelikli iş gücüne ulaşmak çok zor.
Endüstrideki kurumlar arasında iflaslar çok yüksek.
Ürünlerin modası çok çabuk değişiyor.
Endüstrideki ürünler için talep sürekli azalıyor.

V. Kısım: Aşağıda ifade edilen performans kriterlerini son birkaç yılı göz önüne alarak rakiplerinize oranla kıyaslayınız.

• Kar Artış Oranı

- Rakiplere oranla çok iyi (Endüstrideki İlk %20' lik Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla iyi (Endüstrideki %21 - %40' lık Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla hemen hemen aynı (Endüstrideki %41 - %60' lık Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla kötü (Endüstrideki %61 - %80' lik Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla çok kötü (Endüstrideki Son %20' lik Dilim İçerisinde)

• Pazar Payı

- Rakiplere oranla çok iyi (Endüstrideki İlk %20' lik Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla iyi (Endüstrideki %21 - %40' lık Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla hemen hemen aynı (Endüstrideki %41 - %60' lık Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla kötü (Endüstrideki %61 - %80' lik Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla çok kötü (Endüstrideki Son %20' lik Dilim İçerisinde)

• Satışlardaki Artış

- Rakiplere oranla çok iyi (Endüstrideki İlk %20' lik Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla iyi (Endüstrideki %21 - %40' lık Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla hemen hemen aynı (Endüstrideki %41 - %60' lık Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla kötü (Endüstrideki %61 - %80' lik Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla çok kötü (Endüstrideki Son %20' lik Dilim İçerisinde)

• Endüstri Liderliği

- Rakiplere oranla çok iyi (Endüstrideki İlk %20' lik Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla iyi (Endüstrideki %21 - %40' lık Dilim İçerisinde)
 Rakiplere oranla hemen hemen aynı (Endüstrideki %41 - %60' lık Dilim İçerisinde)

- () Rakiplere oranla kötü (Endüstrideki %61 - %80' lik Dilim İçerisinde)
- () Rakiplere oranla çok kötü (Endüstrideki Son %20' lik Dilim İçerisinde)

● **Varlıklardan Elde Edilen Verim**

- () Rakiplere oranla çok iyi (Endüstrideki İlk %20' lik Dilim İçerisinde)
- () Rakiplere oranla iyi (Endüstrideki %21 - %40' lık Dilim İçerisinde)
- () Rakiplere oranla hemen hemen aynı (Endüstrideki %41 - %60' lık Dilim İçerisinde)
- () Rakiplere oranla kötü (Endüstrideki %61 - %80' lik Dilim İçerisinde)
- () Rakiplere oranla çok kötü (Endüstrideki Son %20' lik Dilim İçerisinde)