

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE  
İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN  
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

**Ferruh TANYEL**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2013**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE  
İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN  
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

**Ferruh TANYEL**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Süleyman SÖZEN**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ekim, 2013**



## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ferruh TANYEL'in "Küçük ve Ortak Ölçekli İmalat Sanayi İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler" başlıklı tezi 9 Ekim 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Süleyman SÖZEN  
Üye : Doç.Dr.Zerrin AŞAN  
Üye : Doç.Dr.Sıtkı ÇORBACIOĞLU  
Üye : Yard.Doç.Dr.A.Emre DEMİRCİ  
Üye : Yard.Doç.Dr.Tuğberk TOSUNOĞLU

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## Doktora Tez Özü

# KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

**Ferruh Tanyel**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2013**

**Danışman: Doç. Dr. Süleyman SÖZEN**

“İç girişimcilik” terimi, mevcut örgütlerdeki girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Örgütlerin yeniden harekete geçirilmesini ve performanslarının iyileştirilmesini sağlayan iç girişimcilik, büyük ölçekli örgütler için olduğu kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli bir olgudur.

Bu çalışma, iç girişimciliğin bileşenleri olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimi başlatma, kendini yenileme ve rekabetçi girişkenlik boyutlarını etkileyen içsel iletişim, biçimsel kontrol, çevresel tarama yoğunluğu, örgütsel değerler, yönetsel destek sağlama, çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma, çalışanların ödüllendirilmesi, örgütsel engelleri kaldırma, çalışan yaratıcılığını ortaya çıkaracak yeterli zamanı sağlama, çalışanların motivasyonu (güdülenmesi) olarak sayılabilecek örgütsel faktörlerin etki derecelerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerine uygulanan bir anket çalışmasıyla, bu işletmelerdeki iç girişimcilik faaliyetleri ve bu faaliyetleri etkileyen örgütsel özelliklerin ilişki düzeyi irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İç girişimcilik, örgütsel faktörler.

## **Abstract**

### **THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL FEATURES ON INTRAPRENEURSHIP IN SMALL AND MEDIUM SIZED MANUFACTURING ENTERPRISES**

**Ferruh Tanyel**

**Department of Business Management**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, October 2013**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. Süleyman SÖZEN**

Intrapreneurship describes the entrepreneurial orientation and activities inside existing organizations. Intrapreneurship is essential for small and medium sized organizations as well as large organizations, because it has positive effects on organization revitalization and organizational performance improvement.

The dimensions: of intrapreneurship are innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy. new business venturing, self-renewal and competitive aggressiveness. In this study, the organizational factors affecting these dimensions of intrapreneurship are examined. The organizational factors influencing the dimensions of intrapreneurship are open communication, existence of formal controls, intensive environmental scanning, organizational values, management support, employee initiative for decision making, employee rewarding, removing organizational obstacles, time availability for employee innovativeness and employee motivation,

A questionnaire applied to small and medium sized manufacturing enterprises of Turkey to investigate the mostly used organizational factors effecting intrapreneurship.

**Key words:** Intrapreneurship, Organizational Features.

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ferruh Tanyel

## İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı .....	ii
Öz .....	iii
Abstract .....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Özgeçmiş .....	vi
Tablolar Listesi.....	xi
Grafikler Listesi .....	xii

### Birinci Bölüm

#### İç Girişimcilik

1. İç Girişimcilik Kavramı.....	1
1.1. İç Girişimcilik Kavramının Açıklaması .....	2
1.2. İç Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	4
1.3. Türkiye’de İç Girişimcilik Konulu Akademik Çalışmalar .....	17
2. İç Girişimciliğin Önemi ve İşletmelere Yararları.....	24
2.1. İşletme Performansı .....	26
2.1.1. Pazarlama performansı .....	27
2.1.2. Finansal performans .....	28
2.1.3. Üretim performansı.....	28
3. İç Girişimciliğin Boyutları.....	29
3.1. Yenilikçilik Boyutu .....	31
3.2. Risk Alma Boyutu .....	33
3.3. Proaktiflik Boyutu .....	34
3.4. Özerklik Boyutu .....	35
3.5. Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutu.....	37
3.6. Kendini Yenileme/Stratejik Yenilenme Boyutu .....	39
3.7. Rekabetçi Girişkenlik Boyutu .....	40
4. İç Girişimcilik Süreci .....	43
5. İç Girişimcilik ve Belirleyicileri .....	45
5.1. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler .....	45
5.2. İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt Yapısı İle İlgili Faktörler.....	48

## İkinci Bölüm

### İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

1. Örgütsel Faktörler .....	49
1.1. İçsel İletişim.....	50
1.2. Biçimsel Kontrol .....	54
1.3. Çevresel Tarama Yoğunluğu.....	57
1.4. Örgütsel Değerler .....	59
1.5. Örgütsel Destek Sağlama .....	62
1.6. Çalışanlara Karar Verebilme İnisyatifi Tanıma .....	65
1.7. Çalışanların Ödüllendirilmesi.....	68
1.8. Örgütsel Engelleri Kaldırma .....	70
1.9. Çalışan Yaratıcılığını Ortaya Çıkaracak Yeterli Zamanı Sağlama.....	73
1.10. Çalışanların Motivasyonu .....	75
2. İç Girişimciliğin Potansiyel Sonuçları .....	79

## Üçüncü Bölüm

### Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayii İşletmelerinde

### İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerle İlgili Araştırma

1. Araştırmanın Amacı .....	81
2. Araştırmanın Önemi .....	81
3. Araştırmanın Yöntemi .....	82
3.1. Araştırmanın Modeli .....	82
3.2. Araştırmanın Varsayımı .....	82
3.3. Araştırmanın Evreni .....	83
3.4. Araştırmanın Örneklemi.....	86
3.5. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	90
3.6. Hipotez .....	91
4. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi.....	94
5. Bulgular .....	99
5.1. İç Girişimcilik ile Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki .....	99



<b>5.2. İç Girişimciliğe Verilen Önem Derecesi .....</b>	<b>118</b>
5.2.1. Yenilikçilik.....	121
5.2.2. Yeni iş girişi.....	122
5.2.3. Stratejik yenilenme .....	123
5.2.4. Risk alma .....	124
5.2.5. Proaktiflik .....	125
5.2.6. Rekabetçi girişimcilik .....	126
5.2.7. Özerklik .....	127
<b>5.3. Örgütsel Faktörlere Verilen Önem Derecesi .....</b>	<b>128</b>
5.3.1. İçsel iletişim.....	131
5.3.2. Biçimsel kontrol .....	132
5.3.3. Çevresel tarama .....	133
5.3.4. Yönetimsel destek.....	134
5.3.5. Örgütsel değerler .....	135
5.3.6. Karar verebilme inisiyatifi tanıma.....	136
5.3.7. Çalışanların motivasyonu .....	137
5.3.8. Yeterli zaman sağlama .....	138
5.3.9. Örgütsel engelleri kaldırma .....	139
5.3.10. Çalışanların ödüllendirilmesi .....	140
<b>5.4. İmalat Sanayii İşkollarında İç Girişimciliğe Verilen Önem .....</b>	<b>142</b>
<b>5.5. İmalat Sanayii İşkollarında Örgütsel Faktörlere Verilen Önem .....</b>	<b>146</b>
<b>5.6. İşletme İlgililerinin İç Girişimciliğe Verdikleri Önem.....</b>	<b>154</b>
<b>5.7. İşletme İlgililerinin Örgütsel Faktörlere Verdikleri Önem .....</b>	<b>154</b>
<b>5.8. Bölgelerimizde İç Girişimciliğe Verilen Önem .....</b>	<b>156</b>
<b>5.9. Bölgelerde Örgütsel Faktörlere Verilen Önem .....</b>	<b>159</b>

5.10. İşletmelerin Yaş Kategorileri Arasında İç Girişimcilik Ortalamalarına Göre Farklılığın Ortaya Konması .....	162
5.11. İşletmelerin Yaş Kategorileri Arasında Örgütsel Faktör Ortalamalarına Göre Farklılığın Ortaya Konması .....	164
5.12. İşletmelerin Çalışan Sayısı Kategorileri Arasında İç Girişimcilik Ortalamalarına Göre Farklılığın Ortaya Konması .....	166
5.13. İşletmelerin Çalışan Sayısı Kategorileri Arasında Örgütsel Faktör Ortalamalarına Göre Farklılığın Ortaya Konması .....	169
6. Sonuç ve Öneriler.....	171
6.1. Sonuç .....	171
6.2. Öneriler .....	174
6.3. Araştırmacılara Öneriler .....	184
Ek. Anket Formu .....	185
Kaynakça .....	187

## Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. İç Girişimcilikle İlgili Kullanılan Terimler ve Tanımları .....	8
Tablo 2. Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayi İşletmelerinin Sektörel Sayıları,,,	85
Tablo 3. Örneklemin Sektörlere Göre Dağılımı .....	88
Tablo 4. Örneklemin İllere Göre Dağılımı.....	89
Tablo 5. Anketin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 6. Düzeltme Sonrası Anketin Güvenirlik Analizi sonuçları.....	98
Tablo 7 Örgütsel Faktörler ve İç Girişimcilik Alt Boyut Puanı Arasındaki İlişki	100
Tablo 8 İç Girişimcilik ve Örgütsel Faktörler Alt Boyut Puanı Arasındaki İlişki	107
Tablo 9 İç Girişimcik Boyutları Ortalamaları ve Verilen Önem Derecesi.....	119
Tablo 10 İç Girişimcilik Boyutlarına Verilen Önem Sıralaması.....	120
Tablo 11 Yenilikçilik Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu .....	121
Tablo 12 Yeni İş Girişimi Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu .....	122
Tablo 13 Stratejik Yenilenme Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu .....	123
Tablo 14 Risk Alma Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu .....	124
Tablo 15 Proaktiflik Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	125
Tablo 16 Rekabetçi Girişimcilik Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu...	126
Tablo 17 Özerklik Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	127
Tablo 18 Örgütsel Faktörlerle İlgili Anket Cevapları Ortalamaları.....	129
Tablo 19 Örgütsel Faktörlere Verilen Önem Sıralaması.....	130
Tablo 20 İçsel İletişim ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	131
Tablo 21 Biçimsel Kontrol ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	132
Tablo 22 Çevresel Tarama ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	133
Tablo 23 Yönetmel Destek ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	134
Tablo 24 Örgütsel Değerler ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	135
Tablo 25 Karar Verebilme İnisyatifi ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	136
Tablo 26 Çalışanların Motivasyonu ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	137
Tablo 27 Yeterli Zaman Sağlama ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	138
Tablo 28 Örgütsel Engelleri Kaldırma ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu.....	139
Tablo 29 Çalışanların Ödüllendirilmesi ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu...	140
Tablo 30 İmalat Sanayi Sektörlerinin İç Girişimcilikle İlgili Cevap Ortalamaları..	141

Tablo 31	İmalat Sanayi Sektörlerinin İç Girişimcilikle İlgili Genel Cevap Ort.....	141
Tablo 32	İmalat Sanayi Sektörlerinin Örgütsel Faktörlerle İlgili Cevap Ort.....	147
Tablo 33	İmalat Sektörlerinin Örgütsel Faktörlerle İlgili Genel Cevap Ort.....	151
Tablo 34	İşletme İlgililerinin İç Girişimcilik Boyutlarıyla İlgili Ortalamaları.....	152
Tablo 35	İşletme İlgililerinin İç Girişimcilik Boyutlarıyla İlgili Genel Ort.....	152
Tablo 36	İşletme İlgililerinin Örgütsel Faktörlerle İlgili Ortalamaları.....	153
Tablo 37	İşletme İlgililerinin Örgütsel Faktörlerle İlgili Genel Ortalamaları.....	155
Tablo 38	Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler.....	156
Tablo 39	Bölgelerde Araştırma Kapsamına giren İşletme Sayıları.....	157
Tablo 40	Bölgelerin İç Girişimcilik Boyutlarıyla İlgili Ortalamaları.....	158
Tablo 41	Bölgelerde İç Girişimcilik Boyutlarının Genel Ortalama Sıralaması....	159
Tablo 42	Bölgelerde, örgütsel faktörlerle ilgili soruların yanıt ortalamaları.....	160
Tablo 43	Bölgelerde, örgütsel faktörlerin genel ortalama sıralaması.....	161
Tablo 44	Yaş Grupları- İç Girişimcilik Varyans Homojenliği Testi.....	162
Tablo 45	Yaş Grupları- İç Girişimcilik ANOVA Testi.....	163
Tablo 46	İşletme Yaş Gruplarına Göre İç Girişimcilik Ortalamaları.....	163
Tablo 47	Yaş Grupları- Örgütsel Faktörler Varyans Homojenliği Testi.....	165
Tablo 48	Yaş Grupları- Örgütsel Faktör ANOVA Testi.....	165
Tablo 49	İşletme Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Faktör Ortalamaları.....	166
Tablo 50	Çalışan Sayısı- İç Girişimcilik Varyans Homojenliği Testi.....	167
Tablo 51	Çalışan Sayısı- İç Girişimcilik ANOVA Testi.....	167
Tablo 52	İşletme Çalışan Sayısına Göre İç Girişimcilik Ortalamaları.....	168
Tablo 53	Çalışan Sayısı- Örgütsel Faktörler Varyans Homojenliği Testi.....	169
Tablo 54	Çalışan Sayısı- Örgütsel Faktör ANOVA Testi.....	170
Tablo 55	İşletme Çalışan Sayısına Göre Örgütsel Faktör Ortalamaları.....	170

## Grafikler Listesi

	<u>Sayfa</u>
Grafik 1. Örgütsel Faktörler- İç Girişimcilik Serpilme Diyagramı .....	100
Grafik 2. Örgütsel Faktörler- Yenilikçilik Serpilme Diyagramı,.....	101
Grafik 3. Örgütsel Faktörler- Yeni İş Girişimi Serpilme Diyagramı ...	102
Grafik 4. Örgütsel Faktörler- Stratejik Yenilenme Serpilme Diyagram	103
Grafik 5. Örgütsel Faktörler- Risk Alma Serpilme Diyagramı.....	104
Grafik 6. Örgütsel Faktörler- Proaktiflik Serpilme Diyagramı .....	105
Grafik 7. Örgütsel Faktörler- Rekabetçi Girişim Serpilme Diyagramı.	106
Grafik 8. Örgütsel Faktörler- “Özerklik” Serpilme Diyagramı .....	107
Grafik 9. İç Girişimcilik ile “İçsel İletişim” Serpilme Diyagramı .....	108
Grafik 10. İç Girişimcilik ile “Biçimsel Kontrol” Serpilme Diyagramı ...	109
Grafik 11. İç Girişimcilik ile “Çevresel Tarama” Serpilme Diyagramı...	110
Grafik 12. İç Girişimcilik ile “Yönetmel Destek” Serpilme Diyagramı ...	111
Grafik 13. İç Girişimcilik ile “Örgütsel Değerler” Serpilme Diyagramı	112
Grafik 14. İç Girişimcilik ile “Karar Verebilme İnsiyatifi” Diyagramı....	113
Grafik 15. İç Girişimcilik ile “Çalışanların Motivasyonu” Diyagramı.....	114
Grafik 16. İç Girişimcilik ile “Yeterli Zaman Sağlama” Serpilme Diyag.	115
Grafik 17. İç Girişimcilik ile “Engelleri Kaldırma” Serpilme Diyagramı.	116
Grafik 18. İç Girişimcilik ile “Ödüllendirme” Serpilme Diyagramı .....	117
Grafik 19. İç Girişimcilik Ortalaması-İşletme Yaş Kategorisi Grafiği ...	164
Grafik 20. İç Girişimcilik Ortalaması-Çalışan Sayısı Kategorisi Grafiği.	168

## Birinci Bölüm

### İç Girişimcilik

#### 1. İç Girişimcilik Kavramı

Var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik kavramı, bir örgütü, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirme ve yeniden canlandırma olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanım ise, “örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlamak” şeklindedir<sup>1</sup>. Diğer bir tanıma göre de iç girişimcilik, “mevcut bir örgüt içinde yenilik ihtiyacının tanımlanması ve teşvik edilmesi” yani, “çalışan büyük bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işi” olarak ifade edilmektedir. Genel olarak, “var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamı” olarak belirtilen iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır<sup>2</sup>.

Literatürde, iç girişimcilik kavramı kısaca “faaliyet halindeki örgütlerdeki girişimcilik” olarak ele alınmakta, örgütsel ve genel ekonomik gelişmede önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir.

Fırsatları değerlendirmeye istekli olan, rakiplerine tepki göstermek yerine proaktif davranan, ürün ve hizmetlerde yeniliği vurgulayan bir örgüt, girişimci olarak nitelendirilebilir. İç girişimcilik, rakiplere oranla daha aktif ve saldırgan davranmakla ilişkili bir kavramdır. Girişimci bir örgüt, fırsatları ele geçirmek ve yeni ürün, hizmet, teknoloji, süreç ve teknikler ortaya çıkarmak konularında,

<sup>1</sup>A. Naktiyok ve S. Bayrak Kök (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII (2), s. 79.

<sup>2</sup>S.A. Zahra vd. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26 (5), s. 947.

rakiplerini izlemekten çok onlara liderlik yapmaya çalışır<sup>3</sup>. İç girişimcilik, yaratıcı süreçler kullanmayı sağlayan, arzulanan yenilik etkinliklerini planlama, tasarlama ve uygulama imkânı veren, risk ve proaktif davranış yoluyla değişimi ortaya koyan bir sistem olarak görülebilir.

İç girişimcilik, işletme içi kaynakların etkin kullanımını sağlayarak gerek yönetsel, gerekse pazarda birçok kazanç sağlayacak daha doğru yaklaşımlarda bulunulmasına ortam hazırlar. Örgüt çalışanlarının memnuniyetini artırarak nitelikli çalışanların örgüt dışına gitmemelerini, böylece örgütsel devamlılığı da sağlamış olmaktadır.

### 1.1. İç Girişimcilik Kavramının Açıklaması

İşletme literatüründe iç girişimcilik kavramı;

- İç girişimcilik<sup>4</sup> (intrapreneurship),
- Kurumsal girişimcilik veya şirket girişimciliği (corporate entrepreneurship),
- Dahilî kurumsal girişimcilik<sup>5</sup> (intra-corporate entrepreneurship),
- Kurumsal iş girişi<sup>6</sup> (corporate venturing),
- Kurumlar içindeki girişimcilik<sup>7</sup> (internal corporate entrepreneurship),
- Yenilikçi strateji oluşturma<sup>8</sup> (innovative strategy making),
- Girişimcilik bazlı strateji oluşturma<sup>9</sup> (entrepreneurial strategy making),

<sup>3</sup>S.A.Zahra ve D.M.Garvis (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, s.474.

<sup>4</sup>B.Antoncic ve R.D.Hisrich (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, s. 495-527.

<sup>5</sup>A.C.Cooper (1981). Strategic Management: New ventures and small business. *Long Range Planning*, 14 (5), s. 39-45.

<sup>6</sup>K.H.Vesper vd. (1984). *Three faces of corporate entrepreneurship*. Frontiers of Entrepreneurship Research, MA Wellesley: Babson College, s. 294-320.

<sup>7</sup>H.Schollhammer vd. (1982). Internal corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, s. 209-229.

<sup>8</sup>D.Miller ve P.H.Friesen (1983). Strategy-making and environment. *Strategic Management Journal*, 4, s. 221-235.

<sup>9</sup>G.Dess vd. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), s. 677-695.

- Girişimcilik yönelimi<sup>10</sup> (entrepreneurial orientation)

gibi birtakım farklı terimlerle ifade edilmektedir. Bunun nedeni, kavramın tanım ve boyutlarına ilişkin fikir birliği olmaması, kavramla ilgili farklı görüşlerin bulunmasıdır.

Kullanılan terimlerin her birinin, kavramın kapsamının farklı boyutlarına ve noktalarına işaret ettiği<sup>11</sup>, kavramı tam anlamıyla tanımlayamadığı, ancak genellikle birbirinin yerine kullanıldığı<sup>12</sup> görülmektedir. Literatürde, “Kurumsal Girişimcilik” en fazla benimsenen terim olmasına karşın<sup>13</sup> bazı araştırmacılar “kurumsal” kelimesinin genellikle büyük ölçekli işletmeleri anlattığını, girişimcilik faaliyetlerinin küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli olduğundan, ayırım yapmadan iç girişimcilik (intrapreneurship) kavramının kullanılmasını önermişlerdir. Bazı araştırmacılar<sup>14</sup> da girişimciliğin şirket düzeyinde ele alınması gerekliliğini ileri sürerek şirket girişimciliğinin davranışsal bir olgu olduğunu ve bütün şirketlerin “oldukça tutucu”dan, “oldukça girişimci”ye kadar uzanan bir düzlem üzerinde yer aldıklarını belirtmişlerdir.

Türkçede “Kurumsal Girişimcilik” ya da “Şirket Girişimciliği” olarak kullanılan “Corporate Entrepreneurship” kavramı, uluslararası literatürde, örgütsel düzeyde yürütülen girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir. Bazı Türk araştırmacılar<sup>15</sup>, “Kurumsal Girişimcilik” kavramının girişimcilik faaliyetlerinin

---

<sup>10</sup>G.T.Lumpkin ve G.Dess (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), s. 135-172.

<sup>11</sup>P.Sharma ve J.J.Chrisman (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship*. Springer Berlin Heidelberg, s. 83-103.

<sup>12</sup>J. S. Hornsby vd. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, s. 253-273.

<sup>13</sup>Antoncic ve Hisrich (2001). s. 497.

<sup>14</sup>Antoncic ve Hisrich (2001). s. 498.

<sup>15</sup>A. Danışman ve E. Erkocaoğlan (2007). Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB'de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans*, 22 (11), s. 82-101.



içeriğini diğer kavramlardan iyi yansıttığını belirtmekte, bazıları da “Şirket Girişimciliği” kavramını yeğlemektedir<sup>16</sup>.

Bu çalışmada, ticarî işletmeler dışında kalan kamu kuruluşları, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları gibi tüm örgütleri kapsayan daha genel bir terim olması nedeniyle “İç Girişimcilik” kavramının kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

## 1.2. İç Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Girişimcilikle ilgili çalışmaları ilk başlatan ekonomist Schumpeter’e göre girişimciler, yeni ürünler, yeni üretim metotları ve ekonomik faaliyetleri uyarıcı diğer yenilikleri ortaya koydukları için ekonomik gelişmenin motorudurlar<sup>17</sup>. Schumpeter girişimciliği, girişimcinin mevcut ürünleri veya üretim metotlarını sürekli olarak yenileriyle değiştirdiği, ya da imha ettiği bir “yaratıcı yıkım” süreci olarak tanımlamaktadır.

Schumpeter’in çalışmalarının genellikle bireysel girişim faaliyetleri üzerinde yoğunlaştığı söylenebilirse de, daha sonra J.G. Covin ile D.P. Slevin<sup>18</sup>, S.A. Zahra<sup>19</sup>, B. Antoncic ve R.D. Hisrich<sup>20</sup> gibi birçok araştırmacı, girişimciliğin örgüt düzeyinde ele alınması gerekli davranışsal bir olgu olduğunu belirtmişlerdir.

İç Girişimcilik kavramı, 1970’li yılların sonlarında işletmecilik literatüründe görünmeye başlamasına karşın<sup>21</sup>, özellikle 1990’lı yılların başından itibaren akademisyenler tarafından ele alınmıştır. S.A. Zahra ve arkadaşları bir

<sup>16</sup>L. Alpkan vd. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), s.175-189.

<sup>17</sup>B. Noteboom (1994). Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 6, s. 327-347.

<sup>18</sup>J.G. Covin ve D. P. Slevin (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, s. 7-25.

<sup>19</sup>S.A. Zahra (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance, a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, s. 319-340.

<sup>20</sup>Antoncic ve Hisrich (2001), s.496-499.

<sup>21</sup>D. Miller (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), s. 770-791.

çalışmalarında, işletmelerin girişimcilik faaliyetleri ile çevresel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek işletme düzeyindeki girişimcilik araştırmalarının yapılabilmesine öncülük etmiş, işletmelerin girişimcilik eğilimleri açısından sınıflandırılmasında kullanılabilecek kıstaslar geliştirmişlerdir<sup>22</sup>.

Günümüzde birçok işletme, örgütlerindeki çeşitli sorunlardan ötürü iç girişimcilik gereksinimi duymaktadırlar. Bu sorunlar;

- Pazardaki rakip sayısında hızlı artış,
- Geleneksel örgüt yönetim metodlarına yönelik algılanan güvensizlik duygusunun giderek artması,
- Piyasalardaki durgunluk ve düşüşü engellemeye yönelik değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri,
- Artan küresel rekabet,
- Örgütlerin daha fazla etkinlik ve verimlilik için küçülme stratejileri,
- İyi ve parlak fikirli çalışanların kendi küçük işletmelerini kurmak için ayrılmaları,
- Yenilik odaklı düşünen çalışanların katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak kurumlarından ayrılma oranlarındaki artışlar,

olarak ortaya konmuş<sup>23</sup>, daha sonra sorunların artmaya başladığı ileri sürülmüştür<sup>24</sup>.

Literatürdeki girişimcilikle ilgili çalışmalar, yalnız genel girişimcilik eğilimleri ve girişimcilik faaliyetlerinin olumlu makroekonomik sonuçlarını değil, örgütlerdeki performansın iyileştirilmesini de kapsamaktadır. Genellikle, kârlılık ve büyüme olarak beliren pozitif performans sonuçları, örgütlerin iç girişimcilik faaliyetlerinin

---

<sup>22</sup>S. A. Zahra vd. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), s. 45-65.

<sup>23</sup>D. F. Kuratko ve H. P. Welsch (1994). *Entrepreneurial strategy text and cases*. Fort Worth, TX.: The Dryden Press, s. 357-358.

<sup>24</sup>D. F. Kuratko ve R. M. Hodgetts (2001). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Ohio: South-Western Thomson Learning, s. 54.

sonucu olduğu kabul edilmektedir<sup>25</sup>. Bu olumlu etki, başlangıç yıllarında az olsa da, daha sonra giderek artmakta<sup>26</sup>, özellikle yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda belirginleşmektedir<sup>27</sup>. Bazı araştırmacılar, işletmelerdeki iç girişimcilik eğiliminin performans üzerinde kısa dönem etkisiyle birlikte, uzun dönemde sürdürülebilir olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>28</sup>. Bu konudaki genel beklenti, iç girişimcilik çalışmalarında bulunan örgütlerin, bulunmayan örgütlerden daha yüksek büyüme ve kârlılık düzeyleri elde edecekleri yönündedir.

İç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki olumlu etkileriyle ilgili birçok araştırmacı, örneğin Burgelman<sup>29</sup>, Pinchot<sup>30</sup>, Rule ve Irvin<sup>31</sup>, Guth ve Ginsberg<sup>32</sup>, Zahra<sup>33</sup>, Zahra ve Covin<sup>34</sup>, Lumpkin ve Dess<sup>35</sup>, Zahra ve Garvis<sup>36</sup>, Antoncic ve Hisrich<sup>37</sup>, Wiklund ve Shepherd<sup>38</sup> çalışmıştır.

Girişimciliği örgütsel düzeyde ölçmeye çalışan araştırmaların genellikle büyük işletmeler üzerine odaklandığı ve işletmenin girişimcilik eğilimi veya başarısı ya

<sup>25</sup>Covin ve Slevin (1991). s. 7-25.

<sup>26</sup>R. D. Russell (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), s. 65-84.

<sup>27</sup>S. A. Zahra ve J. G. Covin (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), s. 43-58.

<sup>28</sup>J. Wiklund (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24 (1), s. 37-48.

<sup>29</sup>R. A. Burgelman (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), s. 223-244.

<sup>30</sup>G. Pinchot (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row, s.19.

<sup>31</sup>E. G. Rule ve D. W. Irwin (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *The Journal of Business Strategy*, 9 (3), s. 44-47.

<sup>32</sup>W. D. Guth ve A. Ginsberg (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (5), s. 5-15.

<sup>33</sup>S. A. Zahra (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), s. 259-285.

<sup>34</sup>Zahra ve Covin (1995). s. 43-58.

<sup>35</sup>G. T. Lumpkin ve G.G. Dess (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), s. 429-451.

<sup>36</sup>Zahra ve Garvis (2000). s. 469-492.

<sup>37</sup>B. Antoncic ve R. D. Hisrich (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), s. 7-24.

<sup>38</sup>J.Wiklund ve D.Shepherd (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), s. 71-91.

da kurum içi girişimcilik derecesi gibi ölçütleri kullandıkları görülmekte<sup>39</sup>, ancak iç girişimciliğin sadece büyük ölçekli işletmeler için değil, küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli olduğu<sup>40</sup>, bazı araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır<sup>41</sup>. Daha çok orta ve büyük ölçekli örgütlerdeki girişimcilik eğilim ve davranışları için kullanılan ve önceki bölümde sıralanan kavramların hepsi, büyüklüğü ne olursa olsun, faaliyet halindeki örgütlerdeki iç girişimcilik olgusunu açıklamaktadırlar. Bu kavramlara yönelik yapılan tanımların bazıları, aşağıda Tablo 1’de kaynakları ile birlikte gösterilmektedir.

---

<sup>39</sup>Hornsby vd. (2002). s. 253-273.

<sup>40</sup>C.Carrier (1996). Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), s. 5-20.

<sup>41</sup>S. A. Zahra ve J. A. Pearce (1994). Corporate entrepreneurship in smaller firms: The role of environment, strategy and organization. *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3 (1), s. 31-44.

Tablo 1. İç Girişimcilikle ilgili kullanılan terimler ve tanımları

Yıl	Araştırmacı	Terim	Tanım
1979	Biggadike	Kurumsal girişimcilik faaliyetleri	Kurumsal bir girişim, ana şirketin daha önce pazarlamadığı bir ürün veya hizmetin işletme boyutunda pazarlanmasıdır. Yeni ekipman, yeni teçhizat, yeni elemanlar veya yeni bilgi elde etmek için bir ana şirketin varlığına gereksinim duyulur <sup>42</sup> ,
1982	Schollhammer	Dahili kurumsal girişimcilik	Dahili (İç) Kurumsal Girişimcilik, mevcut bir işletmede resmiyet kazanmış bütün girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir. Resmiyet kazanmış dahili girişimcilik faaliyetleri, yenilikçi kurumsal çabalar için örgütsel onayı ve kaynak taahhüdünü kolaylıkla almakta olup, yeni ürün geliştirmeyi, ürün iyileştirilmesini, yeni metot ve prosedürleri içermektedir <sup>43</sup> .
1983	Burgelman	Kurumsal girişimcilik	Kurumsal Girişimcilik, iç gelişme yoluyla ürün çeşitlendirmesi yapan işletmelerdeki süreçleri ifade etmektedir. Bu tür çeşitlendirme, işletmenin faaliyetleri ile ilgisi olmayan veya çok az ilgisi bulunan alanlardaki faaliyetlerini genişletmek için yeni kaynak kombinasyonu oluşturulmasını gerekli kılmaktadır <sup>44</sup> .
1985	Macmillan ve George	Kurumsal iş girişimciliği (corporate venturing)	Uzun dönem büyümeyi gerçekleştirmek için kurum içinde yeni işlerin yaratılmasıdır <sup>45</sup> .

<sup>42</sup>E.R. Biggadike (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review* 57, s. 103-111.

<sup>43</sup>H.Schollhammer (1982). Internal corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, s. 211.

<sup>44</sup>R.A. Burgelman (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified majorfirm. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), s. 223-244.

<sup>45</sup>I.C. MacMillan ve R. George (1985). Corporate venturing: Challenges for senior managers. *Journal of Business Strategy*, 5 (3), s. 34-43.

1985	Nielsen, Peters ve Hisrich	Örgüt içi girişimcilik	İyileştirici, yenilikçi personel hizmetleri, teknolojileri veya metotları geliştirmek için dizayn edilmiş küçük ve bağımsız birimler tarafından büyük örgütlerin dahili pazarlarının test edilerek geliştirilmesidir <sup>46</sup> . (s.181)
1985	Pinchot	İç girişimcilik	İç Girişimciler, “kim yapar hayalcileri” olup, örgüt içindeki bir yeniliğin yaratılmasına yönelik sorumluluğu alan bireylerdir. Onlar, yaratıcı veya icatçı olabilirler, ancak her zaman bir fikri kârlı bir gerçeğe dönüştürmeyi bilen hayalcilerdir <sup>47</sup> . (s.xv)
1985	Roberts ve Berry	Girişim, dahili girişimler, dahili kurumsal girişimcilik faaliyetleri, yeni iş girişi	Dahili girişimler, mevcut bir kurumsal yapı içerisinde ayrı bir teşekkül oluşturmak suretiyle, mevcut temel işlerden önemli derece farklı ürünler geliştirmek için veya farklı pazarlara girmeye yönelik teşebbüsleridir <sup>48</sup> .
1987	Ellis ve Taylor	Kurumsal girişimcilik faaliyetleri	Mevcut faaliyetlerle ilgisi olmayan bir strateji takip etmek, bağımsız bir birim yapısı benimsemek ve değişik kaynakların toplanıp düzenlenmesi amacına yönelik kurumsal girişim faaliyetidir <sup>49</sup> . (s.528),
1987	Luchsinger ve Bagby	İç girişimcilik	Faaliyet halindeki bir organizasyon içerisinde yaratılan teşebbüslerle ilişkili girişimciliktir <sup>50</sup> .

<sup>46</sup>R.P. Nielsen vd (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets: Corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6, s. 181-189.

<sup>47</sup>G. Pinchot (1985). s.xv.

<sup>48</sup>E.B. Roberts ve C.A. Berry (1985). Entering new businesses: selecting strategies for success. *Sloan Management Review*, Cambridge, MA: Spring s. 6.

<sup>49</sup>R.J. Ellis ve N. T. Taylor (1987). Specifying Entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

<sup>50</sup>V. Luchsinger ve D.R. Bagby (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52 (3), s. 10-13.

1988	Spann, Adam ve Wortman	Kurumsal girişimcilik	Kurumsal Girişimcilik, yeni bir ürün veya hizmeti tanıtmak, yeni bir pazar yaratmak veya yeni bir teknolojiye yararlanmak için, kâr merkezi, stratejik işletme birimi, departmanı veya yan kuruluşu şeklinde ayrı kurumsal örgütlerin kurulmasıdır <sup>51</sup> .
1989	Jennings ve Lumpkin	Kurumsal girişimcilik	Yeni ürünler ve/veya pazarların geliştirildiği alan veya ortamdır <sup>52</sup> .
1990	Guth ve Ginsberg	Stratejik veya örgütsel yenilenme	Stratejik yenilenme, kaynakların yeni kombinasyonu yoluyla yeni refah yaratılmasını içermektedir. Mevcut örgütler içinde yeni işletmelerin çıkması, yani dahilî yenilikler veya girişimcilik ve örgütün esas çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüşümü, yani stratejik yenilenme süreçlerini kapsamaktadır <sup>53</sup> .
1990	Kuratko, Montagno ve Hornsby	İç girişimcilik (intrapreneurship)	Şirket içerisindeki girişimcilik <sup>54</sup> .

<sup>51</sup>M.S. Spann vd. (1988). Definitions, dimensions and dilemmas. *Proceedings of the U.S. Association for Small Business Entrepreneurship*, 147-153.

<sup>52</sup>D.F. Jennings ve J.R. Lumpkin (1989) Functioning modelling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15 (3), s. 485-502.

<sup>53</sup>Guth ve Ginsberg (1990). s. 6.

<sup>54</sup>D.F.Kuratko, vd. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (5), s. 50.

1990	Schendel	Kurumsal girişimcilik	Kurumsal Girişimcilik, sürekliliği olan işletmeler içinde yeni işletmelerin oluşturulma düşüncesi ile yeniden canlanma veya dönüştürme ihtiyacı karşısında durgun firmaların transformasyonu fikrini içermektedir <sup>55</sup> .
1991	Covin ve Slevin	Kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship)	Kurumsal Girişimcilik, dahilî olarak üretilen yeni kaynak kombinasyonları yoluyla işletmenin ilgi alanının ve kabiliyetlerinin farklı alanlara yayılması ve fırsatların genişletilmesini içerir <sup>56</sup> .
1991	Zahra	Kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship)	Kurumsal kârlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet gücünü artırmak için mevcut işletmeler içerisinde yeni işler yaratma sürecidir <sup>57</sup> .
1991	Zajac, Golden, Shotell	Girişim, dahili girişimler, dahili kurumsal girişimcilik faaliyetleri, yeni iş girişi	Dahilî Kurumsal Girişimcilik, nihâî otoriteyi devam ettiren sponsor örgütün içinde, yarı özerk, kendisine dahilî olarak eleman sağlanan bir girişimin yaratılmasını içermektedir <sup>58</sup> .
1992	Jones ve Butler	Kurum içi girişimcilik dahili kurumsal girişimcilik (internal corporate entrepreneurship)	Kurum içi girişimcilik, bir işletmenin içindeki girişimsel davranışları ve bu girişimsel davranışların düzeyini ifade etmektedir <sup>59</sup> .

<sup>55</sup> D. Schendel (1990). Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, s.2.

<sup>56</sup> Covin ve Slevin (1991). s.7.

<sup>57</sup> S.A. Zahra (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), s. 259-285.

<sup>58</sup> E. J.Zajac vd (1991). New organizational forms for enhancing innovation. The case of internal corporate joint ventures. *Management Science* 37, s.171.

<sup>59</sup> G.E. Jones ve J. E. Butler (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective, *Journal of Management*, 18 (4), s. 734.



1993	Block ve Macmillan	Kurumsal girişimcilik faaliyetleri	Bir proje, örgüt için (a) yeni bir faaliyet içerirse, (b) dahilî olarak başlatılıp yürütülürse, (c) örgütün ana faaliyet alanından önemli derecede daha yüksek başarısızlık riski veya daha büyük kayıp olasılığı taşırsa, (d) temel faaliyet alanından daha büyük belirsizlikle nitelendirilirse, (e) yürürlük süresi boyunca herhangi bir zaman aralığında ayrı olarak yönetilecekse, (f) satışları, üretkenliği veya kaliteyi arttırmak amacıyla girişilmişse, o proje bir kurumsal girişimdir <sup>60</sup> .
1993	Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno	Girişim, dahili girişimler, dahili kurumsal girişimcilik faaliyetleri, yeni iş girişi	Girişim, kurumsal bir çatı altında, yeni iş çabalarının geliştirilmesine yönelik uygulanabilir <sup>61</sup> .
1993	Zahra	Kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship)	(a)Yenilik ve girişimcilik ve (b) stratejik yenilenme olmak üzere birbirinden farklı fakat birbiri ile ilişkili iki boyutu olan bir örgütsel yenilenme sürecidir <sup>62</sup> .
1994	Stopford ve Baden-Fuller	Girişim, dahili girişimler, dahili kurumsal girişimcilik faaliyetleri, yeni iş girişi	Yeni İş Girişimi, örgütteki diğer çalışanların davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip bireylerin ve küçük takımların girişimcilik grupları oluşturduğu zaman meydana gelmekte ve bu oluşum, yeni kurumsal kaynakların yaratılmasını etkilemektedir <sup>63</sup> . (s.522)

<sup>60</sup>Z. Block ve I. C. MacMillan (1993).Corporate venturing: Creating new businesses within the firm. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, s.14.

<sup>61</sup>J.Hornsby vd (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 17 No 2. s.30.

<sup>62</sup>Zahra (1993). s.321.

<sup>63</sup>J.Stopford ve C. Baden-Fuller (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 15 (7), s. 522.

1994	Stopford ve Baden-Fuller	Stratejik veya örgütsel yenilenme	Örgütsel yenilenme, daha iyi ve sürdürülebilir bütünsel bir ekonomik performansı gerçekleştirmek için işletmenin kaynak şablonunun değiştirilmesidir. Sürdürülebilir olmak için, birkaç birey ve finans fonksiyonundan daha fazla, her tarafa yayılan ve her zaman hissedilen çabalara ihtiyaç duyulmaktadır <sup>64</sup> .
1994	Stopford ve Baden-Fuller	Kurumsal iş girişimciliği (corporate venturing)	Mevcut bir örgüt içinde yeni işlerin yaratılmasıdır <sup>65</sup> .
1995	Zahra	Kurumsal girişimcilik	Kurumsal Girişimcilik, bir işletmenin yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamıdır. Yenilik, ürünler, üretim süreçleri ve örgütsel sistemlerin yaratılması ve tanıtımını içermektedir. Yenilenme, iş alanını, rekabet yaklaşımını veya her ikisini değiştirmek suretiyle şirketin faaliyetlerinin yeniden canlandırılması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, yeni imkân ve beceriler kazanarak onları yaratıcı bir şekilde bir araya getirmek, paydaşlar için değer yaratma anlamı taşımaktadır. Girişimcilik; mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini genişletmek suretiyle bir işletmenin yeni işlere girmesini ifade etmektedir <sup>66</sup> ,

<sup>64</sup>Stopford ve Baden- Fuller (1994). s.521.

<sup>65</sup>Stopford ve Baden- Fuller (1994). s.522.

<sup>66</sup>S. A.Zahra (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10 (3), s.227.

1996	Zahra	Stratejik veya örgütsel yenilenme	Yenilenme, yenilikçilik yoluyla ve rekabet profilinin değiştirilmesi suretiyle, bir işletmenin işinin yeniden canlandırılması olup, işin kapsamının değiştirilmesi yoluyla işletmenin operasyonlarının, rekabet yaklaşımının veya her ikisinin yenilenmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, yeni imkân ve kabiliyetlerin elde edilmesi ve daha sonra hisse sahiplerine değer yaratmak için söz konusu imkân ve kabiliyetlerin yaratıcı bir şekilde bir araya getirilmesi anlamını da taşımaktadır <sup>67</sup> .
1996	Carrier	İç girişimcilik	Mevcut bir örgüt içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından, işletme için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanmasıdır <sup>68</sup> .
1996	Carrier	Kurumsal girişimcilik	Kurumsal kârlılığı iyileştirmek ve işletmenin rekabet durumunu güçlendirmek için mevcut işletmeler içerisinde yeni işler yaratma sürecidir <sup>69</sup> .
1996	Lumpkin ve Dess	Girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation)	Yeni girişlere yol açacak süreçler, uygulamalar ve karar alma faaliyetleridir <sup>70</sup> .
1996	Zahra	Girişim, dahili girişimler, dahili kurumsal girişimcilik faaliyetleri, yeni iş girişimi	Yeni iş girişimi, mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini genişletmek suretiyle yeni işlere girecek işletme anlamına gelmektedir <sup>71</sup> .

<sup>67</sup>S. A. Zahra, (1996). Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, s.1715.

<sup>68</sup>Carrier (1996). s.7.

<sup>69</sup>Carrier(1996). s.6.

<sup>70</sup>Lumpkin ve Dess (1996). s.136.

<sup>71</sup>Zahra (1996). s.1715.

1997	Chung ve Gibbons	Kurumsal girişimcilik	Kurumsal Girişimcilik, belirsizlik yönetimi yoluyla bireysel fikirlerin kolektif hareketlere dönüştürülmesine olanak sağlayan örgütsel bir süreçtir <sup>72</sup> .
1997	Knight	Girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation)	İşletmenin karşılaştığı tehditleri bertaraf etmeye yönelik, ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesini veya iyileştirilmesini kapsayan yaratıcı çözümlerdir <sup>73</sup> .
1998	Hostager, Neil, Decker ve Lorentz	İç girişimcilik	Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için örgüt içerisindeki bireylerin ve ekiplerin çalışmasıdır <sup>74</sup> .
1999	Covin ve Miles	Kurumsal girişimcilik	Yenilikçilikle birlikte rekabet üstünlüğü yaratmak ve sürdürmek için örgütlerin amaçlarını yeniden belirlemesidir <sup>75</sup> .
1999	Dess, Lumpkin ve Mcgee	Kurumsal girişimcilik	Şirket girişimciliği iki tip fenomen ve süreçten ibaret olarak değerlendirilebilir. Bunlar, mevcut örgütler içerisinde, içsel yenilik ve dışsal işbirlikleri yoluyla yeni işlerin doğuşu ve kaynakların yeni kombinasyonları yoluyla yeni değerler yaratıldığı stratejik yenilenme yoluyla örgütlerin dönüşümüdür <sup>76</sup> .

<sup>72</sup>L.H. Chung ve P.T. Gibbons(1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capita. *Group and Organization Management*, 22, s. 10–30.

<sup>73</sup>G. Knight (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), s. 213.

<sup>74</sup>T.C. Hostager vd (1998). Seeing environmental opportunities: Effects of intrapreneurialability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (1), s. 11.

<sup>75</sup>J.G. Covin ve M.P. Miles (1999). Corporate entrepreneurship and pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), s.50.

<sup>76</sup>G.G. Dess vd.(1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research direction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), s. 85-102.

2000	Zahra,Neubaum ve M. Huse	Kurumsal girişimcilik	Bir şirketteki girişimcilik, yenilikçilik ve yenilenme çabalarının tamamıdır <sup>77</sup> .
2001	Antoncic ve Hisrich	İç girişimcilik	Büyükliğüne bakılmaksızın, mevcut bir işletme içinde devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet gücü geliştirme gibi yenilik faaliyetleri ve yönelimlerinin sürdürülmesidir <sup>78</sup> .
2002	Hornsby, Kuratko ve Zahra	Kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship)	Yenilik getirici beceri ve yetenekler elde etmek için bir işletmenin niteliklerini yeniden güçlendirme ve yükseltmeye yoğunlaştırmasıdır <sup>79</sup> .
2005	Wiklund ve Shepherd	Girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation)	Bir işletmenin karar alma şekillerinin, metotlarının ve uygulamalarının belirgin girişimsel yönlerini kapsayan stratejik eğilimi ifade etmektedir <sup>80</sup> .

<sup>77</sup>Zahra vd (2000). s.947.

<sup>78</sup>Antoncic ve Hisrich (2001). s.498.

<sup>79</sup>Hornsby vd.(2002). s.255.

<sup>80</sup>Wiklund ve Shepherd (2005). s.75.

Bu tabloda yer alan tanımlarla ilgili çıkarılabilecek genel sonuçlar şunlardır:

- Bazı araştırmacılar aynı fenomeni tanımlamak için farklı terimler kullanmışlardır.
- Farklı araştırmacıların aynı kavramı farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedir.
- Bazı araştırmacıların tanımlarında küçük ölçekli örgütler dışarıda tutulmuş, dar kapsamlı olarak sadece büyük örgütlere odaklanılmıştır.
- Bazı araştırmacılar kavramları sadece yeni girişim oluşturmayla eşdeğer tutmuşlardır.
- Bazı araştırmacıların aynı kavramı son çalışmalarında daha farklı şekilde tanımladıkları görülmektedir.

Bütün bunlar, dinamik bir olgu olan iç girişimciliğin gelişmekte olduğunu, bundan sonra da gelişmesine hızlanarak devam edeceğini, kavram veya kavramlarla ilgili genel kabul görmüş tanımlamalara yakın zamanda ulaşılabileceğini açıkça göstermektedir.

### 1.3. Türkiye’de İç Girişimcilik Konulu Akademik Çalışmalar

Türkiye’deki iç girişimcilik ile ilgili çalışmaların 2000 yılından sonra başladığı söylenebilir. Konu ile ilgili bilimsel makalelere, saha çalışmalarına, üniversitelerimizin yüksek lisans ve doktora tezlerine bu dönemde rastlanmaya başlanmıştır.

Yapılan ilk alan araştırmalarından birinde<sup>81</sup>, Hacettepe Üniversitesi Öğrenci İşleri ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Öğrenci İşlerinde, “girişimci örgütsel kültür”ün “çalışanların iç girişimcilik özellikleri”ne etkisi karşılaştırmalı olarak araştırılmış, girişimci örgüt kültürü ve örgüt personelinin iç girişimcilik özellikleri arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonuçları, öncelikle örgütsel

<sup>81</sup> M. K. Öktem vd. (2003). Girişimci örgütsel kültür ve çalışanların iç girişimcilik düzeyi: uygulamalı bir çalışma. *H.Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 21 (1),s. 169-188.

kültürün girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesiyle, daha yaratıcı ve yenilikçi bir işgücünün yaratılabileceğini göstermektedir.

İç girişimcilik kavramı ile iç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörlerin ele alındığı, iç girişimcide olması gereken özellikler, iç girişimcilik süreci, örgüt açısından iç girişimcilik, iç girişimcilerin motivasyonu, iç girişimcilik için gerekli koşullar, iç girişimcilik stratejisinin unsurları gibi konuların incelendiği bir çalışma da 2004 yılında İstanbul'da yapılmıştır<sup>82</sup>. İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı 200 büyük ölçekli işletme üst düzey yöneticilerinin katıldığı bir saha araştırması ile desteklenen bu çalışma, işletmelerde iç girişimciliği etkileyen faktörleri tespit edebilme amacına yöneliktir.

İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerle iç girişimciliğin potansiyel sonuçları arasındaki ilişkileri araştıran bir diğer çalışmaya göre ise, iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler yönetsel destek, karar verme inisiyatifi, ödüllendirme, yaratıcılık için yeterli zaman sağlama, örgütsel engelleri kaldırma ve çalışanların güdülenmesidir<sup>83</sup>. İç girişimciliğin potansiyel sonuçları da, iş tatmini ve algılanan müşteri tatminidir. İletişim ve bilgi teknolojileri sektöründen dört işletmedeki 94 teknik kökenli çalışana uygulanan araştırma, çalışanlara karar verebilme inisiyatifinin verilmesi, yaratıcılık için yeterli zamanın sağlanması ve çalışanların motive edilmesi ile şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçları arasında olumlu bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Risk alma, proaktiflik, yenilikçilik eğilimi gibi literatürde genel kabul görmüş iç girişimcilik boyutlarının, örgütlerde ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmenin yanı sıra işletmelerin kârlılık, satışlar ve pazar paylarındaki artış gibi başarı kriterlerine önemli katkıları olduğunu belirleyen bir çalışma yapılmıştır<sup>84</sup>. Bu çalışmada, söz konusu etkilerin Türk KOBİ'lerindeki durumunu tespit amacıyla, bu tür işletmelerin yoğunlukta olduğu Ankara OSTİM Sanayi bölgesinde, ihracat yönelimli işletmelerden anket yoluyla toplanan veriler analiz edilmiştir.

<sup>82</sup>A.Naktiyok, (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.

<sup>83</sup>N.Kaya ve F.Arkan (2005). Örgütsel faktörlerin şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarına etkileri: Bilgi teknolojileri ve iletişim sektöründe bir araştırma. *Yönetim*, Yıl:16, S:52, s.7-16.

<sup>84</sup>Alpkan vd. (2005). s. 175-189.

İç girişimciliğin örgütsel ve ekonomik gelişmede önemli bir unsur olduğu, örgütlerin yeniden harekete geçirilmesini ve performanslarının iyileştirilmesini olumlu etkilediği, bu nedenle büyük işletmeler kadar KOBİ'ler için de önemli olarak değerlendirildiği bir çalışma mevcuttur<sup>85</sup>. Bu çalışmada iç girişimcilik kavramı, temel belirleyicileri ve işletme performansı üzerindeki etkileri teorik ve ampirik olarak incelenmiştir. Çalışmanın çok boyutlu bir yapı olarak ele aldığı iç girişimcilik, mevcut örgütlerde yenilikçi fikirlerin yeni ürün, hizmet ve işlere dönüştürülmesi sürecinde, işlerin geleneksel yöntemlerden farklı olarak daha özerk bireyler ve birimler tarafından yapılması olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada iç girişimcilik yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere yedi farklı boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. İç girişimciliğin temel belirleyicileri de çevresel ve örgütsel faktörler olarak incelenmektedir. Bu teorik zemin üzerinde çok boyutlu bir iç girişimcilik modeli geliştirilerek, Denizli ilinde faaliyet gösteren 107 tekstil imalat işletmesinden anket yoluyla elde edilen verilerle test edilmiştir. Bu araştırmada ampirik olarak modeldeki değişkenlerin doğası ve etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Modelin test edilmesi sonucunda çevresel belirleyicilerden çevresel elverişlilikler ile örgütsel belirleyicilerden içsel iletişim, biçimsel kontrol, yönetsel destek ve örgütsel değerlerin iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan iç girişimcilikle finansal performans göstergeleri olan kârlılık ve büyüme arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, finansal olmayan işletme performansı göstergelerinden olan çalışanların ve müşterilerin tatmini ile iç girişimcilik arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

2006 yılında yazılan bir makalede, bilgi üretiminin, işletmelerin başarılı olmasında en önemli yenilik kaynağı olarak gittikçe daha önemli hale geldiği belirtilmektedir<sup>86</sup>. Bu makalede, ekonomide küreselleşmenin hızlanması nedeniyle işletmelerin daha rekabetçi ürünler üretmesi zorunluluğunun

<sup>85</sup>V.Ağca (2005). İç girişimcilik yapısı ve firma performansına etkileri: Denizli tekstil sektöründeki firmalarda bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi.

<sup>86</sup>M.Başar ve T.Tosunoğlu (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: Bilgi girişimcilerinin rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, s. 123-139.



doğduğu, iç girişimcilik olgusunun hızla gelişen piyasa yapılarına bu yüzden bir cevap olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu çalışmaya göre iç girişimciler, girişimci yetenekleriyle işletme içerisinde yenilikçi ürünler üreten ve süreçler geliştiren çalışanlardır. İç girişimcinin bir projede ortaya koyacağı yaratıcılık, ilgili ürün ya da sürecin üst düzeyde geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, iç girişimciler ürün ya da süreçle ilgili en iyi bilgiye ve anlayışa sahip olan kişilerdir. Bu nedenle, bilgiyi toplamayı, geliştirmeyi, paylaşmayı, yönetmeyi ve çıkarları doğrultusunda kullanmayı bilen ve anlayan bilgi girişimcilerine çok gereksinim vardır. “İç girişimci dostu” bir işletme oluşturmak için, çalışanlara yenilikçi bir çalışma ortamının sağlanması en önemli faktördür. Esnek olmayan ve tutucu nitelikteki örgüt yapıları, iç girişimcilik faaliyetlerini engelleyici etkiye sahiptir.

Bir başka uygulamalı çalışmada, klasik girişimcilik anlayışına farklı bir açıdan yaklaşmakta, konu iç girişimcilik çerçevesinde ele alınmaktadır<sup>87</sup>. Var olan örgütün içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetlerini ifade eden iç girişimcilik ile çevresel özelliklerin ilişkisinin ortaya konmasının amaçlandığı bu çalışmadaki görüşler, Denizli ilinde yapılan bir araştırmayla test edilmiştir.

2006 yılında yayınlanan başka bir makalede ise girişimcilik ile iç girişimcilik kavramları arasındaki farklar tartışılmaktadır<sup>88</sup>. İç girişimcilik ile bağımsız girişimcilik arasındaki farkların her iki girişimcilik tipinde yer alan girişimciler perspektifinden daha çok, girişimsel eğilim ve davranışlar bakımından olduğu ortaya çıkmıştır. Sistemik olarak iç girişimcilik, kaynakları elde etme ve kullanma yeteneği, strateji oluşturma ve performans düzeyi açısından bağımsız girişimcilikten farklıdır

2006 yılında sunulan bir doktora tezinde, 1970’li yıllar sonrasında işletmelerin yüzyüze olduğu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü tartışmalarına etkili bir çözüm olarak görülebilecek şirket içi girişimcilik kavramının gündeme geldiği, bu

<sup>87</sup>A.Naktiyok ve S. Bayrak Kök (2006). s. 77-96.

<sup>88</sup>V.Ağca ve D.Yörük, (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), s. 155-173.

kavramla birlikte girişimcilerin yalnızca kendi işlerini kuran kişiler olmadığı, aynı zamanda varolan örgütsel sistemler içerisinde girişimci faaliyetleri yerine getiren bireyler oldukları belirtilmiştir<sup>89</sup>. İçinde buldukları örgütsel yapıya, süreçlere, ürünlere ve hizmetlere ilişkin sürekli olarak yeni fikirler ve düşünceler üretme eğiliminde olan şirketçi girişimcilerin, gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinde önemli roller üstlendikleri, işletmelerin yenilikçi güçlerinin ve yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin işletmenin şirketçi girişimcilik profiline bağlı olduğu, şirketçi girişimcilik ile yenilik arasındaki bağın son derece kuvvetli olduğu ve bu iki stratejik gücün işletme başarısı ve devamlılığı üzerinde önemli etkileri olduğu vurgulanan bu çalışmada, Ülkelerarası sektörel bir karşılaştırma yapılmış, Türkiye ve Polonya'da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerinin, yenilikçilik bağlamında örgüt ve çevre ilişkileri, şirketçi girişimcilik ve yenilik tutumları ile diğer örgütsel değişkenlerin incelendiği bir saha çalışması uygulanmıştır.

Kurumsal girişimcilik uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırma da İMKB'de işlem gören işletmelerde yapılmıştır<sup>90</sup>. Bu çalışmada, kurumsal girişimcilik, inovasyon, risk alma, proaktiflik ve örgütsel yenilenme olmak üzere dört boyut esas alınmış, performans ise işletmelerin son üç yıldaki finansal kârlılık ve satışlardaki büyüme rakamlarına göre ölçülmüştür. Bu araştırma sonuçlarına göre, kurumsal girişimcilik boyutlarından sadece örgütsel yenilenmenin kârlılık düzeylerini etkilediği, diğer üç kurumsal girişimcilik boyutunun işletme performans göstergeleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmadığı görülmüştür.

İç girişimciliğin yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere yedi farklı

---

<sup>89</sup> A.E.Demirci (2006). İşletmelerin yenilik faaliyetlerinde şirketçi girişimciliğin temel faktör olarak incelenmesi: Türkiye ve Polonya'da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerinde karşılaştırmalı durum değerlendirmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi,

<sup>90</sup> Danışman ve Erkocaoğlan (2007). s. 82-101.

boyutlu bir yapı olarak ele alınıp incelendiği bir makalede, iç girişimciliğin temel belirleyicileri de çevresel ve örgütsel faktörler olarak kabul edilmiştir<sup>91</sup>.

Geniş bir yazın taramasını kapsayan bir çalışma da, Türkiye'de faaliyet gösteren, kamu ve özel sektör yöneticileri ile işletme yönetimi alanında çalışan araştırmacılara, kurumsal girişimcilik kavramının doğuşu ve gelişim sürecini bileşenleriyle birlikte tartışarak söz konusu alanda bir farkındalık yaratmaktadır<sup>92</sup>.

Gene 2008 yılında yayınlanmış, iç girişimciliğin temel belirleyicisi olarak örgütsel faktörlerin ele alındığı bir çalışmanın uygulama bölümünde, Erzurum'daki imalat işletmelerinin iç girişimcilik faaliyetleri ile örgütsel özelliklerin ilişkisi, bir anket çalışmasıyla irdelenmiştir<sup>93</sup>. Araştırma evrenini oluşturan işletmeler farklı sektörlerde olup, bu araştırma sonucunda, örgütsel belirleyicilerden yönetsel destek, içsel iletişim, biçimsel kontrol ve örgütsel değerlerin iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Afyonkarahisar'da, imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerindeki iç girişimcilik davranışları, dışsal çevre faktörleri ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelendiği bir çalışma 2008 yılında tamamlanmıştır<sup>94</sup>. Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerinde belirleyici olarak ele alındığı bu çalışmada, belirgin iç girişimcilik boyutları olarak yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik yer almaktadır. İşletme performansı kavramı, büyüme, kârlılık ve verimlilik gibi ekonomik göstergeleri içermektedir. Elde edilen verilere göre büyüme, kârlılık ve verimlilik göstergeleriyle sadece iç girişimcilik boyutlarından yenilik arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Proaktiflik boyutuyla sadece verimlilik göstergesi arasında anlamlı ilişki görülürken, iç girişimcilikle çevresel elverişlilikler arasında

<sup>91</sup>V.Ağca ve M.Kurt (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, s. 83-112.

<sup>92</sup>Ç.Bulut vd. (2008). Kurumsal girişimcilik: kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yasar University*, 3(10),s. 1389-1416.

<sup>93</sup>M.Büte (2008). Örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *EKEV Akademi Dergisi*, 37. s. 7-8.

<sup>94</sup>V.Ağca, ve T.Kandemir (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,10(2) s. 209-230.

olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmış, çevresel elverişsizliklerle bir ilişki görülmemiştir.

Aile işletmelerindeki girişimcilerin sahip oldukları kültürel özelliklerin, işletmelerin iç girişimcilik eğilimlerini etkilediği varsayımını test eden bir çalışma, Afyon-Denizli-Uşak illerinde imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde uygulanmış ve bulgular, aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel yapının girişimcilik eğilimlerini etkilediği varsayımını doğrulamıştır<sup>95</sup>.

Örgütsel faktörlerin, işgörenlerin iç girişimcilik davranışlarına etkisini araştıran bir saha çalışması, Ankara’da, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörelere uygulanmış, sonucunda örgütsel faktörlerin, işgörenlerin iç girişimcilik davranışlarını etkilediği görülmüştür<sup>96</sup>.

Frigya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otellerde, Eylül 2009–Aralık 2009 tarihleri arasında yürütölen bir araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmış ve araştırmaya toplam 127 yönetici katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, otel yöneticileri yenilik yapma ve stratejik yenilenme konularını iç girişimcilik kapsamında önemli bulurken, yeni iş girişimi başlatma ve sektöre öncölük etme konularında rakiplerini takip etmeyi tercih etmektedirler<sup>97</sup>.

İzmir ve Manisa’da, üç farklı sektörde faaliyet gösteren altı işletmeye uygulanan bir alan araştırmasında, örgütün girişim yönelimlerini oluşturan faktörlerden “yenilik boyutu”nun örgütlerin girişimciliğe verdiği önemi etkileyen örgütsel değişkenlerden “örgütsel ve yönetsel destek boyutu”nun; dış çevresel özelliklerin iç girişimciliğe verilen önemini vurgulayan çevresel algı düzeyinde “çevresel dinamizm boyutu”nun diğer boyutlara göre iç girişimcilik üzerinde

<sup>95</sup>H.Saylı ve V.Ağca (2009).Aile işletmelerinde aile kültürünün iç girişimcilik eğilimleri üzerine etkisi: Afyon-Denizli-Uşak Örneği. *İş,Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,11(2) s. 117-136.

<sup>96</sup>S.Gürbüz vd. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: İş tatmininin aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), s. 127.

<sup>97</sup>M.Akoğlan Kozak ve E.Gül Yılmaz (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Prof. Dr. Hasan Işın Dener Özel Sayısı*.21 (1). s. 85-97.

daha etkili olduğu bulunmuştur<sup>98</sup>. Ayrıca, iki kentteki otomotiv ve gıda sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin “yenilik boyutu”nda, kimya sektöründe ise “yenilenme boyutu”nda farklılıklar görülmüştür.

İşletmelerin orta ve üst kademelerinde görev yapan yöneticilerin girişimcilik davranış yönelimlerini ve bu yönelimlerin demografik faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma süresi) açısından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amaçlayan bir çalışmaya Adana Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerde çalışan orta ve üst kademe yöneticileri katılmıştır<sup>99</sup>. Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin genel girişimcilik ortalaması yüksek bulunurken, iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik, diğer boyutlara oranla daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Son yıllarda, Türkiye’de akademisyenlerin ve uygulamacıların dikkatini önemli bir biçimde çekmekte olan “iç girişimcilik” kavramı üzerine yürütülen çalışmaların hızlı bir artış göstermesi beklenmektedir.

## 2. İç Girişimciliğin Önemi ve İşletmelere Yararları

İç girişimcilik, rekabet avantajını sağlamak için önemli bir araçtır. Zira iç girişimcilik kavramı, var olan örgütte kârlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi vurgular. Girişimsel düşünce sonucunda oluşan yeni strateji, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya ve kuvvetlendirmeye odaklanır<sup>100</sup>. Bu kazanımı elde edebilen örgütler, rakiplerinden daha önde olma şansını yakalayabilirler.

Şiddetli rekabetin egemen olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçer. Çünkü sadece yenilik yapan örgütler, pazar

<sup>98</sup>M.Onay (2010). İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: İç girişimcilik. *Yönetim ve ekonomi*, 17 (1), s. 47-68.

<sup>99</sup>İ.Yazıcıoğlu vd. (2011). Şirket içi girişimcilik: Adana’daki sanayi kuruluş yöneticileri üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, s.273-283..

<sup>100</sup>Hornsby vd. (2002). s. 254.

değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı yaratabilen güçlü bir pazar geliştirebilirler. Bir örgütün yenilik yapmasının motoru ise iç girişimcilerdir. Girişimci faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, işletmeleri rakiplerinden öne çıkarabilir<sup>101</sup>.

İç girişimcilikle başarılan yenilik ve farklılık, işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu farklılaşma, maliyet liderliği, değişime ayak uydurma, örgütsel öğrenme gibi değişik şekillerde olabilir. İç girişimcilikle işletmenin esneklik kabiliyeti artmakta, rekabet ortamı açısından yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konular önemli hale gelmektedir. Büyük örgütler, hantal yapıları ve bürokrasi gibi nedenlerle bu amaçlara ulaşmakta zorlanmaktadırlar. Bununla birlikte iç girişimcilik, işletmelerin büyük ölçeklerinden dolayı kaybettiği esneklik ve yenilik yapma kabiliyeti gibi sorunlarla başa çıkmakta yardımcı olmaktadır<sup>102</sup>.

İç girişimcilik, büyük işletmelerin karşı karşıya kaldığı atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini yansıtan dinazorlaşma sendromu için bir panzehir olabilir. Çünkü örgütsel büyüklükle birlikte, bürokrasi de artarak işletmelere egemen olmaktadır. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altındaki yönetimler, kuralların gerektirdiği, sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirme, böylece minimum risk alma eğiliminde olup, zaman içinde bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organize edici ve kural yerine getirici niteliğine bürünmektedirler<sup>103</sup>.

Ekonominin iyi veya kötü olduğu zamanlarda, işletmelerin özellikle belirsiz ve fırtınalı dönemlerinde rekabetçi kalabilmeleri için yenilik gereklidir. Örgütlerin çoğu, iç girişimciliği rehavet ve yoğun bürokrasiye karşı bir mücadele yolu olarak görmektedir. İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme

---

<sup>101</sup>S.A.Zahra ve J.G.Covin (1991). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 6, s. 259-285.

<sup>102</sup>N. Thornberry (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? *European Management Journal*. 19 (5), s. 526.

<sup>103</sup>Thornberry (2001). s. 527.

konularında işletmeleri destekleyen bir süreçtir<sup>104</sup>. İç girişimcilik, işletme kaynaklarının etkin kullanımını sağlamakta, iş tatminini arttırmakta, kalifiye işgücü devir hızını azaltarak örgüt devamlılığını da sağlamaktadır. İç girişimcilik, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansını da arttırarak, rekabet avantajı sağlamalarında önemli katkıları olan bir süreçtir<sup>105</sup>.

## 2.1. İşletme Performansı

Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir.

Bir işletmede, performansın ölçülmesindeki temel amaçlardan biri, işletmenin vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi, bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması ve iç girişimcilik süreci içerisinde faaliyetlerin kontrol edilmesi, yeniden planlanması ve uygulamada yapılacak değişikliklerin ortaya çıkartılmasıdır. Diğer bir amaç ise, hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve iç girişimciliği cesaretlendirecek uygun ödüllerin belirlenmesidir. Kişisel gelişimin sağlanması yoluyla kişisel başarının, dolayısıyla işletme başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır. Bir işletmenin performansı, miktar (koyulan sermayenin hangi değere ulaştığı, yani defter ve pazar değeri) ve hız (işin ne kadar zamanda yapıldığı) ile basit bir şekilde ölçülebilir.

İşletme performansı üzerinde iç girişimcilik etkisinin fazlalaşması nedeniyle, girişimciliğin işletme performansını nasıl etkilediği konusunda araştırmalar yapılmaktadır<sup>106</sup>. Performans doğası karmaşık olduğundan, araştırmalar, performansı çok boyutlu ölçmeye yönelmektedir. Zira işletme davranışı, bir performans boyutunda tutarlı sonuçlar gösterirken, başka bir boyutta aynı sonuca götürmeyebilir. Örneğin, proaktif ürün yeniliği, kısa dönemde kârlılığı

<sup>104</sup> Antoncic ve Hisrich (2001). s. 495-527.

<sup>105</sup> Zahra (1991). s. 259-285.

<sup>106</sup> G.G.Dess vd. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), s. 351-378.

azaltabilecek AR-GE yatırımlarını gerektirirken, işletmenin pazar payını hızla arttırmasını sağlayabilir<sup>107</sup>.

İç girişimcilik ile işletme performansı arasındaki teorik ilişki incelendiğinde, her iç girişimcilik boyutunun performans üzerinde genel olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir<sup>108</sup>. İşletmeler için işletme performansı, üretim, pazarlama ve finansal sonuçların bir birleşimini ifade etmekte olup, üretim performansı, pazarlama performansı ve finansal performans aracılığıyla ölçülmektedir.

### 2.1.1. Pazarlama performansı

Hedef müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılayarak kâr sağlayacak pazarlama bileşenlerinin planlanması, yönetimi ve denetimi konularını içeren pazarlama faaliyetlerinin ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve promosyon boyutları bulunmaktadır. Pazarlama performansı, hizmet ve fikirlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasını planlama ve uygulama sürecidir. iç girişimcilik ve pazarlama performansı arasındaki ilişki ve bunların işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek için yapılan bazı çalışmalarda<sup>109</sup>, pazarlama performansının, yeni ürün, hizmet, üretim süreç teknolojileri ve örgütsel yapıları geliştirmeyi teşvik ettiği için, işletme performansını da arttırdığı belirtilmiştir<sup>110</sup>. Aynı şekilde, pazar odaklı ve girişimci işletmelerin işletme performanslarını arttırdıkları<sup>111</sup>, işletmelerin pazar eğilimli ve girişimci olmalarının performanslarına olumlu etki yaptığı<sup>112</sup>, bir işletmenin yüksek pazarlama performansı için sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü oluşturması gerektiğini

<sup>107</sup>W.J.Ferrier vd. (2002). The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views. *Managerial and Decision Economics*, 23. s. 301-316.

<sup>108</sup>S.A.Zahra ve J.G.Covin (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), s. 43.

<sup>109</sup>H.Barrett ve A.Weinstein (1998). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1). s. 57.

<sup>110</sup>J.K.Han vd. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62 (4), s. 30.

<sup>111</sup>G.T Hult ve D.J. Ketchen Jr (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), s. 899.

<sup>112</sup>K.Atuahene-Gima ve A.Ko (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organizational Science*. 12(1), s. 54.



vurgulanmıştır<sup>113</sup>. Müşteriler için üstün nitelikli değer yaratılmasının zorunlu olduğu rekabet üstünlüğü durumu için gerekli davranışları üretecek işletme kültürü oluşturulmalı ve sürekli hale getirilmelidir. Çünkü pazar odaklı olmak, müşteriler için daha kaliteli değer yaratacak davranışları daha etkin ve verimli ortaya koyan bir işletme kültürüne sahip olmak anlamına gelmektedir<sup>114</sup>.

### 2.1.2. Finansal performans

Amaçlanan bir hedefin ne kadarının başarılabilirdiğinin miktar ve kalite açısından göstergesi olan performans türlerinden birisi de finansal performanstır. İşletmeler, büyümek, kaynaklarını daha verimli kullanmak, çalışanlarını motive etmek, morallerini yükseltmek için iç girişimciliğe yönelirler<sup>115</sup>. Bu faktörler, işletmenin verimliliğini arttırarak rekabet durumunu iyileştirir. Bu nedenle, iç girişimciliğin, finansal performansı olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir.

### 2.1.3. Üretim performansı

Temel amacı, tüketici ihtiyaçlarını fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılamak olan işletmenin, mevcut insan, makine ve malzeme gibi beşeri ve maddi kaynaklarını kullanarak, istenilen kalite, zaman ve en düşük maliyetle üretmek için yaptığı sistemli çabalar üretim yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Üretim yönetimi, işletmenin fonksiyonel alandaki yeteneklerinin ve kaynaklarının gelişimine, sonuçta performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Bir işletmenin, herhangi bir zamandaki rekabet stratejisi, üretim fonksiyonundaki özel talepleri karşılamalı, diğer bir deyişle, bir işletmenin üretim fonksiyonu, stratejik planlarla gerçekleştirilmek istenen görevleri yerine getirecek şekilde tasarlanmalıdır.

<sup>113</sup>D.A.Aaker (1989). Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31 (2), s. 91.

<sup>114</sup>A.K.Kohli ve B.J.Jaworski (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54, s. 1–18.

<sup>115</sup>R.A. Burgelman ve L.R. Sayles (1986). *Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills*. New York: The Free Press, s. 112.

Bunu gerçekleştirecek işletmelerin, hedeflerinin, planlarının ve politikalarının çalışanlarına iletilmesine yardımcı olan ve işletme genelinde bilinçli davranışları güçlendirecek, işletme stratejisine önderlik edecek rehber prensipleri ve köklü tutumları vardır<sup>116</sup>. İşletmenin tüm faaliyetleri arasında tutarlı bir başarı elde etmesi, bu prensiplere, tutumlara ve bunların işletme çalışanları tarafından paylaşılmasına bağlıdır. Böylece üretim, işletmenin kalıcılığı ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. İç girişimcilik, üretim performansının başarıya ulaşmasında olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu başarının sağlanması için, işletmenin uygun miktarda risk alması, proaktif olması ve yenilikçilik eğilimine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, iç girişimciliğin üretim performansını olumlu etkileyeceği beklenmektedir.

### 3. İç Girişimciliğin Boyutları

Literatürde, iç girişimciliğin bileşenleri olarak kabul edilebilecek iç girişimcilik boyutları ile ilgili iki ana yaklaşım bulunmaktadır.

“Girişimcilik eğilimi” yaklaşımı (Entrepreneurial Orientation Approach) olarak adlandırılan ilk yaklaşımın bileşenleri yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak belirtilebilir. Bu akımın öncüleri olarak kabul edilen Miller ve Friesen’in ortaya koydukları<sup>117</sup> iç girişimcilik boyutları yeni ürünler geliştirme, risk alma ve proaktif davranmadır. Covin ve Slevin’in girişimcilik bazlı duruş (entrepreneurial posture) olarak yeniden isimlendirdiği yaklaşımda<sup>118</sup> öngördükleri boyutlar risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma olup, daha sonra Lumpkin ve Dess, bu yaklaşımı girişimcilik bazlı duruş (entrepreneurial posture) olarak tekrar adlandırmış ve boyutları<sup>119</sup> özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma olarak belirtmiştir. Knight’in boyutları<sup>120</sup> yenilikçilik ve

<sup>116</sup>S.C.Wheelwright (1984). Manufacturing strategy: Defining the missing line. *Strategic Management Journal*, 5 (1). s. 77-91.

<sup>117</sup>D.Miller ve P.H.Friesen (1983). Strategy-making and environment. *Strategic Management Journal*, 4, s. 221-235.

<sup>118</sup>Covin ve Slevin (1991). s. 7-25.

<sup>119</sup>Lumpkin ve Dess (1996). s. 135-172.

<sup>120</sup>Knight (1997). s. 213-225.

proaktiflik, Moris ve Kuratko'nun<sup>121</sup> ise yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak belirtilebilir.

İkinci yaklaşım ise, öncülerinin Guth ve Ginsberg<sup>122</sup> ile Zahra<sup>123</sup> olduğu, kurumsal düzeydeki girişimciliği stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik boyutunda inceleyen kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship approach) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım da, ilk yaklaşım gibi yeni bir ürün, yeni bir teknik bulma, kaynakların yeni ve farklı kombinasyonunu yaparak pazarın yapısını değiştirme biçimindeki yenilikçilik kavramına dayanmakta, ancak ilk yaklaşımdan farklı olarak, örgüt düzeyindeki girişimciliğin iki özelliğini vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi, örgüt düzeyindeki girişimciliğin kurumsal iş girişimi faaliyetlerini veya kurulu bir örgütte farklı alanda işlev gören yeni işletmelerin kurulmasını kapsamaması gerektiği, diğeri de stratejinin yeniden tanımlanarak örgütün yeniden düzenlenmesinin aracı olarak stratejik yenilenmeye önem verilmesidir.

Bir işletmenin yeni işlere girmesi, sonuçları belirsizlik taşıyan stratejileri uygulamadaki istekliliği, yeni işler takip etmesi, örgütsel dönüşümünü başarma yeteneğine sahip olması, işletme içinde düşüncelerin özgürce ortaya konulabilmesi, risk alabilmesi, piyasada ilk olması ve yeni rakiplere karşı tepki göstermesi, işletmedeki iç girişimciliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada, her iki yaklaşımın önemli boyutları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

---

<sup>121</sup>M.H.Morris ve D.F.Kuratko (2002). *Corporate Entrepreneurship*. New York: Harcourt College Publishers. s.40.

<sup>122</sup>Guth ve Ginsberg (1990). s. 5-15.

<sup>123</sup>Zahra (1993). s. 319–340.

### 3.1. Yenilikçilik Boyutu

Yenilikçilik, bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi, yenilik de, bu sürecin sonucu olan pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu belirtmektedir<sup>124</sup>.

Günümüzün çok süratli değişen rekabet ortamında işletmelerin yaşayabilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini, üretim ve yönetim süreçlerini sürekli olarak değiştirmeleri, geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Birçok araştırmacıya göre yenilik, iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olup, iç girişimcilik ile yenilik ilişkisini vurgulamak için iç girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadırlar<sup>125</sup>.

Schumpeter’e göre “yaratıcı yıkım” görevini yüklenen girişimci, eskiyi ortadan kaldırarak yenilik yapan kişidir. Yenilik, yeni bir malın ya da hizmetin üretimi, yeni bir yöntemin geliştirilmesi, yeni bir pazarın oluşturulması, yeni bir hammadde kaynağının ortaya çıkarılması ve sektörün yeniden yapılandırılması olarak tanımlanabilir. İşletmelerin karşılaştıkları zorlukları geçmek için buldukları çözümler de yenilikçilik olarak kabul edilmektedir<sup>126</sup>. Bu çözümler, ürünlerde ve hizmetteki gelişmeler olabileceği gibi, diğer işletme fonksiyonlarına yönelik yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerini de kapsayabilir. Yenilik yapmak, işletmelerin değişik alanlarda, daha önce alışık olmadıkları farklı şeyler yaratmalarıdır<sup>127</sup>.

Gerek bağımsız girişimciliğin, gerek iç girişimciliğin en temel boyutu ve girişimin başarısında kilit bileşen olarak değerlendirilen yenilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve koruyabilmeleri için çok önemli bir araçtır. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ve sürekli gelişmenin sağladığı bilgi, rekabet üstünlüğü

<sup>124</sup>M. Akyos (2003). Firma düzeyinde yenilik ve bilgi yönetimi. *KalDer*. 3 (12), s. 17.

<sup>125</sup>J.W.Pearce ve J.W.Carland (1996). Intrapreneurship and innovation in manufacturing firms: An empirical study of performance implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*,1 (2), s. 87.

<sup>126</sup>Knight (1997). s. 213-225.

<sup>127</sup>Morris ve Kuratko (2002).s. 44.

elde etmek ve bunu sürdürmek zorunda olan işletmeleri yenilik yapmaya odaklamakta, işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini, üretim ve yönetim süreçlerini sürekli olarak değiştirmelerini ve yenilemelerini mecbur kılmaktadır<sup>128</sup>. İşletmeler, standart ürünlerini bile yenilikçi süreçlerde üreterek rekabet üstünlüğü kazanabilirler. Bu yenilikçi süreçler daha düşük maliyet, daha hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha yüksek kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri gibi konularda olabilir. Bu duruma, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunda, hem ürün/hizmet yenilikleri, hem de teknolojik/süreç yenilikleri kapsanmaktadır<sup>129</sup>. Ürün-pazar yeniliği, ürün dizaynı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu; teknolojik yenilik de ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma geliştirme, teknik uzmanlık ve sektör bilgisini içermektedir<sup>130</sup>.

Yenilik konusunda bir tanım da “düşünce geliştirme, teknoloji geliştirme, yeni ürün/hizmet veya üretim, yöntem ve teçhizatı üretme ve pazarlama faaliyetlerinin yönetimidir”<sup>131</sup> şekilde yapılmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü yakalayabilecekleri, yeni fikirlerin ticarileştirilmesini amaçlayan yenilikçilik, teknoloji geliştirmeyi ve işleri daha iyi yöntem ve usullerle yapmayı gerektirir.

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları yenilikçilik için zorunlu faaliyetlerdendir. Ancak Ar-Ge sonuçlarının yeniliğe dönüşmesi için işletmenin ve yapanların girişimcilik özellikleri olması gerekir. Ar-Ge'ye ayrılan kaynaklar, yenilik faaliyetlerine verilen önemin göstergesidir. İşletmelerin mühendis, bilim adamı gibi uzman insan kaynaklarına sahip olması, yenilikçilik yeteneğinin yansıması olarak kabul edilebilir. Yenilikçiliği değerlendirmek için kullanılan bir başka ölçü de, yeniliğin bir belgesi olan patent sayısıdır.

---

<sup>128</sup> J-A.Johannessen, B.Olsen ve G.T.Lumpkin (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), s. 20 – 31.

<sup>129</sup> Antoncic ve Hisrich (2003). s.17.

<sup>130</sup> Dess vd. (1997). s. 677-695.

<sup>131</sup> Akyos (2003), s 17.

### 3.2. Risk Alma Boyutu

Girişimcilik literatüründe üzerinde en çok durulan konulardan biri, bireylerin ve örgütlerin risk alma eğilimleridir. Risk alma, bağımsız girişimciliğin olduğu kadar iç girişimciliğin de önemli bir niteliğidir. Kaybetme olasılığı anlamına gelen risk konusunda, bağımsız girişimci ve iç girişimci makul riskler üstlenmede aynı yaklaşımı sergileyebilirler<sup>132</sup>. Bağımsız girişimcilerin özellikleri konusunda yapılan bazı araştırmalarda girişimcilerin risk üstlenebilen bireyler olduğu vurgulanırken, diğer bazı çalışmalarda da girişimcilerin aşırı risk üstlenmedikleri, girişimcilerin aslında makul ve hesaplanabilir riskleri üstlenen bireyler oldukları belirtilmektedir. Girişim başarıları yüksek bireyler ölçülü risk alma eğilimine sahip olup, sonucu tamamen şansa bırakmayarak sonuçlar üzerinde kontrol sağlayabilecekleri riskli durumları yeğlerler. Burada önemli olan belirsizliği kontrol edebilme yeteneği ile sergilenen cesarettir. Bir girişimi başlatmaya karar veren bireyler çok iyi hesap yapmalı, bir takım riskleri algılamalı, olumlu algılananları uygulamaya çalışmalı, gereksiz risk almaktan kaçınmalıdırlar<sup>133</sup>.

İç girişimcilikte risk alma eğilimi, bireyin ve örgütün özelliklerine, karar verilecek durumun yapısına bağlıdır. Eğer birey riskten kaçma eğilimliyse, vereceği kararın olumsuz sonuçları olumlu sonuçlarından daha öncelikli olacaktır. Cesur kararlar almaktan hoşlanan girişimciler daha riskli eylemlerde bulunacaktır. Girişimcilik eğilimindeki işletmelerin de yüksek getiriler sağlamak için borçlanmaları veya büyük kaynaklar ayırmaları, risk alma eğilimlerinin bir göstergesidir. İç girişimci işletmelerin sık sık yeni ürün ve hizmet türü geliştirmeleri, değişik pazarlarda düşük riskli pazarlama denemeleri yaparak daha iyi risk yönettikleri görülmektedir<sup>134</sup>. Örgütlerin sahip oldukları kültürel değerler, risk alma eğilimlerini belirlemektedir. Örgütlerde genellikle belirlilik belirsizliğe, riskten kaçma risk üstlenmeye yeğ tutulmakta, bu durum da risk alma eğilimlerine kısıtlayıcı etki yapmaktadır.

<sup>132</sup>R.D.Hisrich ve M.P.Peters (2002). *Entrepreneurship*. Fifth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin, s.48.

<sup>133</sup>D.F. Kuratko ve R.M. Hodgetts (2001). *Entrepreneurship: a contemporary approach*. Ohio: South-Western Thomson Learning, s. 45.

<sup>134</sup>Antoncic ve Hisrich (2003). s. 17.

### 3.3. Proaktiflik Boyutu

Proaktiflik, bir işletmenin yeni ürünler ve hizmetler, yeni süreç teknolojileri, yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve sunması gibi temel işletme fonksiyonlarında rakiplerini izleme yerine, onlardan önce hareket etmesi, öncülük yapması anlamına gelmektedir. Yeni pazarlarda yer alma, yeni fırsatların peşinden gitme açısından öncülük, iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan proaktiflik kavramıyla ifade edilmektedir<sup>135</sup>. Pazarda ilk olmak ve ilk hareket etmek, pazardaki fırsatlardan yararlanma konusunda üstünlük sağlar. İlk hareket eden işletme, pazardaki fırsatları değerlendirerek yüksek kârlar elde etmek ve marka imajı oluşturmak açısından da öncü olabilir. Proaktif işletme, pazara yeni giriş sürecinde talep yaratmak, trendleri etkilemek anlamında çevreyi şekillendirerek fırsatçı hareket eder. İçinde bulunduğumuz küresel pazarın rekabet koşullarında, işletmelerin başarılı olmaları için yenilikçilikte proaktif olmaları önemlidir<sup>136</sup>.

Sözlüklerde “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme” olarak tanımlanan proaktiflik<sup>137</sup>, işletmenin performans iyileşmesine de katkıda bulunmakta, işletme yönetiminin olayların peşinden gitmesi değil, geleceği öngörerek yön vermesi anlamında da kullanılmaktadır<sup>138</sup>.

İç girişimciliğin önemli bir boyutu olan proaktiflik, işletmelerin davranış eğilimlerini tanımlamak için de kullanılmaktadır. Bu kavram, cesurca riskler alan ve çevrelerine yönelik tepkici davranış yerine aksiyoner davranış sergileyen işletmeleri diğerlerinden ayırmak için kullanılmaktadır. Proaktiflik kavramının, stratejik girişimcilik davranışlarıyla ilgili çalışmalarda, değişen çevresel eğilimlere cevap vermekle birlikte, pazar fırsatları ve deneyimlerine yönelik sürekli bir arayışı ifade etmek için de kullanıldığı görülmektedir. Proaktifliğin

<sup>135</sup>Lumpkin ve Dess (1996). s. 146.

<sup>136</sup>Knight (1997). s. 214.

<sup>137</sup>J.P.Friedmann (1994). *Dictionary of business terms*. Second Edition. New York: Barron's, s.477.

<sup>138</sup>T.Koçel (1995). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.

işlevselleştiği böyle durumlarda ortaya çıkması beklenen davranışlar, işletmedeki mevcut iş yöntemleriyle ilgili yeni gelişmelerin araştırılması, yeni ürün ve markalar çıkarılması, ömrü olgunluk veya düşüş aşamasına gelmiş ürünlerle ilgili çalışmaların sonlandırılmasıdır<sup>139</sup>.

### 3.4. Özerklik Boyutu

Bağımsız girişimciliğin gelişmesi, özgür düşünceli ve hür iradeli bireylerin kararlarını uygulamaları ile başarılabilir. Aynı şekilde, iç girişimciliğin gerçekleşmesi ve gelişmesi için de gerekli olan koşul, yaratıcı ve yeni fikirlere sahip bireylere veya ekiplere işletme içinde özgür ortamın sağlanmasıdır. Özerklik kavramı bu nedenle iç girişimcilik temel boyutlarından olmaktadır. Özerklik, bir birey veya ekibin bir fikri veya bir vizyonu ortaya koymak ve onu başarmak için bağımsız hareket etmek, fırsatları kovalamada kendi kendini yönlendirme imkân ve arzusu taşımak anlamına gelmektedir<sup>140</sup>.

Genel yönetim yazınındaki özerklik kavramı, çalışanların işleriyle ilgili karar verme yetkisine sahip olduklarını, yaptıkları işle ilgili kullanılan yöntem ve malzemelere yönelik çeşitli seçenekler arasından seçme haklarının olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar işlerini programlamak, gerekli araç-gereçlerini seçmek ve çalışma metotlarını belirlemek, kendi performans kriterin karar vermek özgürlüğüne sahip olduklarında işlerine daha bağlı olacakları varsayılmaktadır.

Özerklik, stratejik anlamda kullanıldığında, Ar-Ge faaliyetlerindeki özerklik olarak kendi araştırma gündemini belirleme, operasyonel faaliyetlerde ise sorun belirleme ve kendi karar verdiği araçlarla eyleme geçme serbestisi olarak tanımlanmaktadır<sup>141</sup>. Örgüt düzeyindeki özerkliğin, stratejik özerklik, yönetsel özerklik ve operasyonel özerklik olarak açıklanması da mümkündür. Stratejik özerklik, örgütün hedef, politika ve stratejilerinin seçilmesindeki özgürlüğü; yönetsel özerklik, örgüt içerisindeki bir birimin faaliyetlerini yönetme

<sup>139</sup>Morris ve Kuratko (2002). s. 44.

<sup>140</sup>Lumpkin ve Dess (1996). s. 140.

<sup>141</sup>A.Pinnington ve D.Haslop (1995). Team leader autonomy in new product development. *Management Decision*, 33 (9), s. 5.



özgürlüğünü; operasyonel özerklik, hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra buna yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme özgürlüğünü ifade eder. Bu düzeyde özerkliğe sahip kişi veya ekipler, belirli ürün ve hizmet alanlarıyla ilgili teknik görevlerden de sorumlu olurlar<sup>142</sup>.

İşletmelerdeki özerklik dereceleri, fonksiyonların büyüklüğüne, yönetim biçimine veya sahiplik gibi nedenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, karar vericinin sahip-yönetici olduğu bir işletmede özerklik, doğal olarak sahiplik hakkı olarak değerlendirilebilmekte, özerkliğin alanı örgütsel büyüklükle ilişkili olarak merkezileşme derecesi veya yetki devrine bağlı olabilmektedir. Bazı büyük işletmelerin, iç girişimciliği geliştirmek amacıyla hiyerarşi basamaklarını azalttıkları, uygulamacı birimlere daha fazla yetki verdikleri görülmektedir. Bu değişimler, özerkliği geliştirici eylemler olmasına karşın, işletmeler, gerçek özerkliği hayata geçirmek ve çalışanlarının gerçek hayatta özerkliklerini desteklemek, yeni durumların reddedilmesine neden olacak kurumsal norm veya kaynak sınırlamalarından korumak zorundadır<sup>143</sup>.

Çok uluslu işletmelerin değişik ülkelerdeki şubelerine verdikleri özerkliğin, iç girişimcilik faaliyetlerine olumlu etkisi olduğu açıktır. Ana şirkete bağlı şube yöneticileri yerel pazarı daha iyi tanıdıkları, ihtiyaç ve beklentileri daha yakından bildiklerinden ötürü, kendilerine tanınan özerklik, onları yenilikçi faaliyetler başlatmaya motive etmekte, yenilikçi ve riskli projeleri keşfetmek, desteklemek ve uygulamak konularında istek oluşmasını sağlamaktadır. İşletmelerin özerklik derecelerini belirlemek için önemli kararlardaki biçimsel politika ve prosedürlerin etkisine, örgüt yapısındaki otoritenin belirginliğine, yazılı ve biçimsel planların yoğunluğuna, bütçelerinin günlük kararlara tesirine, her görev için biçimsel iş tanımlarının yapılıp yapılmadığına bakılmaktadır. Çalışanların işlerini yaparken serbest karar almaları, yöntemlerini seçmeleri, öz değerlendirme ve yeteneklerini kullanma konularında kendilerini özerk hissetme düzeyleri de

<sup>142</sup>J.A.Raelin (1989). An anatomy of autonomy: Managing professionals. *The Academy of Management Executive*. III (3). s. 216.

<sup>143</sup>Lumpkin ve Dess (1996). s. 142.

özerklik derecesini belirlemektedir<sup>144</sup>.

### 3.5. Yeni İş Girişimi Başlatma Boyutu

Günümüzde üretilen mal ve hizmetlerin yaşam süreleri giderek kısalmakta, değişim hızları ise artmaktadır. Bu yüzden, iç girişimciliğin bir boyutu olarak ele alınarı mevcut örgüt içerisinde “yeni iş veya işletme girişimleri” kavramı<sup>145</sup>, işletmelerin yeni rekabet üstünlüğü kazanmaları, stratejik hedeflerine daha kolay ulaşmaları, olgunluk aşamasına gelmiş işletmelerin hayatta kalmaya devam etmelerinin sağlanması, işletmelerin yeni ve daha canlı bir ruh kazanmaları için önemli bir araçtır. Yeni iş girişimi başlatan iç girişimci işletmeler, yeni teknolojilere uygun beceri ve yetenekler edinerek, pazardaki öncülüğünü korumaya devam edebilir. Zira yeni iş girişimleri başlatma, iç girişimciliğin kendini yenileme ve rekabetçi üstünlük elde etme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapılmaktadır. Yeni iş girişimi başlatma sırasında yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, stratejik yenilenme, rekabetçi girişkenlik gibi diğer iç girişimcilik boyutlarının gerekli koşullar olarak değerlendirilerek sürekli gündemde tutulma zorunluluğundan dolayı, birlikte ele alınmaları gerekmektedir.

Yeni iş girişimciliği ile, işletmenin ürün ve hizmetlerinin yeniden tanımlanmasıyla veya yeni pazarların geliştirilmesiyle, mevcut örgüt içerisinde yeni işler ortaya çıkarılmakta veya yaratılmaktadır<sup>146</sup>. İçsel girişimcilik, özerk iş birimi yaratma, işletme düzeyli girişimcilik ve kurum girişimciliği gibi terimlerle ifade edilen yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, mevcut bir işletme içerisinde veya ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulmuş, özerk veya yarı özerk birimler veya işletmelerdir. Bazı işletmeler, genellikle kendi hâkimiyet alanları içerisinde içinde, “kuluçka girişimciliği” (incubative entrepreneurship) olarak adlandırılan, özel olarak

<sup>144</sup>Culhane (2003). The entrepreneurial orientation-performance linkage in high technology firms: An international comparative study. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Massachusetts: Graduate School of The University of Massachusetts Amherst. s. 142.

<sup>145</sup>Guth ve Ginsenberg (1990). s. 5-15.

<sup>146</sup>J.M.Stopford ve C.W.F.Baden-Fuller (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15 (7), s. 521-536.

girişimcilik fikir ve çabalarının yaratıldığı birimler oluşturmaktadırlar<sup>147</sup>.

Büyüme isteyen işletmelerin en yaygın başvurdukları yöntemlerden bazıları, şirketler ve birimlerarası birleşmeler, satın almalar ve ortak girişim kurma gibi uygulamalardır. Yöneticilerin takip ettikleri diğer bir yöntem de, işletme içinden “yeni iş girişi” başlatma çabalarıdır. İşletmeyi yeni girişimi kurmaya yönlendiren faktörler, karlılığının artırılması, stratejik yenilenme, yenilik çabalarının canlandırılması istekleridir. İç girişimciliğin “yeni iş girişimciliği” boyutu, “stratejik yenilenme” boyutu ile birlikte işletmelerin yenilenme süreci olarak kabul edilebilir<sup>148</sup>. “Yeni iş geliştirme girişi” boyutu, ürün, teknolojik ve yönetsel süreçler ile pazar koşullarının yeniden belirlenmesi yoluyla yaratılan yeni işleri kapsamaktadır. İşletmenin mevcut ürün ve hizmetlerinin yeniden belirlenmesi, onların yeni süreçler ve teknolojiler geliştirme yoluyla yenilenmeleri anlamına gelir. Yeni ürün ve yeni pazar geliştirilmesiyle ilgili işlerin yenilenmesi, işletmenin durumuna birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler, içsel geliştirmeler olarak yansiyabilir<sup>149</sup>.

Yeni iş girişimlerinin kazanç getirici konuma gelinceye kadar bir kaç yıl geçmesine, beklenen yararların elde edilmesinin bir garantisinin olmamasına karşın, işletmenin performansına olumlu etkisi vardır. Yeni iş girişimleri bir dizi aşamadan geçerek olgunlaşmakta ve dinamik bir yapıya sahip olmaktadır. Bu yeni iş girişimlerinin performansının temel belirleyicileri, gelişim süreçleri boyunca ortaya çıkan dönüm noktalarına veya kritik eşiklere yönelik yapılan müdahaleler veya değerlendirmelerdir<sup>150</sup>.

<sup>147</sup>Antoncic ve.Hisrich (2003). s. 16.

<sup>148</sup>S.A. Zahra (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4), s. 319-340.

<sup>149</sup>Zahra (1991). s. 261.

<sup>150</sup>S.Thornhill ve R.Amit (2001). A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 16 (1), s. 25-50.

### 3.6. Kendini Yenileme/Stratejik Yenilenme Boyutu

Yoğun küresel rekabet nedeniyle işletme ömürlerinin kısalması, işletmeleri hayatta kalma konusunda önlemler almaya zorlamaktadır. Daha birkaç yıl önce kurulmuş pek çok işletmenin ciroları yüz milyar dolarlarla ifade edilmekte, yine birkaç yıl önce dünyanın ilk 500 şirketi arasında olan işletmeler ekonomik yaşamdaki çekilmektedir. Bu işletmelerin sergiledikleri başarı ve başarısızlıklar birçok faktörle ilişkilendirilerek açıklanabilir. Bunların başında iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan ve stratejik yönetim literatüründe de sıklıkla konu edilen işletmelerin “kendilerini yenilemeleri” veya “stratejik yenileme” faktörü gelmektedir. Stratejik yenilenmenin amacı, bir işletmenin stratejilerinin yenilenmesi yoluyla çevresine daha duyarlı hale gelmesini sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Başarılı işletmeler, amaçlarını, stratejilerini ve kaynaklarını yeniden tanımlayarak çevrenin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve eğilimlerine duyarlı hale gelmişlerdir. Stratejik yenilenme, bir durumdan başka bir duruma doğru bağımsız bir değişim yerine, yoğun rekabet nedeniyle devamlılık gösteren bir değişim durumunu anlatmaktadır<sup>151</sup>. Stratejik yenilenme, işletmenin kurulmasının ana nedeni olan “kilit fikirlerin” yenilenmesi yoluyla işletmenin dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Buradaki kilit fikirler terimi, işletmenin temel yeteneklerini belirtmektedir<sup>152</sup>. Bu temel yetenekler zamanla gelişip olgunlaşmaktadır. Bir temel yeteneğin oluşturularak uygulanması, işletme verimliliğini ve performansını artırırken beraberinde bağımlılık ve atalet getirmektedir. Burada atalet (dinginlik), örgütte geçerli olan stratejiye bağlılıktır. İşletmelerde ortaya çıkan bu atalet, yenilenmek için değişim ihtiyacı yaratır. Bu ihtiyaç, işletmeyi sürekli olarak mevcut stratejilerini yenilemeye zorlar. Bu açıdan “stratejik yenilenme” evrimsel bir süreç olup, süreklilik göstermeyen “stratejik değişim” teriminin yerini almıştır<sup>153</sup>. Stratejik yenilenme, içinde mevcut fırsatların değerlendirildiği ve geleceğe yönelik girişimlerin ele alındığı bir mekanizmadır.

<sup>151</sup>H.W.Volberda vd. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multiunit firms. *Long Range Planning*, 34, s. 160-161.

<sup>152</sup>Guth ve Ginsberg (1990). s. 5.

<sup>153</sup>J.O.Huff vd. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13, s. 55-75.

İç girişimcilik, mevcut örgüt içerisinde “yeni iş girişimleri”nin başlatılması ve örgütün temel yeteneklerinin ile kilit fikirlerinin yenilenmesi yoluyla örgütün yenilenmesi anlamına gelen “kendini yenileme” ya da “stratejik yenilenme” boyutlarının şekillendirdiği bir süreçtir<sup>154</sup>. Strateji literatüründe iç girişimcilik için yapılan bir tanım, “mevcut örgütlerde yeni işlerin yaratılması”, bir diğer tanım “mevcut örgütlerin dönüşümü veya yenilenmesiyle ilgili daha geniş kapsamlı faaliyetler”, bir diğer tanım ise “sektördeki rekabet kurallarını değiştirmeye dönük çabaların yer aldığı faaliyetler” şeklindedir. Yenilenme, işletmelerin rekabet edebilme ve riskler üstlenebilme yeteneklerini artırmakta ve geliştirmektedir. İşletmedeki iş kavramının yeniden tanımlanması, düzenlenmesi ve değişim, yenilenmeyi gösteren faktörlerdir.

İç girişimciliği ve yenilikçiliği teşvik eden yeni örgüt yapılarının geliştirilmesi ve işletmeye uyarlanması, içsel iletişimin iyileştirilmesi, yenilikçiliği kolaylaştıracak diğer iç sistemlerin kurulması için işletme prosedürlerinin gözden geçirilmesi sağlanmalıdır. Yapılması gereken önemli değişimlerden biri de organik örgüt yapısının kurulmasıdır. Bu değişimler, işletmeyi daha enerjik yaparak onu dış çevresine daha duyarlı hale getirecek, etraftaki fırsat ve tehditleri daha hızlı ayırt ederek onlara yaratıcı tepkiler vermesini sağlayacaktır. Stratejik yenilenme ile işletmenin temel değerlerine yeniden odaklanıldığından, ortaya çıkan yeni görüş ve değerler, işletmenin proaktif davranışlarını ve rekabet eğilimini belirleyecektir. Bunun gibi değişimler, yenilenme sürecinin tamamlayıcı bir parçasıdır<sup>155</sup>.

### 3.7. Rekabetçi Girişkenlik Boyutu

İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlardaki başarıları, rekabetçi eğilimlerine bağlıdır. Bir işletmenin rekabetçiliği, rakipleri karşısında sahip olduğu kaynaklara ve ürün maliyetlerine bağlıdır. Bunlar, işletmenin pazarda başarılı

<sup>154</sup> Guth ve. Ginsenberg (1990). s. 5.

<sup>155</sup> Zahra (1993). s. 321.

olma yeteneğini etkiler<sup>156</sup>.

Bazı lider işletmelerin, sağlam pazar konumlarını, kârlarını ve hissedarlarının çıkarlarını sürdürmek için proaktif, girişken ve rakiplerini zorlayan rekabet sergiledikleri görülmektedir. Bu işletmelerin başarılarında, sahip oldukları tasarım ve üretim kaynaklarının, teknolojilerinin ve süreçlerinin değerlendirilme becerileri belirleyici olmaktadır. İç girişimci işletmelerin başlattıkları yeni girişimler, yaptıkları ana işlerden daha çok başarısızlık riski taşıdığından, rekabetçi girişkenlik, iç girişimciliğin boyutları arasında özel önem kazanmaktadır. Rekabetçi ruha sahip işletmeler, rakiplerinden daha üstün performans sergilemeleri konusunda çalışanlarını cesaretlendirerek yeni girişimler sergilemede ve pazara sunmada yaratıcı, girişken ve cesur hareket edecektir.

Rekabet gücü, işletmenin müşterilere sunduğu mal ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmesini sürdürülebilir kılma yeteneği olarak tanımlanmakta, rekabetçi üstünlük kavramı da, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak, rakipleri karşısında pazar avantajı elde etmesi anlamına da gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın rakipler karşısında fiyat ve kalite üstünlüğü elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap verebilmek gibi birçok yolu bulunmaktadır. İşletmelerin pazarda izleyecekleri rekabet stratejileri, rekabetçi üstünlük elde etmede önemli rol oynar. Bu stratejiler, (1) maliyet avantajına dayalı rekabet stratejisi, ürün farklılaşmasına dayalı rekabet stratejisi ve bu iki yaklaşım kapsamında yalnızca belli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejisi olarak üç genel strateji olarak ele alınmaktadır. İşletmenin sektördeki pozisyonuna dayalı stratejiler, (2) rekabet avantajının kilit noktası işletmelerin rakiplerine göre sahip oldukları kaynaklardaki farklılık ve üstünlükler oluşturduğu kaynaklara ve yeteneklere dayalı stratejiler ve (3) büyüme yönelimli stratejik işbirliklerine dayalı rekabet stratejileri olarak sınıflandırılabilir.

<sup>156</sup>I.F.Wilkinson vd. (2000). International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective. *Journal of World Business*, 35 (3), s. 275.

Rekabetçi girişkenlik, bir işletmenin pazara girebilmek veya pazardaki durumunu güçlendirmek için rakiplerine meydan okumasını, sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarını ifade etmektedir. Pazara ilk girenler için geçerli rekabetçi girişkenlik biçimlerine örnek olarak, sektör liderlerine meydan okumaya yönelik geleneksel olmayan taktikler benimseme, rakibin zayıf yönlerini analiz ederek onlara yoğunlaşma ve yüksek katma değeri olan ürünlere odaklanma taktikleri verilmektedir. Girişken rekabet anlayışını benimseyenler için üç yaklaşım ileri sürülmektedir. Bunlar, kaynakların yeniden düzenlenmesi açısından “işlerin alışılmışın dışında farklı biçimlerde yapılması”; ürün, hizmet ve pazarlama kanalları veya bunlarla ilgili sahanın yeniden tanımlanması anlamına gelen “içeriğin değiştirilmesi” ve “sektör liderinden daha fazla harcamalarda bulunma” olarak ifade edilmektedir. İç girişimci işletmelerde ortaya çıkan olumlu değişimlerin büyük bir bölümünün girişken rekabet çabalarına bağlı olduğu görülmüştür<sup>157</sup>.

Rekabetçi girişkenlik, proaktif davranışlar ile yenilikçi çabaların birleştirilerek, bir işletmenin pazardaki rakipleri yakalamaya ve onlara egemen olmaya yönelik, niyet ve arzusunu yansıtan yönetsel eğilim olarak tanımlanmaktadır<sup>158</sup>. Bazı araştırmacılar rekabetçi girişkenlik ile proaktifliği iç girişimciliğin bir boyutu olarak ele alırken<sup>159</sup>, bazı araştırmacılar da bu özellikleri farklı iki boyutta ele almaktadırlar<sup>160</sup>. “Proaktiflik” pazardaki fırsatları değerlendirmede öncü hareket etmek, fırsatlara yönelik bir tepki veya onları değerlendirmeye yönelik bir davranış iken, “rekabetçi girişkenlik”, işletmenin rakiplerine yönelik davranışlarıyla ilgili, pazardaki tehditleri ortadan kaldırmaya yönelik bir terimdir. Bu yüzden, iç girişimciliğin birbiriyle ilişkili iki ayrı boyutu olarak ele alınmaları daha uygun olacaktır<sup>161</sup>.

<sup>157</sup>Lumpkin ve Dess (1996). s. 149.

<sup>158</sup>J.G.Covin ve T.J.Covin (1990). Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*,14 (4), s. 35-50.

<sup>159</sup>Miller ve Friesen (1983). s. 221-235.

<sup>160</sup>Antoncic ve Hisrich (2003). s. 7.

<sup>161</sup>Lumpkin ve Dess (1996) .s. 150.

Uygulamada, rekabetçi girişkenlik çeşitli şekillerde izlenmektedir. Bazı işletmeler, rakiplerine karşı “yaşa ve yaşat” anlayışında yumuşak bir tutum izlerken, bazıları da “çöz ve boz” yaklaşımında daha şiddetli bir rekabet anlayışı benimsemektedirler. Şiddetli rekabet anlayışı olan işletmeler, çok iddialı pazar payı hedefleri belirlemekte, bu hedeflere ulaşmak için fiyatlarda indirim gitme, kârlardan fedakarlık etme, rakiplerden daha fazla pazarlama, ürün ve hizmet kalitesine veya üretim kapasitesine yönelik harcamalarda bulunma gibi cesaretli adımlar atmaktadırlar.

#### 4. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik, var olan bir örgüt içerisinde, mevcut durum ile olması gereken arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu için, girişimcilik süreci içerisinde her örgütün karşı karşıya kalacağı unsurlar farklı olabilir. Bununla birlikte, girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etme ve bir örgüt içindeki kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi vardır. Bu nedenle, girişimcilik süreci, fırsat, kaynak ve örgüt şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin merkezinde ise, değer yaratmak amacıyla bu üç temel unsuru bir araya getiren iç girişimci yer alır.

Girişimsel davranış, çevrenin yarattığı açıklanmamış fırsatların açıklanması veya işlerin daha iyi veya daha farklı yapılabilmesi için var olan olasılıkların tanımlanması ile başlar. Örgüt açısından fırsat, yenilik yapmak ve değer yaratmak için örgüte eşsiz ve farklı olanaklar sağlayan dışsal çevredeki oluşumlar veya değişimlerdir<sup>162</sup>. Fırsat, faaliyet gösterilen pazarda diğer örgütler tarafından doldurulmamış olan bir boşluk, bir şeyi farklı ve daha iyi yapmak için bir şans ve müşterilere daha iyi hizmet verme potansiyeli olarak görülebilir<sup>163</sup>.

İç girişimciliğin önündeki en büyük engellerden birisi, önemli gelişmelerin yaşandığı pazarlarda, işletmelerin mevcut geleneksel yönetim tekniklerini

<sup>162</sup>M.Coulter (2001). *Entrepreneurship in action*. New Jersey: Prentice Hall Inc., s. 53.

<sup>163</sup>P.A.Wickham (2001). *Strategic entrepreneurship*. London: Prentice Hall Inc., s. 38.



kullanmasıdır. Geleneksel yönetim tekniklerinin, bireysel yaratıcılığı ve girişimciliği olumsuz yönde etkilediğini düşünerek örgütlerin yönetim felsefelerini analiz etmelerinde yarar vardır. Eğer örgüt, yönetim teknikleri ve kurumsal kültür açısından eskimiş ve kendini yenileyememişse, böyle bir örgütte yeni değerler üretmek, yeni kültürler oluşturmak ve yeni fırsatlar yakalayabilmek için eski çalışma yapılarının sadece gözden geçirilmesi yeterli olmayabilir. Yapılan araştırmaların bazılarında, bu yönde önemli bulgular vardır. Yapılan bir araştırmada, soyut faktörler adı verilen işletme içindeki baskın değerlerin işletme girişimciliğini önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir<sup>164</sup>. Yönetici kadrosunda bulunanlar açısından, iç girişimciliğin önündeki engellerin anlaşılması önemlidir. Yöneticilerin, yenilikçiliğin artmasına yardımcı olmak için öncelikle bu engelleri kavramaları ve alternatif yönetsel yaklaşımları bulup uygulamaları gerekmektedir<sup>165</sup>.

Girişimcilik davranışının gerçekleşmesi istenen işletmelerde, girişimcilik düşüncesinin gelişmesini engelleyen ve çalışanların girişimcilik davranışından kaçınmalarına neden olan uygulamalardan uzak durmak gerekir. Girişimci örgütler, sürekli iyileşmeye önem veren kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlarda personel devir hızı düşük, moraller yüksek ve verimlilik fazladır. Örgütlerde, iyileşmenin önündeki engel olarak güvensiz ortam, iletişim eksikliği, yetkilendirilmemiş çalışanlar, düşük öz saygı, iletişimin eksikliği ya da yetersizliği, destek eksikliği ve yapıcı olmaktan çok yıkıcı bir iklimin varlığı görülmektedir. Bu nedenle, iyileşmeyi kolaylaştırmak için güvenli bir ortam yaratılıp iletişim geliştirilmeli, insanlar yetkilendirilmeli, çalışanlara umut aşılanmalı ve başarılar takdir edilmelidir<sup>166</sup>.

<sup>164</sup>Zahra (1991). s. 259- 286.

<sup>165</sup>Skyes ve Block (1989). s. 159- 167.

<sup>166</sup>M.J.Warner ve L.K.Pyle (1998). Çabuk iyileşmek için. *Executive Excellence*, 2 (20), s.21.

## 5. İç Girişimcilik ve Belirleyicileri

Literatürde iç girişimciliği belirleyen faktörlerin iki temel grupta ele alındığı görülmektedir. Birinci grupta örgüt içi çevreye ilişkin içsel ve dışsal özelliklerin yer aldığı örgütsel belirleyiciler, ikinci grupta örgütün dış çevresine ilişkin faktörlerin bulunduğu çevresel belirleyiciler yer almaktadır<sup>167</sup>. Her iki grupta yer alan çalışmalarda “işletme performansı”, iç girişimciliğe bağlı bir değişken olarak ele alınmaktadır. İç girişimcilik ile belirleyicileri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi birçok araştırmacının incelediği görülmektedir. Bu çalışmalarda, çevresel ve örgütsel belirleyicilerin iç girişimcilik boyutları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

### 5.1. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler

Genel anlamıyla çevre, faaliyet halindeki örgütü etkileyen fiili ve potansiyel tüm faktörleri temsil etmektedir. Aralarında birkaç 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<sup>168</sup>. Bu nedenle örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerine uyum yeteneklerine bağlıdır. Zira değişim neticesinde oluşan karmaşıklık ve belirsiz ortam, örgütlerin çevrelerine daha duyarlı olmalarını ve uyum sağlamalarını gerektirir.

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<sup>169</sup>. Bu nedenle, çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri, örgütlerin girişim yönelimini destekler

<sup>167</sup> Antoncic ve Hisrich (2001). s. 497.

<sup>168</sup> L.J.Mullins (1985). *Management and Organizational Behaviour*. London: Pitman Publishing, s.70-72.

<sup>169</sup> J.L.A.Thompson (1999). Strategic perspective entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5 (6), s. 279.

veya engelleyebilir.

Dış çevrede ortaya çıkan olumsuz gelişmeler de örgüt içi girişimcilik açısından son derece önemlidir<sup>170</sup>. Bu gelişmelere örnek olarak radikal endüstri değişimleri, endüstri üzerindeki düzenleyici engeller, pazar fırsatlarının azlığı, pazar ve ürünle ilgili belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet, verilebilir. Bu tür gelişmeler, iç girişimciliği hızlandıran gelişmelerdir.

Araştırmacılar, durumsallık modelleri oluşturarak veya bazı kavramsal modeller kullanarak, dışsal çevre değişkenlerini de kapsayan iç girişimcilik ve sonuçlarını açıklamaya ve tahmin etmeye çalışmışlardır. Yapılan çalışmalarda, iç girişimciliği etkileme açısından, dışsal çevre önemli bir belirleyici olarak ele alınmaktadır<sup>171</sup>. Bu çalışmalar, önemli çevresel değişimlerin stratejilerde tesadüf olmayan belirli değişikliklere yol açtığı, çevrenin dinamikliği ve saldırganlığı arttıkça daha fazla işletmenin girişimsel çabalara başladıkları ve sektör yapısının başarılı yeni girişimlere yönelik fırsatları etkilediği şeklinde özetlenebilir. Başka bir ifadeyle, iç girişimciliğe temel oluşturan sektördeki rekabet yapıları ve teknolojik değişimler ile yeni ürün ve hizmetlere yönelik fırsatlar, yeni teknolojilerin geliştirilmesi veya başkaları tarafından geliştirilen teknolojilerin ticarileştirilmesi sonucunda doğmaktadır.

Önceden tahmin edilememesi anlamındaki belirsizlik, dinamiklik ve heterojenlik gibi bir takım boyutlarla karakterize edilen çevre, örgütler için bir belirsizlik unsuru olarak ele alınmaktadır. Örneğin bazı çalışmalar, yüksek teknoloji veya dinamik çevrelerde rekabet eden işletmelerin risk alma, yenilikçilik, proaktif strateji ve taktikler yoluyla bu zor koşulların üstesinden geldiklerini açıklamaktadır. Yine bazı araştırmalar da, çevresel belirsizliklerin, dinamizmin ve heterojenliğin, bir işletmenin girişimsel başarısı ve yenilikçiliğiyle pozitif ilişkisini ortaya koymuştur<sup>172</sup>. Benzer biçimde, saldırgan çevrelerde yani yüksek rekabet yoğunluğunun yaşandığı, belirsiz ve heterojen bir ortamda rekabet eden

<sup>170</sup>Thompson (1999). s. 280.

<sup>171</sup>Guth ve Ginsenberg (1990). s. 7.

<sup>172</sup>Dess vd. (1997). s. 680.

ve girişimsel pozisyon sergileyen işletmelerin yüksek performans sergiledikleri de belirtilmiştir<sup>173</sup>.

İşletmeler dışsal çevrelerine proaktif olarak, önceden veya tepki olarak sonradan yenilikte bulunur ve girişimler başlatırlar. Bu çevre, işletmelere yönelik hem tehditler, hem de yeni fırsatlar sunmaktadır. İşletmeler de, iç girişimcilik yoluyla yaratıcı bir biçimde bu tehditlere ve fırsatlara karşılık vermek zorundadır. Çevre, bu özelliklerinin yanında, işletmelerin yeni ürünler geliştirmesi için zengin bir fikir kaynağı olarak da hizmet vermektedir<sup>174</sup>. Bu özelliklere sahip bir çevre, işletme yöneticilerinin iç girişimcilik çabalarında önemli bir rol oynamaktadır. İlk olarak, yöneticilerin bu özelliklere sahip bir çevre algılamaları, işletmenin yüz yüze olduğu konuları tanımlamada ve yapacağı eylemlerde belirleyici olmaktadır. İkinci olarak, sektör içi ve sektörler arası çevrelerin heterojen yapıları örgütlerin buldukları sektörün sınırlarını ve faaliyet alanlarını yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir. Üçüncü olarak da, bu tür bir çevre algılamasının başarılması, çok boyutlu bir bakış açısını gerektirmektedir. Literatürde çok boyutlu bir sınıflandırmaya tabi tutulan çevresel özellikleri, yöneticilerin kavraması oldukça kapsamlı bir iştir. Çünkü yöneticiler, buldukları çevreyi algılamaya çalışırken çok boyutlu olduğunu da göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Bu boyutlar genel olarak, elverişlilik (cömertlik), saldırganlık ve heterojenlik olarak kategorize edilmektedir<sup>175</sup>.

Çevresel elverişlilik, bir sektörde iç girişimciliğe ve yenilik yapmaya dönük fırsatların bolluğunu belirtmektedir. Çok boyutlu bir kavram olarak ele alınan çevresel elverişlilik, çevresel dinamizmi, teknolojik fırsatların bolluğunu, sektörel büyümeyi ve yeni ürünlere yönelik var olan talebi kapsamaktadır. Bu boyutlar, işletmeyi iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye çeken özellikler olarak da değerlendirilebilir.

Çevresel saldırganlık ise, işletmeleri iç girişimciliğe iten diğer önemli bir kaynak

<sup>173</sup>Zahra ve Covin (1995). s. 48.

<sup>174</sup>Zahra (1991). s. 260.

<sup>175</sup>Zahra (1993). s. 322.

varyasyonu olarak tanımlanabilir. Saldırganlık, işletmenin faaliyetlerine yönelik çevresel güçlerin elverişsizliğini (aleyhteliğini) göstermektedir. İşletme için bu çevresel aleyhtarlık, sektördeki radikal değişimlerden ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan kaynaklanmaktadır. Bunlarla baş etmenin yolu, işletmedeki iç girişimcilik düzeyini yükseltmekten geçmektedir. Yani, bu faktörler işletmeyi iç girişimcilik faaliyetleri sergilemeye zorlamaktadır<sup>176</sup>. Çevresel heterojenlikteki artış, işletmeleri iç girişimcilik faaliyetlerini uygulamaya hem itmekte hem de çekmektedir. Heterojenlik, işletme tarafından hizmet sunulan müşteri beklentilerindeki farklılık ve farklı pazar alanları arasındaki beklentilerde ortaya çıkan farklılıklar anlamındadır. Ortaya çıkan bu farklılıklar, işletmelere ek yenilikler yaratmak ve yeni pazar geliştirmek için pek çok yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu anlamda heterojenlik, işletmenin hizmet vereceği farklı özelliklere ve ihtiyaçlara sahip çok yönlü pazar segmentlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır<sup>177</sup>.

## 5.2. İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt Yapısı İle İlgili Faktörler

Bir işletme büyüdükçe yönetim kademelerinin sayısı da artmakta, buna bağlı olarak çalışanların görevleri kesin çizgilerle belirlenmektedir, Ayrıca iş süreçleri standartlaştırılarak örgüt biçimsel kurallara göre yönetilmeye başlanır. Bu tür örgütlerde esneklik, yaratıcılık ve risk alma konusundaki istek de azalmaktadır. Literatürde bürokratik olarak tanımlanan bu tür yapılar, iç girişimcilik anlayışına uyum sağlayamazlar.

İç girişimciliği olumlu yönde etkileyen örgüt özelliklerinin en yaygınları, bundan sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

---

<sup>176</sup>Zahra (1993). s. 323.

<sup>177</sup>Zahra (1991). s. 263.

## İkinci Bölüm

### İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

#### 1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin başarılı iç girişimcilik faaliyetlerinin oluşturulmasındaki önemi çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. İç girişimcilik faaliyetleri, yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme, yeni işlere girme, sistem içinde radikal değişiklikler yapma, sonucu tam olarak belli olmayan işlere girme ve fırsatları takip ederek ilk olma gibi çabalardan oluşur. İç girişimcilik faaliyetlerinde, sürekli çevre ile etkileşim halinde bulunulan bir süreç söz konusudur. Bir işletmede, iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması ve faaliyetlerin başarıyla uygulanması, iç ve dış çevre koşullarının bu çalışmaları desteklemesine bağlıdır. Dolayısıyla, iç ve dış çevre, iç girişimciliğin başarısı üzerinde önemli bir role sahiptir denilebilir<sup>178</sup>.

İç girişimciliğin örgütsel belirleyicileri, “maddî” ve “maddî olmayan” değişkenler olarak iki gruba ayrılmıştır<sup>179</sup>. Maddî değişkenler, biçimsel örgüt özelliklerinden iletişim, kontrol mekanizması, çevresel tarama mekanizması gibi değişkenleri içerirken, maddî olmayan özellikler de örgütün, başta yerleşik inanç sistemi olmak üzere, hâkim örgütsel değerlerini içermektedir. Bu değerler, bir işletmenin kendisini ve dış dünyayı değerlendirmesinde belirleyicidir. Maddî ve maddî olmayan bu değişkenler, yerine göre iç girişimciliği destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedirler<sup>180</sup>. Bu sınıflandırmaya benzer şekilde, başka bir sınıflamada da, iç girişimcilik üzerinde belirleyici olan örgüt içi bağımsız değişkenler, üst yönetimin değer yargıları, örgüt kültürü, örgüt kaynakları, örgüt

<sup>178</sup> J.Heinonen ve K.Korvela (2006) *How about measuring intrapreneurship.* <http://www.tukkk.fi/pki/> (Erişim Tarihi: 03.06.2009). s.4.

<sup>179</sup> Zahra (1991) s. 266.

<sup>180</sup> Ağca ve Kurt (2007). s.102.

yetenekleri ve örgüt yapısı olarak belirtilmiştir<sup>181</sup>.

Yapılan tüm bu çalışmalar sonucu, işletme girişimciliğini besleyen ve gelişimini sağlayan ana faktörler ve iç girişimcilikle olan ilişkileri aşağıdaki paragraflarda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1.1. İçsel İletişim

İletişim, bireyler arası teması temin ederek bilgi alış-verişinde bulunmalarını, böylece birbirlerinin tutum ve davranışlarını pekiştirmelerini ya da değiştirmelerini sağlayarak onların çevreleriyle etkileşime geçmelerine, çevrelerini yönetmelerine olanak tanıyan sembolik bir süreçtir<sup>182</sup>. Ayrıca, iletişim, bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek olan ortak amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan ortak bir anlayışın geliştirilmesinde etkili olması nedeniyle bir örgütün başarısı ve başarısızlığında en etkin süreç olarak da tanımlanabilir.

Bir örgütün çalışanları ve çeşitli birimleri arasında mesaj alış verişi olan iletişimin yokluğunda örgütlerin varlığından bahsedilemez<sup>183</sup>. Bir araştırma<sup>184</sup> içsel iletişimi “örgüt içinde bilgi ve düşüncelerin değişimi” olarak tanımlarken, bir başkasına<sup>185</sup> göre içsel iletişim, örgütteki tüm çalışanlar için saygın bir atmosfer oluşturmakla ilgilidir. İletişim, örgütlerde insan kaynaklarının etkililiği, çalışanların davranışlarına ve tutumlarına etkide bulunma, örgüte ve işe ilişkin tatmin, motivasyon, kurumsal değişim süreci, kurumsal bağlılık konularında vazgeçilemez bir rol üstlenmektedir<sup>186</sup>. Yapılan birtakım çalışmalarda, örgütlerdeki iletişim sıklığı ve kalitesinin iç girişimciliği olumlu olarak etkileyeceği

<sup>181</sup>J.G.Covin ve D.P.Slevin (1989). Strategic management of small firm in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), s. 75–87.

<sup>182</sup>C.L Book vd. (1980). *Human communication: Principles, contexts, and skills*. NewYork: St. Martin's Press, s. 87.

<sup>183</sup>Ağca (2005). s.123.

<sup>184</sup>L.B.Courtland ve J.V.Thill (2000). *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice-Hall. S. 62.

<sup>185</sup>P.A.Argenti (2003). *Corporate Communication*. New York: McGraw Hill, s. 43.

<sup>186</sup>Z. Sabuncuoğlu ve M Gümüş (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları, s. 85.

sonucu bulunmuştur<sup>187</sup>. İletişim, bir yandan yöneticilerin ve çalışanların yeni fikirlerini açığa çıkarırken, diğer yandan dikkatlerin dış çevredeki fırsat ve tehditler üzerine çevrilmesini sağlar. Ayrıca, değişik birimlerde çalışanları, iç girişimcilik çalışmalarını en iyi şekilde gerçekleştirmeleri için bir araya getirir<sup>188</sup>. İşletmelerde iletişim formal ve/veya informal olarak gerçekleştirilir. Her iki iletişim şekli de iç girişimciliğin başarısı için önemlidir. Ancak, iç girişimcilik açısından, kontrolü ve yönlendirilmesi daha kolay olduğu için formal iletişimin daha yararlı olduğu görülmektedir<sup>189</sup>.

Bütün insan ilişkilerin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgütsel yapı içindeki durumu gereği diğer faktörlerden daha karmaşık bir yapıdadır. Yöneticiler aldıkları geribildirimlere göre, kendi bilgilerini kullanarak örgüt faaliyetinin devamı için gerekli kararları alırlar. Örgüt üyeleri arasındaki dayanışma ve eşgüdüm, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilerin temeli iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri, yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak, hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan çalışanlar arasında güçlü bir bağ yaratacaktır. Bu ise ancak personelin beklenti ve gereksinimlerinin sağlıklı bir şekilde anlaşılıp çözümlenmesi ile mümkün olabilir.

İletişim, temel olarak, istenildiği şekilde anlaşılma, mesaja istenen karşılığın verilmesini sağlamak ve kişilerle iyi ilişkiler kurmak amacını güder<sup>190</sup>.

Tüm örgütlerde bilgiye gereksinim vardır. Gereksinim duyulan bu bilgi, sadece üst düzey yöneticileri değil, orta düzey yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da, işlerini etkin yapabilmek için tüm çalışanları yakından ilgilendirir.

<sup>187</sup>B.Antoncic (2000). Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ohio: Case Western Reserve University. s. 45.

<sup>188</sup>A.Akdoğan ve A.Cingöz (2006). İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri İlinde bir araştırma. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, 86 (11), s. 54.

<sup>189</sup>Zahra (1991). s. 266.

<sup>190</sup>N. B. Sigband ve A. H. Bell (1989). *Communication for Management and Business*. 5th ed., Illinois: Scott, Foresman and Co., s.12.



Üst düzey yöneticiler, çalışanların örgüte karşı tutumları ile örgütün kural, program ve politikalarının çalışanlar tarafından ne derecede anlaşıldığı öğrenmelidirler. Ayrıca, çalışanların işletme verimliliğine katkı yöntemlerini belirleyebilmek için, çalışanların şikâyetleri ve işletme içinde çıkan söylentiler hakkında da fikir sahibi olmalıdırlar.

Orta düzey yöneticiler, denetleme yetkilerinin sınırlarını belirlemek, üst yönetim ve bölümlerle ilişkilerini düzenlemek için bilgi gereksinimindedirler.

Çalışanlar ise örgütlerinin durumu, tarihçesi, endüstrideki yeri, cirosu, kâr ve finansal durum, araştırma geliştirme faaliyetleri, ürünleri, sendikal ilişkileri, büyüme planları gibi örgütsel bilgilerle, terfi ve eğitim olanakları, iş güvenliği, ücret, sosyal haklar, gelecekteki istihdam durumu gibi özlük hakları ile ilgili bilgilerine gereksinimleri vardır<sup>191</sup>.

Yönetim, gerek bireysel gerek örgütsel faaliyetlerinde, ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlarla olumlu tutum ve davranışları örgüt lehine çevirmek amacıyla iletişimden yararlanmak zorundadır.

Yöneticilerin başarıları, iletişim becerilerini kullanabilme ölçüsüne bağlıdır. İletişim teknik, analitik problem çözme, karar verme, kavrama, beraber çalışma gibi becerilerin meydana getirdiği yönetsel bir davranış olup, yönetici için değişik ortam ve koşullarda oluşan bir süreçtir.

İşletmede çalışan her birey ya da birim, şu ya da bu şekilde üretim süreci için mutlaka bir başkasına ürün veya hizmet sunar. Birey ya da birimlerin sadece yaptıkları işlere yoğunlaşmaları, belli periyotlarda faaliyetlerinin çıktılarını gözden geçirmemeleri, zamanla onları müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını tam olarak cevaplayamaz hale getirecektir. Aynı şekilde birimlerin, kendi tedarikçilerinden aldıkları ürün ve hizmetler konusunda değerlendirme yapmamaları ve geribildirimde bulunmamaları, zaman içerisinde ihtiyaçlarının

---

<sup>191</sup>S.B.Rosenblatt vd. (1982). *Communication in Business*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall Inc. s. 41-42.

karşılanamaz hale gelmesine neden olur. Birimler, aralarındaki bu iki yönlü tatminsizliği gidermek için gerekli aktif iletişimden yoksunsalar, aralarında gittikçe yükselen engeller oluşur.

Duygu ve düşüncelerin uygun ifade ile doğrudan söylendiği açık iletişim ortamında, çalışanların birbiriyle iletişim kurmaları kolay gerçekleşmektedir. Açıklanan görüşlere alternatif görüşlerin de belirtildiği çok yönlü iletişimde, çalışanlara hiçbir sınırlama getirilmemekte ve iletişimde merkezileşme eğilimi çok düşük olmaktadır.

Örgütlerde gerçekleşmesi istenilen bu iletişim biçimi, iç girişimcilik için de gerekli bir iletişim türüdür. Bilgi paylaşımının en önemli aracı olan açık iletişim, yenilikçilik için kritik bir faktördür. İç girişimcilikle iletişim arasındaki pozitif ilişkiyi belirleyen faktör, yöneticiler arasında, yöneticilerle çalışanlar arasında ve çalışanların kendi aralarındaki biçimsel veya biçimsel olmayan iletişimin kalitesi ve sıklığıdır.

İletişim, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve çalışanların sektördeki yeni eğilimlerden haberdar olmasını sağlar. Çalışanlar ve yöneticiler yeni fikirlerini iletişim aracılığıyla açığa vurarak çevredeki fırsatlara ve tehditlere dikkatlerini toplar. İletişim, yeni girişimlerin başarısı için gerekli olan birimler arası işbirliğinin gelişmesine de yardımcı olur. Yeni girişimler genellikle karmaşık finansal, teknik ve yönetsel konularda, diğer birimlerdeki çalışanların desteğini de gerektirmekte, birimler arası iletişim ise çalışanları bir araya getirerek iç girişimcilik faaliyetlerinin başarısına olumlu katkı yapmaktadırlar. Bu nedenle, bir işletmedeki iletişimin kalitesi ve sıklığının iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkili olduğu söylenebilir.

## 1.2. Biçimsel Kontrol

Kontrol, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının veya hangi ölçüde ulaşıldığının araştırılması ve gerekirse düzeltici önlemlerin alınması sürecidir. Biçimsel kontrol, bir örgütün kendi iç düzenlemeleri yanında, yasalara ve yürütme organları tarafından belirlenen normlara bağlı kalınması olarak da ifade edilebilir. Çalışanlar açısından biçimsel kontrol, yapılması beklenen davranış kurallarını, hedefleri, prosedürleri ve düzenlemeleri kapsar.

Temel bir yönetim faaliyeti olan kontrolün önemi, hem yöneticiler, hem de araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir. Kontrol sistemi, bir örgütün çalışanlarını gözleme, yöneltme ve değerlendirme dizisidir. Böyle bir sistem, ideal olarak hem işletme hem de çalışanın refahını artıracak bir şekilde, çalışan davranışını etkilemektedir<sup>192</sup>.

Kontrol mekanizmalarının temelindeki düşünce, çalışanlarda örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayacak davranış değişikliklerini ya da yönelimlerini yaratmaktır. Bu nedenle kontrol, istenen davranışın veya sonucun elde edilmesi için yapılmaktadır. Bu da belirli davranış şekilleri ve performans sonuçları ile gözlemlenir. Bu çerçevede çalışanların üzerlerinde hissettikleri kontrole karşılık davranışlarında iki temel yönelimden söz edilebilir. Bunlar öğrenme odaklılık ve performans odaklılıktır. Ayrıca, uygulanan kontrol mekanizmaları ve çalışanın göstermiş olduğu yönelimler, performans sonuçları olarak çalışanın davranış performansında da gözlenir.

Resmî kontroller, örgütteki çalışanların ya da grupların belli hedefleri destekleyecek şekilde davranma olasılığını etkileyen, yazılı ve yönetim tarafından oluşturulup yürütülen mekanizmalardır<sup>193</sup>. Resmî kontroller, üst düzey yöneticiler tarafından açık bir şekilde tasarlanmış olsa da, aynı zamanda

<sup>192</sup>E.Anderson ve R.L.Oliver (1987). Perspectives on Behavior- Based versus Outcome- Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), s. 76-88.

<sup>193</sup> B.J.Jaworski (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences. *Journal of Marketing*, 52, s. 26.

resmî olmayan kontrol sisteminin şekillendirilmesinde de rol oynarlar<sup>194</sup>. Resmî kontroller, süreç (davranış) ve çıktı kontrollerinden oluşmaktadır<sup>195</sup>.

Süreç kontrolü, işletmede arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçları etkilemek için başvurulan bir yoldur. Süreç kontrolünün çıktı kontrolünden ayrıldığı nokta, nihai sonuçlardan çok davranış ve faaliyetler üzerine yoğunlaşmasıdır. Resmî kontrollerden ikincisi olan çıktı kontrolü, performans standartlarının belirlendiği, gözlemlendiği ve sonuçların değerlendirildiği ortamlarda uygulanır<sup>196</sup>.

Resmî kontrolleri, resmî olmayan kontrollerden ayıran çeşitli ölçütler bulunmaktadır. Birinci ve en önemli ölçüt, resmî kontroller yönetim tarafından belgelenirken, resmî olmayan kontrollerin yazılı olmayan davranışlar yoluyla belirlenmeleridir. Yasalar yönetmelikler, tüzükler, tebliğler, planlar, ve bütçeler, resmî kontroller olarak dikkate alınırken, örgüt kültürü resmî olmayan kontroldür.

İkinci ölçüt ise, resmî kontrollerin oluşturulmasında, bireysel hedeflerin örgütsel amaçlarla uyumlu olmadığına ilişkin gizli bir varsayımdır. Bu yüzden, örgütsel amaçların ön plana alınması için hedefler belirlenir ve örgüte duyurulur. Buna karşın resmî olmayan kontroller, örgütün ya da daha üst düzeydeki yöneticilerin belirlenmiş amaçlarıyla uyum içinde olabilir.

Üçüncü olarak, resmî kontrollerin yöneticiler tarafından başlatılma ve uygulanma eğilimi bulunurken, resmî olmayan kontroller genelde çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Son olarak da, resmî kontrollerin başlatılmasından ve uygulanmasından yönetim sorumluyken, resmî olmayan kontrollerde temel sorumluluk çalışarlardadır<sup>197</sup>.

---

<sup>194</sup>R.Anthony (1988). *The Management Control Function*. Boston: Harvard Business School Press, s. 23.

<sup>195</sup>Jaworski (1988). s. 26.

<sup>196</sup>Jaworski (1988). s. 27

<sup>197</sup>Jaworski (1988). s. 26.

İşletmelerin iç işlerindeki biçimsel kontroller, iç girişimcilik için yararlı olabilmektedirler<sup>198</sup>. Biçimsel kontrol, çalışanlar tarafından sergilenmesi istenen davranış kalıplarını açıklayan belirlenmiş çalışma kurallarına, hedeflere ve prosedürlere bağlı olarak yapılmaktadır. İç girişimcilikle ilgili uygulamalarda, özellikle iç girişimcilik projelerinin seçiminde, biçimsel kontroller zorunludur. Zira bu aşamadaki kontroller, işletmelerin parlak iç girişimcilik projelerini, daha az değerli projelerden ayırabilmelerini sağlamaktadır<sup>199</sup>. Yöneticiler, biçimsel kontroller sırasında katı kurallar ve kısıtlayıcı prosedürler uygulamak yerine, finansal teşvikler, güçlü kurum onayı gibi iç girişimciliği destekleyici araçları kullanmalıdırlar. Girişimci projeler belirli bir olgunluğa erişinceye kadar ortaya çıkacak kaçınılmaz başarısızlıklar, deneyim edinme veya öğrenme olarak kabul edilmelidir. Yapılan kontroller mutlaka insan odaklı, projeyi gerçekleştirenleri destekleyici ve cesaretlendirici olmalıdır. Yani onlara bir şeyleri empoze eden ve yanlışlarını yargılar bir ortam oluşturulmamalıdır. Bu destekleyici kontrol, onların kendi hatalarını görmelerine ve kendilerini analiz etmelerine yardımcı olacaktır. Bu nedenle, biçimsel kontroller, ceza yerine destek ve ödül özellikleri taşıdığı sürece iç girişimciliğe olumlu etkide bulunacaktır.

Başka bir biçimsel kontrol konusu da insan kaynakları politikalarıyla ilgilidir. Yöneticilerin sektörü, işletmeyi ve çalıştıkları birimi tam anlamıyla öğrenmeleri için buldukları görevlerde yeterli bir süre kalmaları gerekmektedir. Sürekli görev değişikliğine uğrayan yöneticilerin denetimde başarılı olmaları zordur. Yaptıkları işi tam olarak öğrendikten sonra rotasyona giren yöneticiler, farklı fakat birbiriyle ilişkili alanlarda uzmanlık kazanarak, yeni girişimler geliştirmek için elverişli bilgiler ve deneyimler elde etmiş olacaktırlar.

İç girişimcilik ile biçimsel kontrol arasındaki olumlu ilişkinin yanında, biçimsel kontrollerin aşırı kullanımının iç girişimcilik üzerinde engelleyici etki göstermesi de mümkündür. Çalışanların, geliştirdikleri yeni projeleri için yönetimin desteğini almak konusunda karşılaştıkları aşırı bürokrasi, iç girişimcilik projelerinin yaratıcılarını ve destekçilerini hayal kırıklığına uğratmaktadır. Bu yüzden,

<sup>198</sup> Ağca (2005). s.125.

<sup>199</sup> Ağca (2005). s.126.

biçimsel kontrollerin aşırı kullanımının iç girişimciliği negatif olarak etkilediği söylenebilir.

### 1.3. Çevresel Tarama Yoğunluğu

Çevresel tarama, bir işletmenin dış çevresi ve sektördeki rekabetle ilgili veri toplama, analiz etme ve yorumlama odaklı çabalarıdır<sup>200</sup>. Elde edilecek veriler, işletmelerin gelecekteki faaliyetlerini planlama konusunda yönetime yardımcı olacak bilgiye dönüşmesi gerekir. Örneğin, bir işletmenin, çevresindeki fırsatları ve sektördeki rakiplerinin durumunu araştırması, çevresel tarama kapsamındadır.

Karar alma sürecinin temel değişkenleri kişisel tecrübe ve bilgilerle yetinilmeyip bilgi toplanması ve analizinin yapılması, içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının kullanılması, bilginin kalitesinin yorumlanması ve yöneticilerin ortak kararlar için uzlaşması gibi etmenleri içermektedir<sup>201</sup>. Bir karar alınmadan önce konu ve alternatifler hakkında çevresel tarama yapılarak bilgi toplanması ana faaliyetlerden olup, kurumsallaşmış örgütlerde bu işi yapacak rutin mekanizmalar mevcuttur<sup>202</sup>. Bu yüzden yoğun bir çevre taraması, kapsamlı bir karar alma sürecinin en önemli öğelerinden birisidir. Çevre taraması, örgütün çevresindeki olayların ve eğilimlerin yöneticiler tarafından öğrenilmesi olup, stratejik ve taktik kararlar almaya yardımcı olacak bilgi toplamak amacıyla yapılmaktadır<sup>203</sup>. Yöneticiler için çevreyi gözlemlene, fırsatları fark etmeyi kolaylaştırdığı, çevredeki olaylar ve gelişmeler hakkında bilgi sağladığı için çok önemlidir<sup>204</sup>.

Çevre tarama yoğunluğunu belirleyebilmek için müşteri tercihleri ve görüşlerinin

---

<sup>200</sup>Zahra (1991). s. 267.

<sup>201</sup>Alpkan. (2000). s. 1–19.

<sup>202</sup>D.Cray vd. (1988). Sporadic, Fluid and constricted Processes: Three types of Strategic Decision Making in Organizations, *Journal of Management Studies*, 25(1), s. 13–19.

<sup>203</sup>D.C.Hambrick, (1981). Specialization of Environmental Scanning Activities Among Upper Level Executives, *Journal of Management Studies*, 18(3), s. 299–320.

<sup>204</sup>A.Bluedorn vd. (1994). The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. *Journal of Management*, 20(2), s. 201-262.

sorulması, rakip politika ve taktiklerinin izlenmesi, gelecekteki teknolojinin tahmin edilmesi, özel pazarlama araştırmaları yapılması, yasa, yönetmelik, tüzük, tebliğ gibi kamu yayınları ile yazılı, sözlü ve görsel medyanın takip edilmesi, tedarikçiler ve dağıtım kanallarından bilgi toplanması gibi eylemlerin ölçü ve sıklığını irdelemek gerekir. Ayrıca, değişen müşteri ihtiyaçları, moda eğilimleri, rakiplerin ve tedarikçilerin stratejileri gibi konulardaki değişimler ile ekonomik, teknolojik ve demografik gelişmelerle ilgili veri toplama sıklığı da önemli bir göstergedir<sup>205</sup>.

Üst yöneticiler, işletmelerinin çevresindeki fırsat ve tehditlerden çevresel tarama nedeniyle haberdar olmaktadır. Bu yüzden çevresel tarama, saldırgan rekabetçi politika uygulayan işletmeler için çok önemli bir araçtır. Çevresel tarama, işletmelerin performansını yükseltebilecek fırsatlar veya varlıklarını tehlikeye sokabilecek tehditlerin farkına varılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler çevresel tarama alanını ve tarama sıklığını belirlemek zorundadırlar. Zira bir işletmenin çevresel tarama alanı genişledikçe, fırsat ve tehditlerin tespitine yarayacak bilgi de artmaktadır. Aynı şekilde çevresel tarama sıklığı arttıkça bu bilginin miktarı, güncelliği ve ilgiliği de artmaktadır. Çevresel tarama her ne kadar işletme performansını doğrudan iyileştiren bir faktör değilse de, çevrelerini etkin bir şekilde tarayan işletmelerin, böyle yapmayan işletmelere göre bir bilgi avantajına sahip oldukları, bu durumun da onların çevrelerine uyum kabiliyetini artırdığı söylenebilir.

Çevresel tarama, örgütün iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik etkin bir belirleyicidir. Özellikle iç girişimciliğin yenilik ve yeni girişimler başlatma boyutu başta olmak üzere, rekabet durumlarının hem sektördeki değişimleri ve eğilimleri, hem de tehdit ve fırsatları ortaya çıkarması açısından önemlidir.

Tarama yoğunluğu sayesinde işletme üst düzey yönetiminin rakip stratejiler ile müşteri beklentileri hakkında detaylı bilgilere sahip olarak daha isabetli stratejik

---

<sup>205</sup>B.Barringer ve A.Bluedorn (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), s. 421–444.

kararlar alabileceği, böylece pazardaki rekabet üstünlüğünü geliştireceği öne sürülebilir.

Çevresel tarama işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerini etkileyen önemli bir belirleyicidir. Özellikle iç girişimciliğin yenilikçilik ve yeni girişimler başlatma boyutu başta olmak üzere, rekabet eğilimlerine yönelik olarak sektördeki trendleri ve değişimleri olduğu kadar tehdit ve fırsatları da ortaya çıkarması açısından önemlidir. Bu bakımdan, çevresel taramalar iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkilidir. Bir işletmenin rakiplerin politika ve taktiklerini, tüketici beğenilerini, teknolojik gelişmeleri ve yönetsel gelişmeleri rutin olarak izlemesi, o işletmenin temel çevresel tarama faaliyetlerini yerine getirdiğinin göstergesidir.

#### 1.4. Örgütsel Değerler

Örgütsel değerler, örgütün kendine özgü varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için üyeleri tarafından doğruluğuna inanılan ve bu örgütün düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ve inanışlardır<sup>206</sup>. Örgütsel değerler, örgütün diğer örgütlerle arasındaki farklılık ve benzerlikleri belirginleştirir, Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarına rehberlik eden yönetim felsefesi ve örgütteki bireylerin ilişkilerini düzenleyen, eylemlerine yön veren biçimsel normları içermektedir. Bir araştırma bulgularına göre, bu anlamdaki belirgin örgütsel değerler, iç girişimcilik ile pozitif ilişkilidir<sup>207</sup>. Başka bir araştırmada ise, örgütteki girişimsel davranışların, liderin özelliklerine, değer ve inançları ile vizyonuna bağlı olduğu görülmüştür<sup>208</sup>.

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. İnsanların paylaştığı değer ve inançlar, kültürün başlangıcıdır. Örgütteki temel anlayış sistemini oluşturan bu değerler, örgüt

<sup>206</sup> Ağca (2005). s.131.

<sup>207</sup> Zahra(1991). s.267.

<sup>208</sup> Guth ve Ginsenberg (1990). s. 11.



tarafından hem iç, hem de dış uyum ve bütünleşme sorunlarının çözümünde kullanılmaktadır<sup>209</sup>,

Değerler, bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgütsel değerler, paylaşılan değerler sistemi olan örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir niteliklere sahiptir. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda, genellikle bu davranışı yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı" politikasının uygulandığı bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir.

Değerler, bir örgütün yaşam biçimini şekillendirdiği gibi, iş yapma ve yürütme biçimlerini de belirlemektedir<sup>210</sup>. Değerler, örgüte yeni gelenlere aktarılarak sürdürülürler<sup>211</sup>. Örneğin, özgürlük, bağımsızlık, kendi ilgi ve hedeflerinin peşinden koşabilme, yeni fikirler üretme, risk alma, açık iletişim, çalışanlar arasında dostluk ve arkadaşlık, tüketicilerin ve çalışanların gereksinimlerine duyarlı olma gibi değerler bunların bazılarıdır.

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel ve içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde, semboller gibi diğer bazı kültürel öğelerin de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Söz konusu değerler, aynı zamanda bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir.

<sup>209</sup>B.Z. Akıncı (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları, s. 34.

<sup>210</sup>E.Özkalp (2002). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, s. 63.

<sup>211</sup>E.Schein (2002). Örgütsel kültür (Çev: A, Akbaba), *Dokuz Eylül Ü.SBE Dergisi*, 4(3), s. 7.

Bir örgütün değerleri ve bu değerlere bağlı olarak gerçekleştirilen uygulamaları, örgütteki bireylerin davranışlarının yanı sıra, örgütle ilişkisi olan diğer kişi ve örgütlerin davranış ve uygulamalarını da etkiler<sup>212</sup>.

Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarına rehberlik eden yönetim felsefesini, ideallerini ve örgütteki bireylerin ilişkilerini düzenleyen, eylemlerine yön veren paylaşılan değerlerin yansıması olan biçimsel normları içermekte olup, iç girişimcilikle pozitif ilişkili olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerdeki büyüme kendi başına gerçekleşen olgu olmayıp, işletme sahibi veya üst yönetimin kontrolü ve sorumluluğu altındaki gerçekleşirler. Bundan dolayı, üst yönetim değerleri ve felsefesi, iç girişimcilik modelinde temel belirleyici değişken olarak yer almaktadır<sup>213</sup>. İşletme değerlerini birey odaklı ve rekabet odaklı olmak üzere iki yönlü ele almak mümkündür.

Birey odaklı değerler, işletmenin çalışanlarına odaklanmaktadır. Bu değerlere örnek olarak ödüllendirme-cezalandırma, insan odaklılık-görev odaklılık, katılımcılık-bireycilik gösterilebilir. Pozitif bireysel merkezli değerler, genellikle bireyin yaratıcılığının gelişmesine yardımcı olmak ve risk almalarını teşvik etmek şeklinde kendini göstermektedir. Bu değerler, işletmenin hedefleriyle çalışanların hedeflerini çakıştırarak çalışanların işyerine bağlılıklarını artırır, çalışanların iç girişimcilik için uygulanabilir konular bulmalarını sağlar, yeni fikirler üretme, yeni oluşumlara katkıda bulunma ve işletmenin başarısını için yeni girişimler başlatma konusunda cesaretlendirir.

Rekabet odaklı değerler, yöneticilerin ve çalışanların işletme hedeflerini gerçekleştirmek için izlemeleri gereken yöntemlerle ilgili değerlerdir. Örnek olarak açıklık-ketumluk, girişkenlik-pasiflik, proaktiflik-reaktiflik, liderlik-takipçilik, baskınlık-uysallık, çabukluk-yavaşlık gösterilebilir. Çevresel değişikliklere karşı girişken ve cesaretle cevap veren işletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin artması beklenmektedir. Bu işletmelerdeki çalışanlar ve yöneticiler, sektördeki

<sup>212</sup>P.S.Lewis vd. (1998). *Challenges In The 21 St Century, Management*, Second Edition, South-Western Publishing Company, s. 93.

<sup>213</sup>Covin ve Slevin (1991). s. 15.

gelişmeleri izlemek, yeni iş fikirleri gerçekleştirmek, pazardaki fırsatlardan yararlanmak için yeni girişimler başlatmaya teşvik edilirler<sup>214</sup>.

İşletmelerdeki yenilikçiliği geliştiren gerek birey odaklı, gerekse rekabet odaklı paylaşılmış değerlere yönelik oluşan duygusal bağlılık, işletme çalışanlarının davranışlarına yön verecektir. İç girişimcilik faaliyetleri de, işletmedeki bireylerin değer ve tutumlarına bağlı olarak tasarlanacağından, örgütsel değerlerin iç girişimcilikle pozitif ilişkili olduğu söylenebilir<sup>215</sup>.

### 1.5. Örgütsel Destek Sağlama

Yönetsel destek terimiyle eş anlamlı kullanılan örgütsel destek, işletme içinde iç girişimciliği teşvik etmek ve çalışanları yönetsel yardımlaşmaya istekli hale getirmekle ilgili bir kavramdır<sup>216</sup>. Örgütsel destek, örgütteki yönetim kadrolarının gelişmeye, yaratıcılığa önem vermesi ve gelişmenin başarılabilmesi için örgüt içi ilişkileri biçimlendirmeleri ile sağlanabilir. Örgütsel destek kavramının temel göstergeleri, çalışanın yarattığı fikirlerin anlaşıldığının gösterilmesi, bu fikirlerin geliştirilebilmesi için önünün açılması ve yönlendirilmesi, mümkün olan en kısa zamanda pilot bir proje veya uygulama ile desteklenmesidir. Buradaki en önemli davranış biçimi, yaratıcı fikirlerin kaynağı olarak çalışanların görülmesi ve onlara bu şekilde davranılmasıdır.

Örgütsel destek birçok yöntemle sağlanabilir. Yeni öneri ve fikirlerin açıklanmasının desteklenmesi, yeni fikir ve önerilere potansiyel gelişim alanı olarak yaklaşılması, işletmedeki sistem ve süreçlerin girişimsel faaliyetleri ortaya çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılması, bu yöntemlerden bazılarıdır<sup>217</sup>.

---

<sup>214</sup>Zahra (1991). s. 267.

<sup>215</sup>Antoncic (2000). s. 48.

<sup>216</sup>H.B.Skyes ve Z.Block (1989). Corporate venturing obstacles: sources and solutions. *Journal of Business Venturing*, 4(3), s. 159-167.

<sup>217</sup>Antoncic ve Hisrich (2001). s. 496-499.

Örgütsel destek, günümüz işletmelerinde çalışanların sahip olacakları önemli özelliklerden biri haline gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi modern yönetim yöntemleri, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. Çalışanların görüş ve düşüncelerine önem verilmesi, kendilerine iş veya iş dışı her konuda destek olunması, onların performanslarını artıracaktır. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin göz ardı edilmesi, kabul görmediklerini hissetmelerine neden olabilir<sup>218</sup>. Böyle bir durum da çalışanların örgütsel destek algılamalarını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı zayıflatabilir.

Örgüt için yaratıcılık önemlidir. Yaratıcılık, sadece herhangi bir birimin değil, tüm örgütün yönetsel destek vermesiyle daha çok artacaktır. Böyle bir iklimin yaratılmasında liderin önemli bir payı vardır. Her türlü yaratıcı fikir değerli olup ödüllendirilmeyi hak eder. Yaratıcı çabalar görmemezlikten gelinirse, olumsuz düşünceler yayılarak içsel motivasyon kırılır, çalışanlar küskün hale gelir, yaratıcılık için heyecan ve enerjilerini kaybetmiş olurlar. Lider, yaratıcılığı desteklemek adına elindeki bilgiyi paylaşarak çalışanlarla işbirliğine giderse çalışanların içsel motivasyonu artar. Öte yandan, örgütteki çekişmeler, gruplaşmalar ve dedikodular ortak hedef ve heyecan paylaşımını zayıflattığından, çalışanları işten soğutmakta, yaratıcılıklarını engellemektedir.

Çalışanlarını destekleyen, onların mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan bir yönetim veya örgütten beklenen davranışlar şöyle özetlenebilir:

Çalışanların yaratıcı fikirleri, öneri ve eleştirileri dikkate alınarak uygulamaya aktarılmalıdır. Çalışanlar, fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alınarak işletmede değişiklikler yapıldığını görürlerse, bu durum onlar açısından yönetsel destek olarak kabul edilecektir.

Çalışanlar için en önemli beklentilerden biri, iş güvenliğidir. Çalışanlara iş güvenliği sağlanması, hatalarının hoşgörüsü ile karşılanması, başarılı çalışmalar

---

<sup>218</sup>Ö.Çakır (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi, s. 154.

yaptıkları takdirde işletmede devamlı çalışacaklarına dair güven hissettirilmesi, işsiz kalma korkusu yaşamayacakları duygusu, çalışanlarda yönetsel destek olarak hissedilecektir.

Örgüt içindeki tüm ast-üst ilişkilerinin kesintisiz ve yüksek kalitede olması, insan ilişkilerinin olumlu olmasının sağlanması, örgütsel iletişim çalışmalarının yüksek düzeylerde tutulması, örgütteki çalışanları motive eden yönetsel destek olarak algılanacaktır.

Örgüt içinde kayırmacılık yapılmaması, herkese adaletli davranılması, hak yenilmemesi, çalışanlar açısından önemlidir.

Çalışanlar, işletme içinde birer sosyal varlıktır. Çalışanlar örgütten önemsenmelerini, başarıları ile örgütün övünmesini, örgüt tarafından takdir edilmelerini beklerler. Çalışanlarını takdir eden yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

Örgütsel destek, iç girişimciliğin önemli bir belirleyicisi olup, üst yönetimin iç girişimciliğe olan ilgisini ve desteğini gösterir. Bir işletmenin iç girişimci davranışlar göstermesi, sahip olduğu parasal kaynaklar, tesis ve ekipman, insan kaynağı, üretim esnekliği gibi kaynak ve yeteneklerine bağlıdır. Yenilikçiliğin hızlı bir biçimde yönetim tarafından benimsenmesi, proaktif görüşlü çalışanların onurlandırılması, yeni projelerin desteklenmesi, yeni girişimlere yönelik başlangıç sermayesi tahsisi, en önemli yönetim destekleri olarak sayılabilir.

Bol kaynaklara sahip işletmeler, iç girişimcilik için avantajlıdırlar. Kaynakların ve yeteneklerin biçimi de girişimsel faaliyet başlatmada etkilidir. Örneğin, diğer işletmelerden daha fazla bilim adamı ve teknik personele sahip işletmeler daha fazla yenilik yapma ve daha girişimsel faaliyette bulunma kapasitesine

sahiptirler<sup>219</sup>. İç girişimcilik faaliyetlerinde, iç girişimciye tahsis edilen finansal kaynak, iç girişimcilik çabalarını besleyen önemli bir mekanizmadır.

Yönetim desteği, iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktör olarak, özerklik, risk alma, yeni iş girişi, stratejik yenilenme, rekabetçi girişkenlik gibi iç girişimcilik boyutlarında önemli etkiye sahiptir. İç girişimciliğin tüm boyutlarında yönetsel destek, sözkonusu boyutu olumlu etkileyeceğinden, örgütsel destek ile iç girişimcilik arasında pozitif ilişki bulunduğu ileri sürülebilir.

### 1.6. Çalışanlara Karar Verebilme İnisiyatifi Tanıma

İç girişimcilik yönü güçlü olan işletmelerin çalışanları, görev tanımlarını kendileri yaptıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedir<sup>220</sup>. Çalışanlar, eğer kendi yaptıkları işlerde kendi kararlarını verebiliyorlarsa, inisiyatif kullandıkları söylenebilir.

Çalışanlara inisiyatif tanınması, çalışanlara kendi faaliyet alanlarında, bir başkasının onayını almadan karar verme özgürlüğü sunan, yetkinin dağılması anlamına gelen bir anlayıştır. Bu süreçte önemli olan nokta, çalışana inisiyatif ve yetki ile birlikte kaynakları kullanma hakkının da veriliyor olmasıdır. Böylece, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini değerlendirerek fırsatları görmesi, gerekli kararları vermesi ve işini benimseyerek işin sahibi haline getirilmesi amaçlanmaktadır.

Örgütler, özellikle yenilik ve yaratıcılık gerektiren bölümlerin faaliyetleri sırasında, çalışanların ortaya attıkları fikirleri uygulamalarına destek olmalıdır. Olası hataları olumsuz biçimde eleştirip cezalandırmak yerine, olası gelişmeler göz önüne alınarak hoşgörü gösterilmelidir. İşletmenin yenilik çabalarında veya karşılaşılan problemlerin çözümünde, çalışanların yaklaşımlarına, katılımlarına ve üretmiş oldukları çözümleri uygulamalarına fırsat verilmelidir. Ana hedef,

<sup>219</sup>Covin ve Slevin (1991). s. 15.

<sup>220</sup>S. Doğan (2003). *Personel güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 6.

çalışanın kendi işinde, kendi kararlarını alabilmesine olanak tanıyan bir çalışma ortamı oluşturmaktır<sup>221</sup>.

Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin işletmelerdeki orta düzey yöneticiliği zayıflatıcı yönde etkilemesi, müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması, çalışanların eğitim düzeyi ile birlikte beklentilerinin de yükselmesi, örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması, örgütlerin hiyerarşiye dayanan komuta zinciri anlayışının zayıflaması, ast-üst yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinin oluşması, çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanımayı zorunlu hale getirmektedir.

Etkili ve girişimci liderler, yetkiyi de paylaştırarak çalışanlarına iletir ve işgörenleri kendi kararlarını alma ve sorumluluklarını çözme yönünde cesaretlendirirler. İşgörenlerin işlerini etkili olarak yapabilmeleri için eğitim programları düzenlenmesi ve çalışma ortamlarının insancillaştırılması, başlangıçta yapılması gereken işlerdendir. Hiyerarşik kademelerin ortadan kaldırılması ve çalışanlara yetki verilmesi ile örgüt, sonuç üretmeye daha uygun bir duruma getirilir. Çalışanların, sonuç odaklı olmaları için cesaretlendirilmeleri gerekir. Bu da, karar alma yetkisi ve sorumluluğunun işin yapan çalışanlara devredilmesi, bütün işgörenlerin sonuçlardan sorumlu tutulması, çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi, işgören-yönetim birliğinin sağlanması, liderlik niteliğinin kullanılması ile başarılabilir<sup>222</sup>.

Çalışanların karar verebilme inisiyatifine sahip olmaları, kendilerini motive olmuş hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artması, örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar için harekete geçme arzusu duymaları anlamına gelmektedir. Çalışanların inisiyatif sahibi olmaları, işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenmeleri, daha fazla kararlara katılmaları ve işletmenin performansını artırma için daha fazla sorumluluk almaları anlamını da taşımakta, çalışanlar

<sup>221</sup>Akdoğan ve Cingöz (2006). s. 49-64.

<sup>222</sup>A.Gore (1995). Daha iyi çalışan ve maliyeti daha az olan bir devlet yaratılması. *Verimlilik Dergisi*, 1995/1, s. 19-20.

arasında iş birliği, paylaşma, birlikte çalışma yolu ile sinerjiyi arttırmaktadır. Çalışanların karar verebilme inisiyatifine sahip olmaları, yöneticilerin işlerini kolaylaştırmakta, kaynakları geliştirme fırsatı vermekte, çalışanları daha iyi bilinçlendirmelerini, değerlendirmelerini, motive etmelerini sağlamaktadır.

Çalışanların karar verebilme inisiyatifini ellerinde bulundurmaları, işleri yöneticilerin istediği şekilde yapılmaması riskini taşımasına rağmen, işleri daha iyi yapmak sorumluluğunu taşıdıkları anlamına gelmektedir. Burada yöneticilerin, çalışanların verdikleri karara güvenmeleri önem taşımaktadır.

İç girişimcilik yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışanlara kendilerini gerçekleştirme olanaklarını sağlamalarına katkı sağlayan bir ortam sunması açısından inisiyatif kullanma önemlidir. İnisiyatif kullanan çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının verimlilik ve etkinliklerinin de artacağı söylenebilir. Bu varsayım aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasını da engelleyerek, işletmeye aidiyet duygusunun güçlenmesine yardımcı olabilir.

İnisiyatif kullanma, bireysel yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirir. İnisiyatif kullanmayı destekleyen yönetsel anlayışın iş tatmini sağladığı, bunun da çalışanların işe bağlılıklarını, yaratıcılıklarını, performanslarını dolayısıyla örgütsel adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür<sup>223</sup>. İşleri üzerinde söz hakkına sahip, inisiyatif alanı geniş, işleri hakkında karar verme ve kontrol olanakları daha fazla olan çalışanların, diğerlerine göre daha verimli ve etkin oldukları, performanslarının daha yüksek olduğunu belirtilmektedir.

Çalışanların faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmeleri anlamına gelen ve iç girişimciliğin önemli boyutlarından olan özerklik, iş yapılırken atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde, çalışanın üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür. Bu özgürlüğe sahip olan ve inisiyatif kullanabilen

---

<sup>223</sup>C.Shalley vd. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), s. 215-223.



çalışanların özgüvenlerinin arttığını ve bu durumun daha yüksek performansa neden olduğu söylenebilir.

### 1.7. Çalışanların Ödüllendirilmesi

Moral ve motivasyonu yüksek çalışanların iş sonuçları ve örgüte olan katkıları yüksek olur. Bu nedenle örgütteki yüksek performanslı, görevlerinde üstün gayret gösteren, verimliliği artıran, yenilikler yapan çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, diğer çalışanları da özendirerek, bu davranışları göstermeye teşvik edecektir.

Ödüllendirme, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabalarını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci olup, hem parasal hem de parasal olmayan ödüller ve motivasyonla ilgilidir<sup>224</sup>.

Ödüllendirme, bir işletmedeki yönetimin çalışanlardan hangi tür davranışları istediğini ortaya koyan çok önemli bir araçtır. Çalışanların yeni davranış kalıplarını benimsemesinde ve pekiştirmesinde, bu yönde oluşturulacak olan bir ödüllendirme sisteminin çok önemli yeri vardır. Ayrıca, çalışanlar elde ettikleri başarıların yönetim tarafından takdir edilip ödüllendirilmesini beklemekte, ödüllendirilen davranışlar, çalışanları yeni başarılar için motive etmektedir<sup>225</sup>.

Ödüllendirme sistemi, çalışanın sorumluluk almasını teşvik etmeli, performansa bağlı olmalı, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri olan çalışanların örgüt içinde fark edilmesini sağlayabilmeli, kurallı ve düzenli işletilmelidir<sup>226</sup>. Hedeflere yönelik, geri beslemeli, bireysel sorumluluklara dayalı ödüllendirme sistemi kurularak, iç

<sup>224</sup>A.D.Canman (1995). *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, No:260, s. 200.

<sup>225</sup>R.Aktaş (2002). Toplam kalite yönetimi ile uyumlu insan kaynakları yönetimi süreçleri. *Verimlilik Dergisi*, 2002/1, s. 48.

<sup>226</sup>M.S.Barringer ve G.T.Milkovich (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23, s. 305-324.

girişimcilik özendirilebilir. Böyle bir ödüllendirme sistemi, çalışanların risk alarak yaratıcı faaliyetlere katılmalarını motive eder.

Genel olarak örgütsel ödül sistemi, çalışanların işyerine katkılarına karşılık, yönetimin vermeye istekli ve yeterli olduğu, kişinin arzu ve değerlerini içeren maddi ve maddi olmayan her şeydir. Ödüller, örgüt amaçları ile kişisel umut ve arzular arasında bir köprüdür.

Ödül sistemleri, işletmenin üyelerine erişebilir kıldığı tüm yarar ve kazanç paketlerini kapsar. Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller, izinler, ücret ve pozisyon terfileri bir ödül sisteminin en temel araçlarıdır. Ödül sistemleri, genel olarak iş güvenliği, daha cazip ve gelişme ile büyümeye imkân veren kadrolara terfiler ile değişik türden takdirleri de kapsar. Ayrıca, işin içsel cazibesini artırmak için işletmenin yeniden düzenlediği özelliklerle oluşan görev yapıları ve süreçler de bu ödül paketinin bir parçasıdır.

Pozitif teşvik olarak da tanımlanan ödüllendirmede, başarılan işten hemen sonra verilmesi, ödüllendirilenin hissedeceği ve anlayacağı şekilde olması, o andaki duruma uygun özellikte ve olabildiğince özel olması, çok büyük bir performans beklentisine girilmemesi, hak etmeyene verilmemesi, küçük yeniliklerin dahi ödüllendirilmesi, eğer parasal ödül verilecekse geciktirilmemesi gibi genel prensiplere uyulmalıdır<sup>227</sup>.

İç girişimsel başarı, büyük ölçüde sonuçların ödüllendirilmesine dayalıdır. Ödüllendirme, çalışanın performansını yükselterek başarılı bireysel geliştirmeler ve fikirler üretmesini sağlar.

---

<sup>227</sup> D.Anderson (2003). Rewarding performance. *Executive Excellence*, s. 18.

## 1.8. Örgütsel Engelleri Kaldırma

Örgüt içindeki yoğun bürokrasi, örgüt içi iletişimin yeterince güçlü olmaması, örgüt kültürünün bilgi paylaşımına yatkın olmayışı, örgütte bilgi paylaşımıyla ilgili farklı düşüncelerin bulunması, paylaşılan bilginin işletme sorunlarının çözümüne yararı olmaması, mevcut kaynakların bilgi paylaşımı için yetersizliği, bilgi paylaşım hedeflerinin tam olarak ölçülememesi, bilgiyi paylaşan çalışanların kendilerini zaman zaman belirsizlik içinde hissetmeleri, örgütsel engellerdir<sup>228</sup>.

Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım engelleri, fiziksel çevre, biçimsel ve biçimsel olmayan toplantı alanlarına erişim, altyapı ve kaynak yetersizliği ile ilişkili faktörlerdir<sup>229</sup>. Açık ve esnek örgüt yapısı ile esnek ve yenilik odaklı örgüt kültüründen yoksunluk, uygun yönetim ve liderlik eksikliği, ödül ve teşvik sistemlerinin yetersizliği gibi faktörler de örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını engelleyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir<sup>230</sup>.

Kalifiye personel, finans, bilgi ve iletişim teknolojisi gibi insan ya da süreç odaklı kaynakların yanlış kullanılması, etkili bir bilgi paylaşım ortamı oluşmasını olumsuz etkileyebilir. Fonksiyonel alanlar arasında başarılı bilgi paylaşımı için uygun ortam ve yeterli kaynak sağlanması ön koşuldur. Bilgi paylaşımının genellikle altyapı ve paylaşma yeteneklerinin yetersizliği nedeniyle başarısız olabileceği unutulmamalıdır. Başarısızlığı önleyebilmek için işbirliklerini ve bilgi akışını destekleyecek yeterli kaynaklar bulunmalıdır. Örgütün stratejisi ve amaçlarına uyumlu bir bilgi paylaşım stratejisi başarılı olacaktır<sup>231</sup>. Örgüt hedef

<sup>228</sup> Ö.Yeniçeri ve Y.Demirel (2007). Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller üzerine bir araştırma. *SÜ Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(12), s. 223.

<sup>229</sup> A.Riege (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), s. 23.

<sup>230</sup> Riege (2005). s.25.

<sup>231</sup> S.Altındış ve V.Ağca (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 26, s.49.

ve stratejilerin tüm çalışanlara, açık bir şekilde, ayrıntıya kaçmaksızın bildirilmesi, üst yönetimin sorumluluğundadır<sup>232</sup>.

Örgütteki hiyerarşi ve içsel düzenlemelerin katı olduğu, çalışanların sadece örgüt kuralları ve prosedürlerine uygun işleri gerçekleştirmelerinin beklendiği bir işletme iklimi, başarısızlığın ve hataların cezalandırılması nedeniyle, etkin bilgi paylaşımı için kısıtlayıcı rol oynamaktadır<sup>233</sup>. Fazla bürokratik örgütlerdeki resmî prosedürler, bilgi ve yeni fikirlerin yayılmasına engeldir.

Diğer bir örgütsel engel, çeşitli paylaşım faaliyetlerinin geliştirilmesini ve sürekliliğini sağlayacak resmî ve gayri resmî mekanizmaların eksikliğidir. Biçimsel gruplar, örgütün önemli saydığı seçilmiş konular üzerine odaklanmaya ve büyüklükleri sınırlandırılmaya eğimli iken, informal gruplar büyüklük açısından sınırsız olup, özel konular üzerine yoğunlaşabilir, herkes tarafından kurulabilir ve yönetilebilirler. Aslında bilgi paylaşımının ilk adımlarından biri, bu ağlara belli konularda bilgi desteği sağlamaktır<sup>234</sup>.

Örgüt kültürünün bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerden biri olduğu, bilgi paylaşımını yavaşlattığı ya da tamamen engellediği, bununla birlikte bilginin örgüt içerisindeki hareketliliğini de azalttığı öne sürülmektedir<sup>235</sup>.

Lider eksikliği de bilgi paylaşımı uygulamalarını kısıtlayabilir. Çalışanlar, bilgi ve görüşlerini açıkça paylaşmadıklarından, yöneticiler onların hem bildikleri şeyleri paylaşan, hem de diğerlerinin bildiklerini kullanmak isteyen insanlar olmalarını

---

<sup>232</sup>R.McDermott ve C.O'Dell (2001). Overcoming culture barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5 (1), s. 79.

<sup>233</sup>Riege (2005), s. 26-27.

<sup>234</sup>T.Bouzdine ve M.Lorginier-Bourakova (2004). The role of social capital within business Networks. *Analysis of Structural And Relational Arguments For The Fifth European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, 5-6 April 2004, Innsbruck, Austria, s.6.*

<sup>235</sup>A.Karaaslan vd. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.XI, S II, s. 145.*

sağlayacak bir ortam yaratmalıdırlar. Çalışanların fikrî mülkiyetlerinin çalınması korkusu da bilgi paylaşımının önünde bir engel olarak yer alır<sup>236</sup>.

Örgütsel engeller, çalışanın kendi işiyle ilgili sorunların farkına varamamasına neden olur. Çalışanlar, örgüte ve işlerine daha geniş açıdan ve daha objektif bir gözle bakabilmeleri için cesaretlendirilmelidirler. Örgütler, işlerini yürütürken standart prosedürleri uygulamaktan, dar kalıplı iş tanımları ve değişmez performans standartlarından sakınmaları, yapılarını yaratıcı ilkeler üzerine kurmalıdırlar<sup>237</sup>.

İşletmelerin başarısı için gerekenlerin başında yenilikçilik ve yaratıcılık gelmektedir. Başarılı olmak isteyen işletmeler, yenilikçiliğin önündeki engelleri belirleyerek ortadan kaldırmalıdırlar. Yenilikçiliğin ilk aşaması olan fikir üretme safhasında örgütün yeni fikir ürememesi, üretilen fikirlerde değer yaratma potansiyelinin düşük olması, müşteriler için çekici olmamaları, karşılaşılabilecek engellerdir. Çalışanların müşterilerle daha yakın ilişki kurması, farklı görüşlere sahip çalışanlarla örgüt dışından ilgililerin bir araya gelerek fikir üretebilecekleri ortam hazırlanması, bu sorunun aşılabilmesine yardımcı olabilir. Ortaya konan fikirleri değerlendirme aşamasında ise yanlış seçim yapma, yanlış zamanlama, uygulanabilecekten daha az veya fazla proje seçilmesi gibi engellerle karşılaşılabilir. Uygulama aşamasında da kurumsal inanç eksikliği, yetersiz kaynak ayrılması, uygulama çalışmalarına rakiplerden geç kalınması, sık rastlanan engellerdir. Pazara sunma aşamasındaki ise müşterilerin yeniliği benimsememeleri, pazarın küçük olması gibi engeller mevcuttur. Bu engellerin aşılmasında, müşterilerin veya onların güvendikleri iş ortaklarının sürece katılması yardımcı olabilir<sup>238</sup>.

İç girişimciliğin en önemli bileşeni olan yenilikçiliğin gelişmesindeki temel engellerden biri, yeterli kaynak sağlanmamasıdır. Günümüzde, ülkelerin yenilikçilik ve araştırma geliştirmeye ayırdıkları kaynak, gelişmişliğin

<sup>236</sup>İ. Barutçugil (2002). *Bilgi Yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları, s. 116.

<sup>237</sup>J. S. Hornsby vd. (2002). s. 153-173.

<sup>238</sup>Y. Argüden (15 Şubat 2006). Yenilikçiliğin Önündeki Engeller, *Dünya Gazetesi*, 6.

göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde, yakın geçmişe kadar, AR-GE ve yenilikçilik çalışmalarına ayrılan kaynak GSMH'mızın binde 1'li düzeylerindedeyken, verilen teşviklerle bu oran %1 civarına ulaşarak yenilikçilik faaliyetleri hız kazanmıştır. Bu oranlar ABD'de GSMH'nin %3'ü, AB'de ise yaklaşık %1,9'dur<sup>239</sup>.

Özet olarak, örgütsel engeller, kurallarla belirlenmiş sınırlamalar olabileceği gibi, çalışanların zihninde canlandırdığı veya bu canlandırmayı yapması için uygulanan davranışların bir sonucu olan düşünsel yaklaşımlar olabilir.

### 1.9. Çalışan Yaratıcılığını Ortaya Çıkaracak Yeterli Zamanı Sağlama

İşletmelerde çalışanlara, örgüt hedeflerine uygun görevlerini nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin özgürlük tanınması gerekir. İnsanların amaca ulaşma sürecindeki en önemli unsurlardan biri de zamandır. Zaman konusunda baskı yapılmaması, çalışanların motivasyonlarını arttıracak, bu yolla yaratıcılıkları da geliştirecektir.

Yaratıcılıkla üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanarak yaşama geçirilmesi icat ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Her yeniliğin ve icatın kökeninde yaratıcılıkla elde edilmiş fikirler vardır. Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkma süreci, zaman alan bir süreçtir. İşletmeler, çalışanlarının üzerindeki iş yükünü planlamalı, çalışanın iş adımlarına süre sınırlandırması koymamalı, çalışanların sorunları çözmek için diğer çalışanlarla uzun süreli işbirliklerine sıcak bakılmalıdır<sup>240</sup>. Çalışanlar, yenilik ve yaratıcılık ile ilgilenmek için yeterli zamana da sahip olmalıdır<sup>241</sup>. Zaman baskısının yaratıcılık üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu, kimi yaratıcı düşüncelerin, fikirlerin ya da ürünlerin ortaya çıkmasının uzun zaman alacağı söylenebilir<sup>242</sup>. Ortada bir zaman baskısı

<sup>239</sup> A. Holban (2013). İnovasyon ve Türkiye. *Capital Dergisi Eki Innovation*, 1(1), s. 34.

<sup>240</sup> D.F.Kuratko vd.(1990). s. 51.

<sup>241</sup> D.P.Slevin ve J.G.Covin (1997). Time, growth, complexity and transitions. Entrepreneurial challenges for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, s. 43-68.

<sup>242</sup> T.M.Amabile ve C.N.Hadley (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), s. 45-67.

faktörü bulunduğunda, bireylerin ve grupların yaratıcı olma özellikleri kaybolabilir. Örneğin, bireylerinin belirli mesai saatleri arasında çalışmaları için baskı kurulan bir birim için bu durum, o birimin ileride çökmesine neden olabilir.

Ancak, zaman baskısının, aciliyeti olan projelerde, yaratıcılık ve içsel motivasyonla bağlantılı olarak bazı durumlarda yaratıcılığı arttırdığı görülmektedir. Bu durumda, zaman baskısı kişiyi göreve odaklandırmakta, dikkatinin işe yönelmesini temin ederek kişiye aciliyet duygusunu ve işin önemini hissettirmekte, kişinin yaratıcılığını sergilemesini sağlamaktadır<sup>243</sup>.

Zamanı kullanmada plansız programsız olma, sonunda bireyde zaman baskısı yaratır. Bir işi zamanında yetiştirememeye, işleri biriktirerek sürenin bitmesine yakın, hızla yapmaya kalkışma gibi durumlarda zaman baskısı yaşanır. Zaman baskısı çalışanları gerilime, huzursuzluğa, aceleciliğe, paniklemeye itecek sonunda davranışlarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Daha fazla çalışmak, zaman baskısını telafisi edeceği zannedilen bir uygulama olmasına karşın, zaman kullanımı açısından istenen bir özellik değildir. Önemli olan etkili ve verimli çalışmaktır<sup>244</sup>.

Yaratıcılık özelliklerine sahip bireylerin bazılarının zaman baskısı sonucu verimli olmaları beklenemez. Ancak, bu baskının hiç olmaması da bireyler arasında isteksizlik, motivasyon bozukluğu yaratabilir. Bu yüzden zaman baskısının düzeyi önemlidir. Zaman baskısı düşük düzeyde olduğunda, bireyler daha çok ortaya çıkan problemleri tanımlama ve araştırmaya yönelir, daha çok sayıda bireyle işbirliği içerisine girer, daha çok toplantı ve tartışma oturumları düzenlerler. Zaman kısıtı olmadığı için üretilen fikirler fazla sayıdadır. Diğer yandan, zaman baskısı yüksek düzeyde olduğunda, bireyler üretecekleri fikirler ve ürünler üzerinde daha fazla yoğunlaşır, daha az sayıda toplantı yapar, alternatif çözüm veya fikirler üretme sıkıntısı çekerler. Zamanın az olmasının getirdiği baskının dış kaynaklı veya dışarıdan gelen bir kontrol mekanizması

<sup>243</sup>E. Eren ve H. Gündüz (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), s. 75.

<sup>244</sup>A.Balcı (1990). Zaman yönetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1990, s. 95.

olarak algılanması ise yaratıcılığı olumsuz etkileyecek, yeterli zamanın olması ise yaratıcılığı arttıracaktır<sup>245</sup>.

Çalışanların yaratıcı biçimde düşünebilmeleri ve yenilik yapabilmeleri için zamana ihtiyaçları vardır. Zaman baskısı altındaki bireylerin yaratıcı süreçlerle uğraşma ihtimali daha düşüktür<sup>246</sup>. Yeniliğin teşvik edildiği örgütlerde, çalışanlar zamanlarının yaklaşık %15'ini yeni düşünceler geliştirmek ve en sevdikleri projeler üzerinde çalışmak için harcarlar<sup>247</sup>. Çalışanları zaman baskısına maruz bırakmadan, yeterli ve esnek zaman kullanmalarını sağlayarak, işlerinin yapılması için yeterli zamanın tanınması, iç girişimciliğin en önemli bileşenlerinden yenilikçiliği olumlu etkilemektedir.

### 1.10. Çalışanların Motivasyonu

Motivasyon kavramının özünü oluşturan güdü; "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler" olarak tanımlanmaktadır<sup>248</sup>. Motivasyon, bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesinin sağlanmasını, böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olmasını, onun güdülenmesini ifade eder<sup>249</sup>. Motivasyon, bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemle sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır<sup>250</sup>.

Motivasyon, en kısa deyişle, iş ile ilgili bireyin davranışlarının tanımlanmasıdır<sup>251</sup>. Çağımızda hemen hemen bütün insanların, kendilerine ait

<sup>245</sup>H.O.Yeloğlu (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), s.140.

<sup>246</sup>G.Rice (2006). Individual values, organizational context and self perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59, s.236.

<sup>247</sup>Ö.İşcan ve C.N.Karabey (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 6(2), s.183.

<sup>248</sup>Z.Sabuncuoğlu ve M.Tüz (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi, s.120.

<sup>249</sup>F.Eroğlu (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 245.

<sup>250</sup>R.Ruthankoon ve S.O.Ogunlana (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Tai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Volume: 10, Number 5, s. 333-341.

<sup>251</sup>Z.Sabuncuoğlu ve M.Tüz.(2001). s. 110.





bir motivasyon tanımı bulunmaktadır. Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü belirleyen, bireyin düşünceleri, umutları ve inançları, kısaca bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır<sup>252</sup>. Arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok kavram, motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Zira motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının bireyi harekete yönlendirmesi ile ilgilidir<sup>253</sup>. Diğer bir deyişle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının nedenini açıklayan hem iç, hem de dış enerji güçleri toplamıdır. Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreç olup bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir<sup>254</sup>.

İş bölümü ve uzmanlaşma, çalışanlarda işe ve işletmeye karşı isteksizlik yaratmıştır<sup>255</sup>. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı birtakım ihtiyaçları vardır. Motivasyon süreci, bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla başlar. Birey de, bu ihtiyaçları gidermek için belirli davranışlarda bulunacaktır. Yönetici açısından önemli olan, bireylerin huzurlu ve mutlu olacakları bir iş ortamı sağlamaktır. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar. Böyle bir çalışma ortamının oluşabilmesi için bireylerin ihtiyaçların, güdülerin ve davranışların iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Literatürde araştırmacıların en çok inceledikleri konulardan biri, çalışanların motive olmalarının sağlanmasında hangi araçların kullanılabilirliğidir. Motivasyon teorilerini genel olarak iki ana grup altında toplamak mümkündür. Birinci grupta, kapsam teorileri olarak adlandırılan ve kişinin içinde bulunduğu, kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri açıklayan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, Herzberg'in motivasyon-hijyen (çift faktör) teorisi, Mc. Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi ve Alderfer'in erg kuramı şeklinde sıralanan teoriler

<sup>252</sup>İ.E.Başaran (1992).*Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi, s.316

<sup>253</sup>B.Baykal (1974). *Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, s.130

<sup>254</sup>A.Şahin (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, s.525.

<sup>255</sup>Sabuncuoğlu (1998). s.104-105.

vardır<sup>256</sup>. İkinci grupta ise süreç teorileri olarak adlandırılan, yöneticiler tarafından istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen bir davranışın nasıl düzeltileceği üzerinde yoğunlaşan, içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörlerinin de göz önüne alındığı Vroom beklenti teorisi, Lawler-Porter beklenti-değer teorisi, Skinner şartlandırma kuramı, Adams eşitlik teorisi ve Cranny-Smith basitleştirilmiş süreç modeli şeklinde sıralanabilecek teoriler bulunmaktadır<sup>257</sup>. Bunlar, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, güdülenmeyi sürdürmek konularında yol gösterirken, bazıları kişinin içinde, bazıları da kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere önem vermektedir.

Beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanan yönetimin temel işlevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunu gerçekleştirmektir. İnsanlar, kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda gösterdikleri istek ve gayreti, örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında göstermeyebilirler. İnsan davranışlarının verimliliği etkileyen önemli bir faktör olduğu, örgüt başarısının ancak, örgütün fiziksel ve finansal kaynakları ile insan gücünün uygun bir bileşimiyle sağlanacağı unutulmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında motivasyon, çalışanları, işverenleri, yöneticileri, liderleri, kısaca herkesi ilgilendiren bir konu olup, insanların örgütlü olarak yaşamaya başlamalarından sonra, daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları ve çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabilecekleri konuları üzerinde durmaktadır<sup>258</sup>.

Motivasyonun önemli kapsam teorilerinden olan Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi, kişinin gereksinimleri ile kişiyi tatmin eden ve etmeyen faktörlere ağırlık veren bir kuramdır. Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisinde bu iki faktör grubu,

---

<sup>256</sup>M.Deniz (2005). *İşletme yönetiminde motivasyon, örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. Editör: M. Tikici, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.143.

<sup>257</sup>E.Eren (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, s. 532.

<sup>258</sup>F.Küçük (2007). Çalışanlarının işe güdülenmesinde Herzberg'in motivasyon – hijyen faktörlerinin önemi: belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), s. 75.



hijyen ve motivasyon faktörleri olarak değerlendirilmiştir. Hijyen faktörler, işletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak; motivasyon faktörleri ise, motive etme derecesine göre, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmiştir. Hijyen faktörleri yeterli ve düzenli olmadıkları zaman çalışanlarda tatmin gerçekleşmeyecektir. Bu faktörler var oldukları takdirde de işgörenler tarafından kabul görür, ancak onları motive etmezler. Yani, psikolojik sağlık açısından var olmaları yerinde olacaktır. Motive edici faktörler ise, bireyi yöneltici, güdüleyici ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyon yapısında bir boşluk yaratarak motivasyonunu engeller<sup>259</sup>.

Motivasyon konusunda ortaya atılan süreç teorilerinin en fazla ilgi görenlerinden biri, Vroom'un beklenti (expectancy theory) teorisidir. Bu teoride bireysel davranış, davranışın sonuçlarının algılanan değerine (valence) göre açıklanmaktadır. Bireyler, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak imkânlar arasında kazanç-değer hesabı yaparak bilinçli bir tercihte bulunur. Bu açıdan bakıldığında diğer motivasyon teorilerine kıyasla Vroom'un teorisinde bireylerin hedefleri doğrultusunda rasyonel tercihler yapmalarına ağırlıklı bir yer verilmektedir<sup>260</sup>. Vroom'un teorisi, daha sonra (Porter ve Lawler, 1968; Nadler ve Lawler, 1991, Steers, Porter ve Bigley, 1996 gibi) başka araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

İşletmelerde, sıradan bir çalışan ile girişimcilik niteliklerine sahip bir çalışan arasında bazı kişisel farklılıklar vardır. İç girişimci çalışanların, ortalamanın üzerinde bir performansa sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütlerde ancak yüksek motivasyonlu ve başarı güdümlü çalışanların girişimcilik davranışlarında bulunacağı belirtilmektedir<sup>261</sup>. Çalışanların motivasyonu,

<sup>259</sup> Küçük (2007). s. 75.

<sup>260</sup> H. V. Vroom (1964). *Work and Motivation*. USA: John Wiley and Sons Inc., s.14.

<sup>261</sup> F. Çetin (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3). s. 73,

bireysel, örgütsel ve çevresel değişkenlere bağlı olup, iç girişimciliğin tüm boyutları ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin hepsinin bir araya gelmesi ile oluşabilmektedir<sup>262</sup>.

## 2. İç Girişimciliğin Potansiyel Sonuçları

İç girişimcilik, örgütlerde yeni çalışma ya da öğrenme biçimleri oluşturarak faaliyet gösterilen pazarlardaki değişimlere daha hızlı karşılık verebilme ve dış çevreye uyum kabiliyetini artırır<sup>263</sup>. Diğer yandan işletme girişimciliği, örgütlerin hem finansal hem de finansal olmayan (iş tatmini ve müşteri tatmini) performansları üzerinde olumlu etkilere sahiptir<sup>264</sup>.

İç girişimciliğin potansiyel sonuçlarından ilki, iş tatminidir. İş tatmini, bireyin işini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir<sup>265</sup>. İş tatmini üzerinde görev başarısının, ücretin, diğer çalışanlarla etkileşimlerin ve örgütsel politikaların etkisi vardır<sup>266</sup>. Araştırmalar, bu farklı unsurların meydana getirdiği tatminin çalışanların görevlerini daha iyi, etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirmelerine neden olduğunu göstermiştir<sup>267</sup>.

İç girişimciliğinin potansiyel sonuçlarından ikincisi, algılanan müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti, bir ürünü veya hizmeti satın almadan önceki beklentilerle tüketimden sonra algılanan performansın kıyaslanması yoluyla oluşur. Bir ürünün veya hizmetin tüketimi sonucunda müşterilerin elde ettiği sonuç, beklentilerinden daha yüksekse tatmin, beklentilerinden düşükse tatminsizlik oluşacaktır<sup>268</sup>. Bu nedenle ürün veya hizmetlerin müşterilerin

<sup>262</sup>Kuratko vd (1990). s. 52.

<sup>263</sup>Covin ve Miles (1999). s. 47-63.

<sup>264</sup>Zahra (1991). s.259-286.

<sup>265</sup>A.P.Brief ve H. M. Weiss (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, s. 279-307,

<sup>266</sup>G.M. Hampton ve D.L. Hampton (2004). Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of certified nurse-midwives. *Journal of Business Research*, 57(9), s. 1042-1053.

<sup>267</sup>M.D.Hartline ve O.C.Ferrell (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing* 60(4), s. 52-70.

<sup>268</sup>R.L.Oliver (1997). Customer satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. *Industrial Marketing Management*, 33(4), s. 271-277.

beklentilerine ve kullanım amacına uygunluğu, memnuniyetin ana nedenidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması yönündeki çabaların temel hedefi ise, ürün veya hizmetlerin müşteriler tarafından tekrar alınmasını sağlamaktır. İş tatmini yüksek çalışanların müşterilere daha iyi hizmet verdiği yönündeki araştırma bulguları nedeniyle, çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşimler inceleme konusu olmuştur. Bu yönde yapılan araştırmalarda iş tatmininin, çalışanların daha iyi hizmet sunmasının önemli bir nedeni olduğu bulunmuş, iş tatmini ile müşteri tatmininin bir arada değerlendirilmesi gerektiği görülmüştür<sup>269</sup>.

İç girişimcilik, işletme içi kaynakların etkin kullanımını sağlayarak, yönetimin pazarla ilgili doğru yaklaşımlarda bulunmasına yardımcı olur. Diğer yandan örgütsel öğrenmeyi, başarıya duygusunu, çalışanlarla daha iyi ve destekleyici bir etkileşime girmeyi teşvik ettiği için onların iş tatminini artırmaktadır. Bu durum çalışanların müşteri beklentilerine uygun çözüm üretmelerini sağlar.

---

<sup>269</sup>N.D. Wright vd. (1997). Linking customer service orientation to competitive performance: Does the marketing concept really work? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4, s. 23–34.

## Üçüncü Bölüm

### Küçük ve Orta Ölçekli İmalat Sanayii İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerle İlgili Araştırma

#### 1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinde örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkilerini ortaya çıkarmak ve bu işletmelerin iç girişimciliğe verdikleri önemi belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki konular araştırılmıştır:

- Küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinde iç girişimcilik ile iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler arasında ilişki olup olmadığı,
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin iç girişimciliğe verdiği önemin derecesi.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin örgütsel faktörlere verdikleri önem derecesi.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin sektörlerine, Türkiye içindeki bölgelere, işletme ilgililerine göre iç girişimciliğe ve örgütsel faktörlere verilen önem derecesi.
- Araştırma kapsamındaki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaşlarının ve çalışan sayılarının iç girişimcilikle ilişkisi.

#### 2. Araştırmanın Önemi

Günümüzdeki işletmelerin faaliyette buldukları çevre sürekli değişmektedir. İşletmeler için başarının ön koşulu, sürekli yenilenme, yaratıcılık, farklılaşma ve pazar koşullarını belirleme gibi faaliyetlerle bu değişime uyum sağlamaktır. Uyum sağlayabilen işletmelerin başarıları hızla ortaya çıkmakta, başarısızlıklarda ise acımasız bir şekilde cezalandırılmakta, hatta faaliyetlerini sürdüremez duruma gelmektedirler. Piyasada rekabet, hız, dinamizm, belirsizlik

yaratan bu değişimler, örgütsel başarı, yenilik, yaratıcılık, sürekli yenilenme, rakiplerin izleyeceği kural ve stratejileri önceden tahmin edebilme, pazar nişleri yaratabilme ve riskler alabilme gibi iç girişimcilik faaliyetlerini gerekli hale getirmiştir.

Girişimci bir örgüt, belirsiz ve dinamik çevre koşullarına egemen olmak amacıyla sürekli fırsat arar, yaratır ve üstünlük elde etmeye çalışır. Bu durum, performans iyileştirme, atalet ve durgunluktan kurtulma, dinamizmi yakalama, rekabette bir adım öne geçme ve kaybeden yerine kazanan olma olanağı sağlar. Bugün artık sadece iç girişimcilik mantığıyla hareket eden işletmeler yaşamlarına devam edebilmektedir. İç girişimciliğin beslenmesi ve geliştirilmesi için onu olumlu etkileyen örgütsel faktörlerin etki derecelerinin ortaya çıkaracak olan bu çalışma, iç girişimcilik konusunda başarılı olmak isteyen işletmelere rehberlik edecektir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın modeli, varsayımı, evren, örneklem, verilerin toplanması, hipotez ve kullanılan analiz tekniklerine yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, Türkiye sınırları içerisinde yer alan küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinin iç girişimciliğe verdikleri önem düzeyi ve bu işletmelerdeki örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri yapılacak anket ile belirlenecektir.

#### **3.2. Araştırmanın Varsayımı**

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri, gerek uluslararası, gerekse ulusal birçok araştırmacı tarafından yıllardır yapılmış ve denenmiş olmasına karşın, soruların tercümesinden kaynaklanabilecek algılama ayrılıkları ile uygulamanın yapıldığı ülkeler arasındaki kültür farklılıkları

nedeniyle güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılması, geçerliliğin sağlandıktan sonra araştırmanın uygulanması düşünülmüştür. Bu suretle, araştırmada uygulanan anketin ve alınan cevapların var olan durumu yansıtacağı varsayılmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmeleridir.

Literatür araştırmalarında KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre üstün niteliklere sahip olduğu ve bu niteliklerin işletmelerin performansına olumlu katkıda buldukları belirlenmiştir. Değişmeye zorlayan durumlar ve çevrede görülen tahmin edilemeyen değişimler karşısında değişebilme, hızlı tepki verebilme ve yeni koşullara uyum sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlanan esneklik, KOBİ'lerin en önemli özelliğidir<sup>270</sup>. KOBİ'lerin üstünlüklerinin diğer unsurları da teknolojiye sahip olma, organizasyon ve pazarlama yeteneği, niş pazarlamaya yönelme, itibar, müşteri ve tedarikçilerle doğrudan iletişim kurma, çalışanlarla yakın ilişkiler içinde bulunma olarak gösterilmektedir<sup>271</sup>.

Yapılan araştırmalarda, imalat sektöründe artan rekabet koşullarına uyum sağlamak ve ayakta kalmak için işletmelerin girişimciliğe, teknolojiye ve yenilikçiliğe önem verdikleri görülmektedir. 19 Avrupa ülkesinde yapılmış bir araştırma sonuçlarına göre, imalat sanayindeki KOBİ'lerin ihracata daha fazla katkıda buldukları<sup>272</sup> görülmüş, bunun sonucu olarak yenilikçiliğin uygulama alanının da daha çok imalat sanayinde ortaya çıktığı düşünülmüştür.

Bu özelliklerinden ötürü, küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinin iç girişimcilik için en uygun ortamı sağlayabilecekleri gerekçesiyle, bu çalışmanın

<sup>270</sup>B.Dreyer ve K.Gounhaug, (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal Of Business Research*, **57**, s.484-494.

<sup>271</sup>M.Fujita (1995). Small and medium-sized transnational corporation: salient features, D. B. Audretsch, (ed.) *SMEs in the Age of Globalization*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc., s.105-125,

<sup>272</sup>OECD Yayını (2005). *Facilitating SMEs access to international markets*.s.22.



evreni olarak belirlenmiş, on kişiden az çalışanı olan mikro işletmelerin söz konusu koşullar için yetersiz kalacakları varsayılarak kapsam dışı bırakılmıştır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) İş Kayıtları Sisteminde kullanılmak üzere Gelir İdaresi Başkanlığından (GİB) temin ettiği verileri, “Karşılaştırmalı Bölgesel İstatistikler” ana başlığı altında yer alan “İş İstatistikleri”nde “İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları” başlığı altında her yıl yayınlanmaktadır. TÜİK internet sayfasından illere ve NACE Kısım bazında sektörlere göre girişim sayılarına ulaşılabilmektedir. Ancak, söz konusu istatistiklerde girişimlerin ölçeksel dağılımı hakkında herhangi bir bilgi bulunmamakta, KOSGEB, her yıl bu bilgileri, çalışan sayısına göre KOBİ ölçeğinde tasnif edilmiş olarak TÜİK’ten temin etmektedir.

En son 17.05.2011’de güncellenen, NACE Rev.2. sınıflandırma sisteminin uygulandığı yıllık iş istatistikleri anketindeki küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinin konuları ve sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Küçük ve Orta ölçekli İmalat Sanayi İşletmelerinin Sektörel Sayıları

NACE Bölümü	Küçük	Orta	TOPLAM
Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı	789	84	873
Ana metal sanayisi	965	232	1197
Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı	2515	390	2905
Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı	209	82	291
Deri ve ilgili ürünlerin imalatı	922	135	1057
Diğer imalatlar	1108	126	1234
Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	1853	568	2421
Diğer ulaşım araçlarının imalatı	287	95	382
Elektrikli teçhizat imalatı	870	207	1077
Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)	2785	509	3294
Gıda ürünlerinin imalatı	3376	632	4008
Giyim eşyalarının imalatı	4333	1134	5467
İçeceklerin imalatı	116	39	155
Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı	531	144	675
Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	1969	374	2343
Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması	1102	78	1180
Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı	1022	172	1194
Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı	60	8	68
Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı	1035	158	1193
Mobilya imalatı	1551	271	1822
Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı	934	260	1194
Tekstil ürünlerinin imalatı	2915	910	3825
Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı	65	43	108
Tütün ürünleri imalatı	7	2	9
<b>TOPLAM</b>	<b>31319</b>	<b>6653</b>	<b>37972</b>

### 3.4. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmada, örnekleme oluşturacak işletmelerin seçiminde, *Çok Aşamalı Tabakalı Örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Çok aşamalı tabakalı örnekleme yöntemi, tabakalı örnekleme yönteminin farklı aşamalarda birden çok kez kullanılmasıyla gerçekleştirilmektedir. Uygulanan tabakalama aşamaları sayesinde, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin buldukları iller, işletmelerin ölçekleri ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler açısından daha doğru sonuçlar verecek bir örneklem oluşturulması<sup>273</sup>, elde edilecek bulguların evreni temsil etme yeteneğinin artırılması amaçlanmıştır. Bu araştırmada, ilk tabaka olarak iller, daha sonra ölçek ve sektörler göz önüne alınmıştır.

Örnekleme sayısının belirlenmesinde, güven düzeyi %95 ve duyarlılık  $\pm 0.05$  alınarak, (1) no.lu formülden faydalanılmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda örneklem sayısı 382 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{d^2 N + Z^2 PQ} \quad (1)^{274}$$

Formülde;

$n$  = Örneklem sayısı

$N$  = Evrendeki işletme sayısı

$Z$  = İlgili güven düzeyine ilişkin  $Z$  tablosunda bulunan teorik değer<sup>275</sup>

$P$  = Evrendeki ilgili olayın gözlenme oranı,(maksimum değişkenliği sağlayan değer olan 0,5 olarak alınmıştır)

$Q$  =  $(1 - P)$  İlgili olayın evrende gözlenmeme oranı,

$d$  = Duyarlılık (güven aralığının yarı uzunluğu)

<sup>273</sup>T.Yamane (2010). *Temel örnekleme yöntemleri*. (Çevirenler: Alptekin Esin, Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım, s.147.

<sup>274</sup> Yamane (2010). s.117.

<sup>275</sup> Yamane (2010). s. 496.

olarak tanımlanmaktadır.

Elde edilen örneklem sayısı tabakalar arasında orantılı şekilde paylaştırılmıştır. Örneklem çalışmasının ilk tabakasında, hesaplanan örneklem sayısı illere dağıtılmıştır. İkinci aşamada, küçük ve orta ölçek birer tabaka olarak alınmış ve her il için hesaplanan örneklem sayısı ölçeğe göre paylaştırılmıştır.

Son aşamada, imalat sanayi sektörleri tabaka olarak kabul edilmiş olup, her il ve her ölçek için hesaplanan örneklem sayıları sektörlere göre dağıtılmıştır.

Örneklemin sektörlere ve illere göre dağılımları Tablo 3 ve Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örneklemin Sektörlere Göre Dağılımı

NACE Kod	NACE Bölüm	Küçük	Orta	Toplam
10	Gıda ürünlerinin imalatı	61	7	68
11	İçeceklerin imalatı	0	0	0
12	Tütün ürünleri imalatı	0	0	0
13	Tekstil ürünlerinin imalatı	33	11	44
14	Giyim eşyalarının imalatı	38	14	52
15	Deri ve ilgili ürünlerin imalatı	9	2	11
16	Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı	3	0	3
17	Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı	5	1	6
18	Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması	6	2	8
19	Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı	0	0	0
20	Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı	10	1	11
21	Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı	1	0	1
22	Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	16	2	18
23	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	22	4	26
24	Ana metal sanayisi	9	2	11
25	Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)	27	7	34
26	Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı	2	0	2
27	Elektrikli teçhizat imalatı	7	2	9
28	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı	26	3	29
29	Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı	7	5	12
30	Diğer ulaşım araçlarının imalatı	4	0	4
31	Mobilya imalatı	11	5	16
32	Diğer imalatlar	7	2	9
33	Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı	7	1	8
Toplam Örnek Sayısı		321	61	382

Tablo 4. Örneklemin İllere Göre Dağılımı

İl	Küçük	Orta	Toplam
Adana	5	1	6
Adıyaman	1	0	1
Afyon	3	0	3
Ağrı	0	0	0
Aksaray	1	0	1
Amasya	1	0	1
Ankara	22	2	24
Antalya	4	1	5
Ardahan	0	0	0
Artvin	0	0	0
Aydın	2	0	2
Balıkesir	3	1	4
Bartın	1	0	1
Batman	1	0	1
Bayburt	0	0	0
Bilecik	1	0	1
Bingöl	0	0	0
Bitlis	0	0	0
Bolu	1	0	1
Burdur	2	0	2
Bursa	17	7	24
Çanakkale	1	0	1
Çankırı	0	0	0
Çorum	2	0	2
Denizli	6	2	9
Diyarbakır	2	0	2
Düzce	2	0	2
Edirne	1	0	1
Elazığ	2	0	2
Erzincan	0	0	0
Erzurum	1	0	1
Eskişehir	3	1	4
Gaziantep	5	1	6
Giresun	1	0	1
Gümüşhane	0	0	0
Hakkâri	0	0	0
Hatay	2	0	2
İğdır	0	0	0
İsparta	1	0	1
İstanbul	120	34	154
İzmir	24	6	30

İl	Küçük	Orta	Toplam
Kahramanmaraş	3	1	4
Karabük	1	0	1
Karaman	1	0	1
Kars	0	0	0
Kastamonu	1	0	1
Kayseri	5	2	7
Kırıkkale	0	0	0
Kırklareli	1	0	1
Kırşehir	1	0	1
Kilis	0	0	0
Kocaeli	9	5	13
Konya	9	1	10
Kütahya	2	0	2
Malatya	2	0	2
Manisa	2	2	4
Mardin	1	0	1
Mersin	2	1	3
Muğla	2	0	2
Muş	0	0	0
Nevşehir	1	0	1
Niğde	1	0	1
Ordu	2	0	2
Osmaniye	1	0	1
Rize	1	0	1
Sakarya	3	1	4
Samsun	2	1	3
Siirt	0	0	0
Sinop	1	0	1
Sivas	1	0	1
Şanlıurfa	2	0	2
Şırnak	0	0	0
Tekirdağ	3	1	4
Tokat	2	0	2
Trabzon	3	0	3
Tunceli	0	0	0
Uşak	3	0	3
Van	1	0	1
Yalova	1	0	1
Yozgat	1	0	1
Zonguldak	2	0	2
	311	71	382

### 3.5. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

İşletmelerdeki iç girişimcilik boyutlarını ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörleri ölçmek için hazırlanan anket formundaki sorular, iç girişimcilik literatüründe yaygın olarak kullanılmış ve denenmiştir. Soruların hepsi yargıya dayalı, olumlu değerlendirmeli, beşli likert tipi sorulardır.

İç girişimcilik boyutlarıyla ilgili toplam otuziki sorunun beş tanesi “yenilikçilik” boyutu, altı tanesi “yeni iş girişimi” boyutu, dört tanesi “stratejik yenilenme” boyutu, beş tanesi “risk alma” boyutu, üç tanesi “proaktiflik” boyutu, üç tanesi “rekabetçi girişkenlik” boyutu ve altı tanesi de “özerklik” boyutuyla ilgili tutum ölçeği ifadelerden oluşmaktadır.

İç girişimcilik boyutlarıyla ilgili sorular, iki grup ölçek temel alınarak geliştirilmiştir. İlk ölçek, örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmek için girişimcilik ölçeği<sup>276</sup> (Entrescale) adı altında Khandwalla tarafından oluşturulan, daha sonra Miller ve Friesen tarafından geliştirilen “yenilikçilik”, proaktiflik ve “risk alma” boyutlarının yer aldığı kurumsal girişimcilik eğilimi (Corporate Entrepreneurial Orientation Scale) ölçeğidir<sup>277</sup>. Bu ölçek daha sonra Lumpkin ve Dess tarafından “özerklik” ve “rekabetçi girişkenlik” boyutları eklenerek beş boyuta çıkarılmıştır<sup>278</sup>. İkinci ölçek ise, örgütlerin “yenilikçilik”, “yeni girişimler başlatma”, “stratejik yenilenme” veya “kendini yenileme” faaliyetlerine olan ilgilerini ölçmek için Zahra tarafından geliştirilen Kurumsal Girişimcilik ölçeğidir<sup>279</sup> (Corporate Entrepreneurship Scale).

Birisinde iç girişimciliğin üç, diğerinde de beş boyutunun ölçüldüğü ölçeklerde, “yenilikçilik” boyutu ortaktır. Zahra'nın geliştirdiği ölçekteki yenilikçilik boyutu daha çok süreç yeniliklerine, Miller ve Friesen tarafından geliştirilen ise ürün ve hizmet yeniliklerine odaklandığından, Antoncic ve Hisrich, bu iki ölçek grubunun

<sup>276</sup>P.N.Khandwalla (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, s15.

<sup>277</sup> D.Miller ve P.H.Friesen (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3/1, 1-25.

<sup>278</sup> Lumpkin ve Dess (1996). s. 135-172.

<sup>279</sup> Zahra (1993). s. 319-340.

birbirini tamamladığını, iç girişimciliğin bütün yönlerini ortaya koyabileceğini düşünerek, birlikte kullanmışlardır<sup>280</sup>.

Antoncic ve Hisrich<sup>281</sup> tarafından ekonomik yapıları birbirine benzemeyen Slovenya ve A.B.D.'de, içgirişimciliği etkileyen içsel ve dışsal etmenlerin karşılaştırıldığı araştırmada kullanılabilecek örgütsel faktörlerle ilgili soruların büyük bir bölümü, bu araştırmada da kullanılmıştır. İşletmelerin iç girişimcilik olguları üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilen örgütsel faktörlerle ilgili beşli likert tipi toplam 41 adet soru, uygulanan ankette yer almaktadır. Bunlardan içsel iletişimle ilgili dört, biçimsel kontrollerle ilgili üç, çevresel tarama yoğunluğuyla ilgili üç, örgütsel değerlerle ilgili dört ölçeğin kaynağı Zahra'dır<sup>282</sup>. Zahra, söz konusu makalesinde atıf yaptığı ölçeklerle ilgili ayrıntıları, isteyen araştırmacılarla paylaşmaktadır. Çalışanların ödüllendirilmesi ile ilgili iki, örgütsel engellerin kaldırılması ile ilgili üç, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarabilecek yeterli zamanı sağlama ile ilgili dört, yönetsel destekle ilgili altı, çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma ile ilgili yedi soru Hornsby vd<sup>283</sup>, çalışanların motivasyonu (güdülenmesi) ile ilgili beş soru Heinonen ve Korvela<sup>284</sup> tarafından geliştirilmiş ve bu araştırmanın anketinde kullanılmıştır.

### 3.6. Hipotez

Bu araştırmanın temel amacı, küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinde örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkilerini ortaya çıkarabilmektir.

Bu amaca ulaşabilmek için kurulan ana hipotez:

H<sub>0</sub>: İç Girişimcilik ile Örgütsel Faktörler arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: İç Girişimcilik ile Örgütsel Faktörler arasında bir ilişki vardır.

---

<sup>280</sup> Antoncic ve Hisrich (2001). s. 495–527.

<sup>281</sup> Antoncic ve Hisrich (2001). s. 496-499.

<sup>282</sup> Zahra (1991). s. 259-285.

<sup>283</sup> Hornsby vd. (2002). s.253-273.

<sup>284</sup> Heinonen ve Korvela (2006). s.8.



olarak belirlenmiştir. Ana hipoteze bağlı aşağıdaki hipotezler de test edilecektir.

1.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Yenilikçilik” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Yenilikçilik” arasında bir ilişki vardır.
2.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Yeni İş Girişimi” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Yeni İş Girişimi” arasında bir ilişki vardır.
3.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Stratejik Yenilenme” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Stratejik Yenilenme” arasında bir ilişki vardır.
4.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Risk Alma” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Risk Alma” arasında bir ilişki vardır.
5.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Proaktiflik” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Proaktiflik” arasında bir ilişki vardır.
6.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Rekabetçi Girişimcilik” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Rekabetçi Girişimcilik” arasında bir ilişki vardır.
7.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Özerklik” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Özerklik” arasında bir ilişki vardır.
8.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “İçsel iletişim” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “İçsel iletişim” arasında bir ilişki vardır.
9.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Biçimsel kontrol” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Biçimsel kontrol” arasında bir ilişki vardır.
10.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Çevresel tarama” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Çevresel tarama” arasında bir ilişki vardır.

11.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Yönetmel Destek” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Yönetmel Destek” arasında bir ilişki vardır.
12.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Örgütsel Değerler” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Örgütsel Değerler” arasında bir ilişki vardır.
13.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Karar Verebilme İnisyatifi Tanıma” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Karar Verebilme İnisyatifi Tanıma” arasında bir ilişki vardır.
14.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Çalışanların Motivasyonu” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Çalışanların Motivasyonu” arasında bir ilişki vardır.
15.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Yeterli Zaman Sağlama” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Yeterli Zaman Sağlama” arasında bir ilişki vardır.
16.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Engelleri Kaldırma” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Engelleri Kaldırma” arasında bir ilişki vardır.
17.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Ödüllandirme” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Ödüllandirme” arasında bir ilişki vardır.

Ayrıca, işletme yaşı ve işletme çalışan sayıları ile iç girişimcilik boyutları ve örgütsel faktörler arasında ilişki olup olmadığı, hipotezler aracılığıyla test edilecektir. Bu hipotezler:

$H_0$  = İşletmelerin yaş kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları bakımından fark yoktur.

$H_1$  = İşletmelerin yaş kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları bakımından fark vardır.

H<sub>0</sub>: İşletmelerin yaş kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları bakımından fark yoktur.

H<sub>1</sub>: İşletmelerin yaş kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları bakımından fark vardır.

H<sub>0</sub>: İşletmelerde çalışan sayısı kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları bakımından fark yoktur.

H<sub>1</sub>: İşletmelerde çalışan sayısı kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları bakımından fark vardır.

H<sub>0</sub>: İşletmelerin çalışan sayısı kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları bakımından fark yoktur.

H<sub>1</sub>: İşletmelerin çalışan sayısı kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları bakımından fark vardır.

#### 4. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerine bakılmıştır.  $\alpha$  değeri için yapılan değerlendirmelerde;

- 0,00 <  $\alpha$  < 0,40 “güvenilir değil”,
- 0,40 <  $\alpha$  < 0,60 “düşük güvenilirlikte”,
- 0,60 <  $\alpha$  < 0,80 “oldukça güvenilir”,
- 0,80 <  $\alpha$  < 1,00 “yüksek derecede güvenilir”,

yorumuyla karşılaşılmaktadır<sup>285</sup>.

Orta ölçekli 10 işletme ve küçük ölçekli 73 işletme olmak üzere, toplam 83 işletmeye uygulanan test anketinde, Cronbach's Alpha değeri 0,946 bulunmuştur. Bu değer, anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

<sup>285</sup>Ş.Kalaycı (2010). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 405.

Analiz sonucunda, anket formundaki II. Bölüme ait 30, 31 ve 32. maddelerle, III. Bölüme ait 32. maddede, toplam madde korelasyon katsayıları negatif bulunmuştur. Tablo 5’de gösterilen bu durum, söz konusu maddelerin anketteki diğer maddelerle aynı yönde olmadıklarını, anketi cevaplayanlar tarafından düzgün anlaşılmadığını göstermektedir. Söz konusu maddelerden ilk üçü, iç girişimciliğin özerklik boyutu, diğer madde de çalışanların motivasyonu ile ilgili olup, bu çalışmadaki temel amaca yönelik, vazgeçilemeyecek nitelikteki maddelerdendir. Bu yüzden bu maddelerin, daha anlaşılır bir şekilde tekrar düzenlenerek kullanılması kararlaştırılmıştır.

Tablo 5. Anketin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek varyans değeri	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon değeri	Soru Silindiğinde Cronbach Alfa değeri					
II-1	261,5488	1055,140	,556	,945	III-5	260,7683	1071,267	,502	,945
II-2	260,3293	1067,606	,477	,945	III-6	260,3780	1077,127	,506	,945
II-3	260,2073	1064,043	,578	,945	III-7	261,0244	1068,715	,438	,945
II-4	261,5488	1057,905	,526	,945	III-8	260,9756	1074,839	,424	,945
II-5	260,5122	1063,265	,520	,945	III-9	260,4146	1066,912	,607	,945
II-6	260,9146	1081,314	,291	,946	III-10	260,5976	1066,713	,600	,945
II-7	260,5732	1072,470	,523	,945	III-11	260,3780	1058,658	,694	,944
II-8	261,2195	1080,815	,241	,946	III-12	260,6098	1056,142	,697	,944
II-9	260,8049	1082,011	,286	,946	III-13	261,5488	1087,337	,201	,946
II-10	261,8171	1083,435	,225	,946	III-14	260,5976	1067,429	,569	,945
II-11	261,5488	1086,127	,174	,947	III-15	260,9634	1062,283	,588	,945
II-12	260,5732	1064,322	,659	,944	III-16	260,9268	1063,748	,551	,945
II-13	261,1341	1097,871	,044	,947	III-17	260,7683	1063,439	,634	,944
II-14	260,8171	1070,324	,485	,945	III-18	261,4390	1078,521	,321	,946
II-15	260,7439	1063,082	,616	,944	III-19	260,5244	1064,006	,628	,944
II-16	260,8537	1047,484	,723	,944	III-20	261,0244	1072,320	,437	,945
II-17	261,0366	1072,850	,419	,945	III-21	260,3902	1074,883	,378	,945
II-18	260,5976	1067,478	,432	,945	III-22	260,4756	1067,413	,616	,945
II-19	261,0976	1066,311	,497	,945	III-23	260,3659	1067,790	,614	,945
II-20	260,5488	1062,473	,619	,944	III-24	260,3293	1060,199	,702	,944
II-21	261,0000	1066,444	,469	,945	III-25	260,3902	1060,438	,711	,944
II-22	260,5976	1057,873	,647	,944	III-26	260,4024	1075,848	,418	,945
II-23	260,8902	1062,321	,547	,945	III-27	260,5610	1073,978	,438	,945
II-24	260,7317	1062,643	,570	,945	III-28	260,1951	1079,789	,478	,945
II-25	261,7927	1082,117	,238	,946	III-29	260,1463	1082,176	,426	,945
II-26	261,3415	1075,882	,368	,946	III-30	260,1341	1077,624	,439	,945
II-27	261,0366	1066,233	,545	,945	III-31	259,9878	1086,679	,347	,946
II-28	260,8780	1066,331	,546	,945	III-32	261,3171	1110,886	<b>-,116</b>	,948
II-29	261,0854	1070,523	,421	,945	III-33	260,6220	1085,250	,285	,946
II-30	261,3415	1102,376	<b>-,016</b>	,947	III-34	260,6585	1087,215	,252	,946
II-31	261,5244	1109,734	<b>-,115</b>	,948	III-35	260,8171	1089,287	,194	,946
II-32	261,6098	1107,426	<b>-,078</b>	,948	III-36	260,8049	1070,505	,537	,945
III-1	260,5976	1061,379	,662	,944	III-37	260,4756	1078,302	,443	,945
III-2	260,5976	1060,713	,673	,944	III-38	260,6220	1072,559	,478	,945
III-3	260,6463	1064,947	,619	,945	III-39	260,3293	1081,458	,384	,945
III-4	260,6707	1068,619	,589	,945	III-40	260,6707	1092,915	,117	,947
					III-41	260,4512	1077,288	,395	,945

Anketteki II. Bölüme ait 30, 31 ve 32. sorularla, III. Bölüme ait 32. sorunun önceki ve değiştirilmiş şekilleri şöyledir:

II-30. (Eski) İşletmemizde, genellikle alınan kararların çoğunda biçimsel-resmî (formel) politika ve prosedürler takip edilmemektedir.

II-30. (Yeni) İşletmemizde, alınan kararların çoğunda, resmî prosedürler genellikle uygulanmamaktadır.

II-31. (Eski) İşletmemizde oluşturulan planların resmi-biçimsel (formel) ve yazılı olması tercih edilmemektedir.

II-31. (Yeni) İşletmemizde yapılan iş planlarının resmî formlara ve yazılara dökülmesi tercih edilmemektedir.

II-32. (Eski) İşletmemizde her pozisyon için tanımlanmış açık ve belirgin iş tanımlarına yer verilmemektedir.

II-32. (Yeni) İşletmemizde her kadronun görev tanımları, keskin çizgilerle sınırlanmamıştır.

III-32. (Eski) Belirsizliğe ve karmaşıklığa tahammül ederim.

III-32. (Yeni) Belirsiz ve karmaşık durumlar karşısında hemen yılgınlık göstermem.

Yeni haliyle 33 işletmede test edilen ankette, negatif korelasyon sayılarının olumlu şekilde düzeldiği, Cronbach's Alpha değerinin de 0,956 olduğu görülmüştür. Test anketinin sonuçları Tablo 6. dadır.

Tablo 6. Düzeltme Sonrası Anketin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması.	Soru Silindiğinde Ölçek varyans değeri	Düzeltilmiş soru-toplam korelasyon değeri	Soru Silindiğinde Cronbach Alfa değeri					
II-1	270,73	980,684	,559	,955	III-5	270,77	991,613	,577	,955
II-2	270,82	982,346	,700	,955	III-6	270,36	998,623	,437	,956
II-3	270,41	982,063	,727	,955	III-7	270,77	995,803	,463	,956
II-4	271,45	988,926	,434	,956	III-8	270,91	991,610	,447	,956
II-5	270,64	994,623	,481	,956	III-9	270,45	1001,307	,569	,956
II-6	270,77	977,613	,711	,955	III-10	270,59	991,587	,791	,955
II-7	270,64	997,004	,438	,956	III-11	270,32	986,513	,705	,955
II-8	270,95	1005,188	,219	,957	III-12	270,73	973,351	,753	,955
II-9	270,68	1002,227	,387	,956	III-13	271,41	1016,920	,060	,957
II-10	271,45	1004,926	,216	,957	III-14	270,64	994,052	,621	,955
II-11	271,77	1019,898	,013	,958	III-15	271,05	974,998	,772	,955
II-12	270,64	997,766	,399	,956	III-16	270,95	976,903	,740	,955
II-13	271,27	991,541	,423	,956	III-17	270,91	985,801	,668	,955
II-14	270,73	986,970	,634	,955	III-18	271,27	1010,208	,148	,957
II-15	270,82	993,584	,422	,956	III-19	270,59	988,444	,707	,955
II-16	270,68	973,656	,724	,955	III-20	270,95	999,093	,415	,956
II-17	271,14	984,695	,474	,956	III-21	270,23	992,184	,612	,955
II-18	270,36	993,290	,505	,956	III-22	270,64	993,861	,696	,955
II-19	270,59	983,110	,629	,955	III-23	270,64	1012,052	,243	,956
II-20	270,27	1004,589	,398	,956	III-24	270,50	1008,452	,306	,956
II-21	270,86	978,409	,685	,955	III-25	270,50	996,167	,662	,955
II-22	270,64	982,338	,753	,955	III-26	270,68	994,989	,580	,955
II-23	271,05	988,617	,612	,955	III-27	270,77	1000,374	,380	,956
II-24	270,82	983,965	,670	,955	III-28	270,18	1000,537	,523	,956
II-25	270,91	1018,658	,077	,957	III-29	270,27	1018,113	,086	,957
II-26	271,05	993,474	,461	,956	III-30	270,32	1006,418	,303	,956
II-27	271,00	990,571	,574	,955	III-31	270,23	1006,089	,457	,956
II-28	270,95	1002,045	,318	,956	III-32	270,23	1009,232	,317	,956
II-29	271,09	1003,610	,252	,957	III-33	270,55	1001,593	,443	,956
II-30	271,23	1002,565	,287	,956	III-34	270,59	1000,920	,405	,956
II-31	271,41	1003,015	,283	,956	III-35	270,50	998,833	,528	,956
II-32	271,18	1011,108	,122	,957	III-36	270,50	1003,214	,557	,956
III-1	270,73	964,970	,889	,954	III-37	270,50	999,786	,506	,956
III-2	270,55	980,260	,783	,955	III-38	270,50	999,786	,506	,956
III-3	270,64	989,957	,604	,955	III-39	270,41	1000,920	,546	,956
III-4	270,68	998,132	,436	,956	III-40	270,64	1004,433	,256	,957
					III-41	270,36	984,242	,715	,955

## 5. Bulgular

### 5.1. İç Girişimcilik ile Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki

Bu araştırmadaki değişkenler arası ilişki Spearman Korelasyon Katsayısı ile incelenmiş olup, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kullanılmıştır.  $p < 0,05$  olması durumunda değişkenler arası anlamlı bir ilişkinin olduğu,  $p > 0,05$  olması durumunda ise değişkenler arası anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. İlişkinin derecesi belirlenirken aşağıdaki tablodan yararlanılmıştır.

<u>İlişki Katsayısı (r)</u>	<u>İlişkinin Gücü</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

#### Ana Hipotez

$H_0$ : İç Girişimcilik ile Örgütsel Faktörler arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : İç Girişimcilik ile Örgütsel Faktörler arasında bir ilişki vardır.

İç Girişimcilik ile Örgütsel Faktörler Puanları Arasındaki İlişki:

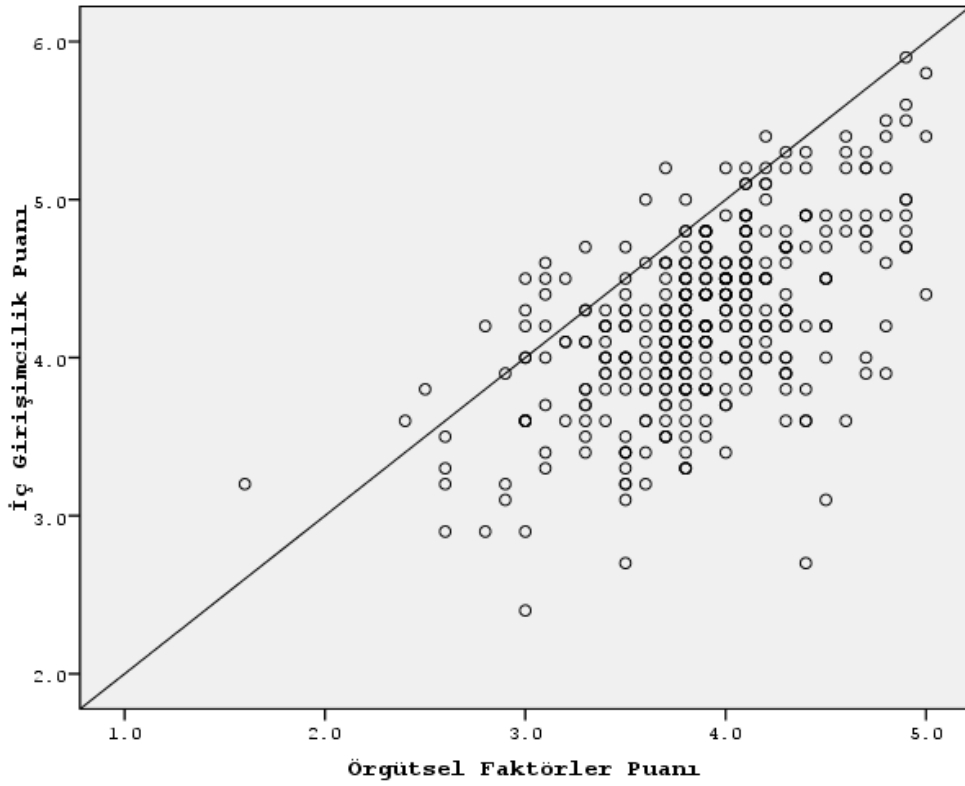
$$r=0,544$$

$$p=0,000$$

İç girişimcilik puanı ile örgütsel faktörler puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü orta düzey bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça örgütsel faktörler puanı da artmaktadır.



Grafik 1. Örgütsel Faktörler-İç Girişimcilik Serpilme Diyagramı



### Alt Hipotezler

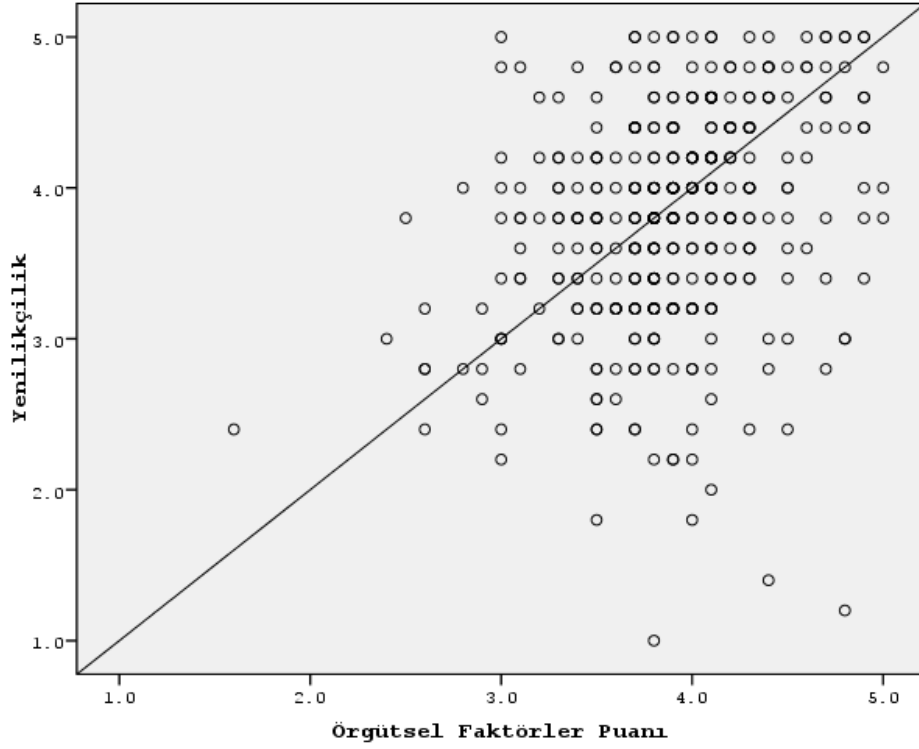
Tablo 7. Örgütsel Faktörler ve İç Girişimcilik Boyutları Arasındaki İlişki

İç Girişimcilik Boyutu	r	p
Yenilikçilik	0,326	0,000
Yeni İş Girişimi	0,316	0,000
Stratejik Yenilenme	0,437	0,000
Risk Alma	0,484	0,000
Proaktiflik	0,444	0,000
Rekabetçi Girişkenlik	0,322	0,000
Özerklik	0,335	0,000

1.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Yenilikçilik” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Yenilikçilik” arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel faktörler puanı ile yenilikçilik alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel faktörler puanı arttıkça yenilikçilik puanı da artmaktadır.

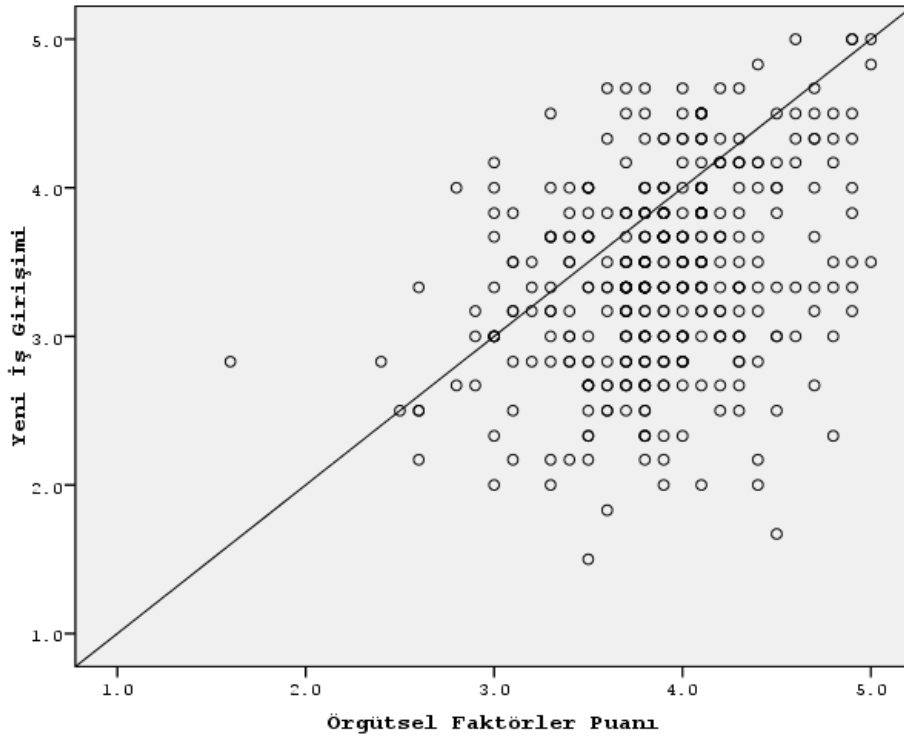
*Grafik 2. Örgütsel Faktörler- Yenilikçilik Serpilme Diyagramı*



2.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Yeni İş Girişimi” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Yeni İş Girişimi” arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel faktörler puanı ile yeni iş girişimi alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel faktörler puanı arttıkça yeni iş girişimi puanı da artmaktadır.

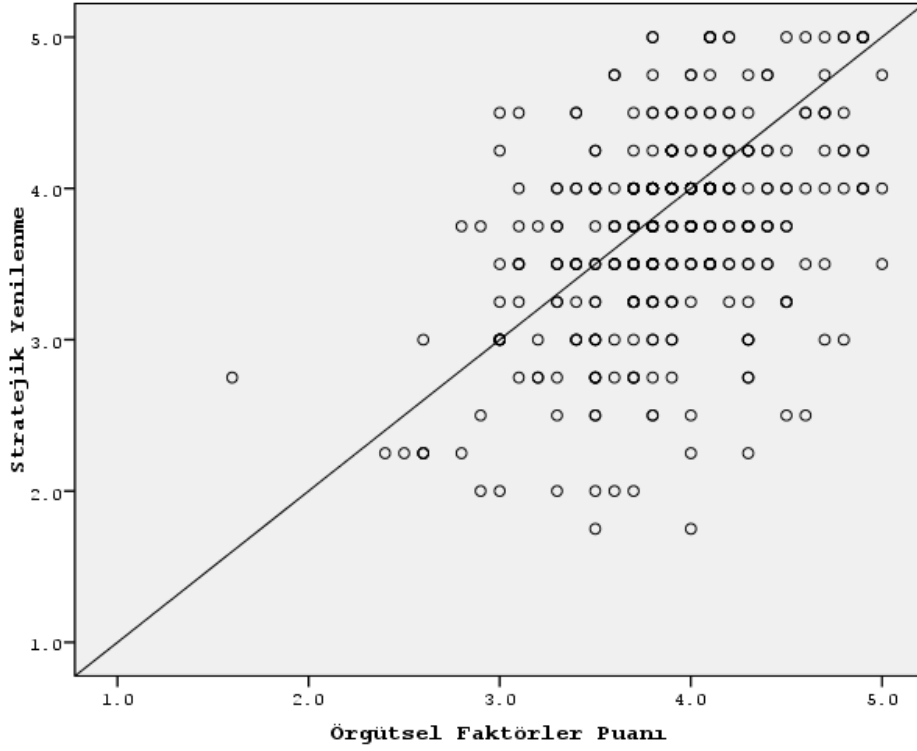
Grafik 3. Örgütsel Faktörler- Yeni İş Girişimi Serpilme Diyagramı



3.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Stratejik Yenilenme” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Stratejik Yenilenme” arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel faktörler puanı ile stratejik yenilenme alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel faktörler puanı arttıkça stratejik yenilenme puanı da artmaktadır.

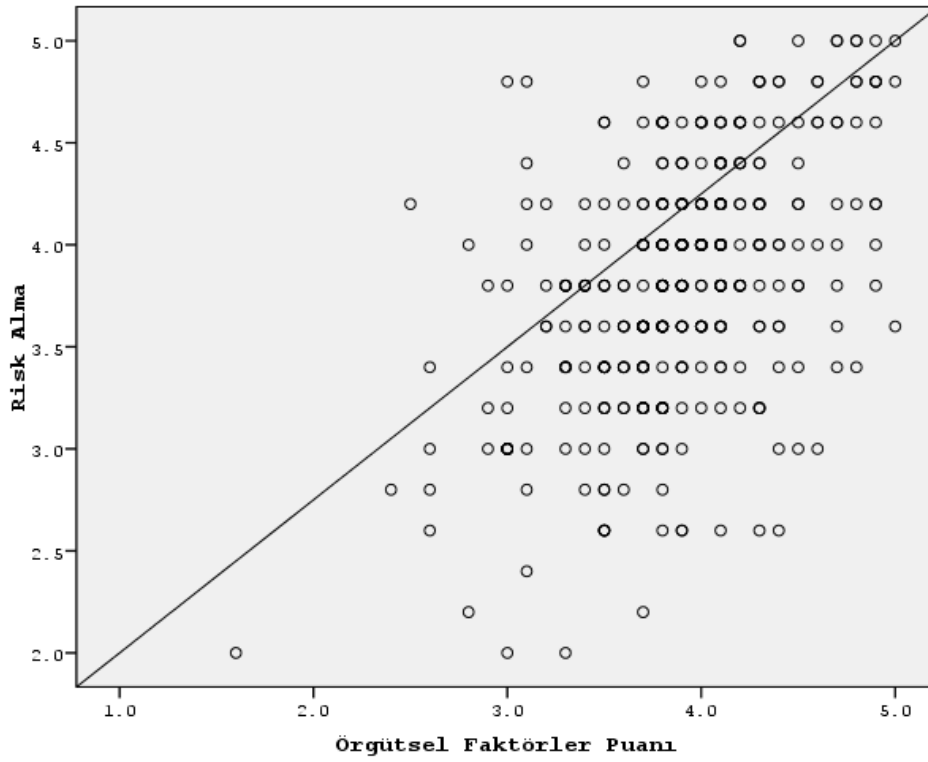
*Grafik 4. Örgütsel Faktörler- Stratejik Yenilenme Serpilme Diyagramı*



4.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Risk Alma” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Risk Alma” arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel faktörler puanı ile risk alma alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel faktörler puanı arttıkça risk alma puanı da artmaktadır.

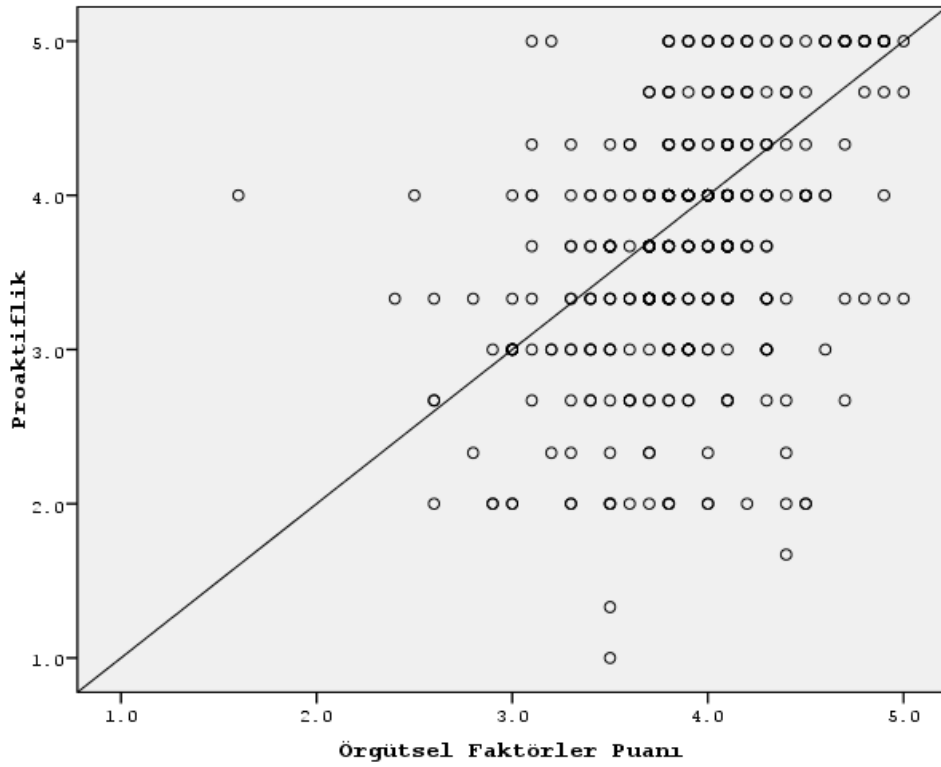
Grafik 5. Örgütsel Faktörler- Risk Alma Serpilme Diyagramı



5.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Proaktiflik” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Proaktiflik” arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel faktörler puanı ile proaktiflik alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel faktörler puanı arttıkça proaktiflik puanı da artmaktadır.

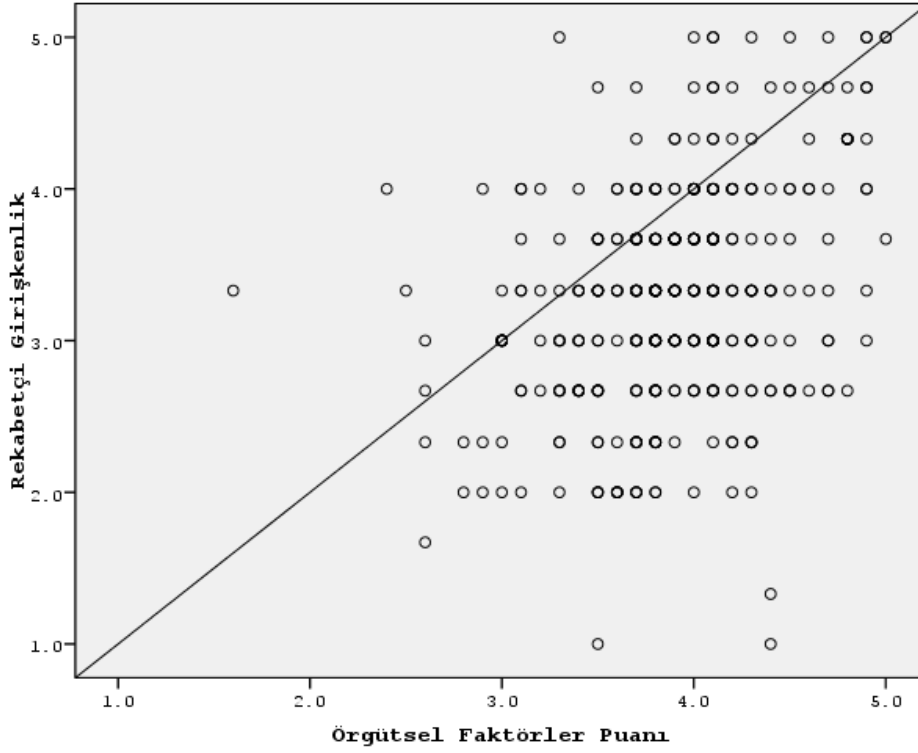
Grafik 6. Örgütsel Faktörler- Proaktiflik Serpilme Diyagramı



6.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Rekabetçi Girişimcilik” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Rekabetçi Girişimcilik” arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel faktörler puanı ile rekabetçi girişkenlik alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel faktörler puanı arttıkça rekabetçi girişkenlik puanı da artmaktadır.

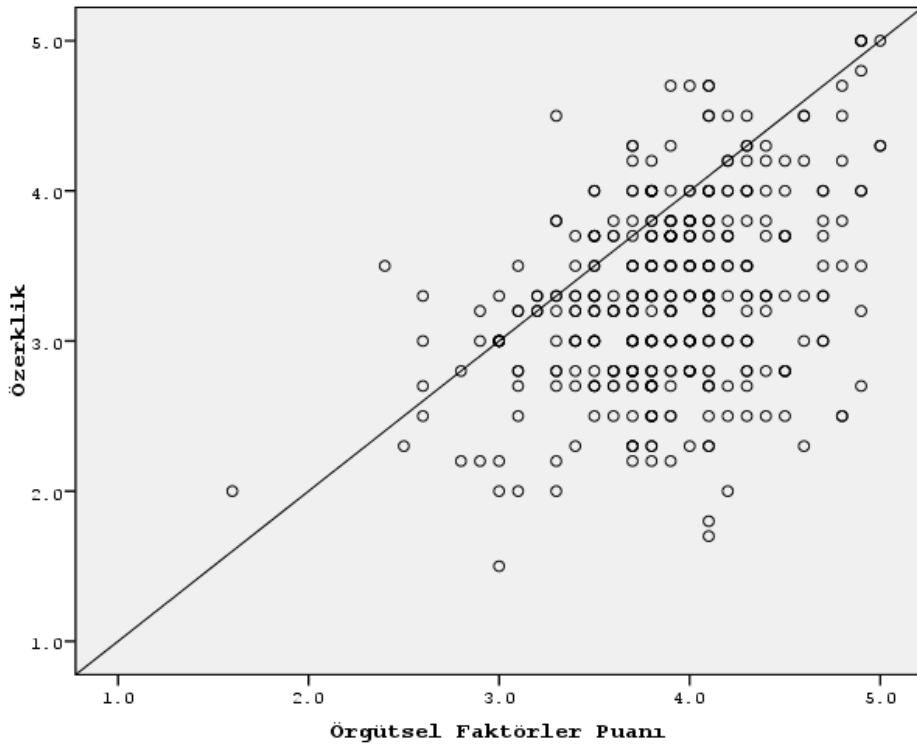
Grafik 7. Örgütsel Faktörler- Rekabetçi Girişimcilik Serpilme Diyagramı



7.  $H_0$ : Örgütsel Faktörler ile “Özerklik” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Örgütsel Faktörler ile “Özerklik” arasında bir ilişki vardır.

Örgütsel faktörler puanı ile özerklik alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel faktörler puanı arttıkça özerklik puanı da artmaktadır.

Grafik 8. Örgütsel Faktörler- “Özerklik” Serpilme Diyagramı



Tablo 8. İç Girişimcilik ve Örgütsel Faktörler Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişki

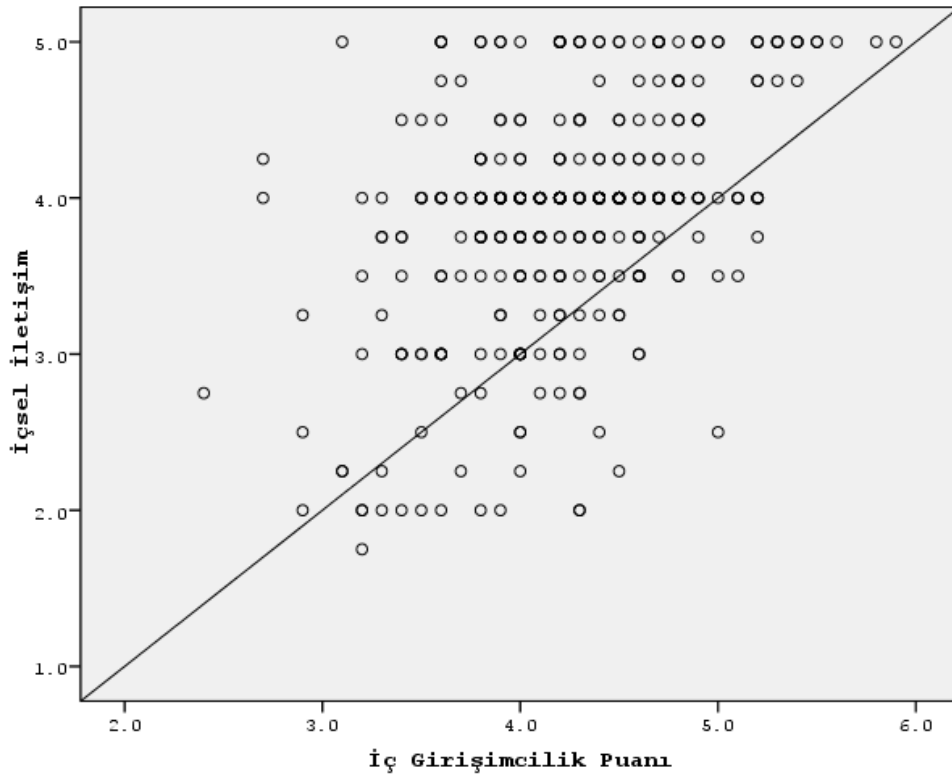
Örgütsel Faktör Alt Boyutları	r	p		
İçsel İletişim	0,404	0,000	Karar Verebilme İnsiyatifi Tanıma	0,358 0,000
Biçimsel Kontrol	0,383	0,000	Çalışanların Motivasyonu	0,313 0,000
Çevresel Tarama	0,444	0,000	Yeterli Zaman Sağlama	0,268 0,000
Yönetsel Destek	0,526	0,000	Örgütsel Engelleri Kaldırma	0,319 0,000
Örgütsel Değerler	0,551	0,000	Ödüllendirme	0,306 0,000



8.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “İçsel iletişim” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “İçsel iletişim” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile içsel iletişim alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça içsel iletişim puanı da artmaktadır.

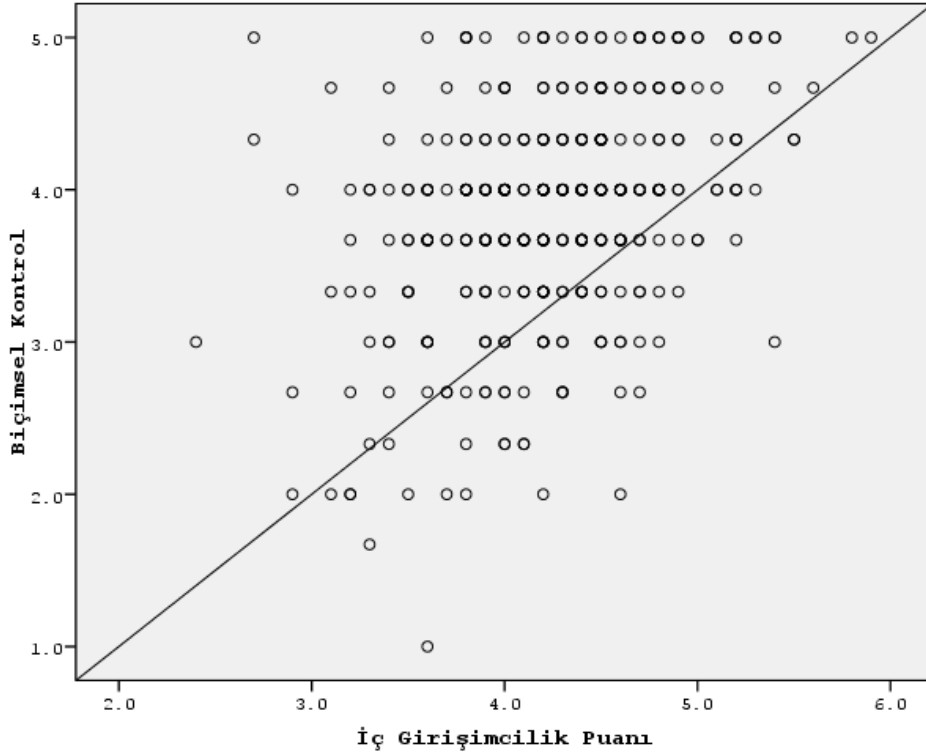
Grafik 9. İç Girişimcilik ile “İçsel iletişim” Serpilme Diyagramı



9.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Biçimsel Kontrol” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Biçimsel Kontrol” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile biçimsel kontrol alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça biçimsel kontrol puanı da artmaktadır.

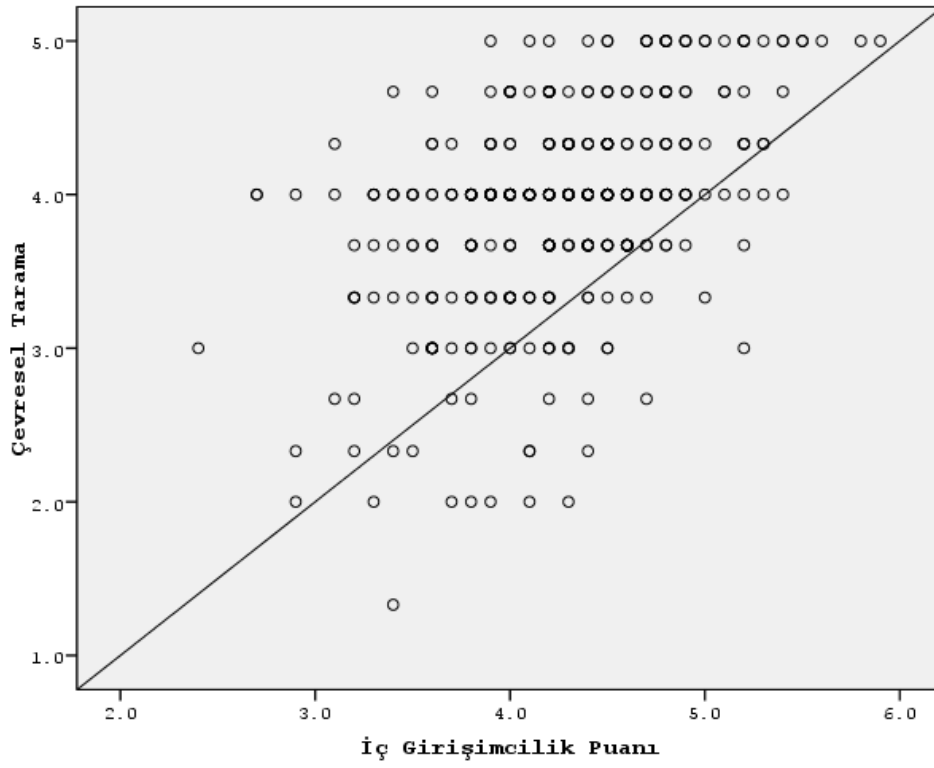
Grafik 10. İç Girişimcilik ile “Biçimsel Kontrol” Serpilme Diyagramı



10.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Çevresel Tarama” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Çevresel Tarama” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile çevresel tarama alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça çevresel tarama puanı da artmaktadır.

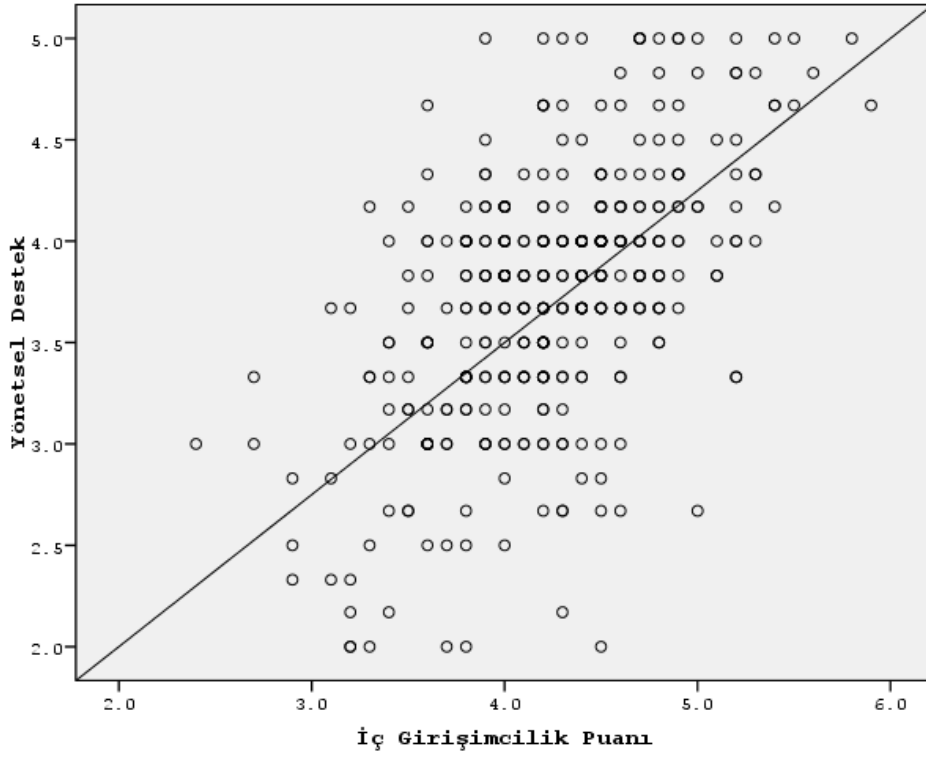
Grafik 11. İç Girişimcilik ile “Çevresel Tarama” Serpilme Diyagramı



11.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Yönetsel Destek” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Yönetsel Destek” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile yönetsel destek alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü orta düzey bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça yönetsel destek puanı da artmaktadır.

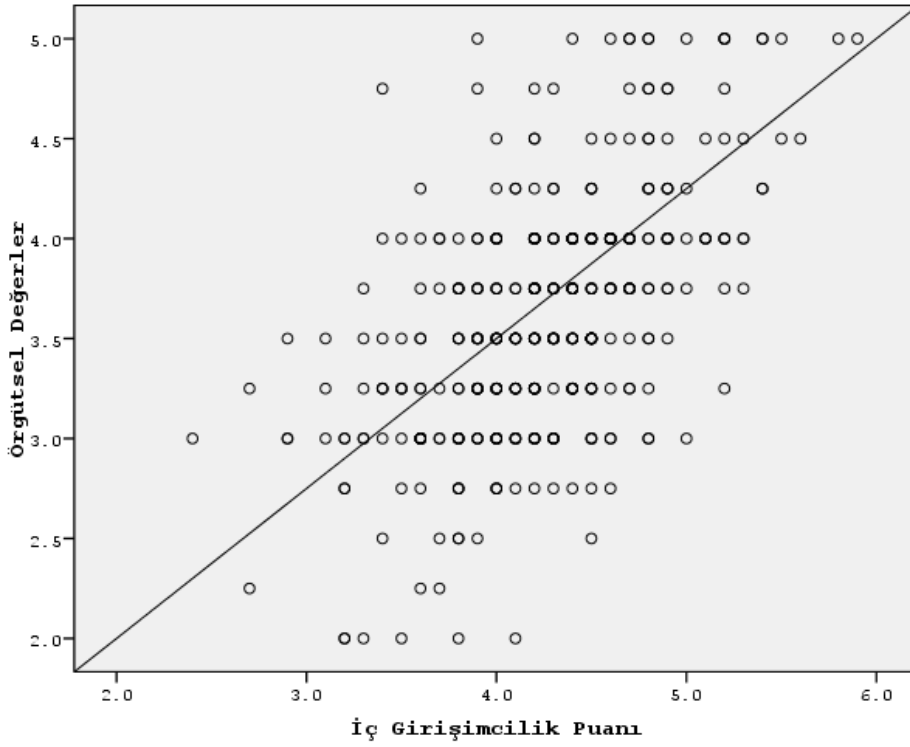
Grafik 12. İç Girişimcilik ile “Yönetsel Destek” Serpilme Diyagramı



12.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Örgütsel Değerler” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Örgütsel Değerler” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile örgütsel değerler alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü orta düzey bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça örgütsel değerler puanı da artmaktadır.

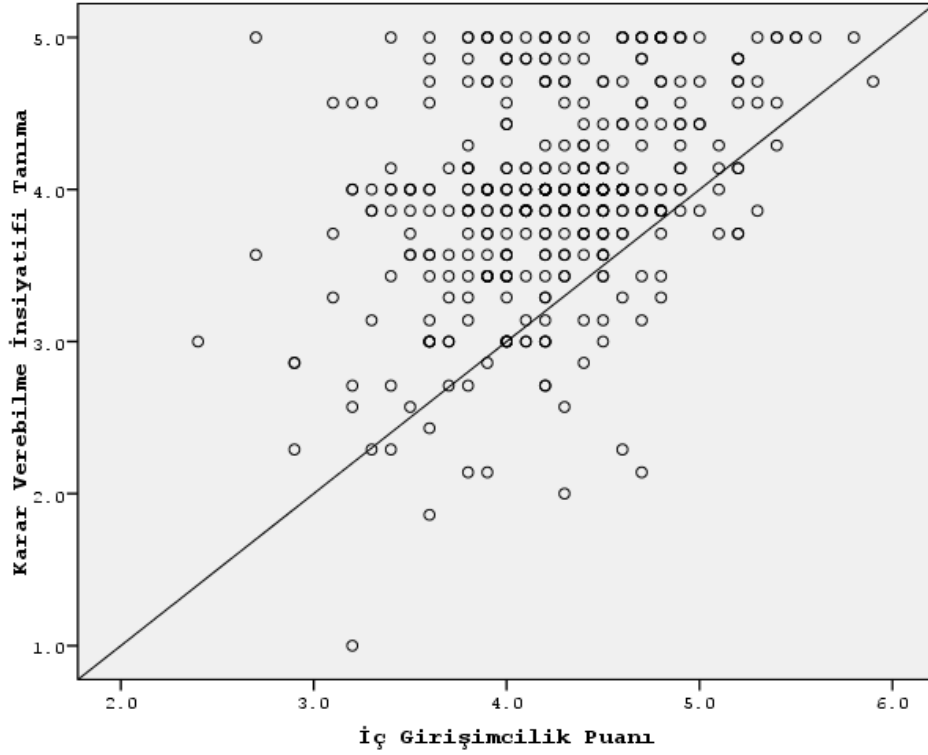
Grafik 13. İç Girişimcilik ile “Örgütsel Değerler” Serpilme Diyagramı



- 13  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Karar verebilme İnsiyatifi Tanıma” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Karar verebilme İnsiyatifi Tanıma” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile Karar Verebilme İnsiyatifi Tanıma alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça Karar Verebilme İnsiyatifi Tanıma puanı da artmaktadır.

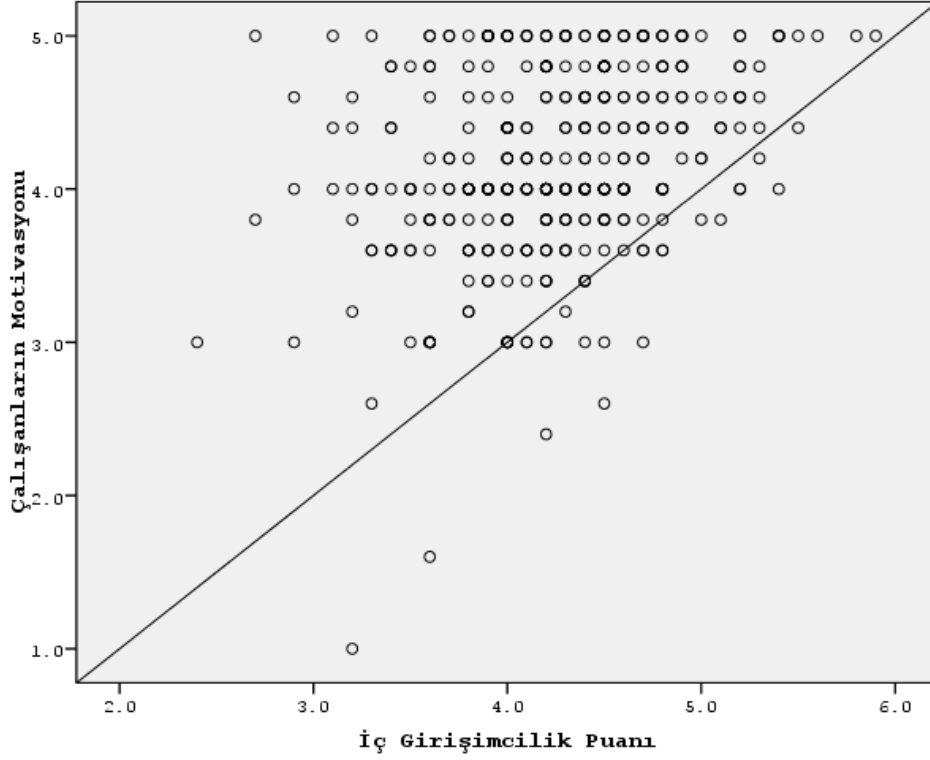
*Grafik 14. İç Girişimcilik ile “Karar Verebilme İnsiyatifi Tanıma” Serpilme Diyagramı*



14.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Çalışanların Motivasyonu” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Çalışanların Motivasyonu” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile çalışanların motivasyonu alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça çalışanların motivasyonu puanı da artmaktadır.

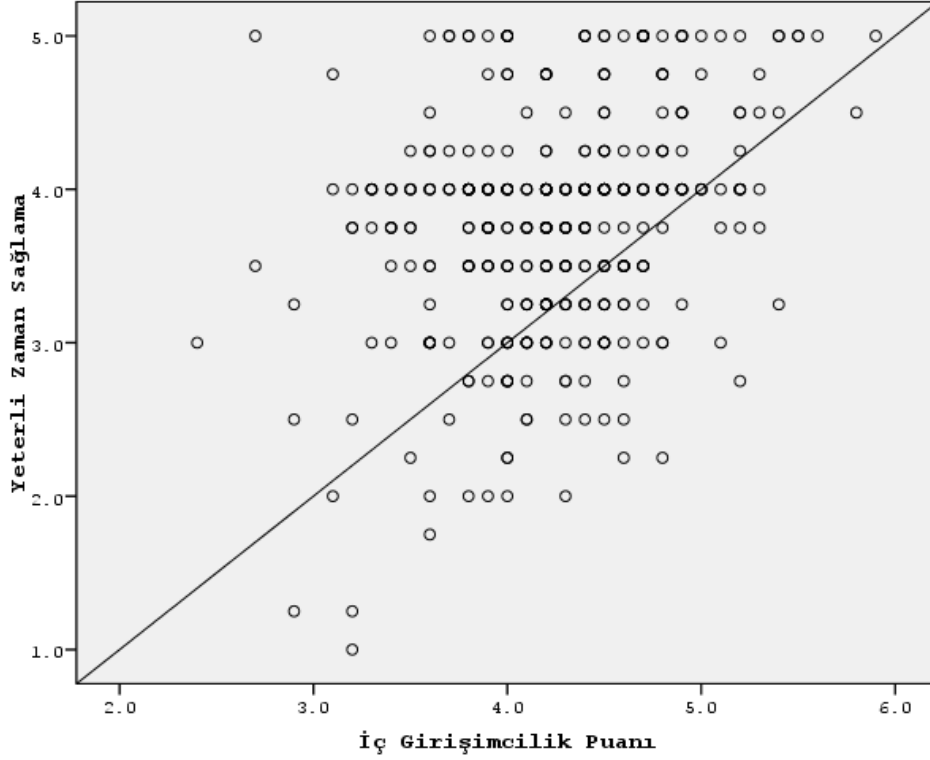
Grafik 15. İç Girişimcilik ile “Çalışanların Motivasyonu” Serpilme Diyagramı



15.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Yeterli Zaman Sağlama” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Yeterli Zaman Sağlama” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile yeterli zaman sağlama alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça yeterli zaman sağlama puanı da artmaktadır.

Grafik 16. İç Girişimcilik ile “Yeterli Zaman Sağlama” Serpilme Diyagramı

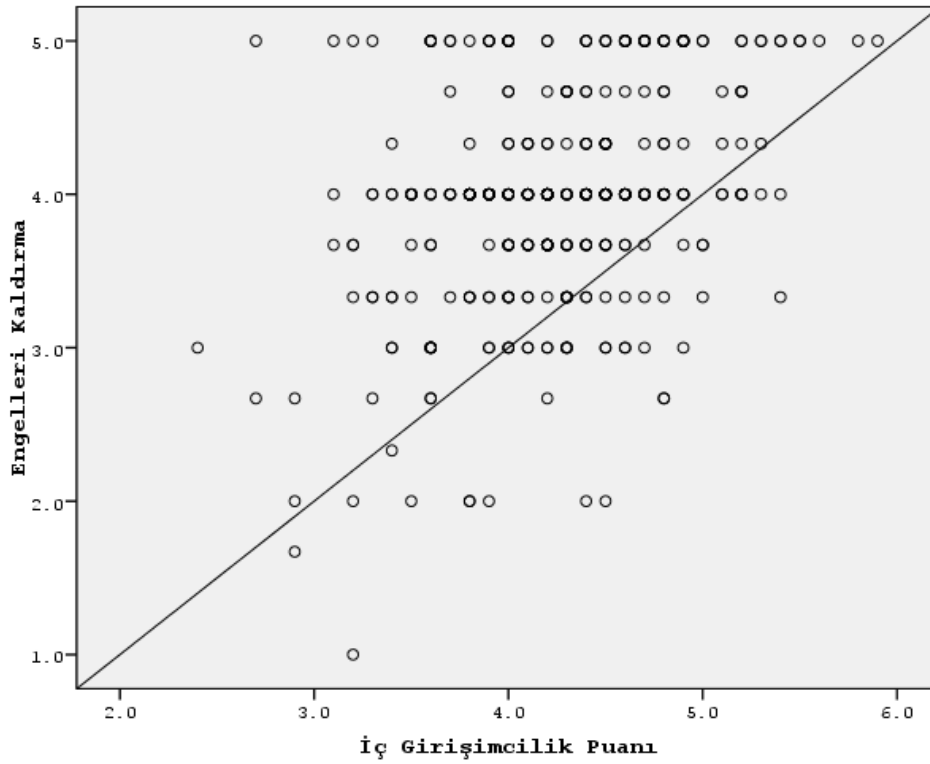




16.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Engelleri Kaldırma” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Engelleri Kaldırma” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile engelleri kaldırma alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça engelleri kaldırma puanı da artmaktadır.

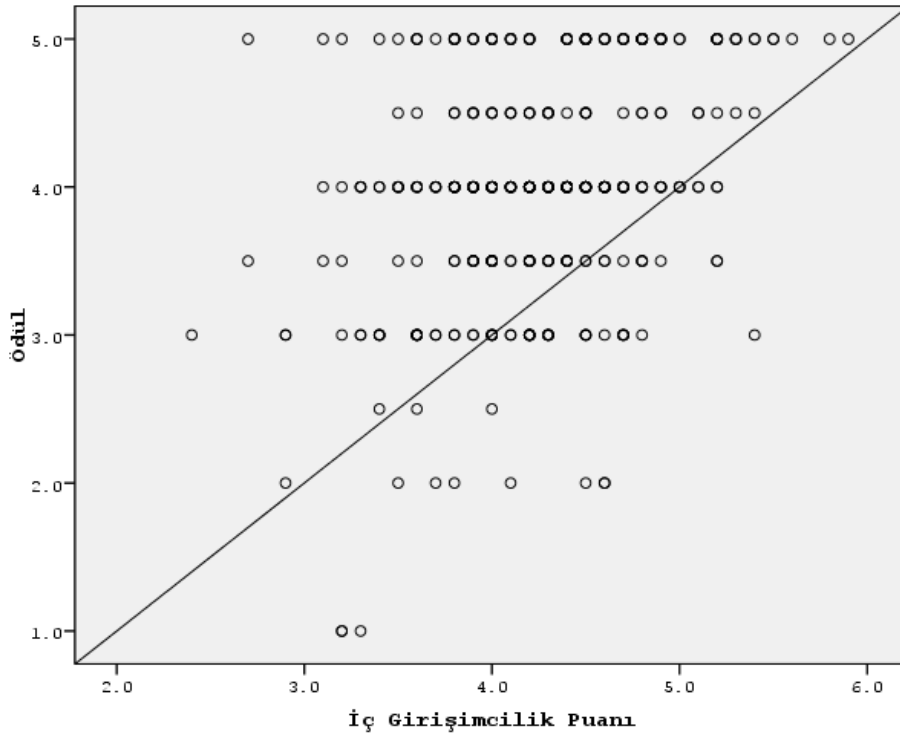
Grafik 17. İç Girişimcilik ile “Engelleri Kaldırma” Serpilme Diyagramı



17.  $H_0$ : İç Girişimcilik ile “Ödüllendirme” arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : İç Girişimcilik ile “Ödüllendirme” arasında bir ilişki vardır.

İç girişimcilik puanı ile ödül alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik puanı arttıkça ödül puanı da artmaktadır.

Grafik 18. İç Girişimcilik ile “Ödüllendirme” Serpilme Diyagramı



## 5.2. İç Girişimciliğe Verilen Önem Derecesi

Anketin II. Bölümündeki iç girişimciliğin boyutları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalaması ile bu ortalamaların büyükten küçüğe doğru sıralaması Tablo 9'da gösterilmektedir. Bu sıralama, işletmelerimizde, iç girişimcilik boyutlarına verilen önem derecesini de göstermektedir.

İç girişimcilik boyutlarıyla ilgili sorulardan, en fazla önem verilen ilk beş maddeden üç tanesinin yenilikçilik boyutuyla, iki tanesinin de risk alma boyutuyla ilgili olması, işletmelerimizde yenilikçilik ve risk alma konularına çok önem verildiği ve üzerinde dikkatle durulduğunu göstermektedir.

İç girişimciliğin her bir boyutuyla ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alındığında, girişimcilik boyutları, verilen önem derecesine göre şöyle sıralanmaktadır.

Tablo 9. İç Girişimcilik Boyutlarıyla İlgili Cevap Ortalamaları ve Verilen Önem Derecesi

Soru No	Soru ve İlgili İç Girişimcilik Boyutu	Ort.
1	İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır. (Yenilikçilik)	4,22
2	Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir. (Risk alma)	4,12
3	Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır. (Yenilikçilik)	4,07
4	Son beş yılda, mevcut ürün hatlarımızda ve üretim süreçlerimizde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. (Yenilikçilik)	3,99
5	İşletmemizin büyüme politikası, genellikle kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir. (Risk alma)	3,95
6	İşletmemizin misyonu ve mevcut iş fikirleri zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir. (Stratejik yenilenme)	3,92
7	İşletmemiz yeni ürün ve fikir geliştirme konusunda rakiplerinin önünde olmak için güçlü bir eğilime sahiptir. (Proaktiflik)	3,88
8	Faaliyet gösterdiğimiz sektördeki iş kollarını genişletme çabalarına girilmektedir. (Yeni iş girişi)	3,86
9	İşletmemizin üst yönetimi, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır. (Risk alma)	3,76
10	İşletmemiz oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimindedir. (Rekabetçi Girişkenlik)	3,74
11	Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletmemizdeki birim ve bölümler yeniden düzenlenmektedir. (Stratejik yenilenme)	3,72
12	İşletmemizde yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır. (Stratejik yenilenme)	3,72
13	İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getirisi olacağına inandığı fırsatları değerlendirmede çok çabuk hareket etmektedir. (Risk alma)	3,7
14	Mevcut pazarlardaki ürünlerimize yeni pazar boşlukları bulunmaktadır. (Yeni iş girişi)	3,64
15	İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle, mevcut pazarlarda var olan ürünlerimize yeni talepler yaratılmaktadır. (Yeni iş girişi)	3,63
16	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken, rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir. (Proaktiflik)	3,63
17	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken, pazara yeni ürün sunmak, yeni üretim teknoloji ve tekniklerini kullanmak konularında hep ilk olmaktadır. (Proaktiflik)	3,56
18	İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir. (Risk alma)	3,55
19	İşletmemizin faaliyet göstereceği yeni alanlar zaman zaman yeniden belirlenmektedir. (Stratejik yenilenme)	3,54
20	İşletmemizde yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır. (Yenilikçilik)	3,5
21	İşletmemiz yeni bir ürüne yönelik pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar alma serbestisi tanımaktadır. (Özerklik)	3,5
22	İşletmemiz mevcut ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde, diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestisi tanımaktadır. (Özerklik)	3,5
23	İşletmemizde, personelin işe alınması ve işine son verilmesinde, diğer çalışanlara da söz hakkı verilmektedir. (Özerklik)	3,49
24	Faaliyet gösterdiğimiz sektör dışında, yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır. (Yeni iş girişi)	3,34
25	İşletmemiz, yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken, bekleme yerine cesur davranma eğilimindedir. (Rekabetçi Girişkenlik)	3,29
26	İşletmemizde her kadronun görev tanımları, keskin çizgilerle sınırlanmamıştır. (Özerklik)	3,22
27	İşletmemizdeki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir. (Yenilikçilik)	3,16
28	İşletmemizde, alınan kararların çoğunda, resmî prosedürler genellikle uygulanmamaktadır. (Özerklik)	3,14
29	Tamamen bağımsız veya yarı bağımlı yeni işletme kurma çabaları vardır. (Yeni iş girişi)	3,06
30	İşletmemizde yeni yarı özerk (bağımsız) veya tamamen bağımsız işletme birimleri oluşturulmaktadır. (Yeni iş girişi)	2,97
31	İşletmemizde yapılan iş planlarının resmî formlara ve yazılara dökülmesi tercih edilmemektedir. (Özerklik)	2,95
32	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir. (Rekabetçi Girişkenlik)	2,85

Tablo 10. İç Girişimcilik Boyutlarına Verilen Önem Sıralaması

Önem	Boyut	Ortalama
1	Risk alma	3,816
2	Yenilikçilik	3,788
3	Stratejik yenilenme	3,725
4	Proaktiflik	3,69
5	Yeni iş girişimi	3,417
6	Özerklik	3,3
7	Rekabetçi Girişkenlik	3,293

Araştırmanın uygulandığı işletmeler risk alma ve yenilikçilik boyutlarında girişimci davranırken, özerklik ve rekabetçi girişkenlik boyutlarında kararsızlığa yakın bir tavır göstermektedirler.

İç girişimcilik boyutları ile ilgili anket cevaplarının tek tek incelenmesiyle, aşağıdaki frekans dağılım tabloları oluşturulmuştur. Bu tablolardaki katılım oranı yüksek maddeler, ankete katılan işletmeler için önemli olan maddelerdir.

### 5.2.1. Yenilikçilik

Tablo 11. Yenilikçilik Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
1	İşletmemizde yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır.	Frekans	15	88	53	143	83	382	
		%	3,9	23,0	13,9	37,4	21,7	100	
2	Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır.	Frekans	3	30	36	179	132	380	2
		%	0,8	7,9	9,5	47,1	34,7	100	
3	İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.	Frekans	4	15	28	181	152	380	2
		%	1,1	3,9	7,4	47,6	40,0	100	
4	İşletmemizdeki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir.	Frekans	12	116	104	97	53	381	1
		%	3,1	30,4	27,2	25,4	13,9	100	
5	Son beş yılda, mevcut ürün hatlarımızda ve üretim süreçlerimizde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.	Frekans	3	28	46	196	107	380	2
		%	0,8	7,4	12,1	51,6	28,2	100	

İşletmelerin:

%59,1'i "İşletmemizde yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır", %81,8'i "Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır", %87,6'sı, "İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır", %79,8'i "Son beş yılda, mevcut ürün hatlarımızda ve üretim süreçlerimizde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir", %39,3'ü "İşletmemizdeki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir" maddelerine katıldıklarını belirtmektedir. Bu cevaplar, işletmelerimizde, yenilikçiliğin benimsendiğini ve önem verildiğini göstermektedir.

## 5.2.2. Yeni iş girişimi

Tablo 12. Yeni İş Girişimi Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
6	İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle, mevcut pazarlarda var olan ürünlerimize yeni talepler yaratılmaktadır.	Frekans	7	60	81	153	80	381	2
		%	1,8	15,7	21,3	40,2	21,0	100	
7	Faaliyet gösterdiğimiz sektördeki iş kollarını genişletme çabalarına girişilmektedir.	Frekans	5	28	68	194	85	380	2
		%	1,3	7,4	17,9	51,1	22,4	100	
8	Faaliyet gösterdiğimiz sektör dışında, yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır.	Frekans	20	86	86	122	67	381	1
		%	5,2	22,6	22,6	32,0	17,6	100	
9	Mevcut pazarlardaki ürünlerimize yeni pazar boşlukları bulunmaktadır.	Frekans	5	39	94	194	49	381	1
		%	1,3	10,2	24,7	50,9	12,9	100	
10	İşletmemizde yeni yarı özerk (bağımsız) veya tamamen bağımsız işletme birimleri oluşturulmaktadır.	Frekans	28	132	86	89	43	378	4
		%	7,4	34,9	22,8	23,5	11,4	100	
11	İşletmemizde yeni yarı özerk veya tamamen özerk işletme kurma çabaları vardır.	Frekans	29	123	74	106	48	380	2
		%	7,6	32,4	19,5	27,9	12,6	100	

İşletmelerin:

%61,2'si "İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle, mevcut pazarlarda var olan ürünlerimize yeni talepler yaratılmaktadır", %73,5'i "Faaliyet gösterdiğimiz sektördeki iş kollarını genişletme çabalarına girişilmektedir", %39,6'sı "Faaliyet gösterdiğimiz sektör dışında, yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır", %73,8'i "Mevcut pazarlardaki ürünlerimize yeni pazar boşlukları bulunmaktadır", %34,9'u "İşletmemizde yeni yarı özerk (bağımsız) veya tamamen bağımsız işletme birimleri oluşturulmaktadır", %40,5'i

“İşletmemizde yeni yarı özerk veya tamamen özerk işletme kurma çabaları vardır” maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.2.3. Stratejik yenilenme

Tablo 13. Stratejik Yenilenme Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
12	İşletmemizin misyonu ve mevcut iş fikirleri zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir.	Frekans	2	25	50	228	76	381	1
		%	0,5	6,6	13,1	59,8	19,9	100	
13	Faaliyet gösterilecek sektörler zaman zaman yeniden belirlenmektedir.	Frekans	5	68	71	187	48	379	3
		%	1,3	17,9	18,7	49,3	12,7	100	
14	Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletmemizdeki birim ve bölümler yeniden düzenlenmektedir.	Frekans	4	45	65	205	62	381	1
		%	1,0	11,8	17,1	53,8	16,3	100	
15	İşletmemizde yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır.	Frekans	2	38	84	197	58	379	3
		%	0,5	10,0	22,2	52,0	15,3	100	

İşletmelerin:

%79,7'si “İşletmemizin misyonu ve mevcut iş fikirleri zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir”, %62,0'si “Faaliyet gösterilecek sektörler zaman zaman yeniden belirlenmektedir”, %70,1'i “Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletmemizdeki birim ve bölümler yeniden düzenlenmektedir”, %76,3'ü “İşletmemizde yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır” maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.



#### 5.2.4. Risk alma

Tablo 14. Risk Alma Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
16	İşletmemizin üst yönetimi, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.	Frekans	4	40	75	186	75	380	2
		%	1,1	10,5	19,7	48,9	19,7	100	
17	İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir.	Frekans	7	53	108	142	67	377	5
		%	1,9	14,1	28,6	37,7	17,8	100	
18	İşletmemizin büyüme politikası, genellikle kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir.	Frekans	3	47	42	156	128	376	6
		%	0,8	12,5	11,2	41,5	34,0	100	
19	İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getirisi olacağına inandığı fırsatları değerlendirmede çok çabuk hareket etmektedir.	Frekans	1	41	97	170	69	378	4
		%	0,3	10,8	25,7	45,0	18,3	100	
20	Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir.	Frekans	2	13	45	201	121	382	
		%	0,5	3,4	11,8	52,6	31,7	100	

İşletmelerin:

%68,6'sı "İşletmemizin üst yönetimi, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır", %55,5'i "İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir", %75,5'i "İşletmemizin büyüme politikası, genellikle kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir", %63,3'ü "İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getirisi olacağına inandığı fırsatları değerlendirmede çok çabuk hareket etmektedir", %84,3'ü "Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir" maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.2.5. Proaktiflik

Tablo 15. Proaktiflik Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
21	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken, pazara yeni ürün sunmak, yeni üretim teknoloji ve tekniklerini kullanmak konularında hep ilk olmaktadır.	Frekans	6	60	101	140	72	379	3
		%	1,6	15,8	26,6	36,9	19,0	100	
22	İşletmemiz yeni ürün ve fikir geliştirme konusunda rakiplerinin önünde olmak için güçlü bir eğilime sahiptir.	Frekans	3	31	70	181	95	380	2
		%	0,8	8,2	18,4	47,6	25,0	100	
23	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken, rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir.	Frekans	2	51	98	162	65	378	4
		%	0,5	13,5	25,9	42,9	17,2	100	

İşletmelerin:

%55,9'u "İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken, pazara yeni ürün sunmak, yeni üretim teknoloji ve tekniklerini kullanmak konularında hep ilk olmaktadır", %72,6'sı, "İşletmemiz yeni ürün ve fikir geliştirme konusunda rakiplerinin önünde olmak için güçlü bir eğilime sahiptir", %60,1'i, "İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken, rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir" maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

## 5.2.6. Rekabetçi girişimcilik

Tablo 16. Rekabetçi Girişimcilik Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
24	İşletmemiz oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimindedir.	Frekans	3	36	82	193	64	378	4
		%	0,8	9,5	21,7	51,1	16,9	100	
25	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir.	Frekans	33	138	103	62	42	378	4
		%	8,7	36,5	27,2	16,4	11,1	100	
26	İşletmemiz, yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken, bekleme yerine cesur davranma eğilimindedir.	Frekans	9	73	132	130	35	379	3
		%	2,4	19,3	34,8	34,3	9,2	100	

İşletmelerin:

%68'i "İşletmemiz oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimindedir", %27,5'i "İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir", %43,5'i "İşletmemiz, yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken, bekleme yerine cesur davranma eğilimindedir" maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

## 5.2.7. Özerklik

Tablo 17. Özerklik Boyutuyla İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
27	İşletmemiz yeni bir ürüne yönelik pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar alma serbestîsi tanımaktadır.	Frekans	6	53	105	173	40	377	5
		%	1,6	14,1	27,9	45,9	10,6	100	
28	İşletmemiz mevcut ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde, diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestîsi tanımaktadır.	Frekans	7	59	91	184	40	381	2
		%	1,8	15,5	23,9	48,3	10,5	100	
29	İşletmemizde, personelin işe alınması ve işine son verilmesinde, diğer çalışanlara da söz hakkı verilmektedir.	Frekans	18	61	69	180	51	379	3
		%	4,7	16,1	18,2	47,5	13,5	100	
30	İşletmemizde, alınan kararların çoğunda, resmî prosedürler genellikle uygulanmamaktadır.	Frekans	26	100	92	114	46	378	4
		%	6,9	26,5	24,3	30,2	12,2	100	
31	İşletmemizde yapılan iş planlarının resmî formlara ve yazılara dökülmesi tercih edilmemektedir.	Frekans	29	136	78	97	39	379	3
		%	7,7	35,9	20,6	25,6	10,3	100	
32	İşletmemizde her kadronun görev tanımları, keskin çizgilerle sınırlanmamıştır.	Frekans	14	114	80	119	53	380	2
		%	3,7	30,0	21,1	31,3	13,9	100	

İşletmelerin:

%56,5'i "İşletmemiz yeni bir ürüne yönelik pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar alma serbestîsi tanımaktadır", %58,8'i "İşletmemiz mevcut ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde, diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestîsi tanımaktadır", %61'i "İşletmemizde, personelin işe alınması ve işine son verilmesinde, diğer çalışanlara da söz hakkı verilmektedir", %42,4'ü "İşletmemizde, alınan kararların çoğunda, resmî prosedürler genellikle uygulanmamaktadır.", %35,9'u, "İşletmemizde yapılan iş planlarının resmî formlara ve yazılara dökülmesi tercih edilmemektedir.", %45,2'si

“İşletmemizdeki kadroların görev tanımları, keskin çizgilerle sınırlanmamıştır.” maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### **5.3. Örgütsel Faktörlere Verilen Önem Derecesi**

Anketin III. Bölümündeki iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili sorulara verilen cevapların ortalaması ile bu ortalamaların büyükten küçüğe doğru sıralaması Tablo 18’de gösterilmektedir. Bu sıralama, işletmelerimizde, iç girişimcilik boyutlarına verilen önem derecesinin de göstergesidir.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli imalat işletmelerinde iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörleri belirlemek için yapılan araştırma verilerine göre hazırlanan bu tabloda, çalışanların motivasyonu faktörünü sorgulayan maddelerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Örgütsel Faktörlerle İlgili Cevap Ortalamaları ve Verilen Önem Derecesi

	Soru No	Soru ve İlgili Örgütsel Faktör	Ort.
1	31	Sorumluluk almaya istekli ve hazırım. (Çalışanların motivasyonu)	4,34
2	30	Kendimi işe adarım. (Çalışanların motivasyonu)	4,28
3	29	İşletmemde başarılı olup kendimi ispatlamayı isterim. (Çalışanların motivasyonu)	4,25
4	28	Yetenek ve kabiliyetlerime güvenirim. (Çalışanların motivasyonu)	4,24
5	11	Yöneticilerimiz, işgörenlerin fikir ve önerilerine açıktırlar. (Yönetmel destek)	4,13
6	9	İşletmemizde, müşterilerin beklenti ve tercihleri rutin olarak takip edilmektedir. (Çevresel tarama)	4,11
7	6	İşletmemizdeki yeni ve mevcut bütün girişimler üst yönetim tarafından sıkı şekilde kontrol edilmektedir. (Biçimsel kontrol)	4,08
8	25	İşletmem, işimle ilgili kararlar verebilme imkânı tanımaktadır. (Karar verebilme inisiyatifi tanıma)	4,07
9	39	Benden istenilen performans beklentilerini açıkça biliyorum. (Engelleri kaldırma)	4,06
10	24	İşletmem, kendi yeteneklerimi kullanabilme şansı veriyor. (Karar verebilme inisiyatifi tanıma)	4,05
11	41	İş performansım gerçekten iyi ise, yöneticim beni ödüllendirir ve takdir eder. (Ödüllendirme)	4,05
12	23	İşletmem, inisiyatif kullanma imkânı vermektedir. (Karar verebilme inisiyatifi tanıma)	4,02
13	21	Kendimi işimin patronu gibi hissediyorum. (Karar verebilme inisiyatifi tanıma)	4,01
14	22	İşletmem, kendi metodlarımı yaratma ve deneme şansı verir. (Karar verebilme inisiyatifi tanıma)	3,99
15	10	İşletmemizde, teknolojik ve yönetsel gelişmeler rutin olarak takip edilmektedir. (Çevresel tarama)	3,98
16	37	İşim ile ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok. (Engelleri kaldırma)	3,98
17	40	İşlerimi iyi yaparsam, amirim yetki ve sorumluluklarımı artırır. (Ödüllendirme)	3,97
18	14	İşletmemizde, bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir. (Yönetmel destek)	3,95
19	2	Yöneticilerimiz ile işgörenlerimiz arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir. (İçsel iletişim)	3,94
20	19	İşletmemizde, rekabette hızlı hareket etmek önemli bir değerdir. (Örgütsel değerler)	3,94
21	3	Çalışanlarımız arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir. (İçsel iletişim)	3,93
22	38	Yaptığım ile ilgili olarak, hiç bir belirsizlik yoktur. (Engelleri kaldırma)	3,92
23	26	İşleri nasıl yapacağıma dair kendim karar verebilirim. (Karar verebilme inisiyatifi tanıma)	3,91
24	1	İşletmemizdeki yönetim kademeleri arasındaki yatay ve dikey iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir. (İçsel iletişim)	3,88
25	4	Tüm birimlerimiz ve bölümlerimiz arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır. (İçsel iletişim)	3,88
26	12	İşletmemizde, yenilik getirci proje geliştirmek isteyenlere gerekli imkân ve zaman verilmektedir. (Yönetmel destek)	3,88
27	5	İşletmemizde yeni girişimlerin finansal fizibilitesi dikkatli bir şekilde yapılmaktadır. (Biçimsel kontrol)	3,87
28	32	Belirsiz ve karmaşık durumlar karşısında hemen yılmınlık göstermem. (Çalışanların motivasyonu)	3,85
29	33	İşlerimi yapmak için yeterli zamana sahip olduğumu biliyorum. (Yeterli zaman sağlama)	3,85
30	34	İşlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş zamanım var. (Yeterli zaman sağlama)	3,84
31	27	Genellikle işimde yapacaklarıma kendim karar veririm. (Karar verebilme inisiyatifi tanıma)	3,78
32	36	İşletmemizde çalışanlar, problemleri çözmek için yeterli zamanı bulabiliyorlar. (Yeterli zaman sağlama)	3,73
33	35	İşlerimi yaparken, işin yetişme zamanının azaldığı hissiyle paniğe kapılmam. (Yeterli zaman sağlama)	3,7
34	15	İşletmemizde, yenilik getirci projeler geliştirmek için finansal kaynak sağlanmaktadır. (Yönetmel destek)	3,69
35	17	İşletmemizin işgörelere yaklaşımında, ceza yerine ödül odaklılık esastır. (Örgütsel değerler)	3,69
36	8	Rakiplerimizin politika ve taktikleri rutin olarak takip edilmektedir. (Çevresel tarama)	3,66
37	7	Girişimlerin gidişatı ile ilgili olarak üst yönetimimize yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur. (Biçimsel kontrol)	3,63
38	16	İşletmemizde, yaratıcılık ve yenilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir. (Yönetmel destek)	3,57
39	20	İşletmemiz, rakipleri karşısında baskın bir rekabet anlayışına sahiptir. (Örgütsel değerler)	3,51
40	18	İşletmemizin değer yargılarında, görev odaklılık yerine birey odaklılık esastır. (Örgütsel değerler)	3,31
41	13	İşletmemizde, başarı imkânı az ve denemeye dayalı projeler desteklenmektedir. (Yönetmel destek)	3,22

İç girişimciliği etkileyen her bir örgütsel faktörle ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alındığında, işletmelerimizde uygulanan örgütsel faktörler, verilen önem derecesine göre şöyle sıralanmaktadır.

*Tablo 19. Örgütsel Faktörlere Verilen Önem Sıralaması*

Derece	Örgütsel Faktör	Genel Ort.
1	Çalışanların motivasyonu	4,19296
2	Çalışanların Ödüllendirilmesi	4,0069
3	Engelleri kaldırma	3,985733
4	Karar verebilme inisiyatifi tanıma	3,977443
5	Çevresel tarama	3,9155
6	İçsel iletişim	3,9077
7	Biçimsel kontrol	3,8588
8	Yeterli zaman sağlama	3,778225
9	Yönelimsel destek	3,738983
10	Örgütsel değerler	3,61195

Araştırmaya katılanlar, işletmelerinde, çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi yolu ile iç girişimciliği geliştirme yolundadırlar.

İşletmelerin iç girişimciliğini etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili maddeler incelenerek aşağıdaki frekans dağılım tabloları oluşturulmuştur. Bu tablolardaki katılım oranı yüksek maddeler, ankete katılan işletmeler için önemli olan maddelerdir.

### 5.3.1. İçsel İletişim

Tablo 20. İçsel İletişim ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
1	İşletmemizdeki yönetim kademeleri arasındaki yatay ve dikey iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.	Frekans	2	29	62	204	81	378	4
		%	0,5	7,7	16,4	54,0	21,4	100	
2	Yöneticilerimiz ile işgörenlerimiz arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.	Frekans	2	21	61	209	88	381	1
		%	0,5	5,5	16,0	54,9	23,1	100	
3	Çalışanlarımız arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.	Frekans	2	18	55	235	70	380	2
		%	0,5	4,7	14,5	61,8	18,4	100	
4	Tüm birimlerimiz ve bölümlerimiz arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır.	Frekans	2	23	61	227	66	379	3
		%	0,5	6,1	16,1	59,8	17,5	100	

İşletmelerin:

%75,4'ü "İşletmemizdeki yönetim kademeleri arasındaki yatay ve dikey iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir", %78'i "Yöneticilerimiz ile işgörenlerimiz arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir", %80,2'si "Çalışanlarımız arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir", %77,1'si, "Tüm birimlerimiz ve bölümlerimiz arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır" maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.



### 5.3.2. Biçimsel kontrol

Tablo 21. Biçimsel Kontrol ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
5	İşletmemizde yeni girişimlerin finansal fizibilitesi dikkatli bir şekilde yapılmaktadır.	Frekans	1	32	61	206	79	379	3
		%	0,3	8,4	16,1	54,5	20,6	100	
6	İşletmemizdeki yeni ve mevcut bütün girişimler üst yönetim tarafından sıkı şekilde kontrol edilmektedir.	Frekans	1	16	48	204	112	381	1
		%	3,9	23,0	13,9	37,4	21,7	100	
7	Girişimlerin gidişatı ile ilgili olarak üst yönetimimize yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur.	Frekans	8	55	85	151	79	378	4
		%	2,1	14,6	22,5	39,9	20,9	100	

İşletmelerin:

%75,1'i "İşletmemizde yeni girişimlerin finansal fizibilitesi dikkatli bir şekilde yapılmaktadır.", %59,1'i "İşletmemizdeki yeni ve mevcut bütün girişimler üst yönetim tarafından sıkı şekilde kontrol edilmektedir.", %60,8'i "Girişimlerin gidişatı ile ilgili olarak üst yönetimimize yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur." maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.3.3. Çevresel tarama

Tablo 22. Çevresel Tarama ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
8	Rakiplerimizin politika ve taktikleri rutin olarak takip edilmektedir.	Frekans	2	44	83	201	49	379	3
		%	0,5	11,6	21,9	53	12,9	100	
9	İşletmemizde, müşterilerin beklenti ve tercihleri rutin olarak takip edilmektedir.	Frekans	1	16	33	221	108	379	3
		%	0,3	4,2	8,7	58,3	28,5	100	
10	İşletmemizde, teknolojik ve yönetsel gelişmeler rutin olarak takip edilmektedir.	Frekans	1	21	47	223	84	376	6
		%	0,3	5,6	12,5	59,3	22,3	100	

İşletmelerin:

%65,9'u "Rakiplerimizin politika ve taktikleri rutin olarak takip edilmektedir.", %86,8'i, "İşletmemizde, müşterilerin beklenti ve tercihleri rutin olarak takip edilmektedir.", %81,6'sı "İşletmemizde, teknolojik ve yönetsel gelişmeler rutin olarak takip edilmektedir." maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.3.4. Yönetmel destek

Tablo 23. Yönetmel Destek ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
11	Yöneticilerimiz, işgörenlerin fikir ve önerilerine açıklırlar.	Frekans	2	11	35	216	114	378	4
		%	0,5	2,9	9,3	57,1	30,2	100	
12	İşletmemizde, yenilik getirici proje geliştirmek isteyenlere gerekli imkân ve zaman verilmektedir.	Frekans	1	26	69	206	77	379	3
		%	0,3	6,8	18,2	54,4	20,3	100	
13	İşletmemizde, başarı imkânı az ve denemeye dayalı projeler desteklenmektedir.	Frekans	11	88	124	115	38	376	6
		%	2,9	23,4	33,0	30,6	10,1	100	
14	İşletmemizde, bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir.	Frekans	1	22	54	225	80	382	1
		%	0,3	5,8	14,1	58,9	20,9	100	
15	İşletmemizde, yenilik getirici projeler geliştirmek için finansal kaynak sağlanmaktadır.	Frekans	6	42	77	189	63	377	5
		%	1,6	11,1	20,4	50,1	16,7	100	
16	İşletmemizde, yaratıcılık ve yenilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir.	Frekans	6	51	90	182	48	377	5
		%	1,6	13,5	23,9	48,3	12,7	100	

İşletmelerin %87,3'ü, "Yöneticilerimiz, işgörenlerin fikir ve önerilerine açıklırlar.", %74,7'si "İşletmemizde, yenilik getirici proje geliştirmek isteyenlere gerekli imkân ve zaman verilmektedir.", %40,7'si "İşletmemizde, başarı imkânı az ve denemeye dayalı projeler desteklenmektedir.", %79,8'i "İşletmemizde, bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir.", %66,8'i "İşletmemizde, yenilik getirici projeler geliştirmek için finansal kaynak sağlanmaktadır.", %61'i "İşletmemizde, yaratıcılık ve yenilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir." maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.3.5. Örgütsel değerler

Tablo 24. Örgütsel Değerler ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
17	İşletmemizin işgörenlere yaklaşımında, ceza yerine ödül odaklılık esastır.	Frekans	4	32	96	191	55	378	4
		%	1,1	8,5	25,4	50,5	14,6	100	
18	İşletmemizin değer yargılarında, görev odaklılık yerine birey odaklılık esastır.	Frekans	7	80	123	121	45	376	6
		%	1,9	21,3	32,7	32,2	12	100	
19	İşletmemizde, rekabette hızlı hareket etmek önemli bir değerdir.	Frekans	0	21	60	220	79	380	2
		%	0	5,5	15,8	57,9	20,8	100	
20	İşletmemiz, rakipleri karşısında baskın bir rekabet anlayışına sahiptir.	Frekans	2	56	116	155	48	377	5
		%	0,5	14,9	30,8	41,1	12,7	100	

İşletmelerin:

%65,1'i "İşletmemizin işgörenlere yaklaşımında, ceza yerine ödül odaklılık esastır.", %44,2'i "İşletmemizin değer yargılarında, görev odaklılık yerine birey odaklılık esastır.", %78,7'si "İşletmemizde, rekabette hızlı hareket etmek önemli bir değerdir.", %53,8'i "İşletmemiz, rakipleri karşısında baskın bir rekabet anlayışına sahiptir." maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.3.6. Karar verebilme inisiyatifi tanıma

Tablo 25. Karar Verebilme İnisiyatifi Tanıma ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
21	Kendimi işimin patronu gibi hissediyorum.	Frekans	6	24	58	159	129	376	6
		%	1,6	6,4	15,4	42,3	34,3	100	
22	İşletmem, kendi metotlarımı yaratma ve deneme şansı verir.	Frekans	2	20	52	209	95	378	4
		%	0,5	5,3	13,8	55,3	25,1	100	
23	İşletmem, inisiyatif kullanma imkânı vermektedir.	Frekans	2	19	44	214	96	375	7
		%	0,5	5,1	11,7	55,7	25	100	
24	İşletmem, kendi yeteneklerimi kullanabilme şansı veriyor.	Frekans	1	19	39	215	100	374	8
		%	0,3	5,1	10,4	57,5	26,7	100	
25	İşletmem, işimle ilgili kararlar verebilme imkânı tanımaktadır.	Frekans	1	15	40	222	98	376	6
		%	0,3	4	10,6	59	26,1	100	
26	İşleri nasıl yapacağıma dair kendim karar verebilirim.	Frekans	2	32	62	180	99	375	7
		%	0,5	8,5	16,5	48	26,4	100	
27	Genellikle işimde yapacaklarıma kendim karar veririm.	Frekan	3	42	66	185	78	374	8
		%	0,8	11,2	17,6	49,5	20,9	100	

İşletmelerin:

%76,6'sı "Kendimi işimin patronu gibi hissediyorum.", %80,4'ü "İşletmem, kendi metotlarımı yaratma ve deneme şansı verir.", %80,7'si "İşletmem, inisiyatif kullanma imkânı vermektedir.", %84,2'si "İşletmem, kendi yeteneklerimi kullanabilme şansı veriyor.", %85,1'i "İşletmem, işimle ilgili kararlar verebilme

imkânı tanımaktadır.”, %70,4’i “Genellikle işimde yapacaklarıma kendim karar veririm.” maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.3.7. Çalışanların motivasyonu

Tablo 26. Çalışanların Motivasyonu ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
28	Yetenek ve kabiliyetlerime güvenirim.	Frekans	1	5	29	208	133	376	6
		%	0,3	1,3	7,7	55,3	35,4	100	
29	İşletmemde başarılı olup kendimi ispatlamayı isterim.	Frekans	2	10	26	190	147	375	7
		%	0,5	2,7	6,9	50,7	39,2	100	
30	Kendimi işe adarım.	Frekans	2	7	31	180	156	376	6
		%	0,5	1,9	8,2	47,9	41,5	100	
31	Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.	Frekans	1	7	17	187	162	374	8
		%	0,3	1,9	4,5	50	43,3	100	
32	Belirsiz ve karmaşık durumlar karşısında hemen yılgınlık göstermem.	Frekans	7	43	60	158	108	375	7
		%	1,9	11,2	16	42,1	28,8	100	

İşletmelerin:

%90,7’si “Yetenek ve kabiliyetlerime güvenirim. ”, %89,9’u “İşletmemde başarılı olup kendimi ispatlamayı isterim.”, %89,4’ü “Kendimi işe adarım.”, %93,3’ü “Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.”, %70,9’u “Belirsizliğe ve karmaşıklığa tahammül ederim.” maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.3.8. Yeterli zaman sağlama

Tablo 27. Yeterli Zaman Sağlama ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
33	İşlerimi yapmak için yeterli zamana sahip olduğumu biliyorum.	Frekans	6	21	72	202	75	376	6
		%	1,6	5,6	19,1	53,7	19,9	100	
34	İşlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş zamanım var.	Frekans	5	25	73	199	76	378	4
		%	1,3	6,6	19,3	52,6	20,1	100	
35	İşlerimi, bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.	Frekans	5	42	83	172	71	373	9
		%	1,3	11,3	22,3	46,1	19	100	
36	İşletmemizde çalışanlar, problemleri çözmek için yeterli zamanı bulabiliyorlar.	Frekans	2	30	94	193	57	376	6
		%	0,5	8	25	51,3	15,2	100	

İşletmelerin:

%73,6'sı "İşlerimi yapmak için yeterli zamana sahip olduğumu biliyorum.", %72,7'si "İşlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş zamanım var.", %65,1'i "İşlerimi, bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.", %66,5'i "İşletmemizde çalışanlar, problemleri çözmek için yeterli zamanı bulabiliyorlar." maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

### 5.3.9. Örgütsel engelleri kaldırma

Tablo 28. Örgütsel Engelleri Kaldırma ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
37	İşim ile ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.	Frekans	1	18	60	201	91	371	1
		%	0,3	4,9	16,2	54,2	24,5	100	
38	Yaptığım ile ilgili olarak, hiç bir belirsizlik yoktur.	Frekans	2	19	70	198	85	374	8
		%	0,5	5,1	18,7	52,9	22,7	100	
39	Benden istenilen performans beklentilerini açıkça biliyorum.	Frekans	1	17	38	221	96	373	9
		%	0,3	4,6	10,2	59,2	25,7	100	

İşletmelerin:

%78,7'si "İşim ile ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.", %75,6'sı "Yaptığım ile ilgili olarak, hiç bir belirsizlik yoktur.", %84,9'u "Benden istenilen performans beklentilerini açıkça biliyorum." maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.



### 5.3.10. Çalışanların ödüllendirilmesi

Tablo 29. Çalışanların Ödüllendirilmesi ile İlgili Frekans ve Dağılım Tablosu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Kayıp Değer	
40	İşlerimi iyi yaparsam, bağlı olduğum yöneticim iş sorumluluklarımı artırır.	Frekans	3	22	57	196	97	375	7
		%	0,8	5,9	15,2	52,3	25,9	100	
41	İş performansım gerçekten iyi ise, yöneticim beni ödüllendirir ve takdir eder.	Frekans	5	14	63	165	124	371	11
		%	1,3	3,8	17	44,5	33,4	100	

İşletmelerin:

%78,2'si "İşlerimi iyi yaparsam, bağlı olduğum yöneticim iş sorumluluklarımı artırır.". %77,9'u "İş performansım gerçekten iyi ise, yöneticim beni ödüllendirir ve takdir eder." maddelerine katıldıklarını belirtmektedir.

Tablo 30. İmalat Sanayi Sektörlerinin İç Girişimcilikle İlgili Cevap Ortalamaları

	NACE	10	13	14	15	16	17	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Yenilikçilik	II-1	3,41	3,91	3,38	3,91	3,33	4,33	2,75	3,45	2,00	3,44	3,35	3,55	3,50	3,50	3,44	3,72	3,42	3,00	3,63	3,56	2,50
	II-2	3,91	4,26	3,96	3,73	4,33	4,50	3,14	4,18	5,00	4,33	4,12	3,91	3,91	4,00	4,22	4,45	4,08	3,75	4,19	4,44	3,88
	II-3	4,21	4,18	4,13	4,18	4,33	4,33	4,25	4,18	4,00	4,44	4,12	4,18	4,21	4,50	4,44	4,52	4,33	3,75	4,13	3,78	4,13
	II-4	2,94	3,34	3,04	3,27	3,33	4,17	3,00	3,36	5,00	3,06	2,81	3,36	3,26	3,50	3,33	3,45	3,08	2,50	3,31	3,44	2,87
	II-5	4,04	4,00	3,85	3,73	4,00	4,50	3,57	4,00	3,00	4,22	4,15	3,91	4,00	4,00	3,56	4,17	4,25	3,75	4,06	3,44	3,88
Yeni iş girişimi	II-6	3,79	3,47	3,54	2,91	3,00	4,50	3,13	3,36	4,00	3,78	4,00	3,45	3,65	3,00	3,56	3,55	3,92	2,75	3,63	3,78	4,00
	II-7	3,97	3,80	3,92	3,10	3,67	4,17	3,50	3,82	3,00	3,78	3,96	3,91	3,79	4,00	3,78	4,07	4,08	2,75	3,94	3,44	4,00
	II-8	3,19	3,14	3,40	3,00	3,33	4,17	3,13	3,91	3,00	3,17	3,08	3,64	3,50	3,50	3,67	3,45	3,92	2,25	3,19	3,78	3,50
	II-9	3,59	3,61	3,71	3,18	3,67	4,00	3,13	4,09	4,00	3,33	3,85	3,27	3,59	3,50	3,44	3,90	3,58	3,50	3,75	3,89	3,63
	II-10	2,85	3,16	2,88	2,18	2,33	3,17	2,50	3,18	5,00	3,17	2,92	3,27	2,79	3,00	3,11	3,07	3,33	2,50	3,06	3,33	3,00
	II-11	2,99	3,11	3,04	2,91	2,00	3,33	2,88	3,36	4,00	3,22	2,88	3,27	2,82	3,50	3,44	3,03	3,33	2,25	3,00	3,67	3,25
Stratejik yenilenme	II-12	4,10	3,89	4,12	3,64	4,00	4,67	3,50	3,64	3,00	3,72	4,00	3,90	3,71	4,00	3,89	3,90	4,00	3,25	3,81	3,67	4,00
	II-13	3,65	3,50	3,76	3,18	3,33	3,33	3,86	3,45	4,00	3,28	3,50	3,55	3,59	3,50	3,67	3,17	3,58	3,00	3,44	3,78	3,87
	II-14	3,87	3,64	3,85	3,36	4,00	3,67	3,29	3,55	4,00	3,44	3,77	3,64	3,68	4,00	4,00	3,93	3,75	2,75	3,56	3,56	3,87
Risk alma	II-15	3,76	3,82	3,88	3,55	3,33	4,17	3,13	3,55	3,00	3,67	3,52	4,00	3,70	4,00	3,67	3,93	3,75	2,50	3,31	3,33	4,00
	II-16	3,79	3,84	3,79	3,73	4,00	3,67	3,38	3,55	3,00	3,67	3,65	4,18	3,85	4,50	3,44	3,90	3,33	3,00	3,62	4,22	3,63
	II-17	3,46	3,40	3,57	3,55	3,33	3,50	3,50	3,73	3,00	3,78	3,56	4,00	3,64	4,50	3,33	3,89	3,83	2,25	3,19	3,56	3,50
	II-18	4,15	4,09	3,88	4,00	4,00	4,00	3,50	3,70	4,00	4,11	3,96	4,09	3,79	3,50	3,33	4,17	4,08	3,75	3,37	3,67	4,25
	II-19	3,69	3,79	3,68	3,45	4,00	4,00	3,75	4,00	4,00	3,56	3,85	4,00	3,79	3,50	3,33	3,72	3,83	2,50	3,31	3,89	3,38
Proaktiflik	II-20	4,28	4,20	4,17	4,18	3,67	4,33	4,00	4,09	3,00	3,89	4,19	4,09	4,09	4,00	3,22	4,10	4,33	3,50	3,69	4,00	4,50
	II-21	3,46	3,52	3,34	3,64	3,67	4,17	3,63	3,00	3,00	3,39	3,62	3,73	3,76	4,00	3,89	3,97	3,75	3,00	3,38	3,56	3,75
	II-22	3,88	3,75	3,88	3,91	4,00	4,00	3,87	3,82	4,00	3,72	3,96	3,82	3,97	4,50	3,67	4,07	4,17	3,00	3,81	3,67	4,00
Rekabetçi Girişkenlik	II-23	3,63	3,57	3,47	3,45	3,67	3,67	3,57	3,09	4,00	3,56	3,81	3,82	3,70	4,00	3,44	4,03	4,17	2,75	3,44	3,89	3,25
	II-24	3,65	3,77	3,63	4,10	4,00	4,17	3,25	4,09	4,00	3,67	3,77	3,91	3,88	4,50	3,22	3,79	4,25	3,00	3,56	3,78	3,50
	II-25	2,70	2,68	2,77	2,64	2,00	3,83	2,50	3,18	3,00	3,00	2,84	3,55	2,78	3,50	2,89	3,03	3,00	2,75	2,75	3,33	2,75
Özerklik	II-26	3,15	3,23	3,36	2,82	4,00	3,67	3,25	3,45	3,00	3,28	3,27	3,45	3,39	3,50	3,00	3,55	3,50	2,75	3,00	3,56	3,25
	II-27	3,46	3,44	3,65	3,64	3,33	3,33	3,13	3,91	3,00	3,33	3,69	4,00	3,64	4,00	2,89	3,41	3,58	3,00	3,38	3,22	3,13
	II-28	3,50	3,35	3,54	3,36	3,67	3,33	3,25	4,27	4,00	3,22	3,73	4,09	3,50	4,00	3,00	3,41	3,50	2,50	3,50	3,67	3,63
	II-29	3,32	3,56	3,43	3,91	3,67	3,67	3,25	4,27	3,00	3,50	3,77	3,73	3,67	3,50	2,78	3,52	3,17	2,00	3,31	3,67	3,38
	II-30	3,12	3,19	3,33	2,82	2,67	3,50	3,13	3,82	4,00	2,94	2,85	3,70	2,70	3,50	3,22	3,17	3,42	3,25	3,25	2,89	3,13
	II-31	2,99	3,05	3,10	2,73	4,00	3,67	2,25	3,18	4,00	2,61	2,68	3,09	2,56	3,50	3,22	3,21	3,17	2,50	3,00	2,89	2,38
II-32	3,19	3,50	3,06	3,18	4,67	3,17	3,38	4,09	4,00	3,50	3,00	3,27	3,09	2,50	2,78	3,17	3,42	3,00	3,19	2,89	2,63	

Tablo 31. İmalat Sanayi Sektörlerinin İç Girişimcilikle İlgili Genel Cevap Ortalamaları

NACE	10	13	14	15	16	17	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Yenilikçilik	3,70	3,94	3,67	3,76	3,86	4,37	3,34	3,83	3,80	3,90	3,71	3,78	3,78	3,90	3,80	4,06	3,83	3,35	3,86	3,73	3,45
Yeni iş girişimi	3,40	3,38	3,42	2,88	3,00	3,89	3,05	3,62	3,83	3,41	3,45	3,47	3,36	3,42	3,50	3,51	3,69	2,67	3,43	3,65	3,56
Str.yenilenme	3,85	3,71	3,90	3,43	3,67	3,96	3,45	3,55	3,50	3,53	3,70	3,77	3,67	3,88	3,81	3,73	3,77	2,88	3,53	3,59	3,94
Risk alma	3,87	3,86	3,82	3,78	3,80	3,90	3,63	3,81	3,40	3,80	3,84	4,07	3,83	4,00	3,33	3,96	3,88	3,00	3,44	3,87	3,85
Proaktiflik	3,66	3,61	3,56	3,67	3,78	3,95	3,69	3,30	3,67	3,56	3,80	3,79	3,81	4,17	3,67	4,02	4,03	2,92	3,54	3,71	3,67
Girişkenlik	3,17	3,23	3,25	3,19	3,33	3,89	3,00	3,57	3,33	3,32	3,29	3,64	3,35	3,83	3,04	3,46	3,58	2,83	3,10	3,56	3,17
Özerklik	3,26	3,35	3,35	3,27	3,67	3,45	3,07	3,92	3,67	3,18	3,29	3,65	3,19	3,50	2,98	3,32	3,38	2,71	3,27	3,21	3,05



#### 5.4. İmalat Sanayii İşkollarında İç Girişimciliğe Verilen Önem

Tablo 30'da,

- Gıda ürünlerinin imalatı (NACE 10) sektörü için iç girişimciliğin risk alma boyutuyla ilgili "Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir." sorusunun en yüksek ortalamaya (4,28) sahip olduğu görülmektedir.
- Tekstil ürünlerinin imalatı (NACE 13) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili "Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır." sorusu en yüksek ortalamaya (4,26) sahiptir.
- Giyim eşyalarının imalatı (NACE 14) sektörü için iç girişimciliğin risk alma boyutuyla ilgili "Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir." sorusunun en yüksek ortalamaya (4,17) sahip olduğu görülmektedir.
- Deri ve ilgili ürünlerin imalatı (NACE 15) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili "İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır." ve risk alma boyutuyla ilgili "Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir." soruları en yüksek ortalamaya (4,18) sahiptir.
- Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı (NACE 16) sektörü için iç girişimciliğin risk alma boyutuyla ilgili "İşletmemizde her pozisyon için tanımlanmış açık ve belirgin iş tanımlarına yer verilmemektedir." sorusunun en yüksek ortalamaya (4,17) sahip olduğu görülmektedir.
- Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı (NACE 17) sektörü için iç girişimciliğin stratejik yenilenme boyutuyla ilgili "İşletmemizin misyonu ve mevcut iş fikirleri zaman

zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,67) sahiptir.

- Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması (NACE 18) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,25) sahip olduğu görülmektedir.
- Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı (NACE 20) sektörü için iç girişimciliğin özerklik boyutuyla ilgili “İşletmemiz mevcut ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde, diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestisi tanımaktadır.” ve “İşletmemizde, personelin işe alınması ve işine son verilmesinde, diğer çalışanlara da söz hakkı verilmektedir.” soruları en yüksek ortalamaya (4,27) sahiptir.
- Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı (NACE 21) sektöründen sadece bir işletme çalışmamıza katılmıştır. Bu işletme için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır.” ve “İşletmemizdeki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir.” ile yeni iş girişimi boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni yarı özerk (bağımsız) veya tamamen bağımsız işletme birimleri oluşturulmaktadır.” sorularının en yüksek ortalamaya (5,00) sahip olduğu görülmektedir.
- Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı (NACE 22) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,44) sahiptir.
- Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (NACE 23) sektörü için iç girişimciliğin risk alma boyutuyla ilgili “Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen

girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,19) sahip olduğu görülmektedir.

- Ana metal sanayisi (NACE 24) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.” ve risk alma boyutuyla ilgili “İşletmemizin üst yönetimi, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.” soruları en yüksek ortalamaya (4,18) sahiptir.
- Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç) (NACE 25) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,21) sahip olduğu görülmektedir.
- Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı (NACE 26) sektöründen sadece iki işletme bu araştırmaya katılmıştır. Bu işletmeler için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.”, risk alma boyutuyla ilgili “İşletmemizin üst yönetimi, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.” ve “İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir.” ile proaktiflik boyutuyla ilgili “İşletmemiz yeni ürün ve fikir geliştirme konusunda rakiplerinin önünde olmak için güçlü bir eğilime sahiptir.” soruları en yüksek ortalamaya (4,50) sahiptir.
- Elektrikli teçhizat imalatı (NACE 27) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,44) sahip olduğu görülmektedir.

- Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı (NACE 28) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,52) sahiptir.
- Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı (NACE 29) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.” ve risk alma boyutuyla ilgili “Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir.” sorularının en yüksek ortalamaya (4,33) sahip olduğu görülmektedir.
- Diğer ulaşım araçlarının imalatı (NACE 30) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır.”, “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.” ve “Son beş yılda, mevcut ürün hatlarımızda ve üretim süreçlerimizde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.” ile risk alma boyutuyla ilgili “İşletmemizin büyüme politikası, genellikle kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir.” soruları en yüksek ortalamaya (3,75) sahiptir.
- Mobilya imalatı (NACE 31) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,19) sahip olduğu görülmektedir.
- Diğer imalatlar (NACE 32) sektörü için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,44) sahiptir.
- Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı (NACE 33) sektörü için iç girişimciliğin risk alma boyutuyla ilgili “Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen

girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,50) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 31’de, imalat sanayi işletmelerinin sektörlerine göre iç girişimcilik boyutları ile ilgili sorulara verdikleri genel cevap ortalamaları sıralaması yapıldığı takdirde, iç girişimcilik boyutlarına en fazla önem veren sektörlerin NACE 17, 26, 24, 29, 28, 20, 32, 21 olduğu görülür. Bu sektörleri NACE 16, 13, 23, 25, 14, 10, 22, 33, 31, 27, 15, 18, 30 takip etmektedir.

Gene Tablo 31’de, işkollarında önem verilen iç girişimcilik boyutlarının yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, stratejik yenilenme olduğu, yeni iş girişi, rekabetçi girişkenlik ve özerklik boyutlarının daha sonra geldiği görülmektedir.

### **5.5. İmalat Sanayii İşkollarında Örgütsel Faktörlere Verilen Önem**

Tablo 32’de,

- Gıda ürünlerinin imalatı (NACE 10) sektörü için iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,43) sahip olduğu görülmektedir.
- Tekstil ürünlerinin imalatı (NACE 13) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “İşletmemde başarılı olup kendimi ispatlamayı isterim.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,33) sahiptir.
- Giyim eşyalarının imalatı (NACE 14) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Yetenek ve kabiliyetlerime güvenirim.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,33) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 32. İmalat Sanayi Sektörlerinin Örgütsel Faktörlerle İlgili Cevap Ortalamaları

	NACE	10	13	14	15	16	17	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	Sayı	68	44	52	11	3	6	8	11	1	18	26	11	34	2	9	29	12	4	16	9	8
İçsel iletişim	III-1	3,97	3,79	3,86	3,27	<b>4,67</b>	4	4,13	4	4	3,65	3,85	4	3,91	4,5	3,89	4,03	3,83	3	3,88	3,78	4
	III-2	4	3,98	3,96	3,55	<b>4,67</b>	4,17	4,13	4,27	4	3,72	4,04	3,82	3,94	4,5	3,67	4,11	3,83	3,25	3,63	3,78	4
	III-3	4	4,07	4	3,64	4,33	4	4,25	4,18	4	3,61	4	3,91	3,91	4	3,56	3,69	4,08	3,25	3,81	4,11	3,63
	III-4	3,97	4	3,98	3,55	4,33	4	3,75	4,18	3	3,47	3,85	3,73	3,76	4,5	3,56	3,83	3,92	3,5	3,8	4	3,88
Bıçimsel kontrol	III-5	3,87	4,02	3,98	4,18	4,33	4	4	4	3	3,71	3,96	3,64	3,97	3	3,78	3,76	3,67	3	3,5	3,56	4
	III-6	4,19	4,16	4,04	4,18	<b>4,67</b>	4,17	<b>4,5</b>	4,09	3	3,94	4,19	3,82	4,03	4	3,78	4,07	4,25	3,5	3,63	3,89	4,13
	III-7	3,63	3,86	3,66	3,64	<b>4,67</b>	3,67	3,13	4,27	2	3,28	3,8	3,27	3,48	3	3,44	3,66	3,92	2,75	3,44	3,67	3,5
Çevresel tarama	III-8	3,63	3,61	3,8	3,36	4,33	3,33	3,5	3,73	3	3,67	3,88	3,64	3,7	4	3,44	3,55	3,67	3,25	3,56	4	3,63
	III-9	4,19	4,16	4,24	3,91	<b>4,67</b>	3,83	4	4,36	3	4,11	3,96	3,82	4,03	4	3,78	4,03	4,33	3,75	3,93	4,11	4,38
	III-10	4,07	3,93	4,08	3,55	<b>4,67</b>	3,83	4	4,09	3	3,83	4,12	3,82	3,94	4,5	3,89	4,03	3,58	3,75	3,94	4	4
Yönetmelik destek	III-11	4,19	4,33	4,12	3,91	<b>4,67</b>	<b>4,33</b>	4,13	4,18	3	3,94	4,08	3,64	4,09	4,5	<b>4,11</b>	4,24	4,08	3,5	3,94	4,33	4,38
	III-12	3,96	4,02	3,84	3,55	4	3,83	3,88	4	3	3,56	4	3,82	3,85	4	3,89	4,14	3,5	3,75	3,69	3,89	3,5
	III-13	3,19	3,41	3,22	2,8	3,33	4	3,25	3,82	3	2,82	2,96	3,64	3,44	3	3	2,97	3,5	3,5	2,88	3,44	2,5
	III-14	4,03	4,02	3,96	3,91	4,33	<b>4,33</b>	3,75	4,18	3	3,56	3,96	<b>4,09</b>	4	3,5	3,44	4,03	3,58	3,75	3,88	3,67	4,13
	III-15	3,71	3,79	3,8	3,36	4,33	3,83	3,13	4,27	3	3,41	3,54	3,82	3,76	3,5	3,11	3,79	3,75	3,33	3,56	3,56	3,75
	III-16	3,59	3,67	3,46	3	4,33	3,67	3,5	3,64	3	3,24	3,62	3,91	3,53	3,5	3,33	3,83	3,92	3	3,38	3,56	3,75
Örgütsel değerler	III-17	3,68	3,95	3,73	3,27	4	3,5	3,63	3,55	3	3,33	3,54	3,82	3,61	3,5	3,67	3,79	4,08	3,5	3,63	3,89	3,63
	III-18	3,32	3,44	3,4	3,09	3,67	3,33	3,25	3,91	3	3,35	3,04	3,5	3,24	4	3,33	3,34	3,58	3,67	2,63	2,78	3,38
	III-19	3,94	4,07	3,96	3,73	4	<b>4,33</b>	3,75	4,09	4	3,67	4,04	3,91	3,94	4	3,22	4	4,17	3,5	3,75	4,22	3,88
	III-20	3,44	3,52	3,38	3,55	3,67	3	3,38	3,91	3	3,29	3,42	3,64	3,79	4	3,22	3,69	3,83	3,33	3,19	3,56	3,75
İnisiyatif tanıma	III-21	3,96	4,17	4,18	3,73	4	4,33	3,38	4,55	4	4,24	4	3,64	4,12	4,5	3,44	3,93	3,92	4	3,81	3,67	4,13
	III-22	4	4,02	4	3,64	4,33	3,83	3,63	4,55	3	4,12	4,12	4	4,12	4,5	3,56	4	3,83	3,5	3,69	3,78	4,38
	III-23	4,03	4,02	4,1	3,64	4	4	4	4,45	4	4,12	4,12	3,82	4	4,5	3,67	4,1	3,83	3,5	3,8	3,78	<b>4,5</b>
	III-24	4	4,05	4,1	3,73	4,33	<b>4,33</b>	3,88	4,45	4	4,12	4,24	4	3,91	4,5	3,78	4,28	3,83	3,67	3,87	3,78	<b>4,5</b>
	III-25	4,01	4,12	4,2	3,73	4,33	4,17	4,13	4,36	4	4,18	4,08	4	4,09	4	3,56	4,14	4,08	3,67	3,69	3,78	<b>4,5</b>
	III-26	3,85	3,95	4,19	3,91	4,33	4	4,25	4,27	4	4,24	3,69	3,73	3,85	4,5	3,44	3,79	3,58	4	3,6	3,78	4
	III-27	3,76	3,95	4	3,45	4,33	4	3,75	4	4	3,82	3,58	3,73	3,62	4,5	3,56	3,83	3,55	3,5	3,6	3,44	4
Motivasyon	III-28	4,32	4,26	<b>4,33</b>	4	4,33	4,17	4	4,45	4	4,28	4,27	3,82	4,21	4,5	3,89	4,24	4,42	3,75	4,19	4,11	4,38
	III-29	4,38	<b>4,33</b>	4,25	4,09	4,33	<b>4,33</b>	4,38	4,45	4	4,29	4,19	3,36	4,21	4,5	4	4,24	4,42	3,5	4,25	4,22	<b>4,5</b>
	III-30	4,38	4,28	4,22	4,36	4,33	4	4,13	<b>4,64</b>	4	4,29	4,27	3,55	<b>4,33</b>	4	3,89	4,31	4,42	4	4,33	<b>4,33</b>	<b>4,5</b>
	III-31	<b>4,43</b>	4,26	4,3	<b>4,45</b>	4,33	4,5	4,38	4,45	4	<b>4,5</b>	4,27	4	4,3	4	4	<b>4,45</b>	<b>4,67</b>	3,67	<b>4,4</b>	4,22	4,25
	III-32	3,71	4,07	4	3,36	4,33	3,5	4,57	3,82	3	3,94	3,62	4	4,03	4	3,56	3,9	3,5	3,5	3,69	3,78	4
Yeterli zaman tanıma	III-33	3,87	4	3,79	3,45	4	4,17	4	4,55	3	3,88	3,73	3,82	3,65	4	3,33	3,69	4,25	2,67	4,06	3,78	4,25
	III-34	3,81	3,95	3,72	3,45	4	4	3,88	4,18	4	4	3,85	3,91	3,68	4,5	3,33	3,72	4,17	3,33	4,06	3,78	4,25
	III-35	3,91	3,72	3,73	3,36	3,67	3,17	4,38	3,82	4	3,78	3,58	3,45	3,5	3,5	3,44	3,52	3,75	3	4,07	3,56	3,75
	III-36	3,94	3,67	3,61	3,2	4	3,67	3,63	4	4	3,94	3,92	3,55	3,47	4	3,56	3,61	3,67	3,67	3,94	3,67	3,75
Örgütsel Engelleri kaldırma	III-37	4,03	4,07	4,06	4	4	3,67	4	4,18	4	3,89	4,08	3,64	3,78	4	3,89	4,07	4,08	3,75	4	3,67	3,63
	III-38	4,06	3,98	3,88	3,82	4	3,83	4	4	4	3,83	4	3,91	3,91	3,5	3,56	3,71	4,5	3,75	3,75	3,67	3,88
	III-39	4,12	4,09	4,02	3,82	4,33	4,17	4,13	4,27	4	4,11	4,12	4	3,94	4	3,67	4,04	4	3,67	4,07	4	4,38
Ödüllendirme	III-40	4,06	4	4	3,82	4,33	<b>4,33</b>	4,14	4,27	4	3,71	4	3,64	3,91	4	3,56	3,9	4,25	3,25	3,87	3,89	4
	III-41	4,09	4,07	4,06	3,73	4,33	4,17	3,83	3,91	4	3,94	<b>4,28</b>	4	4,18	3,5	3,56	4,14	4,08	3,67	4,07	3,67	4



- Deri ve ilgili ürünlerin imalatı (NACE 15) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Kendimi işe adarım.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,45) sahiptir.
- Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı (NACE 16) sektörü için örgütsel faktörlerden içsel iletişimle ilgili “İşletmemizdeki yönetim kademeleri arasındaki yatay ve dikey iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.”, “Yöneticilerimiz ile işgörenlerimiz arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.”, biçimsel kontrolle ilgili “İşletmemizdeki yeni ve mevcut bütün girişimler üst yönetim tarafından sıkı şekilde kontrol edilmektedir.”, “Girişimlerin gidişatı ile ilgili olarak üst yönetimize yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur.”, çevresel tarama ile ilgili “İşletmemizde, müşterilerin beklenti ve tercihleri rutin olarak takip edilmektedir.”, “İşletmemizde, teknolojik ve yönetsel gelişmeler rutin olarak takip edilmektedir.”, yönetsel destekle ilgili “Yöneticilerimiz, işgörenlerin fikir ve önerilerine açıktırlar.” sorularının en yüksek ortalamaya (4,67) sahip olduğu görülmektedir.
- Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı (NACE 17) sektörü için örgütsel faktörlerden yönetsel destekle ilgili “Yöneticilerimiz, işgörenlerin fikir ve önerilerine açıktırlar.”, “İşletmemizde, bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir.”, örgütsel değerlerle ilgili “İşletmemizde, rekabette hızlı hareket etmek önemli bir değerdir.”, karar verebilme inisiyatifi tanıma ile ilgili “Kendimi işimin patronu gibi hissediyorum.”, “İşletmem, kendi yeteneklerimi kullanabilme şansı veriyor.”, motivasyonla ilgili “İşletmemde başarılı olup kendimi ispatlamayı isterim.”, ödüllendirme ile ilgili “İşlerimi iyi yaparsam, bağlı olduğum yöneticim iş sorumluluklarımı artırır.” soruları en yüksek ortalamaya (4,33) sahiptir.
- Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması (NACE 18) sektörü için örgütsel faktörlerden biçimsel kontrolle ilgili “İşletmemizdeki yeni ve mevcut bütün girişimler üst yönetim tarafından sıkı şekilde kontrol edilmektedir.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,50) sahip olduğu görülmektedir.

- Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı (NACE 20) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Kendimi işe adarım.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,64) sahiptir.
- Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı (NACE 21) sektöründen araştırmaya katılan bir işletme için iç örgütsel faktörlerden ilgili “Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır” ve “İşletmemizdeki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir” ile yeni iş girişi boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni yarı özerk (bağımsız) veya tamamen bağımsız işletme birimleri oluşturulmaktadır” sorularının en yüksek ortalamaya (5,00) sahip olduğu görülmektedir.
- Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı (NACE 22) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,50) sahiptir.
- Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (NACE 23) sektörü için örgütsel faktörlerden ödüllendirme ile ilgili “İş performansım gerçekten iyi ise, yöneticim beni ödüllendirir ve takdir eder.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,28) sahip olduğu görülmektedir.
- Ana metal sanayisi (NACE 24) sektörü için örgütsel faktörlerden yönetsel destekle ilgili “İşletmemizde, bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,09) sahiptir.
- Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç) (NACE 25) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Kendimi işe adarım.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,33) sahip olduğu görülmektedir.
- Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı (NACE 26) sektöründen araştırmaya katılan iki işletme için iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuyla ilgili “İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen

önem giderek artmaktadır.”, risk alma boyutuyla ilgili “İşletmemizin üst yönetimi, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır” ve “İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir” ile proaktiflik boyutuyla ilgili “İşletmemiz yeni ürün ve fikir geliştirme konusunda rakiplerinin önünde olmak için güçlü bir eğilime sahiptir” soruları en yüksek ortalamaya (4,50) sahiptir.

- Elektrikli teçhizat imalatı (NACE 27) sektörü için örgütsel faktörlerden yönetsel destekle ilgili “Yöneticilerimiz, işgörenlerin fikir ve önerilerine açıktırlar” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,11) sahip olduğu görülmektedir.
- Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı (NACE 28) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.” sorusu en yüksek ortalamaya (4,45) sahiptir.
- Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı (NACE 29) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,67) sahip olduğu görülmektedir.
- Diğer ulaşım araçlarının imalatı (NACE 30) sektörü için örgütsel faktörlerden karar verebilme inisiyatifi tanıma ile ilgili “Kendimi işimin patronu gibi hissediyorum.” ve “İşleri nasıl yapacağıma dair kendim karar verebilirim.” ile motivasyonla ilgili “Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.” soruları en yüksek ortalamaya (4,00) sahiptir.
- Mobilya imalatı (NACE 31) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,4) sahip olduğu görülmektedir.

- Diğer imalatlar (NACE 32) sektörü için örgütsel faktörlerden motivasyonla ilgili “Kendimi işe adarım.” sorusunun en yüksek ortalamaya (4,33) sahip olduğu görülmektedir.
- Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı (NACE 33) sektörü için örgütsel faktörlerden karar verebilme inisiyatifi tanıma ile ilgili “İşletmem, inisiyatif kullanma imkânı vermektedir.”, “İşletmem, kendi yeteneklerimi kullanabilme şansı veriyor.” ve “İşletmem, işimle ilgili kararlar verebilme imkânı tanımaktadır.” ile motivasyonla ilgili “İşletmemde başarılı olup kendimi ispatlamayı isterim.” ve “Kendimi işe adarım.” sorularının en yüksek ortalamaya (4,50) sahip olduğu görülmektedir.

*Tablo 33. İmalat Sektörlerinin Örgütsel Faktörlerle İlgili Genel Cevap Ortalamaları*

NACE	10	13	14	15	16	17	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Motivasyon	4,24	4,24	4,22	4,05	4,33	4,1	4,29	4,36	3,8	4,26	4,12	3,75	4,22	4,2	3,87	4,23	4,29	3,68	4,17	4,13	4,33
İnisiyatif Kullan	3,94	4,04	4,11	3,69	4,24	4,09	3,86	4,38	3,9	4,12	3,98	3,85	3,96	4,4	3,57	4,01	3,8	3,69	3,72	3,72	4,29
Ödül	4,08	4,04	4,03	3,78	4,33	4,25	3,99	4,09	4	3,83	4,14	3,82	4,05	3,8	3,56	4,02	4,17	3,46	3,97	3,78	4
Engelleri Kaldır	4,07	4,05	3,99	3,88	4,11	3,89	4,04	4,15	4	3,94	4,07	3,85	3,88	3,8	3,71	3,94	4,19	3,72	3,94	3,78	3,96
İçsel İletişim	3,99	3,96	3,95	3,5	4,5	4,04	4,07	4,16	3,8	3,61	3,94	3,87	3,88	4,4	3,67	3,92	3,92	3,25	3,78	3,92	3,88
Çevresel Tara.	3,96	3,9	4,04	3,61	4,56	3,66	3,83	4,06	3	3,87	3,99	3,76	3,89	4,2	3,7	3,87	3,86	3,58	3,81	4,04	4
Zaman Tanı	3,88	3,84	3,71	3,37	3,92	3,75	3,97	4,14	3,8	3,9	3,77	3,68	3,58	4	3,42	3,64	3,96	3,17	4,03	3,7	4
Bıçimsel Kont	3,9	4,01	3,89	4	4,56	3,95	3,88	4,12	2,7	3,64	3,98	3,58	3,83	3,3	3,67	3,83	3,95	3,08	3,52	3,71	3,88
Yönetmel Dest.	3,78	3,87	3,73	3,42	4,17	4	3,61	4,02	3	3,42	3,69	3,82	3,78	3,7	3,48	3,83	3,72	3,47	3,56	3,74	3,67
Örgütsel Değer	3,6	3,75	3,62	3,41	3,84	3,54	3,5	3,87	3,3	3,41	3,51	3,72	3,65	3,9	3,36	3,71	3,92	3,5	3,3	3,61	3,66

Tablo 33'te, imalat sanayi işletmelerinin sektörlerine göre örgütsel faktörlerle ilgili sorulara verdikleri genel cevap ortalamaları sıralaması yapıldığı takdirde, örgütsel faktörleri en fazla uygulayan sektörlerin NACE 16, 20, 29, 13, 33, 26, 10, 14 olduğu görülür. Bu sektörleri NACE 17, 23, 18, 28, 25, 32, 22, 31, 24, 15, 27, 21, 30 takip etmektedir.

Gene Tablo 33'te, işkollarında genel olarak en çok önem verilen örgütsel faktörlerin motivasyon, inisiyatif kullandırma, ödüllendirme, örgütsel engeller kaldırma, içsel iletişim olduğu, çevresel tarama yoğunluğu, yaratıcılık için yeterli

Tablo 34. İşletme İlgililerinin İç Girişimcilik Boyutlarıyla İlgili Ortalamaları

		Sahip	Ortak	Yönetici	Çalışan
	<b>SoruSayısı</b>	<b>81</b>	<b>106</b>	<b>144</b>	<b>51</b>
Yenilikçilik	II-1	3,44	3,44	3,65	3,27
	II-2	3,95	3,97	4,20	4,10
	II-3	4,09	<b>4,16</b>	<b>4,34</b>	<b>4,18</b>
	II-4	3,20	3,20	3,23	2,86
	II-5	3,95	3,86	4,13	3,94
Yeni iş girişimi	II-6	3,68	3,53	3,64	3,73
	II-7	3,80	3,87	3,91	3,78
	II-8	3,42	3,21	3,42	3,27
	II-9	3,61	3,72	3,66	3,45
	II-10	2,93	2,93	3,04	2,88
	II-11	2,96	3,10	3,12	2,94
Stratejik yenilenme	II-12	3,86	3,94	3,99	3,78
	II-13	3,68	3,47	3,51	3,57
	II-14	3,74	3,76	3,80	3,41
	II-15	3,67	3,70	3,80	3,57
Risk alma	II-16	3,74	3,74	3,79	3,73
	II-17	3,58	3,49	3,51	3,78
	II-18	<b>4,15</b>	3,80	4,04	3,75
	II-19	3,71	3,52	3,76	3,90
	II-20	4,12	4,15	4,15	3,94
Proaktiflik	II-21	3,60	3,53	3,61	3,41
	II-22	4,04	3,76	3,94	3,71
	II-23	3,77	3,55	3,67	3,43
Rekabetçi Girişkenlik	II-24	3,82	3,50	3,85	3,78
	II-25	2,77	2,86	2,95	2,67
	II-26	3,28	3,33	3,28	3,24
Özerklik	II-27	3,39	3,51	3,54	3,52
	II-28	3,46	3,63	3,42	3,51
	II-29	3,54	3,46	3,49	3,46
	II-30	3,19	3,27	3,06	3,04
	II-31	3,13	3,05	2,78	2,94
	II-32	3,41	3,07	3,26	3,12

Tablo 35. İşletme İlgililerinin İç Girişimcilik Boyutlarıyla İlgili Genel Ortalamaları

	Sahip	Ortak	Yönetici	Çalışan
Risk alma	3,86	3,74	3,85	3,82
Yenilikçilik	3,73	3,73	3,91	3,67
Stratejik yenilenme	3,74	3,72	3,77	3,58
Proaktiflik	3,8	3,62	3,74	3,52
Yeni iş girişimi	3,4	3,39	3,46	3,34
Özerklik	3,36	3,33	3,26	3,26
Rekabetçi Girişkenlik	3,29	3,23	3,36	3,23

Tablo 36. İşletme İlgililerinin Örgütsel Faktörlerle İlgili Ortalamaları

	Sayı	Sahip 81	Ortak 106	Yönetici 144	Çalışan 51
İçsel iletişim	III-1	3,88	3,92	3,85	3,86
	III-2	4,00	3,93	3,94	3,90
	III-3	3,97	3,82	3,95	4,02
	III-4	3,89	3,86	3,87	3,92
Bicimsel kontrol	III-5	3,92	3,83	3,84	3,96
	III-6	4,08	4,07	4,08	4,08
	III-7	3,47	3,60	3,70	3,75
Çevresel tarama	III-8	3,70	3,52	3,70	3,78
	III-9	4,08	4,15	4,06	4,18
	III-10	4,00	4,00	3,95	3,98
Yönetsel destek	III-11	4,20	4,18	4,10	4,04
	III-12	4,04	3,90	3,85	3,65
	III-13	3,44	3,17	3,26	2,84
	III-14	3,95	3,95	3,97	3,86
	III-15	3,75	3,63	3,72	3,66
	III-16	3,70	3,50	3,58	3,48
Örgütsel değerler	III-17	3,82	3,68	3,67	3,56
	III-18	3,45	3,28	3,31	3,14
	III-19	4,00	3,91	3,98	3,80
	III-20	3,60	3,50	3,49	3,42
İnisiyatif tanıma	III-21	4,14	4,04	4,03	3,72
	III-22	4,03	3,98	4,01	3,92
	III-23	4,03	4,07	4,04	3,86
	III-24	4,10	4,13	3,98	4,02
	III-25	4,08	4,08	4,08	4,00
	III-26	4,01	3,85	3,87	4,00
	III-27	3,96	3,71	3,81	3,59
Motivasyon	III-28	4,14	4,23	4,31	4,22
	III-29	4,18	4,16	4,37	4,24
	III-30	4,23	4,23	4,30	4,40
	III-31	<b>4,24</b>	4,34	4,38	4,40
	III-32	3,86	3,95	3,79	3,78
Yeterli Zaman tanıma	III-33	3,86	3,90	3,80	3,86
	III-34	3,91	3,84	3,80	3,80
	III-35	3,83	3,63	3,80	3,36
	III-36	3,81	3,72	3,71	3,66
Engelleri kaldırma	III-37	4,06	3,90	4,01	3,92
	III-38	3,97	3,90	3,91	3,94
	III-39	4,04	4,13	4,03	4,02
Ödüllendirme	III-40	4,12	3,94	3,94	3,84
	III-41	4,12	4,15	4,00	3,86

zaman tanıma, biçimsel kontrol, yönetsel destek ve örgütsel değerler faktörlerinin daha sonra geldiği görülmektedir.

### **5.6. İşletme İlgililerinin İç Girişimciliğe Verdikleri Önem**

Araştırma için cevaplanan toplam 382 anket formunun 81 tanesi işletme sahibi, 106 tanesi işletme ortağı, 144 tanesi işletmenin yöneticisi, 51 tanesi de işletme çalışanı tarafından doldurulmuştur. İşletmelerin bu ilgililerin iç girişimcilikle ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo35’te, işletme sahiplerinin önem verdikleri iç girişimcilik boyutları, sırasıyla, “risk alma, proaktiflik, stratejik yenilenme, yenilikçilik, yeni iş girişimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik” olurken, işletme ortakları ile çalışanların sıralaması “risk alma, yenilikçilik, stratejik yenilenme, proaktiflik, yeni iş girişimi, özerklik, rekabetçi girişkenlik” şeklinde olmuştur. İşletme yöneticilerinin önem verdikleri iç girişimcilik bileşenleri ise “yenilikçilik, risk alma, stratejik yenilenme, proaktiflik, yeni iş girişimi, rekabetçi girişkenlik, özerklik” olarak sıralanmaktadır.

İşletme sahipleri ve ortakların en önemli iç girişimcilik boyutunu risk alma olarak işaretlemeleri, kişisel girişimciliklerinin bir yansımasıdır. Rekabetçi girişkenlik boyutunun tüm ilgililerde alt sıralarda olması, işletmelerimizin rakipleri hakkında örf ve adetlere uygun iyi niyet beslediklerini göstermektedir.

### **5.7. İşletme İlgililerinin Örgütsel Faktörlere Verdikleri Önem**

İşletme ilgililerinin iç girişimciliği destekleyen örgütsel faktörlerle ilgili anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 36’dadır.

Tablo 37. İşletme İlgililerinin Örgütsel Faktörlerle İlgili Genel Ortalama Sıralaması

	Sahip	Ortak	Yönetici	Çalışan
Motivasyon	4,13	4,18	4,23	4,21
Ödüllendirme	4,12	4,05	3,97	3,85
Engelleri kaldırma	4,02	3,98	3,98	3,96
İnisiyatif tanıma	4,05	3,98	3,97	3,87
Çevresel tarama	3,93	3,89	3,9	3,98
İçsel iletişim	3,94	3,88	3,9	3,93
Biçimsel kontrol	3,82	3,83	3,87	3,93
Yeterli zaman tanıma	3,85	3,77	3,78	3,67
Yönetimsel destek	3,85	3,72	3,75	3,59
Örgütsel değerler	3,72	3,59	3,61	3,48

İşletme sahiplerinin önem verdikleri örgütsel faktörler, sırasıyla, “motivasyon, ödüllendirme, inisiyatif tanıma, engelleri kaldırma, içsel iletişim, çevresel tarama, yeterli zaman tanıma, yönetsel destek, biçimsel kontrol, örgütsel değerler” olurken, işletme ortaklarının sıralaması “motivasyon, ödüllendirme, inisiyatif tanıma, engelleri kaldırma, çevresel tarama, içsel iletişim, biçimsel kontrol, yeterli zaman tanıma, yönetsel destek, örgütsel değerler” şeklinde olmuştur.

İşletme yöneticilerinin önem dereceleri ise “motivasyon, engelleri kaldırma, inisiyatif tanıma, ödüllendirme, çevresel tarama, içsel iletişim, biçimsel kontrol, yeterli zaman tanıma, yönetsel destek, örgütsel değerler”, çalışanların da “motivasyon, çevresel tarama, engelleri kaldırma, biçimsel kontrol, içsel iletişim, inisiyatif tanıma, ödüllendirme, yeterli zaman tanıma, yönetsel destek, örgütsel değerler” olarak sıralanmaktadır.

İşletme ilgililerinin tümü en önemli örgütsel faktör olarak motivasyonu, en önemsiz olarak da örgütsel değerleri görmektedir. Diğer faktörler de değişik sıralanmalarına rağmen, puan ortalamaları yakındır.



## 5.8. Bölgelerimizde İç Girişimciliğe Verilen Önem

Resmî Gazetenin 19 Haziran 2012 tarihli sayısında yayınlanan “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar”, yatırımlarda devlet yardımlarının uygulanması açısından Türkiye’deki illeri, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerini dikkate alarak altı bölgede toplamıştır. Bu bölgeler tablo 38’de gösterilmektedir.

Tablo 38. Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler

1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
Ankara	Adana	Balıkesir	Afyon	Adıyaman	Ağrı
Antalya	Aydın	Bilecik	Amasya	Aksaray	Ardahan
Bursa	Bolu	Burdur	Artvin	Bayburt	Batman
Eskişehir	Çanakkale	Gaziantep	Bartın	Çankırı	Bingöl
İstanbul	Denizli	Karabük	Çorum	Erzurum	Bitlis
İzmir	Edirne	Karaman	Düzce	Giresun	Diyarbakır
Kocaeli	Isparta	Manisa	Elazığ	Gümüşhane	Hakkâri
Muğla	Kayseri	Mersin	Erzincan	K.maraş	Iğdır
	Kırklareli	Samsun	Hatay	Kilis	Kars
	Konya	Trabzon	Kastamonu	Niğde	Mardin
	Sakarya	Uşak	Kırıkkale	Ordu	Muş
	Tekirdağ	Zonguldak	Kırşehir	Osmaniye	Siirt
	Yalova		Kütahya	Sinop	Şanlıurfa
			Malatya	Tokat	Şırnak
			Nevşehir	Tunceli	Van
			Rize	Yozgat	
			Sivas		

Örneklem büyüklüğünün 382 olduğu araştırmada, bölgelerdeki anket dolduran işletme sayıları tablo 39’da gösterilmektedir.

Tablo 39. Bölgelerde Araştırma Kapsamına Giren İşletme Sayıları

1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
257	47	33	22	16	7

Bölgelerimizde, iç girişimcilik boyutları ile ilgili anket sorularının ortalamaları, Tablo 40'ta gösterilmektedir. Bölgelerde, iç girişimcilik boyutlarının genel ortalama sıralaması Tablo 41'de derlenmiştir. İç girişimciliğin risk alma boyutu, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi yüksek olan 1. bölgede 3,8 ve 2. Bölgede 3,74, yenilikçilik boyutu ise 1. bölgede 3,79 ve 2. Bölgede 3,92 ortalama ile ilk iki sırayı paylaşmışlardır. 3 ,4, 5, 6 Bölgelerde risk alma (3,64), (4,15), (4,10) ve (4,20); stratejik yenilenme ise (3,64), (4,10), (4,19) ve (3,96) ortalama ile en önem verilen boyutlar olmuştur.

Bölgelerimizden 1, 2, 3 ve 4'te, özerklik ve rekabetçi girişkenlik en düşük ortalamaya sahip iki boyuttur. 5. Bölgede yeni iş girişi ve rekabetçi girişkenlik, 6. Bölgede ise yenilikçilik ve özerklik en az önem verilen boyutlar olmuştur. Bu bölgede yenilikçilik boyutuna az önem verilmesinin nedeni, örnekleme giren yedi işletmeden beş tanesinin gıda imalat sanayinde, geleneksel ürünleri geleneksel yöntemlerle üreten işletmeler olduğu düşünülebilir.

Tablo 40. Bölgelerin İç Girişimcilik Boyutlarıyla İlgili Ortalamaları

		1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
Yenilikçilik	II-1	3,43	3,74	3,52	3,95	3,44	3,14
	II-2	4,11	4,20	3,58	4,18	4,25	3,29
	II-3	<b>4,24</b>	<b>4,28</b>	3,91	4,32	4,33	3,86
	II-4	3,19	3,28	3,06	3,23	2,94	2,43
	II-5	3,97	4,11	3,82	4,14	4,25	3,57
Yeni iş girişi	II-6	3,60	3,53	3,52	3,91	4,00	4,00
	II-7	3,85	3,74	4,03	3,86	3,81	4,00
	II-8	3,41	3,21	2,85	3,14	3,63	3,86
	II-9	3,65	3,49	3,61	3,68	3,94	3,43
	II-10	2,98	3,00	2,45	3,43	3,20	2,86
	II-11	3,04	3,11	2,73	3,64	3,06	3,00
Stratejik yenilenme	II-12	3,89	3,72	3,94	4,18	<b>4,50</b>	4,14
	II-13	3,54	3,43	3,21	4,00	3,94	3,71
	II-14	3,70	3,51	3,67	4,14	4,25	4,00
	II-15	3,65	3,68	3,76	4,09	4,07	4,00
Risk alma	II-16	3,73	3,74	3,42	4,09	4,13	<b>4,57</b>
	II-17	3,56	3,47	3,27	3,82	3,88	3,86
	II-18	3,90	3,96	3,91	4,43	4,13	4,43
	II-19	3,71	3,53	3,45	3,95	4,19	3,71
	II-20	4,09	4,02	<b>4,12</b>	<b>4,45</b>	4,19	4,43
Proaktiflik	II-21	3,58	3,43	3,31	3,95	3,81	3,14
	II-22	3,87	3,85	3,66	4,14	4,25	3,86
	II-23	3,63	3,51	3,30	4,00	4,13	3,71
Rekabetçi Girişkenlik	II-24	3,73	3,66	3,50	3,95	4,13	4,00
	II-25	2,85	3,09	2,47	2,86	2,81	2,71
	II-26	3,30	3,21	3,06	3,32	3,56	3,57
Özerklik	II-27	3,45	3,55	3,45	3,77	3,93	3,14
	II-28	3,46	3,49	3,42	3,77	4,19	2,86
	II-29	3,49	3,36	3,61	3,50	3,69	3,14
	II-30	3,16	3,15	3,06	2,82	3,38	3,43
	II-31	2,96	3,06	2,72	3,05	2,81	2,86
	II-32	3,26	3,26	2,79	3,09	3,73	2,86

Tablo 41. Bölgelerde İç Girişimcilik Boyutlarının Genel Ortalama Sıralaması

	1. Bölge		2. Bölge		3. Bölge
Risk alma	3,80	Yenilikçilik	3,92	Stratejik yenilenme	3,64
Yenilikçilik	3,79	Risk alma	3,74	Risk alma	3,64
Stratejik yenilenme	3,69	Proaktiflik	3,60	Yenilikçilik	3,58
Proaktiflik	3,69	Stratejik yenilenme	3,59	Proaktiflik	3,42
Yeni iş girişi	3,42	Yeni iş girişi	3,35	Yeni iş girişi	3,20
Özerklik	3,30	Rekabetçi Girişkenlik	3,32	Özerklik	3,18
Rekabetçi Girişkenlik	3,30	Özerklik	3,31	Rekabetçi Girişkenlik	3,01

	4. Bölge		5. Bölge		6. Bölge
Risk alma	4,15	Stratejik yenilenme	4,19	Risk alma	4,20
Stratejik yenilenme	4,10	Risk alma	4,10	Stratejik yenilenme	3,96
Proaktiflik	4,03	Proaktiflik	4,06	Proaktiflik	3,57
Yenilikçilik	3,96	Yenilikçilik	3,84	Yeni iş girişi	3,52
Yeni iş girişi	3,61	Özerklik	3,62	Rekabetçi Girişkenlik	3,43
Rekabetçi Girişkenlik	3,38	Yeni iş girişi	3,61	Yenilikçilik	3,26
Özerklik	3,33	Rekabetçi Girişkenlik	3,50	Özerklik	3,05

### 5.9. Bölgelerde Örgütsel Faktörlere Verilen Önem

Bölgelerde, iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili soruların yanıt ortalamaları Tablo 42'de gösterilmektedir. Örgütsel faktörlerin genel ortalamaları sıralaması ise Tablo 43'tedir.

İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerden motivasyon, yaklaşık her bölgede en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu ortalamalar 1. Bölgede (4,20), 2. Bölgede (4,07), 3. Bölgede (4,02), 4. Bölgede (4,47), 5. Bölgede (4,36) ve 6. Bölgede (4,17) olarak hesaplanmıştır. Örgütsel engelleri ortadan kaldırma, ödüllendirme, inisyatif taima gibi kişisel olarak çalışma rahatlığı sağlayan örgütsel faktörler, her bölgede ön sıralardadır. Örgütsel değerlerin tüm bölgelerde düşük ortalamaya sahip olması, araştırmaya katılan işletmelerin henüz genç ve kurumsallaşamamış olmaları nedeniyle, yönetim felsefesi ile bireylerin davranışlarını düzenleyen biçimsel normları geliştiremediklerindedir.

Tablo 42. Bölgelerde, örgütsel faktörlerle ilgili soruların yanıt ortalamaları

		1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
	N	257	47	33	22	16	7
İçsel iletişim	III-1	3,91	3,70	3,58	4,27	4,00	4,14
	III-2	3,95	3,96	3,70	4,23	3,94	4,00
	III-3	3,96	3,77	3,67	4,23	4,06	4,00
	III-4	3,89	3,68	3,73	4,05	4,13	4,29
Bıçimsel kont	III-5	3,85	3,81	3,85	4,09	4,13	3,71
	III-6	4,06	4,02	4,09	4,27	4,13	4,14
	III-7	3,64	3,49	3,52	3,91	3,88	3,43
Çevresel tarama	III-8	3,64	3,72	3,58	4,05	3,69	3,14
	III-9	4,12	4,06	4,00	4,36	3,94	4,00
	III-10	3,96	3,96	3,76	4,33	4,13	4,29
Yönetmel destek	III-11	4,15	4,09	3,97	4,36	4,19	3,86
	III-12	3,85	3,83	3,73	4,36	4,25	3,57
	III-13	3,19	3,30	3,00	3,50	3,47	3,14
	III-14	3,92	4,02	3,76	4,09	4,25	4,14
	III-15	3,68	3,62	3,39	4,14	4,06	3,71
	III-16	3,53	3,70	3,27	3,95	3,94	3,43
Örgütsel değerler	III-17	3,68	3,74	3,42	3,86	3,94	3,86
	III-18	3,32	3,51	2,88	3,32	3,75	2,71
	III-19	3,93	3,96	3,76	4,05	4,19	4,00
	III-20	3,46	3,66	3,33	3,77	3,75	3,57
İnisiyatif tanıma	III-21	4,03	3,89	4,03	4,09	3,94	4,00
	III-22	3,99	3,79	4,09	4,18	4,25	3,86
	III-23	4,05	3,89	3,88	4,00	4,25	4,00
	III-24	4,08	3,77	3,91	4,41	4,31	3,86
	III-25	4,08	4,04	3,91	4,23	4,13	4,00
	III-26	3,94	3,81	3,76	3,73	4,31	4,14
	III-27	3,82	3,78	3,45	3,86	4,00	3,43
Motivas.	III-28	4,24	4,07	4,15	4,68	4,38	4,14
	III-29	4,26	4,13	4,06	4,59	4,44	4,29
	III-30	4,27	4,11	<b>4,24</b>	4,64	<b>4,50</b>	<b>4,43</b>
	III-31	<b>4,35</b>	<b>4,24</b>	<b>4,24</b>	4,64	4,38	4,29
	III-32	3,91	3,78	3,39	3,82	4,13	3,71
Yeterli zaman	III-33	3,85	3,72	3,76	4,23	4,13	3,29
	III-34	3,85	3,74	3,70	4,18	4,06	3,14
	III-35	3,67	3,53	3,61	4,32	4,13	3,71
	III-36	3,68	3,74	3,56	4,27	3,81	4,14
Engelleri kaldırma	III-37	4,01	3,76	3,81	4,09	4,19	4,29
	III-38	3,91	3,80	3,78	4,36	4,07	4,14
	III-39	4,08	3,91	3,88	4,32	4,00	4,29
Ödül	III-40	3,97	3,85	3,75	4,36	4,25	3,57
	III-41	4,00	3,96	3,94	<b>4,73</b>	4,31	4,14

Tablo 43. Bölgelerde, Örgütsel Faktörlerin Genel Ortalama Sıralaması.

	<b>1. Bölge</b>
Motivasyon	4,20
Engelleri kaldırm	4,00
İnisiyatif tanıma	4,00
Ödüllendirme	3,99
İçsel iletişim	3,93
Çevresel tarama	3,91
Biçimsel kontrol	3,85
Yeterli zaman tanıma	3,76
Yönetsel destek	3,72
Örgütsel değerler	3,60

	<b>2. Bölge</b>
Motivasyon	4,07
Çevresel tarama	3,91
Ödüllendirme	3,90
İnisiyatif tanıma	3,85
Engelleri kaldırm	3,83
İçsel iletişim	3,78
Biçimsel kontrol	3,77
Yönetsel destek	3,76
Örgütsel değerler	3,72
Yeterli zaman tanıma	3,69

	<b>3. Bölge</b>
Motivasyon	4,02
İnisiyatif tanıma	3,86
Ödüllendirme	3,84
Engelleri kaldırm	3,82
Biçimsel kontrol	3,82
Çevresel tarama	3,78
İçsel iletişim	3,67
Yeterli zaman tanıma	3,66
Yönetsel destek	3,52
Örgütsel değerler	3,35

	<b>4. Bölge</b>
Ödüllendirme	4,55
Motivasyon	4,47
Engelleri kaldırm	4,26
Yeterli zaman tanıma	4,25
Çevresel tarama	4,25
İçsel iletişim	4,19
Biçimsel kontrol	4,09
İnisiyatif tanıma	4,07
Yönetsel destek	4,07
Örgütsel değerler	3,75

	<b>5. Bölge</b>
Motivasyon	4,36
Ödüllendirme	4,28
İnisiyatif tanıma	4,17
Engelleri kaldırm	4,08
Biçimsel kontrol	4,04
Yeterli zaman tanıma	4,03
İçsel iletişim	4,03
Yönetsel destek	4,03
Çevresel tarama	3,92
Örgütsel değerler	3,91

	<b>6. Bölge</b>
Engelleri kaldırm	4,24
Motivasyon	4,17
İçsel iletişim	4,11
İnisiyatif tanıma	3,90
Ödüllendirme	3,86
Çevresel tarama	3,81
Biçimsel kontrol	3,76
Yönetsel destek	3,64
Yeterli zaman tanıma	3,57
Örgütsel değerler	3,54

### 5.10. İşletmelerin Yaş Kategorileri Arasında İç Girişimcilik Ortalamalarına Göre Farklılığın Ortaya Konması

İşletmelerin yaşı ile iç girişimciliğe verdikleri önem derecesi arasında istatistiksel olarak ilişki olup olmadığı, ANOVA testi yardımıyla incelenmiştir. Bunun için önce, ANOVA testinin en önemli varsayımlarından biri olan varyans homojenliği, Levene Testi'nden faydalanılarak test edilecektir. Bu test için oluşturulan hipotezler:

$$H_0 = \text{Varyanslar homojendir,}$$

$$H_1 = \text{Varyanslar homojen değildir,}$$

şeklindedir.

Tablo 44. Yaş Grupları- İç Girişimcilik Varyans Homojenliği Testi

Varyans Homojenliği Testi	
Levene İstatistiği	p değeri
1,137	0,339

Tablo 44'deki p değerinin 0,339 olduğu görülmektedir. p değeri  $\alpha = 0.05$ 'ten büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla homojen varyans varsayımı sağlandığı söylenebilir.

İşletmelerin iç girişimciliğe verdikleri önemin, işletmelerin yaşına göre değişip değişmediğini test edebilmek için aşağıdaki hipotezler üzerinden ANOVA testi yapılacaktır.

$H_0 =$  İşletmelerin yaş kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları bakımından fark yoktur.

$H_1 =$  İşletmelerin yaş kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları bakımından fark vardır.

Tablo 45. Yaş Grupları- İç Girişimcilik ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p değeri
Gruplar Arası	1,226	4	,306	1,492	,204
Grup İçi	69,853	340	,205		
Toplam	71,079	344			

Tabloda, p değerinin  $\alpha = 0.05$ 'ten büyük, 0.204 olduğu görülmektedir. Bu yüzden  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla, işletme yaş kategorileri arasında, iç girişimcilik ortalamaları açısından fark olmadığı sonucu çıkmaktadır.

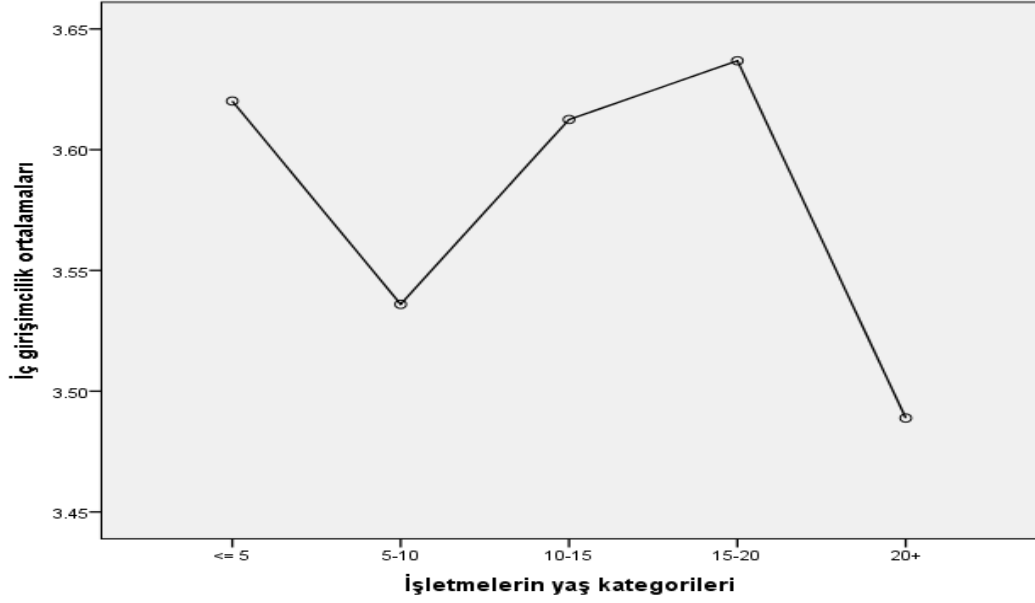
Tablo 46. İşletme Yaş Gruplarına Göre İç Girişimcilik Ortalamaları

İç Girişimcilik Ortalamaları	
İşletme Yaşı	Ortalama
<= 5	3,6202
5 - 10	3,5360
10 - 15	3,6125
15 - 20	3,6368
20 +	3,4889
Toplam	3,5716

Tablo 46'da, iç girişimcilik ortalaması en yüksek olan yaş aralığının 3,6368 ortalamaya sahip olan 15-20 yaş kategorisi olduğu görülmektedir. Bu kategoriyi 3,6202 ortalamayla 5 yaş altındaki işletmeler takip etmektedir. En düşük iç girişimcilik ortalamasına sahip kategori 3,4889 ortalama ile 20 yaş ve üstü işletmeler olduğu görülmektedir. İşletmelerin yaş kategorileri için iç girişimcilik ortalamaları arasında fark vardır. Ancak, bu farklar ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.



Grafik 19. İç Girişimcilik Ortalaması-İşletme Yaş Kategorisi Grafiği



### 5.11. İşletmelerin Yaş Kategorileri Arasında Örgütsel Faktör Ortalamalarına Göre Farklılığın Ortaya Konması

İşletmelerin yaşı ile örgütsel faktörlere verdikleri önem derecesi arasında istatistiksel olarak ilişki olup olmadığı, ANOVA testi yardımıyla incelenmiştir. Bunun için önce, ANOVA testinin en önemli varsayımlarından biri olan varyans homojenliği, Levene Testi'nden faydalanılarak test edilecektir. Bu test için oluşturulan hipotezler:

$$H_0 = \text{Varyanslar homojendir}$$

$$H_1 = \text{Varyanslar homojen değildir}$$

şeklindedir.

Tablo 47. İşletme Yaş Grupları- Örgütsel Faktörler Varyans Homojenliği Testi

Varyans Homojenliği Testi	
Levene İstatistiği	p Değeri
1.565	.183

Tablo 47’de, p değerinin  $\alpha=0,05$ ’ten büyük, 0,183 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla homojen varyans varsayımı sağlandığı söylenebilir.

İşletmelerin örgütsel faktörlere verdikleri önemin, işletmelerin yaşına göre değişip değişmediğini test edebilmek için aşağıdaki hipotezler üzerinden ANOVA testi yapılacaktır.

$H_0$  = İşletmelerin yaş kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları bakımından fark yoktur.

$H_1$  = İşletmelerin yaş kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları bakımından fark vardır.

Tablo 48. Yaş Grupları- Örgütsel Faktör ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p değeri
Gruplar Arası	,510	4	,127	,517	,723
Grup İçi	80,587	327	,246		
Toplam	81,097	331			

p değeri  $\alpha=0,05$ ’ten büyük, 0,723 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla işletme yaş kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları açısından fark olmadığı sonucu çıkar.

Tablo 49. İşletme Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Faktör Ortalamaları

Örgütsel Faktör Ortalamaları	
İşletme Yaşı	Ortalama
<= 5	3,9164
5 - 10	3,9085
10 - 15	3,9461
15 - 20	3,9158
20 +	3,8376
Toplam	3,8994

Tablo 49'da, örgütsel faktör ortalaması en yüksek olan kategorinin 3,9461 ortalamaya sahip olan 10-15 yaş kategorisi olduğu görülmektedir. Bu kategoriyi 3,9158 ortalamayla 15-20 yaş kategorisinde bulunan işletmeler takip etmektedir. En düşük örgütsel faktör ortalamasına sahip kategori 3,8376 ortalama ile 20 yaş ve üstü işletmelerdir. İşletmelerin yaş kategorileri için örgütsel faktör ortalamaları arasında fark vardır. Ancak, bu farklar ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

#### 5.12. İşletmelerin Çalışan Sayısı Kategorileri Arasında İç Girişimcilik Ortalamalarına Göre Farklılığın Ortaya Konması

İşletmelerin çalışan sayısı ve işletmelerin iç girişimciliğe verdikleri önem derecesi arasında istatistiksel olarak ilişki olup olmadığı, ANOVA testinden yararlanılarak incelenmiştir.

Bunun için önce, ANOVA testinin en önemli varsayımlarından biri olan varyans homojenliği, Levene Testi'nden yararlanılarak test edilecektir. Bu test için oluşturulacak hipotezler:

$$H_0 = \text{Varyanslar homojendir}$$

$$H_1 = \text{Varyanslar homojen değildir}$$

şeklindedir.

Tablo 50. Çalışan Sayısı- İç Girişimcilik Varyans Homojenliği Testi

Varyans Homojenliği Testi	
Levene İstatistiği	p Değeri
1,545	.189

p değeri  $\alpha=0,05$ 'ten büyük, 0,189 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla homojen varyans varsayımının sağlandığı söylenebilir.

İşletmelerin iç girişimciliğe verdikleri önemin, işletmelerin çalışan sayısına göre değişip değişmediğini test edebilmek için aşağıdaki hipotezler üzerinden ANOVA testi yapılacaktır.

$H_0$  = İşletmelerde çalışan sayısı kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları bakımından fark yoktur.

$H_1$  = İşletmelerde çalışan sayısı kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları bakımından fark vardır.

Tablo 51. Çalışan Sayısı- İç Girişimcilik ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p değeri
Gruplar Arası	,773	4	,193	,934	,444
Grup İçi	70,306	340	,207		
Toplam	71,079	344			

Tablo 51'de, p değeri  $\alpha=0,05$ 'ten büyük, 0,444 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla işletme çalışan sayısı kategorileri arasında iç girişimcilik ortalamaları açısından fark olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 52. İşletme Çalışan Sayısına Göre İç Girişimcilik Ortalamaları

İç Girişimcilik Ortalamaları	
Çalışan Sayısı	Ortalama
10-20	3,6291
20-30	3,5165
30-40	3,5328
40-50	3,5734
50 kişi ve üstü	3,5359
Toplam	3,5716

Tablo 52’de, iç girişimcilik ortalaması en yüksek olan çalışan sayısı kategorisinin 3,6291 ortalamaya sahip olan 10-20 kategorisi olduğu görülmektedir. Bu kategoriye 3,5734 ortalamayla 40-50 çalışanlı işletmeler takip etmektedir. En düşük iç girişimcilik ortalamasına sahip kategori 3,5165 ortalama ile 20-30 çalışanlı işletmeler olduğu görülmektedir. İşletmelerin çalışan sayısı kategorileri için iç girişimcilik ortalamaları arasında fark vardır. Ancak, bu farklar ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Grafik 20. İç Girişimcilik Ortalaması-Çalışan Sayısı Kategorisi Grafiği



### 5.13. İşletmelerin Çalışan Sayısı Kategorileri Arasında Örgütsel Faktör Ortalamalarına Göre Farklılığın Ortaya Konması

İşletmelerin çalışan sayısı ile örgütsel faktörlere verdikleri önem derecesi arasında istatistiksel olarak fark olup olmadığı, ANOVA testi yardımıyla incelenmiştir. Bunun için önce, ANOVA testinin en önemli varsayımlarından biri olan varyans homojenliği, Levene Testi'nden faydalanılarak test edilecektir. Bu test için oluşturulan hipotezler:

$$H_0 = \text{Varyanslar homojendir}$$

$$H_1 = \text{Varyanslar homojen değildir}$$

şeklindedir.

Tablo 53. Çalışan Sayısı- Örgütsel Faktörler Varyans Homojenliği Testi

Varyans Homojenliği Testi	
Levene İstatistiği	p Değeri
1,565	,183

p değeri  $\alpha = 0,05$ 'ten büyük, 0,183 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla homojen varyans varsayımının sağlandığı söylenebilir.

İşletmelerin örgütsel faktörlere verdikleri önemin, işletmelerin çalışan sayısına göre değişip değişmediğini test edebilmek için aşağıdaki hipotezler üzerinden ANOVA testi yapılacaktır.

$H_0 =$  İşletmelerin çalışan sayısı kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları bakımından fark yoktur.

$H_1 =$  İşletmelerin çalışan sayısı kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları bakımından fark vardır.

Tablo 54. Çalışan Sayısı- Örgütsel Faktör ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p değeri
Gruplar Arası	0,944	4	,236	,963	,428
Grup İçi	80,153	327	,245		
Toplam	81,097	331			

Tabloda, p değerinin  $\alpha=0,05$ 'ten büyük, 0,428 olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Dolayısıyla işletme çalışan sayısı kategorileri arasında örgütsel faktör ortalamaları açısından fark olmadığı sonucu çıkar.

Tablo 55. İşletme Çalışan Sayısına Göre Örgütsel Faktör Ortalamaları

Örgütsel Faktör Ortalamaları	
Çalışan Sayısı	Ortalama
10-20	3,9586
20-30	3,8921
30-40	3,8180
40-50	3,8971
50 kişi ve üstü	3,8344
Toplam	3,8994

Tablo 55'te, örgütsel faktör ortalaması en yüksek grubun 3,9586 ortalamaya sahip olan 10-20 kategorisinde bulunan işletmeler olduğu görülmektedir. Bu kategoriye 3,8971 ortalamayla 40-50 kategorisinde bulunan işletmeler takip etmektedir. En düşük örgütsel faktör ortalamasına sahip kategorinin 3,8180 ortalama ile 30-40 arasında çalışanı olan işletmeler olduğu görülmektedir. İşletmelerin çalışan sayısı kategorileri için örgütsel faktör ortalamaları arasında fark vardır. Ancak bu farklar ANOVA testine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

## 6. Sonuç ve Öneriler

### 6.1. Sonuç

Girişimcilik, bir iş için fırsatların araştırılması, risklerin alınması ve yenilikçi fikirlerin gerçekleştirilmesi çabalarıdır. Girişimcilerin tek başına hareket etmelerinin günümüzün rekabet dünyasında yeterli olmayacağı, örgütsel bir çabanın gerekliliği göz önüne alınırsa, iç girişimciliğin önemi ortaya çıkacaktır. Bu çabalar gerek yeni işletmeler kurarak, gerekse faaliyetini sürdüren örgütler için de uygulanabilir. Faaliyet halindeki örgütlerdeki girişimcilik olarak ele alınan iç girişimcilik, girişimcilik literatüründe önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, iç girişimcilik kavramı birçok yönüyle ele alınarak, yönetim ve girişimcilik literatürüne daha belirgin yerleşmesine katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

Dünya ekonomisinin hızlı bir şekilde küreselleşmesi, işletmelerin büyümeleri ve kârlılıklarını artırmaları için fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatları değerlendiren işletmeler, hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda gelişmektedirler. Günümüzde, işletmelerin başarısı, yenilikçiliği, kendi kendini yenileyebilmeyi, makul riskler alabilmeyi, girişken rekabet edebilmeyi, yeni girişimler başlatabilmeyi, özerk yapılar kurmayı ve proaktif davranışlar sergilemeyi gerektirmektedir. Bu yeteneklerin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve uygulamaya konulması, iç girişimcilikle çok yakından ilgilidir. “Mevcut işletmelerdeki faaliyetler” olarak tanımlanan iç girişimcilik, son yıllarda hem bu alandaki bilim adamlarının, hem de uygulamacıların dikkatini çekmekte, hem işletmelerin yeniden canlandırılması ve performanslarının yükseltmesi, hem de küçük ve orta ölçekli girişimlerin sürdürülebilir büyümesinin sağlanması açısından yararlı olduğu ileri sürülmektedir. İç girişimcilik, işletmelerin ana faaliyetlerini iç ve dış pazarlarda sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerine, kapasite arttırmalarına, kaynak yaratmalarına, performans iyileşmelerine, durgunluktan kurtulup hantal kırtasiyeciliğe engel olmalarına olanak tanımaktadır. Bu nedenle iç girişimcilik, işletmecilik literatüründe önemli bir araştırma alanıdır.



Bu çalışmada, iç girişimcilik kavramının çeşitli tanımlamalar ve yaklaşımlardan hareketle kavramsal bir çerçevesi ortaya konmuştur. Bu anlamda iç girişimcilik, mevcut işletmelerde bağımsız hareket etme niyet ve davranışlarının cesaretlendirildiği, işlerin geleneksel yöntemler yerine yeni yöntemler kullanılarak yapıldığı, alışılmışın dışında yeni davranışların amaçlandığı ve sergilendiği eğilimler olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada iç girişimcilik, ürün, hizmet ve süreçlerde yenilikçilik, yeni iş ve işletme girişimleri, kendini yenileme veya stratejik yenilenme, hesaplı riskler alma, proaktif hareket etme, rekabetçi girişkenlik ve özerk bireyler ve birimler yaratma boyutlarından incelenmiştir. Ürün ve hizmetlerdeki yenilikçilik boyutu, yeni ürünler ve hizmetlerin yaratılmasını vurgularken, süreçlerle ilgili yenilikler üretim yöntem ve tekniklerindeki yeniliklere işaret etmektedir. Yeni iş girişimleri başlatma boyutu, yeni özerk ya da yarı özerk birimler yaratılmasını veya mevcut ürün ve pazarlarla ilgili yeni işlere girilmesini belirtmektedir. Kendini yenileme veya stratejik yenilenme boyutu, misyonun ve stratejinin gözden geçirilerek örgütsel değişime, risk üstlenme boyutu ise cesaretli eylemlere geçmek ve yeni fırsatları kovalamak için ayrılan kaynakların kaybedilme olasılığına işaret etmektedir. İç girişimciliğin proaktiflik boyutu da, üst yönetimin özellikle pazarda ve yenilikçilik faaliyetlerinde öncülük etmek ve inisiyatif almak eğilimini yansıtmaktadır. Özerklik boyutu, örgütteki bireylerin ve birimlerin yeni girişimler ve yeni işler başlatmak ve sürdürmek konusundaki karar serbestisini ve bağımsız hareket etmelerini, rekabetçi girişkenlik boyutu da işletmenin sektördeki rakiplerine yönelik sergilediği girişken durumu vurgulamaktadır.

Bir örgütte iç girişimciliğin yerleşebilmesi için çevresel ve örgütsel faktörler belirleyici etkiye sahiptir. Çevresel dinamizm, teknolojik fırsatlar, sektördeki büyüme potansiyeli, yeni ürünlere olan talebin giderek artması gibi özellikler yanında, radikal çevresel değişimler, yoğun ve saldırgan rekabet gibi çevresel olumsuzluklar, işletmeleri iç girişimcilik faaliyetlerine iten çevresel faktörlerdir. İşletmelerdeki iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu düşünülen örgütsel özellikler ise işletmedeki içsel iletişim, biçimsel kontrol mekanizmalarının etkinliği, merkezden çevreyi tarama yoğunluğu, örgütsel

destek mekanizmaları, uygun örgüt değerleri, çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma, çalışanların ödüllendirilmesi, örgütsel engellerin kaldırılması, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkaracak kadar yeterli zamanın sağlanması ve çalışanların motivasyonudur.

Çevresel ve örgütsel belirleyicilerin etkisindeki iç girişimcilik ruhunun faaliyet halindeki işletmelere aşılmasıyla işletme performanslarının iyileştirilmesi, işletme ortak ve hissedar çıkarlarının tatmin edilmesi, çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Türkiye’de, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin iç girişimcilik bileşenleri ile bunları etkileyen örgütsel faktörlere verdikleri önem derecesi ve örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkisini araştırmak üzere yapılan bu çalışma ile imalat sanayi sektörlerinde, Türkiye’deki çeşitli sosyo-ekonomik bölgelerde ve işletme ilgilileri tarafından iç girişimciliğe ve örgütsel faktörlere verilen önem belirlenmeye çalışılmış, ayrıca işletme yaşı ve işletmede çalışan sayısı ile iç girişimcilik ve örgütsel faktörlere verilen önem ilişkisi sorgulanmıştır. Bir örgütün karşı karşıya olduğu zaman kısıtı, mekân kısıtı, kaynak kısıtı gibi kısıtlar, ya da bireylerin örgüt içerisinde kendini sürekli olarak baskı altında hissetmesi, yenilikçi olma özelliklerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunların dışında, örgüt amaçlarının belirsizliği, örgütte bulunan bireylerin sürekli rekabet içerisinde olması, örgüt yapısının bilgi akışını engellemesi, karar süreçlerinin belirsizliği de yaratıcılık özelliklerini kısıtlayan özelliklerdir<sup>286</sup>.

Yenilikçilik, iç girişimciliğin en önemli bileşenleridendir. İşletmelerin anket sorularına verdikleri yanıtlara göre 3,79 puan ortalaması vardır. Bölgelere göre iç girişimcilik boyutları incelendiğinde, sosyo-ekonomik açıdan güçlü olan 1. ve 2. Bölgelerde önem verilme açısından üst sıralarda olup, sonraki bölgelerde önem derecesi azalmaktadır. Bunun nedeninin, gelişmişlik düzeyi düşük bölgelerde, imalat sanayinde teknoloji yerine gelenekselimalat usulleri ile

---

<sup>286</sup>J. Bajer (2003). How to make Innovation a way of being. *Knowledge Management Review*, 6(1), s. 8-10.

geleneksel ürünlerin üretilmeye devam edilmesidir. Yenilikçiliğin gelişmesi ile sosyo-ekonomik gelişmenin sağlandığı, bu çalışmada açıkça görülmektedir.

Bir yeniliğin yayılımına ilişkin zamanın uzunluğu, toplum içinde birçok faktöre bağlı olabilir. Bir yeniliğin benimsenmesi, o yeniliğin özelliklerinin algılanması ile doğru orantılıdır. Yenilik, eğer verimli sonuçlar doğuruyorsa, onu benimsemek isteyenler zaman dilimini kısa tutacaklardır. Yenilik ve yeniliğin sahip olduğu özellikler, benimseyenler tarafından açık bir şekilde algılanmazsa ve bu bir kararsızlık ve belirsizlik oluşturursa, bu yeniliği benimseme zamanı uzayacaktır.

## 6.2. Öneriler

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri, iç girişimciliğe önem vermeleri ve iç girişimciliği iyi uygulamaları ile mümkün olabilir. İç girişimciliğin bileşenlerini, işletme çevresinden gelen dış etmenler ve örgüt içinden gelen örgütsel etmenler etkilemektedir. Olumlu örgütsel faktörlerin iç girişimciliği oluşturan bileşenleri de olumlu yönde etkileyecekleri bu çalışmada gösterilmiştir.

Çalışanların iç girişimcilik davranışlarını artırmak için örgütsel yapı ve kuralların bu davranışları yönlendirecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yalın örgüt yapısı, takım çalışması, katılımcı yönetim anlayışı önem kazanmaktadır. Aynı şekilde, yöneticilerin çalışanlarla kaliteli, etkili ve çift yönlü iletişim kurmaları, yeni fikir ve yaratıcılığı geliştirecek ödül sisteminin işletilmesi de çalışanların iç girişimcilik eğilimlerini olumlu yönde etkileyecektir. Öte yandan, çalışanların işlerine karşı olumlu tutum içinde olmaları, yani işlerinden tatmin olmaları sağlanmalıdır. Bunun için, işletmedeki insan kaynaklarının etkili bir şekilde yapılandırılması gerektiği söylenebilir.

İşletmelerin stratejik planları, güçlü yanlarını ve fırsatları ön plana çıkaran analizlere dayalı olarak yenilikçi ve proaktif büyüme hedeflerine yönelik olmalıdır. İç girişimciliğin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için üst düzey

yöneticilerin, belirledikleri girişimci stratejik planlara bağlılıklarını, kararlılıklarını ve taahhüt ettikleri desteğin sürekliliğini göstermeleri gereklidir. Bu çalışmada, stratejik planlamayı içeren stratejik yenilenme boyutu, işletmelerimizde 3,725 ortalama puan ile orta düzeyde önem verilen bir boyut olmuştur. Yenilikçi çalışanların stratejik planlama süreçlerine katılmaları sağlanarak görüşlerinin alınması, işletme içi motivasyonlarını ve hedefleri sahiplenme duygularını arttıracaktır.

İşletmelerin çevresini kuşatan çevresel belirsizlik ve karmaşıklık, iş ortamını ve işletmeleri etkilemektedir. İşletmeler söz konusu ortamda yapılarını ve süreçlerini değiştirerek varlıklarını sürdürmeli ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük arayışlarına devam etmelidirler. Günümüz işletmeleri sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratabilmek için üstün müşteri değeri üretmek, kaynaklarını ve yeteneklerini verimli kullanmak, yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla müşteri elde etmek ve korumak için tehdit ve fırsatları belirleyerek gerekli önlemleri almak durumundadır. Bu doğrultuda işletmeler çevresel değişkenleri iyi analiz etmeli, bu değişkenlerin kaynağı olan iş dinamiklerini ayrıntılı irdelemelidirler. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için bilgiye, analize, senteze dayalı bakış açısına sahip olmalıdırlar. İşletmelerin müşteri değeri yaratmak için tüm iş süreçlerini yeniden yapılandırmaları önemlidir. Bu durum da, diğer işletmelerden farklı, benzersiz olmayı, sahip olunan kaynak ve yeteneklerin daha verimli kullanılmasını gerektirir.

İşletme yönetimlerinin kişilerden bağımsız olarak uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi, nitelikli çalışanların istihdam edilebilmesi, iş bölümü, personel yönetimi gibi süreçlerin iyi düzenlenmesi, belirsizliklerin azaltılması gibi konuların çözümünü kolaylaştıracak, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kurumsallaşma, iç girişimciliğin gelişmesi için gereklidir. İşletmelerimizin kurumsallaşma açısından ileri düzeyde olmamaları nedeniyle, kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden “örgütsel değerler” faktörünün genel ortalama puanı (3,62) en az önem verilen örgütsel faktör olarak belirlenmiştir.

İşletmelerimizin henüz genç sayılabilecek yaşlarda olmaları, kurumsallaşma çalışmaları için yeterli zaman bulamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

İşletmede, çalışanların kabul edilebilir riskler yüklenmesi, bu risklerin yönetim tarafından onaylanabilir olduğunu gösterir. Yapılan bu çalışmada, işletmelerimizde en fazla önem verilen iç girişimcilik boyutu, 3,816 ortalama puan ile “risk alma” olmuştur. Yaptığı iş konusunda yönetimin desteğini aldığına inanan çalışanlar, diğer çalışanlardan daha fazla risk alabilmektedirler. Bu durumda, kültürümüzde önemli bir yer tutan, çalışanların risk alma, sorumluluk, özerklik, inisiyatif kullanabilme derecesini ifade eden “güç mesafesi” kültürel boyutu öne çıkmakta ve iç girişimciliğin risk alma boyutunun en önemli göstergesi olmaktadır.

İç girişimcilik için gerekli pazar, müşteri, üretim teknolojisi, malzeme, lojistik gibi konularla ilgili yeni bilgi, fikir ve projeler için en önemli kaynak, tüm çalışanların deneyimleri, bilgileri ve ortak aklıdır. Ortak yenilik yapılması için çalışanların yenilikçi fikirleri bir takım ruhu içinde paylaşılmalı ve üst yönetim tarafından dikkate alınmalı, bunun için örgüt içi iletişim rahatlatılmalı, çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanınmalı, iç girişimciliğin önemli bileşenleri arasında sayılan risk almayı özendirici nitelikte yeni fikirler üretebilmeleri için teşvik edilmelidir. Bağımsız olma ve başarma arzusunun öz denetim ve güvenle yakın ilişkisi bulunduğundan, iç girişimci niteliği yüksek insanlar, kendileri ile ilgili olan olayların kontrolünü ellerinde bulundurmaya istemekte, başkalarının denetimini hissettiklerinde verimleri düşmektedir. İç girişimci kişilerin başarısızlık durumunda cezalandırılmaları, caydırıcı rol oynayarak örgüt içerisindeki girişimsel faaliyetlerin azalmasına sebep olacağından, iyi niyetli ancak başarısız olan uygulamalar cezalandırılmamalı, başarılı uygulamalar özendirilmelidir. Yenilikçilik için çaba sarf edenleri cezalandırmak, iç girişimciliği başarısızlığa uğrattır.

Rekabeti son derece yoğun bir şekilde yaşayan imalat sektörünün ürettiği ürün ve hizmetlerin yaşam çevrimleri günden güne kısalmaktadır. Bu koşullardaki

işletmeler, kendilerinin ve ürünlerinin yaşam çevrimlerini uzatmak için çeşitli arayışlardadır. Başvurulması gereken çıkış yollarından biri de yenilikçiliktir. İşletmeler, yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesine, Ar-Ge yatırımlarının artırılmasına, çalışanlarına yenilikçi beceriler kazandırılmasına önem vermelidir. Ar-Ge faaliyetleri ile yeni fikir ve proje geliştirme potansiyeli olan çalışanlara gerekli mekân, finansal kaynak, makine-teçhizat gibi işletme kaynakları tahsis edilmeli, gerekli serbest çalışma zamanı tanınarak girişimin gelişmesi ve sonuçlanması sağlanmalıdır. İç girişimci ve yenilikçi işletmeleri belirleyen en temel göstergelerden biri de yeni ürün geliştirmedir. Yenilikçilik ve iç girişimcilik konusunda güçlü işletmeler, sürekli olarak pazara yeni ürünler ve hizmetler sunma çabası içindedirler.

İç girişimcilik konusunda önemli bir gösterge olan tescil edilmiş patent sayısını arttırmak, işletmelerin üzerinde durmaları gerekli bir konudur. Patent, “Bir işletmenin içinde bulunan ve ilave avantaj yaratmada kullanılabilen bilgi, bir başka deyişle bir işletme içindeki insanlar tarafından bilinen ve işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamı” şeklinde tanımlanan entelektüel sermayenin en değerli unsurlarındandır. Yeni teknoloji, yeni ürün, yeni hizmet ve yeni süreç üreterek, patentini alan girişimci ve yenilikçi işletmeler, pazarda rakiplerine karşı üstünlük sağlamakta, ayrıca marka, patent, teknik bilgi, know how, üretim izni gibi anlaşmalar, gelirlerinin önemli bölümünü oluşturmaktadır.

Ürün ve hizmetlerde en yüksek kalitenin ve en uygun fiyatın belirlenmesinde ana unsur olan rekabet yarışında öne geçmek isteyen işletmeler pazarda ilk, en iyi, farklı, tercih edilen olmak için çalışır, kârlılıklarını ve verimliliklerini artırmanın yollarını arar, müşterilerin daha önce karşılanmamış ihtiyaçlarını belirleyip, bunlara cevap veren ürün ve hizmetler geliştirirler. Bu yüzden, rekabet politikaları ile uygulamalarının, işletmelerdeki yenilikçiliği, dolayısıyla iç girişimciliği desteklemesi, pazarın rekabetçi yapısını geliştirici nitelikte olması gerekir. Bunun için tekelleşme ile mücadele edilmeli, teknoloji transferi ve patent kullanımının rekabeti zedelememesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

İşletmelerimizde en çok karşılaşılan başarısızlık nedenleri sermaye yetersizliği, ekonomik istikrarsızlık, bunlara bağlı olarak alacak tahsilâtındaki zorluklar, yanlış sermaye yönetimi olup, genellikle sahip olunan sermayenin korunması, bir kazanç olarak düşünölmektedir. Bu tür finansman sorunları, işletmelerdeki örgötsel faktörleri olumsuz etkileyerek iç girişimciliğe de zarar vermektedir. Bu nedenle, işletme yöneticileri, işletme sermayesi, sabit varlıkların yönetimi, büyüme planlarına yönelik detaylı analizler yapmalıdır.

Küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinin büyük çoğunluğunda, işletme yöneticilerinin çağdaş yönetim konularında eğitimsiz oldukları, yönetsel kararlarını daha çok deneyimlerine dayanarak verdikleri gözlenmektedir. Bu işletmelerde merkezî yönetim benimsendiğinden, yöneticilerin tutucu eğilimleri daha ağırlıklı olmakta, genellikle işletme sorunlarının temelinde sadece pazarlama fonksiyonu görölmektedir. Büyüme isteyen işletmeler modern yönetim konusunda destek alarak işletmenin önünü açacak yönetim ekibi oluşturmalıdırlar.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin hemen hemen tamamı aile işletmeleridir. Geleneksel aile yapısındaki ilişkiler, işletmelerdeki iş ilişkilerini de büyük ölçüde etkilemektedir. Aile içi ilişkiler, dengeler, aile fertlerinin işletmeden beklentileri, işletmeye gerekenlerle genellikle örtüşmemektedir. İşletme yöneticilerinin, aile üyeleri ile diğer paydaşlar arasında verimli bir çalışma düzeni kurmaları gerekmektedir. Aile üyesi olmak, görevin verilmesi için yeterli ölçüt olmamalı, işletmeye yararlı olmayacak aile üyeleri işletmede görevlendirilmemelidir. Aile üyelerine verilen işler ve unvanlar, onların hak ettiklerinden fazla olsa bile, diğer yöneticilerle aynı şekilde hatalarından sorumlu tutulurlarsa veya başarıları ödüllendirilirse, daha az sorun yaşanacaktır. İşletmenin iç girişimci olması için yetenekli aile üyeleriyle birlikte, yetenekli çalışanların da yönetim kademelerinde görevlendirilmeleri gerekir. Sistematik bir performans değerlendirme yöntemi uygulayarak her çalışanın durumu gözden geçirilmeli, hak etmediği görevlere getirilenlerin durumu yeniden değerlendirilerek işletme içinde dedikodu, dalkavukluk gibi yönetimi etkileme çabalarına izin verilmemelidir.

Uzmanlaşma ve işbölümünün arttığı iş dünyamızda, işletmelerin üst yöneticileri ana işleri yanında, yukarıdaki paragraflarda belirtilmeye çalışılan önerileri yerine getirmek için yeterli donanıma ve zamana sahip olmayabilirler. Bu yüzden, üniversitelerimizin ilgili bölümlerinden, ilgili kamu kuruluşlarından veya profesyonel danışmanlık kuruluşlarından destek alarak uygulama sorumluluğunu onlarla paylaşmalıdırlar.

İşletmenin gelişmesi ve büyümesi çalışanlar tarafından başarılacağından, işletmelerde nitelikli personel istihdamı önemli bir konudur. Yöneticiler insana yapılan yatırımın önemini kavramalı, çalışanların yeteneklerini geliştirmelidir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, nitelikli işgücüne gerekli ücretin ödenmesinde, yetersiz sermaye yapılarından kaynaklanan bazı güçlükleri olmasına rağmen, çoğu kez, büyük ölçekli işletmelerden nitelikli işgücünü içselleştirmeye çalışmaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlar, birkaç konuda uzmanlaşma avantajına sahiptirler. Buralarda çalışanların, genellikle fason ve sipariş üzerine üretimin sağladığı birbirinden çok farklı üretim akışı içinde konulara hâkim olmak ve bunlara müdahale edebilmek için, teknolojik gelişmelerin küçük değişikliklerle gerçekleştirildiği yenilikçilik düzeyleri yüksek olmalıdır. Bunu sağlamanın yollarından biri, mesleki eğitime gereken önem verilmesidir.

Ekonomik gelişimin hızlandırılması, işletmelerin yüksek katma değerli ürünlere ve yeni pazarlara yönelmelerini gerekli kılmakta, katma değeri yüksek ürünler de Ar-Ge ve yenilikçilikle bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Üniversitelerde üretilen bilgi, deneyim ve projelerin pazara aktarılması önemli bir konu olup, üniversite ve iş adamlarının işbirliği yapmalarını gerektirir

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için yeniliklere ihtiyacı vardır. Olumlu yönde yenilikler ortaya koyabilmek, o işletmenin ileriye dönük adımlar atması anlamına gelir. İşletmelerin sadece varlıklarını sürdürmekle yetinmeyip, daha iyiyi bulmaları, kişilerin farkında oldukları hatta olmadıkları ihtiyaçları karşılayabilen yeni ürün ve hizmet sunmaları gerekir. Bu da yaratıcılık gerektirir.



Yaratıcılık, bilimsel bir buluş, bir eserin, yeni ve yararlı fikirlerin ortaya konduğu, bir sorunun çözüldüğü zihinsel bir süreçtir. Bünyesinde rasyonel ve irrasyonel fikirleri bir arada bulundurur. Önemli olan, rasyonel fikirlerin seçilmesi ve uygulanabilir hale getirilmesidir. İşletmelerdeki yaratıcılık doğru yapılandırılırsa, hem orijinal fikirler üretmek, hem de ilerlemeyi engelleyen problemleri gidermek için bir araç olarak kullanılabilir,

İşletme çalışanlarının iç girişimcilik niteliğini geliştiren, yenilikçilik ve yaratıcılığını ortaya çıkaran, işlere aktif katkılarını sağlayan yöntemlerden biri de, 'iş en iyi, işi yapanın bileceği' gerçeğine dayanan, mevcut bir durum veya sürecin hatalı, eksik, zararlı olduğunu görerek, bu konuda 'düzeltici' veya 'önleyici' fikirlerin verildiği öneri sistemidir. Genellikle öneri kutularının kullanıldığı bu sistem, şeffaf, merkeziyetçi olmayan, suçlu arama yerine çözüm arama kültürünün bulunduğu işletmelerde işe yaramaktadır. Öneri sisteminin çalışması, daha da fazla verimli olması ve sağlıklı, kalıcı kazançlar sağlanabilmesi için, teknik kişilerin de bulunduğu, işletme sürecini çok iyi bilen insanlardan oluşturulacak en az üç kişilik bir değerlendirme komitesi, rasyonel seçim yapmalıdır. Belirlenmiş dönemlerde mutlaka toplanması gereken komite, uygulamaya değer önerileri seçtikten sonra, diğer öneri sahiplerine de ulaşarak teşekkür etmeli ve önerilerinin seçilmeme gerekçesini anlatmalıdır. Derece alan öneriler, önerinin getireceği kazançla orantılı maddi olarak ödüllendirilirken, tüm personele de duyurularak onore edilmelidir. Seçilen önerilerin nasıl ve hangi takvim içinde ele alınacağı planlanarak mutlaka uygulanmalıdır. Eğer zaman geçip de öneriler hayata geçmezse, öneri sistemi gevşeyecek, gelen önerilerin sayısı ve kalitesi azalacaktır.

İşletmelerin yenilik yönelimli olabilmeleri, mekanik yapının hantallığından kurtulmakla, başarısızlıktan ders almakla, çalışanları risk almaya cesaretlendirmekle, takım çalışması, bilgi paylaşımı, esneklik, iletişim ve özerkliği destekleyen organik örgüt yapılarıyla, yeniliğe gerekli olan kaynakları ayırmakla ve yenilikçi düşünceleri destekleyen ödül ve teşvik sistemi ve yönetim uygulamalarıyla mümkündür. Bir işletmenin yenilik sürecini başarıyla yerine

getirebilmesi için, çalışanlarının bir bütün halinde yeniliği amaç olarak görmeleri gerekir.

Bu nedenle, İşletme yönetimleri, statüko ile mücadele ederek, değişime karşı olumlu tutum göstermeli ve rol modeli olmalıdırlar. Yönetimler, başarının en önemli etmeninin yenilik olduğu bilinciyle, yenilik için gereken zaman ve kaynağı ayırmalı, yenilikçi bireylere ödül, sorumluluk, teşvik ve terfi anlamında kapıları açmalıdır. Örgüt yapısı da iletişimi, işbirliğini ve katılımı en yüksek düzeyde sağlayacak şekilde oluşturulmalı, risk almayı teşvik etmek için başarı ödüllendirilirken yenilik uğruna yapılan başarısızlıklar hoşgörülle karşılanmalıdır.

İşletmelerin iç girişimcilik performanslarının en önemli belirleyicilerinden biri de, devletin tanıdığı olanaklardır. Kamu yönetiminin yapacağı idari ve yasal iyileştirmeler, yatırımı ve işletme faaliyetlerini ilgilendiren tüm süreçlerin basitleştirilmesi, tekrarların ortadan kaldırılması ve maliyetlerinin düşürülmesi, iç girişimciliğin ticarileştirilmesini destekleyen bir vergi rejimi, bu kapsamda sayılabilir. Aşırı bürokrasi, iç girişimciliğin önünde büyük bir engeldir. İşletmelerin kuruluşu, işletimi ve tasfiyesi ile ilgili idari işlemlerin basit, kısa ve ucuz adımlarla gerçekleştirilebilmesi mümkün olmalıdır. Bunun için kamu yönetiminde bilişim teknolojileri ve internet kullanımının yaygınlaştırılması, uygulamaların şeffaflığı önemlidir.

İç girişimciliğin gelişmesi konusunda önemli bir başka etken de müşterilerdir. Standartlara uygun olmayan, niteliksiz bir ürün pazarda talep görüyorsa, o ürünü üreten işletme yenilik yapma ihtiyacı duymayacak, aksine eğer müşteriler daha kaliteli ürünler talep ederlerse, üretici işletmeler yenilik yapma ihtiyacı içinde olacaklardır. Yenilikçilik bilincine sahip bir toplum, yarattığı taleple yönlendirdiği işletmelerin rekabet güçlerini artırır. Bu yüzden, yenilikçilik konusunda işletmeler, müşteriler, kamu yöneticileri, politikacılar, üniversiteler gibi toplum kesimlerinde yenilikçilik bilinci oluşturulmalı ve yaygınlaştırılmalıdır.

Yenilikçiliğin ana kaynağı, beyin gücüdür. Bireylere yenilikçilik ve yenilikçiliğe dayalı girişimcilik kültürü erken yaşlarda aşılmalıdır. Meslek okulları ve üniversiteler, eğitim kapsamlarını işletmelerle birlikte hazırladıkları derslerle işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda, özellikle teknolojik alanlar için, insan gücü yetiştirmelidir. Öğrencilerin işletmelerde yaptıkları stajlarda, derslerde öğrendiklerini uygulamaları sağlanmalıdır.

Öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir yetenek olan yenilikçilik, işletme düzeyinde gerçekleşen bir faaliyet olduğundan, işletme çalışanlarına bu becerilerini geliştirecek ve yenilikçiliği yönetmelerini sağlayacak eğitimler verilmesi, işletmelerin rekabet güçlerini hızla arttıracaktır.

Eğitim ve insan kaynaklarına yatırım iç girişimcilikte büyük önem taşımakta olup, işletme eğitim politikalarının yeniden yapılandırılmasını gerektirir. İşletme içi eğitimler özellikle, pazar ve teknolojideki gelişmelerle ilgili çevresel tarama yeteneklerinin geliştirilmesi, yeni teknolojilere ve bilgilere erişim yöntemlerinin araştırılması, teknik ve yönetsel konularda en iyi uygulama örneklerinin öğrenilmesi konularını içermeli, işletme içi eğitimlerin yenilikleri yansıtacak şekilde periyodik olarak tekrarlanmaları gereklidir.

İşletmeler, bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmelerden ötürü sürekli yenilik yapmak, proaktif davranmak, yeni girişimlerde bulunmak, entellektüel varlıklarına önem vermek zorundadır.

İşletmelerde başarıyı artırmanın yollarından biri, bireysel özgürlüğün en üst düzeye çıkarılması ve yenilikçi ve yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için bu özgürlüklerin güvence altına alınmasıdır. Örgütlerde yaratıcılık için en önemli koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilmedir.

İşletmelerde, araştırmada 3,3 ortalama puan ile en az önem verilen iç girişimciliğin özerklik boyutunun geliştirilmesi, inisiyatif tanıma örgütsel

faktörünün iyi işletilmesi, çalışanlarda dürüstlük ve özgüveni destekleyici rol oynayacaktır.

İşletmeler, 3,86 ortalama puan ile biçimsel kontrol faktörüne az önem verildiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç, işletmelerimiz açısından uygun görünmekte olup, işletme içinde biçimsel politika ve prosedürler çok sıkı takip edilmemeli, informal örgüt atmosferini destekleyecek politikalar izlenmeli, işletmede oluşturulan planların ve iş tanımlarının her zaman resmî-biçimsel ve yazılı olması yerine daha esnek tanımlamalar yapılmalıdır.

İşletmelerimizde çevresel tarama yoğunluğu faktörüne verilen ortalama puan 3,92 olup, çok önem verilmediğini göstermektedir. Bulunulan çevredeki sosyo-ekonomik gelişmeler, işletmeyi doğrudan veya dolaylı ilgilendirebilecek yasa, yönetmelik gibi düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, müşteri eğilimleri gibi değişimler dikkatle izlenmelidir.

Çalışanlarda başarı ve takdir edilme duygusunu tatmin etmek için çalışanları teşvik amaçlı ödüller verilmesi önemlidir. Çalışanlar, işlerinden mutlu oldukları sürece başarılı olurlar. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşürülmemesi için önerdikleri projelere önem verilmesi, yenilikçi fikirlerin desteklenerek yeterli kaynak ayrılması, yapılan hatalarda hoşgörülü yaklaşılması, önlerindeki engellerin kaldırılarak başarılı çalışmaların takdir edilmesi gerekir.

İç girişimcilere ayrılan işletme kaynakları iç girişimciliği özendirici olmalı, iç girişimci niteliği yüksek personele gerekli zaman, mekân, donanım, mali kaynak öncelikle sağlanmalıdır. Yenilik için gerekli pazar, müşteri bilgisi, know-how, üretim teknolojisi gibi bilgiler paylaşılmalı, çalışanların ortaya çıkaracakları yeni fikirlerin de üst yönetim tarafından dikkate alınması, karar alma sürecinde adem-i merkeziyetçi yöntem uygulanması önemlidir.

### 6.3. Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırmada ele alınmamış başka i girişimcilik boyutları ve örgütsel faktörler ortaya konabilirse, onlarla da benzer çalışmaların yapılması yararlı olacaktır. Örneğın, ortamdaki fırsatları keşfederek örgütü farklılaştırmak, elde edilen rekabet avantajıyla örgütün büyümesini ve rakiplerine karşı üstünlük kazanmasını sağlamak şeklinde açıklanan “fırsatlara odaklanma”, i girişimciliğın bir boyutu olarak görülebilir<sup>287</sup>. Aynı şekilde, çalışanların gördükleri davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmaları ve bu yargı sonucunda örgüte, dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmeleri “örgütsel adalet algısı” olarak anılan bir örgütsel faktör olarak nitelendirilebilir<sup>288</sup>.

Türkiye’de, işletmelerin birbirini tamamlamaları, bir arada üretim yaparak verimlilik ve kâr artışı sağlamalarının amaçlandığı organize sanayi bölgeleri; sanayici, araştırmacı ve üniversitelerin teknoloji yoğun üretime yönelik yeni ürün ve üretim yöntemleri geliştirmelerini sağlayacak teknoloji geliştirme bölgeleri; üretim faaliyetinde bulunan işletmelere vergilerin uygulanmadığı serbest bölgeler gibi avantajlı mahaller bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarını genelleştirebilmek, bu endüstriyel bölgelerin i girişimcilik boyutları ve bunları etkileyen örgütsel faktörler açısından yararlarını ölçmek için bu bölgelere özel uygulamaların yapılması, Türk işletmeciliğine katkıda bulunulması açısından önemlidir. Büyük ölçekli işletmeler, hizmet sektöründeki işletmeler ve kamu kurumlarında yapılacak benzer çalışmalar da i girişimciliğe farklı bir bakış açısı kazandırabilir.

<sup>287</sup> Wiklund ve Shepherd (2005). s. 72.

<sup>288</sup> Greenberg (1990). s. 399.

## Ek. Anket formu

### I. İşletme Bilgileri

İşletmenizin Bulunduğu İl Trafik kodu		İşletmenizin kuruluş yılı	
İşletmemizde toplam çalışan sayısı		Sektörünüzün NACE Kodu	
İşletmedeki Göreviniz	Sahip <input type="checkbox"/>	Ortak <input type="checkbox"/>	Yönetici <input type="checkbox"/> İşgören <input type="checkbox"/>
e-posta ( <i>araştırma sonuçları hakkında bilgilenecek istediğiniz takdirde</i> )		@	

### II. İşletmemizdeki İç Girişimcilikle ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

											Keskinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Keskinlikle	Katılmıyorum		
											Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum			
Yenilikçilik	1	İşletmemizde yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır.																	
	2	Son beş yılda, işletmemizde geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır.																	
	3	İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.																	
	4	İşletmemizdeki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir.																	
	5	Son beş yılda, mevcut ürün hatlarımızda ve üretim süreçlerimizde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.																	
Yeni iş girişi	6	İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle, mevcut pazarlarda var olan ürünlerimize yeni talepler yaratılmaktadır.																	
	7	Faaliyet gösterdiğimiz sektördeki iş kollarını genişletme çabalarına girilmektedir.																	
	8	Faaliyet gösterdiğimiz sektör dışında, yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır.																	
	9	Mevcut pazarlardaki ürünlerimize yeni pazar boşlukları bulunmaktadır.																	
	10	İşletmemizde yeni yarı özerk (bağımsız) veya tamamen bağımsız işletme birimleri oluşturulmaktadır.																	
	11	İşletmemizde yeni yarı özerk veya tamamen özerk işletme kurma çabaları vardır.																	
Stratejik yenilenme	12	İşletmemizin misyonu ve mevcut iş fikirleri zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir.																	
	13	Faaliyet gösterilecek sektörler zaman zaman yeniden belirlenmektedir.																	
	14	Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletmemizdeki birim ve bölümler yeniden düzenlenmektedir.																	
	15	İşletmemizde yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır.																	
Risk alma	16	İşletmemizin üst yönetimi, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.																	
	17	İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir.																	
	18	İşletmemizin büyüme politikası, genellikle kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir.																	
	19	İşletmemizin üst yönetimi, yüksek getirisi olacağına inandığı fırsatları değerlendirmede çok çabuk hareket etmektedir.																	
	20	Ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen girmeden önce, işletmemizde dikkatle incelenmektedir.																	
Girişkenlik	21	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken, pazara yeni ürün sunmak, yeni üretim teknoloji ve tekniklerini kullanmak konularında hep ilk olmaktadır.																	
	22	İşletmemiz yeni ürün ve fikir geliştirme konusunda rakiplerinin önünde olmak için güçlü bir eğilime sahiptir.																	
	23	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken, rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir.																	
	24	İşletmemiz oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimindedir.																	
	25	İşletmemiz rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir.																	
	26	İşletmemiz, yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken, bekleme yerine cesur davranma eğilimindedir.																	
	27	İşletmemiz yeni bir ürüne yönelik pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar alma serbestisi tanımaktadır.																	
	28	İşletmemiz mevcut ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde, diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestisi tanımaktadır.																	
	29	İşletmemizde, personelin işe alınması ve işine son verilmesinde, diğer çalışanlara da söz hakkı verilmektedir.																	
	30	İşletmemizde, alınan kararların çoğunda, resmî prosedürler genellikle uygulanmamaktadır.																	
	31	İşletmemizde yapılan iş planlarının resmî formlara ve yazılara dökülmesi tercih edilmemektedir.																	
	32	İşletmemizde her kadronun görev tanımları, keskin çizgilerle sınırlanmamıştır.																	

**III. İşletmenizi ilgilendirebilecek İç Girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.**

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İçsel İletişim	1	İşletmemizdeki yönetim kademeleri arasındaki yatay ve dikey iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.					
	2	Yöneticilerimiz ile işgörenlerimiz arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.					
	3	Çalışanlarımız arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.					
	4	Tüm birimlerimiz ve bölümlerimiz arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır.					
Bürokrasi Kontrol	5	İşletmemizde yeni girişimlerin finansal fizibilitesi dikkatli bir şekilde yapılmaktadır.					
	6	İşletmemizdeki yeni ve mevcut bütün girişimler üst yönetim tarafından sıkı şekilde kontrol edilmektedir.					
	7	Girişimlerin gidişatı ile ilgili olarak üst yönetimimize yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur.					
Çevresel Etki	8	Rakiplerimizin politika ve taktikleri rutin olarak takip edilmektedir.					
	9	İşletmemizde, müşterilerin beklenti ve tercihleri rutin olarak takip edilmektedir.					
	10	İşletmemizde, teknolojik ve yönetsel gelişmeler rutin olarak takip edilmektedir.					
Yönetimsel Destek	11	Yöneticilerimiz, işgörenlerin fikir ve önerilerine açıktırlar.					
	12	İşletmemizde, yenilik getirci proje geliştirmek isteyenlere gerekli imkân ve zaman verilmektedir.					
	13	İşletmemizde, başarı imkânı az ve denemeye dayalı projeler desteklenmektedir.					
	14	İşletmemizde, bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir.					
	15	İşletmemizde, yenilik getirci projeler geliştirmek için finansal kaynak sağlanmaktadır.					
	16	İşletmemizde, yaratıcılık ve yenilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir.					
Örgütsel Değerler	17	İşletmemizin işgörenlere yaklaşımında, ceza yerine ödül odaklılık esastır.					
	18	İşletmemizin değer yargılarında, görev odaklılık yerine birey odaklılık esastır.					
	19	İşletmemizde, rekabette hızlı hareket etmek önemli bir değerdir.					
Karar Verebilme İncisvatifi Tanıma	20	İşletmemiz, rakipleri karşısında baskın bir rekabet anlayışına sahiptir.					
	21	Kendimi işimin patronu gibi hissediyorum.					
	22	İşletmem, kendi metodlarımı yaratma ve deneme şansı verir.					
	23	İşletmem, inisiyatif kullanma imkanı vermektedir.					
	24	İşletmem, kendi yeteneklerimi kullanabilme şansı veriyor.					
	25	İşletmem, işimle ilgili kararlar verebilme imkânı tanımaktadır.					
	26	İşleri nasıl yapacağıma dair kendim karar verebilirim.					
27	Genellikle işimde yapacaklarıma kendim karar veririm.						
Öğütme ve Motivasyon	28	Yetenek ve kabiliyetlerime güvenirim.					
	29	İşletmemde başarılı olup kendimi ispatlamayı isterim					
	30	Kendimi işe adarım.					
	31	Sorumluluk almaya istekli ve hazırım.					
	32	Belirsiz ve karmaşık durumlar karşısında hemen yılgınlık göstermem.					
	33	İşlerimi yapmak için yeterli zamana sahip olduğumu biliyorum.					
	34	İşlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş zamanım var					
	35	İşlerimi, bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.					
	36	İşletmemizde çalışanlar, problemleri çözmek için yeterli zamanı bulabiliyorlar.					
	37	İşim ile ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.					
	38	Yaptığım ile ilgili olarak, hiç bir belirsizlik yoktur.					
	39	Benden istenilen performans beklentilerini açıkça biliyorum.					
	40	İşlerimi iyi yaparsam, bağlı olduğum yöneticim iş sorumluluklarımı artırır.					
	41	İş performansım gerçekten iyi ise, yöneticim beni ödüllendirir ve takdir eder.					

## Kaynakça

- Aaker, D.A. (1989) Managing Assets and Skills: The key to sustainable competitive advantage, *California Management Review*, 31(2).
- Ağca, V. (2005) *İç girişimcilik yapısı ve firma performansına etkileri: Denizli tekstil sektöründeki firmalarda bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006) Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007) İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(92), 83-112.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008) Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 209-230.
- Akıncı, B.Z. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akdoğan A. ve Cingöz, A. (2006). İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri İlinde bir araştırma. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*, 86(11), 49-64.
- Akoğlan Kozak, M. ve Yılmaz Gül, E. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Prof. Dr. Hasan Işın Dener Özel Sayısı*, 21(1), 85-97.
- Aktaş, R. (2002). Toplam kalite yönetimi ile uyumlu insan kaynakları yönetimi süreçleri. *Verimlilik Dergisi*, 2002/1, 40-57.
- Akyos, M. (2003). Firma düzeyinde yenilik ve bilgi yönetimi. *KalDer Dergisi*, 3(12), 17.
- Alpkan, L. (2000). Strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı, *Doğuş Ün. Dergisi*, 1(2), 1-19.
- Alpkan, L.; Ergün, E.; Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.



- Altındış, S. ve Ağca, V. (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 26, 45-61.
- Amabile, T. M. ve Hadley, C. N. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 45-67.
- Anderson, E. ve Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior- Based versus Outcome- Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Anthony, R. (1988). The Management Control Function. Boston: Harvard Business School Press.
- Antoncic, B. (2000). Intrapreneurship: construct refinement and an integrative model development. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ohio: Case Western Reserve University.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication*, New York: McGraw Hill.
- Argüden, Y. (15 Şubat 2006). Yenilikçiliğin Önündeki Engeller, *Dünya Gazetesi*, 6.
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). *Bilimsel araştırmaya giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Atuahene-Gima, K. ve Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organizational Science*, 12(1), 54.
- Bajer, J. (2003). How to make innovation a "way of being". *Knowledge Management Review*, 6(1), 8-10.
- Balcı, A. (1990). Zaman yönetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 92-102.
- Barrett, H. ve Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 57-70.
- Barringer, M.S. ve Milkovich, G.T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23, 305-324.

- Barringer, B. ve Bluedorn, A. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Barutçugil, I. (2002). *Bilgi yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, T. (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: Bilgi girişimcilerinin rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 123-134.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykal, B. (1974) *Günümüzde yönetim: temel kavramlar ve yeni görüşler*, İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Biggadike, E.R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review* 57, s. 103-111.
- Block, Z. ve MacMillan I. C. (1993). *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bluedorn, A.; Johnson, R. ve Catwright, D. (1994). The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, 20(2), 201-262.
- Book, C. L.; Albrecht, T. L.; Atkin, C.; Bettinghaus, E. P. ve Donohue, W.A. (1980). *Human communication: principles, contexts, and skills*. NewYork: St. Martin's Press.
- Bouzdine, T ve Lorginier-Bourakova, M. (2004). The role of social capital within business networks, *Analysis of Structural And Relational Arguments For The Fifth European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, 5-6 April 2004, Innsbruck, Austria*.
- Brief, A.P. ve Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Bulut, Ç.; Fiş, M.A.; Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1389-1416.
- Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R.A. ve Sayles, L.R. (1986). *Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills*. New York: The Free Press.

- Büte M. (2008). Örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *EKEV Akademi Dergisi*, 12(37), 41-60.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, No:260.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Chung, L.H. ve Gibbons, P.T. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capita. *Group and Organization Management*, 22(1), 10–30.
- Cooper, A.C. (1981). Strategic management: new ventures and small business. *Long Range Planning*, 14 (5), 39-45.
- Coulter, M. (2001). *Entrepreneurship in action*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Courtland, L.B, ve Thill, J.V. (2000). *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firm in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*,10(1), 75–87.
- Covin, J.G. ve Covin, T.J. (1990). Competitive agressiveness, environmental context and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*,14(4), 35-50.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-64.
- Cray, D.; Mallory G.; Butler, R.; Hickson D. ve Wilson D. (1988). Sporadic, fluid and constricted processes: three types of strategic decision making in organizations. *Journal of Management Studies*, 25(1), 13–19.
- Culhane, J.H. (2003). The entrepreneurial orientation-performance linkage in high technology firms: an international comparative study. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.

- Danışman, A. ve Erkocaoğlan, E. (2007). Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB’de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 22(11), 82-101.
- Demirci, A. E. (2006). İşletmelerin yenilik faaliyetlerinde şirketçi girişimciliğin temel faktör olarak incelenmesi: Türkiye ve Polonya’da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerinde karşılaştırmalı durum değerlendirmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Deniz M. (2005). *İşletme yönetiminde motivasyon, örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. (Editör: M. Tikici). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. ve Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695.
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. ve McGee, J.E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: suggested research direction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Dess, G.G.; Ireland, R.D.; Zahra, S.A.; Floyd, S.A.; Janney, J.J. ve Lane, P. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378.
- Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dreyer, B. ve Gounhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal Of Business Research*, 57, 484-494.
- Ellis, R.J. ve Taylor, N.T. (1987). Specifying entrepreneurship, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College Press..
- EREN, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84.
- Eroğlu, F. (2000) *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ferrier, W.J.; Fhionnlaioich, C.M.; Smith, K.G. ve Grimm, C.M. (2002). The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views. *Managerial and Decision Economics*, 23, 301- 316.
- Friedmann, J. P. (1994). *Dictionary of business terms*. Second Edition. New York: Barron’s Press.

- Fujita, M. (1995). Small and medium-sized transnational corporation: salient features. (ed. D. B. Audretsch). *SMEs in the Age of Globalization*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc.,105-125.
- Gore, A. (1995). Daha iyi çalışan ve maliyeti daha az olan bir devlet yaratılması. *Verimlilik Dergisi*, 1995/1.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432.
- Guth, W.D. ve Ginsenberg, A. (1990). Guest editors introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), 5-15.
- Gürbüz, S.; Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: İş tatminini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.
- Hambrick, D.C. (1981). Specialization of environmental scanning activities among upper level executives. *Journal of Management Studies*, 18(3), 299–320.
- Hampton, G.M. ve Hampton, D.L. (2004). Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of certified nurse–midwives, *Journal of Business Research*, 57(9), 1042-1053.
- Han, J.K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30.
- Hartline, M.D. ve Ferrell, O.C. (1996). The management of customer–contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.
- Heinonen, J. ve Korvela, K. (2006). How about measuring intrapreneurship. <http://www.tukkk.fi/pki/> (Erişim Tarihi: 03.06.2009).
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (2002). *Entrepreneurship*. Fifth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Holban, A. (2013). İnovasyon ve Türkiye. *Capital Dergisi Eki Innovation*, 1(1), s. 34.
- Hornsby, J.; Naffziger, D.; Kuratko, D. ve Montagno, R. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.
- Hornsby, J.; Kuratko, D.F. ve Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.

- Hostager, N.; Decker, R.L. ve Lorentz, R.D. (1998). Seeing environmental opportunities: Effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 11-25.
- Huff, J. O.; Huff, A.S. ve Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13, 55-75.
- Hult, G.T. ve Ketchen Jr, D.J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C.N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- Jaworski, B.J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52, 23- 39.
- Jennings, D.F. ve Lumpkin, J.R. (1989) Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-502.
- Johannessen, J-A.; Olsen, B. ve Lumpkin, G.T. (2001) Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20 – 31.
- Jones G. R., Butler J.E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective, *Journal of Management*, 18 (4), 733-749.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaaslan, A.; Özler, E.D. ve Kulaklıoğlu, A.S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (2), 135-160.
- Kaya, N. ve Arkan, A. F. (2005). Örgütsel faktörlerin, şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarına etkileri: bilgi teknolojileri ve iletişim sektöründe bir araştırma. *Yönetim*, Yıl 16, 7-16.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace. Jovanovich.
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of ascale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213-225.

- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kuratko, D.F.; Montagno, R.V. ve Hornsby, J.S (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 49-58.
- Kuratko, D.F. ve Welsch, H. P. (1994). *Entrepreneurial strategy text and cases*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Kuratko, D.F. ve Hodgetts, R.M. (2001). *Entrepreneurship: a contemporary approach*. Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Küçük, F. (2007). Çalışanlarının işe güdülenmesinde Herzberg'in motivasyon – hijyen faktörlerinin önemi: belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 75-94.
- Lewis P. S.; Goodman S. H. ve Fandt P. M. (1998). *Challenges in the 21 st century*, management. Second Edition. Nashville: South-Western Publishing Company,
- Luchsinger, V. ve Bagby, D.R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons and contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52 (3), 10-13.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G.(2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- MacMillan I.C. ve George R. (1985). Corporate venturing: challenges for senior manager. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 34-43.
- McDermott, R. ve O'Dell, C. (2001). Overcoming culture barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.
- Mullins, L. J. (1985). *Management and Organizational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Naktiyok A. (2004). *İç Girişimcilik*. Beta Yayınları, İstanbul,
- Naktiyok, A., Bayrak Kök, S.(2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *A. K. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Nielsen, R.P.; Peters, M.P. ve Hisrich, R.D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets: Corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181-189.
- Noteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 6, 327-347.
- OECD Yayını (2005). Facilitating SMEs Access to International Markets. İstanbul.
- Oliver, R.L. (1997). Customer satisfaction. A behavioral perspective on the consumer. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 271-277.
- Onay, M. (2010). İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: iç girişimcilik. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(1), 47-68.
- Öktem, M. K.; Leblebici, D. N.; Arslan, M.; Kılıç, M. ve Aydın, M. D. (2003). Girişimci örgütsel kültür ve çalışanların iç girişimcilik düzeyi: uygulamalı bir çalışma. *H.Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 21(1), 169-188.
- Özkalp, Enver (Editör) (2002). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Pearce, J.W. ve Carland, J.W. (1996). Intrapreneurship and innovation in manufacturing firms: An empirical study of performance implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1(2), 87-95.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.



- Pinnington, A. ve Haslop D. (1995). Team leader autonomy in new product development. *Management Decision*, 33(9), 5-11.
- Raelin, J.A. (1989). An anatomy of autonomy: Managing professionals. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 216-228.
- Rall, R. (2008). Barriers and facilitators to knowledge management in multinational companies: The case of Nissan. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. South Africa: University of Pretoria.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context and self perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59, 233-241.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Roberts, E.B. ve Berry, C.A. (1985). Entering new businesses – selecting strategies for success. *Sloan Management Review*, spring, 3-176.
- Rosenblatt, S.B.; Cheatham T.R. ve Watt J. T. (1982). *Communication in Business*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rule, E.G. ve Irwin, D.W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *The Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Russell, R.D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 65-84.
- Ruthankoon, R. ve Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Tai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). Aile işletmelerinde aile kültürünün iç girişimcilik eğilimleri üzerine etkisi: Afyon-Denizli-Uşak örneği. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(2), 117-136.
- Schein, E. (2002). Örgütsel kültür. (Çev: A. Akbaba). *Dokuz Eylül Ü. SBE Dergisi*, 4(3), 6-14.
- Schendel, D. (1990). Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11,1-3.

- Schollhammer, H.S. (1982). Internal corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shalley, C.; Gilson, L. ve Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Sharma, P. ve Chrisman, J.J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship*. Springer Berlin Heidelberg, 83-103.
- Sigband, N.B. ve Bell, A.H. (1989). *Communication for Management and Business*, (5th ed.). Illinois: Scott, Foresman and Co.
- Slevin, D.P. ve Covin, J.G. (1997). Time, growth, complexity and transitions. Entrepreneurial challenges for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 43-68.
- Spann, M.S.; Adam, M. ve Wortman, M. (1988). Definitions, dimensions and dilemmas. *Proceedings of the U.S. Association for Small Business Entrepreneurship*, 147-153.
- Stopford J. ve Baden-Fuller, C.W.F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521- 536.
- Sykes, H.B. ve Block, Z. (1989). Corporate venturing obstacles: Sources and solutions. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 159-167.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523–547.
- Thompson, J.L.A. (1999). Strategic perspective entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(6), 279-296.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526-527.
- Thornhill S. ve Amit R. (2001). A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 25-50.
- Vesper, K.H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, MA Wellesley, 294-320.

- Volberda, H.W.; Baden-Fuller C. ve Van den Bosch F.A.J. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multiunit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
- Vroom, H. V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Warner, M. J. ve Pyle, L. K. (1998). Çabuk iyileşmek için. *Executive Excellence*, 2(20), 21-22.
- Wheelwright, S.C. (1984). Manufacturing strategy: Defining the missing line. *Strategic Management Journal*, 5(1). 77-91.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24 (1), 37-48.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wickham, P. A. (2001). *Strategic Entrepreneurship*. London: Prentice Hall Inc.
- Wilkinson, I.F.; Mattsson, L. G. ve Easton, G. (2000). International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective. *Journal of World Business*, 35(3), 275-299.
- Wright, N.D.; Pearce J. ve Busbin J. (1997). Linking customer service orientation to competitive performance: Does the marketing concept really work? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(4), 23-34.
- Yamane, T. (2010). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Çevirenler: Alptekin Esin, Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım.
- Yazıcıoğlu, İ.; Sökmen, A. ve Sökmen, A. (2011). Şirket içi girişimcilik: Adana'daki sanayi kuruluş yöneticileri üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 273-283.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeloğlu, H.O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 133–152.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller üzerine bir araştırma. *SÜ Karaman İ.İ.B.F: Dergisi*, 9(12), 221-234.

- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S.A. ve Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S.A.; Jennings, D.F. ve Kuratko D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65.
- Zahra, S.A. ve Garvis, D.M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.
- Zahra, S.A.; Neubaum, D.O. ve Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- Zahra, S.A. ve Pearce J.A. (1994). Corporate entrepreneurship in smaller firms: the role of environment, strategy and organization. *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3(1), 31-44.
- Zajac, E.J.; Golden, B.R. ve Shottell, S.M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science* 37, 170-184.