

## GİRİŞ

Toplumsal ve ekonomik hayatta yaşanan hızlı değişimler 21. Yüzyıla ait düşünce kalıplarının da güncellenmesi konusunu ortaya koymaktadır. Bu konulardan biri de girişimci örgütlerin önündeki engellerden biri olan bürokratik prosedürlerinin yeniden tanımlanmasıdır. Küçük bir organizasyondan küresel bir firmaya kadar her alanda belli amaca yönelmiş birey ve grupların sürekli yenilenen dönüşümlere ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, yeniliğe, buluşçuluğa, icatlara ve farklılığa yönelik bir örgüt kültürü yaratılarak, bireyleri cesaretlendirici yöntemler geliştirmek bu ihtiyaca önemli katkılar sağlayacaktır. Dolayısıyla, yeniliğin örgüt içinde yerleşmesi ile iç girişimci bir ortam sağlanacaktır.

Girişimci sözcüğü Fransızca'da üstlenmek, üzerine almak anlamına gelen "entreprendre" den alınmıştır. Girişimci örgütlemeyi, yönetmeyi üstlenen ve o işin riskini üstlenen kişidir. Son yıllarda girişimcilerin yapmakta oldukları birçok farklı iş bu tanımları genişletmeyi gerektirmektedir. Bugün, bir girişimci, yenilik yapan veya geliştiren bir kişi olarak fırsatları bulup yakalar; bu fırsatları uygulanabilir/pazarlanabilir fikirlere dönüştürür; zamanla bu fikirlere gayret, para veya becerileriyle değer katar; bu fikirleri uygulamak için rekabetçi pazar alanının risklerini üstlenir ve bu çabalarının karşılığını paraya çevirir (Kuratko and Hoggets, 1995:4).

Son yıllarda literatürde öne çıkan ve varolan bir işletmedeki girişimciliği ifade eden iç girişimcilik ve onun ayrılmaz bir parçası olan inovasyon kavramları önceleri sadece büyük ölçekli organizasyonlara has bir özellik olarak düşünülmekteydi. Daha sonraları bu kavramlara gelişmeyi ve büyümeyi sağlayan adımların atılmasına öncülük eden araçlar olarak bakılmaya başlandı. Çalışanların adeta bir girişimci gibi davranış göstermesi ve karar alıp uygulama imkanına sahip olmaları organizasyonlarda stratejik gelişme için anahtar unsur haline gelmiştir.

İç girişimcilikle ilgili yapılmış çalışmalarda bu kavram birçok farklı yoldan tanımlanmıştır. Bu çalışmada iç girişimcilik mevcut bir örgütte ortaya çıkan ve geleneksel den ayrılan davranışlar olarak nitelendirilmektedir. İç girişimcilik yalnızca birkaç yeni iş fırsatı yaratmak değildir. Aynı zamanda bir bütün olarak örgütün performansını artırmayı ve çalışanın tatminini sağlamayı hedefleyen inovatif bir

aktivitedir. Bu açıdan yeni ürün- hizmet geliştirme, yeni teknoloji, yönetim tekniği ve strateji geliştirme gibi birçok unsurla yakından ilgilidir.

### **Çalışmanın Amacı Önemi**

İç girişimcilik kavramını tüm yönleriyle açıklamak ve iç girişimciliğe etki eden örgütsel ve çevresel faktörleri belirlemektir. Ayrıca iç girişimciliğin çalışan tatmini sağlama noktasındaki etkilerini analiz etmek ve iş tatmini ile iç girişimcilik uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır. İç girişimciliğin yenilikçilik/inovasyon çerçevesinde değerlendirildiği bu çalışmada iç girişimci yapıların oluşmasına etki eden unsurların neler olduğu ve firma başarısında iç girişimciliğin nasıl bir etkiye sahip olduğu tartışılmaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırma verilerinin toplanması amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Konu ile ilgili literatür incelenmiş daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak standardize bir iç girişimcilik anket oluşturulmuştur. Anketin birinci kısmında 5' li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş ve iç girişimciliğe etki eden çevresel (iç/dış) belirleyiciler, inovasyon ve iç girişimcilik ilişkisi, iç girişimcilik ve iş tatmini ilişkisini ölçmeye yarayan toplam 76 soru mevcuttur. Anketin ikinci kısmında ise çalışma yapılan firmaların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 9 soru yer almaktadır.

Araştırmanın hedef kitlesi seçilirken örnekleme alınan firmaların çalışan sayısının en az 50 olması, kuruluşunu tamamlamış ve iç girişimci uygulamalara zemin oluşturabilecek yapıda olabilecek en az 5 yıllık geçmişi olması ve imalat sanayinde faaliyet göstermesi gibi bazı kriterler esas alınmıştır. Araştırma kapsamında ana kitleyi Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı KOBİ niteliğindeki firmalar ve çalışan sayısı 250 nin üzerinde olan büyük firmalar oluşturmaktadır. Bu evrenden tesadüf olarak seçilen 33 firmadaki 340 beyaz yakalı çalışana uygulanan anket çalışması ile veriler toplanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle girişimcilikle ilgili temel kavramlar ve girişimciliğin gelişim süreci ile girişimci ve yönetici arasındaki farklar üzerinde durulmuştur. Daha sonra girişimciliğin önemi, girişimciliğin önündeki engeller, girişimcilik kültürü ve girişimciliğe etki eden faktörler ile girişimcilerin kişilik özellikleri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde iç girişimcilik kavramı ve bu kavramın benzer kavramlarla olan ilişkisi ele alınarak iç girişimciliğin önemi ve iç girişimciliğe etki eden çevresel faktörler derinlemesine analiz edilmiştir. İç girişimcilik boyutlarının ele alınacağı bu bölümde ayrıca başarılı bir iç girişimci yapı için gerekli unsurlar üzerinde durulmuştur. yenilikçilik kavramı, yenilikçiliğin önemi, yenilikçilik seviyeleri ve yenilikçilik performansına etki eden faktörlere değinilerek girişimcilikle inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda kültürün inovasyon üzerindeki etkisi de ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi ve iş tatminsizliğinin sebep olacağı sonuçlarla iş tatminini etkileyen örgütsel ve bireyler unsurlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde iş tatmini kavramı iç girişimcilik üzerindeki etkisi açısından değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölümde Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası' na kayıtlı olarak Sakarya ilinde imalat sanayinde en az beş yıldır faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 50 ve üzeri olan firmaların beyaz yakalı çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmada örneklemin iç girişimci bir yapıya sahip olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca kurumların iç girişimci bir yapı oluşturmaları üzerinde etkili olan çevresel faktörler ve iç girişimciliğin firmalara sağlayacağı katkılara üzerinde durulmuştur. Bu bölümde iç girişimcilik iş tatmini açısından değerlendirilmiş ve iş tatmini ile iç girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir.

# **BÖLÜM 1: GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ**

## **1.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları**

Girişimci bir mal veya hizmeti üretmek, pazarlamak için kendine ait ya da başka kişi ve kurumlardan sağladığı sermaye ile üretim faktörlerini bir araya getiren, bu faaliyeti yaparken ortaya çıkabilecek kar veya zararı göze alan kişidir (Tekin, 1999:16). Girişimci sürekli yeni hedefler peşinde koşan, gelecekte yaşayan, risk alan, olaylardaki fırsatları yakalamaya çalışan, yenilikçi kişidir. Girişimci kısaca; riski üstlenen ve yeni bir değer yaratan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Girişimci, risk üstlenicisi, başkalarının göremediği ümit vaat eden geleceği gören ve teknolojik etkinlik ve daha fazla tüketici tatmini sağlamaya yönelik kaynakları yeniden organize eden kişidir (Esen ve Çonkar, 1999: 8). 20. y.y. ortalarında girişimciye yenilikçi gözüyle bakılmaya başlanmış ve Schumpeter'ın tanımıyla, girişimci yeni bir buluşla veya denenmemiş bir teknolojik yöntemle yeni bir mal üreten ya da eskisini yeni bir metotla üreten, ürünler için yeni kaynaklar ve satış yerleri yaratan reformist ve devrimci kişidir tanımı gündeme gelmiştir.

Girişimcilik ise, çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla ekonomik mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, örgütlenme yeteneği ve risk alma faktörleri ile bağdaştırılmaktadır (Çetin,1996). Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinde üzerinde görüş birliğine varılan konu; girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Bu davranışlar ise, inisiyatif alma, kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, risk ve belirsizliği kabul etme, yenilikçi davranış sergileme, kendine güven duyma ve yüksek başarı ihtiyacı duyma yer almaktadır (Ağca ve Yörük, 2006).

**Tablo1. Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişimi**

|            |   |
|------------|---|
| 17. Yüzyıl | Kişilerin Hükümetle Olan Sözleşmelerde Risk Aldığı Dönem  |
| 1725       | Richard Cantillon-Kişilerin Sermaye Arz Edicisinin Ötesinde Risk Aldığı Dönem   |
| 1803       | Jean Baptiste Say- Girişimcinin Sermaye Karlılığından Alanlardaki Karlılığının Dikkate Alındığı Dönem   |
| 1876       | Francis Walker- Sadece Kaynak Tahsisi Değil Aynı Zamanda Yönetim Becerisine Sahip Olma Durumuna Eğilim Dönemi   |
| 1934       | Joseph Schumpeter- girişimciliğin İnovasyonla İlişkisine Eğilim Dönemi  |
| 1961       | David McClelland- Girişimcinin Risk Alan ve Enrejik Yapısına Eğilim Dönemi  |
| 1964       | Peter Drucker- Girişimciye Fırsatları Maksimize Eden Kişi Olarak bakılan Dönem  |
| 1975       | Albert Shapero- Girişimciye Sosyal ve Ekonomik Mekanizma Olarak Bakılan Dönem   |
| 1980       | Karl Vesper- Girişimciye Ekonomistten Farklı Bakış ve Onun Psikolojik, Politik Özelliklerine Vurgu Yapılan Dönem  |
| 1983       | Gifford Pinchot- Mevcut Organizayondaki Girişimcilik Olarak İç Girişimciğin Ortaya Konduğu Dönem  |
| 1985       | Robert Hisrich- Girişimcilik, Sosyal, Psikolojik ve Finansal Risklerin Olabileceğini de Varsayarak ve Belli Bir Çaba Harcayarak Farklı Şeyler Yaratma Sürecidir Anlayışı Dönemi |

**Kaynak:** (Hisrich and Peters, 2002; aktaran, Manuel, 2006)

## 1.2. Girişimci ve Yönetici Arasındaki Farklar

Girişimci bir mal veya hizmeti üretmek, pazarlamak için kendine ait ya da başka kişi ve kurumlardan sağladığı sermaye ile üretim faktörlerini bir araya getiren, bu faaliyeti yaparken ortaya çıkabilecek kar veya zararı, göze alan kişidir (Tekin, 1999:16).

Yönetici kavramı ise; başkaları vasıtasıyla iş yapan, üretim faktörlerini ele geçirip bir araya getiren ve bunu işletmenin amacına uygun bir biçimde çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Özalp, 2001).

Girişimci evi inşa eder ve anında bir sonrakini planlamaya başlar. Yönetici bir ev inşa eder ve sonuna kadar orada yaşar. Girişimcilik ile yöneticilik temelde bir birinden farklı olan kavramlardır. Girişimci sürekli yeni hedefler peşinde koşan, gelecekte yaşayan, risk alan, olaylardaki fırsatları yakalamaya çalışan, yenilikçi kişidir. Yönetici ise, varolan işleri en iyi yapmaya çalışan, bugünde yaşayan, fırsatlardan çok problemlere odaklanan kişidir. Ancak birçok girişimci kurdukları kurumların başına geçip yöneticilikte yapmaktadırlar. Girişimci ve yönetici arasındaki farkları bir tabloda aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

**Tablo 2. Girişimci ve Yönetici Arasındaki Farklar**

| GİRİŞİMCİ                                   | YÖNETİCİ  |
|---|---|
| Yaratıcı ve yapıcı                          | Güç elde etmek ve etkin olmak isteyen                                 |
| Kişisel çıkarlarını ön planda tutan         | Örgütün çıkarlarını ön planda tutan                                   |
| Kendi yeteneklerini geliştirmeye önem veren | Örgütün ve personelin gelişmesine önem veren                          |
| Belirli oranda risk üslenen                 | Destek sağladığı durumlarda risk üstlenen                             |
| Kendi sezgilerine güvenen                   | Analitik tedbirli davranan  |
| Kendini sorgulayan, merkeziyetçi            | Merkezkaç, işleri delege eden   |
| Duygusal, sabırsız                          | Mantıklı, sabırlı   |
| Şirket sahibi olduğu için konumundan emin   | Konumundan emin olmadığı için sürekli kendini ispatlamak zorunda olan |

**Kaynak:** Koçel (1999)

### 1.3. Girişimciliğin Gelişimi ve Önemi

Günümüzde klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye ve tabiat faktörlerine girişimcilik de dahil olmuştur. Girişimcilik konusu sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken daha büyük bir önem kazanmıştır. Çünkü, bilgi toplumu insanın fiziki gücü yerine, fikri emeğinin ekonomik olarak daha değerli olduğunu kabul etmektedir. En genel anlamıyla girişimci; sürekli olarak piyasaları izleyen ve bunun sonucunda talep boşlukları yakalayan, yeni talepler yaratan, talepteki değişmeleri zamanında fark ederek gerekli uyumu sağlayan, kaynakları toplayıp yatırımları gerçekleştiren, rekabetten kaçmayan, riske girmekten kaçmayan ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişilerdir. Bu genel tanımdan da anlaşıldığı gibi girişimci ve para sahibi olan kişi arasında önemli farklar bulunmaktadır. Girişimci para sahibi kişi olabileceği gibi, başkasının parasını da değerlendirebilen kişi olmaktadır. Girişimciliğe toplumda değer kazandıran özellik para kazanılması değer, ekonomik değerlerin yaratılmasıdır. Yani her ne pahasına olursa olsun tek amacın para kazanmak olması ve bunun sonucunda hiçbir değer yaratmaksızın ekonomik değerleri kendi tarafına aktaran kişi girişimci değerdir.

Ülkemizde girişimciliğin tarihsel gelişimi incelendiğinde Selçuklu Devleti dönemine kadar uzandığı görülmektedir. Selçuklu Devleti zamanında Anadolu’da kurulan Ahilik teşkilatı Türk girişimciliğinin önemli bir teşkilatıdır. Türkler arasında esnaf ve sanatkarlığın geçmişten beri önemi büyüktür. Bu insanlar birçok alanda başarılı olmuşlardır. O dönem içerisinde rekabet koşullarında adaleti sağlamak için “Ahilik Örgütü” kurmuşlardır (Tekin, 1999).

Cumhuriyet döneminde girişimciliğin başlangıcı Atatürk’ün önderliğinde İzmir’de toplanan 1. İktisat Kongresidir. 1950’li yıllarda girişimciliğin desteklenmesi ve özel mülkiyetin yaygınlaşması ile birlikte girişimcilikte hızlı bir gelişme yaşamıştır. 1980’li yıllarda uygulanan piyasa ekonomisi ile birlikte girişimcilerimiz dünyaya açılma fırsatı bulmuşlardır. 24 Ocak 1980 kararlarıyla da ekonomik düzenlemeler yapılarak uygulamaya konulmuştur. Bu kararlarla; ithal ekonomisine yönelik kalkınma stratejisi terk edilerek, ihracata yönelik kalkınma stratejisine geçiş kabul edilmiştir. Bu stratejiyle birlikte özellikle ihracata yönelik girişimciliği destekleme politikaları devreye sokulmuştur (Buğra, 1995).

Türkiye'deki büyük işletmelerin çoğunluğu aile işletmelerinden meydana gelmektedir. Aile işletmesi olarak başlayıp kurumsallaşarak devam eden şirketler ayakta kalan şirketlerdir. Ülkemizde zamanında kurumsallaşma kararını alamayıp kişiye bağlı kalan işletmelerin yaşam sürelerinin bir nesille sınırlı kaldığı görülmektedir. Ülkemizdeki girişimcilerin şirketlerini ilk nesilden ikinci nesle aktarıırken başarısız oldukları gözlemlenmiştir. Bunun en büyük nedeni işletme sahiplerinin çocuklarına girişimcilik ruhunu aşılayamamış olmalarıdır (Erdoğmuş, 2004). İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması nedeniyle piyasaya yönelik stratejik pazarlama ve yönetim işlevlerini yerine getirmede eksik kaldıkları gözlemlenmektedir. Teknik kökenli işletme sahiplerinin yetersiz kaldığı bir diğer konuda finansmandır. Ülkemizdeki teknik kökenli girişimciler bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için kendilerini eksik kaldıkları konularda eğitmelidirler. Yenilikler tüm girişimciler için bir avantaj teşkil etmektedir. Yeniliklere ayak uydurmak, yeniliklere açık olmak işletmeyi rekabet piyasasında önde tutmaktadır. Yeniliklerin beraberinde belirsizlik getirdiği de unutulmamalıdır (Müftüoğlu, 2003; akt, Bozkurt, 2005).

Girişimciler işsizlik sorununa önemli bir çözüm olanağı sunduğu gibi ekonomik büyümenin de dinamosudur. Girişimci, yeni kaynaklarla, yeni teknolojilerle toplumu tanıştırır ve bu sayede daha önce kullanılmayan veya daha az kullanılan kaynaklar ekonomiye kazandırılır ve üretimde artış meydana gelir. Yeni açılan bir şirket veya yeniden yapılandırılan bir şirket ülkenin istihdam hacmini artırır ve tüm bunlar sonucunda da ekonomik kalkınma pozitif bir ivme kaydeder ([www.embryonix.com](http://www.embryonix.com)). Ayrıca girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür, çünkü üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar, ama daha önemlisi kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır. Ayrıca girişimciler yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırır ve yeni endüstrilerin doğmasına yol açar, yeni teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliği artırır ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi de hızlandırır.



#### 1.4. Girişimsel Süreç

Bir girişimin başlatılması, girişimcinin bir yeniliği ortaya koymasını engelleyici güçlerin üstesinden gelerek, yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür. Girişim faktörlerin bir araya getirilmesine ilişkin girişimsel süreç dört ana başlık altında toplanabilir; “fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi”, “iş planının geliştirilmesi”, “gereksinim duyulan kaynaklar” ve “işletmenin yönetilmesi”. Gerçekte; bu aşamaların her birinin, belli bir gelişim evresinden geçerek bir sonrakine bağlanması ile ortaya çıkan girişimsel süreçte girişimcinin başarısı, girişimcinin, sürecin tüm aşamalarını bir arada değerlendirmesine bağlıdır (Hisrich, Peters 1992: 30-32). Diğer bir ifade ile, girişimci, örnek olarak ilk aşamada fırsatı tanımlamak ve değerlendirmek istiyorsa, sürecin son aşamasındaki işletmenin yönetilmesi ile ilgili unsurları da mutlaka göz önünde bulundurmalıdır.

**Tablo 3. Girişimsel Süreç Aşamaları**

| Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi   | İş Planının Geliştirilmesi  | Gereksinim Duyulan Kaynaklar  | İşletmenin Yönetilmesi   |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fırsatın yaratılması ve büyüklüğü</li><li>▪ Fırsatın gerçek ve algılanan değeri</li><li>▪ Fırsatın getirdiği risk ve avantajlar</li><li>▪ Fırsata karşı kişisel yetenekler ve amaçlar</li><li>▪ Rekabet durumu</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pazarın özellikleri ve büyüklüğü</li><li>▪ Pazarlama planı</li><li>▪ Üretim gereksinimleri</li><li>▪ Finansal planlama ve gereksinimler</li><li>▪ Organizasyon biçimi</li><li>▪ Pazara giriş stratejisi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Girişimcinin mevcut kaynakları</li><li>▪ Kaynak boşlukları ve kullanım için hazır olanlar</li><li>▪ Gerekli kaynaklara ulaşım</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yönetim tarzı ve yapısı</li><li>▪ Başarının kilit unsurları</li><li>▪ Mevcut ve potansiyel sorunların tanımlanması</li><li>▪ Kontrol sistemlerinin yerleştirilmesi</li></ul> |

Kaynak: (Hisrich, Peters 1992: 31)

Bir girişimcinin, çevresindeki bir fırsatı bulup tanımlaması ve değerlendirmesi, sürecin ilk adımı olduğundan, kuşkusuz en zor işlerden birisi olacaktır. Girişimi yönlendirecek bir yeniliğin fırsat olarak görülebilmesi için girişimcinin olanakları görmeye ve

yakalamaya karşı sürekli hazır durumda bulunması gerekir. Gerçekte pek çok girişimcinin iş fırsatlarını yakalayabilmesi için tanımlanmış belli bir mekanizmanın bulunmamasına rağmen tüketiciler, teknik konularda uzman bireyler, dernekler, internet sayfaları gibi bazı kaynaklar fırsatların tanımlanmasında genellikle olumlu sonuç vermektedir. Tanımlanan fırsatın değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır; çünkü girişimci fırsatı analiz edip belli sonuçlara varmaya çalışırken, kullanacağı kaynakların getirisinin ne ölçüde olacağını tahmin etmeye çalışmaktadır. Fırsat; teknolojik bir değişimin sonucu, hükümet uygulaması, pazarda bir boşluk ya da rekabet kaynaklı olabilir (Hisrich, Peters 1992: 32). Bu durumda girişimci, fırsatın ortaya çıkış nedenini iyi algılamalıdır. Fırsatın getirdiği riskleri ve avantajları da değerlendiren girişimci, bu fırsatı değerlendirmek için sahip olduğu kişisel yeteneklerini ve amaçlarını da, rekabet ortamını da düşünerek hesaba katmak durumundadır.

İş planının geliştirilmesi aşamasında girişimci, pazar ile ilgili pek çok unsuru dikkate almış olacak, bu araştırmalara göre finansal gereksinimlerini belirlerken, kuracağı organizasyonun biçimini de dikkate almak durumunda kalacaktır. Girişimcinin, gereksinim duyulan kaynakları bir araya getirilmesi sonucunda ise, oluşturulan iş planının uygulanması gündeme gelecektir. Artık bu noktada girişimci, bir araya getirmiş olduğu kaynakları, oluşturduğu iş planı çerçevesinde kullanmaya başlamaktadır. Bir işletme, kurulduğu andan itibaren büyümeye başlar. Dolayısı ile girişimcinin yönetsel özellikleri, bu aşamada ağırlığını koymakta, organizasyon için karar verme sürecinden kontrol sürecine kadar yönetimin tüm fonksiyonları bu noktada devreye girmektedir. Girişimci, yönetici rolünü üstlenerek, uygun gördüğü yönetim tarzı ile organizasyonunu yönetecek, yapıyı kuracak, mevcut sorunları düşünecek, olası sorunlara karşı baştan önlem alacak, başarı faktörlerini belirleyerek belli bir kontrol mekanizmasını organizasyona uyarlayacaktır.

Girişimcinin, girişimsel süreç içerisinde ele geçirdiği fırsatın en iyi şekilde değerlendirilmesi, kullandığı kaynakların ve göstermiş olduğu tüm çabaların boşa gitmemesi, girişimsel sürecin son aşamasında ağırlığını ortaya koyan yönetsel özelliklerin başarısına bağlı kalmaktadır. Bu bağlamda, daha önce de belirtildiği gibi, girişimcinin, girişimsel sürecin henüz ilk aşamasında, fırsatı tanımlayıp değerlerken, son aşamasında karşılaşılabilecek yönetsel unsurları da paralel olarak düşünmesi

gerekmektedir. Başka bir ifade ile, girişimci, girişimsel süreci bir bütün olarak ele almalıdır.

## **1.5. Girişimciğin Önündeki Engeller**

**1.5.1. Ekonomideki İstikrarsızlık:** İş kurarken belki de girişimcileri en fazla zorlayacak şeylerin başında ekonomik istikrarsızlık gelir. Türkiye’de dinamik ve sağlam ekonomik ortamın oluşturulması ve serbest rekabet ortamının sağlanması girişimciliğin desteklenmesine ve girişimcilik ikliminin oluşturulmasına önemli katkılar sağlayacaktır ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

**1.5.2. Sermaye ve Finansman:** Finansal sorunlar ve sermaye yetersizliği girişimcilerin çözmek zorunda oldukları sorunlar arasında ilk sırada yer almaktadır. Tüm dünyada uzun yıllardır kullanılan ülkemizde ismi son yıllarda duyulmaya başlayan ‘Risk Sermayesi Yönetimi’ ile girişimci özelliklere sahip kişilere yatırım sermayesi sağlanması amaçlanmaktadır. Yeni bir iş kurmak için muhakkak belli bir sermaye gereklidir. Bu sermaye pek çok yoldan temin edilebilir. Banka kredileri bu alanda en çok başvurulmuş yollardan biridir. Ancak prosedürlerin uzun olması ve bir takım güvencelerin gösterilme gerekliliği sadece iş fikri ve planı olan girişimci için oldukça büyük bir darbe oluyor. Fakat son yıllarda bazı sivil toplum örgütlerinin geliştirdiği fon sistemi ile bu engeli belli ölçüde aşmak mümkün.

**1.5.3. Bürokratik Engeller:** Türkiye'nin, şirketlere yönelik mevzuatlar ve bürokratik engeller yüzünden iş ve yatırım yapmaya uygunluk açısından uygun bir ortam oluşturduğunu söylemek güçtür. Bu durumun farkında olan kuruluşlar yürürlükteki mevzuatın basitleştirilmesini talep etmektedirler. Girişimcilikte vergi işlemlerinin mutlaka sadeleştirilmesi gerekmektedir. Girişimcilerin vergi yükünün azaltılması girişimciliğin teşviki ve gelişimi için son derece önemlidir. Girişimcilerin girişimle ilgili mevzuatı bilmemeleri ve mevzuatı uygulamadaki yanlışlıklar önemli sorunlara neden olmaktadır.

**1.5.4. Bilgi Eksikliği:** Girişimciliğin ilk şartı teknik bilgi sahibi olmak değildir ancak bu kriterde göz ardı edilmemelidir. Yaptığı işin inceliklerini bilmeyen bir kişi, o mal veya hizmeti pazarlayamaz, geliştiremez dolayısıyla da kurulan işletmeden de uzun ömürlü ve kazançlı olması beklenemez. Girişimci kendi işini kurarken belirli düzeyde bilgi ve

deneyim sahibi olmalıdır. Sahip olunan bilgi ve deneyimler kendi işini yürütürken hızla artar. Bilgi ve deneyim işte mutlaka gerekli. Zamanla iş yürürken bu tecrübeler ve öğrenimler hızlı bir şekilde artar, hata yaptıkça ve de başarıya ulaştıkça tecrübelerin değeri çok güçlenir.

**1.5.5. Özgüven Eksikliği:** Kendine güven her birey için şarttır. Başarıya ulaştıkça insanları belli amaçlara doğru sürükledikçe ortaya bir şeyler çıkardıkça bu güven giderek artacaktır. Girişimci kendi işini kurarken tüm ön hazırlık ve programlardan öncelikle kendini sorumlu hissetmelidir. İşe başlamadan önce yapılan tüm çalışmalarda kendisini sorumlu hissetmeli ve sonrasında da bu sorumluluk bilinci devam etmelidir. Kimlerden hangi alanlarda yararlanacağını planlamasını yapmalıdır.

Özgüven eksikliği, iş yaşamında genellikle çekingenlik, risk alamama, büyük düşünememe, yetki verememe, sorumluluk alamama, kaygı, stres, kendini rahat ifade edememe, gerginlik, topluluk karşısında konuşamama, ikna kabiliyetinin azlığı gibi sorunlara yol açar. Girişimcilik öncelikle insana bağımlı olan bir kavramdır. Tüm şartlar yerine geldiğinde bile kişi kararlı ve ne istediğini bilen bir tutumda değilse yeni bir iş kurmak için gerekli en önemli kaynak yetersiz demektir. Bu özgüven eksikliği genellikle toplumdaki yanlış yargılardan ileri gelir. Yeni bir iş fikri oluşturmaya başladığınızda rakiplerden veya tecrübesizlikten korkmak, meydana gelen olumsuzluklardan yılmak işi baştan kaybetmeye sebep olur ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

## **1.6. Girişimcilik Kültürü**

Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin ve yeni girişimlerin teşvik edilmesinde önemli kriterlerden biri de girişimcilik ruhunun ve kültürünün gelişmesi ve bu gelişimin desteklenmesidir. Sanayi toplumu sonrası dünyada, dev işletmeler rekabet gücünü kaybeden dinazorlar olarak algılanmakta, sürekli dalgalanan müşteri talepleri, küreselleşme, baş döndürücü teknolojik gelişmeler, hızlanan uluslararası rekabette işletmeler esnek çalışma sistemlerine daha çok gereksinim duymaktadır (Harrison,1994; akt: Arıduru, 2007).

Büyük işletmeler dünya ekonomisindeki değişmelere ayak uydurmak açısından küçük işletmelere oranla daha avantajlı durumdaysalar da, bir çok iş alanında küçük ölçekli

işletmelerin daha iyi bir ekonomik çözüm olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni, tüketici tercihlerine daha esnek yaklaştıklarından ve çalışanlarıyla daha iyi ilişki içinde olduklarından, değişen pazar koşullarına hızlı adapte olabilecek olmaları, küçük işletme sahiplerinin daha yaratıcı ve dinamik kişiler olarak hem yönetici hem de girişimci rolünü tek başlarına üstlenebilmeleri, kendilerini sistemden soyutlamadan sosyo-ekonomik çevre ve diğer ekonomik birimlerle bütünleşebilmeleri ve böylece birbirlerini kolayca tamamlayan üretim ilişkilerini kolayca kurabilmeleridir (Lapin, 1991 ve Bağrıaçık, 1991; akt: Arıdur, 2007).

Girişimci kişilerin yetişmesi veya girişimci ruhunun oluşabilmesi yeni bir kültürün oluşmasını gerektirmektedir. Bu nedenle toplum yapısının, bakış açısının da değişmesi zorunludur. Türkiye’de iş yapabilme zorluğu ve zor ekonomik koşullar insanların daha yaratıcı rekabetçi girişimci ve atılgan olmasını gerektirmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve bilgi kaynaklarına daha hızlı ulaşımdan yola çıkarak global ve uluslar arası boyutta girişimciliğin geliştirilmesi özendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

### **1.6.1. Kültür Kavramı**

Kültür, bilgiyi, inancı, sanatı, hukuku, örf ve adetleri ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkları içene alan karmaşık bir bütün olduğu ifade edilmektedir (Güney ve Çetin, 2003:191). Ulusal ve örgütsel kültürler üzerinde araştırmalarıyla tanınan Hofstede de kültürü, bireyin düşünme, hissetme, dünya ve davranışı algılama biçimini belirleyen zihinsel bir programlama olarak ifade etmiştir (Güney ve Çetin, 2003: 191). Kültürle ilgili yapılan tanımlarda dikkati çeken önemli bir nokta, kültürün daha çok öğrenilen ve sosyal olarak aktarılan davranış kalıplarıyla ilgili olduğu ve bu davranış kalıplarının bir toplumu diğerinden ayırdığıdır.

### **1.6.2. Girişimcilik Kültürünün Tanımı ve Özellikleri**

Bilindiği gibi örgütler, “yaşamı sürekli kılma” amacına ulaşabilmek için “kar elde etme” ve “topluma hizmet etme” amaçları arasında bir denge kurmaktadır. Girişimciler genel ve özel nitelikteki her tür amaca ulaşabilmek için öncelikle toplum kültürünü çok iyi tanımak durumundadırlar (Arıkan, 2002).

Günümüz girişimcisi çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, personelin davranışlarını önceden tahmin etmek istemektedir. Personel davranışlarının bilinmesi ise toplumun kültürünün bilinmesini gerektirmektedir. Bu sebeple girişimci çalışma şeklini toplumun kültürüne göre ayarlamak gereğini duymaktadır. Aynı zamanda toplum içinde çalışmayı sürdüren işletmeyi o toplumun teknolojik seviyesi ve kanunları da etkileyecektir. Buradan da anlaşılıyor ki bir girişimci için kültür, işletmenin kuruluş amacını, faaliyetlerini etkileyen inançlar, değerler ve bireyler arası ilişkilerin tamamıdır (Çelik, Akgemci, 1999).

### **1.7. Girişimciliğe Etki Eden Faktörler**

Girişimciliğe etki eden birçok unsur bulunmaktadır. Kişinin yetiştiriliş tarzı, toplumun girişimciye bakışı, ekonomik yapı ve girişimciliği destekleyen kişi ve kurumların varlığına kadar birçok unsuru sayabiliriz. Girişimciliğe etki eden faktörleri Hisrich şu şekilde açıklamaktadır (Hisrich, 1995:55-58):

**1.7.1. Aile:** Geçmişten günümüze kadar yapılan bir çok çalışma girişimcilerin aile çevresiyle, doğum sırası, ailenin işi, sosyal statü ve akrabalık ilişkileriyle ilgilenmiştir. Yapılan çalışmalar ilk çocuğun ya da tek çocuğun kendine güveninin daha fazla geliştiğini göstermiştir. Örneğin Hisrich ve Brush' ın yaptığı bir çalışmada 408 bayan girişimcinin % 50.2 sinin ilk çocuk olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ailenin girişimci olması özellikle babanın kendi işine sahip olması girişimciliği etkileyen önemli bir unsurdur. Erkek girişimcilerde de kadın girişimcilerde de kendi işine sahip babalar girişimci için güçlü bir tetikleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi işini kurmanın esnekliği ve bağımsızlığı ilk çocukluk dönemlerinde çocuk için örnek oluşturuyor. Ailesi çevresi girişimcilik hareketinin çok önemli bir unsurudur. Ailenin özellikle babanın kişiyi yüreklendirmesi özellikle bayan girişimciler için çok önemlidir. Bayan girişimciler daha çok orta ve üst sınıfta ortaya çıkar.

**1.7.2. Eğitim:** Girişimcilerin eğitim seviyeleri hakkında önemli araştırmalar yapılmıştır. Bazıları girişimcilerin genel nüfustan daha az eğitilmiş olduğunu düşünür. Yapılan çalışmaların bulguları bunun böyle olmadığını göstermiştir. Girişime başlamakta karşılaşılan problemlerin üstesinden gelmekte eğitim çok önemlidir. Resmi eğitim gerekli olmamasına rağmen işte başarı için gerekli bir unsur olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Hem kadın hem erkek girişimcilerin, finans, stratejik planlama, pazarlama, yönetim alanlarında eğitime ihtiyaçları vardır. Ayrıca girişimcilikte iletişimdeki yazma ve konuşma becerisine sahip olmakta çok önemlidir.

**1.7.3. Kişisel Değerler:** Bu konuda birçok çalışma yapılmasına rağmen bunlar çoğunlukla genel nüfus ve yönetici arasındaki farklılıklar üzerinde durmuştur. Bunlar girişimciyi etkili yöneticiden veya liderden ayıramamıştır. Başarılı girişimcileri sık sık kazanmak için işe başlıyorlar şeklinde karakterize etmişlerdir. Bu konuya girişimcilerin kişilik özellikleri adlı bölümde geniş bir şekilde yer verilecektir.

**1.7.4. Yaş:** Yaşın dönemleri ile girişimcilik eğilimi arasında önemli bir ilişki bulunduğu yapılan çalışmalarla başarılı bir şekilde ortaya konmuştur. Çoğunlukla 22-55 yaş arası girişimcilik kariyerine başlama dönemi olarak ortaya konmuştur. Bu yaşlar dışında da kariyere başlamak mümkün olmasına rağmen girişimcilikte başarı için yüksek enerji ve finansal destek gerekli olmaktadır. Bayan girişimcilerin daha çok 35-45 yaş arasında erkeklerin ise 25-35 yaş arasında ilk önemli atılımlarını yaptıkları gözlenmektedir.

**1.7.5. İş Tecrübesi:** Yeni bir işe başlamada motivasyon ve mücadele gücü çok önemlidir. Kişilerin mevcut işlerinden ayrılmalarının çeşitli sebepleri vardır. Bunlar; tatminsizlik, terfi imkanının olmaması, işte sıkılma, işten beklediğini bulamama, ücretin yetersizliği şeklinde sıralanabilir. Bazı alanlarda uzmanlığa sahip olmak çok önemlidir. Finans (özellikle risk sermayesi), dağıtım kanallarının geliştirilmesi, üstün ürün ya da hizmet geliştirme, Pazar planı hazırlama gibi alanlarda kişinin tecrübesi ve iş hüneri onun yeni bir işe başlamasında önemli bir kolaylaştırıcı unsurdur. Birçok girişimcinin başarılı ve önemli girişimleri onların ilk girişimleri değildir. Girişimcinin kariyerinde diğer kariyer yollarından farklı birçok koridor vardır.

**1.7.6. Rol Modelleri:** Rol modelleri girişimcilerin kariyerlerine etki eden önemli bir unsurdur. Rol modelleri; aile, kardeş veya diğer başarılı akrabalar hatta ulusal alanda çalışan diğer girişimciler olabilir. Rol modelleri, hem işe başlama sürecinde hem de işe başladıktan sonra bir destek sistemi oluşturur. İşe yeni başlayanları onlar gözetir. Yeni girişimciler güçlü desteklere ve tavsiyelere girişimin her aşamasında ihtiyaç duyarlar. Bu tavsiyeler ihtiyaç duyulan finansal kaynaklar, pazar, organizasyon yapısı gibi birçok konuyu kapsar.

## 1.8. Girişimcilerin Kişilik zellikleri

Girişimcinin kişilik özellikleri insanın kişisel özellikleriyle yakından ilişkili onun ayrılmaz bir parçası durumundadır. Girişimci kişilik özellikleri bilgi toplumunun sürekli bitmeyen ihtiyaçlarına göre yeniden şekillenmektedir. Değişim rüzgarlarının hızlı bir şekilde etkili olduğu günümüz bilgi toplumunda girişimcinin karşılaştığı en önemli sorun değişimin getirdiği küresel değerlerle geleneksel değerlerin birbirinden farklı olmasıdır. Bu noktada küresel düşünen ve yerel hareket edebilen girişimcilerin daha başarılı oldukları görülmektedir.

Bir ülkede girişimciliğin istenilen yönde gelişip yaygınlaşması girişimcinin kişilik özellikleri ve tipi arasında yakın bir ilişki vardır. Girişimci kişilik yapısı, girişimciyi diğer insanlardan ayırt eden özelliklere sahiptir. Girişimciliğe başlayan kişinin belirli bir vizyona sahip olarak, bitmek bilmeyen bir girişimcilik tutkusuna ve başarma arzusuna sahip kişilik özelliklerinde yaratıcı, atak, çabuk karar verebilen, analitik düşünme yeteneğine sahip kişiler olduğu görülmektedir (Tekin,1999).

Girişimci yeni fikirler üretilip bunları uygulamaktan hoşlanan kişidir. Girişimci aynı zamanda ekip çalışmasını seven çoğunlukla ekibe liderlik eden bir kişiliğe sahiptir. Ancak bazı girişimci kişilik özelliklerinde tersi bir durum görülebilmektedir. Bu tip girişimciler başkalarından emir almayı sevmez, aşırı itaatkar olmayı sevmez ve daha çok meydan okuyucu rekabete açık bir kişilik özelliği taşımaktadırlar.

Girişimci kişilik tiplerinin çok çeşitli olması girişimciler için ortak bir kişilik tiplerine gidilmesini zorlaştırmaktadır. Girişimciler ie dönük; sosyal olmayan, insan ilişkileri ve iletişimi zayıf ve dışa dönük; sosyal, insan ilişkileri ve iletişimi güçlü olarak gruplanabilir. Kişilik özelliğinin güçlüğüne göre girişimciler, güçlü kişilik- zayıf kişilik olarak sınıflanabilir. Girişimciler davranışlarına göre; kendine hakim- öfkeli, güçlü kişilik ve güçlü davranış, zayıf kişilik- zayıf davranış, hızlı karar verebilen- hızlı hareket edebilen, yavaş karar veren- yavaş hareket eden, kendisine güveni tam- çevresine güven verebilen, kendine güveni olmayan- güven vermeyen gibi sınıflandırmalar yapılabilir (Tekin,1999).

Girişimciler kişilik özelliklerine göre; zeki, normal zeka düzeyinde, az zeki, atak, ihtiyatlı, çekingen, iyimser, kötümser, sakin, telaşlı, rahat, gergin gibi



sınıflandırılabilirler. Girişimcilerin kişilik özellikleri onların girişimci davranışlarının belirleyicisi konumunda bulunmaktadır.

Kısacası; girişimci kişiler iş hayatının zorluklarına katlanabilecek güce sahip, risk almaya yatkın kişilerdir. Bunlara ek olarak faaliyet alanlarında daha profesyonel davrandıkları ve amaçlarına ulaşmada daha fazla motivasyona sahip oldukları düşünülür. Girişimciler belirsizliklerle mücadele eder ve başarmak için yüksek istek duyarlar. Aşağıda bu özelliklere değinilecektir.

### **1.8.1. Risk Alma Eğilimi**

Bir bireyin risk alma yoğunluğu; belirsizlik alanlarında karar verme ile fırsatları yakalamaya doğru o bireyin yönelimini tanımlar. Risk alma yöneticilerle girişimcileri ayırmadaki anahtar faktördür (Kaya,2001:544).

Girişimci kişilik özelliklerinden en önemlisi risk alma eğilimi yada risk almaya yatkınlıktır. Finansal, sosyal veya psikolojik olarak risk alma girişimcilik sürecinin bir parçasıdır. Risk almaktan korkmamak ve gözü kara olmak benzer kavramlar olarak tanımlanabilir. Girişimci risk, beklenen getirinin maksimum olacağına inanç ve akılcı karar verme yoluyla girişimi gerçekleştirmeyi içerir. İş alanı hakkında deneyim, girişimci içgüdüleri de girişimcilerin üstlenmeyi göze aldığı risk miktarlarında önemli rol oynar. Bir iş kurmanın neleri gerektirdiği daha da önemlisi riskin nasıl minimize edilebileceği ve başarı şansının nasıl artırılacağı de önemlidir. Belirsizliği bir macera gibi gören kişiler, onu hayatın sıradan işleyişine karşı tehdit olarak görenlere nazaran girişimci olmaya daha yatkındır (Arıkan, 2002).

Girişimde bulunma süreci, yeni bir işletme kurmak için fırsatları bulma, değerlendirme ve geliştirmeyi içerir. İşle ilgili fırsatları belirlemek için biçimsel ve biçimsel olmayan mekanizmalar vardır. Girişimci ileriye görebilen bir kişidir. Tehlikeden kaçmaz. Girişimci daima yeni ve riskli fikirleri geliştirmeye ve fırsatları tamamen değerlendirmeye çalışan bir öncüdür. Başarıya ulaşmak ve büyümek için gayret, sabır ve hırsla sahip olmak oldukça önemlidir. İşe başlama isteği ve hevesi de motivasyonu etkileyen bir faktördür. Gerekli nitelikler sahip olan girişimciler risk almak konusunda çok düşünmezler, girişimcilerin en çok zihnini kurcalayan konu fırsatları daha iyi değerlendirebilmelerini sağlayan yöntemler geliştirmektedir. Girişimciler içinde

buldukları piyasayı çok iyi takip ederler ve ortaya çıkabilecek fırsatları kollarlar (Ceylan, 2001: 832).

Girişimcilerin risk alma eğiliminin girişimci olmayanlara göre değişip değişmediği her zaman merak edilen bir konudur ve buna yönelik yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Ray'ın (1994), Singapurlu girişimcilerle Singapur'da faaliyet gösteren Çinli girişimciler üzerinde yaptığı çalışmada, Çinli girişimcilerin daha fazla riske eğilimli olduklarını, çünkü bu girişimcilerin, başarılı olmak için risk almanın gerekli olduğuna inandıklarını; buna karşın, Singapurlu girişimcilerin ise, bu kültürde başarısızlığın kınanması nedeniyle, risk almaya teşvik edilmediklerini belirtmiştir. Buradan anlıyoruz ki risk eğilimini etkileyen bireysel dinamiklerin dışında, kültürel dinamiklerde vardır (Erdem, 2001).

Girişimci risk alan kişi midir? Sorusuna genelde insanlar evet diyecektir fakat bu alanda uzman kişiler daha az emindir. Onların bulguları girişimcinin cinsiyetine, kültürel altyapısına, ticari gelişim safhasına ve sahip olunan iş türüne göre ve aynı zamanda uygulanan araştırma yöntemine göre çeşitlilik göstermektedir. Kadın ve erkek girişimcilerin risk alma eğiliminin karşılaştırıldığı birçok araştırma mevcuttur. Kogan ve Wallach 1964 yılında yaptıkları çalışmada kadın girişimcilerin belirsiz koşullarda karar almada daha tutucu davrandıklarını, belirsizliğin düşük seviyede olduğu koşullar da ise daha tutarlı doğru kararlar aldıklarını tespit etmiştir (Erdem ve diğerleri, 2002: 628).

Girişimcilerin önemli özellikleri arasında yer alan risk üstlenme ve belirsizlikten az kaçınmanın kültürü oluşturan unsurlardan olan güç mesafesiyle yakından ilişkilidir. Ülkemiz güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında bulunmaktadır. Bu nedenle Türkiye'de bireyler üstlerine itaatkâr; güçlü ve nüfuzlu insanlardan fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmayan bir görüntü sergilemektedirler. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ve düşük güç mesafeli toplumlarda toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin daha fazla olduğu ve bunun sonucu insanların birbirleriyle kolayca diyalog kuramadıkları ve risk almaktan kaçındıkları beklenmektedir.

### 1.8.2. Belirsizlik Toleransı

Bir durumu yapılandırmak için yeterli bilgi olmadığı zamanlarda bir belirsiz durumun mevcut olduğu söylenebilir. Bir kişinin belirsiz durumu algılaması ve ona yaklaşımı, uygun elde edilebilir bilgiyi organize etme tarzı, onun belirsizlik toleransını yansıtır. Oldukça yüksek belirsizlik toleransına sahip olan kişi, meydan okuyucu ve belirsiz durumları bulan ve daha iyi performans göstermek için kararsız ve tahmin edilmez durumların üstesinden gelmeye çabalayan kişidir. Hırslı bir şekilde bilinmeyene yönelir ve gönüllü olarak belirsizliği arayıp yönetir (Kaya, 2001).

Girişimcilerin belirsizliğe karşı toleransları daha yüksektir. İnsanların çoğu belirgin iş ortamlarını, biçimsel organizasyonları ve eksiksiz bilgiye sahip olmak isterler. Düzensizlik ve belirsizlik birçok insanın psikolojik olarak problem yaşamasına sebep olmaktadır. Girişimcilik için bu önemli bir özelliktir. Çünkü, çok az durum yeni bir işe başlamaktan daha fazla belirsizlik içerebilir. Kararlar hangi seçeneğin başarılı olacağı konusunda açıklık ve belirginlik olmadan alınır. Bu özelliklere sahip bir girişimci birçok kişinin cesaret edemeyeceği belirsizlik düzeylerinde risk alarak işini sürdürmeye devam eder. Yeni bir girişimi, sıfırdan başlatma, başlangıçtan itibaren girişimin değişik safhalarında belirsizliklerle karşılaşılan bir süreçtir (www.ytukvk.org.tr:2005).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük bireylerin bilgiye önem verdikleri, ip uçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiyi aktarma becerilerinin yüksek olduğu ve bu kişilerin, insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülmektedir. Bu kişiler belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar ve girişimci özellikler sergileyebilirler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış görevler edinmek isterler. Birden çok konuyla ilgilenebilirler (Randal ve diğerleri, 1996: 60). Hofstede araştırmasında; belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde olan ülkeler olarak; Türkiye, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya ve Fransa gibi ülkeleri belirtmesine karşın Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD ve Kanada gibi ülkelerin ise belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Varoğlu ve diğerleri, 2000: 427,akt; www.kho.edu.tr:2005).

### 1.8.3. Başarma ihtiyacı Duyma

Geleneksel tanıma göre başarma ihtiyacı, başarı ve mükemmelliğe ulaşmak için kişiyi mücadeleci olmaya iten güçtür. Bu ihtiyaca sahip kişilerin, işe veya amaca yönelimleri ve işin başarılması adeta bir takıntı halindedir (Emsen ve diğ, 2002).

Tartışmalı girişimcilik özelliklerinden birisi de girişimcinin başarı ihtiyacıdır. Mc Clelland'ın başarı ihtiyacı konusundaki çalışması girişimcilerin psikolojik özelliklerini tanımlamaktadır. Psikologlara göre düşük başarı güdüsüne sahip bireyler mevcut durumlarından hoşnut görünürler. Diğer taraftan, yüksek seviyede başarma güdüsüne sahip bireyler bazı mükemmelliklere ulaşmak için yarışmayı sever ve kendi işlerinden kişisel olarak sorumlu olmayı tercih ederler.

Mc Clelland "Başarı İhtiyacı" kuramında girişimcinin psikolojik özellikleri olarak üç boyut belirlemiştir: (1) problemlerin çözümünde, amaçların belirlenmesinde ve kendi çabalarıyla bu amaçlara ulaşmakta "şahsi sorumluluk", (2) şans yerine, yeteneğin bir fonksiyonu olarak "hesaplı risk üstlenme", ve (3) bir kararın ya da görev başarısının "sonuçlarını bilme". Mc Clelland yüksek başarı ihtiyacının bireyleri girişimcikle meşgul olmaya götürdüğü sonucuna varmaktadır. Araştırmalar bu yargıyı destekleyen ve desteklemeyen olmak üzere tutarsız sonuçlar ortaya koymuştur. Hisrich ve Peters (1998: 70) bu konuda Mc Clelland'ın kullandığı kavramının değiştirilerek değişik bir ölçüm setiyle başarı ve girişimcilik arasında daha anlaşılır bir ilişkinin bulunabileceğini tavsiye etmektedirler (www.kho.edu.tr:2005).

Mc Clelland başarı ihtiyacı teorisinde girişimsel davranışı etkileyen bir faktör olarak, insan davranışının derinliklerinde güçlü bir psikolojik itici güç olduğunu ileri sürer. Yüksek bir başarı ihtiyacı olan kişilerin başarılı olmak için güçlü bir isteğe sahip oldukları ve sonuçta da daha girişimsel biçimde davranmalarının daha yüksek ihtimal dahilinde olduğuna inanılır (Kaya,2001).

Başarı gereksinimi bir bireyin tanınma (fark edilme) ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Başarı gereksinimi üstün olma anlayışıyla rekabete yönelik davranış olarak da tanımlanabilmektedir. Yüksek başarı motivasyonuna sahip bireyler meydan okuyucu hedefler belirler ve bunlara kendi çabalarıyla ulaşmaya çalışırlar. Böylece başarı gereksinimi, onların çalışma davranışını etkileyen önemli bir psikolojik özelliktir

(Lumpkin, G.T. and Erdoğan,1999). Soyşekerci'ye (2001: 35) göre, yüksek başarı ihtiyaç seviyesine sahip olmak girişimcilerde bulunması gereken özelliklerden birisidir. Bu özelliğe sahip insanlar, kendi çabalarıyla sonuç almayı, normale göre zor hedefler seçmeyi nasıl yapabildiklerini gösterecek neticeyi hemen almayı severle (www.kho.edu.tr:2005).

İçsellik, başarısında ve başarısızlığında sorumluluğun kişinin kendisine ait olduğunu belirten bir kavramdır. İçsellik, başarısızlıklarda hatayı başkalarında değil, kendisinde aramayı gerektirmektedir. Evans ve Leighton (1989: 519-35), psikoloji kuramlarının çoğu, başarılı sonuçlar alınan işlerde, başarının kendi faaliyetlerine dayandığına inanan insanlar tarafından gerçekleştirildiğini kabul ettiklerini belirtmektedirler. İçsellik, girişimciliğin temel belirleyicisi olduğu tartışılan “yüksek başarı ihtiyacına” sahip şahısların önemli bir özelliğidir. Sonuç olarak, içsellik özelliğine sahip, yüksek başarı ihtiyacı duyan kişiler, daha fazla işletme kurmaya istekli girişimcilerdir.

#### **1.8.4. Kontrol Odağı**

Kontrol odağı bir bireyin, yaşamında ödül ve cezalar hakkındaki algılamalarını, yaşamındaki olayları kontrol edip edemeyeceğine olan inancını yansıtır. Girişimcilerin temel psikolojik özelliklerinden biri olan kontrol odağı, bir bireyin yaşamı boyunca olaylar üzerinde sahip olduğu kontrol duygusunu göstermektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 66).

İçsel kontrol odağına sahip bireylerin yaşamlarındaki olayları kontrol edebildiğine inanılırken, dışsal kontrol odağına sahip bireyler olayların dışsal kaynaklı faktörlerin bir sonucu olduğuna inanırlar (şans, fırsat ya da kader). İçsel kontrol düşüncesine sahip bireylerin, dışsal kontrol düşüncesine sahip olan bireylere kıyasla başarı için daha fazla çaba gösterdiği ileri sürülmüştür (Kaya, 2001).

Dış kontrol odağına sahip kişiler, kontrol edemeyeceklerine inandıkları için çevrelerini tehditkar olarak algırlar buna bağlı olarak da kızgınlık ve düşmanlık içeren tepkiler verirler. İç kontrol odağına sahip kişiler ise; stresli durumlara daha yapıcı ve sorun çözücü tepkiler gösterirler. Dolayısıyla, yeni fırsatlar arayan ve yenilikçi tutumlar sergileyen girişimcilerin kendi yaşamlarındaki olayları kontrol etme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir (Erdem ve diğerleri, 2002).

Dış kontrol odağına sahip kişiler, işleri yolunda gittiğinde bunu şansa bağlar, çevredeki insanların fikirleri onlar için son derece önemlidir ve bu kişiler onu fikrinden caydırabilir, bir şeylerin olması için çaba harcamak yerine kendiliğinden olmasını beklerler, çok hırslı değildirler. Buna karşılık içsel kontrol odağına sahip kişiler, bir şeyi yapmaya karar verdiğinde onları kararlarından kimse caydıramaz, bir şeylerin olmasını beklemek yerine kendisi bir şeyler yapmayı tercih eder (Hisrich, 1995).

Başarılı girişimciler kendilerine inanırlar. Kendi girişimlerdeki başarı veya başarısızlığın kader, şans, veya benzer güçlerce etkilenmediğine inanırlar. Onlar başarılarının ve başarısızlıklarının kendi kontrollerinde ve nüfuzlarında olduğuna ve eylemlerinin sonuçlarını etkileyebileceklerine inanırlar. Soyşekerci (2001: 36) de girişimciliği yakından ilgilendiren özelliğin içsellik olduğunu belirtmektedir. Yazara göre içsellik özelliğine sahip insanlar, kaderlerinin kendi ellerinde olduğu hissine yüksek düzeyde sahip insanlardır. Dışsallığı yüksek bir insan ise, kaderine razı olma eğilimindedir. Yüksek özgüvenli insanlar içsellik özelliğine sahip insanlardır. Bu insanlar geleceklelerini dış etmenlerden çok, kendi kontrolleri altında olduğu inancındadırlar ( www.kho.edu.tr:2005).

İnsanların yaşamlarındaki bireysel kontrol inancı, önemli olayları algılamalarını, yaşama dair tutumlarını ve çalışma davranışlarını etkilemektedir. Şirket kurucularının veya çalışanlarının sahip oldukları içsel kontrol odağı ile şirketlerinin performansı arasındaki pozitif ilişkinin varlığı bu yargıyı güçlendirmektedir (Lumpkin, G.T. and Erdoğan,1999). Konuyla ilgili literatürdeki ampirik bulgular, içsel kontrol odağının girişimsel bir özellik olduğunu ortaya koymaktadır. İçsel kontrol odağına sahip bireyler dışsal kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla başarıyı elde etmek için çabaladıkları hipotezi kabul görmüştür. Bazı araştırmacılar da kontrol odağını, başarılı girişimcileri başarısız girişimcilerden ayırt eden bir özellik olarak değerlendirmektedirler (Koh, 1996: 14).

### **1.8.5. Yenilikçilik**

Yenilik, iş faaliyetlerinin yeni ve yegane biçimlerde oluşturulması ve uygulanması ile ilgilidir. Yenilikçilik ise, girişimciliğin odak noktası ve hayati karakteristiğidir. Yenilik, yaratıcılığın ticarileşmiş şekli olarak kabul edilmektedir. Yani girişimci açısından yenilik, pazarlara bilen yenilik anlamına gelmektedir. Yenilik aslında bir kaynak

yaratma faaliyetidir. Bunu da yaratanların yenilikçi girişimciler olduğunu belirtmektedir. Yenilik konusundaki kararı işletmede girişimci verecektir. Girişimcilik eğilimi yüksek olan kişilerde yenilikçilik davranışının daha yoğun görüldüğü bilinmektedir. Rakiplerden ne kadar farklı olursa rekabetten o kadar başarıyla çıkacağını bilen girişimci, işletmesinin başarısını sağlayacak yenilikleri mutlaka gerçekleştirecektir (Korkmaz, 2002).

Girişimcilik değer yaratmaktır. Değer ise işlerin yeni yollarla ve daha iyi bir şekilde yapılmasıyla ancak yaratılabilir. Yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarların yeni bileşimin oluşturmaktır. Bu nedenle girişimciler açısından yenilik, hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran ürün ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak, hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek bu fırsatları değerlendirmek anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2004: 171). Bununla birlikte, radikal yenilikler potansiyel olarak daha çok kazanç ya da toplumsal fayda getirecekleri için bu tür girişimcilik daha caziptir. Bu nedenle, yeni teknolojiler geliştiren girişimcilik türü tüm girişimcilik programlarında ön sırayı almaktadır.

## **BÖLÜM 2: İÇ GİRİŞİMCİLİK**

Örgütlerin yaşamlarını sürdürdüğü çevrede karmaşıklık ve dinamizm ortaya çıkarabilen birçok unsur vardır. Bu unsurların hızlı değişimi de örgüt için tehdit oluşturmaktadır. Çevredeki değişimler beraberinde insanların inançlarında, beklentilerinde ve alışkanlıklarında ki değişimleri de getirmekte ve buda her an yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Toplumsal ve ekonomik hayatın vazgeçilmez elementlerinden olan örgütlerinde faaliyetlerini çevre ile etkileşim halinde gerçekleştirdikleri düşünüldüğünde bu değişimlerden etkilenmeden varlıklarını devam ettirmeleri beklenemez. Çevresel değişimlere yanıt verebilmek için girişimci düşünceye sahip olma gerekliliği işletmelerde girişimciliğe farklı bir bakışa açısı getirmiştir. Bu yüzden girişimcilik konusu sadece üretim faktörlerini bir araya getirerek üretimi başlatmak veya yeni bir işletme kurmakla sınırlı kalmamakta ve varolan tüm organizasyonlardaki işlevleri ve değişimleri de kapsar. Günümüzde girişimcilik, hem yeni bir iş başlatma hem de varolan organizasyonlarda fırsat arama, değişim oluşturma ve yenilikçi davranma sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu süreç iç girişimci davranışları kapsamaktadır.

Bu bölümde girişimci kavramına değişik bir yönden bakılarak, varolan bir örgüt içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetleri olarak adlandırılan iç girişimcilik kavramına ve bu kavramın diğer benzer kavramlarla olan ilişkisine değinilerek çevresel özelliklerin (iç ve dış) iç girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Ayrıca iç girişimcilik inovasyon odaklı olarak değerlendirilecek ve iç girişimcilik boyutları ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

### **2.1. İç Girişimcilik Kavramı**

Hem rekabet şartları hem de küresel ekonomi iş yapma modellerinde değişimi kaçınılmaz hale getirmiştir. Yeni ekonomi olarak iç girişimciliğin potansiyel önemi üzerinde sıkça durulmaya başlanmıştır. İç girişimciliğin global etkileri ulusal ve uluslar arası düzeyde kendini göstermeye başlamış ve bir çok çalışma iç girişimciliğe yönelmeye başlamıştır. İç girişimcilik, girişimcilik terminolojisinde oldukça geniş bir yere sahiptir ve yapılan çalışmaların çoğu inovasyon odaklı olarak gerçekleştirilmektedir.



İlgili literatür incelendiğinde iç girişimcilikle ilgili birçok tanımlama yapıldığı görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında iç girişimcilikle ilgili yapılmış olan bu tanımlamalara yer verilecek ve tüm bu tanımlamalar ışığında genel bir iç girişimcilik tanımı verilmeye çalışılacaktır. İç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin organizasyonun içerisine doğru yayılması yatmaktadır. Genel olarak, varolan bir örgüt içerisindeki girişimcilik ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik, halihazırda çalışan bir örgüt içerisinde bireylerin girişimci gibi davranmaya yönlendirilmesidir (Koçel, 1998: 17). Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından firma için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanması (Carrier1996:7). Yenilik yapmanın yanında rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek için organizasyonların, pazarların ve sektörlerin amaçlarını yeniden belirlemesidir (Covin ve Miles, 1999: 50). Mevcut bir organizasyonda ortaya çıkan ve gelenekselden ayrılan davranıştır ve örgüt büyüklüğünden bağımsız olarak bir kaç yeni iş fırsatı yaratmanın ötesinde inovatif bir faaliyettir (Antoncic and Hisrich, 2003). İç girişimcilik, varolan bir işletmedeki girişimciliktir ve bu süreç, varolan kaynakların kontrolü ile ilgili olmaksızın örgütün yeni bir şeyler ortaya çıkarması, fırsat yaratması, girişimci davranışları ortaya çıkarması ve yeni iş yapma usullerini içermektedir (Antoncic, 2007). İç girişimcilik, girişimci olmaksızın girişimci gibi düşünmektir (Cunningham and Lischeron, 1991). Şirket girişimciliği, yenilik getirici beceri ve yetenekler elde etmek için bir firmanın niteliklerini yeniden güçlendirme ve yükseltmeye yoğunlaşmasıdır (Hornsby vd., 2002: 255). Miller ve Friesen (1983), iç girişimciliği firmanın risk almaya ve inovasyona yaklaşımına göre değerlendirmişlerdir. Bu yenilik sadece pazarda değil aynı zamanda yeni ürün, pazar, yöntem geliştirmeyi de içermektedir (Antoncic and Hisrich, 2003). Pinchott (1985) te iç girişimciliği, çalışanların fırsatları kovalaması, çevreyi izlemesi, istekliliği ve iş fırsatlarını değerlendirmesi olarak tanımlamıştır (Kuratko ve diğ,1990). Firmanın karşılaştığı tehditleri bertaraf etmeye yönelik ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesini kapsayan yaratıcı çözüm önerileri olarak ele alınmaktadır (Knight, 1997: 213).

Çalışanların girişimci davranması birçok firmada stratejik gelişme için anahtar nokta haline gelmiştir. Girişimsel davranışı Johnson (2001) şöyle ifade etmiştir.

- Başarmak için yüksek motivasyon
- Bağımsız karar alabilme
- Yeni uygulamaları başlatma
- Belirsizliğe tolerans
- Karar alırken ve problem çözerken esnek ve yaratıcı düşünme
- Riskleri ve fırsatları görerek karar alma ve harekete geçme
- Değişim karşısında kararlı durma ve yeni vizyon geliştirme

Tüm bu iç girişimci davranışlar organizasyonun tüm seviyeleri için liderin desteği ile ortaya çıkarılıp beslenebilir. Ancak bu şekilde çevredeki değişimler için çalışanların desteği ile ek değerler oluşturulabilir. Organizasyonların başarılı olması ve hayatta kalması için girişimci davranışlar bir başka deyişle yaratıcı girişimcilik davranışı 'organizasyonun kalbi' gibidir.

Kısaca iç girişimcilik, varolan bir işletme içerisinde işin sahibi olup olmanın önemi olmaksızın adeta bir girişimci gibi düşünmek ve hareket etmektir. Yani iç girişimcilik, çalışan açısından bakıldığında; çalışanların risk alabilen, kendine güveni olan, yenilikçi, yüksek başarıya ihtiyacı duyan, çevresini iyi analiz eden ve değişime açık yapıda olmasını ifade ederken kurum açısından bakıldığında ise, çalışanların girişimci gibi düşünüp davranabileceği bir yapının varlığını ifade eder. Tüm bu unsurlara ileride ayrıntılı olarak değinilecektir.

## **2.2. Girişimcilik Türleri ve Bunların Ortaya Çıkış Süreci**

Literatürde genel olarak üç tür girişimciden bahsedilir. Bunlar, elit bağımsız girişimciler, elit model girişimciler ve model girişimciler ya da iç girişimciler. *Elit bağımsız girişimciler*, kendi büyük firmalarını kuran ve hala bunlara sahip olan ve bu kurumların en büyük pay sahibi olarak kontrolü elinde bulunduran kişilerdir. *Elit model girişimciler*, bu tür girişimciler sıklıkla iç girişimci olarak adlandırılmaktadır. Büyük ve başarılı firmaların genel müdürleri, CEO' larıdır. Firmayı kendisi kurmasa da onu yönetmekle sorumludur. Bu kişiler firmayı kuran ailenin bir üyesi de olabilir. Firmayı geliştirmek için çalışan ve organizasyonun önemli bir parçası olan çalışanlarıdır. *Model*

*girişimciler ya da i girişimciler* bu grupta yer alan girişimciler herhangi bir aile avantajı olmadan (kurucu ailenin üyesi olmadan) alışan yöneticilerdir. Bunlar çok küçük görevlerle işe başlayıp zaman içerisinde çok çalışarak örgütün üst basamaklarına yükselirler

Uzmanlıkların ortaya çıkışı açısından bu üç grubu değerlendirdiğimizde, çocukluk dönemi sonraki hayata etki eden önemli bir dönemdir. Kişinin olaylara bakışının, kişisel ilgilerinin ve sorumluluk alma ile araştırma yapma yeteneğinin ilk Őekillendiđi bu dönem kişinin gelecek dönemdeki kariyerini Őekillendirmesinde etkili olmaktadır. Kanada’ da yapılan bir çalışmada i girişimcilere kendilerini etkileyen ve yaşamlarını Şekillendiren olaylar sorulduğunda kişilerden, babalarını kaybetme, okul için evden uzak yere gitme, savaşlar v.b yanıtlar alınmıştır. Elit model girişimciler ise, geçmişte yaşadıkları ve sonraki yaşamlarını Şekillendiren olaylarla ilgili bu soruyu yanıtsız bırakmışlardır. İ girişimcilerin daha mücadeleci bir hayatın iinden çıkan kişiler oldukları görölmektedir (Cox and Jennings, 1995).

Kariyer gelişimi açısından bakıldığında ise, elit bağımsız girişimciler işlerini kurarken bir çok sıkıntı ile mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu gruptaki kişiler özellikle finansal zorluklarla karşılaşmakta ve zaman zaman işler durma noktasına dahi gelebilmektedir. Tüm bu başarısızlıklardan bir Şey öğrenen girişimci yeniden atağa kalkmakta ve yoluna devam etmektedir. Diğer gruptaki girişimciler ise bu tür zorluklarla karşılaşmamaktadır. Ancak bu kişilerde kendilerine yol gösterilen model kişilerin olmaması nedeniyle kariyerlerinde iniş -ıkışlar yaşayabilmektedir. Hem bağımsız girişimcilerde hemde i girişimcilerde diğerlerinden öğrenerek bilgi birikimini artırırılar. Mentor konumundaki kişiler diğerlerini yönlendirir. Genelde firma içinde işi kuran kişi ya da patron konumunda bulunan kişi bu görevi üstlenir. Elit model girişimciler için ise mentorluk desteğini genellikle aile hazırlamıştır. Her iş risk içerir. Önemli olan bu risklerin üstesinden gelebilme başarısını göstermektir. İ girişimciler hesaplı risk alan ve bu riskten kişisel sorumluluk duyan kişilerdir. Yapılan bir çalışmada elit model girişimcilerin diğerlerine oranla daha az risk üstlendiklerini ortaya koymuştur (Cox and Jennings, 1995).

Özetle bu üç gruptaki girişimciler uzun saatler boyunca sıkı çalışmaların içinde olan kişilerdir. Ancak i girişimcilerle elit bağımsız girişimciler elit model girişimcilerden

farklı olarak ailenin sahip olduğu bir firma içine doğmamışlardır ve kendi hayat yollarını kendileri çizmişlerdir. Birçok deneyimi, yaşayarak ve diğerlerinden öğrenerek edinmişlerdir.

### **2.3. Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar**

Girişimcilik ya da “bağımsız girişimcilik” mevcut işletme dışındaki bireysel seviyedeki girişimcilik çabalarını tanımlamak amacıyla kullanılırken, iç girişimcilik mevcut, faaliyet halindeki işletme içinde organizasyonel seviyedeki girişimsel çabaları açıklamak için kullanılmaktadır (Arıkan, 2002). Bu noktada bağımsız girişimciliği iç girişimcilikten ayıran ilk ve en önemli farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yerle ilgili olduğu söylenebilir (Carrier, 1996: 6). Literatürde bu iki kavram arasında “kaynaklar”, “uygulanan stratejiler” ve “finansal performans” bakımından önemli farklılıkların olduğunu vurgulamaktadır. Kaynakların elde edilişi bakımından bu iki tip girişimcilik arasında önemli farklılıklar mevcuttur. İç girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynaklar ana firma veya sponsor firma tarafından sağlanmaktadır. Bağımsız girişimlerin böyle avantajları yoktur. Onlar sermaye gereksinimlerini dış kaynaklardan karşılamak zorundadırlar. Genel olarak iç girişimler ana şirketin kaynaklarına ulaşma avantajına sahipken, bağımsız girişimler şiddetli kaynak sınırlamalarıyla karşı karşıyadırlar ( Shrader ve Simon, 1997). Kıt kaynaklardan dolayı pek çok bağımsız girişim kafa kafaya rekabetten kaçınmak zorunda kalmaktadırlar. Bu yüzden de, bağımsız küçük girişimlerin farklılaştırılmış ürünler sunarak, özellikli ve/veya cazip fiyatlarla yüksek seviyeli müşteri hizmetleri sağlayarak veya düşük gelir alanlarına düşük fiyatlı ürünler tasarlayarak “niş” pazarlara girmeleri önerilmektedir. Son dönemdeki bazı araştırmacılar, iç girişimlerin ana şirket kaynaklarına ulaşmada karşılaştıkları uzun politik sürecin, iç girişimlerin özerkliğini azaltmakta olduğunu ortaya koymuşlardır. Aşırı merkezileşme, esnek olmayan ve uzun karar mekanizmaları, yüksek bürokratik yapılar bu süreci uzatmakta ve zorlaştırmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006).

Bağımsız girişimcilerin özellikleriyle ilgili yapılan çalışmaların ortaya koyduğu bazı temel özelliklere baktığımızda bunların da iç girişimcilerin özelliklerine benzediğini söylemek mümkündür. Bunlar, hırslı olma, bağımsızlık isteği, sorumluluk, insan ilişkileri, iletişim becerisi, özerklik, başarı odaklı olma, risk üstlenme gibi özelliklerdir.

Her ikisi de ekip çalışmasına ve yenilik faaliyetlerine yoğun bir biçimde odaklanmaktadırlar. Ancak, bağımsız girişimciler kendileri için yenilik yaparken, iç girişimciler mevcut bir organizasyon adına yenilik faaliyetlerinde bulunurlar. Bağımsız girişimci için başarısızlığın anlamı iflasken, iç girişimcinin başarısızlığı durumunda döneceği yer ana firmasıdır. Bağımsız girişimci kendi kendinin patronu iken, iç girişimci üstlerine rapor vermek ve projesine destek aramak zorundadır (Luchsinger and Bagby; 1987: 12; akt, Ağca, 2005).

#### **2.4. İç Girişimcilik Kavramının Girişimcilik ve Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması**

Yapılan araştırmalar iç girişimcilerin, geleneksel yönetimden daha farklı ve girişimsel yönetime biraz daha yatkın bir tarzı benimsediklerini ortaya koymuştur. Girişimci ve geleneksel yönetici profilleri incelenirken, iç girişimci profili de üçüncü bir tip olarak ele alınarak incelenmeye başlanmıştır.. Bu tip araştırmalara örnek olarak Pinchot tarafından 1985' te Hisrich ve Peters tarafından 1992' de gerçekleştirilen çalışmaları verebiliriz. Geleneksel yönetim ile girişimci ve iç girişimci arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları inceleyen bu geniş çalışma aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir (Berber, 2000).

**Tablo 4. Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Profillerinin Karşılaştırılması**

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

(Kaynak, Pinchot 1985; Hisrich, Peters 1992; akt, Berber, 2000)

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

## **2.5. İç Girişimciliğin Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi**

İç girişimcilik, içinde birçok unsuru barındıran geniş kapsamlı bir kavramdır. İşletme içerisinde iç girişimcilik uygulamalarını destekleyen veya iç girişimcilik uygulamalarının alevlendirdiği birçok faaliyet olabilir. Günümüzde organizasyon yapılarında iç girişimciliğe olanak veren düzenlemelerle hem çalışanlar hem de firma için giderek daha üretken ve dinamik bir ortam oluşturduğu ileri sürülmektedir (Arıkan, 2002: 185; Gürol, 2000: 60). İç girişimcilik genellikle temel yetenek, farklılaşma, organizasyonel öğrenme, güçlendirme ve organizasyonel yenilik gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir.

### **2.5.1. Farklılaşma Stratejisi ve İç Girişimcilik**

Strateji, işletmenin hangi açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmasıdır. Stratejisi olan bir işletme, açık ve net sınırlar tayin edebilmektedir. Diğerlerinden farklı olan bir stratejiye sahip olmanın önemi günümüzde gittikçe artmaktadır. Bu rakiplerle başabaş aynı şeylerle rekabet etmektense, seçimler yapmak, kendine sınırlar koymak ve böylece belli bir konuda benzersiz olmak anlamına gelmektedir. Michael Porter'a göre, işletmeler bir rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, artık bunu faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekmektedir.

Bu açıdan bakıldığında kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına nasıl rakiplerinden farklı bir şey sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen işletmeleri, yoğun rekabet tehdit edecektir. Dünyanın her yerinde işletmeler, toplam kalite yönetimi, zamana dayalı rekabet, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerini kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu fikir ve tekniklerin çoğu işleri daha iyi yapmakla, operasyon etkinliğini arttırmakla ilgilidir. Bu gelişme, rekabet ortamında kalabilmek için şarttır. Ancak günümüzde bu da yeterli değildir. Herkes aynı değişkenler dizisi üzerinden çalıştığında standart yükselmekte ama işletmelerin çoğu ilerleyememektedir. İlerlemek, stratejinin temelidir ve rekabet avantajı yaratmaktır. Strateji, işletmeleri rakiplerinden farklı kılmakla ilgilidir. İşletme yaptığı işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmak zorundadır (Taştan,2007).

Görüldüğü gibi günümüz bilgi çağında, rekabette kalıcılık ve süreklilik, rakipten daha iyiyi yapmaya değil, daha farklıyı yapabilmeye dayanmaktadır. Daha farklıyı yakalayabilmek için ise, iş yapma biçimlerini gerektiğinde yeniden yapılandırabilmek gerekmektedir. Farklılaşma stratejisini benimseyen firmalar, eşsiz ve benzersiz bir ürün veya hizmet yaratarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu tür firmaların bazı ortak özellikleri, güçlü pazarlama yeteneğine sahip olmaları, ürün mühendisliğine ve araştırma-geliştirmeye çok önem vermeleri, kaliteli ürünlerinden dolayı kurumsal itibara sahip olmaları ve yüksek kalifiyeli işgöreni firmaya rahatlıkla çekebilmeleridir. Bu strateji kurum seviyesinde ve pazar ve ürünle ilgili sürdürülür. Yani varolan ürün veya pazar için sinerjik bir çabadır. Farklılaşma stratejisi kurum stratejisinin bir uzantısıdır ve mevcut pazar için deneyime dayalı olarak ortaya çıkan ve yayılan seçilmiş stratejidir. İç girişimcilikte, yenilik ve yaratıcılık ile ilgilidir ve tüm iş görenlerin ortak çabasıyla sonuca ulaşılır (Antoncic and Hisrich, 2003). Farklılaşma stratejisi de yeni işlere girme faaliyeti olarak iç girişimcilik faaliyetiyle iç içe geçmiş bir kavramdır.

### **2.5.2. Temel Yetenek ve İç Girişimcilik**

Temel yetenek, görünmezlik temelli bir kavramdır. Yani taklit edilmesi güç, firmayı rakiplerinden ayıran ve farklılaştıran küçük firmalar kadar büyük firmalar içinde rekabetin ve başarının açıklayıcısı önemli bir unsurdur. Temel yetenek rekabet avantajının merkezini oluşturur ve organizasyondaki görünen ve görünmeyen kaynaklarla sinerji oluşturarak bir değer zinciri ortaya çıkarır. Temel yetenek mevcut



organizasyonda sinerji yaratmaya ve stratejik uygunluk oluşturmaya odaklanmıştır. İç girişimcilik ise, stratejik uygunlukla ilgilenmez. Bunun yerine ortaya çıkan yeni faaliyetlerle ilgilenir. Organizasyonun yeni ürün veya süreç geliştirmesinde temel yetenek ve yenilikçilik yeteneği önemlidir. Bu açıdan iç girişimcilikle yakından ilgilidir (Antoncic and Hisrich, 2003).

Temel yetenek, teknoloji ve üretim becerilerinin uyumu, üretim becerilerinin koordinasyonu ve teknolojilerin bütünleştirilmesi, örgütsel öğrenme, görevlerin organizasyonu, değer geliştirme, iletişim, departmanlar arası çalışmaya bağlılıktır. Temel yeteneğin yeni pazarlara girme imkanı tanınmasına, tüketicinin nihai mal kullanımından elde ettiği faydaya katkıda bulunmasına ve rakipler tarafından kolayca taklit edilmemesine dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Eğer temel yetenek, teknoloji ve üretim becerilerinin uyumunu başarı ile sağlıyorsa bu durumda firmanın ürünlerinin taklidi zorlaşmakta ve firma rakiplerine göre farklılaşmaktadır (Prahalad ve Hamel: 1990).

Firmalarının yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri sürekli yenilik anlayışını temel yetenek haline getirmeyle çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı araştırmacılar, firmalar içerisinde çalışanlara daha fazla özerklik, özgürlük ve kaynak kullanma imkanı veren ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak “iç girişimciliği” önermektedirler.

Temel yetenek, rakiplerine kıyasla bir firmanın iyi yaptığı işler ve temel yeteneğin birçok çeşidi vardır; pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlama yeteneği, etkili satış gücü, vs. bunlardan bazılarıdır. İşletme rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir veya bir kaçında temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir. Bir organizasyonda rekabet avantajlarının kriterleri; değerli, nadir yeri doldurulamaz veya kusurlu olarak taklit edilebilir kabiliyetlerdir. Bu kriterleri sağlayamayan kriterler temel yetenek olamaz.

### **2.5.3. Organizasyonel Öğrenme İç Girişimcilik**

Organizasyonel öğrenme kavramı ilk olarak 1970'lerin ortasında kullanılmaya başlanmış ve hataların yakalanması ve düzeltilmesi olarak tanımlanmıştır. Yani bu

yıllarda bir kontrol unsuru olarak değerlendirilmiştir. Yönetim biliminde ilk defa 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı kitabında kullandığı kavram, kısa bir süre içerisinde günümüz İnsan Kaynakları ve Yönetim literatüründe en sık kullanılan kavramlardan biri olmuştur. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir.

Günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamına en uygun düşecek işletme yapısının öğrenen organizasyonlar olduğu düşünülmektedir. Bu yapının kurulma ihtiyacının nedenlerini sıralayacak olursak; yüksek performansı sağlamak, kaliteyi artırmak, müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını sağlamak, takım ruhunu oluşturmak, zamana adapte olabilmek ve değişimi sağlamaktır.

Örgütsel öğrenme, örgütün öğrenebilme yeteneğini ve deneyimini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, grup halinde öğrenmeyi amaçlamaktadır (Aytaç, 1999: 75). Öğrenen örgütlerde kolektif bir öğrenme görülmektedir. Öğrenmenin hızı, dış dünyadaki değişimin hızına eşit ya da büyük olmalıdır. Çevresel değişimin hızının çıkardığı sorunları ancak öğrenen örgütler çözebilecektir. Örgütsel öğrenme, sadece örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda iş görenlerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerini de amaçlamaktadır (Çelik, 2000, 90).

Organizasyonlar çevrelerinde olan değişikliklere hazırlıklı olarak pazarlama stratejilerini, ürün yelpazelerini nerede ne şekilde ve hangi müşteriler için üretim yapacaklarını bu değişken ortam içinde çabuk karar verebilme becerisini kazanmış olmalıdırlar. Organizasyonlar yeni çevrelerine uyum sağlamalarının sonucu olarak değişime uğrarlar bu da öğrenmenin temelidir (De Geus, 1997).

Bir organizasyonun öğrenme süreci sadece objektif bilgileri kapsamaz, aynı zamanda çalışanların fikirlerini, yargılarını veya sezgilerini de içerir. Öncelikli olarak işletme, bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılmasına imkan verecek ortamlar oluşturur, daha sonra bu geliştirilen bilgilerin diğer işletme çalışanlarınca paylaşılmasına fırsat tanır ve

son olarak öğrenen bir işletme paylaşılan bu bilgilerin işletme verimliliği için kullanılmasını sağlar.

Öğrenen örgütün temeli öğrenen bireydir. Öğrenen takımları ve sonuçta öğrenen örgütü yaratacak odur (Bozkurt, 2000: 43). Senge' de (2002: 155) organizasyonların sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini, bireysel öğrenmenin organizasyonun öğrenmesini garanti etmeyeceğini, ancak, bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme meydana gelmeyeceğini açıklar. Değişimin hızı ve rekabetin acımasızlığı, organizasyonlarda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün organizasyonları, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olmak için kaçınılmaz olarak öğrenen organizasyonlar olmak zorundadırlar (Barutçugil, 2002: 52).

Öğrenen organizasyon bireyi ve bireysel gelişmeyi merkeze alan bir süreç olarak iç girişimcilikle yakından ilişkili bir kavramdır. İç girişimciliğin de sürekli yeni şeyler öğrenme ve bunları takımın üyeleri ile paylaşma ve bu şekilde değer yaratma süreci olarak ele alındığını düşündüğümüzde örgütsel öğrenme sürecinin iç girişimcilik süreci içindeki önemini daha iyi kavramış oluruz.

#### **2.5.4. Organizasyonel Yenilik ve İç Girişimcilik**

Hızlı değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için firmaların ürünlerini, hizmetlerini, üretim sistemlerini ve yönetim süreçlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Yenilikle iç girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için pek çok araştırmacının iç girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımladıklarını görmekteyiz (Pearce ve Carland, 1996: 87). Knight (1997)’da firma seviyesindeki girişimciliğin yenilikçilik boyutu olarak, firmanın karşı karşıya kaldığı tehditler için yaratıcı ve benzersiz çözümlere yönelik çabalara işaret etmektedir. Bu çözüm önerileri ürün ve hizmet geliştirmeyi kapsadığı gibi üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi organizasyon fonksiyonlarına yönelik yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerini de kapsamaktadır (Morris ve Kuratko: 2002).

Schumpeter’e göre girişimcilik davranışı olarak beş çeşit yenilik vardır. Bu yenilikler, yeni bir malın ya da hizmetin üretimi, yeni bir yöntemin geliştirilmesi, yeni bir pazarın oluşturulması, yeni bir hammadde kaynağının oluşturulması ve sektörün yeniden

yapılandırılması olarak belirtilmektedir. Ona göre girişimciler yenilik yapıyorlarsa girişimcidirler. Bu yüzden, yenilikçilik bireysel ve organizasyonel seviyedeki girişimciliği nitelendirmede kullanılan önemli bir faktör olmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çabaları da yenilikçilik için zorunlu faaliyetlerdendir. Ancak, Ar-Ge' faaliyetlerini gerçekleştirenlerde girişimcilik özelliği yoksa yeni değerler yaratılması zordur. Yani, bu tür ortamlarda Ar-Ge sonuçları yeniliğe dönüştürülemez.

İç girişimciliğin, firmaların sürekli yenilik çabalarını kolaylaştırabilecek ve küresel pazarlarda rekabet ederken firmaların karşılaştıkları rekabet gerçekleri ile etkili bir biçimde baş edebilecekleri bir süreç olarak tasarlandığı ileri sürülmektedir. Bundan dolayı, girişimcilik tutum ve davranışlarının, rekabetçi ortamlarda başarılı olmak ve büyüyüp gelişmek amacıyla olan her büyüklükteki firma için gerekli olduğu anlaşılmaktadır (Covin ve Miles, 1999: 47-51).

### **2.5.5. Güçlendirme ve İç Girişimcilik**

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi bir çok gelişme; örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, iş görenleri güçlü kılmaları yollarını aramakta; bu sayede onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadırlar. Güçlendirme, karar verme gücünü bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtma, ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkisini artırma, kişilerin kendi potansiyellerini harekete geçirmeye çalışma ve kişileri geliştirip kendi işlerinde sorumluluk yapma sürecidir.

Personel güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde katılım, yetki devri ve motivasyon ile yakından ilişkili olduğu görülür. Katılım, işletme içinde çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artar. Personel güçlendirmenin bir boyutu da çalışanların yönetime mümkün olduğunca katılmalarını sağlamaktır. Yetki devrinde ise, yönetici herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devreder. Ancak yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Personel güçlendirmenin de yetki devri boyutu

bulunmaktadır ancak buradaki anlayış yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde esas, yöneticinin işin sonunda hala sorumlu kişi olması ve gerekli gördüğü ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü durumlarda kendine ait olan bir hakkı, geçici olarak astına devredebilmesidir. Güçlendirme kavramında ise, işi yapan kişinin, işletmenin tepe yöneticilerine göre bu alanda uzman olduğu anlayışı egemendir. Kısacası bu alanda uzman olduğundan kişi, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır (Conger and Kanungo, 1988).

Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyonda liderin rolü oldukça önemlidir. Yapılan çalışmalar güçlendirici liderlik tipinin iş tatminini artırdığını göstermektedir. Lider hem çalışanın güç almasına izin verecek hem de bunun için gerekli örgütsel değişikliği gerçekleştirecektir. Çalışana fırsat sağlamak güçlendirme için gereklidir ancak yeterli değildir. Eğer güç bağışlanan kişi tarafından alınmazsa çalışanın güçlendirilmesi söz konusu değildir. Bunun için önce çalışanın güçlendirme için gerekli donanıma sahip olması sağlanmalıdır ki buda bir eğitim sürecini gerekli kılar.

Personeli güçlendirme çalışmaları ile çalışanın kendi işi ile ilgili konularda yetkili ve sorumlu konuma getirilmesi sonucu işletme içinde iç girişimci davranışlar yüreklendirilmekte ve çalışanın yenilikçi davranışlar sergilemesinin önü açılmaktadır. Artık, yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmalarına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında güçlendirme çalışmaları kurum içinde iç girişimciliğin önünün açılması için etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **2.6. Girişimciliğin Boyutları**

İç girişimcilikle ilgili olarak yapılmış olan birçok çalışma iç girişimciliğin boyutlarını dört grupta incelemiştir. Bunlar; yeni iş fırsatları, proaktiflik, yenilikçilik ve kendini yenileme (stratejik yenilik) dir. Bu boyutlara ilave olarak risk alma boyutundan da bahsedilir ve ayrıca bu boyutun proaktiflik içinde yer aldığından söz edilir (Knight, 1997). Tüm bu boyutların içerisinde farklı boyutları barındırdığı aşikardır. Yeni iş fırsatları boyutu, yeni işleri takip ve yeni işlere girişi içerir. İnovasyon boyutu, yeni ürün, hizmet ve teknolojiyi geliştirmeye vurgu yapar. Stratejik yenilik ise, organizasyonel değişim ve stratejinin yeniden yapılandırılmasına vurgu yapar.

Proaktiflik boyutu risk alma ve rekabetçi üstünlük için özellikle üst yönetimin davranışlarını içerir. Bu boyutlar genel olarak yeni ürün, hizmet, pazar, teknoloji ve yönetim tekniğini geliştirmeyi, stratejik değişimi ve örgütsel performansın artırılmasını içerir. Bu boyutlar birbirinden farklılaşmamakta ve birbiriyle ilişki içinde bulunmaktadır (Rule and Irvin, 1988). Aşağıda bu boyutlar ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

**2.6.1. Yeni İş Girişimleri Başlatma:** Kısaca, örgütün büyüklüğünden bağımsız olarak mevcut ürün veya pazarlarda yenilik ortaya koymak ve yeni işler oluşturmak olarak tanımlanabilir (Antoncic, 2007). Firmanın yeni ürünler ortaya çıkarması veya mevcut üründe şuan ki pazar için veya gelecek pazara yönelik yenilik yapmasıdır. Bir başka deyişle pazarın ihtiyaçlarına cevap verecek yenilikleri yapmasıdır (Jarna and Kaisu 2005).

Başka bir tanıma göre yeni iş fırsatları, firmanın pazarını, ürünlerini yeniden tanımlayarak ve firmanın iç dinamiklerini harekete geçirerek firmayı girişimci konuma getirmektir. Bu ise bireysel ya da takım bazında bağımsız hareket etme sonucunda firmanın vizyonunu ve iş yapma usullerini rekabetçi şekilde düzenlemesine yardımcı olur (Fitzsimmons, 2005: 18)

**2.6.2. Yenilikçilik:** İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Drucker,1998). Pazardaki dinamizm firmaları rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için zorunlu olarak yenilikçiliğe itmektedir. İç girişimcilik ya da kurum girişimciliği açısından yenilikçilik oldukça önemli bir unsurdur. Ürün, hizmet ve yönetsel uygulamalarla ilgili olarak yeni teknoloji geliştirme ile ilgilidir (Antoncic and Hisrich, 2001).

**2.6.3. Proaktiflik:** Firmaların rekabet avantajı elde etmeleri için olayları önceden sezmesi, risk almaları ve pazarda ilk olmayı başarabilmeyi ifade eder. Başka bir ifade ile firmanın pazarda yeni ürün, hizmet, teknoloji ve yönetim teknikleri ile rekabet gücü elde etme kapasitesidir (Jarna and Kaisu, 2005).

**2.6.4. Kendini Yenileme/ Stratejik Yenilik:** Temel fikir örgütü değiştirme ve yeniden inşa etmektir (Antoncic, 2007) stratejik ve organizasyonel değişimlerin inovasyon,

pazar, müşteri ve rakip odaklı olarak gerçekleştirilmesidir (Fitzsimmons, 2005). B tipi manifesto olarak isimlendirilen stratejik yenilenme, mevcut misyonun yeniden oluşturulması ve yaratıcılık yönünde değiştirilmesi, sistemin değiştirilmesi ve organizasyonun yenilikçilik odaklı bir yapıya bürünmesini ifade eder ki bu tür değişimler genellikle organizasyonun temel değerlerine yönelik olarak ortaya çıkar (Jarna and Kaisu, 2005).

**2.6.5. Rekabetçi Girişkenlik:** Rekabetçi girişkenlik, bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir Covin ve Covin (1990). Rekabetçi girişkenliği, proaktif davranışlar ve yenilikçi çabaların bir kombinasyonu yoluyla pazarda rakipleri yakalamaya ve onlara egemen olmaya yönelik bir firmanın niyetine ve arzusuna yansıtılan yönetsel eğilim olarak tanımlanmaktadır. Coven ve Slevin (1991) de firma seviyesinde ele alınan girişimcilik başarısının kısmen firmanın sektördeki rakiplerine yönelik girişken rekabet eğilimine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

**2.6.6. Risk Alma:** Bir bireyin risk alma yoğunluğu; belirsizlik alanlarında karar verme ile fırsatları yakalamaya doğru o bireyin yönelimini tanımlar. Risk alma yöneticilerle girişimcileri ayırmadaki anahtar faktördür (Kaya,2001:544). Girişimci kişilik özelliklerinden en önemlisi risk alma eğilimi ya da risk almaya yatkınlıktır. Finansal, sosyal veya psikolojik olarak risk alma girişimcilik sürecinin bir parçasıdır. Risk almaktan korkmamak ve gözü kara olmak benzer kavramlar olarak tanımlanabilir. Girişimci risk, beklenen getirinin maksimum olacağına inanç ve akılcı karar verme yoluyla girişimi gerçekleştirmeyi içerir. İş alanı hakkında deneyim, girişimci içgüdüleri de girişimcilerin üstlenmeyi göze aldığı risk miktarlarında önemli rol oynar. Bir iş kurmanın neleri gerektirdiği daha da önemlisi riskin nasıl minimize edilebileceği ve başarı şansının nasıl artırılacağı de önemlidir. Belirsizliği bir macera gibi gören kişiler, onu hayatın sıradan işleyişine karşı tehdit olarak görenlere nazaran girişimci olmaya daha yatkındır (Arıkan, 2002).

**2.6.7. Özerklik:** Toplumdaki bağımsız girişimciliğin gelişmesinde, serbest fikirli ve hür iradeli bireylerin cesur kararlar alarak harekete geçmesi önemli rol oynamaktadır. Aynı şekilde, organizasyonel seviyede ele alınan iç girişimciliğin gerçekleşmesi ve gelişmesi

için de gerekli olan koşulun, yaratıcı ve yeni fikirlere sahip bireylere veya ekiplere firma içinde gerekli özgür ortamların sağlanması olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, pazarda ilk olma için gerekli önemli motivasyon faktörü, organizasyonlarda bağımsız bir girişimcilik ruhunun bulunmasıdır. Bu bakımdan özerklik kavramı iç girişimcilik kavramının temel boyutu olmaktadır (Ağca, 2005). Yapılan araştırmalar, kişilere yaptıkları işle ilgili nasıl davranacaklarına yönelik özgürlük tanındığı zaman daha yaratıcı işler ürettiklerini ortaya koymaktadır. İnsanlara amaca nasıl ulaşacaklarına ilişkin, yani sürece ilişkin özgürlük tanınması onların içsel motivasyonlarını artırdığı ve bunun da yeni fikirler ve girişimler ortaya koymalarına neden olduğu ifade edilmektedir (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 890; akt: Ağca, 2005).

## **2.7. İç Girişimciliğin Önemi ve İç Girişimciliğe Etki Eden Çevresel Faktörler**

Faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınır iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İç girişimcilik sadece büyük ölçekli işletmeler için değil aynı zamanda küçük ve orta ölçekteki işletmeler içinde önemli olarak görülmektedir. İç girişimciliğin firmalar açısından önemli yararları bulunmaktadır bunları kısaca şöyle açıklayabiliriz; İç girişimcilik, örgüte rekabet avantajı sağlar veya rekabet avantajını artırır, herhangi bir değişime karşı hızlı cevap vermeyi sağlar, maliyet liderliği ve farklılaşma sağlar, karlılığı ve performansı artırır, yeni bilgi yaratma ve bunu paylaşma hızını artırır, örgütsel öğrenmenin önemi artırır, müşteri memnuniyetini ve iş tatminini artırır.

İç girişimciliğe etki eden birçok unsur vardır. Literatürde iç girişimciliğe etki eden başlıca iki çevreden bahsedilir. Biri firmanın dış çevresi diğeri iç çevresidir. İç girişimciliğin bir firmada yerleşmesinde ve başarısında belirleyici olarak görülen organizasyonel özellikler genel olarak, iletişim, biçimsel kontrol, çevreyi izleme yoğunluğu, organizasyonel ve yönetsel destek ve organizasyonel değerler gibi unsurları içermektedir. Organizasyonların iç girişimcilik özelliklerine etki eden dış çevre ise, dinamizm, teknolojik fırsatlar, sektörel büyüme, yeni ürünlere olan talep ve yoğun rekabet. Organizasyonel özellikler, bireysel özellikler ve çevre arasındaki etkileşim girişimci davranışı ortaya çıkarır. Zahra (1991)’ de kurum girişimciliğinin ortaya çıkmasına etki eden birçok faktör bulunduğundan bahseder. *Tehdit/düşmanlık*



(firmanın misyonunu tehdit eden rekabet/rakipler), *Dinamizm* (Firmanın pazardaki değişimin etkisi ile oraya çıkardığı hareketli durumu), *Heterojenlik* (pazarda firmanın ürünleri için talep yaratan gelişmeler), ve ek olarak yönetimsel yapı ve değerleri bu faktörler arasında sayılabilir. Greenberger and Sexton (1988)' de bazı özel durumların iç girişimci davranışın ortaya çıkışını tetiklediğinden bahseder. Bunlar, şirketin yönetiminde değişim, birleşme ya da ele geçirmeler, rakiplerin pazar payını artırıcı hareketleri, yeni teknolojilerin gelişimi, ekonomik değişimler, müşteri beklentisindeki değişim ve süreçlerdeki değişim. Aşağıda iç girişimciliğin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel, çevresel ve kişisel özellikler üzerinde durulacaktır (Hornsby ve diğ, 1993).

### **2.7.1. İç Girişimciliğe Etki Eden Organizasyonel Faktörler**

**2.7.1.1. İletişimin Açıklığı:** Kısaca “bir mesaj alışverişi” olarak tanımlanan iletişim olmadan organizasyonların varlığı düşünülemez. Bütün yönetim ve organizasyon faaliyetleri iletişim sürecinin etkin işlemesine bağlı olarak gelişmektedir. İletişimin açıklığı ve kalitesi iç girişimcilik için önemli ve olumlu bir etkiye sahiptir (Antoncic, 2007). Açık iletişim veya serbest iletişim ortamında grup üyelerinin birbiriyle iletişim kurmaları oldukça sık ve kolay gerçekleşmektedir. Özellikle çok yönlü iletişime önem veren bu ortamda üyelere iletişim bakımından hiçbir sınırlama getirilmemekte ve iletişimde merkezleşme eğilimi çok düşük olmaktadır. Organizasyonlarda personeli güçlendirmenin ve bilgi paylaşımının bir aracı olarak ileri sürülen açık iletişim kurumsal yenilikçilik için kritik öneme sahip bir bileşen olarak değerlendirilmektedir (Antoncic, 2004).

Açık iletişim sayesinde firma yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve çalışanların çevredeki değişimlerden haberdar olmasını sağlamaktadır. İletişim sayesinde çalışanlar ve yöneticiler yeni fikirlerini açığa çıkarır ve çevredeki fırsatlara ve tehditlere yoğunlaşarak yeni girişimlerin keşfedilmesini sağlar. Ayrıca iletişim, yeni girişimlerin başarısı için gerekli olan birimler arası işbirliği ve koordinasyonun gelişmesine de katkı sağlayacaktır.

**2.7.1.2. Biçimsel Kontrol:** Firmaların içsel seviyelerindeki biçimsel kontroller iç girişimcilik için yararlı olabilmektedirler. Biçimsel kontrol, arzu edilen veya çalışanlar tarafından sergilenmesi istenen davranış kalıplarını açıklayan, kodlanmış çalışma kurallarına, hedeflere, prosedürlere ve düzenlemelere işaret etmektedir. Örgütteki resmi

kontrol mekanizması iç girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bunun aşırıya gitmeden ve çalışanın öz güvenini yitirmesine mahal vermeden onu yönlendirecek ve kendi hatalarını bulmasına yardımcı olacak tarzda yapılması gerekmektedir (Kanter, 1989; Zahra, 1991). Biçimsel kontrol örgüt içinde hiyerarşiyi getirebilir bu yüzden biçimsel kontrolden daha önemli bir unsur olarak güven unsuru karşımıza çıkmaktadır. Güvenin uzun süreli ilişkilerde birleştirici ve birliktelikleri pekiştirici özelliğe sahip olduğu unutulmamalıdır.

Biçimsel kontrolün yukarıda sayılan, iç girişimcilik üzerindeki, olumlu etkilerinin yanı sıra bazı sakıncaları da mevcuttur. Çalışanların, ürettikleri projelerle ilgili olarak yönetimin desteğini almada karşılaştıkları aşırı bürokrasi ve hiyerarşi iç girişimcilik projelerini engelleyebilmekte ve çalışanları tatminsizliğe itebilmektedir. Bu yüzden biçimsel kontrollerin aşırılığı iç girişimciliği negatif olarak etkilemektedir (Zahra, 1991:267; Antoncic, 2000: 45). Yöneticilerin iç girişimcilik faaliyetlerindeki gelişmeyi kontrol etmeleri için gerekli olan biçimsel denetim araçlarının hangi yoğunlukta kullanılacağını tespit etmeleri iç girişimci faaliyetin önünün açılması için gerekli olmaktadır.

**2.7.1.3. Çevreyi İzleme:** Örgütler çevrelerini inceleyerek endüstrinin eğilimi, çevredeki değişimler, çevresel tehdit ve fırsatlar hakkında bilgi sahibi olurlar. İç girişimcilik için önemli olan, inovasyon ve yeni iş fırsatlarının bu şekilde takip edebilirler (Zahra,1991). Müşterilerden ve çalışanlardan geri bildirim almak örgütler için son derece önemlidir. Elde edilen bu enformasyon organizasyonun gelecekteki eylemlerini planlamada yönetime yardımcı olacaktır. Çevresel tarama firmanın iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik olarak oldukça önemli bir belirleyicidir. Özellikle iç girişimciliğin yenilikçilik boyutu ve yeni girişimler başlatma boyutu başta olmak üzere, rekabet eğilimlerine yönelik olarak sektördeki eğilimleri ve değişimleri olduğu kadar tehdit ve fırsatları da ortaya çıkarması bakımından çok önemli görülmektedir. Bu bakımdan yoğun bir biçimde yapılan çevresel taramalar iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Antoncic, 2007).

Çevresel inceleme, endüstrideki değişimlerle ilgili önemli verilerin çabuk ve zamanlı elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece firma için önem arz eden yeni girişimlere ilişkin bilgilere ulaşma imkanı elde edilmiş olmaktadır (Zahra, 1991: 266). Çevresel

inceleme aynı zamanda firmayı çevresinde oluşabilecek tehdit ve fırsatlardan haberdar etmektedir. Bu bakımdan firmanın sektör çevresini tahmin etmesine yönelik yapılan çevresel inceleme riskli ve tehditkar çevrelerde faaliyet gösteren firmalar için oldukça önemli bir araç olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001). Özellikle iç girişimciliğin yenilikçilik boyutu başta olmak üzere sektördeki değişimleri, tehdit ve fırsatları da ortaya çıkarması bakımından çevresel incelemeler iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkilendirilmektedir.

**2.7.1.4. Organizasyonel ve Yönetimsel Destek:** Organizasyonun desteğinin varlığı iç girişimcilik için oldukça önemli bir unsurdur (Antoncic and Hisrich,2001,2004). Yönetim sistemi çalışanların becerilerini geliştirecek nitelikte olmalıdır ki bu sayede müşteriye ulaşmak ve hizmet üstünlüğü sağlamak mümkün olabilsin (Ruzzier at al.,2006). Firmalardaki girişimsel stratejiler, yeniliği, yaratıcılığı, proaktif davranmayı, girişken rekabetçiliği ve risk almayı mümkün kılacak organizasyon yapılarında gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle organizasyon yapısı, dikeyden yataya, iş belirlemeden güçlendirilmiş role, biçimsel kontrol sisteminden paylaşılan bilgiye ve rekabetçi yapıdan işbirlikçi yapıya dönüşmelidir (Naktiyok, 2004: 116).

Organizasyonun desteğinin varlığı fırsatların belirlenmesi için çalışanların eğitimi ve gerekli kaynaklara erişebilmek açısından iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilemektedir (Antoncic, 2000). Kaynaklara ulaşmak için yönetimce sağlanacak destek firmalardaki girişimcilik faaliyetlerini de destekleyici önemli bir çaba olacaktır. Nitelikli, yaratıcı ve öğrenmeye açık insan kaynağına sahip olmak daha fazla yenilik yapma ve girişimsel faaliyette bulunma imkanı tanıyacaktır (Covin ve Slevin, 1991). Ayrıca iç girişimcilik faaliyetlerinde finansal kaynağa sahip olma da özel bir öneme sahiptir. İç girişimcilere tahsisi edilen finansal kaynaklar kurumdaki iç girişimcilik çabalarını yüreklendirmeye yönelik önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

**2.7.1.5. Organizasyonun Değerleri:** Organizasyonel değerler, çalışanların davranışlarına rehberlik eden yönetim felsefesi ve ideallerini ve biçimsel normları içermektedir (Zahra, 1991: 267). Burada ifade edilen normlar genellikle organizasyondaki bireylerin ilişkilerini düzenleyen ve eylemlerine yön veren organizasyonda paylaşılan değerlerin yansıması anlamında ele alınmaktadır. Zahra (1991)'ya göre bu anlamdaki belirgin organizasyonel değerler iç girişimcilikle pozitif

ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Çevresel değişikliklere karşı girişken ve cesaretli karşılık vermeyi destekleyen hareket tarzını benimsemiş firmalarda, iç girişimcilik faaliyetlerinin de aratacağı beklenmektedir. Bu firmalardaki çalışanlar ve yöneticiler sektördeki trendleri takip etmek, yeni iş fikirlerini denemek ve pazarda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaya yönelik yeni girişimler başlatmak için cesaretlendirilmektedirler (Zahra, 1991: 267).

Üst yönetimin organizasyonun değerlerini ve felsefesini firma seviyesinde oluşturulacak girişimci yapıya uygun olarak düzenlemelidir. İç girişimcilik süreci firma değerlerinin oluşumunda belirleyici öge olarak görev almalıdır (Covin ve Slevin, 1991: 15). Bu değerler, firmanın hedefleriyle çalışanların hedeflerinin uyumunu artıracak ve çalışanların kuruma bağlılık seviyelerini yükseltecek şekilde belirlenmelidir. Ancak bu şekilde çalışanlar yeni fikirler ortaya koymada ve yeni girişimler başlatmada hevesli ve cesaretli davranacaklardır (Zahra, 1991; Antoncic, 2000: 48).

## **2.7.2. İç Girişimciliğe Etki Eden Dış Çevre Faktörleri**

**2.7.2.1. Dinamik Çevre:** Dinamik çevre, firmaların faaliyet gösterdikleri pazarlarda veya kendilerine yakın alanlarda fırsatlar yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle dış çevredeki bu değişimler yeni fırsat pencerelerinin açılmasını sağlamakta ve bu durum firmaların yeni girişimler başlatmasını çekici hale getirmektedir (Antoncic,2007). Çevresel dinamizm mevcut veya yeni pazarlardaki bu fırsatları değerlendirmek için firmaları harekete geçirmektedir. Dinamik çevre, ayrıca şirketlerin yenilik yoluyla kendilerini yenilemeleri için de baskı oluşturabilmektedir. Sonuç olarak buldukları çevreyi dinamik olarak algılayan firmaların, kendilerini yenilemeyi ve iç girişimciliği önemsedikleri görülmektedir (Zahra, 1993a; Antoncic, 2003).

Dinamik ve yüksek teknolojiye sahip çevrelerde oluşan saldırgan ve meydan okuyucu koşullar firmaları girişimsel pozisyon almaya itmektedir. Bundan dolayı endüstrinin rekabet yapısındaki çevresel değişimlerin iç girişimciliği etkilediği düşünülmektedir. Sonuç olarak buldukları çevreyi dinamik olarak algılayan firmaların, kendilerini yenilemeyi ve iç girişimciliği önemsedikleri görülmektedir (Zahra, 1993a; Antoncic, 2000: 60).

**2.7.2.2. Teknolojik Fırsatlar:** Teknolojik fırsatlar sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Bu farklılık sektörlerdeki gelişme veya ilerleme aşamalarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Teknolojik fırsatların algılanmasında ortaya çıkan farklılıklar, iç girişimcilik faaliyetlerini de belli bir seviyede etkilemektedir. Bu fırsatların bol olduğunu algılandığı zaman firmada teknolojik yenilik önemli hale gelmektedir. Bunun alternatifi olarak firmalar sektördeki diğer firmalardan teknolojilerini kullanma hakkını alabilmekte veya onlara teknolojilerini kullanma hakkını verebilmektedirler. Bu durumlar firmaların yeni işler yaratmasını ve gelir ve karlarını artırmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle bir sektördeki teknolojik fırsatlar iç girişimcilik boyutları üzerinde belirleyici etkiye sahiptir (Zahra, 1993: 322-323).

**2.7.2.3. Sektörel Büyüme:** Endüstrinin gelişmesi ve büyümesi firmaların yenilikçi aktivitelerini tetikler ve girişimsel faaliyetler için fırsat suna (Antoncic,2007). Sektörde büyüme yönelik fırsatların azlığı, sektörün gelecekteki büyüme yönelik pek çok çekici fırsat sunup sunmadığı ve büyüme fırsatlarının bolluğunun algılanmasının firmaların iç girişimcilik çabalarıyla pozitif olarak ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Zahra, 1993: 337; Antoncic, 2000: 210). Sektörde algılanan negatif büyüme firmaları, iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan yenilenme faaliyetlerine yönlendirmektedir. Öbür yandan pozitif olarak büyüyen pazar ve sektörler de firmalara iç girişimcilik faaliyetlerini artıracak fırsatlar sunmaktadır. Bundan dolayı hem sektörde büyüme yönelik fırsatların azlığı hem de sektörün büyüme yönelik fırsat sunması firmaların iç girişimcilik çabalarıyla pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Zahra, 1993: 337; Antoncic, 2000: 210).

**2.7.2.4. Yeni Ürünlere Olan Talep:** Yeni ürünlere talebin ortaya çıkması firmalarda iç girişimciliği özendirici etki yapmaktadır (Antoncic,2007). Ortaya çıkan yeni ürünlere yönelik bu talep, firmaları yeni ürün geliştirme ve pazara sunmak için yatırımlarını artırmaya zorlamaktadır. Bu nedenle firmalar, iş portföylerini yeniden tanımlamak, pazardaki değişimleri görecekt etkili çevre tarama sistemleri yaratmak ve yeni girişimlere yönelik uygun organizasyon yapıları geliştirmek zorundadırlar. Tüm bu faktörlerde iç girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Yeni bir ürüne yönelik olarak ortaya çıkan bu talep firmayı kendini yenilemesi konusunda da zorlamaktadır. Bu yeni

talep firmanın iş süreçlerini yeniden ele almasını ve yeni yatırımlar yapmak için iş fikirleri geliştirmesini de beraberinde getirecektir (Zahra, 1993: 323).

**2.7.2.5. Çevredeki Değişimler ve Yoğun Rekabet:** Radikal değişimler veya aleyhte değişimler olarak da ifade edilen bu boyut, çevrenin veya çevredeki radikal değişimlerin bir organizasyonun faaliyetlerine, hedeflerine ve misyonuna ters veya aleyhinde olarak algılanmasına işaret etmektedir (Zahra, 1993). Firmanın aleyhine olarak algılanan bu çevresel değişimler, firmanın iç girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmekte ve hızlandırmaktadır. Çevresel saldırganlık ve elverişsizlik arttıkça, firmalar genellikle mevcut işlerini yeniden belirlemeye girişmekte, yeni alanlara girmeye karar vermekte ve faaliyetlerini yeniden yapılandırarak bu durumla baş etmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle, çevrenin saldırganlığının artması firmaları aynı oranda iç girişimcilik çabalarına yöneltmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001). Artan yoğun rekabet firmaları kendilerini yenileme çabalarına da zorlamaktadır. Bir sektördeki rekabetin şiddeti arttığında firmalar ürün ve süreçlerde yenilikler yapma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yeni pazarlar bulmak, rekabette yeni yöntemler keşfetmek ve kendilerini rakiplerinden farklı kılacak alanlara yoğunlaşmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak bazen de yoğun rekabet firmaları riskli yatırımlar ve yeni girişimler başlatmak yerine pazar dışına çıkmaya itebilmektedir. Böylece firmalar riskli yatırımlar yapmak yerine, kaynaklarını muhafaza etmeye yönelik önlemler almaya yönlendirmektedir (Zahra, 1993a: 324). Firmanın mevcut pazarındaki çevresel belirsizlik ve risk arttıkça firma bu durumu değiştirmek için iç girişimci aktiviteyle , stratejik işbirlikleri kurmayla ve farklılaştırma stratejileriyle yeni iş fikirleri üretmeye ve yeni temel yetenek geliştirmeye başlayacaktır (Zahra, 1991: 263).

### **2.7.3. İç Girişimciliğe Etki Eden Kişisel Özellikler**

Organizasyonlarda yönetim kadrosunda bulunan kişilerin bir çoğu çalışanlarının karakteristik özelliklerine objektif bir ilgi ve eğilim göstermeyi fazlasıyla önemsemezler. Oysaki kişisel farklılıkların inovatif davranış üzerinde etkisi büyüktür. Girişimsel potansiyeli olanların farkına varmak onların gelişimlerini sağlamak açısından önemlidir. Bireysel beceri ve davranışlar iç girişimciliği etkiler. Bu özellikler herhangi bir girişimsel faaliyet için gerekli kapasiteye sahip olmayı ve bunun için gönüllü olmayı

ifade eder. Kişinin rolünü, fonksiyonunu ve davranışlarını anlaması onun iç girişimci faaliyetlerde bulunması için anahtar niteliktedir (Carrier, 1996).

Kurumların, çalışanların kişilik özelliklerini objektif bir biçimde değerlendirmeleri ve yenilikçilik potansiyelini teşhis etmelerinin önemi açıktır. Her ne kadar bir şirkette yenilikçilik bir ekip işi ise de, başı çeken, yön gösteren ve harekete geçiren bireylere ihtiyaç vardır. Kişilik, davranışlara anlam katan, yön veren ve harekete geçiren bütünlüycü bir kavramdır. Dolayısıyla bireysel özelliklerin iç girişimcilikteki rolü öne çıkmaktadır. İç girişimciliğin kurumun sunduğu olanaklara bağlı olduğunu ileri süren yazarlarda, iş fırsatları konusunda güçlü sevgilere sahip ve kendi başına eyleme geçmeye hazır olan bireylerin öneminin yadsınamaz bir gerçek olduğunu bilincindedir.

Geçmişte başarılı girişimcilerle toplumdaki diğer kişiler arasındaki farklılıkları inceleyen birçok çalışma yapılmış (Brockhaus, 1982; Wortman, 1986; Gartner, 1988). Bütün bu çalışmalar farklı özellikleri ortaya çıkarmıştır. Brockhaus ve Horwitz, 1986' da girişimciyi yöneticiden ayıran şu özellikler üzerinde durmuştur; kontrol odağı, risk alma ve başarıma güdüsü. Neider (1987)' ise yüksek enerji, bağımsızlık isteği ve başarıma ihtiyacı olarak girişimciyi diğerlerinden ayıran üç özellik üzerinde durmuştur. Honsby ve diğ, 1993)' te ise tüm bulgular ışığında bir gruplama yaparak girişimciyi diğerlerinden ayıran özellikleri şöyle sıralamışlardır; risk alma, otonomi isteği, başarıma ihtiyacı, amaç odaklılık ve içsel kontroldür.

Görüldüğü gibi kişinin girişimci bir eğilim sergilemesinde etkili olan bir çok bireysel özellik bulunmaktadır. Kişiyi girişimciliğe /iç girişimciliğe yönelten ve kişiyi diğer kişilerden ayıran kişisel özellikler arasında en sıklıkla durulanları, risk alma, başarıma hırsı, bağımsızlık isteği, yenilikçili ve içsel kontroldür. Başarılı bir şekilde iç girişimci faaliyet gösterebilmek için gerekli olan örgüt içi ve örgüt dışı unsurlar yanında kişisel özelliklerin öneminin de yadsınamaz bir gerçek olduğunu vurgulanması doğru olacaktır.

## **2.8. İç Girişimcilikte Başarı Faktörleri**

İşletmelerin başarılı sonuçlar elde etmesinin ardında iç girişimciliğin önemli bir yeri vardır. Yönetimin iç girişimciliğin önemini farkında olması ve çalışanlarla yönetim arasında bir güven unsurunun oluşturması önemli bir konudur. Organizasyonun ve

yönetimin desteği iç girişimciliği pozitif yönde etkiler. İç girişimcilikte başarılı olabilmek için üzerinde önemle durulması gereken unsurları Rule and Irwin, (1988)' de aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

**2.8.1. Yeni Fikirler Oluşturmak:** Küçük veya büyük birçok organizasyonda yenilikçilik ilgili fikir üretimleri veya yenilikçi uygulamalar mevcuttur. Örgütlerin iç girişimci bir yapıya ulaşabilmeleri için üst yönetimin desteği önemli bir faktördür. Üst yönetimi organizasyonun bütün seviyelerinde gerçekleştirilmekte olan yenilikçi faaliyetleri koordineli bir şekilde birleştirip yönetmelidir. Organizasyon içinde güçlendirilmiş çalışan davranışlarının desteklenmesi ve çalışanların yeni fikirler üretmeye teşvik edilmesi gerekmektedir. Örgütün farklı departmanlarında çalışan bireylerden oluşturulacak grupların hizmet ve ürünlerle ilgili yeni fikirler üretmelerin ve pazarda farklılaşma adına çalışmalar yapmalarının desteklenmesi iç girişimciliğin örgüt içinde yerleşmesi bakımından önem arz etmektedir.

**2.8.2. Kaynak Tahsisi İçin Yeni Fikirler Aramak:** Firma içinde kullanılmayan ya da çok az kullanılan kaynakların değerli birer kaynak olarak kabul edilip değerlendirilmesi firma için yeni kaynak aramaktan daha etkili olabilir. Mevcut kaynakların kullanımı başarılı gelişmenin önünü açabilecek etkiye sahiptir. Örneğin mevcut insan gücünü değerlendirmek adına değişim ve yenilikten sorumlu ve bu konulara odaklanmış üst yönetim tarafından desteklenen bir komite kurulabilir. Yeni fırsatların aranması ve yeni fikirlerin üretilmesi karmaşık ve büyük örgütler için yeni fırsatlar oluşturacak etkiye sahiptir. Sermaye yatırımcısı bilir ki başarı için anahtar faktör girişimcilik güdüsü ve sürekliliği olan bir enerjiye sahip olmaktır. Üst yönetim tarafından desteklenmeyen birinin yeni fikirler üretmesi ve inovasyona katkı sağlaması mümkün olmayacaktır. Kurumun değerleri, misyonu inovasyonu destekler nitelikte ve yeni iş fırsatlarının oluşumuna zemin hazırlayacak tarzda olmalıdır.

**2.8.3. Yeni Fikir Geliştirmenin Desteklenmesi: ve Ödüllendirme:** Yeni bir şeyler ortaya koyma sürecinin zaman, para ve fikir anlamında desteklenmesi iç girişimcilik için önemli bir unsurdur. Yeni fikirlerin ortaya çıkması, bunu üst yönetimin desteklemesine ve bu fikirleri ödüllendirip kişiyi kutlamasına bağlıdır. Unutulmamalıdır ki bütün fikirler küçük olarak başlar ve fikirlerin daha da gelişmesi için destek verilmelidir. Çalışanın gönüllü katılımını sağlamak için onlara fırsat



verilmelidir. Maddi ödüllendirmenin dışında belki de en önemli ödüllendirme şekli kişilere özgürlük veren ve onların kendi problemlerini çözmelerine izin veren ödüllerdir.

**2.8.4. Esnekliğin Yüreklendirilmesi/ Desteklenmesi:** Yönetimin örgüt içinde inovasyon takımlarının kurulmasını sağlaması ve bu takımların kendi kaynak ihtiyaçlarını, bütçelerini ve bu kaynakları nerede ne şekilde kullanacakları kararını kendilerinin vermesine yönelik serbestiyi tanıması gerekmektedir. Ancak bu şekilde iç girişimci davranışlar cesaretlendirilerek yenilikçiliğe yönlendirilebilir.

**2.8.5. Liderlik:** Üst yönetimin inovasyona desteğinin aksatılmadan sürdürülmesi ve değişimleri izleyerek yeni çözümlerin üretilmesini teşvik etmesi iç girişimcilik için önemli bir faktördür. Yönetim sahip olduğu gücü diğerleri ile paylaşmaya gönüllü olmalı ve firmanın gelecek başarılarına odaklanarak çalışmalıdır.

Özetle iç girişimcilik organizasyondaki takım çalışmasını ve problem çözme sürecini içeren ve bilgi paylaşımı ile sürekli öğrenmeyi öğütleyen bir yenilikçi yapıdır. Bu nedenle firmanın, iç girişimciliği global rekabette ihtiyaç duyacağı bilgi ve beceri düzeyine sahip olmasının kaynağı olarak görmesi ve bu yapıyı desteklemesi önem arz etmektedir.

## **2.9. Yenilikçilik Kavramı**

Yenilikçilik/İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik'i) anlatır. OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder (Göker, 2000). Yenilikçilik, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. Yenilikçilik, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Drucker,1998). Yenilikçilik ilgili geçmişten günümüze kadar geçen sürede birçok tanımlama yapılmaktadır bunları şu şekilde sıralayabiliriz (MCAdam ve Armstrong, 2001:395-396, akt; Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2006):

Schmookler (1966): "Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur.

Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme yeniliği yapandır ve yaptığı bu eylem yeniliktir." Knight (1967): "İnovasyon, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir." Freeman (1982): "Endüstriyel inovasyon, yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar." Drucker (1985): "İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir." Roberts (1987): Yenilikçilik İcattan farklıdır "İnovasyon = İcat + Kullanımdır. İcat, Yeni Fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır. Porter (1990): "Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar."

Tüm bu tanımlamalardan hareketle genel bir yenilikçilik tanımı vermek gerekirse; yenilikçilik, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmemiş ürün/hizmet, yöntem, yapı, fikir, süreç, teknoloji ve pazarın ortaya çıkarıldığı büyük atılımlardan oluşan ya da adım adım yapılan ve birbirini takip eden süreçlerden oluşan bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalar bütünüdür.

### **2.9.1. Yenilikçilik Seviyeleri**

Firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte inovasyon sürecinin karakteristiklerini göstermesi açısından inovasyon seviyelerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

**2.9.1.1. Teknolojik Yenilik:** Teknolojik yenilik, teknolojik ürün ve süreç yeniliğini kapsar. Burada ürün, hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti ifade etmektedir. Teknolojik olarak yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilir (Cannarella ve Piccioni, 2003). Ürünün pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olur. Teknolojik ürün inovasyonu, tüketiciye yeni veya iyileştirilmiş hizmetler sunmak amacıyla performans özellikleri

artırılmış bir ürünün geliştirmesini/ticarileştirilmesini ifade eder. Teknolojik süreç yenilikçiliğinde ise, yeni veya önemli ölçüde gelişmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanması söz konusudur (www.msxlabs.org:2007).

Firmalar ürün ya da süreç inovasyonunu birbirine tercih etmek yerine bu ikisini de gerçekleştirmeyi istemekteler ve bunu stratejik tamamlayıcılık olarak görmekteler. Ayrıca bu tür yenilikçiliği firma kendi bünyesinde yapabileceği gibi diğer firmalardan kıyaslama yoluyla elde ettiği veriler ışığında da yapabilir (Weiss, 2002).

**2.9.1.2. Organizasyonel Yenilikçilik:** Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder (www.focusinnovation.net:2006). İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel yenilikçilik olarak adlandırılır. Örneğin bir firmanın Japonlar tarafından 1990'larda geliştirilen sürekli iyileştirme (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel inovasyondur. Bu yönetime göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur.

**2.9.1.3. Sunumsal Yenilikçilik:** Yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesidir. (www.focusinnovation.net:2006). Bu tür inovasyonu yapmak için illa ki yeni bir ürün üretmek gerekmez. Zaten var olan ürünleri daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde yapmak için değiştirip farklılaştırmalarla da bu yenilik gerçekleştirilmiş olur. Bunların, pazardaki diğer ürün veya hizmetlerden farklı olacak şekilde geliştirilip üretilmeleriyle yapılan inovasyondur. Ürünlerin farklı ve dikkat çekici yeni ambalajlarda sunulmasının buna örnek verebiliriz.

Tüketicilerin inovatif ürünlere olan talebi üreticileri bu talepleri karşılamaya yönlendirmektedir. Artık tüketiciler düşük fiyatlı standart ürünler ile yüksek fiyatlı fakat daha çok gelişmiş ürünler arasında tercih yapmaktadır. Ürün yenilikçiliği konusunda

çalışma yapan yazarlar, özellikle bireysel kullanıcıların yenilikçiliğe etki eden önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır (Enos, 1962; Freeman, 1968; Sahah, 2000; akt, Baldwin ve diğ, 2006).

1980'li yıllarda Rodeo Kayak firması tüketicilerin kullandığı kayaklarda değişim yaparak plastik kayakları kullanıma sunmuştur. Bunu hem daha az maliyetle gerçekleştirmiştir hemde daha dayanıklı kayak takımları elde etmiştir. Daha sonraları pazarın sunduğu fırsatlardan yararlanma adına lastik botlar ve tekneler imal etmiştir. Tüm üretimleri geleneksel üretime nazaran daha az sermaye gereksinimi ile hayta geçirmişti (Baldwin ve diğ, 2006).

**2.9.1.4. Finansal ve Ekonomik Yenilikçilik:** Finansal pazarlarda ve diğer pazarlarda yatırım fırsatı yakalamak ve kredilere erişim fırsatı elde ederek karlılığı artıracak ve maliyetleri düşürecek yeni metotlar bulmaktır (Cannarella ve Piccioni, 2003).

**2.9.2.5. Yönetim Seviyesinde Yenilikçilik:** Rasyonalizasyonu ve optimizasyonu sağlayacak kararları almak ve örgütün tüm fonksiyonlarının geliştirilmesini sağlamak anlamında kullanılmaktadır (Cannarella ve Piccioni, 2003).

## **2.10. Girişimcilik ve Yenilikçilik İlişkisi**

Uzun yıllardır girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişki çeşitli araştırmalara konu olmuş ve sıklıkla tartışılan bir olgu olmuştur. Yarım yüzyıldan fazla bir süre Ar-Ge teknolojik yenilik olarak görülmüştür (Miller and Morris, 1999; akt, Zahao, 2005). Ayrıca invent yani keşfetme yenilikçiliğin dar tanımı olarak kullanılmıştır. Keşif, yeni olan bir şey yapmaktır. Buna karşın yenilik çok boyutlu ve teknik özellikleri olan bir kavramdır. Yenilikçilik radikal bir şekilde gerçekleşir ve üründe, hizmette değişim olabileceği gibi yönetimde, teknolojiye değişimde olabilir yani çok boyutlu bir süreçtir ve teknik unsurun ötesindedir (Zahao, 2005).

Girişimcinin bir inovator (yenilikçi)olarak görülmesi ve girişimci ile yenilikçilik arasındaki ilişki 1930' da Schumpeter tarafından ortaya konmuştur. Ona göre yenilik yaparak ekonominin gelişmesini sağlayıcı etki yaratılabilir. Bu girişimci paradigmaya göre, girişimci yaratıcı ve yenilikçi aktivitelerde fırsatlardan yararlanma ve dinamik bir süreci başlatma işini üstlenmiştir. Ürün ve hizmeti farklılaştırma, pazarın ihtiyacını başarı ile görme ve bu ihtiyacı karşılama ve bunu sonucunda da bir ticari başarı elde


etme gibi araçlar girişimcinin yenilikçilik sürecini ifade eder. Yenilikçilik sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler duruma getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir ([www.focusinnovation.net](http://www.focusinnovation.net)).

İç girişimci yenilik, çalışanlarca yürütülen inovasyon olarak tanımlanabilir. Çalışanın işi sahiplenip yenilik adına özel çaba sarf etmesi ve bu noktada firmanın çalışanların bu isteğini desteklemesi önemli bir unsurdur. Ancak bazen yönetim gücünü yitirme korkusu ile çalışana bağımsızlık vermeyi can sıkıcı bir iş olarak görebilmektedir. Diğer yandan bu çalışanların desteklenmesi firma için potansiyel bir kaynaktır. İnsan sermayesi firmanın inovasyon potansiyeli için önemli bir unsurdur (Dasgupta and Tao, 2000; Royan and Zingales, 1998; Hart and Moore, 1990; akt, Subramanian, 2004). İç girişimciliğin firma içinde desteklenmesi, yenilik yaratıcı unsurların dışarıdan temin edilmesinin önünü keserek maliyetleri düşürücü etki yapar. Kısaca yüksek iç girişimcilik, düşük yenilik kiralamayla getirir denilebilir (Subramanian, 2004).

## 2.11. İç Girişimcilik ve Uyarlayıcılıktan Yenilikçiliğe Geçiş Aşaması

Kirton (2003)' e göre insanların her birinin farklı problem çözme yöntemleri vardır ve insanların düşünce yapısı adapte etmekten inovatif olmaya doğru gelişir. Aşağıda bu gelişim süreci incelenecektir.

**Tablo 5.** Uyarlayıcılıktan Yenilikçiliğe Geçiş Aşaması

|  |   |
|--|---|
| Adaptor  Innovator   |   |
| Problem Tanımlama  |   |
| Daha önceden tanımlanmış sınırlar içinde problemi kabul edip çözüme gitme  | Problemi farklı şekillerde tanımlama eğilimi ve uzun dönemli olasılıkları dikkate alma  |
| Çözüm Geliştirme   |   |
| İşi iyi yapabilmek için kabul edilebilir çözümler getirme  | İşi daha farklı yapabilmenin yollarını arama ve çözüm önerilerinde herkesin kabulünü beklememe  |
| Organizasyona Yaklaşım   |   |
| Mevcut yapının daha etkili olması sağlayacak verilere duyulan ihtiyaç ve mevcut sistemi yönetme arzusu. Beklenilmeyen durumla karşılaşıldığında bu durumu yönetecek grupları ve bunların rol dağılımını yapmada yaşanan güçlükler. | Esnek yapıların tercihi. Yeni yapı ve politikalar için yeni bilgilerin toplanması. Radikal değişim arzusu. Organizasyonu yapısına yönelik değişimlere odaklanma ve değişimlerin sürekliliğini sağlama |

Kaynak: (McFadzean ve diğ, 2005)

Organizasyonun hem iç çevresi hem de dış çevresi inovasyon süreci üzerinde önemli etkiye sahiptir. Firmanın yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerinde pazarın ve rakiplerin etkisi büyüktür. İş çevresindeki hızlı değişimler beraberinde belirsiz ortamlarda karar almayı getirir. İç girişimcilik belirsizliğin olduğu ortamlarda inovasyonu gerçekleştirmesi sürecidir. İnovasyon bir süreçtir ve firmaya değer katar. Bu süreçte önemli rol ise girişimsel roldür ve bürokrasinin değişimi ile yeni fırsatların elde edilmesinin olanaklı olabildiği bir süreçtir (McFadzean ve diğ, 2005).

## **2.12. Yenilikçilik ve İç Girişimcilik Modelleri**

Girişimcilik literatürü incelendiğinde inovasyon ve girişimcilikle ilgili farklı yazarlarca farklı modeller ileri sürüldüğü görülür. Aşağıda iç girişimcilik modelleri ve inovasyon modelleri özet olarak verilecektir. Bu konuya geçmeden önce literatürde en sık geçen iç girişimcilik modelleri hakkında bilgi verilecektir.

### **2.12.1. İç Girişimcilik Alan Modeli**

Bu model içerisindeki temel unsurlar olarak organizasyonun çevresi, stratejik liderler, organizasyonun biçimi ve organizasyonun performansı yer almaktadır. Model içerisinde yer alan her bir unsur iç girişimciliğin doğasını ve sonuçlarını etkileyen önemli bileşenlerden oluşmaktadır (Kuratko ve Welsh, 1994: 367: akt, Ağca, 2006). Özellikle orta kademe yöneticilerin işbirliği yapacak ekiplerin oluşturulması ve üst kademe yöneticilerin girişimsel fikirlerin desteklenmesi konusundaki çabaları, firma içerisinde yeni girişimlerin uygulanma başarısını etkilemektedir.

### **2.12.2. Firma Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli**

Modelde yer alan girişimcilik pozisyonu üç tür organizasyonel davranış biçimini yansıtmaktadır. Bunlar, (1) tepe yönetiminin, yatırım kararlarıyla ve stratejik eylemlerle ilgili olarak belirsizlik durumlarında risk alması, (2) yeni ürünlere ve teknolojik liderliğe yönelik çabalarındaki yaygınlık ve sıklık ve (3) firmanın sektördeki rakiplerle girişken ve proaktif rekabet eğilimidir (Covin ve Slevin, 1991: 10). Modelde yer alan dışsal değişkenler, firmanın dışsal çevresindeki birçok temel boyutla ilgilidir. Bu boyutlar firma çevresindeki teknolojik gelişmişlik ve karmaşıklık, çevresel dinamizm, çevrenin saldırganlığı ve sektörün yaşam seyrinde geldiği nokta olarak ortaya konmuştur. Modelin vurguladığı en temel yönetsel nokta ise, girişimsel pozisyonun davranışsal bir olgu olduğu ve dolayısıyla yönetilebileceğidir. Organizasyonlardaki ödül yapılarının özelliklerine bağlı olarak risk alma, yenilik yapma ve proaktif davranma gibi girişimsel davranışlar desteklenebilmekte veya desteklenmeyebilmektedir. Yani iç girişimcilik faaliyetleri firma içerisindeki her seviyedeki yöneticiler tarafından yönetilebilen faaliyetlerdir (Coven ve Slevin, 1991: 20-21: akt, Ağca, 2006).

### **2.12.3. İnteraktif İç Girişimcilik Modeli**

Hornsby ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilmiştir. Modele göre, iç girişimcilik eylem kararının alınması, organizasyonel faktörlerle girişimci bireyin özelliklerinin bir tetikleyiciyle etkileşimi sonucunda ortaya çıktığı ileri sürmektedir. Organizasyonun yapısı ve sınırları, çalışanların kendi işleri dışındaki sorunlara eğilmelerine engel olmamalıdır. Çalışanların organizasyona bir bütün olarak bakabilmeleri sağlanmalıdır. Organizasyonlar standart faaliyet prosedürlerine, dar iş tanımlarına ve katı performans standartlarına bağlılığı azaltmalıdırlar. Organizasyonlar, çalışanlara kendi iş süreçleri konusunda karar alma serbestisi tanımalı ve yenilikçilik yolunda yapılacak hataları yıkıcı eleştirmeden kaçınmalıdırlar (Hornsby vd, 1993: 30-32).

### **2.12.4. Girişimcilik Eğilimi ve Performans İlişkisi Modeli**

Bu model Lumpkin ve Dess (1996) tarafından organizasyon seviyesindeki girişimcilik eğilimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamak için geliştirilmiştir. Bu model daha önce Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen modelden farklı olarak; girişimcilik eğilimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin çevresel ve organizasyonel faktörlerin etkisinde olduğunu iddia etmektedir. Modelin çıkış noktası olarak; nasıl bağımsız girişimciliğin nedenleri olan yönetim biçimi, başarı gereksinimi ve diğer sosyal ve motivasyonel faktörler, bu girişimciliğin başarısını ve performansını açıklamaya yönelik önemli değişkenler olarak kabul ediliyorsa, benzer biçimde iç girişimcilik eğilimi ve firma performansını, modelde yer alan çevresel ve organizasyonel faktörlerin etkileyebileceği kabul edilmektedir. Bu modelde yer alan firma performans ölçütleri, satışlardaki büyüme, pazar payı, karlılık gibi geleneksel muhasebe-finans ölçütleriyle, paydaşların hedef ve genel tatminleri gibi finansal olmayan ölçütlerdir.



**Tablo 6. Anahtar İç Girişimcilik Modelleri**

| Kaynak                     | Modelin Anahtar Özelliği  | Anahtar Değişkenler   | Kattığı Değer  | Potansiyel Zayıflık                                     |
|----------------------------|---|---|--|---|
| Powell and Bimmerle (1980) | Risk odaklı ve girişimsel bakış<br>Yaratıcı düşünce   | Kişisel uygunluk<br>Bilgi ve deneyim<br>İçsel yüreklendirme   | Oldukça karmaşık bir süreç olarak girişimsel özellikleri farklı bakış açıları ile sınıflamak | Girişimsel süreci bütün olarak geliştirmemiş            |
| Miller and Friesen (1982)  | Çevreyi İnceleme<br>Yapı ve karar değişkenleri  | Geleceği planlama<br>Kaynakların kontrolü<br>Merkezi Otorite  | Tutucu ve yenilikçi firmalar için eşit girişimsel aktivite gelişimi fırsatı sunma            | Davranış değişkeni ile ilgili az bilgi                  |
| Covin and Slevin (1991)    | Organizasyondaki davranışlara ve onların karmaşıklığına odaklanma   | Endüstrinin yaşam döngüsü,<br>Teknolojik özellikler, misyon, strateji, rekabet, kültür ve kaynaklar | Performansın dikkate alınması  | Girişimciliği yalnızca davranışsal yönüyle incelemiş    |
| Hornsby et al. (1993)      | Organizasyonel ve bireysel özelliklere odaklanma<br>Esnek plan, kaynak yeterliliği ve engelleri aşma kabiliyeti | Bariyerleri aşma yeteneği<br>Girişimci düşünce ve hareket   | Çok boyutlu düşünce ve iç girişimciliğin desteklenmesi                                       | Girişimsel süreci bütün olarak geliştirmemiş            |
| Baum at al. (2001)         | Çevreye, rekabete, yetenek ve motivasyona odaklanma   | Yönetimin yeteneği  | Girişimsel özellikleri farklı şekillerde sınıflandırma                                       | Değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyip geliştirmemiş |

Kaynak: (McFadzean, 2005)

**Tablo 7. Anahtar İnovasyon Süreci Modelleri**

| Kaynak                       | Modelin Anahtar Özelliği   | Değişkenler  | Kattığı Değer   | Potansiyel Zayıflık   |
|------------------------------|--|--|---|---|
| Utterback (1971)             | -Fikir üretme<br>-Problem çözme  | -Mevcut ekonomik ve sosyal çevre<br>-Mevcut teknolojik bilgi<br>-Çok aşamalı süreç | -Değişen teknoloji ve dinamizmi tanıtmaya                 | -Personelin katılımı, iş birliği ve network'u dikkate almama                            |
| Robert and Fusfeld (1981)    | -Proje odaklı çalışma<br>-Projenin oluşumu, yönetimi ve geliştirilmesi                                     | -Çok aşamalı süreç   | -İnovasyon sürecindeki isteklilik                         | -Teknoloji ve AR-GE odaklı ilk modeldir ancak pazarlama ve ticari unsurlar eksik kalmış |
| Roberts (1998)               | -Fırsatların değerlendirilmesi, fikirlerin formülasyonu<br>-Problem çözme<br>-Ticari ve teknolojik gelişme | -Teknoloji<br>-Pazar   | -İnovasyon ve dinamizmin dikkate alınması                 | -İşbirliği ve çalışanın desteğini dikkate almamış                                       |
| Cooper (1998)                | -Ürün inovasyonu<br>-Radikal değişim<br>-Teknolojik ve yönetimsel inovasyon                                | -Ürün<br>-Teknoloji<br>-Yönetim  | -İnovasyonu farklı boyutlarda inceleme                    | -Süreç ve fonksiyonlardan çok inovasyon boyutlarına ulaşma                              |
| Dooley and O'Sullivan (2001) | -Amaca odaklanma<br>-Harekete geçme<br>-Sonuçlar   | -Çok aşamalı süreç   | -İnovasyona yapısalci yaklaşım ve inovasyonun gerekliliği | -Potansiyel fırsatlardan gelecek odaklı olmaktan çok içsel süreçlere odaklanılmış       |

Kaynak: (Fatzean, 2005)

Anahtar girişimcilik ve inovasyon modellerine bakıldığında kimlik belirleme ve açıklama açısından önemli olarak değerlendirilebilir; ancak iki önemli eksiği de mevcuttur; birincisi inovasyon ve girişimcilik sürecini ilişkilendiren bilgi ve açıklamalardan yoksundur. İkincisi ise, inovasyon süreci ve iç girişimcilik arasındaki ilişki dikkate alınmamış ve sınırlı şekilde incelenmiş. Bütün bu modeller girişimcilik sürecinin sadece bir parçasını inceleyen çalışmalardır. Literatürde yenilikçilik ve girişimcilik süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların üzerinde durduğu üç unsur vardır. Bunlar, girişimci davranış, girişimci vizyon ve girişimci hareket/faaliyettir (Ireland et al., 2001; Rohtwell, 1992, akt, Fatzean,2005).

*Girişimsel Davranış:* İnovasyon ve girişimcilik arasındaki kritik faktör girişimsel davranıştır (Kuratko et al.,1997). Elbette ki ekonomik koşullar, sosyal ağlar, finansal güç, pazarlama önemlidir; ancak bunların hiçbiri tek başına fırsatlar yaratmaz. Önemli olan insan unsurudur ve onun yenilik ve yaratıcılığa bakışıdır (Shaver and Scott, 1991; akt, McFatzean, 2005). Girişimcinin hem finansal hem finansal olmayan amaçları vardır. Para kazanmanın yanında başarı ihtiyacı duyma ve bunu tatmin etme amacı da vardır. Başarı ihtiyacı yüksek olan girişimci para kazanmaktan daha çok özerklik arayan ve değişim odaklı kişidir. Girişimci risk alan ve yeni fırsatları kovalayan davranışlarda bulunur (Ensly et al., 2000; Jacakson and Rotkey, 1994; Shaver and Scott, 1991; akt, McFatzean, 2005).

*Girişimsel Vizyon:* Girişimsel vizyon organizasyonun gelecek odaklı umutlarını içerir. Bir bütüncül düşünce ve ufka bakma sürecidir. Başka bir deyişle fırsatların farkına varmanın ötesinde fırsat yaratmak için çevresel değişimi gerçekleştirilebilir bilme yeteneğidir. Kuratko ve diğerlerine göre (2001: 62) vizyon, çalışanların gözünden hissedilen kolay anlaşılır, insanları bilgi ve deneyim paylaşmaya yönlendiren, yaratıcı ve rekabetçi bir kültür oluşturan yoldur. Bu yol örgütün üyelerini başarı odaklı olmaya ve yenilikçiliğe yönlendirir.

*Girişimsel Hareket /Faaliyet:* Naffziger et al., (1994)' e göre girişimsel hareket, firma performansına etki eden önemli bir unsurdur. Literatürde farklı girişimsel hareket tanımları yapılmaktadır. Örneğin, Adaman ve Devine (2002)' de girişimsel davranış hem

organizasyonun içindeki hem de organizasyonun dışındaki sosyal hareketlilikle ilgilidir. Hatta bunlara etki edebilmesi ve kaynakların yönetimini de içeren fikir geliştirme sürecidir. Bird ve Jelinek (1998)' e göre ise girişimsel hareket, yeni potansiyel fırsatları değerlendirme adına başkalarının hareketlerini etkileyebilme ve onların her gün biraz daha inovasyon odaklı düşünme ve hareket etme yeteneği kazanmalarını sağlamadır. Girişimci davranışta iki teori tartışılır bunlar keşifsel teori ve yaratıcı teoridir. Bu iki teori kuşkusuz ki girişimci davranışı etkilemektedir. Aşağıda bu iki teori ele alınacaktır.

### **2.13. Keşif Teorisi ve Yaratıcılık Teorisi**

Girişimci davranış genel olarak, girişimsel karar verme, iş planları ve yeni yatırımın finansmanı şeklinde üç boyutta ağırlıklı olarak incelenmiştir. Girişimsel davranış ayrıca yeni ürün ve süreç geliştirmeyi de etkilemektedir. Literatürde de bu iki teorinin birbiri ile olan ilişkisini dikkate alarak yapılan araştırmalar göze çarpmaktadır (Shane and Venkatraman, 2000; Shane, 2003:4; akt, Barney and Alvarez, 2006).

**2.13.1. Keşif Teorisi:** Endüstrideki ya da pazardaki rekabeti tetikleyen olaylar, teknolojik değişimler, sosyal ve ekonomik değişimler, siyasi düzenlemeler kısacası dış kaynaklı unsurlar yeni ürün ve hizmet üretimi için bir “şok etkisi” yapabilir. Keşif teorisine göre yenilikler dış kaynaklı olarak ortaya çıkar ve girişimcinin bu noktada ki rolü çevreyi iyi analiz etmek ve fırsatları belirlemektir. Ancak burada şunu da unutmamak gerekir ki bazıları bu fırsatları veya tehditleri algılayıp yanıt verebilirken bazıları ise bu fırsatları fark etmeyebilir. Keşif teorisine göre kişi veya kurumlar dış kaynaklı etkilerin farkında olmak için ve fırsatlardan yararlanmak için etkili bir bilgi edinme sistemine sahip olmalıdırlar. Sadece bilgiye sahip olmakta yetmez, bunlardan hangilerinden yararlanacağını ve hangilerinden yararlanmayacağını belirlemelidir (Barney and Alvarez, 2006).

**13.2. Yaratıcı Teori:** Yaratıcı teori yada yaratıcılık teorisi, yeni ürün yada hizmet üretme ile girişimci faaliyet arasındaki ilişkiyi açıklama bakımından keşif teorisine bir alternatif olarak sunulmuştur (Gartner, 1985; Venkataraman, 2003; Alvarez and Barney, 2005; akt, Barney and Alvarez, 2006). Yaratıcı teori fırsatları dış kaynaklı olarak görmek yerine içsel unsurlara vurgu yapar. Yaratıcı teoriye göre, endüstri veya pazardaki fırsatlar önceden var olmayabilir ve bilinen süreçlerden tamamen farklı süreçler oluşabilir. Bu noktada girişimcinin rolü, yeni ürün veya hizmet üretmek için dış

kaynaklı bir şok beklemek yerine harekete geçmektir. Keşif teorisinin bilgiyi edinme ve harekete geçme anlayışının tersine yaratıcı teoride harekete geçme ve öğrenme esastır. Girişimcinin fırsatları oluşturmasını vurgulayan yaratıcı teorisinin fikrini” girişim dağıtımın yerine dağı oluşturmalıdır” şeklinde ifade edebiliriz (Barney and Alvarez, 2006).

Bu iki teoriyi kısaca özetlemek gerekirse, keşif teorisinde karar verebilmek için bilgi toplamak ve çevreyi analiz etmek gerekir, yaratıcı teori ise içsel bir şekilde fırsat yaratarak karar almayı içerir. Keşif teorisinde iş planları katı ve değişmez olarak hazırlanır. Yaratıcı teoride ise, iş planları oldukça esnektir ve geliştirilebilir tarzda oluşturulur. Keşif teorisinde sermaye dış kaynaklı olarak temin edilirken yaratıcı teoride, aile ve arkadaşlardan sermaye temini önceliklidir. Tüm bu anlatılanları aşağıda bir tablo şeklinde gösterebiliriz.

**Tablo 8. Keşifsel Teori ve Yaratıcı Teori Karşılaştırması**

| Keşifsel Teori                            | Yaratıcı Teori  |
|---|---|
| Dışsal Etki                               | İçsel Etki  |
| Fırsatların Farkına Varma ve Onları Arama | Fırsat Yaratma  |
| Katı İş Planları                          | Esnek İş Planları   |
| Dış Kaynaklı Sermaye Temini               | Bireysel Sermaye Sahip Olma veya Yakın İlişkiler Yoluyla Sermaye Temini |

#### **2.14. KOBİ’ lerde İnovasyon Sürecine Etki Eden Unsurlar**

Yapılan çalışmalar, birçok ülkede KOBİ’ ler in inovasyonda önemli bir rolü olduğunu ve hatta endüstri yapısının KOBİ’ lerce şekillendiğini ortaya koymuştur. KOBİ’ lerdeki teknolojinin, öğrenmenin ve içinde bulunulan pazarın inovasyon faaliyetlerine etkisi olduğu açıktır. KOBİ’ lerdeki inovasyon çalışmalarına etki eden unsurları (Salavuo ve diğ., 2004: akt, Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2006)şöyle açıklamaktadır.

Organizasyonların pazar odaklı davranmaları inovasyon faaliyetlerini etkilemektedir. KOBİ'lerdeki ürün bazlı inovasyon çalışmaları, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerindeki değişimlerden etkilenmektedir. İnovasyonda stratejik önemi olan bir unsurda öğrenmedir. Organizasyonlar bilgi temelli inovasyon faaliyetinde bulunmaktadır ve ampirik çalışmalarda organizasyonların inovasyon çalışmalarında öğrenmenin baskın bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Yeni ürün, süreç ve fikir geliştirmede teknolojinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Teknoloji, var olan inovasyon teorilerinin değişimine etki etmekte ve organizasyonların inovasyon çalışmalarını da etkilemektedir. KOBİ'lerde müşterilerin özel ihtiyaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda harekete geçmek için ihtiyaç duyulan en önemli unsur teknolojidir.

Literatürde, endüstri yapısının inovasyon faaliyetlerinde etkili olduğu tartışılır. Faaliyette bulunan endüstrideki değişim ve diğer firmaların faaliyetleri, giriş bariyerleri gibi faktörler organizasyonların inovasyon süreçlerini etkiler. Rekabetle başa çıkmak için inovasyon çalışmalarının pozitif bir etki yapacağı açıktır.

Tüm bu sayılanların dışında, firma büyüklüğünün inovasyonu etkilediği ve büyük firmaların daha yenilikçi yapıda oldukları, bürokratik yapıdan kurtulamamış eski firmaların yeni firmalara oranla inovasyona karşı daha az ilgili oldukları, firmanın pazar payının büyük olması ve bu suretle yeni ürün geliştirme gücünün pazar payı küçük olanlardan daha yüksek olduğu, mavi - beyaz yakalı çalışan ayrımının yüksek olduğu örgütlerde katılımcı yapının olduğu örgütlere oranla inovasyonun olumsuz etkilendiği açıktır. Ayrıca çok sayıda ürün kategorisine sahip firmaların daha yenilikçi olduklarını ve inovasyon çalışmalarının bu durumdan pozitif yönde etkilendiği yapılan ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur.

KOBİ 'lerde inovasyon çalışmaları sırasında karşılaşılan bir takım problemler bulunmaktadır. Bunlardan belkide en önemli olanı insan problemidir; çünkü insanlar organizasyonları yeni fikir geliştirmekten çok korunmacı bir yaklaşımla dizayn ederler ve insanları yeni fikirler üzerinde odaklanmaya doğru yöneltmek zorlaşır. Buluş yapma (invention), bireysel bir faaliyet olmasına karşın inovasyon kollektif bir çalışmayı gerektirir ve inovasyon geliştirme grupları arasında bir koalisyon oluşturulmalıdır. Ayrıca inovasyon girişimcinin tek başına yapacağı bir iş değildir. Toplumsal yapıdan,

hükümetlerin uygulamalarından, endüstrinin özelliklerinden, gerekli bilgi ve kaynağa sahip olup olmamaktan etkilenir (Van De Ven, 1986).

İnovasyon süreci birçok fonksiyonu, kaynağı ve disiplini içeren özelliğe sahiptir. İnovasyon sadece var olan çevre ve yapıya uyum değil aynı zamanda bu çevre ve yapıyı değiştirebilme gücüne sahip olmaktır. Bu yüzden yönetilebilir bir yapı oluşturulmalıdır (Van De Ven, 1986). KOBİ'lere iş ortamında uymak zorunda oldukları mevzuat karmaşık gelir. Ölçekleri dolayısıyla, pek çok idarî, hukukî, ticarî işlemi yerine getirmekte zorlanırlar. Bir yanda "Küreselleşme" diğer yanda "Bölgesel Bloklaşma" gibi küresel süreçlerin söz konusu olduğu bir dünyada, KOBİ'lerin ulusal sınırlar ötesindeki pazarlara erişmeleri ve inovasyon çalışmaları yapmaları büyük firmalara göre çok daha zordur. Finansman kaynağı bulmakta sıkıntı çekerler; çünkü çoğu kez karşılık gösterebilecekleri bir teminattan yoksundurlar (Görker, 2000).

Firmada gerçekleştirilen teknolojik yenilik sonucunda organizasyon yapısını yenileyen firmalar önemli çalışanlarını kaybedebilirler. Ayrıca düşük moralli çalışanlarla faaliyetleri sürdürmek zorunda kalabilirler. Girişimciliğin ve inovasyonun getirisini maddi olarak ölçmek organizasyondaki diğer işleri ölçmek kadar kolay değildir; çünkü çoğunlukla işler bütüncül bir bakışla ve pazar payındaki artışa göre değerlendirilir. KOBİ'lerde inovasyona etki eden diğer unsurları ise, yeterli kaynağa sahip olamamak, yöneticilerin güçlerini kaybetmek istememeleri sonucu yaratıcı bireyleri kendisi için bir tehdit olarak görmesi, organizasyonun üyelerinin yeni yapıyı kabul etmede zorluk çekmeleri ve yeni fikirlerin engellenmesi şeklinde sayabiliriz (Zhao, 2005).

### **2.15. Kültürün Yenilikçiliğe ve Girişimciliğe Etkisi**

Ulusal kültür ve organizasyonel kültürün inovatif faaliyetlere ve girişimciliğe etki ettiği yapılan birçok çalışma ile ortaya konmuştur. Hatta girişimcilik ve yenilikçiliğin temel belirleyicisi kültür denilmektedir (Zhao, 2005). Ulusların sahip oldukları kültürleri toplumun düşünce yapısını şekillendirici etkiye sahiptir. Literatürde kültürün dört boyutundan bahsedilir (Hofstede, 1980). Güç mesafesi, belirsizliğe tolerans, bireycilik ve erkeksilik. Hofstede' e göre eğer ülkeler yüksek bireycilik ve düşük güç mesafesine sahiplerse daha fazla inovasyona ve ekonomik gelişmeye eğilimli konuma gelirler. Eğer ülkede güç mesafesi yüksek ise hiyerarşik yapılanmalar inovasyonun önünü kesecektir.

Belirsizliğe tolerans gösteren kültürlerde ise risk alma eğilimi yükselecek ve değişim yapma eğilimi dolayısıyla inovatif (yenilikçi) faaliyetler artacaktır (Zhao, 2005).

Organizasyonun kültürü de girişimcilik ve yenilikçilik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örgüt kültürü literatürde çok farklı şekillerde tanımlanır. Birçok araştırmacı tarafından paylaşılan tanıma göre ise örgüt kültürü, işlerin yapılma şeklidir ve örgütün derin köklerini ve değerlerini yansıtır. Organizasyon kültürü bireysel davranışları, yenilikçiliği, süreçleri, yapıyı etkileme özelliğine sahiptir. Örneğin Avusturya'da firmalar yenilikçilik ile ilgili çalışma yürüten okullara destek ve ödül uygulaması yaparak gençlerde girişimciliği ve inovasyonu desteleyen çalışmalar yapmaktadırlar. Ayrıca yine toplumun genelinden gelen yenilik fikirlerine de çeşitli ödüllerle teşvik etmektedirler. Bu firmalar yenilikçiliğin hem çalışanlar için hem de toplumun geneli için önemli olduğunun mesajını bu şekilde vermişlerdir (Zhao, 2005).

Kanter, çalışanlara harekete geçme yetkisi ve özgürlüğü tanıyan bir kurum kültürünün yenilikçi şirketlerin en önemli özelliği olduğunu vurgular. Hantal kurumlarla sürekli gelişen kurumlar arasındaki en belirgin farkın, çalışanlarda eyleme geçme isteği yaratan bir kurum iklimi olduğunu söyler. Bireysel özelliklerin belirleyici olduğu kurumlar aslında inisiyatif kullanmaya ve yenilikçiliğe set çeken kurumlardır; böyle ortamlarda yeniden yana inisiyatif alanlar çoğu zaman genç yöneticiler, şirkete yeni katılanlar ve kadınlardır. Kurum içi girişimcilerin ortak özelliği, yenilik yapma yetkisini ve gücünü kazanmak ve kullanmak için çaba gösterme ihtiyaçlarıdır. Yarar sağlayacağına inandıkları eylemleri yapabilmeleri için fırsat ve yetki verildiğinde, kurumsal problemleri çözmek için adanmışlık sergilerler. Kurumla ilgili olumlu algı, çalışanın tüm potansiyelini yeni iş fırsatları yaratmak için kullanmasına neden olur (Kolveried and Amo, 2002; akt,www.baltas-baltas.com)

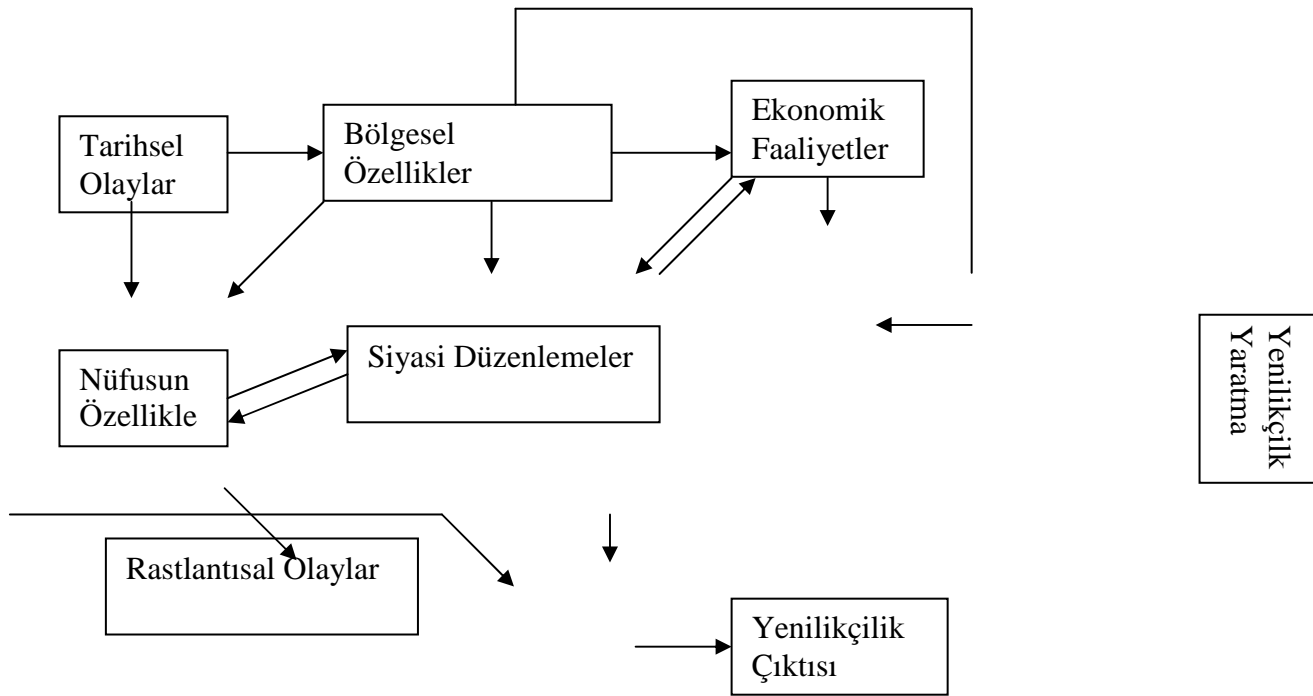
## **2.16. Yenilikçilik Performansına Etki Eden Unsurlar**

Ulusal veya bölgesel olarak inovasyon farklılıkları son yıllarda literatürde hızlı bir şekilde değerlendirilmeye başlandı ve bu alanda birçok çalışma yapılmaya başlandı (Nijkamp and Kangasharju, 1997; Kostianen, 2002; Ohas and Malecki, 2002; Gracia et al., 2005; Fritsch and Slavtechev, 2006; akt, Broekel and Brenner, 2007). Genelde inovasyonla ilgili olarak ya da inovasyonu etkileyen unsurlarla ilgili olarak, çalışanlar, ar-ge, doğal kaynaklar, vs. gibi unsurların üzerinde sıklıkla durulmaktadır; ancak farklı



bölgelerde farklı unsurlar inovasyona etki edebilmektedir yenilikçilik performansı ile ilgili olarak bölgesel bazda çalışmaların yapılması, her bölgenin farklı fırsatlara sahip olması bakımından önemlidir. Coğrafi büyüklük, doğal kaynaklar, nüfus (şehirli-kırsal), kültür, vergi politikaları, endüstrinin yapısı, firma sayısı, çalışan sayısı gibi birçok farklı özellik inovasyona etki eden unsurlar arasında sayılabilir. Aşağıda yenilikçiliğe etki eden unsurlar bir şekil yardımı ile açıklanmaktadır (Broekel and Brenner, 2007).

**Şekil 1.** Yenilikçiliğe Etki Eden Bölgesel Unsurlar



Şekilden de görüleceği gibi yenilikçiliğin başarısında birçok etken doğrudan veya dolaylı olarak etkili olabilmektedir. Siyasi düzenlemeler, ekonomik faaliyetler, nüfusun özellikleri, ve rastlantısal olaylar diyebileceğimiz önceden bilinmeyen ve tesadüfen veya olayların yönlendirmesi sonucu ortaya çıkan durumlar/unsurlar inovasyonun başarısında direkt etkiliyken, tarihsel olaylar, bölgesel özellikler dolaylı olarak ve diğer unsurları tetikleyerek etki yapmaktadır.

Ar – Ge çalışanları firma içinde yenilikçilikten sorumlu kişiler olarak ağırlık kazanır. Ancak tüm Ar-Ge çalışmaları sonunda yenilik gerçekleşmeyebilir. Bu durum çalışanların kişisel özelliklerine, firma stratejisine ve endüstri yapısına bağlı bir durum olarak karşımıza çıkabilir. Endüstri yapısının ve firma özelliklerinin yenilik sürecine etkisini ölçmeye yönelik bir çalışma yapan Pavitt (1984) yenilikçilik performansını ölçmek için kullanılan patent sayısının bölgelerin endüstri yapısını da dikkate alarak belirlemek gerektiğini; çünkü farklı endüstrilerde farklı ekonomik faaliyetler yürütülebilir. Örneğin araba üretiminin ağırlıklı olduğu bir endüstrinin bulunduğu bölgede inovatif faaliyetler daha ağırlıklı olarak görülebilir.

Broekel and Brenner' in 2007' de Almanya' da elektrik ve elektronik endüstrisi üzerine yapmış oldukları bir ampirik çalışmada, inovasyon çıktısı ve bölgenin sahip olduğu kaynaklar arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin bölgeden bölgeye ve endüstriden endüstriye değiştiğini vurgulamışlardır.

Yenilikçilik konusundaki diğer bir çalışmada ise, inovasyonun önündeki en önemli etken olarak ekonomik unsurlar bulunmuştur. Yüksek maliyetler, ekonomik risk, finansman eksikliği, yetenekli personel eksikliği ve organizasyonel katılık gibi etkenler inovasyonun başarısını etkileyen diğer unsurlardır. Özellikle inovasyonun maliyetinin yüksek olması ve yeterli finansal kaynağa sahip olmamak inovasyonun önündeki en önemli engeldir (Hadjimanolis, 1999; Frenandez, 2005; akt, Silvia ve diğ., 2007). Yetenekli personelin olmaması ve firmanın müşteri ve pazar odaklı olmayışı da inovasyonu olumsuz yönde etkileyen diğer unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Silvia ve diğ., 2007). Yenilikçilik engellerini bir tablo şeklinde aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

**Tablo 9. Yenilikçilik Engelleri**

| <b>Yenilikçilik Engelleri</b>   | <b>Faktörler</b> |
|---|------------------|
| Yüksek Ekonomik Risk<br>Yüksek İnovasyon Maliyeti   | Ekonomik         |
| Yetenekli Personel Eksiği<br>Finansman Yetersizliği<br>Organizasyonun Katılığı<br>Yetersiz Bilgi Edinme | İçsel            |
| Müşterilere Odaklılığının Olmaması<br>Hükümetin Düzenlemeleri   | Diğer            |

Kaynak: CIS (1999:7; akt, Silvia ve diğ., 2007)

### **BÖLÜM 3: İÇ GİRİŞİMCİLİK ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmelerin belirlemiş oldukları hedef ve amaçlara ulaşabilmeleri için çalışanlarının daha etkin ve verimli şekilde çalışmalarını sağlayacak düzenlemelerde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. Çalışanların işletme içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemesi ve iyileştirmesi gerekir.

Çalışanın tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendi hem de şirket için daha verimli olması demektir. Çalışan tatmininde etkili olan faktörler, çalışanların çıkarlarını gözetmek, adil davranmak, bir işi yerine getirebildiğini hissettirmek, sürekli tatmin ve yeni fikirlere saygı duymak v.b. şeklinde sıralanabilir (www.isguc.org: 2005). Çalışanlara işlerinde söz sahibi olma hakkını vermek, onları karar alma ve uygulamaya teşvik etmek ve onlara işletme için değerli birer unsur olduklarının hissettirmek onların iş tatminlerini artırmaya yardımcı olacaktır. Otonominin olduğu esnek çalışma sistemine sahip organizasyonların iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Bauer, 2004).

Özellikle 1980-1990 yılları arası iş dünyasında hızlı değişimlerin yaşandığı dönemlerdir. Organizasyonlar yüksek performans, esneklik ve inovasyon olarak adlandırılan birçok uygulamaya bünyelerinde yer vermeye başlamışlardır. Tayloristik hiyerarşik yapının değişimi ile yüksek performanslı organizasyonlar ortaya çıkmaya başladı. Çalışanların karar sürecine katıldığı, esnekliğe sahip bu yapılarda yüksek kaliteli ürünler üretilmeye başlandı. “Kazan-Kazan” politikası ile hem çalışanların hem örgütün kazanması hedeflendi. Appelbaum, Bailey, Berg and Kalleberg, 2000; Bailey, Berg and sandy, 2001; Freeman and Kleine, 2000; Freeman and Kleiner and Ostroff, 2000 yaptıkları çalışmalarda çalışanın yönetime katılmasına fırsat verilemesinin, esnek yapılaşmanın, grup çalışmalarının teşvik edilmesinin ve özellikle inovatif yapıların iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Bauer, 2000). Kısacası iç girişimciliği özendirici ve destekleyici tüm faaliyetler çalışanların işlerinden tatminlik duymalarını olumlu yönde etkileyecektir.

### 3.2. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatmininin Önemi

İş tatmini bir çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasıdır denilebilir. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sayabiliriz. Hackman ve Oldham (1975), “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, şeklinde tanımlamıştır. Vroom (1964) ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır (Luthans,1995). Bir başka tanıma göre ise iş tatmini, “işgörenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder” (Schmerhorn ve diğ., 1994:126). Akçamete (2001) ise, iş tatmini, “işgörenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur. Bu tanımlamalarda da görüldüğü gibi iş tatmini, en basit ifadeyle çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösterir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratar. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. İş, insan hayatının odak noktası olabildiğinden işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkça bile çalışmak isteyebilmektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturabilmektedir (Ardıç ve Türker, 2001). Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir. Organizasyonlarda iş görenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Türker,2001).

### 3.3. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

İş tatminsizliği sadece bireysel anlamda değil aynı zamanda örgütsel anlamda da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İş tatminsizliği davranışsal bozukluklara neden olabilmektedir. Ayrıca, sinirsel ve duygusal sorunlara yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında önemli ilişki bulunmaktadır. Bu durum işgörenlerin verimi düşürmelerine neden olabilmektedir (Karadal, 1999: 85). Şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık oranının yüksekliği, işe gecikme oranının yüksekliği ve nihayet işgücü devrinin artması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Bennett, 1994).

Turnage ve Spielberger, yaptıkları araştırmada; organizasyonlarda iş tatminsizliği, dolayısıyla da iş stresi oluşturan faktörler olarak; görev talepleri, aşırı iş yükü, iş güvenliği, örgütsel yapı, karar alma sürecine katılım, çalışanların yeteneklerini kullanamamalarına işaret etmektedir (Turnage and Spielberger, 1991: 166; akt, Tanrıverdi, 2006). Gignac ve Aplebaum yaptıkları araştırmada; organizasyonlarda stres kaynakları olarak, örgütsel değişim, yönetim politikaları, liderlik davranışı, rol çatışması, rol muğlaklığı, zaman baskısı, kontrol eksikliği, teknolojik stres, sosyal destek eksikliği, müşteri zorlukları, fiziksel çalışma çevresi, fiziksel sağlık, ruhsal sağlık durumlarına dikkat çekmişlerdir. Bu faktörlerde oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama, çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol açmaktadır (Gignac and Aplebaum, 1997: 3-16; akt, Tanrıverdi, 2006). Ayrıca iş tatminsizliği yaşayan bireyin göstereceği belli başlı davranışlar arasında en sık göze çarpan iki tanesi aşağıda incelenecektir.

#### 3.3.1. İşgücü Devri

İşgücü devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketidir. İşgücü devri gönüllü ya da gönülsüz şekilde gerçekleşebilir. İşgören kendi rızası ile işi terk etmeye karar verdiği takdirde işgücü devri gönüllü, işletme tarafından karar verilmesi halinde ise gönülsüz olmaktadır. Bunların yanı sıra işgücü devri yeni bir iş olanağının bulunması, daha iyi ücret, diğer endüstrilerin durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi dışsal etkenlere de bağlıdır (Cesur, 1998: 82). Birey, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. Eğer memnun olunmadığına karar verirse işten ayrılmanın mümkün olup

olmadığı ve bir başka iş aramanın kazançlı olup olmadığı araştırılır. Ayrıca değişik alternatiflerin varlığı kişiyi şu anki mesleğinden memnun olsa bile yeni iş aramaya teşvik edebilir. İşgücü devri işletme açısından maliyeti çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi maliyetleri vardır. Bu maliyetler dışında bir başka maliyette örgütte kalanların yaşadığı tedirginlik ve bunun işe yansımadır (Güney, 1994: 17).

İş tatmini ve iş gücü devri ile ilgili literatürde birçok çalışma yapılmıştır. İlk çalışma Freeman tarafından 1978' de gerçekleştirilmiştir. Daha sonraları Clarck ve diğ., 1998; Ward and Sloane, 2000; Levy Garboua ve diğ., 2001 yıllarında bu alanda çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların genel bulguları ise, yüksek iş tatminine sahip olanlara göre iş tatminsizliği yaşayanlar daha fazla iş bırakma davranışı sergilemektedirler (Kristensen and Westwrgard, 2004).

### **3.3.2. Devamsızlık**

Devamsızlık kavramı, kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 1989:215). Devamsızlık da işgücü devri gibi işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte ve yüksek maliyete yol açmaktadır. Devamsızlık sonucunda işgörenin işine gelmemesi işin aksamasına ve işin zamanında bitmemesine neden olacaktır. Bu kişiler birlikte çalıştıkları kişilerinde verimliliklerini azaltarak olumsuz etki yapacaklardır (Cesur, 1998). Araştırmalara göre, tatmin olmayan işgörenler tatmin olan işgörenlerden önemli ölçüde fazla devamsızlığa sahiptirler (Cesur, 1998:84). Devamsızlığı önlemek amacıyla yöneticilerin astlarla yüz yüze görüşmeler yapmaları ve devamsızlığın gerçek nedenlerini öğrenmeye çalışarak, ona göre önlemler almaya çalışmalarını bu problemin çözümü için yararlı olacaktır (Eren 1984).

### **3.4. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel ve Bireysel Faktörler**

İş tatminine etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, rol açıklığı, farkına varılma, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme, işte geçirilen süre işin kendisi, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kişilik gibi

faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde yönetimin önemli görevlerinden biri çalışanın iş tatminini sağlayacak bu faktörleri belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmaktır. İş tatmini, başlığı sosyal bilim araştırmacılarının oldukça dikkatini çekmiştir. 1970’li yılların başlarına kadar bu başlık altında 4000’den fazla makale yayınlamıştır. İş tatmininin teorik temelleri, Maslow’un 1954’te “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı” ve Herzberg’in 1959’da “Çift Faktör Kuramı” ile oluşmuştur (Adler ve diğ., 1985: 270; akt, Ardıç ve Türker, 2001). Genel olarak iş tatmininin belirleyicisi olarak işten memnuniyet ele alınır. Kuşkusuz işini sevmek ondan memnun olmak oldukça önemli bir tatmin unsurudur. Ancak bu unsur tek başına belirleyici değildir. Bu unsura ek olarak çalışma şartları çalışma saatleri, ücret, iş güvenliği, sahip olunan yetki gibi daha birçok unsur sayılabilir. Çalışanların yüksek ya da düşük fonksiyona sahip olmaları onların daha az tatmin olmalarına neden olmakta iken orta düzeyde fonksiyona sahip olmaları daha fazla tatmin getirebilmektedir. Çalışma saatleri de iş tatmini üzerinde etkiye sahip bir diğer unsurdur özellikle haftalık çalışma saatlerinin fazla olması iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Hollanda’ da yapılan bir çalışmaya göre haftada 44 saat çalışanlar minimum iş tatminine sahip olarak bulunmuştur. Bunun dışında haftada 15 saatin altında çalışanlarda yine düşük tatmine sahip kişiler olarak bulunmuştur. Erkeklerin tam gün bayanların ise yarım gün çalışmaktan dolayı daha fazla tatmin duyacaklarını belirttikleri görülmüştü (Graafzjil, 2005). Aşağıda iş tatminini etkileyen örgütsel ve bireysel unsurlara değinilecektir.

### **3.4.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

**3.4.1.1. İletişim:** İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında iş görenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi,



1991: 127). İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerin iş tatmini aynı yönlü bir ilişki göstermektedir (Kim, 2002:231; Schwiger ve Denisi, 1991; Nathan ve diğ, 1991; akt, Yüksel, 2005).

**3.4.1.2. Yönetim Tarzı:** Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Feldman ve Hugh,1986:196,akt, Erdil ve diğ,2004). Günümüz toplumunda iş görenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Nicholsan, 2003). İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.

**3.4.1.3. Arkadaşlık Ortamı:** İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar (Aydın, 2000:13). Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan,1996:242).

**3.4.1.4. Takdir Edilme Duygusu:** Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren,1998:421).Yerinde

ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Chin ve diğ.,2002:373, akt; Erdil ve diğ, 2004).

**3.4.1.5. Ücret:** Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur ( Eren, 1998). İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir. Ayrıca ücretin ödenme şeklide iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Graafzijl' in 2005' te yaptığı çalışmanın bulgularına göre aylık ücret alanlar haftalık ücret alanlara göre daha fazla iş tatminine sahiptirler.

**3.4.1.6. Terfi:** Terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Bu durumda ise tatminsizlik kaçınılmaz olacaktır (Eren, 1998: 184). Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir. Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan

bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır.

**3.4.1.7. Çalışma Şartları:** Çalışma şartları da işi tatmini üzerinde önemli etkiye sahip olan bir diğer unsurdur. İşin sağlıklı bir şekilde yapılması için çalışma koşullarının kişisel rahatlığı sağlaması gerekmektedir; çünkü çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamları istemektedir. Fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999:60).

İşin kişi için uygunluğunun iş tatmini üzerinde etkisi vardır (Ezra and Deckman, 1996; Hakim, 1991; akt, Pitts ve diğ., 2006). Özellikle kadınlar için çalışma saatlerinin kısa olması iş ve aile uyumunun sağlanması açısından önemlidir. Aile yaşamına ve çocuklarına yeterince vakit ayıramayan bayan çalışanların tükenmişlik belirtileri vermeye başladıkları görülmektedir. İşin ve çalışma şartlarının uygunluğu bayanlar için erkeklerden daha fazla önem arz etmektedir (Pitts ve diğ., 2006).

### **3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler**

**3.4.2.1. Cinsiyet:** Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda bir birinden farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir Hulin ve Smith (1964)' de kadınların daha iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkaran çalışmalar yapmışlar ve bunun nedenini de kadınların gelir, terfi ve yapılan işin niteliği gibi unsurlar bakımından erkeklerden farklı muamele görmelerine bağlamışlardır. Groot ve Van Den Brink (1999)' da yaptıkları çalışmada ise, kadınların erkeklere oranla daha fazla iş tatminine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Kristensen and Westergard (2004)' te yaptıkları bir çalışmada ise kadın ve erkek arasında iş tatmini açısından bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca kadınların daha az hiyerarşik yapıları ve takım çalışmasını tercih ettikleri buna karşın erkeklerin daha bürokratik yapıları ve yüksek ücretli işleri tercih ettikleri görülmektedir (Duerts-Lahti and Johnson, 1990; Pitts, 2005; Rosener, 1990; akt, Pitts ve diğ, 2006). Görüldüğü gibi bayanlar kişisel ilişkilerin erkeler ise daha fazla kazanç elde etmenin iş tatmini sağlayacağı görüşündedir. Lutz'un 2005 yılında farklı ülkeleri kapsayan çalışmasının sonuçlarına göre ise, Danimarka, Hollanda, ve

Fillandiya' da cinsiyet açısından iş tatmininde bir farklılık bulunmazken Portekiz' farklılık bulunmuştur ve erkekler kadınlardan daha fazla iş tatminine sahip olarak görülmüştür. Bunun sebebi ise bu ülkede kadınların iş pazarlarında karşılaştıkları engeller gösterilmiştir. Genel olarak kadınlar erkeklerden daha fazla iş tatminine sahip olarak görülür özellikle son yıllarda liberal refah şartlarının da bunu etkilediği söylenebilir.

**3.4.2.2. Yaş ve Meslekte Geçirilen Süre:** Meslekte geçirilen süre ve yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan çalışmalar bir birinden farklı sonuçlara ulaşmıştır. Bu çalışmalardan biri olan ve A.Kalleberg ve A.Loscocco tarafından 1983' te yapılan çalışmaya göre, yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin artış göstermektedir. Bu araştırmaya göre genç iş görenler yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahiptir. Yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığı, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığı görülmektedir (Ardıç ve Türker, 2001). Bunun aksini gösteren çalışmalara göre ise, işe yeni başlamış iş görenler işlerinden daha fazla doyumlu olma eğilimindedirler. İş yeni olduğundan ve beceriler kullanılmaya başlandığından bu doyum yüksek olabilmektedir (Graafzijl, 2005). Ancak ilerleyen zamanlarda bireyler çabalarının karşılığını alamadıklarında iş tatmini düşük düzeylerde seyredebilmektedir. Yine yaş ilerledikçe kişilerin deneyimlerinin artmasının bir sonucu olarak uyumun artması ile de iş tatmin düzeyleri yeniden artış gösterebilmektedir (Davis,1984:99, Lee and Wilbur,1985, Gelnn vd., 1977:189-193).

Clarck ve diğerleri (1996)' da yaptıkları bir çalışmada iş tatmininin yaşa göre U şeklinde biçimlendiğini ortaya koymuşlardır. Orta yaşta olanlar, genç ve yaşlılara göre buldukları konumu ve mevcut şartları daha fazla yargılamaktadırlar. Bunun sonucu olarak ta orta yaşta kişilerin diğerlerine oranla daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmektedir (Delfgaauw, 2005).

**3.4.2.3. Eğitim Düzeyi:** Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında eğitim düzeyi yüksek olanların daha düşük iş tatminine sahip oldukları yönünde sonuçların ağırlıklı olarak çıktığı görülmektedir. Eğitim düzeyinin artması beraberinde işten beklentilerinde artışını getirebilmekte ve kişi daha fazla başarı hissi ve sorumluluk alma çabasında olabilmektedir. İş bu beklentileri sağlamadığında ise kişi işinden tatminsizlik duyma eğilimi gösterebilmektedir (Schultz and Schultz,

1990). Eğitim seviyesi düşük kişiler kendilerine sunulan koşulları kabul etme eğilimindedirler. Bunu sonucu olarak iş tatmin düzeyleri daha yüksek seyredebilmektedir (Clark, 1993; Clark and Oswald, 1996; akt, Garboua and Montmarquette, 1996).

**3.4.2.4. Kişilik:** Bireyin kişiliği onun iş hakkında olumlu veya olumsuz düşünceler geliştirilmesini etkiler. Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde ne türlü bir etkisi olduğuna dair yapılan çalışmalarda dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireylerin içe dönük kişilik özelliğine sahip bireylere göre daha fazla iş tatminine sahip oldukları ortaya konmuştur (George ve Jones, 1996).

**3.4.2.5. Diğer:** Ülkelerin farklı iş pazarı rejimleri ve farklı refah şartları iş tatminindeki farklılığı etkiler. Örneğin Fillandiya ve Danimarka gibi ülkelerde bayanların üst kademelere gelmesinin önü kesilmez ve erkeklerle eşit haklar verilir. Almanya’ da ise bayanlar erkelere oranla daha fazla dezavantaja sahiptirler. Ayrıca ülkelerin uyguladıkları iş güvenliği politikaları da iş tatmini üzerinde etkilidir. Örneğin İngiltere’ de işsizlik güvencesinin yetersizliği nedeni ile iş güvenliği yani sürekliliği olan bir işe sahip olma iş tatmini sağlamada oldukça önemli bir etkidir (Kristensen and Westergard, 2004).

### **3.5. İş Tatmininin Ölçümü**

İş tatminini ölçmede sıklıkla tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi likert tutum ölçeğidir. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modellere aşağıda kısaca değinilecektir.

*a)Porter Gereksinim ve Tatmin Anketi,* bu ölçek Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow’un teorisine göre, insan öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri)üzerinde durur. Daha sonra da diğer ihtiyaçlarının (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter’ a göre işgören mevcut koşullar ile ideal olarak kabul ettiği koşullar arasında bir ilişki kurmakta ve bu şekilde tatmin düzeyi oluşmaktadır (Strawser, 2000).

b) *Yüz Çizelgesi*, Kunin'in tarafından 1955 yılında geliştirilen bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek sorulara yanıt vermektedir.

c) *İş Tanımlama Endeksi*, Sıklıkla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır (Barrows ve Wesson, 2000).

d) *Minnesota Doyum Anketi*, Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanan koşullarla iş tatmini ilişkilendirilmektedir (Fraze ve Ritz, 2000).

Görüldüğü üzere modeller birbirinden farklı ve bağımsızdır. Ayrıca yine bu modellerden bağımsız değişik modellerde kullanılmaktadır. Kısaca iş doyumunu ölçen tek bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Araştırmacıların üzerinde çalıştıkları konu ve kitleye en uygun yöntemi belirleyebilmektedirler.

### **3.6. İç Girişimciliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi**

İşin ve işyerinin bireylerin yaşamının çok önemli bir parçası haline geldiği yadsınamaz bir gerçektir. İşyeri hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması açısından bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. Buradan hareketle, çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, basit olarak çalışanların işlerini sevme derecesi şeklinde tanımlanabilecek iş tatmini üzerine birçok bilim dalında çalışmalar yapılmıştır. Bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkiler. İşyerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi işten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindedir.

Bugünün iş dünyasında yenilikçi ve yaratıcı olma zorunluluğu var. Kuruluşta ki tüm çalışanların birlikte ileriye dönük yeni bir bakış açısı oluşturmaları gerekmekte. Bunun için bugünün iş yapma yöntemleri sorgulanıp sürekli yenilikçi yaklaşımlar değerlendirilmeli. Bu nedenle işyerleri çalışanlarını geliştirici ve teşvik edici bir ortam

sağlayarak onları başarılı iş sonuçlarına ulaşmaları için öğrenmeye açık, bağımsız düşünmeyi öğrenen, bilinçli ve çevresine de yararlı katkılarda bulunan bireyler olarak yetiştirme gayreti içinde olmak durumundadırlar. Çalışanların karar verebilme yetkinliği arttıkça verimlilikleri de artıyor. İş yapan ve sürekli gelişmeyi tasarlayan elemanlara o işi kendi yöntemleri ile yapma fırsatını tanımak önem arz etmektedir.

İç girişimciliğin firmanın sunduğu olanaklara bağlı olduğunu savunan yazarlar bile, iş fırsatları konusunda güçlü sezgilere sahip ve kendi başına eyleme geçmeye hazır olan bireylerin önemini inkar etmez. Firmaların, çalışanların kişilik özelliklerini objektif bir biçimde değerlendirmeleri ve yenilikçilik potansiyelini teşhis etmelerinin önemi açıktır. Araştırmacılar her bireyin yaratıcılık potansiyeline sahip olduğunda birleşiyorlar. Hemen hemen herkesin içinde bir parça girişimcilik gizlidir. Çoğu zaman bir çalışanın iç girişimciye dönüşmesi için kısa bir eğitim yeterlidir. İçgirişimciler başarılarından ve başarısızlıklarından ders alırlar ve öğrendiklerini işe uygularlar. İç girişimciler özellikle teknik konularda iyi eğitim görmüşlerdir ve kendi kendilerine hedef koyar, kendi kararlarıyla inisiyatif alırlar. İç girişimcilerin ortak özelliği, yenilik yapma yetkisini ve gücünü kazanmak ve kullanmak için çaba gösterme ihtiyaçlarıdır. Yarar sağlayacağına inandıkları eylemleri yapabilmeleri için fırsat ve yetki verildiğinde, kurumsal problemleri çözmek için adanmışlık sergilerler. Firma ile ilgili olumlu algı, çalışanın tüm potansiyelini yeni iş fırsatları yaratmak için kullanmasına neden olur ([www.baltas-baltas.com](http://www.baltas-baltas.com)). Bu noktada kendisine bu fırsatların verildiği bir firma iklimini algılayan bireyin hem yaratıcılığı hem de iş tatmin düzeyi artış gösterecektir. Bunun için ise, hem firma yapısının hem yönetim kademesinin desteğinin olması gerekmektedir. Kişi ne kadar girişimci olursa olsun kendisine bu yeteneğini kullanma imkanı tanımayan hantal organizasyon yapılarında iç girişimciliğin ortaya çıkması ve gelişmesi beklenemez.

Çalışana işi ile ilgili yetki verilmesi, onun özerklik sahibi olması iş tatminini artırıcı etki yapmaktadır (Blanchflower and Oswald, 1998; Hundley, 2001; Kawaguchi, 2002; akt, Frey and benz, 2003). İşin sağladığı özgürlük ve kişinin işinin patronu olma fırsatını yakalaması kişinin işinde daha mutlu olmasını sağlıyor (Benz and Frey, 2003). Sosyal bilimlerde yapılan birçok çalışmada otonomi batı kültürünün bireyci özelliğinin bir uzantısı olarak görülmüş ve Asya kültürü gibi toplumcu kültürlerle ilişkilendirilmemiştir (Iyengar and Lepper, 1999; Schwartz, 2000; Markes and

Kitayama, 1991; akt, Benz and Frey, 2003). Ancak Benz ve Frey tarafında 2003' te 23 ülkeyi kapsayan bir çalışma yapılmış ve bu çalışmanın bulgularına göre otonomi sadece batı kültüründe değil aynı zamanda Asya kültüründe de iş tatmini sağlayıcı bir unsur olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaya göre işini sahiplenenlerin ve otonomi sahibi olanların olmayanlara göre daha fazla iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca yine bu çalışmaya göre kendi işinin patronu olma imkanı verilenler yüksek ücret ve daha az süreli çalışmayı tercih etmek yerine otonomiyi tercih etmektedirler ve bu kişiler hiyerarşiden ziyade bağımsızlığı istiyorlar. Özellikle Asya kültüründeki otoriteye saygı anlayışından dolayı otonomi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin zayıf olması beklenir; ancak bu çalışmada hem Avrupa hem de Asya ülkelerinde iş tatmini ile otonomi arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Benz and Frey, 2003).



## **BÖLÜM 4. SAKARYA İLİNDE İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDAKİ İÇ GİRİŞİMCİLİK YAPISI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İçinde yaşadığımız küresel rekabet şartlarında iş başarıları ekip çalışmaları ve bağımsız düşünme ile gerçekleştirilebiliyor. Bu nedenlerle firmaların çalışanlarını geliştirici ve teşvik edici bir ortam sağlamaları önem arz etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde tüm çalışanlarının öğrenmeye açık, bağımsız düşünebilen ve yaratıcı bireyler olarak faaliyet gösterdiği iç girişimci yapıdaki organizasyonların başarı şanslarının daha fazla olacağı söylenebilir. Kısaca varolan bir organizasyondaki girişimcilik olarak tanımlanan iç girişimciliğin hem çalışanlar açısından hem de firma açısından olumlu sonuçlar doğuracağı açıktır. Tüm bu unsurlar çerçevesinde bu çalışmanın amacı, iç girişimciliği yenilikçilik/inovasyon çerçevesinde değerlendirmek ve iç girişimci yapıların oluşmasına etki eden unsurların neler olduğunu ve firma başarısında iç girişimciliğin nasıl bir etkiye sahip olduğu ortaya koymaya çalışmaktır. Ayrıca bu çalışmada iç girişimcilik kavramı tüm yönleriyle açıklanmaya ve iç girişimciliğe etki eden örgütsel ve çevresel faktörler belirlemeye çalışılacaktır. Son olarak ta iç girişimciliğin çalışan tatmini sağlama noktasındaki etkilerini analiz etmek ve iş tatmini ile iç girişimcilik uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır.

### **4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler**

#### **4.2.1. Araştırma Soruları**

1. İç girişimciliğin iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?
2. İç girişimci bir yapı oluşturmada etkili olan unsurlar nelerdir.
3. Firma büyüklüğü iç girişimci uygulamalarda belirleyici etkiye sahip midir?
4. İç girişimcilik rekabet üstünlüğü sağlamada etkili midir?
5. Kurumda bulunulan pozisyon ile işten tatmin olma arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6. Çalışma yılına göre işten tatmin olama farklılık gösterir mi?

#### 4.2.2. Hipotezler

İç girişimciliğin ortaya çıkmasına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Firmaların çevresindeki değişimler, yoğun rekabet, tüketici beklentilerindeki değişimler, sektörün yapısında ortaya çıkan değişimler kısacası örgütün dış çevresinin sahip olduğu özellikler iç girişimci uygulamalara etki edebilmektedir (Antoncic, 2007, Zahra, 1993, Hornsby ve diğ, 1993). Bu bilgiler ışığında araştırmamızın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur

**H1:** Organizasyonun dış çevresinin sahip olduğu özellikler firmaların iç girişimcilik seviyesine etki etmektedir.

İç girişimciliğin firma içinde yerleşmesinde ve başarısında belirleyici olarak görülen organizasyonel özellikler genel olarak, iletişim, biçimsel kontrol, çevreyi izleme yoğunluğu, organizasyonel ve yönetsel destek ve organizasyonel değerlerdir (Hornsby ve diğ, 1993). Yoğun bir biçimde yapılan çevresel taramalar iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Antoncic, 2007). Bunu yanı sıra organizasyonlarda personeli güçlendirmenin ve bilgi paylaşımının bir aracı olarak ileri sürülen açık iletişim de kurumsal yenilikçilik için kritik öneme sahiptir (Antoncic, 2004). Tüm bunların içinde beklide en önemli unsur yönetim sistemidir. Yönetim sistemi çalışanların becerilerini geliştirecek nitelikte olmalıdır ki bu sayede müşteriye ulaşmak ve hizmet üstünlüğü sağlamak mümkün olabilsin (Ruzzier at al.,2006). Bu bilgiler doğrultusunda araştırmadaki ikinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H2:** Organizasyon içi unsurlar firmalarda iç girişimciliğin ortaya çıkmasına etki eder

Çalışana işi ile ilgili yetki verilmesi, onun otonomi sahibi olması iş tatminini artırıcı etki yapmaktadır (Blanchflower and Oswald, 1998; Hundley, 2001; Kawaguchi, 2002; akt, Frey and Benz, 2003). İşin sağladığı özgürlük ve kişinin işinin patronu olma fırsatını yakalaması kişinin işinde daha mutlu olmasını sağlıyor (Benz and Frey, 2003). Esnek yapılaşmalar, grup çalışmalarının teşvik edilmesi ve özellikle inovatif yapılar iş tatminini artırıcı etki yapmaktadır (Bauer, 2000). Bu bilgilerden yola çıkarak araştırmamızın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**H3:** İç girişimcilik boyutları (yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik, stratejik yenilik, risk alma, özerklik) ve çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır

Literatürde inovasyon ve girişimcilik süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların üzerinde durduğu üç unsur vardır. Bunlar, girişimci davranış, girişimci vizyon ve girişimci hareket/faaliyettir (Ireland et al., 2001; Rohtwell, 1992, akt, Fatzean,2005). Girişimcinin hem finansal hem finansal olmayan amaçları vardır. Para kazanmanın yanında başarı ihtiyacı duyma ve bunu tatmin etme amacı da vardır. Başarı ihtiyacı yüksek olan girişimci para kazanmaktan daha çok özerklik arayan ve değişim odaklı kişidir. Girişimci risk alan ve yeni fırsatları kovalayan davranışlarda bulunur (Ensly et al., 2000; Jacakson and Rotkey, 1994; Shaver and Scott, 1991; akt, McFatzean, 2005). Bird ve Jelinek (1998)' e göre ise girişimsel hareket, yeni potansiyel fırsatları değerlendirme adına başkalarının hareketlerini etkileyebilme ve onların her gün biraz daha inovasyon odaklı düşünme ve hareket etme yeteneği kazanmalarını sağlamadır. Bu bilgilerden hareketle dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

**H4:** Organizasyondaki iç girişimci uygulamalarla yenilikçilik/inovasyon arasında bir ilişki vardır

Organizasyonun desteğinin varlığı fırsatların belirlenmesi için çalışanların eğitimi ve gerekli kaynaklara erişebilmek açısından iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilemektedir (Antoncic, 2000). Kaynaklara ulaşmak için yönetimce sağlanacak destek firmalardaki girişimcilik faaliyetlerini de destekleyici önemli bir çaba olacaktır (Covin ve Slevin, 1991). Bu bilgi ışığında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur.

**H5:** İç Girişimcilik ile Organizasyonel ve Yönetimsel Destek Arasında Bir İlişki Vardır

İç girişimcilik literatürü incelendiğinde bir firmada iç girişimcilik uygulamalarının ortaya çıkabilmesi için kuruluşunun üzerinden en az 5 yıl geçmiş olması ve bu suretle kurulumunu tamamlamış olması gerektiğine vurgu yapılır. Kurulumunu tamamlamış olan firmaların yönetim uygulamalarını oturttuğu ve bunun haricinde hem kurumun hem de çalışanların menfaatleri en üst seviyeye çıkaracak uygulamalara ağırlık verdiği

ve bu suretle rekabet edilebilirliği artırdığı ileri sürülür. Literatürdeki bu bilgiler ışığında altıncı hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

**H6: Firmanın Yaşına Göre İç Girişimcilik Eğilimi Farklılık Gösterir**

Bir firmada iç girişimci uygulamaların ortaya çıkabilmesi için gerekli olan kısıtlardan biride firmada çalışan sayısı diğer bir ifade ile firma büyüklüğüdür. Girişimcilik yazınında büyük firmaların küçük firmalara oranla daha fazla rekabetçi, yenilikçi ve risk alma eğilimli yani kısacası daha fazla iç girişimci olduğuna vurgu yapılmaktadır. Büyük ölçekli firmalar çalışanlarını yenilikçi projelere katmakta, risk almak için onları cesaretlendirmekte ve bu amaçla geliştirme programları uygulamaktadırlar. Tüm bu unsurlar ise firmada iç girişimcilik eğilimleri artırmaktadır. Tüm bu söylenenlerden sonra test edilmek amacıyla aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur.

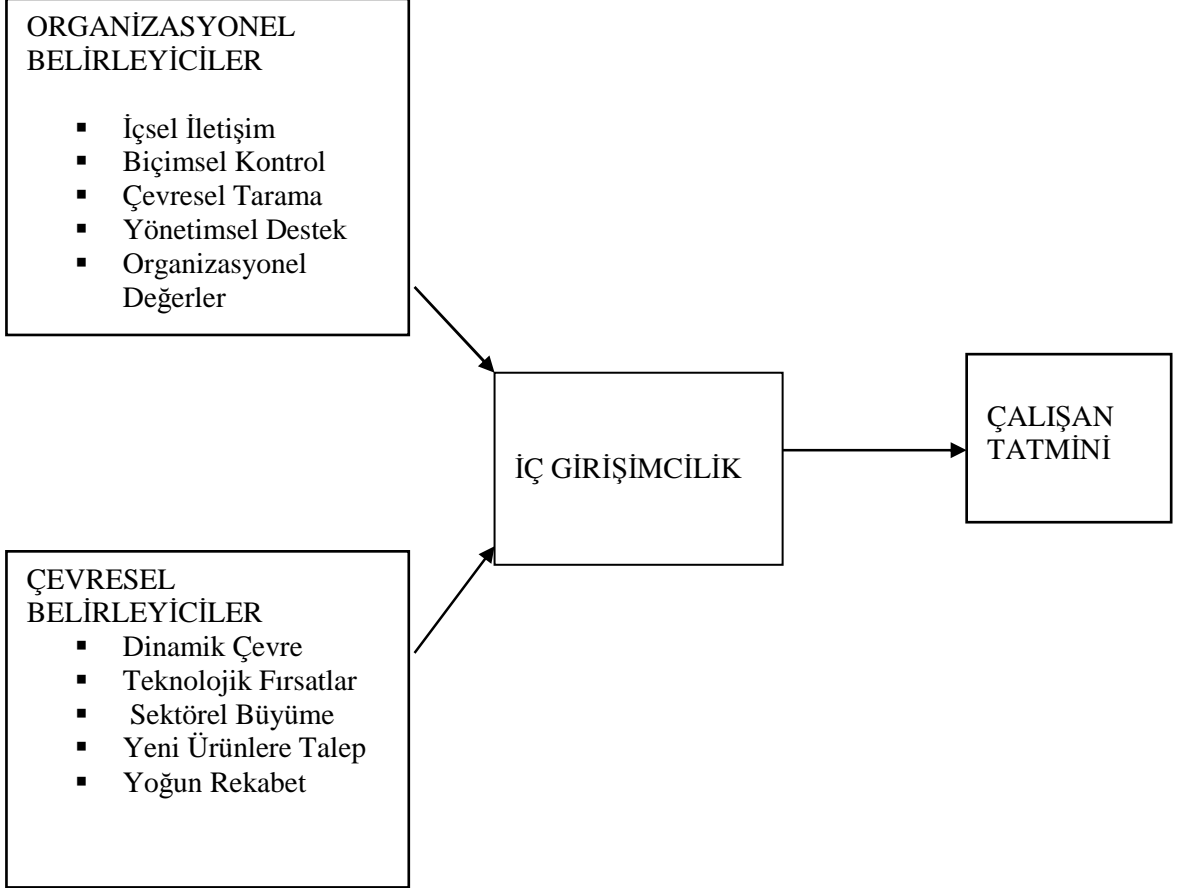
**H7: Çalışan Sayısı İle Firmaların İç Girişimcilik Eğilimi Arasında Bir Farklılık Vardır**

Dışa açık ekonomik faaliyet sürdüren firmalar rekabet üstünlüğünü sağlamak ve bunu devam ettirmek için yenilikçi davranmak zorundadırlar (Hadjimanolis, 2000; Forrest, 1990). İlgili literatür incelendiğinde ihracat oranlarının iç girişimcilik eğilimi üzerinde etkili olduğu ve ihracat yapan firmaların yapmayanlara oranla daha fazla iç girişimcilik özelliği taşıdığı ileri sürülmektedir. Bu bilgiler ışığında test edilmek amacı ile aşağıdaki hipotezimiz oluşturulmuştur.

**H8: Firmaların İhracat Oranları İle İç Girişimcilik Eğilimleri Arasında Bir Farklılık Vardır**

Bu hipotezler ve araştırma soruları ışığında iç girişimcilik ile ilgili bu çalışma için oluşturulan araştırma modelini aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz.

**Şekil 2.** Araştırma için oluşturulan iç Girişimcilik ölçüm modeli



### 4.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanması amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Konu ile ilgili literatür incelenmiş daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak standardize bir iç girişimcilik anket oluşturulmuştur. Faktör analizleri ve güvenilirlik testleri yapılmış olan bu anketlerden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan anket için ön bir pilot çalışma yapılmış ve buradan elde edilen sonuçlar ışığında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Pilot çalışma için yönetim kademesinde çalışan 38 kişi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışmada da Sakarya ilinde faaliyet gösteren ve çalışmanın ana kütlesi içinde yer alan ve durum hasebiyle örnek kütleyi en iyi temsil edebilecek olan imalat sanayisi çalışma alanı olarak seçilmiştir. Pilot çalışma sonunda anketin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak anket üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Anketin birinci kısmında 5' li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş ve iç girişimciliğe etki eden çevresel (iç/dış) belirleyiciler, inovasyon ve iç girişimcilik ilişkisi, iç girişimcilik ve iş tatmini ilişkisini ölçmeye yarayan toplam 71 soru mevcuttur. Bu kısmında firmanın iç girişimcilik eğilimi üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen çevresel özelliklerle ilgili temel boyutlara (çevresel dinamizm, teknolojik fırsatlar, sektörel büyüme, yeni ürünlere olan talep ve rekabetin yoğunluğu) yer verilmiştir. Bu boyutlarla ilgili değişkenler Jarna ve Kaisu tarafından 2005 yılında Finlandiya' da yapılan "How about measuring intrapreneurship" adlı çalışmanın ölçeği, Fitzsimmons, Douglas, Antotcic and Hisrich tarafından 2005 yılında Avusturalya'da yapılan "Intrapreneurship in Australian Firms" adlı çalışmanın ölçeği, Kuratko, Montagno and Hornsby tarafından 1990 yılında yapılan "Developing an intrapreneurial assesment instrument for an effective corporate entrepreniurial environment" adlı çalışmanın ölçeği, 2007 yılında Antoncic tarafından Slovenya ve Amerika' da yapılan "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study" adlı çalışmanın ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur.

Organizasyonun iç girişimcilik eğilimi göstermesine etki eden dış çevre özelliklerinin yanında iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen örgütsel özellikleri ölçmeye yönelik soruların yer aldığı bu bölümde, "içsel iletişim", "biçimsel kontrol", "çevresel tarama ", "organizasyonel ve yönetsel destek" ve "organizasyonel

değerler” şeklinde belli faktörlere ayrılan iç çevre özelliklerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu boyutlarla ilgili sorular, Antoncic tarafından 2001 yılında yapılan “Organizational process in intrapreneurship: a conceptual integration” adlı çalışmanın ölçeği ve Erich Rule ve diğerleri tarafından 1988 yılında yapılan” Fostering intrapreneurship: The new competitive edge” adlı çalışmaların ölçekleri, Antoncic and Hisrich tarafından 2003 yılında yapılan ve iç girişimciliğin boyutlarını tanımlayan “Clarifying the intrapreneurship concept” adlı çalışmanın ölçeği ve Zimmerer and Marcus tarafından Fortune 500 firmalarının üzerine yapılan “A Longitudinal study of the impact of intrapreneurial programs in Fortune 500 firms” adlı çalışmanın ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur.

Son olarak ta tatmin boyutunu ölçmeye yönelik olarak oluşturulan soruların yer aldığı kısım gelmektedir. Bu bölümde çalışan tatminini ölçmeye yönelik sorular, Benz ve Frey tarafından 2003 yılında yapılan” The value of autonomy: evidence from the self employed in 23 countries” adlı çalışmanın ölçeği, Graaf tarafından 2005 yılında Hollanda’ da yapılan “Anatomy of job satisfaction and the role of contingent employment contracts” adlı çalışmanın ölçeği, Adler ve Nat tarafından 1985 yılında yapılan” Job Characteristics and Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence” adlı çalışmanın ölçeği ve Ağca tarafından 2005 yılında Denizli tekstil sektöründe girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik yapılan doktora tezinin ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur.

Oluşturulan bu ölçekteki organizasyonel faktörlere ait toplam 23, çevresel faktörlere ait toplam 13, çalışan tatminine ait toplam 14 soru, yenilikçilik boyutu ile ilgili 3, yeni iş girişimleri başlatma ile ilgili 3, kendini yenileme boyutu ile ilgili 3, risk alma ile ilgili 4, rekabetçi girişkenlik ile ilgili 4 soru, proaktiflik boyutu ile ilgili 1 soru ve özerklik boyutu ile ilgili toplam 3 soru yer almaktadır.

Anketin ikinci kısmında ise çalışma yapılan firmaların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 9 soru yer almaktadır.

Araştırmanın hedef kitlesi seçilirken örnekleme alınan firmaların çalışan sayısının en az 50 olması, kuruluşunu tamamlamış ve iç girişimci uygulamalara zemin oluşturabilecek yapıda olabilecek en az 5 yıllık geçmişi olması ve imalat sanayinde faaliyet göstermesi gibi bazı kriterler esas alınmıştır. Araştırma kapsamında ana kitleyi Adapazarı Ticaret

ve Sanayi Odasına kayıtlı KOBİ niteliğindeki oluşturmaktadır KOBİ' lere yönelik yapılmış birçok farklı tanımlamaların varlığı dikkate alınarak bu çalışma kapsamında karmaşayı önlemek amacı ile KOSGEB'in KOBİ tanımının kullanımı tercih edilmiştir (1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli, 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli). Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odasından elde edilen bilgilere göre odaya kayıtlı toplam 686 firma bulunmaktadır. Yukarıda sayılan özellikleri taşıyan (ihracat yapan, çalışan sayısı en az 50 olan ve kuruluşu üzerinden en az 5 yıl geçmiş olan) firma sayısı ise 76 dır. Adapazarı'nda faaliyet gösteren ancak sanayi farklı illerdeki sanayi odalarına kayıtlı firmalar evreni daraltmak adına araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmanın örneklemini ise bu ana kitleden tesadüfi olarak seçilen 33 firma içerisindeki yönetim kademesinde çalışan 871 kişi oluşturmaktadır. Örnekleme dağıtılan toplam anket sayısı 538 dır. Geri dönen anket sayısı ise 340 dir. Yani cevaplanma oranı %63 dür.

Anketler ilgili kişilere gönderilmeden önce araştırmacı tarafından telefonla kendilerine ulaşılmış ve randevu talep edilmiştir. Randevu talebini kabul eden firmaların yönetim kademesi çalışanları ve beyaz yakalı çalışanlarına anketler elden dağıtılmıştır ve yine bizzat geri alınmıştır. Elde edilen anketlerden sağlıklı olmayanları elenmiş geri kalanları SPSS ortamında analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın örneklemine ilişkin verilere aşağıda değinilecektir.

Çevresel değişimlere olan duyarlılığı dikkate alınarak imalat sanayi hedef kitle olarak seçilmiştir. Bu sektördeki firmalar, gerek rakipleri gerekse müşterileri itibariyle de oldukça dinamik bir pazarda faaliyet göstermektedirler. Bundan dolayı bu sektörde ayakta kalmak ancak sürdürülebilir rekabet avantajlarıyla mümkün olmaktadır. Bu pazar, ürün yeniliklerine, ürün maliyetlerine, kaliteye ve çabuk hareket etmeye oldukça duyarlıdır. Kısaca bu sektörde ancak girişimcilik seviyesi yüksek olan firmalar başarılı olabilmektedir (Ağca, 2005).



**Tablo 10. Sakarya İlinde İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Sektörel Dağılımı**

|          | Gıda Ürünleri | Tekstil | Makine İmalatı | Orman Ürünleri | Metal-Çelik | Petro-Kimya | Elektrik | Taşıt Araçları | Yapı İnşaat | Diğer | Toplam       |
|----------|---------------|---------|----------------|----------------|-------------|-------------|----------|----------------|-------------|-------|--------------|
| <b>A</b> | 227           | 63      | 66             | 73             | 52          | 56          | 18       | 63             | 68          | 9     | <b>686</b>   |
| <b>%</b> | 33.1          | 9.2     | 9.6            | 10.6           | 7.6         | 8.2         | 2.6      | 9.2            | 9.9         | 1.3   |              |
| <b>Ç</b> | 6615          | 3651    | 1865           | 1558           | 1414        | 1596        | 682      | 7947           | 1514        | 5679  |              |
| <b>%</b> | 24.6          | 13.6    | 6.9            | 5.8            | 5.3         | 5.9         | 2.5      | 29.6           | 5.6         | 0.2   | <b>32521</b> |

**A:** Adet **Ç:** Çalışan

#### **4.4. Araştırma Kısıtları**

Araştırmanın en büyük kısıtlarından biri belki de, hemen hemen tüm anket çalışmalarında karşılaşılan, hedef kitleye ulaşma ve veri toplamada yaşanan sıkıntılardır. Hazırlanmış olan anketin hedef kitlesi Sakarya ili imalat sanayi firmalarında ki yönetim kademesi çalışanlarının zaman ayırma konusundaki tutucu tavırları ve bilgi paylaşımı noktasındaki kısıtlayıcılıkları anketi kısıtlayan en önemli unsurlardandır. Oluşturulmuş olan anketin hedef kitleye ulaştırılması ve cevaplanmasının sağlanarak tekrar geri alınması sürecindeki zaman kısıtı diğer bir önemli unsurdur. Anketlerin cevaplanmasının sağlanması için üst yönetimden izin alınması sürecindeki aksaklıklar ve yukarıda da bahsedildiği gibi bilgi paylaşımı noktasındaki çekinceler nedeni ile anketlerin dağıtılmasında ve geri alınmasında harcanan zaman önemli bir kısıtlayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işten çıkarmaların veya geçici iş bırakmaların yaşandığı bir kriz döneminde firmaların araştırmaya sıcak bakmamaları ve randevu taleplerini geri çevirmeleri veri toplamayı sınırlayan bir diğer etkidir. Araştırmanın diğer önemli kısıtı, zaman ve maliyet kriterlerine bağlı olarak çalışmanın sadece Sakarya ilinde ve dar sayılabilecek bir örneklem çerçevesinde yapılmış olmasıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarına dayalı olarak, iç girişimcilik ve bunun etkileri ile ilgili, Türkiye çapındaki tüm firmalara yönelik genelleme yapılması söz konusu değildir.

#### 4.5. Bulgular

**Tablo 11. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bilgiler**

| Firma     | Top.Çal. | B.Yak.Çal. | Faaliyet Yılı | İhracat (%) | Firma     | Top.Çal. | B.Yak.Çal. | Faaliyet Yılı | İhracat (%) |
|-----------|----------|------------|---------------|-------------|-----------|----------|------------|---------------|-------------|
| <b>1</b>  | 162      | 20         | 10-14         | 20-40       | <b>17</b> | 220      | 30         | 15-19         | 20 den az   |
| <b>2</b>  | 110      | 25         | 20 üstü       | 20 den az   | <b>18</b> | 256      | 34         | 10-14         | 21-40       |
| <b>3</b>  | 249      | 33         | 10 üstü       | 20 den az   | <b>19</b> | 557      | 112        | 20 üstü       | 41-60       |
| <b>4</b>  | 140      | 13         | 10 üstü       | 20 den az   | <b>20</b> | 250      | 25         | 15-19         | yok         |
| <b>5</b>  | 66       | 29         | 6 üstü        | 20 den az   | <b>21</b> | 149      | 22         | 5 üstü        | 20 den az   |
| <b>6</b>  | 104      | 30         | 20 üstü       | yok         | <b>22</b> | 77       | 14         | 15-19         | yok         |
| <b>7</b>  | 163      | 35         | 10-14         | yok         | <b>23</b> | 120      | 23         | 5 üstü        | 20 den az   |
| <b>8</b>  | 58       | 14         | 10 üstü       | 20 den az   | <b>24</b> | 114      | 17         | 15-19         | 20 den az   |
| <b>9</b>  | 114      | 32         | 10-14         | 20 den az   | <b>25</b> | 119      | 21         | 20 üstü       | 21-40       |
| <b>10</b> | 119      | 28         | 20 üstü       | 20-40       | <b>26</b> | 127      | 24         | 15-19         | 20 den az   |
| <b>11</b> | 57       | 16         | 5 üstü        | yok         | <b>27</b> | 57       | 11         | 20 üstü       | 20 den az   |
| <b>12</b> | 299      | 35         | 10-14         | 20-40       | <b>28</b> | 63       | 10         | 20 üstü       | yok         |
| <b>13</b> | 100      | 25         | 10-14         | 20 den az   | <b>29</b> | 66       | 14         | 5 üstü        | yok         |
| <b>14</b> | 218      | 31         | 10-14         | 20-40       | <b>30</b> | 900      | 104        | 15-19         | 20 den az   |
| <b>15</b> | 245      | 48         | 20 üstü       | 20-40       | <b>31</b> | 63       | 12         | 5 yıl üstü    | 20 den az   |
| <b>16</b> | 400      | 100        | 15-19         | 41-60       | <b>32</b> | 77       | 18         | 15-19         | 20 den az   |

Örneklemedeki toplam çalışan sayısı 5569 dur. Bunun içindeki beyaz yakalı çalışan sayısı ise, 935 tir. Örnekleme dağıtılan toplam anket sayısı 538 ve sağlıklı olarak geri dönen anket sayısı 340 tır. Yani anketin cevaplanma oranı% 63 tür.

**Tablo 12. Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılım Tablosu**

|                | İfadeler     | Frekans | %    |                           | İfadeler           | Frekans  | %    |
|----------------|--------------|---------|------|---------------------------|--------------------|----------|------|
| Firma Yaşı     | 5 ten az     | 15      | 4,6  | Çalışan Sayısı            | 50-100             | 43       | 12,9 |
|                | 5-9          | 84      | 25,5 |                           | 101-250            | 87       | 26,1 |
|                | 10-14        | 61      | 18,5 |                           | 251-500            | 115      | 34,5 |
|                | 15-19        | 79      | 24,0 |                           | 500+               | 85       | 25,5 |
|                | 20+          | 90      | 27,4 |                           | Bulunulan Pozisyon | Yönetici | 161  |
|                |              |         |      | Çalışan                   |                    | 173      | 51,8 |
| İhracat Geliri | yok          | 103     | 32,9 | Çalışan Sayısındaki Artış | %0-                | 19       | 6,5  |
|                | % 20 den azı | 76      | 24,3 |                           | %0 -%5             | 75       | 25,8 |
|                | %20-%40      | 60      | 19,2 |                           | %6- %10            | 114      | 39,2 |
|                | %41-%60      | 49      | 15,7 |                           | %11 -%20           | 60       | 20,6 |
|                | %61 +        | 25      | 8,0  |                           | %21 +              | 23       | 7,9  |
| Çalışma Süresi | 1 yıldan az  | 43      | 13,0 | Yaş                       | 21 -               | 10       | 3,0  |
|                | 1-5 yıl      | 176     | 53,0 |                           | 21-30              | 144      | 42,9 |
|                | 6-10 yıl     | 91      | 27,4 |                           | 31-40              | 142      | 42,3 |
|                | 11-20 yıl    | 21      | 6,3  |                           | 41-50              | 32       | 9,5  |
|                | 21 ve üstü   | 1       | ,3   |                           | 51 +               | 8        | 2,4  |
| Cinsiyet       | Bayan        | 166     | 34,9 | Medeni Durum              | Evli               | 210      | 63   |
|                | Erkek        | 215     | 64,8 |                           | Bekar              | 124      | 37   |

Araştırma yapılan firmaların demografik özellikleri incelendiğinde %27'sinin 20 ve üzeri yıldır faaliyet gösterdiği, %34'ünün 250 den fazla çalışana sahip olduğu, yaklaşık %70'inin ihracat gelirine sahip olduğu, çalışan sayısındaki artışın %40'lık bir oranla %6 ile %10 arasında olduğu, 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların sayısının anketi cevaplayanların %53'ünü oluşturduğu ve anketi cevaplayanların yaklaşık %80'inin 20 ile 40 arası bir yaşta yer aldığı görülmektedir. Ayrıca anketi cevaplayanların %63'ü evli, %65'i erkek ve %48'i yöneticidir.

#### **4.5.1. Güvenilirlik Analizi**

Teorik ya da uygulamalı çalışmalarda güvenilirlik önemli bir konudur. Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Bayram, 2004:127). Güvenilirliğin belirlenmesinde; alfa yöntemi (alpha-cronbach), ikiye ayırma yöntemi (split – half), Guttman yöntemi ve paralel formlar yöntemi gibi değişik yöntemler kullanılabilir. Güvenilirlik yöntemleri içerisinde en çok kullanım alanına sahip olan yöntem alfa yöntemidir. 1951 yılında Cronbach tarafından geliştirilen bu yöntem “cronbach- $\alpha$ ” ya da “standardize item  $\alpha$ ” olarak da adlandırılır. Alfa katsayısı, anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Güvenilirlik katsayıları 0.00 ile 1.00 arasında değişen değerleri almaktadır. Başka bir ifadeyle güvenilirlik katsayısı 0'a yaklaştıkça güvenilirlik düşmekte 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik yükselmektedir (Fırat, 1999: 32)Nunally (1978)'de belirttiği gibi bu oranın 70 ve üstünde bir sayı çıkması değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiğini gösterir

**Tablo13. Temel Boyutlara Ait Güvenilirlik Analizi**

| <b>ÇEVRESEL ÖZELLİKLER</b><br>Alpha Katsayısı: <b>0,7002</b> |                                      | <b>ORGANİZASYONEL ÖZELLİKLER</b><br>Alpha Katsayısı: <b>0,8503</b> |                                      | <b>İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI</b><br>Alpha Katsayısı: <b>0,8861</b> |                                      | <b>ÇALIŞAN ve MÜŞTERİ TATMİNİ</b><br>Alpha Katsayısı: <b>0,8620</b> |                                      |
|--|--------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Soru No  | Değişken Silindiğinde Alfa Katsayısı | Soru No  | Değişken Silindiğinde Alfa Katsayısı | Soru No  | Değişken Silindiğinde Alfa Katsayısı | Soru No   | Değişken Silindiğinde Alfa Katsayısı |
| ÇEV1   | 0,6897                               | ORG1   | 0,8436                               | İÇGİR1   | 0,8806                               | Ç.TAT   | 0,8551                               |
| ÇEV2   | 0,7092                               | ORG2   | 0,8401                               | İÇGİR2   | 0,8773                               | Ç.TAT   | 0,8518                               |
| ÇEV3   | 0,7004                               | ORG3   | 0,8437                               | İÇGİR3   | 0,8771                               | Ç.TAT   | 0,8546                               |
| ÇEV4   | 0,6923                               | ORG4   | 0,8400                               | İÇGİR4   | 0,8798                               | Ç.TAT   | 0,8527                               |
| ÇEV5   | 0,6808                               | ORG5   | 0,8453                               | İÇGİR5   | 0,8824                               | Ç.TAT   | 0,8591                               |
| ÇEV6   | 0,7124                               | ORG6   | 0,8583                               | İÇGİR6   | 0,8822                               | Ç.TAT   | 0,8603                               |
| ÇEV7   | 0,6974                               | ORG7   | 0,8535                               | İÇGİR7   | 0,8814                               | Ç.TAT   | 0,8571                               |
| ÇEV8   | 0,6867                               | ORG8   | 0,8479                               | İÇGİR8   | 0,8795                               | Ç.TAT   | 0,8582                               |
| ÇEV9   | 0,7044                               | ORG9   | 0,8436                               | İÇGİR9   | 0,8766                               | Ç.TAT   | 0,8565                               |
| ÇEV10  | 0,6928                               | ORG10  | 0,8425                               | İÇGİR10  | 0,8793                               | Ç.TAT   | 0,8584                               |
| ÇEV11  | 0,7136                               | ORG11  | 0,8409                               | İÇGİR11  | 0,8880                               | Ç.TAT   | 0,8520                               |
| ÇEV12  | 0,7032                               | ORG12  | 0,8687                               | İÇGİR12  | 0,8762                               | Ç.TAT   | 0,8537                               |
| ÇEV13  | 0,7003                               | ORG13  | 0,8382                               | İÇGİR13  | 0,8827                               | Ç.TAT   | 0,8559                               |
|  |                                      | ORG14  | 0,8377                               | İÇGİR14  | 0,8864                               | Ç.TAT   | 0,8524                               |
|  |                                      | ORG15  | 0,8418                               | İÇGİR15  | 0,8862                               | M.TAT   | 0,8546                               |
|  |                                      | ORG16  | 0,8383                               | İÇGİR16  | 0,8845                               | M.TAT   | 0,8569                               |
|  |                                      | ORG17  | 0,8385                               | İÇGİR17  | 0,8821                               | M.TAT   | 0,8556                               |
|  |                                      | ORG18  | 0,8430                               | İÇGİR18  | 0,8773                               | M.TAT   | 0,8532                               |
|  |                                      | ORG19  | 0,8525                               | İÇGİR19  | 0,8821                               | M.TAT   | 0,8573                               |
|  |                                      | ORG20  | 0,8384                               | İÇGİR20  | 0,8741                               |   |                                      |
|  |                                      | ORG21  | 0,8399                               | İÇGİR21  | 0,8753                               |   |                                      |
|  |                                      | ORG22  | 0,8377                               |  |                                      |   |                                      |
|  |                                      | ORG23  | 0,8371                               |  |                                      |   |                                      |
| Analizden çıkarılan anket soru no                            |                                      | Analizden Çıkarılan anket soru no                                  |                                      | Analizden çıkarılan anket soru no                                  |                                      | Analizden çıkarılan anket soru no                                   |                                      |
| YOK  |                                      | YOK  |                                      | YOK  |                                      | YOK   |                                      |

Ölçekte yer alan soruların oluşturduğu temel boyutlar olan iç çevre, dış çevre, iç girişimcilik, müşteri ve çalışan tatmini ile ilgili değişkenlere ait güvenilirlik analizi sonucuna bakıldığında, anketen çıkarılan soru bulunmadığı ve çevresel özelliklere ait alfa katsayısının %70, organizasyonel özelliklere ait alfa katsayısının %85, iç girişimciliğe ait özelliklerin alfa katsayısının %88 ve müşteri ve çalışan tatminine ait özelliklerin alfa katsayısının %86 olduğu görülmektedir. Bu değerler kritik değer olarak kabul edilen % 70 sınırını aşmaktadır ve bu nedenle anketin güvenilirliği sağladığı söylenebilir.

#### 4.5.2. Faktör Analizi

Kullanılan ölçeklerin hepsi daha önceki araştırmalarda test edilmiş ve geçerlilik güvenilirlikleri kanıtlanmış değişkenlerden oluştuklarından teorik ve deneysel yönden güçlüdür. Ancak yine de anketi oluşturan değişkenlerin beklendiği gibi ilgili faktörde yer alıp almadığını test etmek amacıyla keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizin, faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) leklerine bakılmıştır. Bartlett test değeri; 2850 dir. Bu değer, 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani; ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Faktör analizinin geçerliliğini daha baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO, bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır. Bu araştırmanın KMO testi sonucu ise %83.9'dur. Bu korelasyon da ilişkinin nispeten güçlü olduğunu göstermektedir. Bu iki sonuç, faktör analizine devam etmede bir sakınca olmadığını ve verilere faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir. Aşağıdaki tabloda anket içerisinde bulunan her bir sorunun beklendiği şekilde ilgili faktörlere ayrıldığını görebilmek amacıyla, SPSS 16.0 programı kullanılarak gerçekleştirilen keşifsel (exploratory) faktör analizleri yer almaktadır.

**Tablo 14. İç Girişimciliğe Etki Eden Organizasyonel Faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi**

| İfadeler   | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| Yönetim kademeleri arasında yatay ve dikey iletişimi vardır  | ,650           |
| Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir  | ,721           |
| Çalışanların kendi aralarındaki iletişimin kalitesi yüksektir  | ,605           |
| kurumda çalışanlara faaliyetlerinin sonucu ile ilgili yeterli geri besleme verilir                       | ,590           |
| Girişimlerin gidişatıyla ilgili olarak üst yönetime yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur    | ,625           |
| Kurumda genellikle alınan kararların çoğunda biçimsel-resmi politika ve prosedürler takip edilmemektedir | ,599           |
| Kurumda her pozisyon için tanımlanmış açık ve belirgin iş tanımlarına yer verilmemektedir                | ,742           |
| Kurum içi bölümler açık bir şekilde belirlenmiştir   | ,676           |
| Rakiplerin politika ve taktikleri düzenli olarak takip edilmektedir                                      | ,588           |
| Müşterilerin beklenti ve tercihleri sürekli olarak takip edilmektedir                                    | ,682           |
| Teknolojik ve yönetsel gelişmeler güncel olarak takip edilmektedir                                       | ,670           |
| Bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir                                      | ,520           |
| Yaratıcılık ve yenilikçilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir                          | ,566           |
| Kurum eğitim ve geliştirme için fırsat sunar   | ,753           |
| Kurumda değişim fırsat olarak görülür  | ,700           |
| Kurumun vizyonu (gelecek planları) çalışanlara işlerinde rehberlik eder                                  | ,533           |
| Bu firmanın değer yargılarında çalışanlara yaklaşımda ceza yerine ödül odaklılık esastır                 | ,561           |
| Bu firmanın değer yargılarında görev odaklılık yerine birey odaklılık hakimdir                           | ,642           |
| Bu firmanın değer yargılarında katılımcılık esastır  | ,616           |
| Yönetim uygulamaları dürüstçe gerçekleştirilir   | ,572           |
| Açıklanan Toplam Varyans   | 0,62           |

İç girişimciliğe etki eden organizasyonel unsurlara ait keşifsel faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek faktör (içsel faktörler) altında toplanma görülmüştür. Toplam açıklanan varyans ise %62 dir.

**Tablo 15. İç Girişimciliğe Etki Eden Çevresel Faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi**

|   | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| Sektör yeni ürün geliştirmek için pek çok fırsat sunmaktadır.   | ,665           |
| Tüketicilerin demografik yapısı hızlı değişmektedir.  | ,612           |
| Pazardaki rakiplerin sayısındaki artış hızı yüksektir   | ,446           |
| Sektöre yönelik yapılan yasal düzenlemeler firmanın başarısını olumsuz olarak etkilemektedir                    | ,483           |
| Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişimler firmanın başarısını olumsuz olarak etkilemektedir                | ,630           |
| Rakiplerin sayısındaki değişim (artış) firmanın başarısına olumsuz etki yapmaktadır                             | ,549           |
| Bu firmanın rekabete ilişkin yaklaşımı reaktif olma yerine proaktiftir (öncü ve yön gösterici)                  | ,585           |
| Bu firma rakipleriyle işbirlikçi bir rekabet anlayışına sahiptir  | ,583           |
| Bu işletme oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimindedir  | ,643           |
| Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir | ,509           |
| Bu sektörde büyümek için yeterli fırsat mevcuttur.  | ,687           |
| Açıklanan Toplam Varyans  | ,562           |

İç girişimciliğe etki eden dış çevre özelliklerine ait keşifsel faktör analizine baktığımızda analizden çıkarılan bir soru haricinde diğer tüm soruların tek faktörde toplandığı görülmektedir. Açıklanan toplam varyans ise , %56 dır.



**Tablo 16. Çalışan Tatmini İle İlgili Keşifsel Faktör Analizi**

|   | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| Çalışanlar işlerinde kendilerin mutlu hissederler   | ,604           |
| Çalışanlar için iş değerli bir unsurdur   | ,567           |
| İş için çalışanlar değerli birer unsurdur   | ,654           |
| Kurum içinde bireylerin iş ile ilgili görevleri çeşitlidir  | ,479           |
| Çalışanların işlerini yapmalarında diğer çalışan ve yöneticiler etkili unsurlardır  | ,472           |
| Çalışanlar yaptıkları işi değerlendirebilirler  | ,638           |
| Kurum içinde yapılan iş oldukça ilginç olarak değerlendirilebilir (sıkıcı değil)  | ,451           |
| Çalışanların işleri ile ilgili karar alıp uygulama imkanına sahip olması işten tatmin sağlama açısından önemli bir unsurdur       | ,424           |
| Çalışanların başarı olasılığı yüksek olan yenilikçi projeler için risk almaya cesaretlendirilmesi iş tatminde önemli bir unsurdur | ,647           |
| Çalışanların hatalarının öğrenmek için fırsat olarak görülmesi işten tatmin sağlayıcı bir unsurdur                                | ,651           |
| İş yerindeki çalışma ortamı oldukça memnunluk vericidir   | ,492           |
| Ücret ve ödüllerin dağılımı adildir   | ,666           |
| Kurum içindeki kariyer gelişim sistemi memnunluk vericidir  | ,696           |
| Kurumdaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri memnunluk verici düzeydedir   | ,594           |
| Açıklanan Toplam Varyans  | ,528           |

Personel tatmini ile ilgili keşifsel factor analizine baktığımızda analizden çıkarılan 2 soru harince diğer soruların tek faktör (çalışan tatmini) altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %52 dir.

**Tablo 17. Müşteri Tatmini İle İlgili Keşifsel Faktör Analizi**

|   | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| Müşteriler kurumun ürün ve hizmetlerinden memnundur                           | ,800           |
| Müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılamak zorundayız         | ,788           |
| Kurumun müşterileri ile uzun süreli ilişkiler vardır                          | ,755           |
| Müşteriler kalite-fiyat ilişkisinden memnundur                                | ,710           |
| Müşterilerin dilek ve şikayetleri mümkün olan en kısa zamanda giderilmektedir | ,684           |
| Açıklanan Toplam Varyans  | ,560           |

Müşteri tatmini ile ilgili unsurlara ait keşifsel faktör analizine baktığımızda, beklendiği tüm soruların tek faktör (müşteri tatmini) altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %56 dır.

**Tablo 18. Yenilikçilik Boyutuna Ait Keşifsel Faktör Analizi**

|   | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| Firmamızda yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır | ,856           |
| Firmamızdaki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir                                     | ,835           |
| İnovasyon (yenilikçilik) ve yaratıcılık kurum için önemli bir unsurdur  | ,652           |
| Açıklanan Toplam Varyans  | ,628           |

İç girişimciliğin yenilikçilik boyutu ile ilgili faktör incelendiğinde bu boyutu oluşturan üç sorununda beklendiği gibi tek faktörde (yenilikçilik) toplandığı ve açıklanan toplam varyansın ise %62 olduğu görülmektedir.

**Tablo 19. Yeni İş Girişimleri Başlatma Boyutuna Ait Keşifsel Faktör Analizi**

|   | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratılmaktadır | ,547           |
| Faaliyet gösterilen sektörde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır                              | ,627           |
| Faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır     | ,587           |
| Açıklanan Toplam Varyans  | ,586           |

Yeni iş girişimleri başlatma boyutuna ait faktör analizi sonucu incelendiğinde, bu faktörü oluşturan toplam üç değişkeninde beklediği gibi yeni iş girişimleri başlatma boyutunda toplandığı görülmüştür. Bu faktörün toplam açıklanan varyansı %56 dır.

**Tablo 20. Kendini Yenileme Boyutuna Ait Keşifsel Faktör Analizi**

|   | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümleri yeniden organize edilmektedir | ,814           |
| Yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır                         | ,797           |
| Faaliyet gösterilecek sektörler (endüstrileri) zaman zaman yeniden belirlenmektedir                         | ,667           |
| Açıklanan Toplam Varyans  | ,580           |

İç girişimciliğin kendini yenileme boyutu ile ilgili keşifsel faktör analizi incelendiğinde, değişkenlerin tek faktör (kendini yenileme) altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %58 dir.

**Tablo 21. Risk alma boyutuna ait keşifsel faktör analizi**

|  | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| Kurumda çalışanlar risk almak için cesaretlendirilir   | ,503           |
| Üst yönetim, çok karlı ancak yüksek riskli proje ve girişimler başlatma eğilimine yönelik güçlü bir eğilime sahiptir | ,558           |
| Açıklanan Toplam Varyans   | ,467           |

İç girişimciliğin risk alma boyutu ile ilgili keşifsel faktör analizi incelendiğinde, analizden çıkarılan bir soru hariç diğer değişkenlerin tek faktör (risk alma) altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %46 dir.

**Tablo 22. Rekabetçi Girişkenlik Boyutuna Ait Keşifsel Faktör Analizi**

|   | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| Bu firmanın rekabete ilişkin yaklaşımı reaktif olma yerine proaktiftir (öncü ve yön gösterici)                  | ,732           |
| Bu firma rakipleriyle işbirlikçi bir rekabet anlayışına sahiptir  | ,508           |
| Bu işletme oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimindedir  | ,608           |
| Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir | ,792           |
| Açıklanan Toplam Varyans  | ,659           |

Rekabetçi girişkenlik boyutuna ait keşifsel faktör analizine ait yukarıdaki tablo incelendiğinde toplam dört değişkeninde beklendiği gibi tek faktör (rekabetçi girişkenli)altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %65 tir.

**Tablo 23. Özerklik boyutuna ait keşifsel faktör analizi**

|  | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| Yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır  | ,457           |
| Kurumumda çalışanlara işleri ile ilgili mümkün olduğu kadar sorumluluk verilmektedir | ,532           |
| Kurumda çalışanların işleri ile ilgili karar alıp uygulamalarına imkan tanınmaktadır | ,703           |
| Kurumda çalışanlar risk almak için cesaretlendirilir                                 | ,639           |
| Açıklanan toplam varyans   | ,528           |

İç girişimciliğe ait özerklik boyutu incelendiğinde toplam dört değişkeninde bu faktör altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %52 dir.

#### 4.5.3. İç Girişimcilik Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 24. Yenilikçilik Boyutuna Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler   | Katılmıyorum |           | Karasızım |           | Katılıyorum  |              | Ort.        |
|--|--------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|
|  | Frekans      | %         | Frekans   | %         | Frekans      | %            |             |
| Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır    | 91           | 26.8      | 70        | 20.6      | 179          | 52.7         | 3,38        |
| Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının üzerindedir | 101          | 30        | 114       | 33.8      | 122          | 36.2         | 3,12        |
| İnovasyon kurum için önemli bir unsurdur           | 51           | 15.2      | 59        | 17.6      | 225          | 67.2         | 3,69        |
| <b>Toplam</b>                                      | <b>81</b>    | <b>24</b> | <b>81</b> | <b>24</b> | <b>175.3</b> | <b>52.03</b> | <b>3,39</b> |

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %52 lik bir kısmı 3.38 ortalama ile kurumlarında yeni ürün geliştirmeye ayrılan kaynağın artmakta olduğunu belirtmiştir. Ayrıca %67 lik bir kısmı da 3.69 ortalama ile inovasyonun kurum için önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir; ancak ar-ge harcamalarına ayrılan kaynağın sektör ortalamasının üzerinde olup olmadığı ile ilgili soruya araştırmaya katılanların %36 sı katılıyorum şeklinde cevap verse de tam bir netlik ortaya çıkmamıştır. Yenilikçilik boyutuna ait genel ortalama %52 lik bir oranla katılıyorum şeklinde ortaya çıkmıştır.

**Tablo 25.Yeni İş Girişimleri Başlatma Boyutuna Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler  | Katılmıyorum |             | Karasızım |             | Katılıyorum |             | Ort.        |
|---|--------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | Frekans      | %           | Frekans   | %           | Frekans     | %           |             |
| Sektörde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır  | 60           | 17.8        | 49        | 14.5        | 228         | 67.7        | 3.61        |
| İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratılmaktadır | 78           | 23          | 78        | 23          | 183         | 54          | 3.44        |
| Sektör dışındaki mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır  | 80           | 23.5        | 80        | 23.5        | 180         | 53          | 3.36        |
| <b>Toplam</b>   | <b>72.60</b> | <b>64.3</b> | <b>69</b> | <b>20.3</b> | <b>197</b>  | <b>58.2</b> | <b>3.47</b> |

Yeni iş girişimleri başlatma boyutuna ait ifadeler incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların yarısından fazlasının hem mevcut sektörde hem de farklı sektörlerde yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarlara girme eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Bu eğilimin ortalaması 3.47 olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 26. Stratejik Yenilik Boyutuna Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler   | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Ort. |
|--|--------------|------|------------|------|-------------|------|------|
|  | Frekans      | %    | Frekans    | %    | Frekans     | %    |      |
| Faaliyet gösterilecek sektörler zaman zaman yeniden belirlenmektedir             | 93           | 27.7 | 92         | 27.4 | 151         | 44.9 | 3.21 |
| Yenilik çabalarını artırmak için işletme birimleri yeniden organize edilmektedir | 59           | 17.6 | 63         | 18.8 | 214         | 63.7 | 3.59 |
| Yenilikçiliği artırmak için esnek yapılar oluşturulmaktadır                      | 80           | 23.6 | 79         | 23.4 | 179         | 53   | 3.38 |
| Toplam   | 77.3         | 22.9 | 78         | 23.2 | 181.33      | 53.8 | 3.39 |

Ankete katılanların yaklaşık %45 lik bir kısmı 3.21 ortalama ile faaliyet gösterilecek sektörlerin zaman zaman yeniden belirlenmesi yönünde bir eğilim gösterirken, %50 nin üzerinde ki bir kesim ise yenilikçiliği artırmak için organizasyon yapılarında değişimler yapıldığı görüşüne katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Genel eğilime baktığımızda 3.39 ortalama ile katılıyorum yönündedir.

**Tablo 27. Risk Alma Boyutuna Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler   | Katılmıyorum |             | Karasızım   |             | Katılıyorum |             | Ort.        |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | Frekans      | %           | Frekans     | %           | Frekans     | %           |             |
| Üst yönetim, çok karlı ancak yüksek riskli projeler başlatma eğilimine sahiptir. | 85           | 25.3        | 67          | 19.9        | 185         | 54.8        | 3.39        |
| Büyüme politikası öz kaynaklarla gerçekleştirilmektedir                          | 68           | 21          | 63          | 19.4        | 193         | 59.6        | 3.49        |
| Değişim fırsat olarak görülür  | 53           | 15.6        | 86          | 25.4        | 200         | 69          | 3.55        |
| Kurumda çalışanlar risk almak için cesaretlendirilir                             | 87           | 25.7        | 102         | 30.1        | 150         | 44.2        | 3.22        |
| <b>Toplam</b>  | <b>73.25</b> | <b>21.9</b> | <b>79.5</b> | <b>23.7</b> | <b>182</b>  | <b>56.9</b> | <b>3.41</b> |

İç girişimciliğin bir diğer boyutu olan risk almaya baktığımızda, çalışanların risk almak için cesaretlendirildikleri, üst yönetimin yüksek riskli ve karlı projeler başlatma eğilime sahip oldukları ve kurumun değişimleri fırsat olarak algıladığı görülmektedir. Genel eğilime baktığımızda 3.41 ortalama ile risk alma boyutuna katılma yönündedir.

**Tablo 28. Rekabetçi Girişkenlik Boyutuna Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler  | Katılmıyorum |             | Karasızım |             | Katılıyorum |             | Ort.        |
|---|--------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | Frekans      | %           | Frekans   | %           | Frekans     | %           |             |
| Bu işletme girişken rekabet eğilimindedir             | 57           | 17          | 64        | 19.1        | 214         | 63.9        | 3.62        |
| Rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışı vardır | 169          | 50.6        | 67        | 20.1        | 98          | 29.3        | 2.74        |
| İşbirlikçi rekabet anlayışı vardır                    | 86           | 25.8        | 79        | 23.7        | 168         | 50.5        | 3.27        |
| <b>Toplam</b>   | <b>104</b>   | <b>31.1</b> | <b>70</b> | <b>20.9</b> | <b>160</b>  | <b>47.9</b> | <b>3.21</b> |



Araştırmaya katılan firmaların rekabetçi girişkenlik eğilimleri incelendiğinde yoğun ve girişken bir rekabet anlayışına sahip olmalarına rağmen rakiplerin pozisyonunu bozucu bir rekabet anlayışına sahip olmadıkları hatta rakiplerle işbirlikçi bir rekabet anlayışına sahip oldukları görülmektedir. Genel ortalamaya baktığımızda ise 3,21 ortalama ve % 48’ lik bir oranla rekabetçi girişkenlik boyutuna katılıyorum şeklindedir.

**Tablo 29. Özerklik Boyutuna Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler   | Katılmıyorum |             | Kararsızım |             | Katılıyorum |             | Ort.        |
|--|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | Frekans      | %           | Frekans    | %           | Frekans     | %           |             |
| Çalışanlara işleri ile ilgili mümkün olduğu kadar sorumluluk verilmektedir   | 57           | 16.8        | 50         | 14.8        | 131         | 68.4        | 3.69        |
| Çalışanların işleri ile ilgili karar alıp uygulamalarına imkan tanınmaktadır | 70           | 20.9        | 70         | 20.9        | 195         | 58.2        | 3.48        |
| Çalışanlar risk almak için cesaretlendirilir                                 | 87           | 25.7        | 102        | 30.1        | 150         | 44.2        | 3.22        |
| Hata yapmak öğrenmek için fırsat olarak görülür                              | 100          | 29.4        | 79         | 23.2        | 161         | 47.4        | 3.22        |
| Yeniliği artırmak için esnek yapılar oluşturulmaktadır                       | 80           | 23.6        | 79         | 23.4        | 179         | 53          | 3.38        |
| <b>Toplam</b>  | <b>78.8</b>  | <b>23.2</b> | <b>76</b>  | <b>22.4</b> | <b>163</b>  | <b>54.2</b> | <b>3.39</b> |

Özerklik boyutuna ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde kurumdaki çalışanlara işleri ile ilgili karar alma serbestisinin 3,69 ortalama ile tanındığı, çalışanların risk almak için cesaretlendirdiği (3.22) ve yenilikçilik için küçük ve esnek yapılar oluşturulduğu (3.38) görülmektedir. Özerklik boyutunun genel ortalaması % 54’ lük bir oran 3,39 şeklinde katılıyorum olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 30. İç Girişimcilik Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

| <b>İç Girişimcilik Boyutları</b> | <b>Aritmetik Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Yenilikçilik                     | 3,39                      | 0,730                 |
| Yeni İş Girişimleri Başlatma     | 3,47                      | 0,729                 |
| Kendini Yenileme                 | 3,40                      | 0,690                 |
| Risk Alma                        | 3,35                      | 0,708                 |
| Proaktif Davranma                | 3,56                      | 0,749                 |
| Rekabetçi Girişkenlik            | 3,28                      | 0,654                 |
| Özerklik                         | 3,40                      | 0,713                 |
| İçgirişimcilik                   | 3,38                      | 0,592                 |

Tablo 19 da araştırmaya katılan firmaların iç girişimcilik boyutları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu boyutlar arasındaki en yüksek ortalamaya sahip iç girişimcilik boyutu 3,56'lık ortalama ve 0,75 standart sapma ile proaktif davranma boyutu yer almaktadır. En düşük ortalamaya sahip boyut ise 3,28 ortalama ve 0,65'lik bir standart sapma ile rekabetçi girişkenlik boyutudur. Ayrıca firmaların iç girişimcilik seviyesinin 5'li bir ölçekte 3,38 aralığında olduğu görülmektedir.

#### 4.5.4. İç Girişimciliğe Etki Eden Çevresel Unsurlara Ait İstatistikler

**Tablo 31. İç Girişimciliğe Etki Eden Organizasyonel Faktörlere Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler  | Katılmıyorum |             | Karasızım   |             | Katılıyorum  |             | Ort.        |
|---|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
|   | f(x)         | %           | f(x)        | %           | f(x)         | %           |             |
| <b>İçsel İletişim Faktörü</b>   |              |             |             |             |              |             |             |
| Yönetim kademeleri arasında yatay ve dikey iletişim vardır  | 45           | 13.3        | 57          | 16.8        | 137          | 69.9        | 3.67        |
| Yönetici-Çalışan arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir   | 68           | 20.1        | 69          | 20.4        | 201          | 59.5        | 3.48        |
| Çalışanların aralarındaki iletişimin kalitesi yüksektir   | 55           | 16.3        | 69          | 20.4        | 214          | 63.3        | 3.53        |
| Çalışanlara faaliyetleri ile ilgili geri besleme verilir  | 107          | 31.5        | 88          | 26          | 145          | 42.5        | 3.08        |
| <b>Toplam</b>   | <b>68.7</b>  | <b>20.3</b> | <b>70.7</b> | <b>20.9</b> | <b>173.5</b> | <b>58.8</b> | <b>3.44</b> |
| <b>Biçimsel Kontrol</b>   |              |             |             |             |              |             |             |
| Girişimlerin gidişatıyla ilgili olarak üst yönetime yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur | 47           | 14          | 54          | 16          | 237          | 70          | 3.82        |
| Alınan kararların çoğunda biçimsel prosedürler takip edilmemektedir                                   | 111          | 32.8        | 77          | 22.8        | 150          | 44.4        | 3.14        |
| Her pozisyon için belirgin iş tanımlarına yer verilmemektedir   | 125          | 37.1        | 56          | 16.6        | 156          | 46.3        | 3.08        |
| Kurum içi bölümler açık bir şekilde belirlenmiştir  | 47           | 13.9        | 39          | 11.5        | 252          | 74.6        | 3.75        |
| <b>Toplam</b>   | <b>82</b>    | <b>24.5</b> | <b>56.5</b> | <b>16.7</b> | <b>198.7</b> | <b>58.8</b> | <b>3.44</b> |
| <b>Çevresel Tarama</b>  |              |             |             |             |              |             |             |
| Rakiplerin politikaları düzenli takip edilir  | 59           | 17.6        | 48          | 14.3        | 229          | 68.1        | 3.67        |
| Müşterilerin beklenti ve tercihleri takip edilir  | 40           | 11.8        | 53          | 15.6        | 247          | 72.6        | 3.84        |
| Teknolojik gelişmeler güncel olarak takip edilir  | 38           | 11.2        | 80          | 23.5        | 222          | 65.3        | 3.74        |
| <b>Toplam</b>   | <b>45.6</b>  | <b>13.5</b> | <b>60.3</b> | <b>17.8</b> | <b>232.6</b> | <b>68.6</b> | <b>3.75</b> |
| <b>Organizasyonel ve yönetsel destek</b>  |              |             |             |             |              |             |             |
| Yöneticiler çalışanların fikirlerini açık davranır  | 75           | 22.4        | 56          | 16.8        | 204          | 60.8        | 3.62        |
| Birimler arası işbirliği teşvik edilmektedir  | 63           | 18.5        | 52          | 15.3        | 185          | 54.8        | 3.62        |
| Yenilikçilik için çalışanlar eğitilmektedir   | 85           | 25.3        | 67          | 19.9        | 185          | 54.8        | 3.39        |
| Üst yönetim, riskli proje ve girişimler başlatma eğilimine yönelik güçlü bir eğilime sahiptir         | 78           | 23          | 56          | 16.5        | 205          | 60.5        | 3.48        |
| Kurum eğitim ve geliştirme için fırsat sunar  | 67           | 19.9        | 57          | 16.9        | 213          | 63.2        | 3.57        |
| Kurumun vizyonu çalışanlara rehberlik eder  | 61           | 18.2        | 63          | 18.8        | 211          | 63          | 3.57        |
| Kurumda değişim fırsat olarak görülür   | 53           | 15.6        | 86          | 25.4        | 200          | 69          | 3.55        |
| <b>Toplam</b>   | <b>68.8</b>  | <b>20.4</b> | <b>62.4</b> | <b>18.5</b> | <b>200.4</b> | <b>60.8</b> | <b>3.54</b> |
| <b>Organizasyonel Değerler</b>  |              |             |             |             |              |             |             |
| Bu firmanın değer yargılarında çalışanlara yaklaşımda ceza yerine ödül odaklılık esastır.             | 96           | 28.1        | 75          | 22.1        | 168          | 49.6        | 3.32        |
| Değer yargıları görev odaklı değil birey odaklıdır.   | 82           | 24.1        | 84          | 24.7        | 174          | 51.2        | 3.38        |
| Firmanın değer yargılarında katılımcılık esastır.   | 61           | 18          | 68          | 20          | 209          | 62          | 3.56        |
| Yönetim uygulamaları dürüstçe gerçekleştirilir  | 43           | 12.7        | 80          | 23.5        | 217          | 63.8        | 3.66        |
| <b>Toplam</b>   | <b>70.5</b>  | <b>20.7</b> | <b>76.7</b> | <b>22.5</b> | <b>192</b>   | <b>56.6</b> | <b>3.48</b> |

İç girişimciliği etkileyen kurumsal faktörlerden içsel iletişim ile ilgili algılamaya baktığımızda çalışanlara işleri ile ilgili geri besleme verme (3.08) unsuru hariç diğer tüm unsurlara katılıyorum şeklinde bir eğilim vardır. En yüksek iletişim kalitesinin çalışanların ve yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimin kalitesidir. Bu takiben yönetici- çalışan arasındaki iletişim gelmektedir (3.48). Genel ortalamaya baktığımızda ise araştırmaya katılan firmaların %59' luk bir kısmı 3.44'lük bir oranla katılıyorum şeklindedir. Yani içsel iletişim kalitesinin algılanması katılıyorum şeklindedir.

Biçimsel kontrolle ilgili değişkene verilen yanıtlara baktığımızda kurumda resmi prosedürlerin varlığı göze çarpmaktadır. Resmi raporların yönetime sunulması, karar alma sürecinde resmi prosedürlerin takip edilmesi durumu % 55'in üzerinde bir oranla katılıyorum şeklinde gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamındaki firmaların çevresel tarama ile ilgili algılamalarına baktığımızda, rakiplerin, tüketicilerin ve teknolojik gelişmelerin sürekli takip edildiği görülmektedir. Bu unsura ait genel eğilim 3.75 ortalama ve % 68.62 lık bir yüzde ile katılıyorum şeklindedir.

Kurumun ve yönetimin iç girişimciliği desteklemesi ile ilgili faktöre baktığımızda, yöneticimin çalışanların fikirlerini önemsedikleri (3,62), bölümler arası işbirliğinin teşvik edildiği (3,62), kurumun eğitim ve geliştirmeye önem verdiği ve bu konuda fırsatlar sunduğu (3,57) görülmektedir.

Kurumun değer yargılarını incelediğimizde, katılımcılık anlayışının hakim olduğu (3,56), yönetimin dürüstlüğüne inanıldığı (3,66) ve çalışana yaklaşımda ceza odaklılık yerine ödül odaklılığın olduğu görülmektedir (3,32). Bu faktöre verilen cevapların genel ortalaması %56.6' lık bir yüzde ve 3,48' lik ortalama ile katılıyorum yönündedir.

**Tablo 32. Çevresel (Dış) Özelliklere Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler  | Katılmıyorum |              | Karasızım    |              | Katılıyorum   |             | Ort.        |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
|   | Frekans      | %            | Frekans      | %            | Frekans       | %           |             |
| <b>Teknolojik Fırsatlar</b>   |              |              |              |              |               |             |             |
| Sektör yeni ürün geliştirmek için pek çok fırsat sunmaktadır  | 64           | 18.9         | 69           | 20.4         | 205           | 60.7        | 3.52        |
| Yeni üretim teknolojilerine talep sürekli artmaktadır.  | 27           | 8            | 23           | 6.3          | 288           | 85.2        | 4.04        |
| <b>Toplam</b>   | <b>45.5</b>  | <b>13.45</b> | <b>46</b>    | <b>13.35</b> | <b>246.5</b>  | <b>73.2</b> | <b>3.78</b> |
| <b>Dinamik Çevre</b>  |              |              |              |              |               |             |             |
| Tüketicilerin demografik yapısı hızlı değişmektedir   | 39           | 11.6         | 52           | 15.5         | 245           | 73          | 3.77        |
| Pazardaki rakiplerin sayısındaki artış hızı yüksektir   | 45           | 13.3         | 43           | 12.7         | 251           | 74          | 3.80        |
| Sektöre yönelik yapılan yasal düzenlemeler firmanın başarısını olumsuz olarak etkilemektedir                    | 107          | 31.8         | 86           | 25.6         | 143           | 42.5        | 3.16        |
| Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişimler firmanın başarısını olumsuz olarak etkilemektedir                | 136          | 40.4         | 48           | 14.2         | 153           | 45.4        | 3.05        |
| <b>Toplam</b>   | <b>81.75</b> | <b>24.27</b> | <b>57.25</b> | <b>17</b>    | <b>200.25</b> | <b>58.7</b> | <b>3.44</b> |
| <b>Yoğun Rekabet</b>  |              |              |              |              |               |             |             |
| Rakiplerin sayısındaki değişim (artış) firmanın başarısına olumsuz etki yapmaktadır                             | 103          | 30.7         | 60           | 17.9         | 172           | 51.4        | 3.30        |
| Bu firmanın rekabete ilişkin yaklaşımı reaktif olma yerine proaktiftir (öncü ve yön gösterici)                  | 53           | 16           | 74           | 23.3         | 205           | 61.7        | 3.57        |
| Bu firma rakipleriyle işbirlikçi bir rekabet anlayışına sahiptir  | 86           | 25.8         | 79           | 23.7         | 168           | 50.5        | 3.27        |
| Bu işletme oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimindedir  | 57           | 17           | 64           | 19.1         | 214           | 63.9        | 3.62        |
| Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir | 169          | 50.6         | 67           | 20.1         | 98            | 29.3        | 2.74        |
| <b>Toplam</b>   | <b>93.6</b>  | <b>28.02</b> | <b>68.8</b>  | <b>20.82</b> | <b>171.4</b>  | <b>51.3</b> | <b>3.30</b> |
| <b>Sektörel Büyüme ve Yeni Ürünler Olan Talep</b>   |              |              |              |              |               |             |             |
| Bu sektörde büyümek için yeterli fırsat mevcuttur.  | 67           | 19.9         | 95           | 28.2         | 175           | 52          | 3.44        |
| Sektörde yeni ürünlere olan talep giderek artmaktadır   | 46           | 13.7         | 63           | 18.8         | 226           | 67.5        | 4.04        |
| Yeni üretim teknolojilerine talep sürekli artmaktadır   | 27           | 8            | 23           | 6.8          | 288           | 85.2        | 3.74        |
| <b>Toplam</b>   | <b>46.6</b>  | <b>13.86</b> | <b>60.33</b> | <b>17.93</b> | <b>229.66</b> | <b>68.2</b> | <b>3.74</b> |

Bir organizasyondaki iç girişimciliğin ortaya çıkmasını da etkili olan çevresel özellikleri iç ve dış olmak üzere iki grupta toplamıştık. Yukarıda özetlenmeye çalışılan iç çevreye ek olarak bu kısımda teknolojik fırsatlar, dinamik çevre, yoğun rekabet, sektörel büyüme ve yeni ürünlere olan talep gibi dış çevre özellikleri üzerinde

durulacaktır. Bu özelliklerden teknolojik fırsatlar ile ilgili algılamaya baktığımızda yeni ürün geliştirme ve yeni üretim teknolojileri ortaya çıkarma konusunda çevrenin birçok fırsat sunduğu görüşüne %70 lik bir yüzde ve 3.78 lik bir ortalama ile katılıyorum görüşü hakimdir.

İç girişimciliğe etki eden dış çevre faktörlerinden dinamik çevre ile ilgili olarak araştırma yapılan kurumlardaki genel eğilime baktığımızda, araştırmaya katılanların yaklaşık %59' u 3.44' lük bir ortalama ile dinamik bir çevrenin var olduğu fikrine katılmaktadır. Ayrıca tüketicilerin demografik yapısının hızlı değiştiği ve piyasadaki rakiplerin sayısının artış gösterdiği fikrine sahiplerken bu değişimin firma başarısına olumsuz bir etki yapacağı fikrine katılmamaktadırlar.

Araştırmaya katılan firmaların yoğun rekabetle ilgili fikirlerine baktığımızda rakiplerle mücadele ederken onların pozisyonunu bozucu etki yapma anlayışı yerine öncü olma ve bunu da yine girişken bir tarzda yapma eğilimine sahiptir

Son olarak sektörel büyüme ve yeni ürünlere olan talep ile ilgili istatistikler incelendiğinde araştırmaya katılanların %52 si sektörde büyümek için yeterli fırsatın mevcut olduğu fikrine 3.44 ortalama ile katılmaktadır. %67 si ise yeni ürünlere olan talebin sürekli arttığı fikrine 4 ortalama ile katılmaktadır. Bu değişkene ait genel eğilime baktığımızda %68 lik bir yüzde ve 3.74 lük bir ortalama ile katılıyorum şeklindedir.

#### 4.5.5. Çalışan Tatmini ve Müşteri Tatmini İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 33. Tatmin Boyutuna Ait Frekans Dağılım Tablosu**

| İfadeler  | Katılmıyorum |             | Kararsızım  |             | Katılıyorum  |              | Ort.       |
|---|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|------------|
|   | Frkns        | %           | Frkns       | %           | Frkns        | %            |            |
| <b>Çalışan Tatmini</b>  |              |             |             |             |              |              |            |
| Profesyonel anlamda gelişme çalışanlar için önemlidir   | 42           | 12.4        | 47          | 13.9        | 250          | 73.7         | 3.8        |
| Çalışanlar işlerinde kendilerin mutlu hissederler   | 44           | 13          | 111         | 32.8        | 183          | 54.2         | 3.5        |
| Çalışanlar için iş değerli bir unsurdur   | 26           | 7.7         | 54          | 16          | 257          | 76.3         | 3.8        |
| İş için çalışanlar değerli birer unsurdur   | 54           | 16          | 65          | 19.3        | 218          | 64.7         | 3.6        |
| Kurum içinde bireylerin iş ile ilgili görevleri çeşitlidir  | 27           | 8           | 48          | 14          | 265          | 78           | 3.8        |
| Çalışanların işlerini yapmalarında diğer çalışan ve yöneticiler etkili unsurlardır  | 39           | 11.5        | 58          | 17.2        | 241          | 71.3         | 3.7        |
| Çalışanlar yaptıkları işi değerlendirebilirler  | 37           | 11          | 54          | 16          | 247          | 73           | 3.7        |
| Yapılan iş oldukça ilginçtir  | 52           | 15.4        | 89          | 26.3        | 197          | 58.3         | 3.5        |
| Çalışanların işleri ile ilgili karar alıp uygulama imkanına sahip olması işten tatmin sağlama açısından önemli bir unsurdur | 38           | 11.4        | 66          | 19.6        | 232          | 69           | 3.8        |
| Çalışanların yenilikçi projeler için risk almaya cesaretlendirilmesi iş tatminde önemli bir unsurdur                        | 36           | 10.7        | 61          | 18.1        | 240          | 71.2         | 3.8        |
| Çalışanların hatalarının öğrenmek için fırsat olarak görülmesi işten tatmin sağlayıcı bir unsurdur                          | 53           | 15.8        | 60          | 17.9        | 223          | 66.3         | 3.7        |
| Çalışma ortamı oldukça memnuluk vericidir   | 56           | 16.6        | 88          | 26          | 194          | 57.4         | 3.5        |
| Ücret ve ödüllerin dağılımı adildir   | 98           | 29.2        | 100         | 29.9        | 137          | 40.9         | 3.1        |
| Kariyer gelişim sistemi memnuluk vericidir  | 98           | 29.6        | 94          | 28.4        | 139          | 42           | 3.1        |
| Eğitim faaliyetleri memnuluk vericidir  | 86           | 25.4        | 82          | 24.3        | 170          | 50.3         | 3.3        |
| <b>Toplam</b>   | <b>52.4</b>  | <b>15.5</b> | <b>71.8</b> | <b>21.9</b> | <b>212.8</b> | <b>63.10</b> | <b>3.6</b> |
| <b>Müşteri Tatmini</b>  |              |             |             |             |              |              |            |
| Müşteriler ürün ve hizmetlerden memnundur   | 32           | 9.5         | 56          | 16.6        | 249          | 73.9         | 3.8        |
| Müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılamak zorundayız   | 19           | 5.6         | 38          | 11.3        | 280          | 83.1         | 4.1        |
| Müşterilerle uzun süreli ilişkiler vardır   | 27           | 8           | 30          | 8.8         | 283          | 82.2         | 4.0        |
| Müşteriler kalite-fiyat ilişkisinden memnundur  | 29           | 8.6         | 66          | 19.6        | 241          | 71.7         | 3.8        |
| Müşterileri şikayetleri enkısa zamanda giderilmektedir  | 28           | 8.3         | 24          | 7.1         | 286          | 84.6         | 4.0        |
| <b>Toplam</b>   | <b>27</b>    | <b>8</b>    | <b>42.8</b> | <b>12.6</b> | <b>267.8</b> | <b>79.1</b>  | <b>3.9</b> |

İç girişimcilik ile çalışan ve müşteri tatmini arasında bir ilişki olduğu ve iç girişimci uygulamaların bu tatmin unsurları etkilediği konusuna önceki bölümlerde değinilmiştir. Burada araştırma yapılan kurumlardaki tatmin düzeyleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler üzerinde durulacaktır. Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı üzere araştırmaya

katılan firmaların % 63'ünde 3.61 gibi bir ortalama ile çalışan tatmini algısının mevcut olduğu görülmektedir. Bu faktöre ait ortalamalara ayrıntılı olarak baktığımızda ücret dağılımındaki adalet algısı (3.10) ile kariyer gelişiminden memnuniyetin (3.18) en düşük ortalamaya, görev çeşitliliği (3.89) ve yenilikçi projelerde yer almanın (3.86) tatmin sağlayıcı unsur olduğu ile ilgili ortalamaların en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Müşteri tatmini boyutuna baktığımızda genel eğilimin %79' luk bir yüzde ve 3.97 ortalama ile katılıyorum yönünde olduğu görülmektedir. Bu tatmini sağlamadaki en önemli unsur ise 4.14 lük bir ortalama ile müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden önce karşılama durumudur. Bunu takiben müşteri ile uzun süreli ilişki içinde olma (4.05), müşteri istekleri en kısa sürede karşılama (4.05) gelmektedir.

#### 4.5.6. Araştırmadaki Değişkenlerle İlgili Analizler

**Tablo 34. İç Girişimcilik, İç Girişimcilik Boyutları, Çalışan Tatmini ve Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiler**

|                                | 1      | 2      | 3      | 4     | 5     | 6      | 7      | 8      | 9      | 10 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|----|
| <b>1. İç Girişimcilik</b>      | 1      |        |        |       |       |        |        |        |        |    |
| <b>2. Yenilikçilik</b>         | ,753** | 1      |        |       |       |        |        |        |        |    |
| <b>3.Yeniis Girişimleri</b>    | ,656** | ,550** | 1      |       |       |        |        |        |        |    |
| <b>4. Stratejik Yenilik</b>    | ,706** | ,54**  | ,471** | 1     |       |        |        |        |        |    |
| <b>5. Risk Alma</b>            | ,723** | ,489** | ,426** | ,495* | 1     |        |        |        |        |    |
| <b>6. Proaktiflik</b>          | ,633** | ,402** | ,353** | ,240* | ,346* | 1      |        |        |        |    |
| <b>7.Rekabetçi Girişkenlik</b> | ,714** | ,495** | ,474** | ,458* | ,400* | ,601** | 1      |        |        |    |
| <b>8. Özerklik</b>             | ,731** | ,557** | ,427** | ,543* | ,668* | ,355** | ,463** | 1      |        |    |
| <b>9. Çalışan Tatmini</b>      | ,644** | ,562** | ,455** | ,465* | ,562* | ,374** | ,448** | ,566** | 1      |    |
| <b>10. Müşteri Tatmini</b>     | ,297** | ,162** | ,203** | ,190* | ,240* | ,313** | ,124** | ,257** | ,421** | 1  |

İç girişimcilik ve onu oluşturan boyutlar ile tatmin arasındaki ilişki incelendiğinde en büyük ilişkinin iç girişimcilik ile yenilikçilik (%75), özerklik (%73), rekabetçi girişkenlik (%71), ve stratejik yenilik (%70) arasında olduğu görülmektedir. Bunu dışında rekabetçi girişkenlik ile proaktiflik arasında (%60), çalışan tatmini ile iç girişimcilik arasında (%64), çalışan tatmini ile yenilikçilik arasında (%56) risk alma ile



rekabetçi girişkenlik arasında (%40) ve son olarak müşteri tatmini ile çalışan tatmini arasında (%42)' lik bir oranda ilişki mevcuttur.

**H1:** Organizasyonun Dış Çevresinin Sahip Olduğu Özellikler İç Girişimcilik Seviyesine Etki Eder.

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren analiz yöntemi regresyon analizidir. Oluşturmuş olduğumuz hipotezimizde iç girişimcilik bağımlı değişkeni üzerinde etkili olan birden fazla bağımsız değişken ( teknolojik fırsatlar, dinamik çevre, yoğun rekabet, Sektörel büyüme ve yeni ürünlere olan talep) söz konusudur. Bu amaçla uygulanacak olan analiz yöntemi çoklu regresyondur. Aşağıdaki tabloda 0.05 anlamlılık seviyesinde organizasyonun dış çevresinin iç girişimcilik üzerinde %52 lik bir açıklayıcılıkla etkili olduğu görülmektedir. En fazla etkiye sahip olan faktörler ise yoğun rekabet, sektörel büyüme ve yeni ürünlere olan taleptir. Teknolojik fırsatlar ve dinamik çevre ile ilgili anlamlılıklara baktığımızda bu iki faktörün iç girişimcilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadığını söyleyebiliriz. Bu analiz sonucuna göre organizasyonun dış çevresinin sahip olduğu özellikler yoğun rekabet ve sektörel büyüme açısından iç girişimcilik seviyesine etki Etmektedir ve bu yönde oluşturulan hipotez doğrulanmıştır.

**Tablo 35. Organizasyonun dış çevresinin sahip olduğu özelliklerin iç girişimcilik seviyesine etkisi**

| Bağımsız Değişkenler   | B Değerleri | Standart Hata | $\beta$ Değerleri | T Değerleri | Anlamlılık Düzeyleri |
|--|-------------|---------------|-------------------|-------------|----------------------|
| <i>Sabit</i>   | ,540        | ,178          |                   | 3,029       | ,003                 |
| <b>Teknolojik Fırsatlar</b>                                      | ,010        | ,043          | ,014              | ,244        | ,807                 |
| <b>Dinamik Çevre</b>   | ,041        | ,041          | ,042              | ,992        | ,322                 |
| <b>Yoğun Rekabet</b>   | ,597        | ,039          | ,633              | 15,283      | ,000                 |
| <b>Sektörel Büyüme ve Yeni Ürünlere Olan Talep</b>               | ,189        | ,050          | ,210              | 3,786       | ,000                 |
| R=0.722      R <sup>2</sup> = 0,521      F= 89.585      p= 0,000 |             |               |                   |             |                      |

## H2: Organizasyon İçi Unsurlar İç Girişimciliğin Ortaya Çıkmasına Etki Eder

İç girişimci uygulamalar üzerinde organizasyonel unsurların etkisini ölçmeye yönelik uygulanacak analiz yöntemi yukarıda da bahsedildiği gibi çoklu regresyon analizidir. Bu analiz sonucuna göre 0.05 anlamlılık seviyesinde ve yaklaşık %54 lük bir açıklayıcılıkla içsel iletişim (%17), biçimsel kontrol (%6.3), çevresel tarama (%15), Organizasyonel ve yönetimsel destek (%33), Organizasyonel değerler (%19,6) lık bir oranla etkili olarak görülmektedir. Ancak biçimsel kontrol değişkeninin %6'lık olarak ortaya çıkan etkisinin anlamlılığına bakıldığında anlamlı bir etki görülmemektedir. Bu etkinin tesadüfi olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Biçimsel kontrol değişkenindeki bu sonuca göre hiyerarşik yapılanmaların ve biçimsel kontrol ağırlıklı örgütlenmenin iç girişimcilik üzerinde olumlu bir etkisi olamamaktadır görüşünü ileri sürebiliriz. Tüm bu açıklamalardan sonra “organizasyon içi unsurlar iç girişimciliğin ortaya çıkmasına etki eder” hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

**Tablo 36. Organizasyon içi unsurların iç girişimciliğin ortaya çıkmasına etkisi**

| <b>Bağımsız Değişkenler</b>                                      | <b>B Değerleri</b> | <b>Standart Hata</b> | <b><math>\beta</math> Değerleri</b> | <b>T Değerleri</b> | <b>Anlamlılık Düzeyleri</b> |
|--|--------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| <i>Sabit</i>   | ,823               | ,152                 |                                     | 5,405              | ,000                        |
| <b>İçsel İletişim</b>  | ,134               | ,042                 | ,171                                | 3,225              | ,001                        |
| <b>Biçimsel Kontrol</b>  | ,061               | ,040                 | ,063                                | 1,531              | ,127                        |
| <b>Çevresel Tarama</b>   | ,107               | ,033                 | ,151                                | 3,275              | ,001                        |
| <b>Organizasyonel ve Yönetimsel Destek</b>                       | ,270               | ,050                 | ,333                                | 5,361              | ,000                        |
| <b>Organizasyonel Değerler</b>                                   | ,154               | ,040                 | ,196                                | 3,887              | ,000                        |
| R=0.731      R <sup>2</sup> = 0,535      F= 75.620      p= 0,000 |                    |                      |                                     |                    |                             |

### H3: İç Girişimcilik ve Çalışanların İş Tatmini Arasında Pozitif Yönde Bir İlişki Vardır

İç girişimcilik boyutları ve çalışan tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren aşağıdaki çoklu regresyon analizi tablosu incelendiğinde, yenilikçilik boyutu (0.000), risk alma boyutu (0.000) ve özerklik boyutu (0.003) ile çalışan tatmini arasında bir ilişki olduğu ve bu faktörlerin çalışan tatminini güçlendirdiği söylenebilir. Ancak yeni girişimler başlatma, kendini yenileme, proaktiflik ve stratejik yenilik boyutu itibariyle iş tatmini desteklenmemektedir. Anlamlılık seviyesi 0.005 ten büyük çıkmıştır. Tüm bunlardan sonra denilebilir ki çalışanlar risk alma, özerklik ve yenilikçilik adına yapılan uygulamaların kendilerine iş tatmini sağlayacağı görüşüne hakimler ancak daha büyük değişimleri gerektiren stratejik yenilenme ve yeni girişimler başlatma gibi unsurların beklide mevcut düzenlerini bozucu etki yapacağı veya bu yenilikler karşısında yetersiz kalacakları fikrine sahip olduklarından iş tatmini sağlamada etkisiz unsurlar olduğu fikrine sahiptirler.

**Tablo 37. İç girişimcilik ve Çalışanların İş Tatmini Arasında İlişki**

| Bağımsız Değişkenler   | B Değerleri | Standart Hata | $\beta$ Değerleri | T Değerleri | Anlamlılık Düzeyleri |
|--|-------------|---------------|-------------------|-------------|----------------------|
| Sabit  | 1,442       | ,136          |                   | 10,590      | ,000                 |
| Yenilikçilik   | ,141        | ,038          | ,211              | 3,729       | ,000                 |
| Yeni İş Girişimleri Başlatma   | ,059        | ,036          | ,083              | 1,611       | ,108                 |
| Kendini Yenileme (St.Yenilik)  | ,047        | ,039          | ,065              | 1,197       | ,232                 |
| Risk Alma  | ,160        | ,042          | ,219              | 3,865       | ,000                 |
| Proaktiflik  | ,046        | ,029          | ,081              | 1,573       | ,117                 |
| Rekabetçi Giriskenlik  | ,054        | ,048          | ,064              | 1,132       | ,259                 |
| Özerklik   | ,120        | ,041          | ,177              | 2,960       | ,003                 |
| R=0. 687 R <sup>2</sup> = 0 ,472 F= 41.623 p= 0,000 serbestlik derecesi: 7 |             |               |                   |             |                      |

**H4: Organizasyondaki İç Girişimci Uygulamalarla Yenilikçilik/İnovasyon Arasında Bir İlişki Vardır**

Belirli değişkenlerin arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik uygulanacak analiz yöntemi Ki – Kare testidir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi organizasyondaki iç girişimci uygulamalar ile inovasyon arasında yüksek düzeyde bir ilişki vardır ve bu yöne oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Bu ilişkinin oranı incelendiğinde 0.05 anlamlılık seviyesinde % 56 olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani %56 lık bir oranla iç girişimci uygulamalar inovasyon üzerinde etkili olmaktadır.

**Tablo 38. İç Girişimci Uygulamalarla Yenilikçilik/İnovasyon Arasındaki İlişki**

|                 | Yenilikçilik |       |      |        |        |
|-----------------|--------------|-------|------|--------|--------|
|                 |              | Düşük | Orta | Yüksek | Toplam |
| İç Girişimcilik | Düşük        | 14    | 6    | 0      | 20     |
|                 | Orta         | 38    | 91   | 46     | 175    |
|                 | Yüksek       | 0     | 26   | 116    | 142    |
| Toplam          |              | 52    | 123  | 162    | 337    |

Anlamlılık: 0.000 serbestlik derecesi: 4 R<sup>2</sup>: 0.56

**H5: İç Girişimcilik ve Yönetimsel Destek Arasında Bir İlişki Vardır**

Aşağıdaki tablodan görüleceği üzere yönetimsel destek ve iç girişimcilik arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır (Sig=0.000<0.05). Bu ilişkinin yönünü belirlemek için yapılan regresyon analizine göre ise Organizasyonel ve yönetimsel destek %46 oranında iç girişimciliği açıklamaktadır. Beta katsayısına baktığımızda ise yönetimsel destekteki %67 lik bir değişim iç girişimcilikte de aynı oranda bir değişimi getireceği söylenebilir. Ayrıca ankete katılan 336 kişiden 187 si iç girişimcilikle organizasyonel ve yönetimsel destek arasında bir ilişki olduğuna yüksek derecede katılım göstermiştir.

**Tablo 39. İç girişimcilik ve Organizasyonel ve yönetsel destek arasındaki ilişki**

|                        | <b>Organizasyonel ve Yönetimsel Destek</b> |          |          |               |  |
|------------------------|--|----------|----------|---------------|--|
| <b>İç Girişimcilik</b> | <b>1</b>                                   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>Toplam</b> |  |
| <b>1</b>               | 12   | 8        | 0        | 20            |  |
| <b>2</b>               | 18   | 87       | 70       | 175           |  |
| <b>3</b>               | 0  | 24       | 117      | 141           |  |
| <b>Toplam</b>          | 30   | 119      | 187      | 336           |  |

R<sup>2</sup>: 0.456 B: 0.831 Beta: 0.676 Serbestlik Derecesi: 4 Anlamlılık: 0.000

1: düşük , 2: orta, 3: yüksek

**H6:** Firmanın Yaşına Göre İç Girişimcilik Eğilimi Farklılık Gösterir

**Tablo 40. Yaş Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Boyutlarına ilişkin Ortalamalar**

| <b>Değişken</b>  | Yenilik | Ye.İşGiriş | Ken. Yenil | Risk Alma | Proaktiflik | Rek. Giriş | Özerklik | <b>İç Girişim</b> |
|------------------|---------|------------|------------|-----------|-------------|------------|----------|-------------------|
|                  | Ort.    | Ort.       | Ort.       | Ort.      | Ort.        | Ort.       | Ort.     | Ort.              |
| <b>5' ten az</b> | 3.27    | 3,31       | 3.16       | 3.20      | 3.20        | 3.48       | 3.30     | <b>3,27</b>       |
| <b>5-9 yıl</b>   | 3.18    | 3.42       | 3.23       | 3.21      | 3.62        | 3.23       | 3.37     | <b>3.30</b>       |
| <b>10-14 yıl</b> | 3.79    | 3.63       | 3.74       | 3.63      | 3.70        | 3.59       | 3.79     | <b>3.67</b>       |
| <b>15-19 yıl</b> | 3.43    | 3.57       | 3.55       | 3.34      | 3.57        | 3.33       | 3.33     | <b>3.41</b>       |
| <b>20+ yıl</b>   | 3,32    | 3.35       | 3.23       | 3.34      | 3.43        | 3.08       | 3,28     | <b>3.29</b>       |

İç girişimcilik ile ilgili yazında, bir firmada iç girişimci uygulamaların oluşması ve yaygınlaşması için kurulumunun üzerinden en az beş yıllık bir sürenin geçmiş olması gerektiğine dair görüş hakimdir. Yukarıdaki tabloda ortalamalar incelendiğinde 5

yıldan az bir süreçte faaliyet gösteren firmaların ortalamalarının diğerlerine oranla düşük olduğu (3.27) görülmektedir. Yaş değişkeni açısından en fazla iç girişimcilik ortalamasına sahip firma ise 3,67 ortalama ile kuruluşu üzerinden 10-14 yıl geçmiş olan firmalardır. Tabloda dikkat çekici bir özellik kuruluşunun üzerinden 5 yıl geçen firmaların iç girişimcilik eğilimlerinin artan bir seyir izlemesi; ancak 19. yıldan sonra bu artışta bir düşüşün gözlenmesidir.

**Tablo 41. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

| DEĞİKENLER                | Değişim Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değerleri | Anlamlılık Düzeyi |
|---------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------|-------------|-------------------|
| Yenilikçilik              | Grup Arası      | 14,171          | 4                   | 3,543              | 5,422       | ,000              |
|                           | Grup İçi        | 211,054         | 323                 | ,653               |             |                   |
|                           | Toplam          | 225,225         | 327                 |                    |             |                   |
| Yeni Girişimleri Başlatma | Grup Arası      | 4,245           | 4                   | 1,061              | 1,729       | ,143              |
|                           | Grup İçi        | 198,842         | 324                 | ,614               |             |                   |
|                           | Toplam          | 203,087         | 328                 |                    |             |                   |
| Kendini Yenileme          | Grup Arası      | 14,619          | 4                   | 3,655              | 6,342       | ,000              |
|                           | Grup İçi        | 186,731         | 324                 | ,576               |             |                   |
|                           | Toplam          | 201,351         | 328                 |                    |             |                   |
| Risk alma                 | Grup Arası      | 6,664           | 4                   | 1,666              | 2,925       | ,021              |
|                           | Grup İçi        | 183,422         | 322                 | ,570               |             |                   |
|                           | Toplam          | 190,086         | 326                 |                    |             |                   |
| Proaktiflik               | Grup Arası      | 4,954           | 4                   | 1,239              | 1,245       | ,292              |
|                           | Grup İçi        | 322,365         | 324                 | ,995               |             |                   |
|                           | Toplam          | 327,319         | 328                 |                    |             |                   |
| Rekabetçi Girişkenlik     | Grup Arası      | 10,222          | 4                   | 2,556              | 6,165       | ,000              |
|                           | Grup İçi        | 133,888         | 323                 | ,415               |             |                   |
|                           | Toplam          | 144,110         | 327                 |                    |             |                   |
| Özerklik                  | Grup Arası      | 11,012          | 4                   | 2,753              | 4,370       | ,002              |
|                           | Grup İçi        | 204,111         | 324                 | ,630               |             |                   |
|                           | Toplam          | 215,122         | 328                 |                    |             |                   |
| İç Girişimcilik           | Grup Arası      | 7,082           | 4                   | 1,770              | 5,500       | ,000              |
|                           | Grup İçi        | 103,327         | 321                 | ,322               |             |                   |
|                           | Toplam          | 110,409         | 325                 |                    |             |                   |

Tablo 29 da yaş kontrol değişkeni bakımından, firmaların iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlar incelendiğinde “yenilikçilik” boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %95 güven aralığında (F=5,422), “kendini yenileme” boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farkın da %95 güven aralığında (F=36,342) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yine yaş değişkeni açısından firmaların genel olarak iç girişimciliğe verdikleri önemin de %95 güven aralığında (F=5,500) anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**H7: Çalışan Sayısı İle Firmaların İç Girişimcilik Eğilimi Arasında Bir Farklılık Vardır**

**Tablo 42. Çalışan Sayısı İle Firmaların İç Girişimcilik Eğilimi Arasında Farklılığa Ait Ortalamalar**

| <b>Değişken</b> | <b>Yenilik<br/>Ort.</b> | <b>Ye.İşGiriş<br/>Ort.</b> | <b>Ken.<br/>Yenil<br/>Ort.</b> | <b>Risk<br/>Alma<br/>Ort.</b> | <b>Proaktiflik<br/>Ort.</b> | <b>Rek.<br/>Girişk<br/>Ort.</b> | <b>Özerklik<br/>Ort.</b> | <b>İç<br/>Girişim<br/>Ort.</b> |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| 50-100          | 3,22                    | 3,01                       | 3,05                           | 3,16                          | 3,44                        | 3,18                            | 3,17                     | 3,17                           |
| 101-250         | 3,18                    | 3,51                       | 3,41                           | 3,26                          | 3,67                        | 3,32                            | 3,52                     | 3,38                           |
| 251-500         | 3,46                    | 3,53                       | 3,55                           | 3,46                          | 3,53                        | 3,37                            | 3,45                     | 3,45                           |
| 500+            | 3,58                    | 3,60                       | 3,34                           | 3,35                          | 3,52                        | 3,18                            | 3,31                     | 3,40                           |

İç girişimcililiğin firmada ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer unsurda çalışan sayısıdır ve ilgili literatürde çalışan sayısı ile iç girişimcilik eğilimi arasında bir paralellik olduğu ileri sürülmektedir. Bu araştırma kapsamında yapılan analiz göstermiştir ki, çalışan sayısı artıkça iç girişimcilik eğilimi de artış göstermektedir. Yukarıdaki tablodan da görüleceği gibi 50-100 arası çalışanı olan firmaların iç girişimcilik eğilimi düşük düzeyde seyrederken (3.17), 500 ve üstü çalışana sahip firmaların iç girişimcilik eğilimleri en üst seviyededir (3.40).

**Tablo 43. Çalışan sayısı ve iç girişimcilik eğilimi arasındaki farklılığa ait tek yönlü varyans analizi**

| DEĞİKENLER                          | Değişim Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değerleri | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------|-------------|-------------------|
| <b>Yenilikçilik</b>                 | Grup Arası      | 8,885           | 4                   | 2,221              | 3,271       | ,012              |
|                                     | Grup İçi        | 222,065         | 327                 | ,679               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 230,950         | 331                 |                    |             |                   |
| <b>Yeni İş Girişimleri Başlatma</b> | Grup Arası      | 11,412          | 4                   | 2,853              | 4,704       | ,001              |
|                                     | Grup İçi        | 198,919         | 328                 | ,606               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 210,331         | 332                 |                    |             |                   |
| <b>Kendini Yenileme</b>             | Grup Arası      | 8,172           | 4                   | 2,043              | 3,467       | ,009              |
|                                     | Grup İçi        | 193,281         | 328                 | ,589               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 201,453         | 332                 |                    |             |                   |
| <b>Risk alma</b>                    | Grup Arası      | 4,001           | 4                   | 1,000              | 1,721       | ,145              |
|                                     | Grup İçi        | 189,427         | 326                 | ,581               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 193,428         | 330                 |                    |             |                   |
| <b>Proaktiflik</b>                  | Grup Arası      | 1,859           | 4                   | ,465               | ,456        | ,768              |
|                                     | Grup İçi        | 334,472         | 328                 | 1,020              |             |                   |
|                                     | Toplam          | 336,330         | 332                 |                    |             |                   |
| <b>Rekabetçi Girişkenlik</b>        | Grup Arası      | 2,527           | 4                   | ,632               | 1,419       | ,227              |
|                                     | Grup İçi        | 145,574         | 327                 | ,445               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 148,102         | 331                 |                    |             |                   |
| <b>Özerklik</b>                     | Grup Arası      | 4,669           | 4                   | 1,167              | 1,751       | ,139              |
|                                     | Grup İçi        | 218,690         | 328                 | ,667               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 223,358         | 332                 |                    |             |                   |
| <b>İç Girişimcilik</b>              | Grup Arası      | 2,382           | 4                   | ,596               | 1,759       | ,137              |
|                                     | Grup İçi        | 110,024         | 325                 | ,339               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 112,407         | 329                 |                    |             |                   |

Çalışan sayısı ve iç girişimcilik arasındaki farklılığı gösteren yukarıdaki tek yönlü varyans analizine göre, %95 güven aralığında “yenilikçilik” boyutu (F=0.012) ortalama ile farklılık gösterirken “yeni iş girişimleri başlatma” boyutu (F=0.001) ortalama ile ve son olarak ta “kendini yenileme” boyutu (F=0.009) ortalama ile farklılık göstermektedir.



**H8:** İhracat Geliri İle Firmaların İç Girişimcilik Eğilimleri Arasında Farklık Vardır

**Tablo 44. İhracat Geliri ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişkiye Ait Ortalamalar**

| <b>Değişken</b> | Yenilik<br>Ort. | Ye.İşGiriş<br>Ort. | Ken.<br>Yenil<br>Ort. | Risk<br>Alma<br>Ort. | Proaktiflik<br>Ort. | Rek.<br>Girişk<br>Ort. | Özerklik<br>Ort. | <b>İç<br/>Girişim</b><br>Ort. |
|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|------------------------|------------------|-------------------------------|
| Yok             | 3,04            | 3.28               | 3,27                  | 3,22                 | 3,58                | 3,20                   | 3,32             | <b>3,26</b>                   |
| % 20 den<br>azı | 3,29            | 3.27               | 3,28                  | 3,22                 | 3,34                | 3,18                   | 3,23             | <b>3,28</b>                   |
| %20-<br>%40     | 3.77            | 3.83               | 3,61                  | 3,41                 | 3,78                | 3,60                   | 3,63             | <b>3.59</b>                   |
| %41-<br>%60     | 3.59            | 3.65               | 3,71                  | 3,59                 | 3,69                | 3,41                   | 3,57             | <b>3.58</b>                   |
| %61 +           | 3.81            | 3.64               | 3,44                  | 3,53                 | 3,44                | 3,05                   | 3,49             | <b>3.43</b>                   |

Bir firmada iç girişimci uygulamaların oluşabilmesi ile ilgili bir diğer kısıt ise ihracat yapmadır. Yukarıdaki ortalamalar incelendiğinde ihracat gelirini sahip olmayan firmaların iç girişimcilik ortalamaları diğerlerine oranla daha düşük seviyede seyretmektedir. İhracat oranı arttıkça iç girişimcilik ortalamasının da artmakta olduğu ve en yüksek iç girişimcilik ortalamasının %61 ve üstü oranında ihracat gerçekleştiren firmalara ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 45. İhracat Geliri Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

| DEĞİKENLER                          | Değişim Kaynağı | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F Değerleri | Anlamlılık Düzeyi |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------|-------------|-------------------|
| <b>Yenilikçilik</b>                 | Grup Arası      | 28,555          | 4                   | 7,139              | 11,823      | ,000              |
|                                     | Grup İçi        | 185,368         | 307                 | ,604               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 213,923         | 311                 |                    |             |                   |
| <b>Yeni İş Girişimleri Başlatma</b> | Grup Arası      | 17,071          | 4                   | 4,268              | 7,556       | ,000              |
|                                     | Grup İçi        | 173,960         | 308                 | ,565               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 191,031         | 312                 |                    |             |                   |
| <b>Kendini Yenileme</b>             | Grup Arası      | 10,153          | 4                   | 2,538              | 4,524       | ,001              |
|                                     | Grup İçi        | 172,798         | 308                 | ,561               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 182,951         | 312                 |                    |             |                   |
| <b>Risk alma</b>                    | Grup Arası      | 6,559           | 4                   | 1,640              | 2,842       | ,024              |
|                                     | Grup İçi        | 176,546         | 306                 | ,577               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 183,105         | 310                 |                    |             |                   |
| <b>Proaktiflik</b>                  | Grup Arası      | 7,868           | 4                   | 1,967              | 1,961       | ,100              |
|                                     | Grup İçi        | 308,905         | 308                 | 1,003              |             |                   |
|                                     | Toplam          | 316,773         | 312                 |                    |             |                   |
| <b>Rekabetçi Girişkenlik</b>        | Grup Arası      | 9,765           | 4                   | 2,441              | 5,666       | ,000              |
|                                     | Grup İçi        | 132,271         | 307                 | ,431               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 142,037         | 311                 |                    |             |                   |
| <b>Özerklik</b>                     | Grup Arası      | 7,478           | 4                   | 1,870              | 2,947       | ,021              |
|                                     | Grup İçi        | 195,410         | 308                 | ,634               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 202,888         | 312                 |                    |             |                   |
| <b>İç Girişimcilik</b>              | Grup Arası      | 6,841           | 4                   | 1,710              | 5,446       | ,000              |
|                                     | Grup İçi        | 95,779          | 305                 | ,314               |             |                   |
|                                     | Toplam          | 102,620         | 309                 |                    |             |                   |

İç girişimcilik ve ihracat oranları arasındaki ilişkiyi gösteren yukarıdaki tablo ya göre iç girişimcilik boyutları ve ihracat oranları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu açıktır. Buna göre “yenilikçilik” boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %95 güven aralığında (F=11.823), “yeni iş girişimleri başlatma” boyutuna ait farklılığın (F= 0.000), “kendini yenileme” boyutuna ait farklılığın (F=4.524), “risk alma” boyutunun (F=2.842), “proaktiflik boyutunu (F=1.961), “rekabetçi girişkenlik boyutunun (F=0.000), özerklik boyutun (F=2.942) ve son olarak ta iç girişimcilik boyutunun (F=5.446) ortalama ile farklılık gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 46. Kurumda Bulunulan Pozisyon ve Çalışan Tatmini Arasındaki Farklılık**

| Değişken        |          | N   | Ort. | St.Hata | t     | df  | Sig   | F     | %95Güven Aralığında Farklılık |        |
|-----------------|----------|-----|------|---------|-------|-----|-------|-------|-------------------------------|--------|
| Çalışan Tatmini | Yönetici | 159 | 3.65 | 0,544   | 2.425 | 330 | 0,261 | 1,267 | Düşük                         | Yüksek |
|                 | Çalışan  | 173 | 3,50 | 0,566   |       |     |       |       | 0.028                         | 0.268  |

Kurumda sahip olunan pozisyon ile işten tatmin olma arasındaki ilişki incelendiğinde %95 güven aralığında yönetici ve çalışanların arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $\text{sig}=0.261>0.05$ ).

**Tablo 47. Çalışma Yılı ve İşten Tatmin Olma Arasındaki Farklılık**

| Çalışan Tatmini | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F    | Anlamlılık |
|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------|------|------------|
| Guruplar Arası  | ,039            | 2                   | ,020               | ,032 | ,968       |
| Grup İçi        | 200,751         | 327                 | ,614               |      |            |
| Toplam          | 200,791         | 329                 |                    |      |            |

Çalışma yılı ile işten tatmin olma arasındaki ilişkiyi incelediğimiz bölümde işe ilk başlayanlar ile emekliliğe yaklaşanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları ancak çalışma hayatının ortalarına gelmiş olanların istediklerini elde edememenin etkisi ile işten daha az tatmin olduklarına değinilmişti. Bu araştırma kapsamında çalışma yılına göre işten tatmin olma arasında farklılık olup olmadığı ile ilgili oluşturmuş olduğumuz araştırma sorusunu test etmek amacı ile uyguladığımız ANOVA testi sonucuna göre kurumdaki çalışma süresi ile işten tatmin olma arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $\text{sig}=0.968>0.05$ ).

**Tablo 48. İç Girişimcilik ve Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki**

| Bağımsız Değişkenler   | B Değerleri | Standart Hata | $\beta$ Değerleri | T Değerleri | Anlamlılık Düzeyleri |
|--|-------------|---------------|-------------------|-------------|----------------------|
| <i>Sabit</i>   | 1,442       | ,136          |                   | 10,590      | ,000                 |
| Yenilikçilik   | ,141        | ,038          | ,211              | 3,729       | ,000                 |
| Yeni İş Girişimleri Başlatma   | ,059        | ,036          | ,083              | 1,611       | ,108                 |
| Kendini Yenileme (St.Yenilik)  | ,047        | ,039          | ,065              | 1,197       | ,232                 |
| Risk Alma  | ,160        | ,042          | ,219              | 3,865       | ,000                 |
| Proaktiflik  | ,046        | ,029          | ,081              | 1,573       | ,117                 |
| Rekabetçi Giriskenlik  | ,054        | ,048          | ,064              | 1,132       | ,259                 |
| Özerklik   | ,120        | ,041          | ,177              | 2,960       | ,003                 |
| R=0. 687 R <sup>2</sup> = 0. 472 F= 41.623 p= 0,000 serbestlik derecesi: 7 |             |               |                   |             |                      |

İç girişimcilik ve çalışan tatmini arasındaki ilişkiye baktığımızda, iç girişimcilik %47' lik bir oranla müşteri tatminini etkilemektedir. En fazla etkiye sahip boyutlar ise %21 lik bir etki ile yenilikçilik ve risk alma boyutudur. Bunu % 18' lik bir oranla özerklik boyutu takip etmektedir. Bu sonuca göre diyebiliriz ki kişilere özerkliğin tanındığı ve yenilikçi uygulamaların olduğu ortamlarda çalışanların işten sağlamalarında gerçekleşecektir.

## SONUÇ

Bilinen tanımıyla girişimcilik, kendi işini kurmak ve geliştirmek anlamında kullanılır. Ancak hızlı değişim girişimcilik kavramının kapsamını da genişletmekte ve en başarılı organizasyonların bile rekabet üstünlüklerini korumak için sürekli yenilenmelerini zorunlu kılmaktadır. Son yıllarda girişimcilik kavramına, içinde yer aldıkları sistem adına bir yenilik başlatan çalışanları kapsayan kurumsal girişimcileri tanımlayan iç girişimcilik kavramı da eklenmektedir. Özellikle, kurumsal işletmelerin rekabet çevrelerindeki fırsatları değerlendirmek üzere girişimci bir kimlik kazanmasının altındaki temellerin araştırılması, son dönemdeki yönetim bilimleri alanında değer kazanan bir araştırma ve çalışma konusu olmaya başlamıştır.

Yerel ve küresel pazarlardaki rekabetin her geçen gün biraz daha şiddetlenmesi sonucunda, rekabet avantajının edinimi ve muhafazası çabaları güncel araştırmaların odağını, bireysel girişimcilikten kurumsal girişimciliğe doğru yönlendirmeye başlamıştır. İç girişimcilik, risk alma, inovasyon, proaktiflik, stratejik yenilenme, özerklik ve yoğun rekabet eğilimlerini kapsayan örgütsel yönelim olarak değerlendirilmektedir. İç girişimcilikteki asıl amaç, hızlı değişen pazar talebine karşı çevredeki fırsatları değere dönüştürebilen, yeni rekabet alanları ortaya çıkartabilen, dinamik, esnek ve inovasyona bağlı bir işletme davranışı oluşturmaktır. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik geniş anlamda varolan bir örgütteki girişimcilik, olarak tanımlanabilir. İç girişimciler yeni iş kurmazlar, ancak yenilikçi fırsatları kollar ve yaptıkları yeniliklerle kurumların gelişimine ve yenilenmesine katkıda bulunurlar. İç girişimcilik diğer anlamıyla kurumsal girişimcilik, yenilikçiliği canlandırmanın, çalışanların yaratıcı enerjilerinden yararlanmanın ve kurumu geleceğe taşımanın bir önemli bir anahtarıdır. İç girişimciler, kendi kendilerine hedef koyan ve herhangi bir dışsal zorlama olmadan inisiyatif alan ve kullanan kişilerdir.

Günümüzde rekabet avantajı, ölçek ekonomileri ve verimlilikten ziyade bir işletmenin rakiplerine göre daha girişimci olup rekabet ortamında avantaj sağlayan yeni bir pozisyon almasıyla kazanılmaktadır. Dünya ekonomik çevrelerinde, ürün yaşam eğrilerinin gün geçtikçe daha da kısalmasıyla rekabetin şiddeti artmakta, bunun doğal bir sonucu olarak inovasyona dayalı yeni ekonomilerle dinamik pazarlar oluşturulmakta hatta pazarın dinamizmi verimlilik ve yenilikçilikle yönetilmektedir.

İşletme stratejisi uygulamalarında, hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle rekabet çevresini şekillendirebilecek güçte dinamik, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt yapısı oluşturulması noktasında ise iç girişimciliğin önemi üzerinde durulmaktadır.

İç girişimci bir yapıya ulaşmak isteyen yöneticilerin yapması gerekenler ise, yeni atılımlarda bulunulması, yeni pazarların oluşturulması, yeni temel yetkinliklerin edinimi ve inovasyona dayalı rekabet avantajının kazanılmasıdır. Bu şekilde, girişimci yöneticiler, kurumlarının finansal performanslarının ve öz kaynaklarının güçlenmesi ile büyümeyi sağlarken, çalışanlarına sunacakları girişim ortamı ile de onların iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırmayı başarabileceklerdir. Bu açıdan bakıldığında, hem finansal hem de insan kaynakları performansına etkileriyle kurumsal girişimcilik, örgütün uzun vadeli rekabet avantajına ve sürekliliğine de katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma kapsamında öncelikle girişimcilik kavramı üzerinde durulmuş ve bu kavramın araştırma kapsamında sınırları çizilmiştir. Ayrıca girişimcilik kavramının yöneticilik kavramından farkı üzerinde durulmuştur. Literatürde bahsi geçen ve girişimcileri diğer insanlardan ayıran, belirsizlik toleransı, rekabetçilik, yenilikçilik, başarıya ihtiyacı duyma, içsel kontrol odağı gibi belli başlı özelliklerden bahsedilen çalışmanın birinci bölümünde girişimciliğin önündeki engeller; ekonomik istikrarsızlık, bürokratik engeller, öz güven eksikliği, sermaye eksikliği ve yeterli bilgiye sahip olamama olarak nitelendirildi.

Çalışmanın ikinci bölümünde iç girişimcilik kavramı üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuş ve çeşitli tanımlardan hareketle bu çalışma kapsamında iç girişimcilik, varolan bir işletme içerisinde girişimci olmaksızın adeta bir girişimci gibi düşünmek ve hareket etmektir. Yani iç girişimcilik, çalışan açısından bakıldığında; çalışanların risk alabilen, kendine güveni olan, yenilikçi, yüksek başarıya ihtiyacı duyan, çevresini iyi analiz eden ve değişime açık yapıda olmasını ifade ederken kurum açısından bakıldığında ise, çalışanların girişimci gibi düşünüp davranabileceği bir yapının varlığını ifade eder şeklinde tanımlanmıştır.

İç girişimciliğin ayrıntılı olarak incelendiği ikinci bölümde, bu kavramın girişicilik ve yöneticilikle arasındaki farkların üzerinde durulmuştur. Ayrıca yönetim literatüründe firmaların daha esnek ve yalın hale gelmesini sağlamak amacıyla uygulanan ve iç

girişimcilikle bağlantılı olduğu düşünülen, temel yetenek, organizasyonel öğrenme, farklılaşma, güçlendirme ve yenilikçilik kavramları iç girişimcilik bağlamında incelenmiştir. İç girişimcilik kavramı incelenirken onu oluşturan, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik, stratejik yenilenme, özerklik ve yeni iş fırsatları boyutları kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Tüm bu boyutların içerisinde farklı boyutları barındırdığı aşikardır. Yeni iş fırsatları boyutu, yeni işleri takip ve yeni işlere girişi içerir. İnovasyon boyutu, yeni ürün, hizmet ve teknolojiyi geliştirmeye vurgu yapar. Stratejik yenilik ise, organizasyonel değişim ve stratejinin yeniden yapılandırılmasına vurgu yapar. Proaktiflik boyutu risk alma ve rekabetçi üstünlük için özellikle üst yönetimin davranışlarını içerir. Bu boyutlar genel olarak yeni ürün, hizmet, pazar, teknoloji ve yönetim tekniğini geliştirmeyi, stratejik değişimi ve örgütsel performansın artırılmasını içerir. Bu boyutlar birbirinden farklılaşmamakta ve birbiriyle ilişki içinde bulunmaktadır.

İç girişimcilik, organizasyonel ve çevresel belirleyiciler kapsamında değerlendirilmiştir. İçsel faktörler, açık iletişim, çevreyi izleme, organizasyonun değerleri, yönetsel destek ve biçimsel kontrol olarak ele alınmıştır ve bu faktörlerden yönetsel destek unsurunun iç girişimcilik ile olan ilişkisi diğerlerine oranla en yüksek seviyede çıkmıştır. İç girişimciliğe etki eden çevresel faktörler ise, yoğun rekabet, dinamik çevre, teknolojik fırsatlar, sektörel büyüme ve yeni ürünlere olan talep olarak değerlendirilmiştir. Bu boyutlar içinde iç girişimcilikle en fazla ilişki içinde olan ise teknolojik fırsatlar boyutu olmuştur.

İç girişimcilik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği üçüncü bölümde, iş tatminini etkileyen unsurlar iç ve dış olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. İşin sağladığı özgürlük ve kişinin işinin patronu olma fırsatını yakalaması kişinin işinde daha mutlu olmasının önünü açıcı bir unsur olarak iş tatmini ve iç girişimcilik arasındaki ilişkinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Araştırma yapılan kurumlarda çalışanların işleri ile ilgili karar alıp uygulama imkanına sahip olmasının ve çalışanların yenilikçi projeler için risk almaya cesaretlendirilmesinin işten tatmin sağlama açısından önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar kurumsal girişimcilik programına başlayan firmaların, kendi Ar-Ge harcamalarında da önceki yıllara oranla bir artış görüldüğü ve ortalama sektör Ar-

Ge harcamalarının da üzerinde bir Ar-Ge harcaması yaptıkları belirlenmiştir. Bu saptama ile kurumsal girişimcilik çalışmalarının şirketlerin yenilikçilik programları içerisinde değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma sonucunda da görülmüştür ki, yenilikçilik eğilimi yüksek olan firmaların Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge uygulamalarına verilen önemin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan firmalardan inovasyonun kurum için önemli olduğuna inanların oranı %67 dir.

Yeni iş girişimleri başlatma ile ilgili sonuçları değerlendirdiğimizde, firmaların risk alma eğilimi yüksek olmasına rağmen mevcut sektörde işle ilgili yeni girişimler başlatma (3,61) eğiliminin sektör dışında yeni girişim başlatma (3.36) eğilimine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumu risk almanın sınırlılığı ile açıklamak mümkündür. Yani kurumlar daha az riskli olduğuna inandıkları bilindik pazarlarda risk almayı farklılık yaratmayı tercih etmektedirler.

Araştırmaya katılanların rekabetçilik eğilimleri incelendiğinde kurumların iş birlikçi rekabet anlayışını (3.27) rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet (2.71) anlayışına tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan firmalarda çalışanlara özerklik tanındığı ve risk almak cesaretlendirildiği görülmektedir. Bu durumun ise iç girişimci davranışları destekler nitelikte olduğu açıktır ki, iç girişimcilik eğilimleri yüksek düzeyde çıkmaktadır.

İletişimin etkinliği ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde, yönetim kademeleri arasındaki iletişimin yüksek olduğu ancak çalışanlara geri besleme verme konusunda kararsız kalındığı görülmektedir. Esnekliği önem verilmesine rağmen kısmen de olsa biçimsel prosedürler takip edilmektedir. Kurumların çevrelerini analiz etme durumuna baktığımızda araştırmaya katılanların %65 inden fazlasının rakiplerin politikalarını, müşterilerin beklentilerini ve teknolojik gelişmeleri düzenli takip ettikleri, %70 inin değişimleri fırsat olarak gördüğü, %60 ında çalışanların fikirlerine karşı açık davranıldığı görülmektedir. Tüm bu açıklamalardan sonra denilebilir ki, araştırma kapsamındaki firmalar iç girişimciliği şekillendiren organizasyonel unsurların bilincindedir ve gerekli düzenlemeleri yapmaktadırlar.

Dış çevre ile ilgili algılamalara baktığımızda ise, yeni üretim teknolojilerine olan talebin arttığı fikrine araştırmaya katılanların %85 i 4' lük bir ortalama ile



katılmaktadır. Ayrıca pazarın yapısının, tüketicilerin yapısının, rakiplerin sayısının her geçen gün arttığı düşünülmektedir ve rakip sayısındaki artışın firma başarısını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir (ort: 3.20).

Tatmin unsuru ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların işlerini sevdiğini ve sıkıcı bulmadıkları görülmüştür (3.5). Bu sonuçlara rağmen ücret ve kariyer gelişiminden tatmin olma ile ilgili tam net bir fikir beyan edilmemiş ve bu konuda kararsız kalınmıştır (3.1). Burada şunu söylemek mümkündür, iş sevilmesine rağmen kişilerin kariyer beklentileri sağlanamamaktadır ve bu durum zamanla kişide işe yabancılaşmayı getirebilir. Ayrıca işin seviliyor olmasında zorunlu bir kabulleniş ve alternatiflerin olması da etkili olmuş olabilir. Araştırma kapsamındaki kurumlarda müşteri dilek ve şikayetlerinin en kısa zamanda giderildiği (4.0), müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurulduğu (4) ve kalite – fiyat ilişkisinin memnuniyet verici düzeyde olduğu görülmüştür (3.8). Kısacası çalışan ve müşteri tatmininin önemini bu kurumlarda kavranmış olduğu ve bu memnuniyeti kalıcı kılma yolunda çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir denilebilir.

Organizasyonun dış çevresinin sahip olduğu özelliklerin iç girişimcilik eğilimi üzerinde etkili olacağı araştırma kapsamında ileri sürülen birinci tezimizdi. Dış çevre ile ilgili unsurlardan dinamik çevre ve teknolojik değişimlerle ilgili algılamaların negatif yönde olduğu ve bu unsurların iç girişimcilik eğilimi olumlu yönde etkilemediği şeklinde bir görüş ortaya çıkmıştır. Dış çevrenin yoğun rekabet, sektörel büyüme ve yeni ürünlere olan talep şeklindeki unsurlarının ise iç girişimciliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre denilebilir ki, çevrenin çok değişken yapıda olması firmalarca istenmeyen ve riskli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Değişimlerin getireceği belirsizlikler mevcut durumun bozulacağı endişesi bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuştur denilebilir.

Biçimsel kontrol, yönetsel destek, içsel iletişim, organizasyonel değerler gibi organizasyon içi unsurların iç girişimcilik eğilimi üzerinde etkili olacağı yönündeki ikinci hipoteze göre, organizasyonel ve yönetsel destek ile organizasyonun değerleri en fazla etkiye sahip unsurlar olarak karşımıza çıkmıştır. Bunu içsel iletişim ve çevresel tarama almaktadır. Görüleceği üzere içsel unsurlardan yönetimin desteği iç girişimcilik eğiliminin ortaya çıkmasında en belirleyici unsurdur. Biçimsel kontrol ise iç

girişimcilik eğiliminde anlamlı bir değere sahip görülmemektedir. Biçimsel kontrol değişkenindeki bu sonuca göre hiyerarşik yapılanmaların ve biçimsel kontrol ağırlıklı örgütlenmenin iç girişimcilik üzerinde olumlu bir etkisi olamamaktadır görüşünü ileri sürebiliriz.

İç girişimcilik ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği üçüncü hipotezde iç girişimciliğin, yenilikçilik, risk alma ve özerklik boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Rekabetçi girişkenlik veya yeni girişimler başlatma boyutu ile iç girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki orta çıkmamıştır. Çalışanların, kendilerine serbestinin tanındığı ve yenilikçi uygulamaların olduğu ortamlarda işten daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Buna karşılık rekabetçi girişkenlik unsuru ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum beklide bu unsurların organizasyonun bütünü için değerlendirilmek yerine bireysel bazda değerlendirilmesinden kaynaklanan bir seçicilikten kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmada iç girişimcilik inovasyon çerçevesinde ele alınmıştır. İç girişimci uygulamaların beraberinde yenilikçi uygulamaları da getireceği yapılan araştırma sonunda görülmüştür. Bu çalışmada %56 lık bir oranla iç girişimci uygulamaların inovasyon üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Yaş, ihracat oranı ve çalışan sayısının iç girişimci uygulamalarda etkili olduğu ile ilgili araştırma hipotezi sonucuna göre, kuruluş yılı daha eski olanların diğerlerine göre daha fazla iç girişimcilik eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Çalışan sayısı açısından bakıldığında ise daha fazla çalışanı olan firmaların diğerlerine oranla girişimcilik eğilimlerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak ihracat oranlarına aktığımızda yüksek ihracat oranlarının olduğu firmaların diğerlerine oranla daha fazla iç girişimcilik eğilime sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda liteartürde bahsi geçen iç girişimci uygulamalar için ileri sürülen kriterlerin araştırma yapılan kurumlarda var olduğunu göstermektedir.

Çalışma yılı, bulunulan pozisyon ve cinsiyet açısından işten tatmin olmanın bir farklılık göstermediği ve proaktiflik ve rekabetçi girişkenlik unsurlarının müşteri tatmini sağlamada etkili oldukları bu çalışmanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Rakiplerden daha iyisini daha hızlı yapma adına yürütülen girişken rekabet koşullarının müşteriler için tatmin sağlayıcı bir unsur olduğu görülmektedir.

İç girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik, stratejik yenilenme, risk alma, özerklik boyutlarının birbiri ile olan ilişkisine baktığımızda, en büyük ilişkinin iç girişimcilik ile yenilikçilik (%75), özerklik (%73), rekabetçi girişkenlik (%71), ve stratejik yenilik (%70) arasında olduğu görülmektedir. Bunu dışında rekabetçi girişkenlik ile proaktiflik arasında (%60), çalışan tatmini ile iç girişimcilik arasında (%64), çalışan tatmini ile yenilikçilik arasında (%56) risk alma ile rekabetçi girişkenlik arasında (%40) ve son olarak müşteri tatmini ile çalışan tatmini arasında (%42)' lik bir oranda ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir. Tezin içinde ileri sürülen yenilikçilik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkinin bu sonuçla kanıtlandığı söylenebilir. Ayrıca iç girişimcilik ile çalışan ve müşteri tatmini arasındaki ilişkinin de yine bu çalışma ile ortaya çıktığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların iç girişimcilik boyutlarına ait özellikleri genel olarak taşıdıkları ve iç girişimci bir eğilim sergiledikleri görülmektedir. Firmaların yenilikçi uygulamalara sıcak baktıkları ve değişimleri fırsat olarak değerlendirildikleri görülmektedir. Organizasyonda çift yönlü bir iletişimin ve kararlara katılımın varlığı göze çapmaktadır ve durum çalışanların iş tatminini artırıcı etki yapmaktadır. Kurumda resmi prosedürlerin düşük oranda takip edildiği ve bu durumun çalışana serbesti sağlama noktasında etkili olduğu görülmektedir. Özerklik boyutuna ait algılamaların yüksek çıkması bunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (3.41).

Bu çalışmada literatürde son yıllarda öne çıkan ve firmaların rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerini sağlayacak önemli unsurlardan biri sayılan iç girişimcilik kavramı ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İç girişimcilik yenilikçilik bağlamında değerlendirilmiş ve iç girişimci uygulamaların yenilikçilik odaklı olduğu, çalışan tatmini sağlamadaki etkilerinin önemi vurgulanmıştır. Bu çalışmaların literatüre katkısı, iç girişimciliğin kurumda yerleşmesinde etkili olan içsel ve çevresel unsurların kavranması açısından olacaktır. Ayrıca yönetim uygulamalarının ve çevresel algılamaların iç girişimciliğin kurumda yerleşmesindeki önemi ortaya konmuştur. İç girişimciliğin yenilikçi bir faaliyet olarak değerlendirildiği bu çalışmanın sonucuna göre iç girişimcilik bütünleşik bir faktördür onu oluşturan boyutların her birinin etkisi sonucu ortaya çıkmaktadır. İleriki çalışmalar için bir öneri vermek gerekirse, iç girişimcilik modern yönetim teknikleri ile iç içe bir faktör olarak düşünülebilir ve

örgütleri daha esnek hale getirme ve süreçleri kısaltma adına yürütülen yalınlaşma uygulamaları ile, personeli güçlendirme, örgütsel öğrenme, stratejik farklılaşma gibi uygulamalarla ilişkili olarak düşünülebilir.

## KAYNAKÇA

- ADAMAN, F. ve Devine, P., (2002), "A Reconsideration of The Theory of Entrepreneurship:a Participatory Approach", *Review of Politikal Economi*, Vol.14, No.3, pp.329-355
- ADLER, S., Richard B. S., Nat, J. S., (1985), "Job Characteristics and Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol.35, ss.266-278;
- AĞCA Veysel, (2005), *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil. Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü, Afyon
- AĞCA,V. ve YÖRÜK, D., (2007)," Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt, 8 Sayı, 2
- AKÇAMETE, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B., (2001), *Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayınları, Ankara
- ANTONCIC, Bostjan (2007), "Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management and Data Systems*, Vol.107, No.3, pp.309-325, Slovenia
- ANTONCIC, B., ve Hisrich, R.D., (2003)," Clarifying The Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*,10 (1) s.7-24.
- ANTONCIC, B. ve Hisrich, R.D., (2001)," Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16 (5), s. 495-527.
- ANTONCIC, B. ve Hisrich, R.D., (2000)," Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: a Comparison of Slovenia and the United States", *Journal of Developmental Entrepreneurship*

- ANTONCIC, B., ve Zorn, O., (2004),” The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in The Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination”, *Managing Global Transitions*, 2 (1) s.5-14.
- ARDIÇ, K. ve Türker, B., (2001),” Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelni İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması” *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs 2001, Silivri İstanbul
- ARIDURU, Ayşen, (2007),”Girişimcilik Kültürü, [http://kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi](http://kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi)
- ARIKAN, Semra, (2001), *Girişimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- AYDIN, Mehmet, (2000), *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara
- AYTAÇ, Tufan (1999), *Öğrenen Örgüt Okulu*, Milli Eğitim Yayınları, Sayı:144, sy:75-78
- BALDWIN, Y.C., Hienerth, C. ve Hippel Von, A.E., (2006),”How User Innovations Become Commercial Products: A Theoretical Investigation and Case Study”, *MIT Sloan School of Management Working Paper*, No. 4572, Cambridge, MA.
- BARROWS, David ve Wesson, Tom. (2000),” A Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals”, [http://www.innovation.cc/rev\\_arts/job\\_satisfaction2.htm](http://www.innovation.cc/rev_arts/job_satisfaction2.htm).
- BARNEY, B.J. ve Alvarez, A.S., (2006), *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*”, Fisher Colege of Bsiness, The Ohio State University
- BARUTÇUGİL , İsmet, (2002), *Eğitimcinin Eğitimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAUER, Thomas K., (2004),” High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence From Europe”, IZA Discussion Paper Series, No.1265, Germany
- BAYRAM, N. (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- BENNETT, Roger, (1994), *Organizational Behaviour*”, Second Edition, M&E Handbook Series, London, Pitman Publishing, akt,Eronat,Zeynep (2004),” İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüHalkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
- BİLGİÇ, R., (1998), *The Relationship Between Job Satisfaction and Personel Characteristic of Turkish Worke*, Journal of Psychology, 132/5
- BOZKURT, Öznur, (2005), *Girişimci Kişilik Özellikleri: Sakarya Üniversitesi Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Sakarya
- BOZKURT, Ö. ve Bozkurt, İ., (2008),” İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı, 9, Cilt, 1
- BOZKURT, Ö. ve Taşcıoğlu, H., (2006),” KOBİ’ lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme” Sayı, 11, *Akademik Bakış Dergisi*, Celalabat, Kırgızistan
- BOZKURT, T. ve Turgut, T., (1999),” Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İlgili İştatmini ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 2, Haziran, İstanbul
- BIRD, A.,M. ve Jelinek, M., (1988),” The Operetion of Entrepreneurial Inventions”,*Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.13, No.2, pp.21-29
- BRUSH, D.H., Moch, M.K ve Pooyan, A., (1987),” İndividual Demographic Differences and Job Satisfaction”, *Journal of Occupational Behaviour*, 8-2, sy:139-155, <http://www.jstor.org/journal/jwily.html>
- BOZKURT, Aynur, (2000), *Öğrenen Örgütler, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunla*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- BUĞRA, Ayşe, (1995), *Devlet ve İşadamları*, İletişim Yayınları, İstanbul

- CANNARELLA, C., Piccioni, V., (2003),” Innovation Transfer and Rural SMEs”,  
*Journal of Central European Agriculture* (online), Volume:4, No:4
- CARRIER, C., (1996),” Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study”,  
*Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), s. 5-20.
- CESUR, Ayhan, (1998), “İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş  
Tatmini Yönünden İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli  
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- CEYLAN, Ali, (2001), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Kitabevi, Bursa
- CHIN, K.S, Pun, K.F ve Lau, H., (2002),” Measurement Communication-Recognition  
Framework of Corporate Culture Change:an Empical Study”, *Human Factor and  
Ergonomics in Manufacturing*, Vol.12 (4):365-382
- CONGER, J.A. ve Kanungo, R.N., (1988),” The Empowerment Process: Integrating  
Theory and Practise”, *Academy of Management*, Review, July
- COVIN, J.G., ve Miles, M.P., (1999), “ Corporate Entrepreneurship and Pursuit of  
Competitive Advantage”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-64.
- COVIN, J.G., ve Slevin, D.P., (1991), “ A Conceptual Model of Entrepreneurship As  
Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), s.7-25.
- CUNNINGHAM. J., ve Lischeron. J., (1991),” Defining Entrepreneurship”, *Journal of  
Small Business Management*, 29, (1), pp. 45–61
- ÇELİK, Adnan ve T. Akgemci, (1999), *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler*, Nobel Yayın  
Dağıtım, Ankara
- ÇELİK, Vehbi, (2000), *Okul Kültürü ve Yönetim*, Pegem Yayınları, Ankara
- ÇETİN, Canan, (1996), *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Büyüklükteki  
İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul
- DAVID, J., Ayersman, (2001),” Industrial and Commercial Trainnig”, *MCB  
University Press*, Vol.33, No.4, pp.135-140



- DAVIS, Keith, (1984),*İşletmelerde İnsan Davranışı*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Çeviren, Kemal Tosun ve diğ.
- DE GEUS, Arie, (1997), *Planning as Learning*, Harvard Business Review, aktaran: Evcimen, Tunç,” Öğrenen Organizasyonlar”, <http://www.evcimen.com/wht011.htm>
- DELFGAAUW, Josse, (2005),” The Effect of Job Satisfaction on Job Search: Not Just whether, But Also Where”, *Tinbergen Institute Discussion Paper*
- DRUCKER, Peter, (1998), *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, November-December
- EGE, Barış, (2000),” *İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- EMSEN, Selçuk, Y. Ömer ve Ç. Sema, (2001), “ Genç Nesilde Mesleki Eğilimler ve Girişimcilik”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1
- ERDİL, O., Keskin, H. İmamoğlu, S.Z ve Erat, S., (2004),” Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) 2004, 17-26
- ERDOĞAN, İlhan, (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul
- EREN, Eren, (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul
- ERDEM, Ferda, (2002), “Girişimcilik Eğilimi Üzerine Bir Araştırma” *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, sayı:2
- ERDEM, Ferda, (2001), “ Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:2
- ERDOĞMUŞ, Nihat, (2004), “ Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul

- ERDOĞMUŞ, Nihat, (2004), “ *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*”, İGİADYayımları, İstanbul
- ESEN, A, ve Çonkar, M.K., (1999), “ *Orta Anadolu Girişimcilerinin Sosyo- Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve beklentileri Araştırması*”, Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları, Konya
- EVAN ve Leighton (1989),” Some Empirical Aspects of Entrepreneurship", *American Economic Review*, June pp.519
- ELDMAN, D., Hugh, A., (1986),”Managing Individual ve Group Behavior in Organization”, *McGraw-Hill International Book Company*: Auckland
- FITZSIMMONS, J.R., Douglas, E.J., Hisrich, R.D. ve Antoncic, B., (2005),” Intrapreneurship in Australian Firms”, *Journal of The Australia and New Zealand Academy of Management*, 11 (1): 17-27.
- FRAZE, S.D. ve Ritz, R.A., (2000),” A Comparison of the Career Choice and Job Satisfaction of Scholarship Recipients with Non-Scholars in a College of Agriculture”, <http://www.ssu.missouri.edu/ssu/AGED/naerm/s-i-3.htm>.
- GARBOUA, Lois, L. ve Montmarquette, Claude, (1996),” Reported Job Satisfaction: What Does It Mean? “, *Working Paper Series, JEL Classifications: J28-29-35*
- GEORGE, J.M. ve Jones, G.A., (1996), *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, Addison-Wesley Publishing Group
- GLENN, N.D., Taylor, P.A, Weaver, C.N., (1977),” Age and Job Stisfaction Among Males and Females: a Multivariate, Multisurvey Study”, *Journal of Applied Psychology*, 62 (2),pp.189-193
- GÖKER, Aykut, (2000), “Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği, Teknoloji ve Rekabet Gücü, Tartışmalı Toplantı”, *MPM*, Ankara. 25 Ekim
- GRAAFZIJL, D.M., (2005),” The Anatomy of Job Satisfaction and The Role of Contingent Employment Contracts”, *Timbergen Institute Discussion Paper*, 199/3

- GÜNEY, Semra ve Çetin, Aysun, (2003),” Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü”, *Hacettepe Üni.İ.İ.B.F Dergisi*,Cilt,21 Sayı:1
- GÜNEY, M. K., (1994),” *Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- GREENBERGER, D.B., ve Sexton, D.L., (1988),” An Interactive Model of New Venture Creation”, *Journal of Small Business Management*, 26,1-7
- WIM ,Groot ave Maassen, Henriette,V.D.B, (1999),” Overpayment and Earnings Satisfaction: an Application of An Ordered Response Tobit Model”, *Applied Economics Letters*, Vol., 6, Issue 4, April , pp 235 – 238
- HISRICH, Robert D. ve Michael P. Peters .R (1995),*Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing, A New Enterprise*”, Donnelley and Sons Company, United State of America
- HISRICH, Robert D. ve Michael P. Peters, (1992), *Entrepreneurship*, 2<sup>nd</sup> Edition, Boston, Irwin
- HISRICH, Robert D. ve Michael P. Peters, (1998), *Entrepreneurship*, McGraw Hill, Newyork
- HISRICH, Robert D. ve Michael P. Peters, (2002), *Entrepreneurship*, Fifth Edition, McGraw Hill, Newyork
- HORNSBY, J.S., Kuratko, D.F. and Zahra, S.A., (2002),” Middle Managers’ Perception of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, 17 (3), s.253-273.
- ORNSBY.J.S., Naffziger, W.D, Kuratko, F.D. ve Montagno, R.V., (1993),” AnInteractive Model of the Corporate Entrepreneurship Process *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17
- HULIN, C.L. ve Smith, P.C., (1964),” Sex Differences in Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 48 (2), Pp.88-92.

- <http://www.baltas-baltas.com/web/pagedesigns/editor.html>:kaynak dergisi (05.12.2007)
- <http://embryonix.blogspot.com/2007/02/trkiyede-giriimcilik.html> (06.25.2007)
- [http://www.isguc.org/news\\_view.php?excall=244](http://www.isguc.org/news_view.php?excall=244) (2005),”Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?”, [insankaynaklari.com](http://insankaynaklari.com) içerik ekibi
- <http://www.focusinnovation.net/techtransfer.html> (05.02.2006)
- <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspxKayitNo=3321> (06.25.2007)
- <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/Lumpkin.pdf>- (18.04.2006)
- <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=barisyildiz1> (01.03.2005)
- IŞIKHAN, Vedat, (1996),“ Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, *MPM Verimlilik Dergisi*, sayı:1,sayfa.:117-130
- JARNA, H. ve Kaisu, K., (2005),” *How About Measuring Intrapreneurship?*”, Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration, Finland
- KANTER, Rosabeth Moss, (1989), “How to Be An Entrepreneur Without Leaving Your Company”, *Working Women*, November, s. 44-47.
- KARADAL, H., (1999),” *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği ve İşTatmini Arasındaki İlişki:Bağı Sektörlerde Bir Araştırma*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, akt,[www. acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/856.pdf](http://www.acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/856.pdf)
- KAYA, Nihat, (2001),” İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek ÇalışanlarınGüdülenmesi”, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirisi, 24-26 Mayıs
- KIM, Soonhee, (2002),” Participative and Job Satisfaction: Lesson For Management Leadership”, *Public Administration Review*, 62 (2), pp.231-242
- KNIGHT, Gillian, (1997),” Cross-Cultural Reliability and Validiry of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation”, *Journal of Business Venturing*, 12 (3), s.213-225.

- KOH, Hian Chye (1996), “ Testing Hypoteses of Entrepreneurial Characteristics; A Study of Hong Kong MBA students”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.11, No.3, ss.12-25.
- KOÇEL, Tamer (1998), *Girişimcilik Ama Hangisi*, Executive Excellence, Sayı:10
- KOÇEL, Tamer, (1999), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul
- KOLVERİED, L ve Bjorn Willy, A., (2002),“ Proactive Personality and Organizational Strategies Explaining İntrapreneurial Behavior”, Bodo Graduate School of Business, Norway, [www.lamp.ac.uk/](http://www.lamp.ac.uk/) akt: Kaynak Dergisi, Sayı:25, Ocak-Mart 2006, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?prı=385&sayı=25>
- KORKMAZ, Sezer, (2000),” Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Hacettepe Üni. İİBF Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, Sayfa:5, Ankara
- KRISTENSEN , Nicolai ve Westergard, Neiels, (2004),” Does Low Job Satisfaction Lead To Job Mobility?”, *IZA Discussion Paper Series*, No.1026, Germany
- KURATKO, Donald ve Richard M. Hoggetts, (1995), *Entrepreneurship*, Third Edition, The Dryeden Pres, Orlanda
- KURATKO, F.D, Montagno, R.V. ve Hornsby, J.S., (1990),” Developing an İntrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 49-58
- LEE, R and Wilbur, E.R., (1985), ”Age Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: Multivariate Analysis”, *Human Relations*, 38 (8), pp.781-791
- LOSCOCCO, Karyn., (1990),” Reactions to Blue Collar Work”, *Work and Occupations*, 7-2,sy: 280
- LUMPKIN, G.T. ve Dess, G.G., (1996),” Clarifying The Entrepreneurial Orientation Cunstruct and Linking It To Performance”, *Academy of Management Review*, 21 (1), s. 135-172.

- LUMPKIN, G.T. ve Erdoğan B., (1999),” If not Entrepreneurship, Can Psychological Charteristic Predict Entrepreneurial Orientation”, *The ICFAI Journal of Entrepreneurship Development*
- LUTHANS Fred, (1992), *Ornanizational Behaviour*, New York, Mc Graw Hill Co.
- LUTZ, Kaiser, (2005),“ Gender Job Satisfaction Differences Across Eurepa: AnIndicator for Labour Market Modernization”, *IZA Discussion Paper Series*, No.1876, Germany
- MANUEL, Eduardo, G., (2006),” E- Entrepreneurship”, (Hisrich and Peters, 2002’ den aktaran), *MPRA Paper, JEL Codes, M13-M19*, Germany
- MCADAMS, R ve Armsrong ,G., (2001),” A Symbiosis of Quality and Innovation in SMEs: A Multiple Case Study Analysis”, *Managerial Auditing Journal*, MCB University Press
- MILLER, D. ve Friesen, P.H., (1983), “ Strategy-Making and Environment: The Third Link”, *Strategic Management Journal*, 4 (3), s. 221-235.
- MILLER,W ve Morris,L., (1999),” *Fourt Generation R and D: Managing Knowledge, Techonology and İnnovation*, John Wiley and Sons, Chichester
- MORRIS, H.,M., ve Kuratko.F.D., (2002), *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt, İnc, Orlando
- MUTER, Şener, (2007),” Yenilikçilik ve Sürekli Gelişme Bilinci” *İşveren Dergisi*, Mayıs Sayısı,Ankara
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, (2003), *Girişimcilik*”, AÖFayınları Yayın No: 955,Eskişehir
- MULLINS. L.J, (1999),” Managenent and Organizational Behaviour”*Academy of Management Journal*”, London
- NAKTİYOK, Atılhan, (2004), *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul.
- NATHAN, B.R., Mohrman,M.A. ve Milliman, J.J., (1991),” Interpersonal Relations as a Contex For The Effect of Appraisal Interwieves on Performance and

- Satisfaction: Longitudinal Study”, *Academy of Management Journal*, 34, pp.352-369
- NICHOLSAN, Nigel, (2003),” How to Motivate Your Problem People” *Harvard Business Review*, January, pp.57-65
- NUNALLY, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2.bs., New York, McGraw-Hill
- OSHAGBEMI, Titus, (1997),” The Infulance of Rank Job Satisfaction of Organizational Memembers”, *Journal of Managerial Psychology*, 12-8,
- ÖZALP, İnan, (2001), *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir
- 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), s.87-96.
- PITTS, W.D., Jarry, M.E., Wilkins, V.C. ve Pandey, S.K., (2006),” What Do Women Want? Men, Women and Job Satisfaction in The Public Service”, *Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series*, No. 34
- PRAHALAD, C.K. and Hamel, Gary, (1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvarveusiness Review*, Mart.
- RULE, E.G. ve Irwin, D.W., (1988),“ Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge”, *The Journal of Business Strategy*, 9 (3), s. 44-47.
- RUZZIER, M., Hisrich, D.R. ve Antoncic B., (2006),” SME Internationalization Research: Past, Present, and Future”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume: 13 Issue: 4 Page: 476 - 497
- SALAVOU, H., Baltas, G., ve Lioukas S.A., (2004), “Organisational Innovation in SMEs The İmportance of Strategic Orientation and Competitive Structure” ,University of Economics and Business, Athens, Greece
- SAPANCALI, Faruk, (1993)”, Çalışanların Güçlendirilmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi*, Cilt:22, Sayı:4

- SCHERMERHORN, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N., (1994), *Management*, John Willey and Sons, USA.
- SCHULTZ, D.P. ve Schultz, S.E., (1990),” Psychology and Indusry Today: A Introduction to Industrial and Organizational Psychology”, New York, Macmillian
- SCHWIGEN D.M. ve Denis. A.S., (1991),” Cominication With Employes Following a Manager: a Longitudinal Field Experiment”, *Academy of Management Journal* ,34,pp.110-135 New York, Wiley
- STRAWSER, Joyce, (2000),” Job Satisfaction in Accounting Practice: A Comparison of Two Periods”, <http://panopticon.csustan.edu/cpa99/html/strawser.html>.
- SILVIA, M.J, Leitao, J. ve Rapose, M., (2007),” Barriers to Innovation Faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to Overcome It?, *Working Paper Series, JEL Classifications: 031,038*
- SUBRAMANIAN, Narayanan, (2004),” The Economics of Intrapreneurial Innovation”, *Working Paper Series, Jel Classifications, D21, G32, L22, L23*
- ŞİMŞEK, Birgül, (1999),” Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt1, Sayı:3*
- TANRIVERDİ, Haluk, (2006),“ Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar Sayısı, Cilt.3, Sayı.1,*
- TAŞTAN, Mustafa, (2007),” Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri” [http://www.humanresourcesfocus.com/konu5\\_1.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/konu5_1.asp)
- TEKİN, Mahmut, (1999), *Girişimcilik, Kendi İşini Kurma, İşletme*, Damla Ofset, Konya
- TURNAGE, J.J. and Spielberger, C.D., (1991),“ Job Stress in Managers, Professionals, and Clerical Workers”, *Work & Stress*, Volume 5, Issue 3, pp.165-176, Yıl:2, Sayı:1, 3:1-29



- VAN DE VEN H.A, (1986),“ Central Problems in the Management of Innovation”,  
*Management Science*, Vol. 32, No. 5, Organization Desing, pp.590-607.
- VAROĞLU, Kadir, (2000), “Belirsizliğe Tolerans Gösterme”,akt:  
[http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimder/doc/2002-3/4\\_bilder.doc](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimder/doc/2002-3/4_bilder.doc) (04.05.2005)
- WEISS, Pia, (2002),” Adaption of Product and Process Innovations in Differentiated Markets: The Impact of Competition”, Working Paper Series, JEL Classifications: L13
- YÜKSEL, İhsan, (2005),” İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:6 (2)
- ZAHRA, Shaker A, (1991),“ Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, 6 (4), s.259-285.
- ZAHRA, Shaker A, (1993),” Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance:A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8 (4), s. 319-340.
- ZAHRA, Shaker A, (1993),” New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), s. 47-67.
- ZAHRA, Shaker A, (1993),” A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior: A Critique and Extension”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (4) s. 5-21.
- ZHAO, Fang, (2005),” Exploring the synergy Between Entrepreneurship and Innovation”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.11, no.1, pp.25-41

