

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ VE İŞLETMELERDE İÇ
GİRİŞİMCİLİK OLGUSU: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gülaçtı FINDIK

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ VE İŞLETMELERDE İÇ
GİRİŞİMCİLİK OLGUSU: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gülaçtı FINDIK

Öğrenci No:

130745320

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Girişimcilik Kültürü Ve İşletmelerde İç Girişimcilik Olgusu: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 09/11/2015

Gülaçtı FINDIK



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

19.12.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **130745320** numaralı **Gülaçtı FINDIK**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Girişimcilik Kültürü ve İşletmelerde İç Girişimcilik Olgusu: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 17.11.2015 tarih ve 2015/45 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düşeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)


ÜYE
PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU
(GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ)

Adı ve Soyadı : Gülaçtı FINDIK
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Girişimcilik, Girişimcilik Kültürü, İç Girişimcilik, Örgüt İklimi

ÖZ

GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ VE İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK OLGUSU: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Toplumların gelişmesinde ve kalkınmasında girişimcilik kültürü büyük önem taşır. Günümüzde hızla değişen piyasa koşullarında ve küreselleşme sürecinde, şirketlerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilmesi ve verimliliğini devam ettirebilmesi, işletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin önemini arttırmıştır.

Bu tez çalışmasının amacı; girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarını teorik bir çerçevede açıklamak ve işletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin, örgütün sahip olduğu havanın (iklimin) performansa etkisi göz ardı edilmeden, personel performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılarak, çalışmanın birinci bölümünde girişimcilik kültürü, ikinci bölümünde iç girişimcilik, üçüncü bölümünde örgüt iklimi kavramları ayrı ayrı ele alınmış ve bu kavramlar alt başlıklarla incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise alan araştırması olarak hizmet sektöründe anket uygulaması yapılmış, toplam 229 personelden toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aktarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre iç girişimcilik ve çalışan performansı ile örgüt iklimi ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Gülaçtı FINDIK
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master, 2015
Major : Business Administration
Key Words :Entrepreneurship, Entrepreneurship Culture, Intrapreneurship,
Organizational Climate

ABSTRACT

ENTREPRENEURSHIP AND CULTURE IN BUSINESS CASE OF INTERNAL ENTREPRENEURSHIP: AN APPLICATION IN THE SERVICE SECTOR

Entrepreneurship culture and development in the development of society is very important. Today, globalization and rapidly changing market conditions, companies can achieve sustainable competitive advantage and be able to maintain its productivity has increased the importance of domestic entrepreneurial activity in the company.

The purpose of this study; entrepreneurship and intrapreneurship explain concepts in a theoretical framework and business in domestic entrepreneurial activity, the air-owned organizations (climate) without ignoring the effects on performance, staff is to investigate the impact on performance. In this context, benefiting from domestic and foreign sources, the first part of the work culture of entrepreneurship, intrapreneurship second part, the concepts discussed in the third part of the organizational climate and these concepts were studied separately with subtitles. In the fourth part of the study area it was made in the services sector survey as research, analyzed data collected from a total of 229 staff were transferred and the results obtained. According to the results obtained intrapreneurship and organizational climate and employee performance and employee performance it has been found to be positive correlation between.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI

1.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi	5
1.3. Girişimci Kavramı	9
1.4. Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler	10
1.5. Girişimcinin Temel Fonksiyonları	13
1.6. Girişimcilik Türleri	14
1.6.1. Orijinal Girişimcilik	14
1.6.2. Kurumsal Girişimcilik	14
1.6.3. Kamu Girişimciliği	15
1.6.4. İç Girişimcilik	15
1.6.5. Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimciliği)	15
1.6.6. Teknik Girişimcilik	16
1.6.7. Girişimci Girişimciliği	16
1.6.8. Fırsat Girişimciliği	16
1.6.9. Yaratıcı Girişimciliği	16
1.6.10. Çevreci Girişimciliği	17
1.7. Girişimcilik Kültürü ve Girişimcilik Kültürünün Oluşması	17
1.7.1. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Faktörler	19
1.7.2. Girişimcilik Kültürünü Etkileyen Unsurlar	20
1.7.2.1. Kültürel Yapı	20
1.7.2.2. Aile Yapısı	23

1.7.2.3. Eğitim Faktörü	23
1.7.2.4. Din Faktörü	24
1.7.2.5. Diğer Faktörler.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı.....	25
2. 2. İç Girişimciliğin Önemi	26
2. 3. İç Girişimci Kavramı	28
2. 4. İç Girişimcinin Sahip Olduğu Özellikler	31
2. 5. İç Girişimcilik Süreci.....	33
2.5.1. Fırsatlar	33
2.5.2. Kaynaklar	34
2.5.3. Organizasyon.....	35
2.5.4. İç Girişimci	35
2.6. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller.....	35
2. 7. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar	37
2.8. İç Girişimcilik Boyutları.....	38
2.7.1. Yenilikçilik / İnovasyon	40
2.7.2. Risk Alma.....	41
2.7.3. Proaktiflik.....	42
2.7.4. Özerklik	43
2.7.5. Yeni İş Girişimleri Başlatmak	44
2.7.6. Kendini Yenileme / Stratejik Yenilenme	44
2.7.7.Rekabetçi Girişkenlik	46
2.8. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler	46
2.8.1. Örgütsel Faktörler.....	47
2.8.2. Çevresel Faktörler	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

3.1. Örgüt İklimi Kavramı	52
3.2. Örgüt İkliminin Boyutları ve Özellikleri	55
3.2.1. Amaç	55
3.2.2. Yapı	56
3.2.3. Süreç	56
3.2.4. İklim (Hava)	56
3.3. Örgüt İkliminin Tipleri	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ UYGULAMA MODELİ

4.1. Araştırmanın Amacı	59
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	59
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli	59
4.4. Araştırmadan Elde Edilen Veriler ve Bunların Değerlendirilmesi	61
4.5. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri	64
4.6. Faktör Analizi	65
4.7. Korelasyon Analizi	66
4.8. Regresyon Analizi	69
SONUÇ	73
KAYNAKÇA	77
EKLER	84
Ek -1. Anket	84
Ek -2 . Örgüt İklimi Ölçeğinin Faktör Analizi	91
Ek -3. İç Girişimcilik Ölçeğinin Faktör Analizi	94
Ek - 4. Çalışan Performansı Faktör Analizi	96

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişimi.....	7
Tablo 2. Geleneksel Yönetici, Geleneksel Girişimci ve İç Girişimcinin Karşılaştırılması	30
Tablo 3. Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldırabilecek Stratejiler.....	36
Tablo 4. İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri.....	39
Tablo 5. Değişkenler ve Sorulan Soru Sayısı.....	60
Tablo 6. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Oranları.....	61
Tablo 7. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektör Dağılımı	62
Tablo 8. Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Departman Dağılımı	62
Tablo 9. Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı.....	63
Tablo 10. Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu	63
Tablo 11. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri.....	64
Tablo 12. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri.....	64
Tablo 13. KMO Değerleri	65
Tablo 14. Örgüt İklimi Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değeri	65
Tablo 15. İç Girişimcilik Ölçeğini Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değeri.....	66
Tablo 16. Çalışan Performansı Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değeri.....	66
Tablo 17. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi	67
Tablo 18. Regresyon Analizi Model 1	70
Tablo 19. Regresyon Analizi Model 2	71
Tablo 20. Regresyon Analizi Model 3	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Girişimciliği Tanımlayan Temel Unsurlar	4
Şekil 2. İç Girişimcilik Süreci	33
Şekil 3. İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler	47
Şekil 4. Örgüt İçindeki Personelin Davranışı	54

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

SSPS: Sosyal Bilimler için İstatistik

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Son zamanlarda üzerinde çalışmalar yapılan ve ön plana çıkan girişimcilik kavramı, hızlı gelişen teknoloji ve küreselleşme, yerel ve uluslar arası piyasalarda meydana gelen yenilik ve değişimler sebebiyle işletme sahibi ve yöneticiler tarafından önemsenmesi gereken bir konu olmuş ve girişimcilik kültürü olgusu ön plana çıkmıştır. Örgüt içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini tanımlamak için ifade edilen iç girişimcilik kavramı, işletme sahibi ve yöneticilerin yanı sıra, içsel kaynaklarla girişimcilik çalışmalarını gerçekleştiren örgüt çalışanlarını da etkilediği görülmektedir. İç girişimcilik faaliyetleri olarak; yeni yöntemlerin geliştirilmesinde, rekabete ayak uyduracak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde, mevcut pazarı geliştirebilen ya da yeni pazarlar oluşturan girişimci bireyleri yetiştirilmesinde ve desteklenmesinde, örgütün psikolojik ortamı olarak ifade edilen örgüt ikliminin, örgüt çalışanlarının performansı üzerinde etkili olduğu ve bu durumun girişimcilik faaliyetlerini etkilediği görülmektedir. Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak çalışmanın amacı; işletmelerdeki iç girişimciliğin ve örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılmasıdır.

Çalışmanın Önemi: Günümüzde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve hızla değişen rekabet koşullara ayak uydurabilmeleri için girişimcilik kültürünü benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktada, iç girişimcilik faaliyetlerini uygulayan işletmelerde, çalışanlar desteklenmeli ve girişimci bireyler yetiştirilmelidir.

Çalışmanın Planı: Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde girişimcilik kavramı, girişimcinin özellikleri, temel fonksiyonları, girişimcilik türleri ile girişimcilik kültürü ve girişimcilik kültürünün oluşumu ele alınmıştır. İkinci bölümde girişimciliğin işletme içerisinde uygulanışı olarak iç girişimcilik kavramı, süreci, iç girişimciliğin önemi, önündeki engelleri, iç girişimci kavramı, iç girişimcinin sahip olduğu özellikler, iç girişimcilik için gerekli koşullar, iç girişimcilik boyutları ile iç girişimciliği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise örgüt iklimi, örgüt ikliminin gelişme süreci, boyutları ve türleri özetlenmiştir. Son olarak dördüncü bölümde, iç girişimciliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla uygulama kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, analiz ve bulguları ile sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Yüz yüze ve e-mail yoluyla toplam 240 anket toplanmıştır. Dört ölçekten

oluşan ankette, iç girişimcilik, örgüt iklimi ve çalışan performansı değişkenlerine ait toplam 75 soru ve demografik bilgilere ait toplam 13 soru sorulmuştur. Yapılan anket ile iç girişimciliğin ve örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelere uygulanmıştır. Bu işletmeler hizmet sektörü ile sınırlandırılmış ve çoğu havacılık sektörü çalışanlarına uygulanmıştır.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları:

Bu Çalışmada Aşağıdaki Varsayımlar Değerlendirilecektir:

H₁: Örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H₂: İç girişimcilik faktörünün çalışan performansı üzerinde ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI

1.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Girişimcilik konusu, bireysel ve toplumsal açıdan bir refah yarattığı için, uzun yıllar boyunca farklı grupların dikkatini çekmiş, gerek akademisyenler, gerek özel sektör için ilgi odağı olmuştur. Konu, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha fazla önem arz etmeye başlamıştır.

Girişimcilik üzerinde yapılan araştırmaların çoğunda şu gibi sorulara yanıt aranmaktadır; Neden bazı insanlar yeni fırsatları görme ya da yaratma yeteneğine sahipken diğerlerinin bu tür özelliği yoktur ya da neden bazı kişiler iş fikirlerini ya da hayallerini gerçek bir işletmeye dönüştürürken, diğerleri bunu başaramaz? Neden bazı girişimciler başarılı iken diğer bazıları başarısızdır gibi soruları yanıtlayabilmek için, girişimcilik kavramını ayrıntılı bir şekilde incelemek gerekecektir (Güney, 2008, 55). İlk kez Fransız düşünür ve yazar J.B.Say tarafından kullanılan ve yazına onun vasıtasıyla giren “Girişimcilik” kavramı (Göçmen, 2007, 2), Fransızca “entreprendre”, Almanca' da “unternehmen” sözcüklerinden türetilen ve Türkçe karşılığı olarak "üstlenmek" anlamına gelen fiili ifade eder (Güney, 2008, 55).

Günümüzde, iktisadi anlamda önemli bir öge haline gelen girişimcilik kavramı, ortaçağdan itibaren çeşitli teoriler üretilerek günümüze gelmiş (Kutaniş, 2006, 2), bilgi temeline dayalı yeni iş yapma usulleri geliştirilerek, farklı insanlar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Bu farklılıklar, girişimcilik kavramının tek bir tanımının olmadığını ve sürekli değişen bir olgu olduğunu göstermektedir (Bozkurt, 2011, 5).

Hirsch ve Peters girişimciliği, “ekonomik, psikolojik ve sosyal anlamda her türlü riski göze alıp, zaman ve çaba göstererek farklılık yaratma süreci” olarak tanımlamıştır (Demirel, 2003, 9). Risk alarak, üretim faktörlerini birleştirerek üretim sürecini başlatan girişimci, Toplam Faktör Verimliliği’ni belirleyen önemli unsurlardan biridir (Tüsiad, 2015). Girişimcilik sürecini başlatan girişimcinin verimlilik elde edebilmesi için piyasaya kolayca girip çıkması gerekmektedir. Böylece rekabetin oluşması, yenilikçiliğin artması, girişimcinin aktif rol oynayarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması, bir değer yaratması, girişimcilik sürecinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 1. Girişimciliği Tanımlayan Temel Unsurlar



Kaynak: Serinkan ve Arat, İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, Beta Basım A.Ş. , 2013, 52.

Coulter (2001) girişimciliği tanımlayan söz konusu temel unsurları Şekil 1.1'deki gibi ifade etmektedir. Buna göre girişimcilik; belirli bir süreçte, gerekli çabayı harcayarak bir yenilik yapması, yeni değerler oluşturmaları ve var olan örgüt içerisinde yeni örgüt yaratması olarak ifade edilmektedir (Serinkan ve Arat, 2013, 52).

Birçok yazar girişimcilik konusunda farklı açıklamalar yapmış ve bu kavramı açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlar tarafından üzerinde ortak durulan nokta, girişimciliğin, risk alarak, var olan kaynakları ya da fırsatları değerlendirme, yeni değerler geliştirme ya da yaratmak süreci olduğudur. Tanımların büyük çoğunluğunda akademisyenlerin ortak düşüncesi, girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Bu davranışlar, “risk alma, fırsatları değerlendirme, kaynakları ve koşulları iyi kullanabilme, sosyal ve ekonomik alanlarda düzenlemeler yaparak, risk ve başarısızlığı kabullenme” davranışlarıdır (Ağca ve Yörük, 2006, 157-158). Bu davranışların getirdiği niteliklerle farklı bir boyut kazanan girişimciliği, sanayi toplumunun benzer kavramları olan sermayedar, yönetici, patron, iş adamı gibi kavramlardan ayırt etmek gerekmektedir. Çünkü son yıllarda girişimciliğin, özellikle insan unsurunu, risk üstlenme ve piyasa boyutları ile ekonomik değer yaratma özelliği ön plana çıkarılmaktadır (Göçmen, 2007, 2).

Girişimcilik, geçmişte daha çok kâr amacı ile kendi işini kurma ve büyütme olarak tanımlanmıştır. Günümüzde daha çok risk alan, fırsatları değerlendirerek uygulayan, yeniliklerin peşinde, kâr elde edebilmek ve hayallerini gerçekleştirmek için girişimcinin başlattığı süreci ifade eder. Günümüzün modern işletmecilik anlayışına göre hareket eden işletme yöneticileri girişimcilik kavramını, yenilik, esneklik, dinamiklik, risk alma, yaratıcılık ve gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıklamaktadır (Güney ve Nurmakhmatuly, 2007, 64).

Yeni bir fikri oluşturma, girişimciliğin başlangıç noktasıdır. Sonrasında bu yeni fikrin fırsat olup olmadığına bakılır. Yeni fikir bir fırsat olarak görülürse, bu fırsatların başarılı iş girişimlerine dönüşmesi için bir iş yapısı yaratılır. Bu süreçte yeni fikir değiştirilir, üzerinde düzenlemeler yapılır ve hatta daha iyi olanlarıyla değiştirilebilir. Burada yeni fikir ticari değere sahipse girişimci tatmin olur (Akdoğan ve Cingöz, 2006, 51). Çünkü bekledikleri büyük sonuçlara sahip olan girişimciler, aldıkları riskin büyüklüğünü bilirler ve sonuçlarını beklerler.

Dolinger'e göre yapılan farklı girişimcilik tanımlarıyla ilgili üzerinde ortak durulan kavramlar aşağıdaki gibidir (Dollinger, 2008, 10);

- “Yaratıcılık ve yenilikçilik
- Kaynak tanımlama, toplama ve dizme
- Ekonomik organizasyon
- Risk ve belirsizlik altında kazanç”

Anlaşılacağı üzere girişimcilik hakkında tek bir tanım yapmam mümkün değildir. Bir işi başlatma, bulma ya da yaratma olarak ifade ederek başlayabileceğimiz girişimcilik; risk ve sorumluluğu alarak, yeni işletme kurarak ya da var olan işletmeye yenilikler getirerek değişim yaratma, belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye çalışarak kâr elde etme ve kişisel fayda sağlama olarak aktarılabilir. Aynı kavramlarla farklı tanımları yapılan girişimciliğin, sürekli değişen bir olgu olduğu söylenebilir.

1.2. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Günümüze özgü olmayan girişimcilik kavramı, yüzyıllar boyunca farklı şekillerde ele alınmış, açıklanmaya çalışılmış ve birbirinden farklı bakış açıları geliştirilerek yazına aktarılmıştır.

Ortaçağ'da girişimcilik kavramı, herhangi bir risk üstlenmeksizin, büyük üretim projelerini yöneten kişiler için kullanılmaktaydı. Hükümet tarafından verilen kaynakları kullanarak iş yöneten kişi, girişimci olarak ifade edilmekteydi. Bu girişimcilere örnek olarak; şato, manastır, katedral ve rahipler örnek olarak verilebilir. (Apak, Taşçıyan ve Aksoy, 2010, 15). Bu dönemde girişimciler, daha sonraki dönemlerde açıklanmaya çalışılan girişimci kavramından farklı olarak, risk almayan, işi yöneten olarak öne çıkmaktaydı.

17. yüzyılda girişimciler, hükümetle sözleşme yapan, mal ve hizmet üretimi sonucunda kâr ya da zarar eden kişiler (Serinkan ve Arat, 2013, 53) olarak nitelendiriliyordu. Yapılan bu sözleşmelerde, geleceğin önceden bilinmemesi, gelirin tahmin edilememesi, girişimciliği ilk kez risk kavramı ile ilişkilendirmiştir.

18. yüzyıl başlarında, Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından ilk kez yapılan girişimciliğin tanımı, Cantillon'a göre, gelirlerin belli olmadığı, ancak harcamaların belli olduğu koşullarda faaliyet gösteren kişidir. Gelirin belirsiz olma nedeni, gelecekteki pazar talebinin gerçekçi bir şekilde bilinmemesidir. Güney'in aktardığına göre Cantillon, iktisadi anlamda üç tür ögeden söz etmiştir; 1- Arazi Sahipleri (sermayedar), 2- Girişimciler, 3- Ücretle Çalışanlar (işçiler) (Wennekers ve Thurik, 1999, 31; Aktaran, Güney, 2008, 3).

19. yüzyıl başlarında ekonomist Jean- Baptiste Say, girişimcinin bir organizasyonda hem koordinatör, hem de lider ve yönetici rollerini üstlendiğini belirtmiştir. Ayrıca girişimcinin sermayedardan farklı olduğunu, sermayedarın "para vererek finansal risk alan kişi" iken, girişimcinin "üretim faktörlerini bir araya getirerek yeni bir refah yaratan kişi" olduğunu öne sürmüştür. Bu ifadeye göre, sermayedar bir girişimci olmayı gerekli kılmaz. Girişimci ise hem risk alır hem de yöneticinin özelliklerini bir araya getirir. Böylece girişimcilik, Say' dan itibaren üretim faktörlerinin dördüncüsü olarak genel kabul görmüştür (Güney, 2008, 5).

Oluşan gelişmelerle birlikte, 20. yüzyılın başlarında Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter, girişimci tanımına "yenilik" kavramını ekleyerek, teknolojiyi ve girişim kavramını bütünleştirmiştir.

Schumpeter 'a göre girişimci, yeni mal veya hizmet üreterek, yeni süreçler geliştiren, yeni ihracat pazarları bulan ve yeni bir organizasyon yapısı oluşturarak işletme açısından yenilikleri getiren, hatta mevcut ekonomik düzeni yıkan kişidir (Döm, 2008, 5).

1980'lerden sonra küreselleşmenin hız kazanması ile ekonomik, siyasi, hukuki, teknolojik ve kültürel alanlarda büyük değişim ve dönüşümlerin etkisiyle birçok kuruluş varlıklarını devam ettirebilmek için kendi girişimsel temellerini keşfetmenin veya harekete geçirmenin yollarını aramaya başlamıştır (Naktiyok, 2004, 34). Bu noktada Gifford Pinchot tarafından “iç girişimcilik” olarak tanımlanan kavram girişimcilik literatürüne farklı bir boyut kazandırmıştır. Pinchot'a göre iç girişimcilik, işletmeyi kurmak ve geliştirmek için bağımsız girişimcilerin sahip oldukları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, kurdukları işletme içinde kullanılmasıdır (Güney, 2008, 17).

Girişimcilik kavramının değişik dönemlerde, farklı özelliklerine değinilerek tanımlandığı görülmüştür. Girişimcilik kavramının değişik dönemlerdeki kullanımı, literatürde üzerinde en çok durulan diğer araştırmacıların tanımlarına da (Serinkan ve Arat, 2013, 56) yer verilerek aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişimi

DÖNEM	GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ KULLANIMI
Ortaçağ Dönemi	Bu dönemde girişimcilik, büyük ölçekli üretim projelerini yöneten bir aktör ya da yönetici olarak benimsenmiştir. Bu türden büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci, herhangi bir risk almamakta, sadece tahsis edilen kaynakları kullanarak projeyi yöneten kişidir.
17. Yüzyıl	Girişimcilik kavram ile risk arasında ilk kez bu dönemde ilişki kurulmuştur. Girişimci kar ya da zarar etme riskini üstlenerek, devlete anlaşma imzalamak suretiyle mal ya da hizmet tedarikinde bulunan kişidir.
1725 Richard Cantillon	Girişimci, sermayeyi tedarik eden kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir. Girişimci belirli bir fiyattan satın alan, ancak belirsiz bir fiyattan ürününü satan, bu nedenle de riskle faaliyetlerini sürdüren kişidir.

1797: Beaudeau	Girişimci, risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişidir.
1803: Jean Baptiste Say	Sermaye karından, girişimcinin kârını ayırt etmiştir.
1876: Francis Walker	Fonları tedarik edip faiz alanlarla, yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde edenleri ayırt etmiştir.
1921: Frank H. Knight	Amerikalı ekonomist Frank H. Knight, risk ile belirsizliği (uncertainty) birbirinden ayırmıştır.
1934: Joseph Schumpeter	Girişimci, inovasyon yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir.
1961: David McClelland	Girişimci, faal, orta düzeyde risk alan kişidir.
1964: Peter Drucker	Girişimci fırsatları maksimize eden kişidir.
1975: Albert Shapero	Girişimci, teşebbüs eden, inisiyatif alan, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişidir.
1980: Karl Vesper	Girişimciler, ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedirler.
1983: GiffortPinchot	İç girişimcilik (intrapreneurship): işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğidir.
1985: Robert Hisrich	Girişimcilik, finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin elde etme; Bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şey yaratma sürecidir.

Kaynak: HISRICH, R. D. ve PETERS M. P. (1985), Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Enterprise, Third Edition, Richard D. Irvin Inc., 11; Aktaran: Bozkurt, 2011, 6.

21. yüzyılda değişen toplumsal yapıyla birlikte bilgi toplumunun önem kazanması, yönetim ve girişim usullerinde değişikliklere neden olmuştur. Çünkü değişimin temel nedeni insandır ve bilginin insan tarafından üretilip yönlendirilmesi, gerçekteşen değişimle insanı sosyo-ekonomik yapının merkezine taşımuştur. Dolayısıyla bilgi toplumu girişimcisinin kendine has özellikleri bulunmaktadır (Ercan ve Gökdeniz, 2009, 68).

1.3. Girişimci Kavramı

Arapça' da yapışkan anlamına gelen 'şebş' kelimesinden türetilmiş olan 'teşebbüs', 'yapışmak', 'elinde tutmak' ve 'tuttuğunu bırakmamak' anlamlarına gelmekte, günümüzde girişim kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (İrmiş, Durak, Özdemir, 2010, 7). Latince' de *intare* kökünden gelen girişimci kavramı, İngilizce' de enter (giriş) ve pre (ilk) kelime köklerinden gelmekte ve *entrepreneur* yani ilk girişen, başlayan anlamına gelmektedir (Bozkurt, 2011, 4). Girişim ise, günümüz Türkçe' sinde 'gir' emir kipinden türetilmiş, bir işe başlamayı, bir sorunu çözmek için atak yapmayı ifade etmektedir (İrmiş, Durak, Özdemir, 2010, 7). Bir işe başlayan, giriş yapan, sorunu çözme konusunda atakta bulunan kişi girişken veya girişimci olarak tanımlanabilir.

Girişimci tanımı, farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bir ekonomist açısından girişimci, kaynakları, işgücünü, makine ve diğer varlıkları bir araya getirerek geliştiren, öncekilerden daha farklı değerler yaratan kişiyi ifade ederken, bir psikolog açısından girişimci, bir şeye ulaşmak için denemeler yapan, rakiplerinin önüne geçme isteği duyan kişiler olarak ifade edilir. Bir işadamı için girişimci, büyük bir rakip, bir tehdit unsuru, bir müşteri veya başkalarının refahı için çalışan kişi olarak ifade edilebilir (Güney, 2008, 56).

Richard Cantillon (1755)' a göre girişimci, satış bedeli henüz belirginleşmemiş üretim, girdi ve hizmetleri satın alan ve üreten kişidir. Bu tanım, girişimcinin risk üstlenme özelliğini vurgulamakta ve bunu ortaya çıkarmaktadır (Gürel, 2012, 65). Girişimcilik tanımı, Cantillon' dan sonra Jean Baptise Say tarafından geliştirilerek, girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini bir araya getirerek örgütleme ve yönetme niteliğine sahip olması gereği üzerinde de durulmuştur.

Schumpeter (1883-1950) girişimciyi bağımlı ve bağımsız girişimci olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Schumpeter' e göre bağımlı girişimciler mevcut bir firmayla ilişkisi olan, bağımsız girişimciler ise yeni bir firma kuran kişilerdir. Bu noktada bağımlı girişimci olarak kastedilen kişinin “iç girişimci”, bağımsız girişimci olarak kastedilen kişinin ise geleneksel anlamdaki “girişimci” olduğu söylenebilir (Akdoğan ve Cingöz, 2006, 51).

TÜSİAD (2002) girişimciyi, yeteneklerini ve aklını kullanarak, bilinenleri en iyi şekilde yapan, kaynakları en iyi biçimde verimli kullanan, planlayan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi olarak tanımlamaktadır (Uçar, 2011, 13).

Akdoğan ve Cingöz'e göre girişimci, fırsatları görerek bunları iş fikrine dönüştüren, risk alabilen, elindeki kaynaklar yetersiz bile olsa bunları bir araya getirebilecek beceri ve yeteneğe sahip kişidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006, 51). Başka bir ifadeyle girişimci, fırsatları görerek değerlendirebilen ve bunu iş fikrine dönüştürerek geliştiren, girdileri bir araya getiren, risk alan, işletme kuran kişidir (Karadal, 2013, 21). İşletme sahipliği açısından bir çok fonksiyonu ve tanımı kapsayan girişimci, yenilikçi, yaratıcı, sektör içi ve sektörler arası ekonomik büyümede bir rol modeli gibi bir çok fonksiyonu içine almaktadır (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010, 10).

Yapılan tanımlarda, girişimcilik kavramına ilişkin ortak nokta, risk alabilen, fırsatları görebilen ve değerlendirebilen, yaratıcı düşünebilen ve sahip olduğu bu yetenek ve becerilerle bir iş fikrini ortaya koymak ve uygulamaktır. Tanımlardaki farklılıklara rağmen, üzerinde hemfikir olunan konu, girişimci, genellikle bir işletmeyi ilk kuran, fırsatları iyi bir biçimde tanımlayan, şekillendiren ve geliştiren kişilerdir.

1.4. Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler

Girişimciliğinin öneminin artmasıyla birlikte girişimciye yönelik araştırmalar artmış, girişimci kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde yapılan bir çok girişimci tanımında da girişimcilerin farklı özelliklerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu sebeple farklı şekilde tanımlanan girişimciler üzerinde tam bir fikir birliğine varılmış bir özellikler listesi oluşturmak pek mümkün görülmemektedir (Uçar, 2011, 15). Yapılan araştırmalarda kişileri girişimci olmaya iten güçler ortaya çıkarılmaya çalışılırken, diğer taraftan girişimcilerin, dışsal faktörlerle birlikte sahip oldukları özellikler ve becerilerle, başarılı ya da başarısız olmasının sebepleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Baron'a göre başarılı girişimcilik, bilişsel ve sosyal faktöre bağlıdır. Başarılı girişimciler, özellikleri itibariyle diğer insanlardan farklıdır. Kendilerine ve kendi yargılarına, kararlarına fazlasıyla güvenen, diğer insanlarla iletişimi başarılı, sosyal çevreye uyumu yüksek olan ve yeni durumlara hızla uyum sağlayan kişilerdir (Güney, 2008, 56).

Harper' a göre başarılı girişimciler, fırsatları görüp değerlendirebilen vizyon sahibi, gerçekçi ve geleceğe yönelik kişilerdir. Bu kişiler zamanlarını, fikirlerini, paralarını iş alanına ve onun geleceğine aktararak, en iyi olma konusunda kararlılırlar. Bir işi sürdürmenin yolunun sürekli öğrenme, deneyim kazanma ve değişim sürecini yönetme olduğunu bilirler. Pazarda, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere müşteri eğilimli hareket ederken, işletme içerisinde çalışanlarına değer verirler. Çünkü girişimcilerin başarı standardının, çalışanların standartları tarafından belirleneceğine ve müşteri ilişkilerinin kalitesinin, çalışanların ilişki kalitesiyle doğrudan ilgili olduğuna inanırlar (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010, 29-30).

Girişimcide bulunması gereken özellikler arasında girişimcilik ruhuna sahip olmak ilk sırada sayılmaktadır. Girişimcilik ruhuna sahip birey, fırsatları görerek değerlendiren, bunu kendi sermayesi olarak kullanmayı başarabilen, gerektiğinde risk alarak başarısını devam ettirebilen kişidir. Girişimcilik ruhunun gelişmesinde, aile, çevre, eğitim, gelir gibi çeşitli unsurların önemli etken olduğu kabul edilebilir. Aynı zamanda bireyin kişiliğinde genetik olarak var olabilen girişimcilik ruhu, sadece kişisel özelliklerle değil, motive edici faktörlerle de açıklanabilmektedir (Çevik, 2006, 57).

Girişimcilik bir süreçtir ve işletme kurulduktan sonra da girişimsel süreç devam eder. Bu sürecin başarılı bir şekilde devam edebilmesi için girişimcinin, hem girişimsel hem de yönetsel zihin yapısına sahip olması beklenir. Girişimcinin bir taraftan girişimsel bakış açısıyla; 'fırsatlar nerede', 'hangi kaynaklara ihtiyaç var', 'en iyi yapı hangisidir' ve 'kaynaklar nasıl kontrol edilir' sorularına yanıt bulması, diğer taraftan da yönetsel bakış açısıyla, 'hangi fırsatların uygun olduğunu', 'pazarla ilişkiyi belirleyen yapının ne olduğunu' ve 'diğer unsurların etkisinin nasıl kullanılacağını' yanıtlaması gerekir (İrmiş, Durak, Özdemir, 2010, 21).

Bir işletmeyi kurmak için atılan ilk adımın devamında gelecek diğer girişimsel adımlar, işletmenin devamlılığı, büyüyüp gelişmesi için, girişimcinin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Yapılan araştırmaların sonucunda girişimcilerin sahip olması gereken özellikleri ile ilgili dört temel unsura dikkat çekilmektedir. Bu unsurlar; yaratıcılık, harcanan çaba, risk ve getiridir (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013, 6).

Girişimci, yaratıcılığını kullanarak ve belirli bir risk alarak yeni bir ürün veya hizmet ortaya koyar. Bunu yaparken belirli bir çaba harcar. Bu sürecin sonucunda elde ettiğı gelir, hem kâr getirir, hem de kişisel tatmin sağlar.

Girişimcilik özelliğine sahip bireyler, giriştikleri işlerde karşılaşılabilecekleri olası güçlükleri ve başarısızlıkları kabul ederek işe girişen, hatta bu tür olumsuzluklardan ders çıkarabilen, amaç odaklı kişiler olarak, tespit ettikleri hedef düzeylerine ulaşma düzeyleri ile kendi başarılarını belirlemeye çalışan kişilerdir (Güney, 2008, 58).

‘Girişimcinin başarıya giden tek bir yol haritası yoktur’ diyen Gürdoğan’a göre, dünyanın neresinde olursa olsun başarılı girişimcinin değişmeyen özellikleri vardır. Gürdoğan’a göre girişimciliğin vurgulanan özellikleri; girişimcinin dürüstlüğü, sabırlılığı, ümitsiz olmaması, adaletli olması, şeffaf olması, sorumluluk sahibi olması ve paylaşmasını bilen, hatta öğrenmesini öğrenen; ayrıntıya önem verirken ayrıntıda boğulmayan, inançlara saygılı, özgün olmak için özgürlüğe önem veren özellikleridir. Aynı zamanda riski, yeniliğı, örgütlenmeyi ve gelecek günü geçmiş günden daha üretken kılmasını bilen bir kişi olmalıdır (Gürdoğan, 2006, 26-28).

Girişimcilerin sahip oldukları özellikleri, başarılı olmaları yönünde tamamlayacak bazı becerilere de sahip olması gerekmektedir. Hirsch bu becerileri, teknik, yönetsel ve kişisel beceriler olarak sınıflandırmaktadır (Hirsch ve Peters, 1998, 21. Aktaran: Güney, 2008, 60-61);

“Teknik Beceriler: Yazma, sözlü iletişim, çevreyi izleme, teknik yönetim, teknoloji, dinlenme, organize etme becerisi, şebeke oluşturma becerisi, yönetsel tarzlar, antrenörlük türü liderlik, ekip oyuncusu olma.

Yönetsel Becerileri: Planlama ve amaç oluşturma, karar verme, insan ilişkileri, pazarlama, finansman, muhasebe, yönetim, kontrol, müzakere, büyümeyi yönetmek.

Kişisel Becerileri: İçsel kontrol becerisine sahip olmak, disiplinli olmak, risk almak, yenilikçi olmak, değişime dönük olmak, sabırlı olmak, vizyon sahibi bir lider olmak, değişimi yönetme yeteneğine sahip olmak.”

Her insanda kolayca rastlanamayacak özellikler, girişimciliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu düşündürmektedir (Özçınar, 2013, 96). Ancak girişimci olmak için, inisiyatif kullanmak, organize etmek, planlamak, risk almak gibi beceriler tek başına kullanıldıklarında yeterli olmayacağı da açıktır.

1.5. Girişimcinin Temel Fonksiyonları

Bir ekonomik sistemin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için üretim faktörlerine ihtiyaç vardır. Bir üretim faktörü olarak doğal kaynaklar (toprak), temel girdilerden birisidir ve getirisi ranttır. Diğer üretim faktörlerinden biri olan sermaye, teknolojiyi, bilgiyi, tesisleri kapsar ve getirisi faizdir. İnsan kaynakları (emek), iş görenlerin bedensel ve entelektüel katkılarını kapsar ve getirisi ücrettir. Girişimci (müteşebbis) ise, potansiyel olarak kazançlı bir fırsatı gören, üretim faktörlerini organize ederek işletmeyi kuran, yöneten ve risklerle aldığı kararlarla nasıl kâr elde edileceğini bilen kişidir ve getirisi kârdır (Karadal, 2013, 17).

Girişimcinin elde ettiği kârı devam ettirebilmesi için, yenilikler yapması bu yenilikleri geliştirmesi de önemlidir. Fakat bunları gerçekleştirebilmesi için belirli fonksiyonları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Son zamanlarda girişimcilerin yerine getirmesi beklenen fonksiyonlar sıralanmıştır. (1) Yeni Mal ve Hizmet Üretmek veya Bilinen Mal ve Hizmetlerin Nitelik ve Kalitelerini Yükseltmek, (2) Yeni Üretim Yöntemleri Geliştirebilme ve Uygulayabilme Yeteneği, (3) Endüstride Yeni Organizasyonlar Kurmak, (4) Yeni Pazarlara Ulaşmak, (5) Hammaddelerin ve Benzeri Maddelerin Sağlanabileceği Yeni Kaynaklar Bulmak (Güney, 2008, 72-73).

Yeni bir mal ve hizmet üreterek veya var olan mal ve hizmetleri geliştirerek girişim yapılır. Ayrıca var olan mal ve hizmetlere yeni üretim yöntemleri uygulayarak üretim biçimlerinde, pazara girişte değişiklikler katarak büyük kârlar sağlayabilirler. Girişimcilerin belirli bazı örgütlenmelere giderek, hem örgütsel hem de çevresel yapıyı değiştirmeleri ya da yeni pazarlara ulaşarak satışlarını arttırmaya çalışması girişimcinin önemli fonksiyonları içerisinde yer almaktadır. Son olarak ülke içinde veya dışında hammaddelerin sağlanabileceği yeni kaynaklar bulmak ve üretim koşullarını buna göre değiştirerek daha yüksek kâr elde etme isteği, girişimcinin temel fonksiyonlarındanır.

Özetle girişimci, işletmenin amaçlarına ulaşması için, ürünlerini kalitesini yükseltmede, yeni üretim yöntemleri geliştirmede, yeni organizasyonlar kurmada, yeni

pazarlara ulaşmada ve yeni hammadde kaynakları bulmada görevlerini yürütmekle sorumlu olan kişidir. Bu görevleri yerine getirirken de, işletme açısından ortaya çıkan sosyal, ticari ve yönetsel zorunlulukları sistemli bir şekilde koordine etmelidir (Türkmen, 2007, 30).

Bugünün bilgi toplumunda girişimciliği, ekonomik sistemin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirmek gerekmektedir (Ercan ve Gökdeniz, 2009, 69). Bu da girişimciliğin önemini daha çok arttırmakta ve girişimcinin fonksiyonlarının üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu vurgulamaktadır.

1.6. Girişimcilik Türleri

Ekonomik gelişme sürecine bağlı olarak girişimcilik kavramında meydana gelen değişimler, literatürde girişimciliğin sıralanmasını uygun görmüştür. Yaygın olarak kullanılan girişimcilik türlerini; orijinal girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kamu girişimciliği, iç girişimcilik, profesyonel girişimcilik (yönetici girişimciliği), teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği, fırsat girişimciliği, yaratıcı girişimciliği ve çevreci girişimciliği olarak sıralanmaktadır.

1.6.1. Orijinal Girişimcilik

Girişimci kişiler, aldıkları risklerle hedeflerine ulaşmak için stratejiler geliştiren, kendilerine güvenen, algıları ve sezgileri güçlü, becerikli, yetenekli ve bilgili kişilerdir. Bu özellikleriyle hayallerine ulaşmak için ilk kez gerçekleştirdikleri girişimdir. Orijinal girişimciliğin tanımlanmasındaki ayırt edici etmen, ilk defa ve orijinal olma eğilimindedir (Top, 2006, 8).

1.6.2. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik, uzun yıllardan beri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde en önemli araç olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir işletmenin var olan kendi bünyesindeki süreçlerde yenilik yapması, ya da başka işletmelerle işbirliği ve ortak girişim yolunu kullanması sonucu yeni işletmelerin ortaya çıkması, kurumsal girişimciliğin temel sürecidir. Aynı zamanda, işletmenin sahip olduğu kaynakları birleştirerek stratejik olarak rekabet avantajı sağlamak suretiyle yeni bir girişime yönelmesi de kurumsal girişimciliğin temel süreçlerindendir. (Karadal ve Gülpınar, 2013, 314).

Kurumsal girişimcilik, girişimcilerin, her şeyi tek başlarına üretecek entegre tesisler kurma yerine, daha küçük, set ve diğer işler için bağımsız küçük girişimcileri teşvik ederek, koruyarak, yönlendirerek, teknolojik destekler vererek, iş birliği yaparak, riski azaltıp faydayı arttırarak gerçekleştirilen bir girişimciliktir (Top, 2006, 12).

Kurumsal girişimcilik kavramı, örgüt içi girişimcilik, şirket girişimciliği, şirket için girişimcilik, iç şirket girişimciliği gibi farklı şekillerde ifade edilmektedir (Karadal ve Gülpınar, 2013, 315).

1.6.3. Kamu Girişimciliği

Kamu girişimcileri, sıkı bir bütçe disiplini içinde, siyasi otoriteye bağlı olarak çalışırlar (Emre, 2007, 25). Bu yetkileri kullanarak girişimsel faaliyetlerini gerçekleştiren girişimciler, çoğunlukla kamu hukukuna tabî çalışmakta ve bazen kendi oluşturduğu kaynakları kullanırken, bazen de hazır kaynakları veya kamunun ürettiği kaynakları kullanırlar.

1.6.4. İç Girişimcilik

Bu girişimcilik türü, son yıllarda sıklıkla gündeme gelen, faaliyet halindeki organizasyonlarda sıklıkla kullanılan bir girişimcilik türüdür. İç girişimcilik, fırsatları görerek, artı değer yaratmak için üretim faktörlerini yaratıcı bir şekilde organize etme faaliyetidir. İç girişimcilik ile amaçlanan; örgütteki çalışan her bireyin girişimci gibi düşünmesi ve faaliyetlerini gerçekleştirmesidir (Göçmen, 2007, 21).

1.6.5. Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimciliği)

Bu girişim türü kriz, kötü yönetim, girişimcinin ölüm, miras paylaşımı gibi nedenlerle, girişimin işletme içerisinden ya da işletme dışarısından birine devredilmesi veya satılmasıdır. Profesyonel boyutta, bir girişimci tarafından terk edilen işletmenin, başka bir girişimci tarafından devir alınması olarak da ifade edilebilir. Daha çok risk sermaye şirketlerinin dışsal kredi ve finansmanlarıyla desteklenmektedir. Bu girişimcilik türü, yönetim kademesinde etkin bulunan, deneyimli, becerikli ve girişimcilik nitelikleri yüksek kişilere çok uygundur (Top, 2006, 12).

1.6.6. Teknik Girişimcilik

Daha çok teknolojik alanda bir ekip girişimciliği olan bu girişim, yenilik ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin (Ar-Ge) finanse edilmesinde ve yönetilmesinde etkilidir. Özellikle teknik kökenli girişimcilerin doğru şekilde kullandıkları girişimcilik türüdür. Karşılıklı çıkarların karşılıklı olarak garanti edildiği, ekip veya teknik ortaklık girişimidir. Daha çok yüksek teknolojiye sahip, finansal açıdan iyi, bilgi ve deneyim sahibi olan girişimcilerin projelerine yapılan yatırımları kapsar (Top, 2006, 14).

1.6.7.Girişimci Girişimciliği

Belli alanlarda girişimcilik yapmış ve sonrasında işletmelerini satmış olan deneyimli girişimciler, yeni girişimcileri esas alarak geliştirdikleri girişimcilik türüdür (Top, 2006, 17). Birlikte veya ortak iş yapma kültürünün gelişmesinde önemli etkisi olan girişimci girişimciliği, deneyime dayalı olarak, özellikle küçük işletmelerin büyümesini engelleyen rakiplerle mücadele etme konusunda uygun görülen bir faktördür.

1.6.8.Fırsat Girişimciliği

Mevcut veya potansiyel pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısına sahip, kr edebilecek biçimde organize edecek yeteneğe sahip bireyler, bu yetenekleriyle mevcut veya hedef pazara mal ve hizmet satmak amacıyla yapılan girişimciliktir. Pazardaki fırsatların kollarılması yoluyla yatırımlara girilmesi, fırsat girişimciliği açısından önemlidir.

1.6.9. Yaratıcı Girişimciliği

Yaratıcı girişimcilik, yeni bir fikri ya da buluşu ortaya koyarak, özgün bir üretme sürecidir. Aynı zamanda mevcut olan bir mal veya hizmetin, dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek, yeniden piyasa sürülmesi anlamına da gelmektedir (Karagöz, 2009, 42). Mevcut olan ürün veya hizmetlere ilaveten, beklenilenin daha da ötesinde, yeni fikirlerle mevcut olmayan ürünlerin üretilmesi ve piyasa sürülmesi önem arz etmektedir.

1.6.10. Çevreci Girişimciliği

Bu girişim türü, çevre ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunlara çözüm bularak ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir (Göçmen, 2007, 20). İşletme atıkları, kimyasallar, gazlar gibi çevreyi kirleten olumsuz davranışlar, uzun yıllar boyunca gündeme gelmiştir. Son zamanlarda önemli hale gelen çevre bilinci ve bunun uygulamaya konulması yeni iş fırsatlarını doğurmuştur. Özellikle hava, su, toprak kirliliğini önleyici yeni tekniklerin gelişmesi, atıkların dönüşüm faaliyetlerinin yaygınlaştırılması çevreci girişimciliğin oluşmasına örnek olarak gösterilebilir.

1.7. Girişimcilik Kültürü ve Girişimcilik Kültürünün Oluşması

Girişimcilik kültürü, bireysel ve çevresel bir takım faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan değerlerden oluşur. Bu değerler bireylerin bir girişimi gerçekleştirmesi sürecinden bağımsız olarak düşünülemez.

Girişimci, girişimcilik kültürünün oluşmasında başrolü oynamaktadır. Başarı güdüsü yüksek düzeyde, hesaplı risk üstlenerek işlerini sonuçlandırmak için çaba gösteren, olayları objektif olarak yorumlayabilme yeteneğine sahip olan (Yalçın ve Ene, 2006, 120) girişimcileri, tipik bir bireyin özelliklerinden ayırmamız mümkün olmamaktadır. Her bireyin farklı özelliklere sahip olduğu, bireylerin ilgi alanlarının, yeteneklerinin farklı olduğu ve girişimci olarak bir işi sonuçlandırırken, kendi kişisel özelliklerinden tamamen arınmadığı görülmektedir.

Bazen yeterli kişisel özellikler bir araya gelse bile uygun girişim alt yapısı sağlanmadan, girişimcilik kültürü yerleşmeden girişimcilerin adım atması kolay değildir (Gülaçtı, 2013, 190). Kültür, toplumsal bakış, aile, eğitim gibi çevresel unsurlar girişimci iklimin yeşermesine ya da yok olmasına yol açabilir. Bir toplumun bakış açısı, amacı kâr elde etmek için kurulan bir işletmenin devamını sağlamasında etkilidir. Çünkü bir toplumun bakış açısı, yani o toplumu oluşturan kültürel değerler, bir girişimcinin çalışma şeklinin belirlenmesinde etkilidir. Nasıl ki girişimciyi bireyden ayırmamız söz konusu olamıyorsa, girişimciliği ve kültürü birbirinden ayırmamız söz konusu değildir. Burada bilmemiz gereken önemli unsurlardan birisi, girişimcinin içinde yaşadığı toplumun kültürel değerlerinin saptanmasıdır.

Girişimciliğin kùltùr boyutunun anlam ifade etmesi; girişimcinin içinde yaşadığı toplumun bakış açısına, yani toplumda ticarete, serbest çalışmaya verilen ònem ve değerlere bağlıdır. Girişimciliğin kùltùrel boyutuna olumlu etki eden kişilerin hırıs, azim, alışkanlık, doğruluk gibi karakter unsurlarına ilaveten bir takım faktòrler vardır. Bu faktòrler; kişiye hata yapma òzgùrlùęù tanıma, hatalarından ders alma imkânı verme, kişinin kendi kendine karar vermesini teşvik etme ve sonuçlarına katlandırma, kişiye yetki ve sorumluluk vermedir (Emre, 2007, 89-90).

Òrgùt içerisinde kùltùrù tanımlamanın en basit ifadesi 'burada işler nasıl dòner' dir. Bu genelde, neyin 'kabul edilebilir ya da edilemez' olduğunu ve hangi davranışların teşvik edilip hangi davranışların uygun gòrùlmedięini tanımlar. Girişimcilerin çoğu da mevcut òrgùtte yaptığı her şeyi kapsayan bir bağlam oluşturan, değerlerin, geleneklerin, politikaların, inanışların ve tavırların toplamı olduğuna inanır (Young, 2007, 25).

Girişimci için kùltùr, bireyler arası ilişkilere dayanan, işletmenin kuruluş amacından, faaliyetlerine, değerlerine etki eden ònemli bir gùtùr (Emre, 2007, 87). Bu tanımdan yola çıkarak girişimcilik kùltùrünü; girişimciye yeni bir statù veren, üstlendiği riskin karşılığını gòstermeye çalışan, başkalarına iş imkânı vererek, yeni bir toplumun oluşmasını sağlayan yapı olarak tanımlanabilir (Karasioğlu ve Duman, 2006, 149).

Girişimcilik Kùltùrùne etki edebilecek faktòrler vardır ve bunlardan birisi de 'başarı gùdùsù' dùr. McClelland başarı gùdùsünü 'iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin ònemli olduğu eylemlere yònelme olarak tanımlamaktadır. Buna gòre, başarıya ònem veren kùltùrler, başarıya ònem vermeyen kùltùrlerden daha yùksek düzeyde girişimcilik eğilimi gòsterirler (Gùney, 2008, 211). Başarı ihtiyaı girişimcinin sahip olduğu òzelliklerden biridir ve bir işletmenin izleyebileceği politikalarda, uygulayacağı stratejilerde ònemli bir yere sahiptir.

Girişimcilik kùltùrùne etki edebilecek faktòrlerden bir diğeri de dışsal faktòrler olarak da belirtilen çevresel faktòrlerdir. Çevresel faktòrler, insanların değer yargılarının oluşmasında ve yerleşmesinde ònemli faktòrlerin başında gelmektedir. Girişimciler, temel olarak yerel, ulusal ve uluslararası çevrelerin etkisindedirler. Çevreleri de davranışlarına, dolayısıyla kùltùrlerine etki eder. Bu çevreleri aşağıdaki gibi sıralamamız mümkùndùr (Tùrkmen, 2007);

“Yerel Çevreler: Yöneticiler, ortaklar, iş görenler, tüketiciler

Ulusal Çevreler: Devlet, medya, toplum, finans çevresi, kurumlar, rakipler

Uluslararası Çevreler: Dış devletler, uluslararası işletmeler, uluslararası birlikler, uluslararası hukuk.”

Girişimcilik kültürünün oluşumuna yönelik teşvikler, yasal düzenlemeler, sermaye kaynaklarına ulaşmada kolaylıklar gibi uygulamalar, girişimcilerin özendirilmesinde etkilidir. Bu bağlamda yerel, ulusal ve uluslararası çevrelerin, bir işletmede girişimcilik kültürü oluşumunda, işletmenin izleyeceği politikalarda, ortaya koyacağı hedeflerde, işletme vizyon ve misyonunu belirlemede etkisi büyüktür.

Girişimcilik kültürüne sahip olan toplumların girişimcilikte başarılı olabilmeleri için girişimcilik kültürü politikalarını amaçlarına uygun kullanabilmeleri gereklidir. Ayrıca buna uygun girişimci tipinin yetişmesi için de yeni bir girişim türü oluşturulmalıdır (Emre, 2007, 90).

1.7.1. Girişimcilik Kültürünü Belirleyen Faktörler

Girişimcilik kültürünü belirleyen bir takım değerler vardır. Bu değerler başarılı girişimcilerin örgütlerinde bir kültür iklimi göstergeleri oluşturur. Keith Davis ve Robert Blomstrom, bu değerleri ve göstergeleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Güney, 2008, 212):

- “Fiziksel olaylara, bilime dayanan **teknik değerler**,
- Arz-talep dengesi etrafında oluşan Pazar değerleri; yani **ekonomik değerler**,
- Grup ve örgüt psikolojisine dayalı **sosyal değerler**,
- Bireylerin kişisel ihtiyaçlarını kapsayan **psikolojik değerler**,
- Ülkenin rejimine ve başlıca devlet politikalarına dayanan **politik değerler**,
- Algılamaya dayalı olan **estetik değerler**,
- Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet, gelenek ve aile eğitime dayalı olan **ahlaki değerlerdir.**”

Yukarıda da belirtildiği gibi yazılı olmayan kurallar da girişimcilik kültürünü belirlemektedir. Bir toplumun ekonomisinden, politik değerlerinden, gelenek ve göreneklerine kadar bir çok faktör, toplumun kültür iklimini yansıtmakta ve girişimcilik kültürünü belirlemektedir.

1.7.2. Girişimcilik Kùltürünü Etkileyen Unsurlar

Girişimci kişiliğin oluşmasında önemli rol oynayan toplumun sosyo-kùltürel, politik, ekonomik ve psikolojik faktörleri vardır. Bu faktörleri kapsayan ekonomik çevre, aile yapısı, eğitim gibi kişiliğin oluşmasında önemli bir yere sahip olan faktörler, girişimciliğin ortaya çıkmasında temel güdüler arasında incelenmeye çalışılmıştır.

Girişimcilik nedeni olarak; ekonomik fayda ve yüksek kazanç sağlama isteği birincil neden gibi görünse de; girişimcilerin yenilikçi, yaratıcı, risk alan, fırsatları görüp değerlendiren yönleri gibi bireyin kişilik özellikleri, onu girişimci olmaya yönlendirmektedir. Bu sebeple girişimciliğin ortaya çıkmasında kişilik ve çevre faktörlerinin etkili olduğu savunulmaktadır. Hisrich ve Peters (1985) girişimciliğe etki eden faktörleri; aile, eğitim, kişisel değerler, iş tecrübesi, yaş ve rol modelleri olarak sıralamıştır (Bozkurt, 2011, 20-21).

1.7.2.1. Kùltürel Yapı

Kùltür, bir gruptaki bireylerin ortak nitelikleri olup, kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş yaşam biçimleridir (Aytaç, 2006, 107). Toplumdaki geleneklerden, davranış biçimlerinden, ahlaki değerlerden sosyal çevreye kadar bireylerin ve toplumların üzerinde önemli etkiye sahip olan kùltür, girişimcilik eğilimi gösteren bireylerde ve toplumlarda girişimciliğin alt yapısında önemli etkilerden biri olarak inceleme konusu olmuştur. Çünkü toplumların kùltürel yapısı, bireylerin girişimcilik olgusunun oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Bir toplumun girişimcilik olgusunu anlayabilmek için de, bazı kùltürel unsurları bilmemiz gerekir.

Sosyal bir olgu olarak girişimcilik, kùltürün etkisi altındadır. Kùltürü oluşturan değerler, yani gelenek, görenek ve ahlaki değerler tüm toplumu etkilemekte ve toplumun bir bireyi olan girişimci de yaşadığı toplumdan, yaşayış biçiminden, çevresinden, gördüğü eğitimden, davranış biçimini oluşturmaktadır (Güney ve Nurmakhmatuly, 2007, 70). Toplumun en dinamik kesimi olan girişimciler, kùltürel gelişmelerden çok çabuk etkilenmekte ve ayakta kalabilmeleri için olayları çok yakından izlemeleri gerekmektedir.

Marrison, girişimcilik ve toplumsal kültür arasındaki ilişkiyi açıklarken, kültürün girişimciliği başlatan bir olgu olduğunu öne sürmüştür (Aytaç, 2006, 107). Fakat her bireyin içinde bulunduğu toplumun farklı kültürel özellikleri vardır. Kültürel farklılıklar bireylerin farklı kişilik ve karakterde olmalarında etkilidir. Kimi kültürler, dışa açık, bağımsız kişilikler üretirken, kimi kültürler bağımlı ve korumacı kişilikler üretirler (Kara, 2010, 471). Bazı toplumlar girişimcilik kültürüne daha yatkınken, bazı toplumunlar geri planda kalmasında, toplumun içinde bulunduğu kültürel değerlerinin etkisi büyüktür.

Kültür üzerine uluslar arası alanda çalışmalarda ismi en çok bilinen Hofstede ise kültürü sadece girişimci davranışlarını etkileyen bir potansiyel olarak görmüştür (Bozkurt, 2011, 23). Sosyo-kültürel ortamın yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyen önemli çalışmalarının sonucunda, kültürel değerleri dört farklı boyutta ele almayı önermiştir. Kültürel farklılaşmaya sebep olan boyutları; bireysellik - toplumsallık, erillik - dişilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma olarak sıralamıştır (Güney ve Nurmakhmatuly, 2007, 69).

Bireysellik – Toplumsallık: Toplumculuk (kolektivizm) sıkı toplumsal çevreleri ifade eder. Kişiler içinde bulundukları grupları diğerlerinden ayrı tutarlar ve bu gruplar diğerlerinden farklılaştırılır. Üyelerinin dışsal - toplumsal baskıyla denetlendiği bir kültürde var olan bu gruplarda üyeler, kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler ve karşılık olarak da sadakat beklerler (Apak, Taşcıyan ve Aksoy, 2010, 85).

Bireycilik de; kişilerin mi yoksa grubun mu ihtiyaçlarının önemli olduğu kısmıyla ilgilidir. Bireyci kültürde denetim, bireyin içsel baskısıyla sağlandığı için bu kültürle suç kültürü de denir. Bireysel girişimciliğin egemen olduğu toplumlarda, bireyler bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde durmaya çalışırlar. Toplumun diğer bireyleriyle yakın olmayan ilişkiler kurarken, öz saygı ön plandadır (Emre, 2007 ,62).

Erillik – Dişillik: Bir toplumda egemen olan değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu saptamak mümkündür. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu topluma erkek kültür hâkimdir (Demirel ve Tikici, 2004, 54).

Eril kültürün hâkim olduğu toplumlarda bireylerin davranışlarını etkileyen değerleri saldırgan, dediğim dedik, yarışmacı, egemen, baskıcı, tavır koyucu olarak sıralanabilir. Bu toplumlardaki çalışma hayatında erkekler ön planda olmakta ve yüksek derecede cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır. Dişi kültürün hâkim olduğu toplumlarda bireylerin davranışlarını etkileyen değerler; şevkatli, merhametli, nazik, sadık, sevgi dolu, anlayışlı olarak sıralanabilir (Apak, Taşcıyan ve Aksoy, 2010, 85). Bu toplumlarda cinsiyet ayrımcılığı düşük düzeyde kalmakta ve kadınların çalışma hayatındaki yeri erkeklerle eşit düzeyde sayılmaktadır (Güney, 2008, 215).

Güç mesafesi: Bu boyut, bir toplumdaki bireyler arasındaki eşitlik ya da eşitsizlik derecesini ifade etmektedir (Güney, 2008, 214).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler, gücün eşit dağıtılmadığı kabullenmişlerdir. Bu toplumlarda bireyler arası güç mesafesi fazladır. Üst makamlarda bulunan, haklı olduklarını ispat edemeyecek olan kişiler, sahip oldukları güçten dolayı haklı sayılmaktadırlar (Apak, Taşcıyan ve Aksoy, 2010, 85).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, ilişkiler formal, bilgi akışı formalize edilmiş ve sınırlandırılmış, organizasyon yapısı hiyerarşik, görevlerin sınırları çizilmiştir (Güney, 2008, 214).

Belirsizlikten kaçınma: Bu boyut, bilginin yetersiz ve açık olmadığı toplumlarda, değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlardan duydukları tedirginlik düzeyini ele almaktadır. Toplum üyelerinin belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük ve yüksek olarak eğilimleri araştırıldığında; düşük belirsizlikten kaçınmada, duyguların gizlendiği, kuralların esnek olduğu, titizliğin öğrenildiği ve törensel davranışların azaldığı görülmektedir. Buna karşılık yüksek belirsizlikten kaçınmada; duyguların gizlenmediği, kuralların katı olduğu, titizliğin insanın doğasında bulunduğu ve törensel davranışların arttığı izlenmektedir (Demirel ve Tikici, 2004, 54).

Belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu kültürlerde kişisel seçim ve karar verme ön planda olmakta ve inisiyatif kullanma, risk alma ve ekip çalışması ödüllendirilmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde, kurallar ve prosedürler tercih edilmekte, itaat ve uyum gösterme ödüllendirilirken, aksi davranışlar ve hatalar cezalandırılmaktadır (Güney, 2008, 215).

1.7.2.2. Aile Yapısı

Sosyal örgütlenmenin temel birimlerinden olan aile, girişimcilik kültürünün oluşmasında önemli olan etkenlerden biridir. Aile içerisinde hüküm süren iklim, çocuklarda girişimcilik eğilimini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Çocuğun aile içinde aldığı eğitim ve görgü, onu yaşamı boyunca etkilemekte ve geleceğine yön vermektedir. Ailenin çocuğu erken yaşta cesaretlendirmesi ve eylemlerinde desteklemesi, bireyin girişimcilik ruhunu geliştirmektedir (Güney, 2008, 220).

1.7.2.3. Eğitim Faktörü

Girişimcilik kültürü oluşumunda aile yapısının yanı sıra eğitim kurumları da son derece önemlidir. Aile içerisinde başlayan eğitimin, eğitim kurumlarında devam etmesi bireyin girişimcilik ruhunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Çalışmalar, eğitim sürecinde kısa sürede geçerliliğini yitiren bilgilerin öğretilmesinin aksine; bilinmeyenlerin keşfedilmesine önem veren eğitim kurumlarında yetişen çocukların daha yaratıcı ve girişimci olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bireylerin almış olduğu eğitim sistemi, aynı zamanda o bireylerin yaşadığı ülkenin iktisadi gelişmesinde de etkisi olmaktadır. McClelland, bir ülkedeki çocuk okuma kitaplarındaki teşvik edici hikâyelerle, o ülkedeki belli bir periyottaki iktisadi büyüme oranları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Güney, 2008, 222).

Girişimciliğin öğrenilebilir bir disiplin olduğu pek çok yazar tarafından ifade edildiği (Uluköy, Demireli ve Kahya, 2013, 85) de ortadadır. Bu bağlamda girişimciliğin eğitim yoluyla desteklenmesi mümkündür. Girişimcilik eğitimi adı altında desteklenen bireyler, girişimciliğe teşvik edilmekte, girişimcilerin bilgi ve beceri gibi girişimciliğe katkı sağlayan bir çok faktörün gelişmesini sağlamaktadır. Girişimcilik eğitimi, girişimcilerin desteklenmesi ile başarılı olmasını, girişimcilik bilincinin ve becerilerinin kazandırılmasını ifade etmektedir (Bozkurt, 2011, 34). Denilebilir ki, eğitimin girişimciliğe etkisi çocukluktan başlayarak bireylerin üzerindeki etkisini gösterirken, girişimcilik eğitimleri de bu etkiyi öğrenilir kılmaktadır.

1.7.2.4. Din Faktörü

Din, toplumun kültürünü oluşturan önemli unsurlardan biridir. Gündelik hayatta mevcut olan dini telkinler, bireylerin hayata bakış açılarını ve davranışlarını etkilemektedir. Dini değerlerin girişimci davranışlara yol açtığını ve özellikle de girişimcilik kültürü ve protestan çalışma ahlakı arasında bağlantı olduğunu söyleyen bilim adamı Max Weber'dir (Göçmen, 2007, 34-35).

1.7.2.5. Diğer Faktörler

Toplumların girişimciliğe karşı olan bakış açısı girişimcilik kültürünü etkileyen en önemli özelliklerden biridir (Güney, 2008, 225). Bunun yanında kişisel değerler de girişimciliğin oluşmasında önemli faktörlerden biridir. Kişisel değerler, doğuştan gelen genetik özelliklerle, zaman içinde edilen tecrübelerle ve diğer çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir (Bozkurt, 2007, 24). Bunun yanı sıra yaş, cinsiyet gibi demografik faktörler de girişimcilik kültürünü etkilemektedir.

Girişimcilik kültürünü etkileyen bir diğer önemli faktör de çevresel faktörlerdir. Devlet yapısı, hükümet politikaları, ekonomik yapı, pazarın durumu gibi faktörler, girişimciliği etkileyen faktörler arasındadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. İç Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda önemi artan girişimciliğin, örgüt içerisinde uygulanma çalışmaları önem kazanmış ve örgüt içerisinde yenilikleri getirecek birçok çalışma uygulanmaya çalışılmıştır. Bunlardan biri, örgüt içerisinde girişimcilik uygulamalarını destekleyen *iç girişimcilik* kavramıdır (Ağca ve Baş, 2013, 300).

Girişimcilik düşüncesinin örgüt içerisine doğru çevrilmesiyle, örgütte girişim ve yenilik faaliyetlerinin ön plana çıkmasında iç girişimciliğin rolü büyüktür. 1976 yılında iç girişimcilik kavramını ilk olarak kullanan yazar olarak literatürde yerini alan Gifford Pinchot, risk ve getiri kavramları üzerinde durmuştur. Bu konudaki ilk modelinde; belirli bir riski üstlenerek amaçlarına ulaşmak için çalışan iç girişimcinin, tamamladığı çalışması sonucunda elde edeceği gelirleri iki kısımda kullanabileceğini ortaya atmıştır. Girişimci, elde ettiği geliri ilk kısımda ödül olarak; ikinci kısımda ise gelecekteki iç girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirilmesinde kullanabilecektir (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013, 21). Pinchot (1985) tarafından firma içinde girişimciliğe izin veren bu oluşuma, intrapreneurship [intra(corporate) + (entre)preneurship] adı verilmiştir ve literatürde intrapreneurship karşılığında örgüt-içi girişimcilik kavramı kullanıldığı gözlemlenmiştir (Güney, 2008, 197).

Pinchot'a göre iç girişimcilik, işletmeyi kuran ve geliştiren girişimcilerin, bu süreçte ortaya koydukları düşünceleri ve davranışları işletme içerisinde kullanması ve sürdürmesidir (Serinkan ve Arat, 2013, 63). Bu kavram ilk kez Pinchot tarafından kullanılmış olsa da, kavram daha önce Norman Macrae'nin "The Economist" dergisinde yazmış olduğu makalesinde, "geleceğin dinamik firmaları, diğer firmalarla olan rekabete benzer bir çalışma yöntemini firma içinde de bulmak zorundadır" şeklinde ifade etmiştir (Güney, 2008, 197).

En basit tanımıyla iç girişimcilik, şirket içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleridir. Girişimcilik, var olan bir işletmenin içerisindeki ve dışarısındaki girişimcilik faaliyetlerini tanımlamak için kullanılırken; iç girişimcilik, mevcut işletme içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini tanımlamak için kullanılır (Güney, 2008, 198).

Bir organizasyondaki girişimcilik faaliyetlerinin tümü, iç girişimcilik olarak ifade edilebilir.

İç girişimciliğin karşımıza çıkabilecek farklı kavramlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Arat, 2013, 52);

- “Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship),
- Şirket Girişimciliği (Corporate Venturing),
- Kurum İçi Girişimcilik (Internal Corporate Entrepreneurship),
- Firma Seviyeli Girişimcilik Eğilimi (Firm-Level Entrepreneurial Orientation),
- Sürekli Girişimcilik (Continued Entrepreneurship).”

Zahra (1991) iç girişimcilikle aynı anlamda kullandığı kurum (şirket) girişimciliğini, ürünlerde ve süreçlerde yenilikler yaratarak ve pazar geliştirmesi yoluyla mevcut şirketlerde yeni işler yaratmayı amaçlayan biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Bu işaret edilen faaliyetlerin, şirketin rekabet pozisyonunu ve finansal performansını iyileştirme amacına yönelik olarak şirket, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde yer alabileceğini ifade etmiştir (Ağca ve Kandemir, 2008, 211).

İç girişimcilik, var olan bir örgütü, risk alma, yenilik ve aktif davranışları yoluyla harekete geçirerek yeniden canlandırmayı, var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlar (Naktiyok ve Kök, 2006, 79).

2.2. İç Girişimciliğin Önemi

Günümüzde girişimciliğinin öneminin artmasıyla, işletmelerin yönetiminden, uyguladığı stratejilere, girişimci davranışlar gösterecek çalışanların tutumlarından müşterilerin beklentilerine kadar bir çok alanda girişimcilik faaliyetleri çalışmaları önem kazanmıştır. Bazı işletmeler, daha fazla kâr elde etmek ve devamlılıklarını sağlamak için işletme içerisinde girişimsel çalışmalar yapmaları gerektiğini anlamışlardır. Ancak işletmelerin kendi bünyesinde girişimsel faaliyetler yapmaya çalışırken, çevresel koşulları göz ardı etmemesi gerektiği de işletmenin sürekliliği için önem taşımaktadır.

Günümüzde çevresel koşulların sürekli bir değişim içerisinde olduğu görülmektedir. Değişen çevresel koşullarla örgütler, içsel bir belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Bu sebeple örgütlerin amaç, yönetim, sistem, süreç ve stratejilerini sürekli olarak yenilemek ve değiştirmek zorunluluğunda olduğu görülmektedir. Başarıyı yakalayabilmek ve bu başarıyı devam ettirebilmek için, işletmenin girişimsel düşünceye sahip olması, girişimsel faaliyetlerini uygulaması ve rekabet üstünlüğünü yakalaması gerekmektedir. Rekabet üstünlüğünü sağlamanın en önemli aracı da 'iç girişimcilik' tir (Naktiyok ve Kök, 2006, 80).

İç girişimcilik, örgütte stratejik yenilenmeyi, karlılığı, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası alanda başarıya geçmeyi vurgulamaktadır. Çünkü girişimsel düşünce yapısına sahip olan işletmelerin başarıya ulaşabileceği ortadadır ve bu düşünce sistemini işleyişlerine yansıtmış olmaları gerekmektedir (Göçmen, 2007, 48). Bu şekilde rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek olan örgütlerin, çalışmalarını girişimsel düşünce sistemiyle devam ettirmeleri gerekmektedir.

Yüksek rekabete sahip, belirsiz, karmaşık olan pazar koşullarında rekabet avantajı elde edebilmek için yenilik yapmak, yenilikçi olmak en önemli yollardan biridir. Çünkü yenilik yapan işletmeler, rekabet avantajı elde ederek, değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilir ve pazarda güç elde ederek müşterilerinin devamlılıklarını sağlayabilirler (Ağca ve Baş, 2013, 301). Girdikleri pazarlarda farklılaşma, maliyet liderliği, değişime çabuk tepki verme, örgütsel öğrenme, yeni iş yapma yolları ve yeni stratejik yön bulma gibi farklı şekillerde başarılı olabilirler (Akdoğan ve Cingöz, 2006, 52).

Rekabet üstünlüğünün en önemli aracı olan yeniliğin gerçekleştirilmesi iç girişimcilik sayesinde olmaktadır ve işletme içerisinde yenilik yaparak, girişimsel faaliyetleri destekleyen işletmeler, çevresel koşullara hızla uyum sağlayarak rakiplerinin önüne geçebilir (Naktiyok ve Kök, 2006, 80).

Diğer taraftan, Gürel'in aktardığına göre Kuratko (1990), işletmelerin iç girişimciliğe daha çok önem verme sebeplerini;

- Gerileme ve durgunluktan kaçınabilmek için pazarda gerekli değişikliklerin, yenilik ve geliştirmelerin yapılması ihtiyacı,
- Şirket yönetiminin geleneksel yöntemlerinden dolayı fark edilen zayıflama,

- Bürokratik organizasyonlara olan inancını yitirmiş, yenilikçi düşünen personel / müşteri devir hızı, şeklinde açıklamaya çalışmıştır (Gürel, 2012, 64).

Rekabet üstünlüğünü gerek ulusal, gerek uluslar arası düzeye çıkarmak isteyen örgütler, girişimsel düşünceyi barındıran ve desteleyen eylemlerle, uluslar arası üretim imkânları ile rekabet edebilecek tesisler oluşturup, üretim bilgilerini ve yerel becerilerini yeni pazarlara yansıtabilmiştir. (Göçmen, 2007, 49). Bu sebeple, ulusal ve uluslararası faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi olmaya, değişime ayak uydurmaya zorlanmaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010, 51). Değişikliğe ve yenilikçiliğe ayak uyduramayan işletmelerin, diğerlerine göre gerileyeceği açıktır.

Personel kaybında, özellikle yetenekli çalışanların girişimci olmak üzere çalıştıkları işletmelerden ayrıldıkları görülmektedir. Başar, Ürper ve Tosunoğlu, çalışanların işletmelerden ayrılmasında iki önemli gelişme üzerinde durmaktadırlar (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013, 24);

1. *“Girişimciliğin Statü Sembolü Oluşu;* Bu şekilde çalışanlar ekonomik bağımsızlık sağlarken, tanınma şansını elde ederler. Bu durum girişimciliğin gençler için cazip hale gelmesinde önemlidir.

2. *Risk Sermayesi Finansman Modeli;* Yenilikçi düşünceyi ve yeni girişimleri desteklemek adına geliştirilen bu modelde, yeni fikirleri olan girişimcilerin, gerek yönetsel gerek finansal olarak desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu model, çalışanların kendi işletmelerine de olanak sağlamıştır.”

Sonuç olarak; iç girişimcilik, işletmelerin, sürdürülebilirliklerini sağlamalarında, daha fazla kâr elde edebilmelerinde ve çevresel değişimlere ayak uydurarak rekabet avantajı elde edebilmelerinde, ulusal ve uluslararası pazarlarda başarıyı yakalayabilmelerine olanak tanımaktadır.

2.3. İç Girişimci Kavramı

İç girişimci, mevcut kaynakları kullanarak, yeni yöntemlerle, yeni fırsatlar araştırma yoluyla bir örgütü geliştirmeye çalışan kişidir (Akdoğan ve Cingöz, 2006, 51). İç girişimcinin zorunlu olarak yeni bir ürün üretmesi veya hizmet tasarlaması şart olmamakla birlikte, iç girişimci daha çok (Doğaner, 2006, 43);

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

Pinchot iç girişimciyi, “herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu kurum içinde üstlenen kişi” olarak tanımlarken, Drucker, iç girişimcileri, “organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler” olarak, Miner, “kâr amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatlar zorlayan “yenilikçi yöneticiler” olarak tanımlamaktadır (Ağca ve Yörük, 2006, 162). Buradan hareketle iç girişimciyi, kurum içerisinde girişimsel faaliyetlerde bulunan, fırsatları görerek ve değerlendirerek risk alarak yenilikler getiren, bu yeniliklerle işletmenin kârlılığını ve rekabet gücünü arttıran kişiler olarak tanımlanabilir.

İç girişimci, girişimcilik yeteneklerini ve yeni fırsatları mevcut girişimin içerisinde hayata geçirmekte ve devamlılığını sağlamaktadır. İlk girişimci bu durumda katalizör görevini üstlenmektedir. Sonuç olarak bu süreçte iki durum ortaya çıkabilmektedir. Birinci durumda iç girişimci, ilk girişimci ile birlikte, dostça sorumluluk alarak ortaya çıkacak ödülü belirli ölçülerle çalışarak alır. İkinci durumda ise iç girişimci, ilk girişimciden ayrılarak bağımsız bir şekilde kendi işini kurar (Top, 2006, 9).

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

	GELENEKSEL YÖNETİCİ	GELENEKSEL GİRİŞİMCİ	İÇ GİRİŞİMCİ
Örgütsel Sisteme Bakış Açısı	Örgütü pozisyon arama, güçlendirme ve koruma yeri olarak görür.	Örgütü hızla yükselme yeri olarak görür.	Örgüt sisteminden hoşlanmaz ama onu yönetmeyi ve işletmeyi öğretir.
Hizmet Ettiği Kişiler	Örgütsel hiyerarşinin daha üst basamağında yer alanları memnun etmeye çalışır.	Kendisini ve müşterilerini memnun etmeye çalışır.	Kendisini, müşterileri ve sponsorları memnun etmeye çalışır.
Temel Motivasyon Faktörleri	Terfi, güç gibi geleneksel örgüt ödülleri ile motive olur.	Özgürlük ister, amaç yönelimlidir, kendine güvenir ve kendini motive eder.	Özgürlük ve örgütsel kaynaklara sahip olmak ister, amaç yönelimlidir, kendini motive eder ama örgütsel ödüllere karşıdır.
Karar Alma Yöntemi	Genellikle güçlü olanlarla aynı fikirdedir. Üstün ne istediğini anlayana kadar kararlarını erteler.	Kararlı ve hareket yönelimlidir.	Vizyonunu kabul ettirmek ve uzlaşmak için geleneksel yöneticiden daha sabırlıdır.
Yetki Devri	Enerjisinin çoğunu denetleme ve raporlamaya ayırır.	Doğrudan katılımı sağlamakla birlikte çalışanların işlerini yaparak onları tedirgin eder.	Nasıl yetki devredeceğini bilir. Gerekli olduğu zaman yapılması gereken şeyleri yapar.
Çevresel Odak	Temelde örgüt içerisindeki olaylara odaklanır.	Teknoloji ve pazara öncelik verir.	Örgüt içi ve örgüt dışı çevreyi bir arada göz önünde bulundurur.

Kontrol Odağı	Kendi kaderini belirlediğine inanır. Başkalarının yeteneklerini kariyer gelişimi için tehdit olarak görür.	Kendine güvenir, iyimser ve cesurdur.	Geleneksel girişimci gibi kendine güvenir ve cesurdur. Bununla birlikte, sahip olduğu yeteneklerle sistemi değiştireceğine de inanır.
Statüye Karşı Tutum	Statü sembolleri son derece önemlidir.	Statü sembolleri ile pek fazla ilgilenmez. Eğer iş başarıya ulaşmış ise bir portakal sandığı üzerinde oturmak bile onu mutlu eder.	Geleneksel statü sembolleri bir eğlence aracıdır. Özgürlük sembolü ise onun için bir hazinedir.

Kaynak: Naktiyok Atılhan “İç Girişimcilik” Beta, 1. Baskı, İstanbul, Nisan, 2004, 65.

İç girişimciler, hem geleneksel yönetici hem de geleneksel girişimci özelliklerini bünyesinde taşır; fakat onlardan farklı özelliklere de sahiptir. İç girişimcinin bazı örgütsel, yönetsel ve kişisel özeller bakımından, geleneksel girişimci ve geleneksel yöneticiden farkına tablo 2’de yer verilmiştir (Naktiyok, 2004, 65). Bu tablodaki bilgilere göre; geleneksel girişimci, geleneksel yönetici ve iç girişimcinin, örgütsel sisteme bakış açısı, hizmet ettiği kişiler, temel motivasyon faktörleri, yetki devre, çevresel odak, kontrol odağı, statüye karşı tutum gibi faktörler bakımından ayrıldığı görülmektedir. Geleneksel girişimci örgütü pozisyon arama, güçlendirme ve koruma yeri olarak görürken, geleneksel yönetici örgütü yükselme yeri olarak görür ve iç girişimci ise örgüt sistemine karşı olarak, onu yönetmeyi ve işletmeyi ister. Özgürlüğü sembolü olarak gören iç girişimci, kendisine güvenen, cesaretli, sabırlı, amaç yönelimli, kendisini ve müşterilerini memnun etmeye çalışan, örgüt içi ve örgüt dışı çevreyi bir arada göz önünde bulunduran kişidir.

2. 4. İç Girişimcinin Sahip Olduğu Özellikler

Başarılı bir iç girişimci olabilmekte gerekli belirgin bazı özellikler vardır. Pinchot’a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Başar, Ürper, Tosunoğlu, 2013, 28-29);

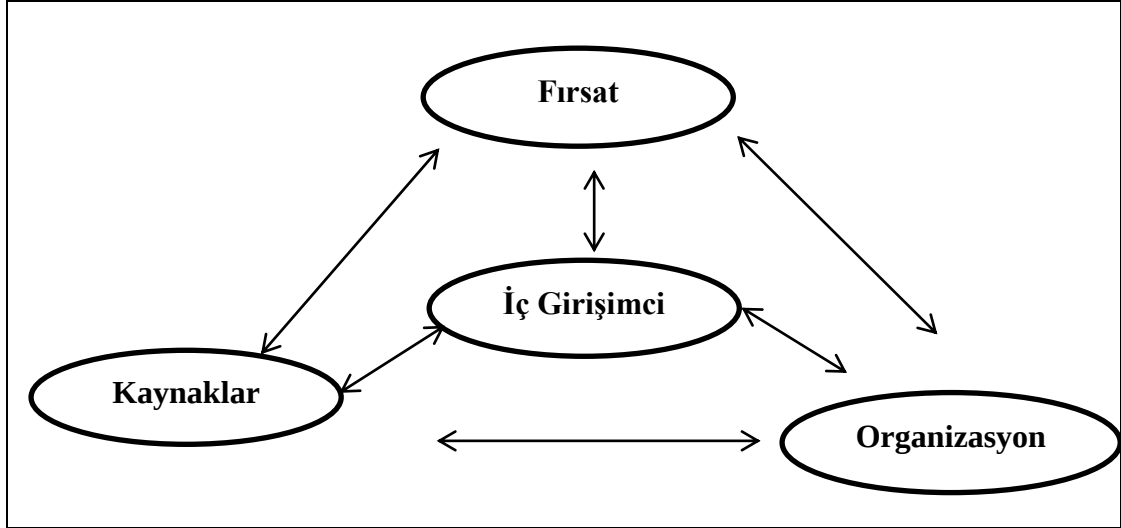
- İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister,
- Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar,
- Girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler,
- Kendine güveni vardır. Genelde sistem hakkında kuşkuları olmakla birlikte, sistemle başa çıkmak konusunda kendilerine güvenleri sonsuzdur,
- Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içindekiler hem de müşterileridir,
- Orta derecede risk alır. Genelde işten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür,
- Kendi Pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapar,
- Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,
- Çevreyi anlar, geleceğe dönük ve esnektir,
- Yönetim seçenekleri yaratır,
- Ekip çalışmasını cesaretlendirir,
- Açık tartışmaları destekler,
- Destekleyici koalisyonlar oluşturur,
- Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır,
- İnatçı ve ısrarcıdır,
- Risk alabilir,
- Lider ve özel olma isteği vardır ve aynı zamanda başarıma isteği yüksektir,
- Kontrol yeteneği vardır ve problem çözücüdür,
- Araştırma ve sorgulama yapar,
- Yenilikçidir.”

"Girişimcinin gözünde çoğu insanın değeri, hayallerinin önünde duran problem kadardır" diyen Gerber, girişimci kişiliğe sahip olan insanların diğer insanlardan farklı olduklarını açıkça dile getirmiştir (Ağca ve Baş, 2013, 306).

2. 5. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik, girişimsel düşünce ile harekete geçirilen örgüt içerisindeki bireylerin, destekleyici organizasyon yaratılarak, girişimci düşüncenin ürünlere yansıtılmasıyla ortaya çıkmaktadır (Naktiyok, 2004, 54).

Şekil 2. İç Girişimcilik Süreci



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

Şekil 2'de olduğu gibi süreç; fırsat, kaynak ve organizasyon çerçevesinde gelişmekte ve aralarındaki karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır. Bu sürecin merkezinde ise değer yaratmak için fırsat, kaynak, organizasyon unsurlarını bir araya getiren örgüt içi girişimci yer alır (Naktiyok ve Kök, 2006, 81). İç girişimci, organizasyon içerisinde fırsatları görerek değerlendiren, kaynakları bir araya getirerek girişimcilik süreci oluşumunu yaratan kişidir. Bu oluşumu detaylı bir şekilde anlatmak için dört unsuru açıklamak faydalı olacaktır.

2.5.1. Fırsatlar

İç ve dış çevrenin ortaya çıkardığı fırsatları görüp tanımlayarak başlayan iç girişimsel davranış, faaliyet gösterilen alanda fırsatları tanımlayarak, yeni fırsatlar yaratarak ve doğru fırsatları seçerek, iç girişimsel sürecin başlamasına öncülük eder (Göçmen, 2007, 54-55).

Örgüt açısından fırsat, yenilik yapmak ve değer yaratmak için, örgüte eşsiz ve farklı olanaklar sağlayan, dışsal çevredeki oluşumlar ve değişimlerdir (Naktiyok ve Kök, 2006, 81). Bu oluşumlar ve değişimler, fırsatların görülmesi, analiz edilmesi ve tanımlanmasıyla gerçekleşebilmektedir. Bu noktada iç girişimcilik sürecinin merkezinde yer alan girişimcinin fırsatları tanımlama aşamasında (Göçmen, 2007, 55);

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

Girişimci tarafından fırsatların tanımlanması, hem mevcut kaynakların daha iyi kullanılabilmesinde veya yeni kaynaklar elde edilmesinde, hem de organizasyon içerisinde iç girişimcilik sürecinin başlamasında önemli bir unsurdur.

2.5.2. Kaynaklar

Kaynak, şüphesiz ki her örgütte faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. İç girişimcilik faaliyetleri için de önemli bir yere sahip olan kaynak, iç girişimcinin yenilikçi fikirlerini hayata geçirebilmesi ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gereklidir.

Örgütler karşılaşacakları fırsatları kaçırmamak için, fırsatlarla karşılaşmadan önce, örgüt içinden veya dış çevreden kaynak ayırır (Mohr, 2009, 50). Bu şekilde karşılarına çıkan fırsatlar için bir girişim avantajı elde eden iç girişimci, organizasyonun verimliliğini arttırabilirken, faaliyetlerinin devam etmesini sağlayabilir.

Kaynak ifadesi ile kastedilen sadece finansal kaynak anlaşılmamalıdır. Beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklar da ifade edilen kaynaklar arasında yer almaktadır. Örgütsel kaynaklar; yazılım sistemi, dağıtım ağı gibi unsurdan oluşmakta iken; beşeri kaynaklar ise örgüt içerisindeki çalışanlar müşteri (iç müşteri) ve tedarikçi (dış müşteri) gibi örgüt dışındaki insan kaynaklardan oluşmaktadır (Naktiyok, 2004, 58).

2.5.3. Organizasyon

İç girişimcilik sürecinin unsurlarından biri olarak organizasyon, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran para, insan, makine ve bina gibi kaynakların bileşimidir. Bu kaynakların etkin bir şekilde birleşimini sağlayacak olan kişiler için uygun organizasyon ve kültürünün, iç girişimcilik faaliyetlerine imkan sağlayacak şekilde olması önemlidir. Çünkü girişimsel faaliyetlere destek veren ve kaynak aktaran bir anlayış organizasyon içerisinde yerleşir ve çalışanlara bu durum sağlıklı bir şekilde aktarılır ise iç girişimsel faaliyetlerin arttığı söylenebilmektedir (Göçmen, 2007, 57).

2.5.4. İç Girişimci

İç girişimcilik sürecinin merkezinde yer alan iç girişimci, fırsatları ve kaynakları bir araya getirerek organizasyon içerisinde karşılaşacağı riskleri göz ardı etmeden ortaya koyduğu fikri gerçekleştirmeye çalışan, değişik yöntemleri benimseyerek girişimsel faaliyetlerde bulunan ve organizasyona yenilikler getiren kişidir.

Girişimcilik süreci, örgüt için girişimcinin fırsatları görmesi ve tanımlaması ile başlamaktadır. Fırsatları gören ve tanımlayan girişimci, bu fırsatları bir fikre dönüştürebilmelidir. Ortaya çıkan fikirleri uygulamaya geçirilmesinden doğan kaynak ihtiyacını sağlamak için kaynakları tespit ve temin etmektedir. Sonraki aşamada ise ortaya çıkardığı fikri, elde ettiği kaynaklarla uygulamaya başlamaktadır. Tüm bunları yaparken risk unsurunu göz ardı etmemektedir (Serinkan ve Arat, 2013, 71).

2.6. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

İç girişimciliğin önündeki engeller, özellikle yeni işletmeleri gelişme aşamalarında uygulanan verimsiz yönetim teknikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, geleneksel yönetim tekniklerinin, çalışanların iç girişimcilik çalışmalarını engelleyecek şekilde olması da bu engellerin başındadır. Tablo 3'de gösterildiği gibi geleneksel yönetim tekniklerinin iç girişimciliğe olumsuz etkileri vardır. Bunları ortadan kaldıracabilecek çözüm stratejileri de yine Tablo 3'de gösterilmiştir (Kayış, 2010, 85);

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

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

Kaynak: Kayış, A. (2010). “*Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*”, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 85.

Kuratko ve Montagno (1990) iç girişimciliğin önündeki engelleri; işlemsel zorluklar, yetersiz planlama ve yetersiz destek, gerçekçi olmayan işletme beklentileri ve pazarı doğrudan okuyamamak olarak sıralarken, Markovska (2008) ise bu engelleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Arat, 2013, 60);

- “Ödüllerin Yetersizliği
- Değişime Karşı Direnç
- Hataların Cezalandırılması

- Eski Düşünme Tarzları
- Tepe Yönetimin Gerçekçi Olmayan Desteği
- Girişimcilik Hakkındaki Bilgi Eksikliği
- Girişimsel Yetenek Eksikliği.”

Girişimciliğin önündeki engelleri ve bu engelleri ortadan kaldırabilecek çözüm önerilerini dikkate almayan işletmelerin, durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmaktadır (Hacısalihoglu, 2007, 21). Üst yönetimin geleneksel yönetim tekniklerini uygulamaya devam etmesi ve girişimcilik hakkındaki bilgi eksikliği işletme içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini engelleyecektir.

2. 7. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

İş görenler arasında örgüt içi girişimciliğin özendirilmesi ve yenilikçi bakış açısının ortaya çıkması için özellikle üst yönetimin uyguladığı yönetsel uygulamalarda bazı önemli noktalara dikkat etmeleri gerekir. Çünkü iç girişimcilik ortamının yaratılması için işletme içerisinde belirli koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ağca ve Baş, 2013, 305);

- “Potansiyel örgüt içi girişimcileri belirlemek,
- Örgüt içi girişimcilik projelerine sponsor olmak,
- Yeni fikirleri teşvik etmek,
- Teknolojide öncü olabilmek,
- Deneme-yanılmaya imkan tanımak, başarısızlığı tolere etmek,
- Örgüt kaynaklarını kolayca erişilebilir ve kullanılabilir kılmak,
- Uygun ödüllendirme sistemi uygulamak,
- Sorumluluk ve yetki vermek
- İş görenleri desteklemek”

Yönetimin iş görenleri iç girişimcilik konusunda destekleyerek yukarıda sıralamış olduğumuz koşulları sağlaması, hem iç girişimcilik için gerekli ortamın sağlanmasında hem de iç girişimcilerin potansiyel girişimci ruhlarını ortaya çıkarmalarında etkili olmaktadır. Bu sayede iç girişimciler, uygun ortamın sağlanması sonucu sorumluluk almaktan çekinmeyerek, belirli bir riski alarak hedeflerine ulaşmak için girişimde bulunurlar (Serinkan ve Arat, 2013, 78).

2.8. İç Girişimcilik Boyutları

Ağca ve Kurt (2007)' a göre girişimcilik eğilimi her firmada mevcut olan bir durum olmakla birlikte, bazı firmalarda yüksek bazı firmalarda düşük olabilmektedir. Firmaların girişimcilik eğilimlerinin düşük veya yüksek olabilmesinin göstergelerinin neler olduğu bilinmesi, firma için gereklidir. Çünkü girişimcilik eğilimi düşük olan firmalarda, girişimsel özellikleri yüksek olan çalışanlar bulunabilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, 91). Bu durum da firmanın iç girişimciliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Heinonen ve Korvela (2003)' ya göre bir işletmede iç girişimciliğin göstergesi, işletmenin risk alarak yeni işlere girişmesi ve farklı stratejiler uygulamasıdır (Kayış, 2010, 65). Risk alarak yeni işlere girişilmesi ve farklı stratejilerin uygulanması ise işletme tarafından iç girişimcilik boyutlarının bilinmesi ve doğru uygulanması ile mümkün olabilecektir.

Literatürü incelediğimizde iç girişimcilik boyutlarının, 'Girişimcilik eğilimi' ve 'Kurum içi girişimcilik' olarak iki yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, 92);

“Girişimcilik Eğilimi: İşletme içerisindeki iç girişimcilik eğilimleri olarak risk alma, ürün geliştirme, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik, rekabetçilik sıralanabilir.

Kurum İçi Girişimcilik: Bu akımın öncüleri iç girişimciliği, geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele almıştır. Boyutlarını da, yenilikçilik, stratejik yenilenme, kendini yenileme ve içsel girişimleri başlatma olarak ortaya koymuşlardır.”

Her iki akımın içerisinde yer alan iç girişimcilik boyutlarına ve bu boyutların öncülerinin sınıflandırılmasına, Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003) tarafından yapılan çalışmalarda yer verilmiştir. Buna benzer bir çalışma Ağca ve Kurt (2007) tarafından Tablo 4'te aktarılmıştır.

Tablo 4. İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
Yenilik Yapma / İnovasyon (Innovativeness/innovation)	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Knight (1997); Antoncic ve Hisrich (2001); Morris ve Kuratko (2002)
Risk Alma (Risk Taking)	Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım karar-larılma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen (1983); Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996, 2001); Hornsby vd.(2002); Morris ve Kuratko (2002); Anton-cic ve Hisrich (2003)
Proaktiflik (Proactiveness)	Özellikle üst yönetim başta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi	Miller ve Friesen (1983); Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996, 2001); Knight (1997); Morris ve Kuratko (2002); Antonic ve Hisrich (2003)
Özerklik (Autonomy)	Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac vd. (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Culhane (2003)
Yeni İş Girişimi Başlatma (New Business Venturing)	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler beya yarı özerk firmalar yaratma	Zahra (1991, 1993, 1995); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Zahra ve Covin (1995); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2001)
Kendini Yenileme/Stratejik Yenilenme (Self-renewal/Strategic Renewal)	Amaç ve stratejinin yeniden for- müle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, organizas- yon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg (1990); Zahra (1991, 1993); Stopford ve Baden-Fuller (1994); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2001, 2003)
Rekabetçi Girişkenlik (Competitive Agressiveness)	Rakiplere yönelik girişken (saldırgan pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Slevin (1991); Lumpkin ve Dess (1996); Antoncic (2000); Antoncic ve Hisrich (2003)

Kaynak: Ağca ve Kurt, 2007, “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 29, Erciyes, 83-112.

Tablo 4'te gösterildiği gibi üzerinde en çok durulan iç girişimcilik boyutları, yenilik yapma, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme veya stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenliktir.

2.7.1. Yenilikçilik / İnovasyon

Girişimcilik sürecinin anahtar fonksiyonu olarak yenilik, daha yeni, daha iyi, daha fonksiyonel mal ve hizmetlerle karşılaşılan bir süreci simgelemektedir (Güney, 2008, 108). Bir süreç olarak yenilik, 'bir fikri kar elde edebilecek değere, geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi' ifade eder (Ağca ve Baş, 2013, 303).

Yeniliği girişimciliğin bir aracı olarak gören Drucker (1984) yeniliği; 'aynı örgütte çalışan, farklı bilgi ve yetenekleri olan çalışanlardan verim alabilmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi' şeklinde tanımlamıştır (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, 107). McGinnis ve Verney (1987) ise; 'daha önce nasıl yapılacağını bilmediği bir şeyleri yapmayı öğrenmek ve daha sonra bunu yapmaya devam ettirmek' veya 'daha önce yapıldığı şekilde değil, daha farklı bir yoldan yapmak' şeklinde tanımlamışlardır (Serinkan ve Arat, 2013,81).

Yenilik kavramı ekonomik ve sosyal gelişmeler için etkin rol oynayan önemli bir faktör olmakla birlikte yenilik faaliyetleri ve süreçleri gerek bilim adamları gerekse de politika üreten kişiler için hayati bir öneme sahip olmuştur (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, 107).

Yenilik konusu ile ilgili son yıllarda yapılan birçok araştırmanın temelini Oslo kılavuzuna dayandığı görülmektedir. Bu kılavuzdaki tanıma göre, işletme organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya çok iyi derecede geliştirilmiş bir ürün veya hizmeti, hem örgüt içi uygulama sürecinde hem de dış ilişkilerde gerçekleştirilmesidir. Başka bir ifadeyle yenilik için istenen asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yöntemin örgüt için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olması gerekmektedir (OECD, 2006, 50; Aktaran: Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, 107).

İşletme için yenilikçiliğin bir ucunda ürün ve hizmetlerle ilgili yenilikler, diğer ucunda ise başarılı sonuçlar alabilmek adına yeni ve daha iyi yöntemlerin bulunması yer

almaktadır. Ağca ve Kurt (2007), işletme içerisindeki iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunun, ürün/hizmet ve teknoloji/süreç yeniliklerini kapsadığını ileri sürmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, 94).

Ürün/hizmet ve teknoloji/süreç yenilikçiliği, bir firmanın yeni fikirleri ve deneyimleri destekleme eğilimlerini yansıtmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006, 53).

Bir firmada yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci için iç girişimciliğin desteklenmesi ön koşul olarak görülmektedir (Kayış, 2010, 68). İç girişimciliğin yenilikleri destekleyen, geliştiren, uygulayan eğilimleri, firmaların ürün/ hizmet süreçlerinde yenilikler getirme olanağı sağlarken, mevcut olan teknik veya teknolojik süreçlerin yenilenmesine de fırsat yaratmaktadır.

İşletmelerde yenilikçiliğin desteklenmesi ve uygulanmasıyla ortaya çıkan örgütsel kabiliyetlerin firmayı diğerlerine göre bir adım öne götüreceği açıktır. Ancak gelecek pazardaki mevcut beklentileri göz ardı etmeden, müşterinin değişen tercihlerine cevap vermek de yenilik çalışmaları içerisinde düşünülmelidir. Zira pazara ayak uyduramayan, müşterilerinin beklentilerini karşılayamayan firmalar, yenilikleri benimsedikleri kadar başarılı olacaklardır. Bu sebeple işletme yönetimi gelecekteki pazar ve müşteri beklentilerini düşünerek, işletme içerisinde yenilikçi fikirleri dinlemeye ve bu türden projeleri desteklemeye yönelik bir yönetim felsefesi (örgütsel yapı) oluşturmalıdır (Kayış, 2010, 68-69).

2.7.2. Risk Alma

Girişimcilik yöneliminin bir diğer boyutu olarak risk alma, “bilinmeyene girişimde bulunma”, “kaybetme veya negatif sonuç olasılığı”, “belirsizlik hissi”, “kaynakların borçlanılmasından veya çok miktarda kullanma taahhüdünden oluşan baskı” anlamında kullanılır (Altuntaş ve Dönmez, 2010, 54).

Risk alma, bir örgütteki yöneticilerle girişimcileri ayırmada anahtar bir faktördür (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, 106). Bir örgütün varlığını sürdürülebilir hale getirebilmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için makul derece riskler alması kaçınılmazdır. Bir örgütte bireysel ve örgütsel fayda elde edebilmek için yöneticilerin ve girişimcilerin risk alma eğilimleri yükseltilmelidir (Ağca ve Baş, 2013, 304).

Örgütlerin ve üst yöneticilerin aldıkları riskleri kategoriye ayıran Dess ve Lumpkin (2005), (1) iş riski, (2) finansal risk, (3) personel riski olarak üç çeşit risk olduğunu öne sürmüşlerdir. Sonuçlarını bilmeden, daha önce girilmemiş pazarlara girme veya ispat edilmemiş teknolojilere bağlanma iş riskini, işletmenin büyümek için kaynaklarının büyük bir parçasını bağlaması veya yüksek oranda borçlanması finansal riski, üst yöneticilerin bütün işletmeyi etkilemesi ve kararlarının kariyerleri için önemi bir sorun olabilme ihtimalini de personel riskini kapsamaktadır (Arat, 2013, 69). Bir örgüt varlığını sürdürdüğü sürece risk altındadır. Gerek işletme içerisinde gerek işletme dışarısında çevrenin etkisiyle risk kaçınılmazdır. Ancak burada üzerinde durulması gereken nokta, örgütlerin daha fazla büyümek için aldıkları risklerdir. Burada risk alma, bir örgütteki üst yöneticilerin ve iş görenlerin risk alma konusunda ne kadar yüksek eğilim göstermeleri ile ilgilidir.

Örgüt içerisinde risk alma davranışlarının oluşması için yöneticilerin yapması gerekenler vardır. Bunlar; yöneticilerin çalışanlarına güven vermesi, iyi niyetli muhtemel hatalardan kaynaklanabilecek kayıpların hoş görülmesini açıkça belirtmesi ve çalışanlarını cesaretlendirmesidir. Çalışana güven sağlayan ve onları destekleyen çalışma ortamı, dış çevredeki değişimlere ve hatta krizlere rağmen, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Kayış, 2010, 72). Böylece, çalışanların huzur içinde çalışmalarını sürdürerek, risk alma konusunda başarı derecelerini yükseltebilecekleri ortadadır.

2.7.3. Proaktiflik

İç girişimciliğin proaktiflik boyutu 'Gelecekte ortaya çıkabilecek kötü sonuçlardan önce harekete geçme' olarak ifade edilirken; 'Yönetimde olayların arkasından gitme değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme' anlamında kullanılmıştır (Ağca ve Baş, 2013, 304).

Örgütlerde proaktif davranma, üst yönetimin eğilimlerinde ve faaliyetlerinde ortaya çıkan öncü hareket etmeyi, risk almayı, rekabetçi girişkenliği ve cesaretli olmayı göstermektedir (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, 106). Fırsatları yakalayarak değerlendirebilme, rekabetçi ortamı yönetebilme, değişen çevre koşullarında değişen taleplere uygun stratejiler geliştirebilme, pazarda sürekli aktif kalabilme, yeni ürün/hizmetleri pazara ilk sunabilme ile ürün yaşam döngülerinin olgunlaşması ve

pazarda çekilme aşaması kararları, girişimci bir firmanın proaktif davranışlarını betimlemektedir. Örgütler, çevrenin gelecekteki taleplerini öngörerek, bütün bu davranışlar içerisinde rakiplerinin önüne geçme fırsatı yakalayacaktır. Bu bağlamda proaktifliğin işlevselleşmesiyle, firmanın sahip olduğu mevcut faaliyetlerle yeni fırsatların araştırılması, rekabet üstü yeni ürünler ve markalar ortaya çıkarılması, firmanın olgunluk veya düşüş aşamasında olan faaliyetlerinin elimine edilmesi gibi davranışların ortaya çıkması beklenmektedir (Kayış, 2010, 74-75).

2.7.4. Özerklik

Bir organizasyon çerçevesinde özerklik, bir fikir veya vizyonun oluşturulması ve başarıyla uygulamaya geçirilmesi için örgütte görev alan bireylerin ya da takımların bağımsız hareket etmesini ve inisiyatif almasını ifade eder (Altuntaş ve Dönmez, 2010, 53).

Dar anlamda ve geniş anlamda açıklanmaya çalışılan özerklik kavramı, genel olarak 'fırsatları kovalarken, kişinin kendisini yönlendirme imkanı ve isteği' anlamına gelmektedir (Arat, 2013, 70). Dar anlamda, işletme ortamında, iş yöntem ve metotlarının seçimi, iş programlarının hazırlanışı ve kontrol edilmesi, bireyin kendi performans kriterlerini seçme konularını kapsamaktadır. Geniş anlamda ise, örgüt seviyesinde stratejik özerklik, yönetsel özerklik, operasyonel özerklik olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Kayış, 2010, 101).

1.Stratejik Özerklik: Bir organizasyonun hedeflerinin neler olabileceğini, hedeflere ulaşmak için nasıl bir strateji izleneceği konusunda özgürlüğü ifade etmektedir.

2. Yönetimsel Özerklik: Bir organizasyonun herhangi bir bölümünde var olan operasyonda, operasyonu yönetme sorumluluğunu kendi karar verdiği araçlarla yürütme sorumluluğu olarak ifade etmektedir.

3. Operasyonel Özerklik: Bir organizasyonda ortaya konulan hedefler ve karşılaşılan sorunlarla, buna yönelik harekete geçmede, stratejik ve yönetsel kısıtlamalar içerisinde kişinin kendi iradesiyle, bilgisiyle karar verme özgürlüğüdür.

Günümüzde bir çok örgüt girişimcilik davranışlarını arttırabilmek ve yenilikler gerçekleştirebilmek için örgüt çalışanlarının özerkliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerde

bulunmak adına, hiyerarşi kademelerini azaltmakta ve çalışanların her kademede yetkilerini arttıracak şekilde örgüt yapılarını değiştirmektedir (Arat, 2013, 71).

2.7.5. Yeni İş Girişimleri Başlatmak

İç girişimciliğin en göze çarpan özelliklerinden biri olan yeni iş girişimleri başlatmak, mevcut bir örgütte ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar geliştirdiği için iç girişimciliğin önemli boyutlarından biridir. Bu kapsamda, büyük örgütlerde biçimsel olarak özerk ya da yarı özerk bölümlerin oluşturulması da bir örgütteki girişimcilik eğiliminin göstergesi olarak gösterilebilir (Akdoğan ve Cingöz, 2006, 53). Bu girişimler literatürde, içsel girişimcilik, özerk iş birimi yaratma, firma düzeyli girişimcilik, yeni içsel eğilimler ve kurum girişimciliği, kuluçka girişimciliği adlarıyla ifade edilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, 97).

Büyük işletmelerde var olan bürokratik yapı ve formal prosedürler, işletme içerisinde yenilikçi fikirlere imkan tanımadığı için, büyük işletmeler ana işletmenin dışında yeni bir işletme girişiminde bulunarak, yoğun Ar-Ge faaliyetleri sonucunda oluşan radikal teknolojik yenilikleri hayata geçirebilir ya da pazar fırsatlarını kollayarak kademeli ve radikal yenilikleri gerçekleştirebilir (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006, 86).

Ağca ve Kurt'un Zahra'dan aktardığına göre, yeni iş geliştirme girişimi boyutları, ürünlerin, teknolojik ve yönetsel süreçlerin ve pazar koşullarının yeniden belirlenmesi (tanımlanması) yoluyla yaratılan yeni işleri kapsamaktadır (Zahra, 1991, 261; Aktaran: Ağca ve Kurt, 2007, 98). Firmanın mevcut ürünlerini veya hizmetlerini yeniden tanımlaması veya yeni ürün/hizmet üretmeye başlaması, yeni teknik ve teknolojiler deneyerek, geliştirerek, yeni pazarlara açılarak ya da kendi pazarını oluşturarak yenilikler yapması yeni iş girişimlerinin bir sonucu olarak firmada iç girişimciliği geliştirecektir.

2.7.6. Kendini Yenileme / Stratejik Yenilenme

Değişen pazar koşulları, hızla gelişen teknoloji, sektörde meydana gelebilecek temel değişiklikler ve doğabilecek kriz şartları gibi çevresel değişimler, bazı işletmeler için tehdit oluştururken, bazı işletmeler için fırsat olabilmektedir. Çoğu işletmenin öngöremeyeceği bu değişimler, işletmelerde stratejik yenilenme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006, 84). Stratejik yenilenme, diğer bir

ifadeyle kendini yenileme işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmesi ve çevresel belirsizlikler nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz durumların ortadan kaldırılması yoluyla ortaya çıkmaktadır.

Literatürde farklı şekillerde ifade edilen stratejik yenilenme, Guth ve Ginsberg (1990) tarafından 'kaynakların yeni kombinasyonu yoluyla yeni refah yaratılması' olarak ifade edilirken, Zahra tarafından 'kaynakların yaratıcı bir şekilde yeniden düzenlenerek, ürün ve teknolojilerde değişikliğe gidilerek, örgüt misyonunun yeniden tanımlanması' olarak ifade edilmektedir (Kayış, 2010, 55).

Kendini yenileme/stratejik yenilenme boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan 'temel fikirlerin yenilenmesi' yoluyla örgütlerin dönüşümünü ifade eden yenilikleri kapsamaktadır (Ağca ve Baş, 2013, 304). Ayrıca, örgütün faaliyetlerini sürdürürken, bağlı olduğu veya uyguladığı stratejiyi değiştirmesidir (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, 106).

Firmalarda bir süreç olarak değerlendirilen girişimcilik, mevcut organizasyon içerisinde yeni iş girişimleri başlamasında ve kilit fikirlerin yenilenmesinde, yani organizasyonun kendini yenilemesinde önemli rol olarak görülmektedir. Organizasyonun temel yeteneklerini ifade eden kilit fikirler de sürekli etkileşim içerisinde olmakta, verimliliği ve karlılığı artırmanın yanı sıra atalet de neden olmaktadır. Burada 'var olan stratejiye bağlılık ve dinginlik' olarak ifade edilen ataletin fark edilmesi yenilik faaliyetlerinin başlangıcını oluşturmaktadır. Bu noktada devreye iç girişimcilerin rolü girmektedir (Arat, 2013, 74).

Strateji literatüründe üç çeşit iç girişimcilik tanımına yer veren Stopford ve Baden Fuller (1994);

- Mevcut örgütlerde yeni işlerin yaratılması,
- Mevcut örgütlerin dönüşümü veya yenilenmesiyle ilgili daha geniş kapsamlı faaliyetleri,
- Sektördeki rekabet kurallarını değiştirmeye yönelik çabaları 'iç girişimcilik' olarak tanımlanmaktadırlar (Onay ve Çavuşoğlu, 2010, 50).

Bu tanımlar kapsamında özetle, mevcut örgütte yenilenme sürecinin sürekliliğinin sağlanması için geniş kapsamlı faaliyetler uygulanmalıdır.

2.7.7.Rekabetçi Girişkenlik

Rekabetçi girişkenlik, pazara ilk kez giren bir örgütün veya pazarda var olup mevcut durumunu güçlendirmek için doğrudan veya şiddetli bir biçimde rakiplere meydan okuma eğilimlerine işaret etmektedir (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013, 106).

Porter, rekabetçi girişkenlik anlayışını benimseyenler için üç yaklaşım ileri sürmektedir (Ağca ve Kurt, 2007, 100);

- “Kaynak bileşenlerinin yeniden düzenlenmesi anlamında ‘işlerin alışılmışın dışında farklı biçimlerde yapılması’,
- Ürünler, hizmetler ve pazarlama kanalları veya bunlarla ilgili sahanın yeniden tanımlanması anlamına gelen ‘içeriğin değiştirilmesi’,
- Sektör liderinden ‘daha fazla harcamalarda bulunma’ olarak ifade edilmektedir.”

Küresel pazardaki ABD firmalarının sergiledikleri girişimcilik süreçleriyle ilgili yapılan bir çalışmaya göre, rekabetçi girişkenliğin iç girişimcilik içerisinde analiz edilen diğer stratejik veya yapısal değişkenlerden daha fazla ortaya çıkan farklılığı açıkladığı (%37) ortaya çıkmıştır. Burada iç girişimciliğin bir sonucu olarak, bu firmalarda ortaya çıkan pozitif değişimlerin büyük bir bölümünün girişken rekabet çabalarına bağlı olduğu ortaya konmuştur (Serinkan ve Arat, 2013, 91).

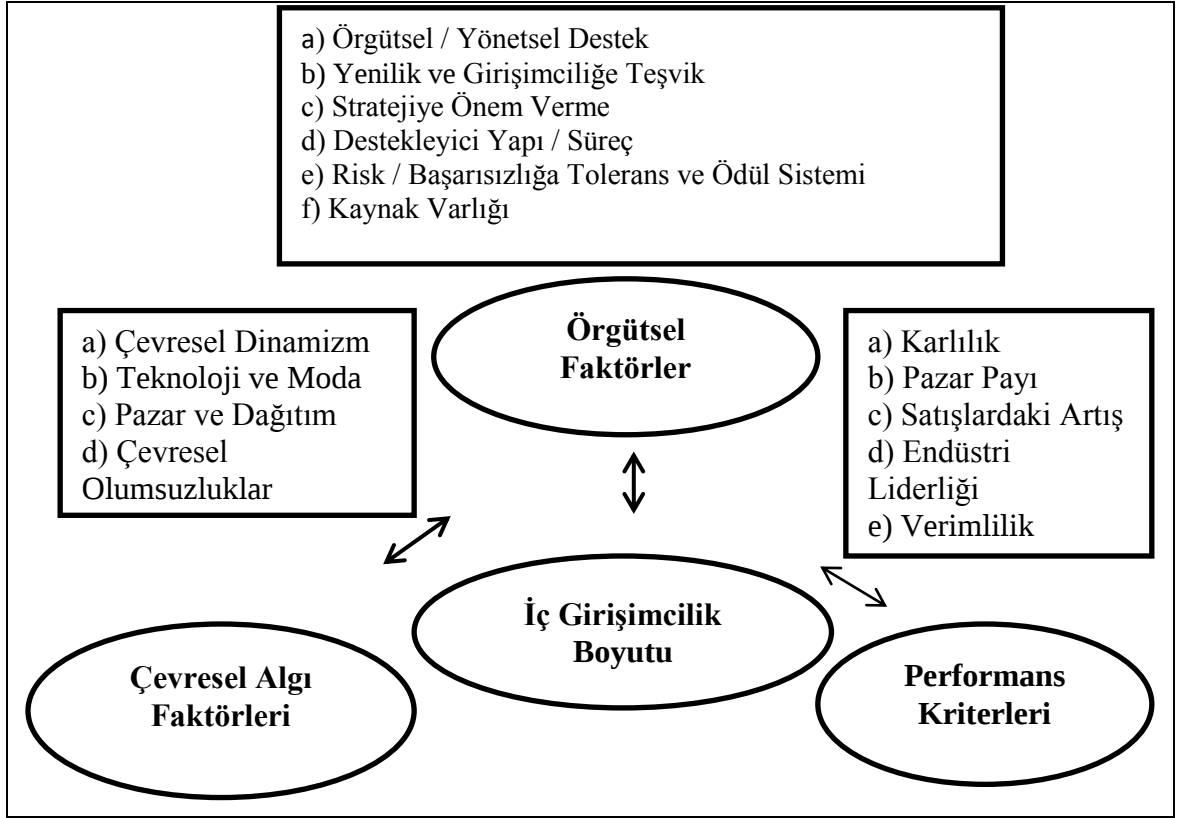
Agresif rekabetçilik ve proaktiflik olgularını birbirinden ayırmamış olan Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımını benimseyen bilim adamlarının aksine, Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımını benimseyen bilim adamları bu iki örgüt içi kavramı, iç girişimcilik boyutları arasında dikkate almamışlardır (Çiğdem, 2011, 69).

Birbirleri ile karıştırılan bu iki kavram, örgüt seviyesindeki girişimciliğin iki farklı boyutu olarak ele alınmalıdır. Çünkü proaktiflik, pazardaki fırsatları değerlendirmek konusunda öncü olmayı ifade ederken; rekabetçi girişkenlik ise bir tehdit unsuru olarak rakiplerini yok etmeye yönelik bir harekettir (Çiğdem, 2011, 69).

2.8. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimcilik uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için örgüt iç ve dış çevre koşullarının bu çalışmaları desteklemesi gerekmektedir.

Şekil 3. İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Çavuşoğlu ve Onay, “İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, 2010, 52.

Şekil 3’de görüldüğü gibi örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak iki grupta ele alınan faktörler, iç girişimciliği ve dolayısıyla örgüt performansını etkilemektedir. İç girişimciliğin, bir örgütün karlılığını ve büyümesini etkilediği de açık bir şekilde ortadadır. Bu sebeple iç girişimciliği etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlerin, işletmenin devamı için önem taşıdığı söylenebilir.

2.8.1. Örgütsel Faktörler

İç girişimciliğin önündeki engeller veya destekleyen organizasyon içi faktörler, başarılı iç girişimcilik uygulamaları için gerekli görülmektedir. Bu faktörler; örgüt yapısı, yönetsel destek, örgüt kültürü, etkili iletişim, resmi kontroller ve örgütsel değerlerdir. Bu faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki etkileri aşağıda özetlenmiştir.

Örgüt Yapısı: Mekanik- bürokratik ve organik örgüt yapısı olarak iki şekilde ele alınan örgüt yapısı, iç girişimciliği etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biridir (Cingöz, 2011, 199).

İşletmelerin küçük işletme durumundan büyüyüp şirketleşmelerine ve faaliyetlerini çeşitlendirmelerine bağlı olarak örgüt yapılarında meydana gelebilecek yapısal değişimler mevcuttur (Eren, 2013, 411). Bu yapısal değişimler yönetimin yapılandırılmasından, çalışanların rollerine, karar verme sürecinden, biçimsel kurallara kadar bir çok faktör üzerinde etkilidir. Bu faktörler mevcut bir işletmede başarılı girişimcilik için önemlidir ve dolayısıyla örgüt yapısının, iç girişimcilik uygulamalarında etkisi büyüktür. Burada üzerinde durulması gereken husus, hangi örgüt yapısının iç girişimciliği olumlu ya da olumsuz etkilediğidir.

Bürokratik yapı sisteminin hakim olduğu işletmelerde iç girişimciliğin önünde bir engel olduğu; buna karşın esnek ve organik örgüt yapısına sahip işletmelerde iç girişimciliğin olumlu yönde etkilendiğini söylenebilir. Çünkü bürokratik yapının hakim olduğu örgütlerde merkezi yönetim anlayışı, standart kontroller ve kurallar mevcuttur. Dolayısıyla risk alma ve yeniliğe açık olma eğilimi düşüktür. Ancak daha esnek ve organik yapıya sahip örgütler iletişime, yeniliğe ve girişimsel faaliyetlere açıktır.

Yönetmel Destek: Literatürde sık sık üst yönetimin desteği olarak ifade edilen 'yönetmel destek', örgütlerde iç girişimcilik uygulamalarının başarılı olabilmesi için önemli faktörlerden biridir (Cingöz, 2011, 200). Çalışanları, risk alma, fırsatları değerlendirebilme, kaynakları kullanabilme konusunda cesaretlendiren ve destekleyen bir üst yönetim, iç girişimcilik bilincini yönetmel anlamda kabullenmiş ve teşvik etmiştir. Ayrıca yönetimin bağlılığının ne derece büyük olduğu da iç girişimcilik için önemlidir. Yönetimin desteği, her türlü kaynağı sağlama, girişimcilik konusunda teşvik etme, ödüllendirme, zaman tahsisi gibi örgütsel destek faktörleri, iç girişimciliği etkileyen önemli örgütsel faktörler olarak görülmektedir

Girişimciliğin en önemli uygulamalarından biri olan yenilikçilik ve yaratıcılık, işletme içerisindeki çalışanların üst yönetim tarafından desteklendiğini bilmeleriyle uygulanabilir.

Çalışanlar destek gördükleri sürece risk alabilir, fırsatları değerlendirebilir ve böylece bir yenilik, bir girişim yapabilirler. Bu sebeple yönetmel desteğin iç girişimciliği etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu açıktır (Serinkan ve Arat, 2013, 94-95).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü 'bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu' dur. Kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen önemli araçlardan biridir (Eren, 2013, 445). Sosyal bir birim olarak örgütler, dışsal ve içsel uyumu sağlamak, karşılaşılan sorunları çözmek üzere, mevcut üyeler ve yeni üyelere doğru olduğu kabul edilmiş, örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikler bir sistem olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan güçlü bir örgüt kültürünün, artan satışlar, karlar, çalışan memnuniyeti ve örgütsel performansla doğrudan ilişkisi vardır (Kızıloğlu ve İbrahimoğlu, 2013, 107).

Girişimsel faaliyetlerin desteklenmesinde ilk adım olarak kabul edilen kültür (Cingöz, 2013, 200), örgütün girişimsel çalışmalarını etkileyebilir. Risk almayı, yenilikçiliği, yaratıcılığı destekleyen yönetim anlayışına sahip örgütler, örgüt içerisindeki iç girişimciliği geliştirebilirler. Özellikle üst yönetimin desteğini gören iç girişimciler, örgütün sahip olduğu yapıyla birlikte risk alarak, fırsatları değerlendirerek ve hata yaptıklarında bunun sonucunun ceza olmadığını bilerek hareket ettikleri sürece iç girişimcilik çalışmalarını olumlu olarak gerçekleştirebilirler.

Etkili İletişim: İç girişimcinin başarısındaki en önemli faktörden biri olarak, büyük organizasyonlardaki iletişimin kalitesi olduğunu ifade eden Antoncic, iletişimin niteliğinin ve niceliğinin, iç girişimcilğe pozitif destek sağlaması gerektiğini belirtmiştir (Serinkan ve Arat, 2013, 93). Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ve açık iletişim; riski görmeyi, dış çevredeki fırsatları yakalamayı, karşılaşılan tehditlere ve sorunlara hızla cevap verebilme gibi iç girişimciliğin uygulama alanını olumlu yönde etkilemektedir.

Bazı örgütler, departmanlar arasında ya da yöneticiler ve çalışanlar arasında biçimsel iletişimi arttıracak yeni örgüt uygulamalarına başvurmaktadırlar. Bu şekilde biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim yoluyla, serbest ve açık iletişim imkanı sağlanmakta, iç girişimcilik faaliyetlerinin başarısına olumlu katkı yapmaktadırlar (Kızıloğlu, 2011, 28).

Biçimsel Kontroller: Örgüt içerisinde iç girişimcilik projelerinin belirlenmesinde veya seçiminde biçimsel kontrollerin önemi büyüktür. Hangi projenin işletmeye yararlı olacağı, hangisinin zarar getireceği konusunda imkan veren biçimsel

kontroller, çalışanlar tarafından beklenen davranış kalıplarını, kodlanmış çalışma kurallarını, düzenlemeleri ve prosedürleri kapsamaktadır. Ancak iç girişimcilik için olumlu etkisinin yanı sıra bazı olumsuz etkileri de olabilir. Hazırlanan projelerde, yönetim tarafından uygulanan aşırı bürokrasi ve hiyerarşi bu projeleri engelleyebilmekte ve çalışanları umutsuzluğa itebilmektedir. Dolayısıyla bu durum iç girişimcilik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin biçimsel denetim araçlarının hangi yoğunlukta kullanılacağını tespit etmeleri, iç girişimcilik faaliyetleri için yararlı olacaktır (Kızıloğlu, 2011, 29).

Örgütsel Değerler: İç girişimciliği etkileyen bir diğer faktör örgütsel değerlerdir. Çalışanların davranışlarına rehberlik eden yönetim felsefesini ve biçimsel normları, yani örgüt üyelerinin ilişkilerini düzenleyen, eylemlerine yön veren uygulamaları içerir. Araştırmacılara göre de bu uygulamalar, iç girişimcilik ile pozitif ilişkilidir (Çiğdem, 2011, 73).

Covin ve Slevin, örgütlerdeki iç girişimcilik sürecinin, örgüt değerlerinin oluşumunda belirleyici öge olarak görev almalarını savunmaktadır. Bu değerler, örgütün sahip olduğu değerlerle çalışanların sahip olduğu değerler arasında uyumu arttıracak ve çalışanların örgüte bağlılıklarını yükseltecek şekilde belirlenecektir. Böylece çalışanlar yeni fikirler üretmede ve yeni girişimler uygulamada hevesli ve cesaretli davranacaklardır (Kızıloğlu, 2011, 31).

2.8.2. Çevresel Faktörler

Bireysel ve örgütsel seviyede ele alınan firma içi girişimsel faaliyetlerin bir belirleyicisi olarak ele alınan dış çevre, iç girişimciliği etkileyen ikinci temel belirleyici olarak ele alınmaktadır. Araştırmacıların iç girişimcilik ve iç girişimciliğin sonuçlarını açıklamaya çalışırken, dışsal çevre değişkenlerini konuya dahil etmişler ve dışsal çevrenin iç girişimciliği etkileme bakımından önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar Guth ve Ginsber (1990), bir belirleyici olarak dışsal çevrenin etkisiyle ilgili bazı çalışmalarında; liberalleşme (deregülasyon) gibi önemli çevresel değişimlerin, stratejileri önemli derece etkilediği ve tesadüfi olmayan değişikliğe yol açtığı, çevrenin dinamikliğinin ve saldırganlığın artmasıyla örgütlerin daha fazla girişimsel çabalara giriştikleri, sektör yapısının başarılı yeni girişimlere yönelik fırsatları etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Daha geniş anlamıyla, sektördeki

rekabet yapılarının ve teknolojik değişimlerin iç girişimciliğe temel teşkil ettiğidir (Ağca ve Kurt, 2007, 102-103).

Dinamik bir dış çevre, örgütleri, rekabet karşısında ayakta kalabilmek için yenilik yapmaya ve farklılaşmaya götürürken, diğer yandan örgüte yeni fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca ürün veya hizmet sunulan pazarda değişikliğe gidilmesi, müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarda farklılıklar da çevresel dinamizm içerisinde sayılabilmektedir (Göçmen, 2007, 87). Bu durum işletmeleri yenilik yapmaya, pazar geliştirme çalışmalarına yöneltmekte ve iç girişimcilik uygulamaları için fırsatlar yaratmaktadır.

Olumlu çevresel faktörler dışında, olumsuz çevresel faktörler de iç girişimciliği etkileyebilmektedir. Antoncic'e göre "elverişsiz değişim ve rekabetçi davranış" karşılaşılabilecek olumsuz çevresel faktörlerdir (Arat, 2013, 80). Çevre koşullarının değişmesiyle işletmelerin olumsuz etkilenmesi mümkündür. Talepte meydana gelecek değişimler, radikal endüstri değişimleri, pazar fırsatlarının azlığı, rakipler arasındaki şiddetli rekabet gibi çevresel faktörler, işletmeleri olumsuz etkilemekte ve bu olumsuzlukları azaltmak ya da tamamen yok etmek için bir takım yenilikçi yollar bulmaya zorlamaktadır (Göçmen, 2007, 90). Böylece işletme içerisinde iç girişimcilik faaliyetlerini hızlandıracak ve arttıracaktır. Konuya ilişkin araştırmalardan örnek verecek olursak; Covin ve Slevin, yaptıkları çalışmalarda, yüksek düzeyde girişimci olan örgütlerin, genellikle olumsuz çevrelerde en iyi performansı gösterdiklerini, buna karşılık düşük düzeyde girişimci olan örgütlerin ise, genellikle daha tehlikesiz çevrelerde faaliyet gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

Sonuç olarak çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri, örgütlerdeki girişimsel faaliyetleri destekler veya engelleyebilir (Naktiyok ve Kök, 2006, 83). Çevrenin bu etkisi, örgütlere tehditler ve fırsatlar sunabilir. Örgütler de iç girişimcilik yoluyla bu tehditlere ve fırsatlara cevap vermek durumundadır (Kızıloğlu, 2011, 32).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

3.1. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlardan oluşan, 'bir araya gelenleri yönlendiren ve denetleyen merkezlerin olduğu yapılar' olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisindeki görev, yetki ve sorumlukları paylaşan kişiler, örgüt çalışanlarıdır. Çalışanların etkili ve verimli bir şekilde işlerini yapabilmesi ise bireysel, örgütsel ve çevresel bir çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin en önemlisi de 'örgüt iklimi' kavramıdır (Pıçakcı, 2013, 5).

Örgüt ikliminin oluşmasında örgütün hiyerarşik yapısı önemlidir. Bir örgütün hiyerarşik yapısı, örgüt çalışanlarının davranışlarını ve dolayısıyla performanslarını etkilemektedir. Çalışanlar tarafından algılanan üst yönetimin tutumu, ödüllendirme sistemi, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler ve edinilen deneyimler, örgüt karakteri hakkında fikir oluşturur. Bu fikir, üyelerinin rollerini, örgüte bağlılıklarını etkilemekte ve örgütsel iklimi oluşturmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011, 174-175).

Örgüt iklimi, kapsamlı bir şekilde ilk kez Argyris (1958) tarafından tanımlanmış olup, örgütün psikolojik yapısını tanımlamak için 'örgüt iklimi' kavramını kullanmıştır. Buna ilaveten, ilk kez referans olarak Lewin ve arkadaşlarının makalesinde kullanılan örgüt iklimi kavramı, genç kuşağın sosyal iklimi oluşturan tecrübeleri üzerinde durmaktadır. Örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki etkisi Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Bu araştırmada, çalışanların motivasyonu, performansları, verimlilikleri ve iş tatmini arasında var olacak ilişki tahmin edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaların sonucunda, işgörenler tarafından olumlu algılanan örgütsel iklimin, onların performansları üzerinde pozitif etki oluşturduğu anlaşılmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010, 169).

Literatüre baktığımızda ise örgütsel iklim kavramına ilişkin tam bir fikir birliğine varıldığını söyleyemeyiz. Yaygın olarak örgüt iklimi kavramı, örgüt çalışanlarının, içinde bulundukları örgüt ortamına ilişkin algıları olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde edinilen bilgiler, ortam koşulları gibi organizasyona ilişkin algılar, çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Yenilik yönelimli, iş

yönelimli, insan odaklı gibi edinilen farklı algılar, organizasyonun sahip olduğu değişkenlere göre farklılık göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2007, 81). Aynı zamanda psikolojik iklim olarak da adlandırılan örgüt iklimi kavramı, örgütün dışarıya yansıyan havasıdır ve Türkçe' de farklı kavramlarda çokça açıklanmaktadır. Örnek olarak, 'havaya girdi', 'çok soğuk davranıyor, 'fırtınalı günler yaşıyoruz' gibi ifadeler gösterilebilir (Özkul, 2013, 4).

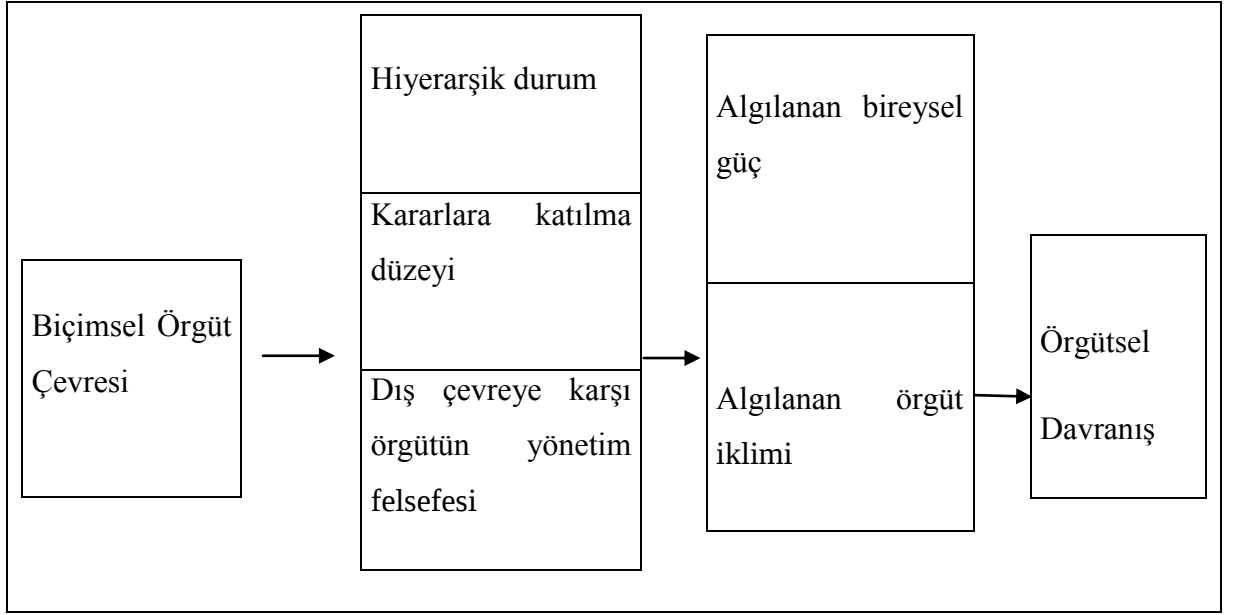
Reichers ve Scheider'e göre örgüt iklimi, örgütün politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlar tarafından paylaşılan algılardır. Schein de bu ortak algılara ilaveten, edinilen algıların hem örgüt kültürünü, hem de çalışanların davranışlarını etkilediğini savunmaktadır (Aydoğan, 2004, 10). Griffin'e göre ise, örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve zamanla süreklilik kazanarak, örgütteki her bireyin davranışlarını etkileyen özellikler dizisidir (Halis ve Uğurlu, 2008, 105).

Bir kısım araştırmalarda örgüt ikliminin, bir örgütün kişiliği olarak ele alındığı ve değerlendirildiği gözlenmektedir. Bir bireyi oluşturan kişilik, onu diğer bireylerden ayırıp davranışlarına yön veren özelliklerin tümünü ifade ediyor ise, örgüt ikliminin de bir örgütü diğerlerinden farklı yapan ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen özelliklerin tümünü ifade ettiğine işaret etmektedir (Gök, 2009, 590).

Örgüt iklimi kısaca, örgütün psikolojik yapısına ilişkin örgüt üyelerinin algıladıkları destek, nezaket, ödüllendirme, yönlendirme gibi psikolojik durumları, bir örgütteki örgütsel iklimi oluşturur (Tutar ve Altınöz, 2010, 197).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda, örgüt ikliminin personelin davranışı üzerindeki etkisi, şekil 4'teki gibi gösterilmiştir.

Şekil 4. Örgüt İçindeki Personelin Davranışı



Kaynak: Nagehan Talat Arslan, ‘Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme’, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 203-228, 2004.

Şekil 4’de de görüldüğü üzere bireyin davranışı üzerinde, algılanan bireysel gücün ve algılanan örgütsel iklimin etkisi büyüktür. Buna ilaveten biçimsel örgüt çevresi, hiyerarşik durum, kararlara katılma düzeyi, dış çevreye karşı örgütün yönetimi felsefesi de algılanan bireysel güç ve algılanan örgütsel iklim yoluyla örgüt çalışanlarının davranışlarına etki etmektedir (Arslan, 2004, 213).

Örgüt iklimi tanımı ile ilgili tam bir fikir birliği sağlanamamış olsa da üzerinde ortak durulan noktalar görülmektedir. Arslan (2004)’ın aktardığına göre Gilmer ve Deci tarafından belirtilen ortak noktalar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Arslan, 2004, 215) ;

- “Örgütün diğer örgütlerden ayrılarak belirli bir kimlik kazanması,
- Örgütün üyeleri tarafından algılanan, onların güdümlenmesini, beklentilerini, becerilerini, özellikle de davranışlarını etkileyen bir özelliğe sahip olması,
- Örgüt ikliminin sadece bireysel algılamaya değil, çevresel özelliklere bağlı olarak belirlenmesidir.”

3.2. Örgüt İkliminin Boyutları ve Özellikleri

Literatürde 80'den fazla iklim boyutu olduğunu tespit eden Koys ve DeCotiis'e göre iklim boyutları, algılamayla ilgili, tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Değerlendirici nitelikte ve görevin yapısı ile ilgili olmamalıdır.

Yaygın olarak örgüt ikliminin altı boyutundan söz edilmektedir. Bunlar; (1) yönetimin desteği, (2) çalışma gruplarının işbirliği, (3) çatışma ve belirsizlik, (4) mesleki ve örgütsel birlik duygusu, (5) yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması, (6) karşılıklı güven duygusudur (Aydoğan, 2004, 11).

Zammuto ve Krackover (1991) örgüt iklimini kapsayıcı boyutlarla açıklamaya çalışmışlardır. Bu boyutlar; güven, çatışma, birlik ruhu, ödüller, değişime direnç, lider güvenilirliği ve baskıdır (Tutar ve Altınöz, 2010, 198-199).

Schneider ve Berief (1996) ise örgüt iklimi boyutlarını aşağıdaki gibi tanımlamıştır. Bu boyutlar;

- “Kişilerarası ilişkilerin doğası
- Hiyerarşinin doğası
- İşin doğası
- Destek ve Ödüller”

Bunlar arasında ilk üç sırada yer alan boyutlar örgütün işleyişiyle ilgili, dördüncü boyut ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir (Aydoğan, 2004, 12). Görüldüğü gibi örgüt iklimi ile ilgili araştırmacıların çoğu farklı boyutlar ve tanımlar kullanmıştır. Farklı boyutları ve tanımları kapsayacak şekilde, örgüt ikliminin amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları üzerinde durmakta yarar vardır.

3.2.1.Amaç

Amaçlar, örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının nedenini oluştururlar (Eren, 2013, 63). Bir örgütün amacı, verimliliği arttırmak, faaliyet gösterdiği alanda rakiplerinin önünde olmak, üstler ve astlar arasındaki ilişkileri dengede tutmak, çatışmayı en aza indirmek, topluma karşı da sorumluluk bilincine sahip olmak gibi değişik şekillerde sıralanabilir.

Örgüt amaçlarının, örgütün içinde bulunduğu toplum ve örgüt çalışanları için taşıdığı değer, örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynar. Çünkü örgütün amaçlarına çok değer veren bir toplum, o örgütün ortamını olumlu yönde etkiler. Bir örgütteki değerler sistemi, birbirine dayanan ve uyan değerlerden oluşur. Değerler sisteminin başlıca görevlerini; bireylere amaç ve yön veren, insan grubunun toplu eylemini sağlayan, bireylerin davranışlarını belirlemede ölçü olan, bireylere birbirlerinin davranışlarını anlama olanağı veren, doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi kavramları oluşturan ve yaşatan sistemler şeklinde özetlenebilir. (Başkaya, 2014, 62).

3.2.2. Yapı

Örgüt yapısı boyutu içerisinde, anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, statü, rol gibi kavramlar düşünülebilir. Bu kavramların her örgütte farklı şekilde bir yapı oluşturduğu söylenebilir. Bir örgütte alınan kararlar, yetkilerin doğru ve yanlış dağılımı gibi durumlar, örgüt yapısının sağlam veya bozuk olması gibi sonuçlar doğurabilir (Başkaya, 2014, 63).

Yapı boyutuna ilişkin olarak, bir örgütün büyümesi, organizasyon yapısında meydana gelecek yapısal değişimlere sebep olacaktır (Eren, 2013, 411).

3.2.3. Süreç

Süreç, belirli bir zaman ve düzen içerisinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olaylar ve hareketler, vetire, proses olarak tanımlanmaktadır. Örgüt sürecinde ön planda olan yönetim sürecidir. Yönetim, örgüt boyutlarından biridir ve örgütün üstünde kabul edilemez. Bu sebeple örgütün amaçları ve yönetimin görevlerini gerçekleştirmek bakımından, yönetim değil örgüt temel alınmalıdır (Başkaya, 2014, 63).

3.2.4. İklim (Hava)

Kişiler ve gruplar arası ilişkilerden doğan örgütün iklim boyutu, örgüt amaçlarından, yapısından, sürecinden etkilenmektedir. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması, bu hava üzerinde etkilidir. Örgütün yapısı ve süreci de, örgüt üyelerinin davranışlarında, liderlik eylemlerinde büyük rol oynar ve örgütün havasında değişikliğe yol açar (Başkaya, 2014, 63).

3.3. Örgüt İkliminin Tipleri

Halis ve Uğurlu' nun aktardığına göre, Halpin ve Croft altı değişik iklim tipi olduğunu saptamış ve açıklamaya çalışmıştır. Bu iklim tipleri; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babaerkil iklim, kapalı iklimdir (Halis ve Uğurlu, 2008, 106-107).

1. Açık İklim: Yönetici ve çalışanların uyum içinde olduğu, arkadaşça ilişkilerden memnun ve kişilerarası çok samimi olma ihtiyacı hissedilmeyen iklim tipidir. Bu iklimde, işlerini zevkle yapan insanlar, uyum içinde çalışan insanlar vardır. Yönetici ve çalışanların da uyumlu çalışma ilişkileri de örgüt iklimini olumlu etkiler.

2. Bağımsız İklim: Bağımsız iklim açık iklimle benzerlik göstermekle birlikte, bir noktada açık iklimden ayrılmaktadır. Bu iklimde yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadır. Yine çalışanların morali açık iklimdeki kadar olmasa da yüksek sayılabilecek düzeydedir. Örgüt içerisindeki küçük baskı grupları da uyum içinde çalışmaya engel teşkil etmemektedir.

3. Kontrollü İklim: Yöneticilerin ön planda, etkili olduğu bu iklimde yakından kontrol söz konusudur. Yöneticiler ve çalışanlar sadece işe odaklanır. Bu sebeple sosyal ilişkilere ve dostluklara zaman yoktur.

4. Samimi İklim: Yönetici ve çalışanların yüksek seviyede olduğu iklim tipidir. Yönetici çalışanlarını bir aile olarak görür ve bu duyguyu onlara hissettirmek ister.

5. Babacan İklim: Kapalı iklim tipine yakın olan babaerkil iklim de, yöneticiler çalışanları, aynı anda hem kontrol etmek, hem de onlarla sosyal iletişimde bulunmak ister. Ancak her iki durumda da çabaları yetersiz kalır ve bunun sonucunda çalışanların verimli çalışma ve performans göstermediklerinden dolayı gruplara ayrıldığı görülür.

6. Kapalı İklim: Bu iklim türünde, yöneticiler çalışanlarına karşı emredici, kendi kurallarını uygulatmaya çalışan, tutarsız davranan kişilerdir. Bu sebeple moral seviyesinin düşük olduğu, yüksek düzeyde çatışmanın olduğu görülmektedir. Bu iklime sahip örgütlerde çalışanların uzun süre kalmadığı sık görülen bir durumdur (Öge, 1996, 20-21).

Araştırmacıların üzerinde en fazla durduğu ve önem verdiği iklim türü açık iklimdir (Dönmez ve Korkmaz, 2011, 176). Bilginin kolayca paylaşıldığı, iletişimin açık olduğu, bireysel çatışmaların az yaşandığı, deneyimlerin ve başarısızlıkların gizli tutulmadığı açık bir ortamda örgütün başarısından söz edilebilir. Ayrıca takım çalışmalarının hakim olduğu örgütlerde, tüm sistemin başarılı olacağı düşünülmektedir.

Örgüt iklimi tiplerinin belirlenmesinde kullanılan bir ölçüt de liderlik özellikleridir. Liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren örgütsel iklim tipleri, Litwin ve Stringer tarafından yapılan çalışmalar sonucunda açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar;

1. *Otokratik Yapılı İklim:* Görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim türüdür. Otoritenin dışına çıkıldığında ise cezalandırma söz konusudur. İletişim sadece iş ile ilgili konularda yapılır ve oldukça resmidir. Bu iklim tipindeki örgütlerde çalışanlar formal yapıya tepki gösterir ve otoriteye karşı saldırı yüksek düzeyde gerçekleşir. Sonuç olarak da çalışanların iş tatmini düşüktür.

2. *Demokratik Yapılı İklim:* Birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olduğu, cezalandırmanın olmadığı bir iklim tipidir. Gayri resmi bir yapı söz konusudur. Bireylerin cesaretlendirilmesi, kişisel gelişime önem verilmesi, grup toplantılarıyla iletişimin ve samimiyetin desteklenmesi ön plandadır. Kişiler arası ilişkilerin mükemmelliği, iş mükemmelliğinden daha önemlidir. Bu iklim tipinde iş tatmini yüksekken etkinlik orta derecededir.

3. *Başarıya Yönelik İklim:* Yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipidir. Çalışanlar kendi hedeflerini belirlemesi ve sonuçlar için sorumluluk alması cesaretlendirilirken, mükemmel performans için ödül olarak onay ve tasdik ya da terfi verilir. Resmi olmayan iletişim sisteminin hakim olduğu bu yapıda, çalışanlar arasında yardımlaşma istenir ve performans gelişmeye sürekli vurgu yapıldığı için, çalışanların hep daha iyi olacakları düşünülmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008, 107-108).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ UYGULAMA MODELİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırma boyunca kullanılan yöntemler, araştırmadan elde edilen veriler ve bunların değerlendirilmesi, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri tek tek ele alınmıştır. Araştırma çerçevesinde, örgütlerin iç girişimcilik faaliyetlerinin, çalışan performansı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmak amacıyla oluşturulan bu bölümde, hizmet sektöründe çalışanlar için anket uygulaması yöntemi kullanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Son zamanlarda örgütlerin verimliliklerini ve sürdürülebilirliklerini sağlamak ve kâr elde edebilmek için iç girişimcilik faaliyetlerinin önemi artmıştır. Örgütlerdeki iç girişimcilik faaliyetleri uygulamalarının, örgüt çalışanlarının performansı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu tez çalışmasının amacı, işletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin çalışan performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmamız, İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel işletmeler ile sınırlıdır. Cevaplandırılan anketlerin doğruluğundan emin olmak için, anket toplama tekniği olarak yüz yüze anket toplama tekniği kullanılmıştır. Bunun dışında tanıdıklarla görüşme sonrasında elden ve internet yoluyla alınan anketler de olmuştur. Toplam üç ay süren anket toplama işlemi ağustos ayında tamamlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Veri toplama aracı olarak anket tekniğini kullandığımız bu çalışmada, toplamda 240 anket uygulanmış olup, bu anketlerin 11 tanesinde eksik cevaplar olmasından dolayı geçerli sayılmamış ve toplamda 229 anket uygulamaya alınmıştır.

Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek için üç farklı ölçek kullanılmıştır. (1) Örgüt iklimi ölçeği; ücret faktörü, bilgi paylaşımı, fırsatlar, itaat, sıcak iklim ile ilgili soruları, (2) İç girişimcilik ölçeği, işletmenin yenilik ve girişimcilik faktörü ile ilgili soruları, (3) Çalışan performansı ölçeği ise, işletme içerisindeki duygusal güç, bağlılık ve tükenmişlik ile ilgili soruları kapsamaktadır. Toplam 75 sorudan oluşan anketin, değişkenler ve değişkenlere ait soru sayıları tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 5. Değişkenler ve Sorulan Soru Sayısı

Değişkenler	Soru Sayısı
Örgüt İklimi	38
İç Girişimcilik	20
Çalışan Performansı	17
Toplam Soru Sayısı	75

Ayrıca çalışanlara yönelik demografik özellikler, kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kaç yıldır çalışma hayatında olduğu ve kurumdaki görevi gibi konular ele alınmıştır. EK-1’de de sunulduğu üzere, anket formları 7’li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. 5’li ve 10’lu ölçeklere oranla daha güvenilir sonuç vereceği düşünülen 7’li Likert tutum ölçeğindeki cevap seçenekleri şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum.

Anket uygulaması ile örneklem kitleden elde edilen veriler SSPS 17.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) paket programıyla analiz edilmiştir. İşletmenin sahip olduğu örgüt ikliminin ve iç girişimcilik faaliyetlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisi belirlendikten sonra, faktör ve güvenilirlik analizleri, her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalaması, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu önceden geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

H₁: Örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H₂: İç girişimcilik faktörünün çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

4.4. Araştırmadan Elde Edilen Veriler ve Bunların Değerlendirilmesi

Araştırmalardan elde edilen verilere ve bunların değerlendirmelerine, aşağıdaki tablolarda ve tabloların açıklamalarında yer verilmiştir.

Tablo 6. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Oranları

Faaliyet Alanı		Sıklık	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Bölgesel	8	3,7	3,7
	Ulusal	88	40,2	43,8
	Uluslar arası	123	56,2	100,0
	Toplam	219	100,0	
Eksik Bilgi		11		
Toplam		230		

Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanının oranları tablo 6’da gösterilmiştir. Bu işletmelerin 8 tanesi bölgesel (%3,7), 88 tanesi ulusal (%40,2) ve 123 tanesi uluslararası (%56,2) faaliyet gösteren özel işletmelerdir. Son zamanlarda artan küresel rekabet işletmeleri uluslar arası faaliyet göstermeleri konusunda teşvik etmiştir. Buna ek olarak ankete katılanların büyük çoğunluğunun havacılık sektöründe yer alması, şirketin gerçekleştirdiği uluslar arası uçuşlar sebebiyle, katılımcıların ulusal ve uluslar arası olan iki cevap arasında kararsız kaldığı bilinmektedir. Bu konuda katılımcılar üzerinde herhangi bir yönlendirme yapılmadığını ve bu sonuca ulaşıldığını belirtilebilir.

Tablo 7. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektör Dağılımı

Sektör		Sıklık	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Gıda/İçecek/Tütün	1	,4	,4
	Ağaç/Kağıt/Basım	1	,4	,9
	Giyim/Tekstil/Deri	10	4,5	5,4
	Bankacılık/Finans	1	,4	5,8
	Otomotiv	2	,9	6,7
	Telekomünikasyon	51	22,8	29,5
	Diğer	158	70,5	100,0
	Total	224	100,0	
Eksik Bilgi		6		
Toplam		230		

Ankete katılan işletmelerin sektör dağılımı tablo 7’ de gösterilmiştir. 158 işletmenin diğer (%70,5) olarak karşımıza çıkıyor olması, ankete katılanların büyük çoğunluğunun havacılık sektöründe çalışıyor olması ve cevap seçeneklerinde bunu karşılayacak bir sektör olmamasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 8. Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Departman Dağılımı

Departman		Sıklık	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Üretim	1	,5	,5
	Muhasebe	3	1,4	1,9
	Personel	52	24,9	26,8
	Satış/Pazarlama	47	22,5	49,3
	Diğer	104	49,8	99,0
	Eksik	1	,5	99,5
	Hatalı	1	,5	100,0
	Toplam	209	100,0	
Eksik Bilgi		21		
Toplam		230		

Tablo 8’ de gösterildiği gibi ankete katılan çalışanlardan 1 kişi üretim (%0,5), 3 kişi muhasebe (%1,4) , 52 kişi personel (%24,9), 47 kişi satış/pazarlama (%22,5) ve 104 kişi (%49,8) diğer cevabını vermiştir. Ankete katılan %70,2 kişinin havacılık sektöründe (memur-işçi statüsünde) çalıştığı göz önüne alınırsa, yaklaşık %49,8 kişinin diğer cevabını verdiği söylenebilir.

Tablo 9. Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet		Sıklık	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Kadın	96	41,9	41,9
	Erkek	130	56,8	98,7
	Eksik	1	,4	99,1
	Hatalı	2	,9	100,0
	Total	229	100,0	
Eksik Bilgi		1		
Toplam		230		

Anket araştırmasına katılan 229 kişinin cinsiyet dağılımı tablo 9’da gösterilmiştir. Cinsiyet ile ilgili herhangi bir sınırlama olmadığı için, toplam 96 kadın (%41,9) ve 130 erkek (56,8) çalışan oranı elde edilmiştir.

Tablo 10. Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu

Eğitim		Sıklık	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	İlköğretim	9	3,9	3,9
	Lise	36	15,7	19,6
	Önlisans	33	14,3	33,9
	Lisans	86	37,4	71,3
	Yüksek Lisans	60	26,1	97,4
	Doktora	4	1,7	99,1
	Hatalı	1	,4	99,6
	Eksik	1	,4	100,0
	Toplam	230	100,0	

Ankete katılımcılarının eğitim durumu tablo 10’da gösterilmiştir. Tez çalışması için ankete katılımın, özellikle üniversite ve üstü öğretim gören çalışanlar tarafından destek gördüğü ve bu sebeple 86 kişinin lisans (%37,4) ve 60 kişinin yüksek lisans (%26,1) mezunu katılımcıların çoğunun lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu belirtilebilir.

4.5. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

“Bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı” olarak tanımlayabileceğimiz güvenilirlik, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlı sonuçlardır (Kösedağı, 2014, 55).

Tablo 11. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Toplam Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha (a) Değerleri
75	0,968

Tablodaki güvenilirlik değerinin, Cronbach’s Alpha katsayısının eşik değeri olan 0,700’ün oldukça üzerinde, 0,968 olduğu görülmektedir. 75 sorudan oluşan araştırma ölçeğinden elde edilen bu değer, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için fazlasıyla yeterlidir. Ancak faktör analizine geçmeden önce, tüm ölçek gruplarının ayrı ayrı analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar tablo 12’ de gösterilmiştir.

Tablo 12. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (a) Değerleri
Örgüt İklimi	38	0,946
İç Girişimcilik	20	0,939
Çalışan Performansı	17	0,866

Ölçeklere ait güvenilirlik değerleri, her bir ölçek için sınır değerlerin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin katılımcılar tarafından anlamlı bir bütün olarak anlaşıldığı ifade edilebilir.

4.6. Faktör Analizi

Faktör analizi, az sayıda faktör ile aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. Faktör analizi süreci, “bir faktörleştirme ya da yeni değişkenleri ortaya çıkararak bir faktör oluşturma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme” olarak tanımlanmaktadır. Kısaca faktör analizi kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılmaktadır (Kayış, 2010, 116).

Faktör analizi ile araştırma ölçeğinin yapı geçerliliği test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok yönlü olup olmadığı araştırılmıştır. Değişkenler faktör analizine dahil edilmiş olup, KMO düzeyleri değerlendirilmiştir. KMO düzeyleri tablo 13’ de gösterilmiştir;

Tablo 13. KMO Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf

Kaynak: Yıldız Öztürk “**Modern Stratejik Yönetim Tekniklerinden Kaos Teorisi ve Mavi Okyanus Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**” (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015.

Tablo 14. Örgüt İklimi Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değeri		,896
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	4817,613
	df	703
	Sig.	,000

Yapılan faktör analizinde örgüt iklimi ölçeğinin KMO değeri, tablo 14’de görüldüğü gibi 0,896’dır. Bu değer KMO geçerlilik değerinde mükemmele yakın seviyededir.

Tablo 15. İç Girişimcilik Ölçeğini Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değeri		,927
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	2672,827
	df	190
	Sig.	,000

İç girişimcilik ölçeğinin KMO değerinin 0,927 olarak tespit edildiği tablo 15’da görülmektedir. Mükemmele yakın olduğu tespit edilen KMO değeri sonucuna göre, iç girişimcilik anketinin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir.

Tablo 16. Çalışan Performansı Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Testi		,899
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	1957,909
	df	136
	Sig.	,000

Tablo 16’da görüldüğü üzere çalışan performansı KMO değeri 0,899 olarak belirlenmiştir. KMO değerinin sonucuna göre, çalışanların sorulara anlamlı bir şekilde cevap verdiği görülmektedir.

4.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı bir değişkenin diğer bir değişkenle ilişkisinin yönünü ve kuvvetini ortaya koyar. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasındaki bir değeri ifade eder. +1’e yakın değerler iki değişken arasında pozitif ilişkinin güçlü, -1’e yakın değerler iki değişken arasında negatif ilişkinin güçlü olduğunu ifade eder. Literatürde sıklıkla bahsedilen sınır değerler ise aşağıdaki gibidir (Bozkurt ve Erdurur, 2013, 70):

- “0.30-0.00 arası düşük ilişkinin olduğunu
- 0.70-0.30 arası orta ilişkinin olduğunu
- 0.70-1.00 arası yüksek ilişkinin olduğunu gösterir.”

Tablo 17. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ücret Faktörü 1	Pearson Correlation	1	,529*	,627**	,299*	,294*	,494*	,346*	,369**	,319*	-,141*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,033
	N	229	229	229	228	229	228	228	229	229	229
Bilgi Paylaşım 2	Pearson Correlation	,529**	1	,548**	,434*	,174*	,602*	,595*	,470**	,441*	-,158*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,017
	N	229	229	229	228	229	228	228	229	229	229
Fırsatlar 3	Pearson Correlation	,627**	,548*	1	,364*	,369*	,608*	,419*	,487**	,380*	-,190**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	229	229	229	228	229	228	228	229	229	229
İtaat 4	Pearson Correlation	,299**	,434*	,364**	1	,048	,403*	,238*	,214**	,148*	-,020
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,469	,000	,000	,001	,026	,764
	N	228	228	228	228	228	227	227	228	228	228
Sıcak İklim 5	Pearson Correlation	,294**	,174*	,369**	,048	1	,333*	,184*	,238**	,170*	,025
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,469		,000	,005	,000	,010	,708
	N	229	229	229	228	229	228	228	229	229	229

Yenilik 6	Pearson Correlation	,494**	,602*	,608**	,403*	,333*	1	,615*	,538**	,387*	-,129
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,051
	N	228	228	228	227	228	228	228	228	228	228
Girişimcilik 7	Pearson Correlation	,346**	,595*	,419**	,238*	,184*	,615*	1	,466**	,369*	-,134*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005	,000		,000	,000	,043
	N	228	228	228	227	228	228	228	228	228	228
Duygusal Güç 8	Pearson Correlation	,369**	,470*	,487**	,214*	,238*	,538*	,466*	1	,796*	-,146*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,027
	N	229	229	229	228	229	228	228	229	229	229
Bağılılık 9	Pearson Correlation	,319**	,441*	,380**	,148*	,170*	,387*	,369*	,796**	1	-,028
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,026	,010	,000	,000	,000		,670
	N	229	229	229	228	229	228	228	229	229	229
Tükenmişlik 10	Pearson Correlation	-,141*	-,158*	-,190**	-,020	,025	-,129	-,134*	-,146*	-,028	1
	Sig. (2-tailed)	,033	,017	,004	,764	,708	,051	,043	,027	,670	
	N	229	229	229	228	229	228	228	229	229	229

Korelasyon analizi tablosuna bakıldığında en dikkat çekici unsur, duygusal güç ve bağlılık bağımlı değişkenleri ile diğer bağımsız değişkenler arasında belirgin ölçüde korelasyon ilişkisi mevcut iken, tükenmişlik faktörü düşük korelasyonlu ve negatif eğilimli olarak gözlemlenmiştir. Bu durum, tükenmişlik faktörünün algısal olarak duygusal güç ve bağlılık faktörlerinden daha düşük öneme sahip olduğunu ve anketi cevaplayanlar tarafından diğer değişkenler ile kıyaslandığında önemsenmediğini göstermektedir.

Örgüt ikliminin tüm alt faktörleri ile çalışan performansı faktörlerinden duygusal güç ve bağlılık değişkenleri ile yüksek ilişki içerisinde. Diğer bir deyişle, çalışan performansı üzerinde örgüt ikliminin önemi ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik faktörünün ise diğerleri ile negatif ilişki içerisinde çıkmasının en önemli sebebi bu değişkene ait soruların negatif yapısından kaynaklanmaktadır. Bu durum, araştırma sonuçlarının tutarlılığı açısından modelin doğruluğunu göstermektedir. Bu sonuca ulaşabilmek için negatif yönlü sorular tersine çevrilmemiş ve olduğu gibi bırakılmıştır.

Örgüt iklimi faktöründe olduğu gibi, girişimcilik faktörünün, çalışan performansı tükenmişlik faktörü dışında diğer çalışan performansı ölçekleri ile ilişkili olduğu ortaya çıkartılmıştır. Özellikle yeni hizmet ve ürünlerin piyasaya sürülmesi çalışanlar açısından da olumlu olarak karşılanmakta ve buna bağlı olarak verilen eğitimler, kurs programları, şirketin büyüme stratejisine bağlı olarak kariyer planlaması imkânı gibi alternatifler ortaya çıktığında çalışanların performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Yine de modelin doğru bir şekilde sonuçlandırılması için regresyon analizleri yapılmış ve nedensellik ilişkisi içerisinde incelenmiştir.

4.8. Regresyon Analizi

Bir veya birden fazla değişkenin, bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini araştıran regresyon analizi, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenlerce açıklanabileceğini gösterir. Regresyon analizi ile değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğu belirlenir (Bozkurt ve Erdurur, 2013, 70).

Tablo 18. Regresyon Analizi Model 1

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,512	,436		3,468	,001
	Sıcak İklim	,041	,085	,038	,476	,635
	İtaat	,365	,118	,270	3,081	,002
	Fırsatlar	,141	,094	,131	1,498	,136
	Bilgi Paylaşımı	-,085	,061	-,095	-1,391	,166
	Ücret Faktörü	,014	,061	,015	,227	,820
	Yenilik Faktörü	,104	,099	,095	1,050	,295
	Girişimcilik Faktörü	,093	,077	,098	1,216	,225
F Değeri: 9,768		R₂: 0,238				

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Ortaya çıkan sonuçlara göre h_1 hipotezinin kısmen desteklendiğini ve itaat faktörünün çalışan performansındaki duygusal güç üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

H_{1b}: Örgüt ikliminin alt faktörü olan itaat çalışanların duygusal gücü üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etki bırakmaktadır.

Ayrıca bilgi paylaşımı faktörünün çalışan performansındaki duygusal güç üzerinde negatif yönde; ancak etkisiz olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19. Regresyon Analizi Model 2**Coefficients^a**

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	5,234	,580		9,019	,000
	Sıcak İklim	-,040	,114	-,032	-,355	,723
	İtaat	-,095	,158	-,059	-,601	,548
	Fırsatlar	-,233	,125	-,181	-1,860	,064
	Bilgi Paylaşımı	,094	,082	,088	1,154	,250
	Ücret Faktörü	,140	,081	,126	1,737	,084
	Yenilik Faktörü	-,010	,132	-,007	-,073	,942
	Girişimcilik Faktörü	-,048	,102	-,042	-,467	,641
F Değeri: 1,768		R₂: 0,054				

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Tablo 19’da görüldüğü gibi, tükenmişlik bağımlı değişkeninin, örgüt iklimi faktörlerinden bilgi paylaşımı ve ücret faktörü ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bağımlı değişken olan tükenmişlik faktörünün, yenilik ve girişimcilik faktörleri üzerinde negatif; ancak etkisiz olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20. Regresyon Analizi Model 3**Coefficients^a**

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	,380	,462		,822	,412
	Sıcak İklim	,005	,090	,004	,060	,952
	İtaat	,218	,125	,139	1,739	,084
	Fırsatlar	,248	,099	,200	2,494	,013
	Bilgi Paylaşımı	-,063	,065	-,061	-,969	,334
	Ücret Faktörü	,032	,064	,030	,498	,619
	Yenilik Faktörü	,317	,105	,251	3,033	,003
	Girişimcilik Faktörü	,168	,081	,152	2,066	,040
F Değeri: 1,768		R₂: 0,361				

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Analiz sonuçlarına göre h₂ hipotezinin desteklendiği, yenilik ve girişimcilik faktörlerinin, çalışan performansı faktörlerinden bağlılık faktörü üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgüt iklimi ölçeğindeki fırsatlar faktörünün bağımlı değişken olan bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Örgüt iklimin diğer bir faktörü olan bilgi paylaşımının negatif yönde; ancak etkisiz olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte değişen dinamikler, bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı artış, firmalar için girişimcilik faaliyetlerinin önemini arttırmıştır. Girişimcilik, her türlü yeniliği ve değişimi yapma süreci olarak, yeni bir işletme kurma ya da geliştirme, yenilik yapma ve risk alma gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Günümüz rekabet koşullarına ayak uydurmak zorunda olan firmalar, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, devinimlerini ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için sürekli yenilik yapma, yeni girişimlerde bulunma, proaktif davranma, ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmaya ve dünya müşterilerine cevap verebilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç işletmelerde girişimcilik uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Örgüt içi girişimcilik olarak adlandırılan ve literatürde iç girişimcilik olarak karşımıza çıkan kavram, işletme içerisinde uygulanan girişimcilik faaliyetlerini kapsar.

İç girişimcilik, mevcut olan şirket içerisinde ortaya konan her türlü girişimcilik faaliyetleridir. Günümüz rekabet koşullarında firmaların ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri, iç girişimcilik faaliyetleriyle mümkün olabilmektedir. Çünkü girişimciliğin olmadığı örgütlerde durgunluğun olacağı, işletmenin fonksiyonel devam eden çalışması yeniliğe kapalı olduğu için rakip firmaların gerisinde kalacağı ve pazara ayak uyduramayarak zamanla yok olacağı gibi durumlar yaşanacaktır. Mevcut bir örgüt içerisinde iç girişimciliğin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, örgüt çalışanlarıyla doğrudan ilgilidir. Bu sebeple iç girişimcilik ile örgüt içi personel performansı arasında bir ilişki mevcuttur. Bu çalışmada işletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin çalışan performansı üzerinde etkileri incelenmiştir.

İşletme sahipleri, yöneticiler ve akademisyenler için oldukça anlamlı olan bu çalışma, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak, rakip firmaların önüne geçebilmek ve kâr elde edebilmek gibi her türlü iç girişimcilik faaliyetlerinin, girişimci olma potansiyeli taşıyan her bir çalışanın performansı ile yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, örgütün sahip olduğu iklim de çalışan performansını etkilemektedir. Literatürde örgüt iklimi olarak karşımıza çıkan bu kavram, örgüt içerisindeki mevcut çalışanların, içinde bulundukları örgüt ortamına ilişkin algıları olarak ifade edilmektedir.

Örgütün yapısı, politikaları, uygulamaları ve işlemleri gibi örgüt iklimini oluşturan değerler, zaman içerisinde süreklilik kazanarak, örgütteki her bir çalışanın davranışını ve dolayısıyla performansını etkilemektedir. Psikolojik iklim olarak da adlandırılan örgüt ikliminin, örgüt içi çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın bütünüyle ilgili bilgi vermek gerekirse; birinci bölümde girişimcilik kültürü, ikinci bölümünde iç girişimcilik, üçüncü bölümünde örgüt iklimi konuları ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın hipotezleri oluşturulmuş ve hizmet sektöründe çalışan toplam 229 personelden toplanan verilerle çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri iç girişimcilik ve örgüt ikliminin, örgüt içi çalışan performansı ile ilişkili olduğu üzerine kurgulanmıştır. Ayrıca iç girişimcilik ve örgüt iklimi ile ilişkilendirilen bazı demografik faktörler analize tabi tutulmuştur. Bu analizlere göre; çalışanların cinsiyetinin, yaşının, eğitim durumunun, çalıştığı sektörün, departmanın ve işletme faaliyet alanının, iç girişimcilik faaliyetleriyle ilgili algısı üzerinde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla analizler yapılmıştır. Bu sonuçlara göre, cevaplayıcıların çoğunluğunun erkek ve lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların çoğunun işçi-memur statüsünde hizmet verdiği ve çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanlarının çoğunun uluslararası alanda faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

İç girişimcilik ve örgüt iklimi olarak, alt bileşenlere ayırarak incelediğimiz iki bağımsız değişkenin, bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla, bireylerden elde edilen verilerle çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda da araştırma hipotezlerine ait bulgular elde edilmiştir.

Hipotezler

H₁: Örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Anketin birinci ölçeği olan örgüt iklimi faktörü, çalışan performansı faktörüyle değerlendirildiğinde, yapılan faktör, korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına göre örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₂: İç girişimcilik faktörünün çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Anketin ikinci ölçeği olan iç girişimcilik faktörü, çalışan performansı faktörüyle değerlendirildiğinde, yapılan faktör, korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına göre işletmelerde iç girişimciliğin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotezlerin kabul edilmesi, örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinin ve örgüt ikliminin, örgüt çalışanlarının performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, değişkenlerin alt faktörlerle detaylı bir analizi yapıldığında iki bağımsız değişkenin kısmen desteklendiği görülmektedir.

İç girişimciliğin belirleyicileri olan girişimcilik ve yenilik faktörü, çalışan performansı üzerinde, özellikle çalışanların örgüte olan bağlılıklarında ve çalışanlardan alınabilecek yüksek performansta etkilidir. Yeni politikalar, yeni insan kaynakları uygulamaları, denenmemiş olan sistem ve süreçler, kaybetme ihtimaline rağmen yüksek kaynak tahsisi ve yüksek risk taşıyan projeleri uygulayabilme, çalışanların her kademede yetkilerini attıracak şekilde örgütleme, her bir birime kendi faaliyetlerini yönetme sorumluluğu verme gibi iç girişimcilik faaliyetleri, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında etkilidir. Bu iç girişimcilik faaliyetlerine bağlı olarak, çalışanların duygusal olarak motive olması ve örgüte bağlı kalması ile çalışanlardan olumlu performans alınabilmektedir.

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarında, performanslarının karşılığını maddi ve manevi olarak alabilmeleri, çalışanlar arasındaki iletişim, takım olabilme ruhu, iş birliği, fikir alışverişi, risk alabilme, yeni yöntemlere teşvik gibi örgüt iklimi faktörleri de çalışanların performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Örgüt ikliminin belirleyicileri olan ücret faktörü, bilgi paylaşımı, fırsatlar ve sıcak iklim faktörlerinin, çalışan performansı üzerinde, özellikle çalışanların örgüte karşı duygusal güçleri ve örgüte bağlılıklarında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı değişken olan çalışan performansı alt bileşenlerinden duygusal güç ve bağlılık, iç girişimcilik ve örgüt iklimi faktörleriyle pozitif ilişki içerisindeyken, bağımlı değişken faktörlerinden tükenmişlik faktörünün, iç girişimcilik faktörlerinden girişimcilik ve yenilik, örgüt iklimi faktörlerinden sıcak iklim, itaat ve fırsatlar üzerinde

negatif; ancak etkisiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak tükenmişlik faktörünün, örgüt iklimi faktörlerinden bilgi paylaşımı ve ücret faktörleriyle pozitif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt içerisinde, girişimsel faaliyetlerin desteklenmesi, işletme çalışanlarından alınacak yüksek performansta etkilidir. Bu sebeple, işletmelerde çalışan personel için, yeni fikir ve projeler geliştirebilmesi desteklenmeli, yeterli zaman ve ortam verilmeli, mali kaynak sağlanmalı, risk almayı özendirici ödül ve ceza sistemi uygulanmalı ve başarısız olduklarında hoşg r l  davranılmalıdır. Bu şekilde örgüt içerisinde girişimcilik faaliyetleri uygulanabilecek, çalışanlardan yüksek performans alınabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ağca Hatice ve Baş Ümmügöl "**Girişimcilik: İç Girişimcilik**" (Himmet Karadal ed.), 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2013
- Ağca ve Kandemir "**Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma**" Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10 Sayı 3 , 2008
- Ağca Veysel ve Kandemir, T. "**Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma**", Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 3 2008
- Ağca Veysel ve Kurt Mustafa "**İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve**", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29, Erciyes 2007
- Ağca Veysel ve Yörük Durmuş "**Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve**", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 2, Afyon 2006
- Akdoğan Asuman ve Cingöz Ayşe "**İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma**" Uluslar Arası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, Bişkek 2006
- Altuntaş Gültekin ve Dönmez Dilek "**Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 39 Sayı 1 İstanbul 2010
- Apak Sudi, Taşcıyan H.Kamer, Aksoy Muzaffer "**Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri**" Papatya Yayıncılık Eğitim, 1.Basım, İstanbul 2010
- Arat Gülşah "**İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma**" (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli 2013

- Arslan Nagehan Talat **“Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”** Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 9 Sayı 1, 2004
- Aydoğan Ferhan Z. **“Örgüt Kültürü ve İklimi”** Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 2004
- Aytaç Ömer **“Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif”** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, 2006
- Başar Mehmet, Ürper Yılmaz, Tosunoğlu Burak Tuğberk **“Girişimcilik”** (Yılmaz Ürper ed.), Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 3002, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 1955, 1. Baskı, Eskişehir 2013
- Başkaya Reyhan **“Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”** (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2014
- Bozkurt Çetinkaya Özlem **“Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler”** Detay Yayıncılık, 1. Basım Ankara 2011
- Bozkurt Öznur ve Erdurur Kutbettin **“Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma”** Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 8 Sayı 2, 2013
- Cingöz Ayşe **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma”** (Doktora Tezi) Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2006
- Çekmecelioğlu Gündüz Hülya **“Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı 1 2007

- Çevik Evrim “**Girişimcilerin, Girişimcilik Tipleri ile Çalışma Amaçları Arasındaki İlişki**” (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006
- Çiğdem Hacer Yeliz “**Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**” (Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray 2011
- Demirel Turan Erkan ve Mehmet Tikici “**Kültürün Girişimciliğe Etkileri**” Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2004
- Demirel Turan Erkan “**Girişimcilik Kültürü**” (Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2003
- Doğaner E.Aysan “**Yeni Nesil Girişimci**” 1.Baskı Sistem Yayıncılık, İstanbul 2006
- Dollinger Marc J. “**Entrepreneurship: Strategies and Resources**” Fourth Edition March Publications, Lombard Illinois U.S.A. 2008
- Döm Serpil “**Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**” 1.Baskı, Detay Yayıncılık Mersin 2008
- Dönmez Burcu ve Korkmaz Murat “**Örgüt Kültürü – Örgütsel İklim ve Etkileşimleri**” Uluslar arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1 Sayı 2, 2011
- Emre Saliha “**Girişimcilik Kültürü: Hofstede’in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması**” (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2007
- Eren Erol “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**” Beta Yayınları 9.Baskı, 2013
- Göçmen Selin “**İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik**”, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2007
- Gök Sibel “**Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 6 Sayı 2, 2009

- Gülaçtı Mehtap **“Girişimcilik ve İş Planı Süreci”** (Himmet Karadaled.) 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2013
- Güney Semra **“Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular”** Ankara: Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, 2008
- Güney Semra ve Nurmakhmatuly Arman **“ Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma”** Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 10, Sayı: 18, Aralık 2007
- Gürel Bulgurcu Esra B. **“İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması”** Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Elektronik Dergisi, Sayı 6, Gümüşhane 2012
- Gürol Mehmet Ali **”Küresel Arena’da Girisimci ve Girisimcilik”** Gazi Kitapevi, Ankara 2006
- Hacısalıhoğlu Uğur **“İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler”** (Yüksek Lisans Tezi) Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze 2007
- Halis Muhsin ve Uğurlu Yaşar Özlem **“Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”** ‘İş-Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 10 Sayı 2, 2008
- İrmiş Ayşe, Durak İbrahim, Özdemir Lütfiye **“Girişimcilik Kültürü: Anadolu Girişimciliğinden Örnekler”** Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2010
- Karadal Himmet **“Girişimcilik: Girişimcilik Bilgisi ve Stratejik Girişimcilik”** 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2013
- Karadal Himmet ve Gülpınar Şükriye **“Girişimcilik: Kurumsal Girişimcilik”** (Himmet Karadal ed.) 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2013
- Karagöz Melahat **“Girişimcilik Profili Araştırması: Isparta İli Örneği”** Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2009

Karasioğlu Fehmi ve Duman Haluk **“Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik Kültürü ve Risk Sermayesi Üzerine Bir İnceleme”** Uluslar Arası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, Bişkek 2006

Kayış Ali **“Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama”** Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2010

Kızıloğlu Mehmet **“İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep’te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama”** (Yüksek Lisans Tezi) Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep 2011

Kızıloğlu ve İbrahimoğlu **“İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep’te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama”** Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 5 Sayı 3 2013

Kutaniş Rana Özen **“Girişimci Kadınlar”** Değişim Yayınları, 1. Basım, 2006

Naktiyok Atılhan ve Bayram Kök **“Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”** Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi, Sayı 2, 2006

Naktiyok Atılhan **“İç Girişimcilik”** 1. Baskı, İstanbul: Beta 2004

Onay Meltem ve Çavuşoğlu Selin **“İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik”** Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 17 Sayı 1 Manisa 20

Öge H.Serdar **“Örgüt İklimi”** (Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 1996

Öğüt Adem, Bülbül Hasan ve Yılmaz Nahit **“Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi”**, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek 2006

Özçınar Faruk M. **“Farklılıkların Yönetimi ve Girişimcilik”** Himmet Karadal (ed.)2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2013

- Özkul Yasemin **“Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”**
(Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
2013
- Pıçakçı Kemal **“Örgüt İkliminin Bireylerin Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkileri: Moda Sektöründe Bir Uygulama”** (Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2013
- Serinkan Celalettin ve Arat Gülşah **“İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik”**
Beta Basım A.Ş. , 2013
- Temizel Fatih **“Dış Ticarete Girişimcilik”** Anadolu Üniversitesi Yayını 20122480,
Açıköğretim Fakültesi Yayını: 1451, Eskişehir
- Top Seyfi **“İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi”**, 1. Baskı, Beta Yayınları,
İstanbul 2008
- Tutar Hasan ve Altınöz Mehmet **“Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”** Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Ankara, 2011
- Türkmen Ali **“Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü”** (Yüksek Lisans Projesi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2007
- Uçar Hatice **“Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Yönelimlerinin Analizi”** (Yüksek Lisans Tezi) Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla 2011
- Uluköy Metin, Demireli Cemalettin ve Kahya Vasfi **“KOSGEB Girişimcilik Eğitimi Kurslarına Katılan Girişimcilik Projelerine Yönelik Bir Alan Araştırması”**
Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2013
- Yalçın Asuman ve Ene Selda **“İnternetin Girişimciliğe Sunduğu Fırsatlar ve İnternette Başarılı Bireysel Girişimcilik İçin Marka Yaratma Yollarının İncelenmesi İle İlgili Örnek Olay”** Uluslar Arası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi:11, Bışkek 2006
- Yıldız Öztürk **“Modern Stratejik Yönetim Tekniklerinden Kaos Teorisi ve Mavi Okyanus Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi”** (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015

Young Trevor L. **“Aktif Proje Yönetimi”** Dursun Bayrak (çev.), 1. Baskı Resital Yayıncılık İstanbul 2007

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

“Tüsiad” 2014 <http://www.tusiad.org.tr/temel-konular/uretkenlik-temelli-buyume--surdurulebilir-buyume/girisimcilik/>

Ercan Salih ve Gökdeniz İsmail **“Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”** Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:49 2009 <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/228.pdf>

Gallen Üniversitesi İşletme Enstitüsü Almanya 2009

Gürdoğan Nazif **“Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü”** İstanbul 2008 <http://akademik.maltepe.edu.tr/~leventaksoy/Girisimcilik/Girisimcili%20Kulturu%20Nazif%20Gurdogan.pdf>

[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3696/\\$FILE/dis3696.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3696/$FILE/dis3696.pdf)

Kara Mehmet **“Sosyal ve Kültürel Yapının Girişimcilik Üzerine Etkileri ve Türk Toplumundan Örnekler”** Bozok Üniversitesi, 2010 <http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/SOSYAL-VE-KULTUREL-YAPININ-GIRISIMCILIK-UZERINE-ETKILERI-VE-TURK-TOPLUMUNDAN-ORNEKLER.pdf>

Mohr Thomas **“Entrepreneurship in Intra-organizational Networks: An Entrepreneurial Perspective on the Management of Multiunit Organizational Systems”**

EKLER

Ek-1. Anket

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan “İşletmelerde İç Girişimcilik ve Girişimciliğin Personel Performansına Etkisi” isimli araştırmanın, araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; işletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin personel performansına etkisini araştırarak, bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, işletmelerdeki iç girişimcilik ve personel performansı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Erkut

Altındağ

Gülaçtı Fındık

Araştırma Sorumlusu: Gülaçtı FINDIK gulactifindik@hotmail.com

Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@beykent.edu.tr

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Cihaz.
☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Mak-Teç/Metal Eşya ☐ Otomotiv
☐ Mobilya	☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Ana Metal
☐ Bilişim	☐ Telekomünikasyon ☐ Diğer
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İşyerinde çalışma süresi :
Firmanız hangi dış ticaret işlemini gerçekleştirmektedir?: ☐ İhracat ☐ İthalat ☐ Her ikisi de	
Kaç yıldır ihracat yapıyorsunuz? : ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 15 yıldan daha fazla	

ÖLÇEK 1 Örgütsel İklim İle İlgili İfadeler

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Bilgilerimi paylaştığımda maddi karşılığını alacağım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgilerimi paylaştığımda puanlarıma ek olarak prim alacağım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım organizasyondaki mevcut çalışanlarla bağlarımı güçlendirecektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım organizasyondaki yeni çalışanlar tarafından popüleritemi arttıracaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım organizasyondaki diğer çalışanlarla birlikte, ortaklığımızın kapsamını genişletecektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım organizasyondaki verimliliği arttıracaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım, organizasyonda ortak ilgileri olan katılımcılarla güçlü bir bağlantı yaratacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım, organizasyondaki diğer çalışanların problemlerini çözmede yardımcı olacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım, şirket için yeni iş fırsatları yaratacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım, şirket çalışma süreçlerini iyileştirecektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım, şirket verimliliğini arttıracaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi paylaşımlarım, şirket performansının hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bölümümdeki çalışanlar birbirleriyle bağlarını yakın tutar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bölümümdeki diğer çalışanlar, bir başka çalışanın görüşünü yüksek derece önemser.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bölümümdeki çalışanlar güçlü bir takımdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bölümümdeki çalışanlar birbirleriyle iyi iş birliği yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bölümümde, yeni fırsatlar için fikir önerme teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bölümümde, geri dönüşümü başarısızlıkta olsa risk almaya değer verilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bölümümde, bir iş için yeni yöntemler teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Daha iyi olmam için patronumun değerlendirmesine güvenilebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bana verilen hedefler makul düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Patronum kimseye ayrıcalık göstermez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer organizasyonel katılımcılarla olan bilgi paylaşımım iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer organizasyonel katılımcılarla olan bilgi paylaşımım kötüdür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer organizasyonel katılımcılarla olan bilgi paylaşımım eğlenceli bir deneyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer organizasyonel katılımcılarla olan bilgi paylaşımım benim için değerlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer organizasyonel katılımcılarla olan bilgi paylaşımım akıllıca bir harekettir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, bilgilerimi diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmam gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Patronum, bilgilerimi diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmam gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma arkadaşlarım, bilgilerimi diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmam gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Şirket politika ve amaçlarını takip etmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Patronumun kararlarını, aldığım kararlardan farklı olsa bile kabul ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt çalışanlarının kararlarına saygı duyar ve kararlarını uygularım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecekte, resmi belge ve çalışma raporlarımı, şirketin çalışanlarıyla daha sık paylaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organizasyonda çalışanlar için her zaman, kendi kılavuzumu, yöntemlerimi ve modellerimi temin ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecekte, diğer organizasyon çalışanlarıyla bilgi ve becerilerimi daha sık paylaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer organizasyon çalışanlarının nasıl ve nerede iş yapılacağı bilgisi taleplerini her zaman sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Daha etkili bir yol olarak diğer organizasyon çalışanlarıyla eğitim veya öğretimden gelen uzmanlığımı paylaşmayı denerim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖLÇEK 2 İç Girişimcilik İle İlgili İfadeler

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Hizmetleri, hizmet süreç ve sistemlerini farklılaştırır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni hizmet, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları meydana getirmede ilk olmaya önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni hizmet ve teknoloji geliştirmek için, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yenilik ve buluşçuluğu teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygular.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faaliyet gösterilen ana bölgenin dışında, faaliyet alanı ile ilgili yeni işler alır ve/veya yeni işletmeler açar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üst Yönetim örgütün rekabet avantajını arttırmak üzere cesur bir yaklaşımla inisiyatif kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Amaçları başarmak için küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rakipleri takip etmek yerine, onların önünde olma çabası içerisinde.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği tahmin ederek olaylara yön vermeyi amaçlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanları yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kaybetme ihtimaline rağmen, yeni fırsatlardan yararlanabilmek için çok büyük kaynaklar tahsis eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yüksek risk taşıyan projeleri uygular.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Her bir birime kendi içinde faaliyetlerini yönetme sorumluluğu verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların her kademede yetkilerini arttıracak şekilde örgüt yapılarını değiştirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tüketicinin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, hizmet çeşitliliğini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığı işleri sürekli olarak diğer işletmelerle kıyaslar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖLÇEK 3 Personel Performansı İle İlgili İfadeler

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşim bana ilham verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sabahları kalktığımda işe gitmek eziyet gibi gelir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutsuz hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kendimi işime kaptırırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uzun zaman aralıksız çalışmak beni yorar, sıkılırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Benim için işim kapasitemi gelişmeye zorlayan büyük bir uğraştır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışırken kendimden geçerim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kendimi işimden ayırmam zordur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkarımdır, yılmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ek -2 . Örgüt İklimi Ölçeğinin Faktör Analizi

	Com pone nt					Faktörler
	1	2	3	4	5	
						Ücret Faktörü
oi1					,654	Bilgilerimi paylaştığımda maddi karşılığını alacağım.
oi2					,736	Bilgilerimi paylaştığımda puanlarıma ek olarak prim alacağım.
						Bilgi Paylaşımı
oi3	,787					Bilgi paylaşımların organizasyondaki mevcut çalışanlarla bağlarımı güçlendirecektir.
oi4	,759					Bilgi paylaşımlarım organizasyondaki yeni çalışanlar tarafından popülaritemi arttıracaktır.
oi5	,769					Bilgi paylaşımlarım organizasyondaki diğer çalışanlarla birlikte, ortaklığımızın kapsamını genişletecektir.
oi6	,704					Bilgi paylaşımlarım organizasyondaki verimliliği arttıracaktır.
oi7	,709					Bilgi paylaşımlarım, organizasyonda ortak ilgileri olan katılımcılarla güçlü bir bağlantı yaratacaktır.
oi8	,676					Bilgi paylaşımlarım, organizasyondaki diğer çalışanların problemlerini çözmede yardımcı olacaktır.
oi11	,546					Bilgi paylaşımlarım, şirket verimliliğini arttıracaktır.
						Fırsatlar
oi9			,517			Bilgi paylaşımlarım, şirket için yeni iş fırsatları yaratacaktır.

oi10			,524			Bilgi paylaşımlarım, şirket çalışma süreçlerini iyileştirecektir.
oi14			,745			Bölümümdeki diğer çalışanlar, bir başka çalışanın görüşünü yüksek derece önemser.
oi15			,638			Bölümümdeki çalışanlar güçlü bir takımdır.
oi16			,600			Bölümümdeki çalışanlar birbirleriyle iyi iş birliği yaparlar.
oi17			,762			Bölümümde, yeni fırsatlar için fikir önerme teşvik edilir.
oi18			,631			Bölümümde, geri dönüşümü başarısızlıkta olsa risk almaya değer verilir.
oi19			,641			Bölümümde, bir iş için yeni yöntemler teşvik edilir.
						İtaat
oi24					,553	Diğer organizasyonel katılımcılarla olan bilgi paylaşımım kötüdür.
oi26		,681				Diğer organizasyonel katılımcılarla olan bilgi paylaşımım benim için değerlidir.
oi27		,693				Diğer organizasyonel katılımcılarla olan bilgi paylaşımım akıllıca bir harekettir.
oi28				,798		Şirketim, bilgilerimi diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmam gerektiğini düşünür.
oi29				,716		Patronum, bilgilerimi diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmam gerektiğini düşünür.
oi30				,698		Çalışma arkadaşlarım, bilgilerimi diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmam gerektiğini düşünür.
						Sıcak İklimi Faktörü
oi31		,624				Şirket politika ve amaçlarını takip etmeye çalışırım.
oi32		,520				Patronumun kararlarını, aldığım kararlardan farklı olsa bile kabul ederim.
oi33		,715				Örgüt çalışanlarının kararlarına saygı duyar ve kararlarını uygularım.

oi34		,616				Gelecekte, resmi belge ve çalışma raporlarımı, şirketin çalışanlarıyla daha sık paylaşırım.
oi35		,664				Organizasyonda çalışanlar için her zaman, kendi kılavuzumu, yöntemlerimi ve modellerimi temin ederim
oi36		,589				Gelecekte, diğer organizasyon çalışanlarıyla bilgi ve becerilerimi daha sık paylaşırım.
oi38		,625				Daha etkili bir yol olarak diğer organizasyon çalışanlarıyla eğitim veya öğretimden gelen uzmanlığımı paylaşmayı denerim.

Ek -3. İç Girişimcilik Ölçeğinin Faktör Analizi

	Component		Faktörler
	1	2	
			Yenilik Faktörü
g1		0,684	Hizmetleri, hizmet süreç ve sistemleri farklılaştırır.
g2		0,745	Yeni hizmet, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları meydana getirmede ilk olmaya önem verir.
g3		0,663	Yeni hizmet ve teknoloji geliştirmek için, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırır.
g4		0,622	Yenilik ve buluşçuluğu teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygular.
g5	0,616		Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanır.
g20		0,519	Yaptığı işleri sürekli olarak diğer işletmelerle kıyalar.
			Girişimcilik
g6	0,597		Faaliyet gösterilen ana bölgenin dışında, faaliyet alanı ile ilgili yeni işler alır ve/veya yeni işletmeler açar.
g7	0,599		Üst yönetim örgütün rekabet avantajını arttırmak üzere cesur bir yaklaşımla inisiyatif kullanır.
g8	0,676		Amaçları başarmak için küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih eder.
g9	0,527		Rakipleri takip etmek yerine, onların önünde olma çabası içerisindedir.
g10	0,672		Olayların arkasından gitmeyi değil, geleceği tahmin ederek, olaylara yön vermeyi amaçlar.
g11	0,594		Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirir.
g12	0,677		Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlar.

g13	0,619		Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize eder.
g14	0,747		Çalışanları yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitir.
g15	0,809		Kaybetme ihtimaline rağmen, yeni fırsatlardan yararlanabilmek için çok büyük kaynaklar tahsis eder.
g16	0,703		Yüksek risk taşıyan projeleri uygular.
g17	0,713		Her bir birime kendi içinde faaliyetlerini yönetme sorumluluğu verir.
g18	0,622		Çalışanların her kademede yetkilerini arttıracak şekilde örgüt yapılarını değiştirir.
g19	0,723		Tüketicinin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, hizmet çeşitliliğini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunur.

Ek- 4. Çalışan Performansı Faktör Analizi

	Bileşen			Faktörler
	1	2	3	
				Duygusal Güç
p1	,766			Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.
p2	,748			Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.
p3	,557			Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.
p4	,789			İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.
p5	,758			İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.
p7	,745			İşim bana ilham verir.
p10	,665			Yaptığım işle gurur duyuyorum.
p13	,580			Benim için işim kapasitemi zorlayan büyük bir uğraştır.
				Bağlılık
p6		,692		Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum.
p11		,744		Kendimi işime kaptırırım.
p14		,801		Çalışırken kendimden geçerim.
p15		,521		İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.
p16		,764		Kendimi işimden ayırmam zordur.
p17		,587		İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkârımdır, yılmam.

				Tükenmişlik
p8			,781	Sabahları kalktığımda işe gitmek eziyet gibi gelir.
p9			,807	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutsuz hissedirim.
p12			,801	Uzun zaman aralıksız çalışmak beni yorar, sıkılıyorum.

ÖZGEÇMİŞ

12 Aralık 1988 İstanbul doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi İstanbul'da tamamladıktan sonra 2007 yılında İstanbul Üniversitesi Su Ürünleri Fakültesi Meslek Yüksek Okulu'ndan mezun oldum. 2007-2012 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü tamamladım. 2013 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Eğitimine başladım. 2010 yılından beri havacılık sektöründe, Turkish Ground Service adlı şirkette Yolcu Hizmetleri Memuru olarak çalışıyorum. 2010-2013 yılları arasında Türk Hava Yolları Hotel Desk bölümünde çalıştım. 2013 yılında çalışmaya başladığım Türk Hava Yolları VIP bölümündeki çalışmaya devam etmekteyim.

Gülaçtı FINDIK