

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GİRİŞİMCİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİLİK
ÜZERİNE ETKİSİ

Murad KAZIMLI

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

İZMİR - 2019

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **Örgütsel Yaratıcılığın İç Girişimcilik Üzerine Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/07/2019

Murad KAZIMLI

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Örgütsel Yaratıcılığın İç Girişimcilik Üzerine Etkisi
Murad KAZIMLI

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Girişimcilik Programı

Örgüt içinde çalışanların girişimci faaliyetleri ilgili literatürde genellikle iç girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. İç girişimcilik faaliyetlerini doğrudan ve/veya dolaylı olarak örgüt içi faktörlerden etkilenmesi olasıdır. Ayrıca, iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yönetici ve çalışanların yenilikçiliğe ve yaratıcılığa karşı tutumları ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Yöneticilerin ve çalışanların yaratıcı fikir ve tutumlarını yaygın olarak ortaya çıkarabildiği örgütlerde iç girişimcilik sergilemeleri kolaylaşacaktır.

Bu çalışmada, iç girişimcilik davranışı üzerinde örgütsel yaratıcılığın yönetsel yaratıcılık boyutunun etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda veriler Azerbaycan’da farklı endüstrilerde faaliyet gösteren firmada çalışan 235 kişi üzerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. İç girişimcilik değişkenini ölçmek için Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından geliştirilen ölçeğin İbrahimoglu ve Ugurlu (2013) tarafından türkçeye uyarlaması, yönetsel yaratıcılığı ölçmek için ise Balay’ın (2010) ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen verilere, çalışmanın amacı kapsamında çoklu regresyon analizi uygulanmıştır ve analiz bulguları, yaratıcılığı destekleme ve yaratıcı iklimin iç girişimciliğin hem yenilik ve kendini yenileme hem de risk boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Risk Alma, Yönetim, Yaratıcılık, İç Girişimcilik

ABSTRACT
Master's Thesis
The Effect of Organizational Creativity on Intrapreneurship
Murad KAZIMLI

Dokuz Eylul University
Social Sciences Institute
Department of Business Administration
Entrepreneurship Program

Entrepreneurial activities of employees within the organization are generally referred to as intrapreneurship in the related literature. Intrapreneurship activities are likely to be directly and / or indirectly influenced by internal factors. Furthermore, it can be said that the realization of internal entrepreneurship activities is directly related to the attitudes of managers and employees towards innovation and creativity. It will be easier for managers and employees to exhibit intrapreneurship in organizations where they can broaden their creative ideas and attitudes widely.

In this study, it is aimed to examine the effect of organizational creativity on managerial creativity dimension of intrapreneurship behavior. For this purpose, the data were collected by using easy sampling method from 235 people working in the company operating in different industries in Azerbaijan. The scale developed by Antoncic and Hisrich (2001) was adapted to turkish by İbrahimoglu and Uğurlu (2013) and Balay's (2010) scale was used to measure managerial creativity.

Multiple regression analysis was applied to the data obtained within the scope of the aim of the study and the findings of the analysis showed that creativity and creative climate had a positive effect on both innovation and self-renewal and risk dimensions of intrapreneurship.

Keywords: İnnovation, Risk Taking, Management, Creativity, ntrapreneurship

ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI TANIM VE ANLAMI, DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

1.1.GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KAVRAMI	3
1.2.GİRİŞİMCİ TÜRLERİ	5
1.2.1.Bağımsız Girişimcilik	5
1.2.2.Kurumsal Girişimcilik	6
1.2.3.İç Girişimcilik Kavramı	7
1.3.İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ DİĞER GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	10
1.3.1.İç Girişimcilik ve Bağımsız Girişimcilik	10
1.3.2.İç Girişimcilik ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı İlişkisi	12
1.4. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ	13
1.4.1.Fırsat Tanımlama	14
1.4.2.Kaynaklar	14
1.4.3.Organizasyon	14
1.4.4.İç Girişimci	14

1.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI	15
1.5.1.Yenilik	17
1.5.2.Yenileme	17
1.5.3.Risk Alma	18
1.5.4.Proaktiflik	19
1.5.5.Özerklik	19
1.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ	20
1.6.1.Örgütsel Yenileme	20
1.6.2.Sürekli Yenileme	21
1.6.3.Stratejik Yenileme	22
1.6.4.Yeni Alan Tanımlama	22
1.7. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	22
1.7.1.Örgütsel Faktörler	23
1.7.1.1. İletişim	24
1.7.1.2. Kontrol Mekanizması	24
1.7.1.3. Çevresel Tarama	25
1.7.1.4. Yönetimsel Destek	25
1.7.1.5. Rekabetle İlişkili Değerler	26
1.7.1.6. İnsanla İlişkili Değerler	26
1.7.2. Çevresel Faktörler	27
1.7.2.1. Çevresel Dinamizm	27
1.7.2.2. Teknolojik Fırsatlar	28
1.7.2.3. Sektörel Büyüme	29
1.7.2.4. Yeni Ürünlere Talep	29
1.7.2.5. Çevresel Değişimler	30
1.7.2.6. Yoğun Rekabet	30
1.8. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	30

İKİNCİ BÖLÜM
YARATICILIK VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMLARI, TANIM
VE ANLAMLARI, ÖRGÜTSEL YARATICILIK BOYUTLARI

2.1. YARATICILIK KAVRAMI	32
2.2. YARATICILIĞIN ÖNEMİ	34
2.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK	35
2.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ	36
2.4.1. Örgütsel İklim	38
2.4.2. Örgütsel Kültür	39
2.4.3. Yapı ve Sistemler	40
2.4.4. Kaynaklar ve Beceriler	40
2.4.5. Liderlik Türü	41
2.5. ÖRGÜTSEL YARATICILIK BOYUTLARI	42
2.5.1. Bireysel Yaratıcılık	42
2.5.2. Yönetmel Yaratıcılık	43
2.5.3. Toplumsal Yaratıcılık	45
2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK	
LİTERATÜRE BAKIŞ	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDE ETKİSİNİ
BELİRLEMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMANIN
METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	50
3.2. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	50
3.2.1. Verilerin Geçerlilik Analizi	51
3.2.2. Verilerin Güvenirlilik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikleri	53
3.3. ÖRNEKLEM ÖZELLİKLERİ	54
3.4. ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ VE BULGULAR	56

SONUÇ	59
KAYNAKÇA	62
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Bağımsız Girişimci Ve İç Girişimci	s.10
Tablo 2: İç Girişimcilik Boyutları.	s.16
Tablo 3: Faktörlerin Geçerlilik Analizi	s.52
Tablo 4: İç Girişimcilik KMO ve Barlett Test Sonuçları	s.53
Tablo 5: Yönetmel Yaraticılık Boyutu KMO ve Bartlett Test Sonuçları	s.53
Tablo 6: Ankete Katılanların Demografik Bulguları.	s.54
Tablo 7: İç Girişimcilik Ve Yönetmel Yaraticılık Korelasyon Katsayısı Bulguları.	s.56
Tablo 8: İç Girişimcilik Alt Boyutlarından Yenilik Ve Kendini Yenileme Üzerinde Yönetmel Yaraticılığı Etkisi, Regresyon Analizi Bulguları.	s.57
Tablo 9: İç Girişimcilik Alt Boyutlarından Risk Üzerinde Yönetmel Yaraticılığın Etkisi, Regresyon Analizi Bulguları.	s.58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İç Girişimcilik ve Kurumsal Girişimcilik	s.13
Şekil 2: İç Girişimcilik Süreci	s.13
Şekil 3: İç Girişimcilik Modeli ve Etki Eden Faktörler.	s.23
Şekil 4: Örgütsel Yaratıcılık Etki Edene Faktörler.	s.37

GİRİŞ

Milletlerin sosyal refahının kazanılması büyük ölçüde ulusların ekonomik gelişimi ile belirlenmektedir. Buna bağlı olarak şirketlerinin ve kuruluşlarının faaliyetlerine bağlıdır. Hem mikro hem de makro bağlamda yüksek rekabet, hızlı değişen uluslararası pazar şartları diğer taraftan yerel pazar da rekabet işletmeleri dışı bağımlı hale getirmektedir. İş ve örgütsel yapılarında inovasyon, rekabet yarışında şirketlerin ve organizasyonların var olmasına izin vermektedir. Yönetimin, stratejilerinde yenilik yapması ve bu yeni gereksinimlerle uyumlu olmalarını sağlaması öncelikli hedefleri olmaktadır. Burada izlenmesi gereken ana stratejilerden biri çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılığının işletme için daha faydalı eğiliminin sağlanmasıdır. 1980'lerden ve 90'lı yıllardan başlayarak girişimciliğin ve özellikle şirket içi girişimciliğin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın bir aracı olarak bakılmaktadır. İşletmelerin, kuruluşların ve örgütlerin yaratılış nedeni farklılık göstere bilmektedir ama faaliyete başlama amacı temel hatları ile ortak noktada buluşmaktadır, kar elde etmektir. İç girişimcilik, mevcut işletmede yeni ticari faaliyetlerde bulunmanı ifade etmektedir. İç girişimcilik özel bir girişimcilik türüdür ve içinde inisiyatif alma, fırsatların peşinden koşma, yenilik, yaratıcılık gibi bilişsel ve davranışsal özellikleri barındırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların işletmedeki hiyerarşik yapı içinde alanları vardır ve bu alanlar yazılı – yazılı olmayan kanunlarda korunmaktadır. Bu alanların dışına çıkması kişilerin proaktif özelliğine bağlıdır ve işletmenin destekleyici faktörleri ile bağlantılıdır.

Artan küreselleşme ve teknoloji etkileri daha fazla iş fırsatına neden olmaktadır, ancak bununla birlikte pazar da daha kalabalık hale geldi ve rekabet artmaktadır. Yaratıcılık, işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Yaratıcı örgüt yapısı çalışanları olumlu yönde etkilemenin yanı sıra yenilik ve ticari büyümenin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların merak, kendine güven, yüksek enerji seviyeleri, risk alma ve vizyon gibi yaratıcı özellikleri iç girişimci kişilik ile örtüşmektedir. Hem yaratıcılık hem de iç girişimcilik, kişi ve süreç üzerine odaklanma açısından benzer yörüngeleri izlemektedir.

Yeni bir girişimin ortaya koyulması bazen mevcut alanlarda fırsat bulmak, bazen yeni alanlar geliştirmek veya yeni pazar fırsatları içerebilmektedir. Yaratıcı ve

yenilikçi girişimi şişletme içinde ortaya koyacak i girişimci kişileri Nystrom (1993) tarafından kendinin ve başkalarının yaratıcı kapasitesini tanıma ve mobilize etmede temel becerilere sahip, aktif deneyim sahibi ve deneyimsel öğrenme ile yeni fırsatlar yaratmasını ve kullanmasını bilen vizyoner kişiler olarak belirtmektedir. Yaratıcılık, küçük ve orta ölçekli şişletmelerin kuruluşunda, ilerlemesinde ve iş performansında önemli olabilecek girişimcilerin kişilerin bir unsurudur (Antoncic, 2012). Yaratıcılığın tanımlanmasının başlangıç noktası kendini gerçekleştirme olduğu ileri sürölmektedir (Maslow, 1973) Aynı niyeti paylaşan girişimci de bilinçli bir şekilde kendini gerçekleştirme için adımlar atmaktadır, bu girişimcinin sosyal ortamına yakından bağlıdır.

Yaratıcılık düzeyi yüksek olan girişimciler, yeni çözümler bulmaya, sorunların üstesinden gelmeye ve istenen sonuçları elde etmeye çalışarak, daha az yaratıcılığa sahip diğer girişimcilerden daha başarılı sonuçlar elde etmektedir. şişletmelerde bulunan i girişimcilerin yaratıcılığı, şişletmenin örgüt yapısı, yönetim şekli ile doğrudan ilgili olabilir. Çalışanlar arasında i girişimcilerin ortaya çıkmasını yaratıcı örgütsel faktörler arasında pozitif bir bağlantı bulunabilir.

Bu kapsamda, çalışma örgütsel yaratıcılığın i girişimcilik üzerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, i girişimcilik kavramı, tanımı, anlamı, boyutları ve diğer benzer kavramlarla ilişkisini içermektedir.

İkinci bölüm, örgütsel yaratıcılığın kavramı, tanımı ve anlamı yanında boyutlarından oluşmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise, örgütsel yaratıcılık boyutlarından yönetsel yaratıcılığa i girişimcilik üzerine etkisini ortaya koymaya yönelik uygulama yer alacak şekilde tasarlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI TANIM VE ANLAMI, DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

1.1. GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KAVRAMI

Girişimci “entrepreneur” sözcüğü Fransızca kökenli olup “entreprendre” fiilinden türemiştir, anlamı “girişmek” ve “yapmak” olarak geçmektedir (Filion, 2011: 43). İki farklı kısımdan “entre” ve “preneur” ibaretdir, ilk kısmı “arasında” diğer kısmı “taşıyan” olarak tercüme edilmektedir. Girişimcilik kavramını ekonomiye kazandıran kişi 1730 yılında Fransız ekonomist Richard Cantillon olmuştur. R. Cantillon’a (1755) göre iç girişimcinin amacı ön görülemeyen riski üstlenmek, alınan hizmet ve ya ürünü gelecek safhada henüz bilinmeyen yüksek değerden satmaktır (Christopher, 2013: 14). Cantillon girişimciliği piyasadaki belirsizliğe katlanma rolüne odaklanmıştır (Hebert ve Link, 1989: 42). 1803 yılında diğer bir Fransız ekonomist ve girişimci Jean-Baptiste Say (1816) girişimciyi bütün üretim ünitelerini aynı çatı altında toplayan ekonomik faktör olarak belirlemektedir. Say’e göre bu kişiler yüksek değer yaratması, inovasyon ve değişim elçileri olmasıyla yatırımcılardan ayrılmaktadır (Scott, 1997: 9). Bu ayrımı ilk fark eden Say girişimciliği, girişimci kişileri yeni ya da farklı bir yol izleyerek daha fazlasını elde edebilenler olarak tanımlamaktadır.

Adam Smith (1846) “Ulusların Zenginliği” isimli kitabında girişimcileri “entrepriser” olarak adlandırmıştır. Smith’e göre girişimci kişiler endüstride rol almaktadır ve ürün, hizmetin kalitesinin ve potansiyelinin öngörülemeyen ilerlemesini güden kişiler olarak tanımlamaktadır.

Oxford Dictionary (1933), girişimciyi sermaye ile emek arasında bağı kuran, riski üstlenen ve yöneten kişi olarak belirtilmiştir.

Yeni ürün ile birlikte inovasyonu harmanlayan kişiler yeni dönemin mimarları, liderleri olarak anılmaktadır. İşletmenin hizmete ve ya üretime geçmesi için finansal altyapının sağlanması ve aynı zamanda katma değeri yüksek ürünlerin üretimini tek çatı altında toplayan kişi ve kişileri Joseph Schumpeter (1934) “Girişimciler” olarak tanımlamaktadır. Schumpeter’e göre elde edilecek sermaye

kazancının temelini sadece verimlilik değil, önemli oranda yaratıcılık tutmaktadır. Kapladığı alan, kullanılan teknoloji ve ya kaç kişiye istihdam sağlaması değil; sadece ve sadece işgücünün yaratıcılığı odaklıdır. Yaratıcılık verimliliği kapsamakla birlikte, yaratıcılık verimlilik gibi yönetilebilir ölçülebilir ve planlanabilir bir süreç olmadığı için belirsizlikleri de fazlasıyla bünyesinde barındırmaktadır. Schumpeter'in “ yaratıcı yıkım “ teorisinin temel belirleyicileri yenilik ve girişimcilerdir. Yaratıcı yıkım süreci “ekonomik yapının tamamen değişimi, eski yapının bozulması ve yeni düzenin yaratılması “.

Peter F. Drucker (1985: 135) “girişimciliği ve girişimci kişileri değişimi sürekli tetikleyen, sorgulayan ve cevap bulmaya özenenler olarak belirtmektedir”. Girişimcilerin bakış açılarının bilirkişiden ve ya yatırımcıdan daha az rasyonel olduğu daha romantik olduğu dikkat çekmektedir. Drucker'e göre girişimin önu ne kadar açık olursa olsun, parayı ne kadar cezbederse etsin eğer şirket haline gelmezse ve “yönetilmeyi” kabullenmezse yaşamını devam ettiremez (Drucker,2012: 498).

Robert Hisrich'e göre ise girişimci; finansal, sosyal ve psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin alan, bu amaçla gereken zaman ve çabayı harcayarak farklı değere sahip bir şey yaratma sürecidir (Hisrich ve Peters 1985: 185).

Girişimcilik ile ilgili literatür genel itibariyle girişimci için aşağıdaki farklı rolleri tanımaktadır:

- Risk alan kişi
- Yenilikçi
- Karar veren
- Lider
- Organizatör
- Finansal kaynaklarının koordinatörü
- Fırsatları keşif eden

20 yüzyılın sonralarına doğru yeni yaygınlaşmaya başlayan ekonomik paradigmaya göre, yeni girişimcilerin ortaya çıkması, katma değeri yüksek ve yeni bilgi tabanlı büyük işletmelere dönüşmesi sermaye artışı ve istihdam sağlanmasına ihtiyaç vardır. Bu yıllarda girişimcilik davranış bilimlerinin odak noktası olmaya başlamıştır (Landström ve Hans, 2004: 15).

Girişimci kavramına odaklanırken, bir başka deyişle girişimcilik eylemine odaklanırken belirsizlikle yüzleşme işteği gibi insani bir nitelik ortaya çıkmaktadır (Kihlstrom ve Laffont, 1979: 721), belirsizliği kabul eden risklerle yüzleşme istekliliği (McClelland, 1961: 512)., girişimcileri toplumun geri kalanından ayıran başarmak arzusu ön plana çıkmaktadır. İkinci temel fikir, mevcut pazarlar boyutu ve yeni pazarlara giriş, teknolojik değişimlerin dinamiği gibi girişimcilik faaliyetlerini motive eden ve mümkün kılan ekonomik, çevresel faktörler vurgulanmaktadır. Üçüncü bakış açısı ise, kişinin çevresi ile ilgilidir, toplumsal değerler, kurumlar ve kùltürdür.

1.2. GİRİşİMCI TÜRLERİ

“Girişimcilik faaliyetleri” girişimcileri sınıflandırmamızda alternatif yaklaşım sunmaktadır. Çeşitlendirme ve sınıflandırma girişimcinin kendi kariyerinde farklı zamanlarda bir çok farklı girişimcilik faaliyeti gerçekleştirebileceği, hatta aynı anda farklı organizasyonel girişimde ve bireysel girişimde bulunma avantajına sahiptir.

Girişimci türleri ; Bağımsız Girişimci, Kurumsal Girişimci ve İ Girişimci.

1.2.1. Bağımsız Girişimcilik

Girişimci kişiler inovasyon ve ekonomik getirilerinden başka topluma olumlu etki etmesi ile dikkat çekmektedir. Değişim ortamındaki ekonomik, sosyal ve kùltürel fırsatlardan yararlanmak için kamu ve özel kaynakların benzersiz kombinasyonlarını bir araya getirerek iş ve sosyal topluluklar için değer yaratma sürecinin başlangıcı olarak belirir. Girişimci yeni ve potansiyel olarak yararlı olan fikirlerin karlılık gibi ekonomik getirisi riskini göz önünde bulundurarak, girişimde bulunmaktadır (Gartner, 1989: 47). Özgür girişimciler kendi yaratıcı, yenilikçi girişim fikrini gerçekleştirmek için diğer faktörleri de (finansal, teknolojik) bünyesinde buluşturarak, inşa edilen bu işletmenin asıl amacı kar edilmesini güden kişi olarak bilinmektedir . Bağımsız olarak kendi öz yeterlilikleri ile hayalini gerçekleştiren kişilerdir.

Çoğu bağımsız girişimci, özerk olma ve çevrelerini kontrol etme isteklerini paylaşır. Bazı araştırmalar özerkliğin girişimci için önemli motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedir (Van Gelderen ve Jansen 2006: 25). Günümüzdeki başarılı girişimcilerinde bağımsızlığa ve özgürlüğe değer verdiğini göstermiştir.

Günümüzde ve son yirmi yıla baktığımız zaman bağımsız girişimcilik belirli alanlarda daha çok karşımıza çıkmaktadır, bunlardan biri start - up dünyasıdır. İnternetin gelişimi ile birlikte hayatımıza dahil olan, günlük hayatımızı hedef alan, global pazarları hedefleyen ve gelişimi sadece vizyoner kişiler, yenilikçiler ve girişimciler tarafından gerçekleştirilmektedir.

1.2.2. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik, mevcut organizasyonlarda yeni girişimlerin oluşturulması için gerekli olan resmi ve gayri resmi faaliyetleri temsil etmektedir (Zahra, 1991: 265), kurulmuş organizasyon ile yeni iş kollarının bağdaştırılması (Sharma ve Chrisman 1999: 12), stratejik yenileme yoluyla mevcut organizasyonun dönüştürülmesidir. Bu girişimcilik türünde girişimin ortaya çıkması çeşitli baskı ve sorunlardan kaynaklanmaktadır, bunlar: durgunluktan ve düşüşten kaçınmak için hedef pazarda gerekli değişiklikler, yenilikler ve iyileştirmeler, bürokratik örgütlenmelerden rahatsız olan yenilikçi çalışanların organizasyona dahil edilmesi (Kuratko ve Montagno,1990: 52).

Kurumsal girişimcilik, işletmenin üst yönetiminin gerekli zemini (finansal kaynakları, kültürel – yapı, yetenekleri ve ödül sistemini) kullanarak kurumsal girişimciliği tetiklediği yukarıdan aşağıya bir yaklaşımdır (Lumpkin ve Dess, 2001: 160).

Kurumsal girişimcilik ile ilgili ilk tanım 1984 senesinde Burgelman tarafından yapılmıştır. Burgelman'a (1984) göre işletmelerin içsel gelişim yoluyla çeşitlendirmeye yöneldikleri süreci ifade etmektedir, kurumsal girişimcilik. Bu çeşitlilik, yeni kaynak kombinasyonlarının firmanın faaliyetlerini tamamen farklı marjinal alanlarda yürütmesini gerektirir (Burgelman, 1983: 1358).

Zahra'a (Zahra, 1999: 174) göre kurumsal girişimcilik, bir şirketin yenileme, inovasyon ve girişim çabalarının toplamı olarak görülmektedir. Yenilik

ürünleri, üretim süreçlerini ve organizasyon sistemlerini yaratmayı ve sunmayı içermektedir.

1.2.3. İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik ürün, hizmetlerin ya da süreçlerin inovasyonuna öncülük eden kurumlardaki bireylerin eylemlerinin kavramsallaştırılmasıdır (Pinchot, G. 1985: 242).İç girişimcilik terimini Gifford Pinchot (1978) “Intra – Corporate Entrepreneurship” isimli makalesinde tanımlanmıştır, Pinchot’a göre işletme içinde inovasyonun şekillendirilmesi için sorumluluk alan kişiler olarak ifade edilmektedir (Pinchot ve Pellman, 1999: 23). Diğer kişiler tarafından gerçekleştirilmemiş bir fikri inovasyon ve yaratıcılık odaklı, girişime dönüştüren ve bunların hepsini organizasyon içinde başaran örgüt elemanı, iç girişimci olarak tanımlanmaktadır (Carland, 2007: 76). Hızla değişen bir ekonomide ve toplumda büyümek, gelişmek için işletmelerin, işletme içinde girişimci var olması ihtiyacı olduğuna dikkat çekmektedir.

Norman Macrae (1982) “The Economist”de Pinchot’un iç girişimcilik terimini kullanmıştır. 1976 yılında aynı yayında iç girişimciliğin ipuçlarını vermiştir, “geleceğin dinamik kurumları, eşzamanlı olarak organizasyonun kendi içinde de sürekli yarışma içinde olmalı ve alternatif fırsatları değerlendirmelidir” (Macrae N. 1976). Macrae göre kurum içinde çalışanların başlattığı girişim grupları ne zaman başarılı olursa o zaman finansal kaynaklara ulaştırılması gerektiği, başarılı grubun üyelerinin özel yetkinlikleri olması çalışmaların paylaştırılması, dışarıdan kısa dönemli elemanların ve çalışma saatlerinin ayarlanması gibi sorumlulukları olacaktı.

Howard Edward Haller (1982) “The Intrapreneurial creation of PR1ME Leasing within PR1ME Computer Inc.” isimli yüksek lisans tezi sunmuştur.

Hisrich (1986: 73.) iç girişimciliği işletme içinde girişimciler olarak tanımlamıştır.

John Naisbett (1988: 89.) “Re – Inventing the Corporation” adlı kitabında kurulu olan işletmelerin yeni pazarlar ve yeni ürünler bulmanın bir yolu olarak iç girişimcilik referans gösterilmiştir. John Naisbett’e göre Steve Jobs Apple içinde başlattığı Machintosh girişim grubu ile birer iç girişimcidir.

Moss Kanter (1990) “When Giants Learn to Dance” adlı kitabında şirketin hayatta kalması için önemli bir faktör olarak belirtilmektedir, iç girişimciliği.

İç girişimcilik terimi The American Heritage Dictionary’e (1992) eklenmiştir. Bir fikri, kararlı bir şekilde ve inovasyon yoluyla karlı tamamlanmış ürün haline dönüştürmek için doğrudan sorumluluk alan var olan bir organizasyondaki kişidir”.

İç girişimci kişiler girişimci vizyonu olan insanlardır. Onlar davranışlarını içsel girişimci ruhunun gelişmesine ve yükselmesine yönlendirerek yenilikçi bakış açısı ortaya koymaktadır. Başkalarının başarısızlık ve ya problem gördüğü yerlerde başarıyı yakalar. Güçlü yönleri yetenek ve yaratıcılık ile birleştiği zaman ürün ve hizmet inovasyonu olarak kişilere geri dönüşü olmaktadır. Google, Facebook ve benzeri şirketler iç girişimcilik kavramını benimsemiş ve çalışanlarının kendi projeleri üzerinde çalışmaya zorlamakta ve girişimci fikirleri için düzenli olarak ödüllendirmektedir. İç girişimcilik, çalışanların girişimci gibi çalışması giderek popüler hale gelmektedir.

Vesper (1990) iç girişimciliği mevcut bir iş yapısı içinde girişimcilik olarak belirtmektedir. Stevenson ve Jarillo’ya göre ise sürece dahil olan bireylerin, kendi kontrolleri altındaki kaynakları (insan ve sermaye) göz ardı etmeden fırsatları takip eden kişiler olarak vurgulamaktadır (Stevenson ve Jarillo, 1990: 20),.

Antoncic ve Hisrich iç girişimciliği organizasyonun rekabetçi konumunu güçlendiren yeni hizmetler ve ürünler yaratan, yenilikçi faaliyetlerden oluşan girişimcilik alt kümesi olarak tanımlamıştır (Antoncic ve Hisrich, 2000:24),. Onlara göre iç girişimcilik 3 ana araştırma bölümünden oluşmaktadır:

1. Bireysel – iç girişimcinin özellikleri vurgulanmaktadır. Girişimci kişilerin organizasyonlarda tanınması ve desteklenmesi bu odak alanın bir parçasıdır. Bireysel kendi içinde 2 gruba ayrılmaktadır; iç girişimciliği psikolojik özellikler ve bireysel nitelikler seti olarak değerlendiren diğeri ise iç girişimcileri rolleri ve fonksiyonlarına yoğunlaşarak.
2. Yeni girişimlerin çeşitliliğine, şirkete uygunluğuna ve bunların kurumsal iç ortamının oluşturulması üzerine odaklanmaktadır. Personele

yenilik yapma imkanı sunan özerklik (otonomi) ve özgürlük gibi özelliklere karakterize edilmiş kurumsal bir kimlik olduğunu ileri sürmektedir.

3. İç girişimciliğin stratejik davranışlar için önem arz ettiğidir. Çalışanların girişimci olarak inisiyatif alması ve teşvik edilmesini hedefleyen “yönetimsel bir strateji” olarak değerlendirilmektedir.

1980’lerin başından bu yana, akademik araştırmacılar ve ekonomi bağlantılı kişiler hem örgütsel büyüme hem de makroekonomik gelişme için içgirişimciliğin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu araştırmacılar iç girişimciliğin yerleşik ekonomilerdeki yenilik, verimlilik, karlılık, canlandırma ve genel performans üzerindeki etkilerini belgelemiştir (Burgelman ,1983: 227).

İç girişimci davranışın ortaya çıkması için çeşitli nedenler vardır bunlardan biri de yeniliklerin ilgilenen kişiler için ilginç, eğlenceli, mantıklı ve ya yararlı olarak algılanabilir olmasıdır. Bunun dışında organizasyon içinde sadece inisiyatif almaktan ve kendi yenilikçi fikirlerini geliştirmekten zevk alabilir. Bir başka neden yeni bir girişim ortaya koyarak organizasyondaki statüsünü yükseltme, kendini ayırt etme fırsatı olabilir. Organizasyon içinde girişimsel davranış için en önemli motiflerden biri de “başarıya ihtiyaç” duyulmasıdır. İç girişimci için önemli olan girişimin amacını, niyetini ve başarmak isteğini karşı tarafa geçirmesi, bunlar çalışanlar ve ya girişim kendisi ola bilir. Projelerine yüksek kişisel bağlılık gösterirler.

İç girişimciliğin işletme için büyüme ve karlılık üzerinde olumlu etki yaratacak olması cazip kılmaktadır, bu girişimcilik türünü. Yüksek iç girişimcilik oryantasyonuna sahip organizasyonlar daha yenilikçi ve sürekli kendilerini yeniledikleri için diğer rakiplerine göre bir kaç adım önde olmasına yol açmaktadır. İç girişimcilik, hızla değişen, istikrarsız ve küreselleşen ekonomik ortamda rekabetçi bir oluşum ortaya koymaktadır. Organizasyonun finansal kaynaklardan tasarruf etmesine de yardımcı olur. Tipik inceleme ve onay süreçlerini takip etmenin yanı sıra, Ar-Ge personelinin işe alma ve geliştirme konusunda masrafları da ortadan kaldırmaya destek olacak önemli bir gelişmedir.

İç girişimcilik kurumsal zekayı geliştirir. Girişimci bir ruha sahip olan çalışanlar, bilgi ve fikirlerini kurum içinde paylaşırlar ve böylece hiç bir ücret ödmeden değerli kurumsal zeka yaratırlar.

1.3. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ DİĞER GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.3.1. İç Girişimcilik ve Bağımsız Girişimcilik

Bağımsız girişimcilik bir fikri veya inovasyonu önceden var olmayan işletme haline dönüştüren süreçtir. İç girişimcilik faaliyet halinde olan organizasyonda ortaya çıkan, proaktif girişimcilik türüdür. Aslında her ikisi kişilerin hayallerine ve ya bakış açılarından doğan, ortaya çıkan girişimsel ataktır. Ama çıkış noktası olan faaliyetin meydana geldiği yer bu iki olguyu bir – birinden ayırmaktadır. Her iki kavram insan, teknolojik, fiziksel, organizasyonel ve finansal kaynaklara erişim süreci farklılık göstermektedir. Bağımsız girişimcilerin ve iç girişimci kişilerin motive olması, psikolojik durumu, deneyimi ve tamamen kişiselleşmiş bilgiler ışığında farklı sonuçlar ortaya koymaktadır.

İç girişimcilik ve bağımsız girişimcilik arasındaki benzer ve farklı kısımları 5 ana başlık altında toplanmıştır (Shrader ve Simon, 1997, 52). Bunlar: Sermaye bakımından, Yönetsel Kontrol ve Motivasyon bakımından, Personel ve Fonksiyonel eğilimler, Vizyon (Pinchot, III, G., 1985, 54)

Tablo 1: Bağımsız girişimci ve iç girişimci

	Bağımsız Girişimci	İç Girişimci
Sermaye Bakımından	• Risk sermayesi firması ve ya melek yatırımcılar tarafından uzun süreli sermaye taahhütleri tarafından desteklenmektedir.	• Daha çok sermaye kaynağına ulaşma imkanına sahiptir. • Daha düşük maliyetle yabancı kaynak veya işletmenin ana kaynakları ile yeni pazarlara açılma fırsatı vardır.
Yönetsel Kontrol Bakımından	• Oldukça fazla otonomiye (özerkliğe) sahiptirler.	• Merkez tarafından sık-sık kontrole tabiidirler. • Merkez maliyet açısından

	• Bürokratik engeller ile karşılaşmazlar. • Çevik hareket etmeye müsait yapılara sahiptirler.	inceleme yaparak ve kısa dönemli kesin hedefleri belirler.
Yönetimsel Motivasyonlar Bakımından	• Sonuç odaklıdır, girişimin başarısı getiriye sağlamaktadır. • Başarılı olmak zorundadırlar, sürekli zarar etme lüksleri yoktur. • • Daha açık ve kesin amaçlara sahiptirler	• İşletme tarafından değişik politik ve kurumsal amaçları dengelemek zorundadırlar. • Girişim planına bağlılıkları bakımından sık denetime tabidirler. • Statü ve alanında ilerleme fırsatı yakalamaktadır.
Personel Ve Fonksiyonel Eğilimler	• Üst yönetim ekipleri daha çok teknolojik altyapısı olan personelden oluşmaktadır. • Üst seviye girişimsel yöneticilere erişim kolaylığına sahiptirler.	• Değişik fonksiyonel alanlardaki üst yöneticilere erişimi mümkündür. • Pazarlama fonksiyonu önemsenmektedir.
Vizyon	• Ortak amaç için girişim başlatılmaktadır.	• İşletmenin vizyonu ile girişim örtüşmektedir.

Kaynak: Pinchot,1985: 54-56.

Bağımsız girişimciler ve iç girişimcilerin hem ortak aynı zamanda farklı yönlerine baktığımız zaman bu kişilerin ortak özelliği değer yaratmaktan geçtiği yani bu kişiler organizasyonda ve ya dışarıda olan onlar, yüzlerce insandan farklı olarak devam eden düzene karşı bir ivme yakalama çabasına girmiş devrimcileridir.

Başarısız ve başarılı olması girişimin diğer bir girişim yapı taşı olacağı gerçeğini değiştirmiyor.

1.3.2. İç Girişimcilik ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı İlişkisi

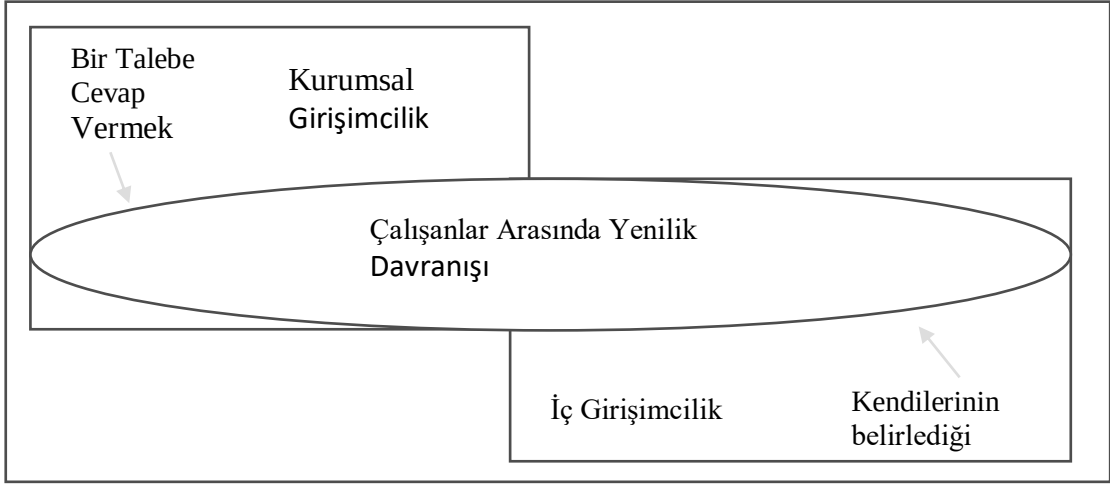
Kurumsal girişimcilik yeni ve eski arasındaki çatışmanın ve bu tür çatışmaların yönetim için ürettiği kaçınılmaz gerilimlerin ortaya çıkma sebebidir (Zahra, 1991: 264) . Ancak doğru şekilde uygulanan kurumsal girişimcilik, yaratıcı süreci tetikler organizasyon içinde girişimcilik faaliyetlerine yol açmaktadır (Hornsby, 1990: 52). Bünyesinde yenilik ve yaratıcılık barındırması işletmenin rekabet avantajı elde etmeyi ve bunu sürdürmesine katkıda bulundurmaktadır.

İç girişimcilik mevcut bir şirket de birey ve ya bireylerden oluşan grubun yenilikçi odaklı inisiyatif aldığı bir süreçtir. Yaratıcılık ve yenilik, iç girişimciliğin iki temel taşıdır. Bu kişiler sadece yaratıcı becerilere değil aynı zamanda uygulamaya koymak için gerekli olan bilgi ve kararlılığa da sahip olmalıdır. Ekip oluşturulduğu zaman, onların takıma katabileceği bilgi ve birikimi tabanına göre seçilir. Gücü ve başarıyı yakalamak için ekip bir üye tarafından yönlendirilmelidir, ortak vizyona doğru (Callahan, 2009: 393).

Kurumsal girişimcilik literatürüne göre, işletme ve ya organizasyonun kendisi girişimci kişilerden faydalanmak için kurumsal bir strateji uygulamalıdır. Bunlar olmadan, becerilerini kullanamazlar, teklifte bulunamazlar ve hatta fırsat bulup paylaştığı zaman tepki toplaya bilir ve ters düşer bilir yönetim ile. Diğer tarafta iç girişimcilik literatürü, yaratıcı ve yenilikçi kişiler olmadan kurumsal girişimcilik stratejisinin olması yeterli olmadığına işaret etmektedir.

Her iki girişimcilik türünün asıl kaynağı organizasyonun rekabet edebilmesi ve kendini yenileyebilmesi için çalışanların inovasyon bazlı çalışmalarıdır (Floyd, 1999: 130). Kurumsal girişimcilik örgütün içinde betimlenir ve yukarıdan – aşağıya bir süreci destekler, yönetimin işgücü ve organizasyonundan gelişim için geri dönüş ve inisiyatif almasını teşvik için kullanabileceği stratejiyi ifade eder. İç girişimcilik, bireysel düzeyin ürünüdür yani çalışanların bireysel olarak aşağıdan yukarıya proaktif girişimleri ile ilişkilidir (Pellman, 1999: 23).

Şekil 1:İç Girişimcilik ve Kurumsal Girişimcilik.



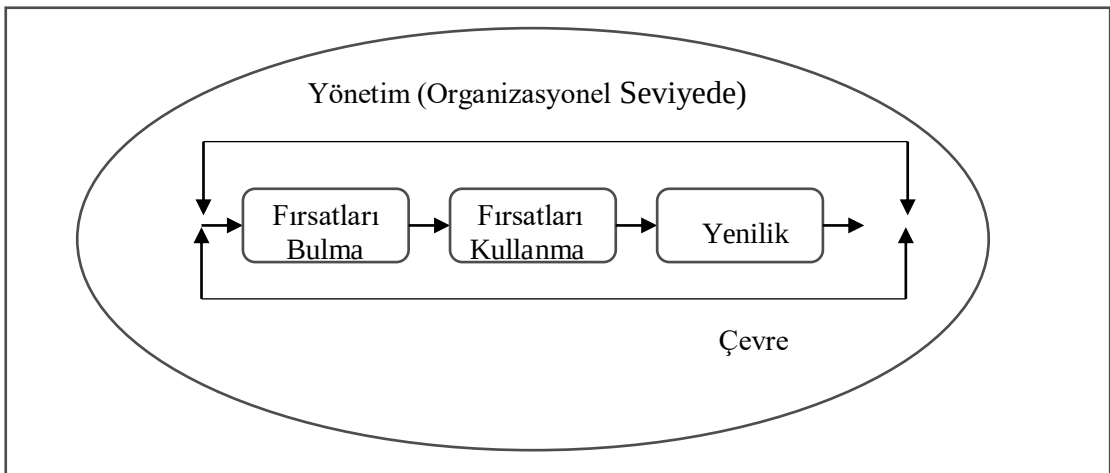
Kaynak: Amo ve Kolvereid, 2005: 9.

1.4. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

İç girişimcilik süreci iki ana katmanın sürekli etkileşimi yoluyla gerçekleşmektedir, bunlar; organizasyon (yakın çevre, yönetim, çalışma arkadaşları) ve birey (iç girişimci ve iç girişimci grubu).

İç girişimcilik süreci Menzel, Aolito ve Ulijin'e göre yeni girişim fırsatının tanınması ile başlar, kaynaklar (üretim araçları, ekip) bir araya getirilir ve yeni değer yaratma ile sonuçlanır.

Şekil 2: İç Girişimcilik Süreci



Kaynak: (Menzel, Aolito ve Ulijin, 2007: 738)

İç girişimciliğin temel unsurları olarak karşımıza; fırsat tanımlama, kaynaklar, organizasyon ve iç girişimci çıkmaktadır.

1.4.1. Fırsat Tanımlama

Casson fırsatları, yeni ürünlerin ve ya hizmetlerin, hammaddelerin ve örgütsel yöntemlerin sunabileceği ve üretim maliyetinden daha yüksek fiyata satılabileceği durumlar olarak görmektedir (Casson, 2003: 22). Fikrin ve ya yaratıcılığın yenilikçiliğe dönüşmesi, fırsatları uygulanmasından geçmektedir.

1.4.2. Kaynaklar

Kaynaklar, girişim için talep olunan finansal desteği, deneyim, çaba, bilgi, becerileri ve fiziksel varlıkları (ekipman, makine, bina) kapsamaktadır. Fırsatın ekonomik bir değer kazanması için ona kaynaklar bulması gerekmektedir, iç girişimcinin.

1.4.3. Organizasyon

İç girişimci değer yaratacak ürün – hizmeti, kaynakları bulduktan sonra bunları bir bünyede buluşturabileceği işletme içinde koordinasyon sistemi kurmalıdır. Organizasyonun amacı bilir kişileri ve hedefi aynı küme içinde tutmaktır. Sıkı kontrol, standart prosedürler, esnek olmayan, riskten kaçınan bir örgüt yapısı bu tarz organizasyonların kendinden uzak tuttuğu kurallardır. Adaletli ödül sistemi ve şeffaf yönetim seçeneği ilk şartıdır, yeni kurulan iç girişimci organizasyonların.

1.4.4. İç Girişimci

Fikrin bulunması, yeniliğe dönüşmesi için tüm parçaları bir araya getiren kişi olarak bilinmektedir, iç girişimci. Yeni girişim başlatmanın, hedef ve rotasını belirleyen girişimci ruhlu çalışandır. İleri sürdüğü teklifi ve girişimci duruşu ile iç girişimci ekip için liderdir.

1.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI

İç girişimcilik, karakteristik boyutları ile daha kesin olarak anlaşılabilir. Örgütsel düzeyde girişimciliğin sınıflandırılması iki yaklaşım tanımlanmaktadır. İlk yaklaşım kurum içindeki bağımsız girişimcilere aittir diğeri kurumsal girişimcilere.

İlk zamanlar iç girişimciler güçlü bir proaktif bireylerdir. Onlar kendi başına başlatan kişiler, inisiyatif alması için hiç kimseden izin alması gerekmediğini ve diğer kişilerin negatif ve olumsuz yorumlarını göz ardı etmekten kaçınmaktadır. İç girişimcilerin girişimde bulunma ve başarılı olma hırısı, organizasyonda bulunduğu pozisyon ve kontrolünde olanların dışında hareket etmesine gerektirmektedir.

Miller ve Friesen yenilikçi stratejinin sınıflandırılması isminde konsept sunmuştur, yeni ürün, risk almak ve proaktiflik olarak boyutlandırmıştır (Miller ve Friesen 1983: 224). Daha sonra Covin ve Slevin (1991: 12) yılında girişimci duruş olarak bu konseptin ismini yeniledi. Daha sonra ki, yıllarda Guth ve Ginsberg (1990: 8), Zahra (1991: 264) yenilik ve ya girişim, stratejik yenilenme olarak iki boyutta incelenmektedir. Bu yaklaşım kurumsal girişimcilik yaklaşımı olarak etiketlenebilir. İlk özellik, var olan organizasyon tarafından kurumsal girişim ve kurumiçi yeni işletmelerin yaratılması oluşturmaktadır. İkinci özellik, stratejinin yeniden tanımlanması ve kurumun örgütlenmesi için bir stratejik yenileme sürecidir (Zahra, 1991: 265). Lumpkin ve Dess (1996: 142) girişimcilik oryantasyonu olarak belirlemiştir, 5 ana boyut olarak belirtilmiştir : özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik. Knight iç girişimciliği proaktiflik ve yenilikçilik olarak iki boyutta ele almıştır (Knight, G.; 1997: 220).

İç girişimcilik literatüründe temel alınan Antoncic, Hisrich tarafından geliştirilen ve 5 boyuttan oluşan bir modeldir. Bunlar; yeni iş başlatma, yenilikçilik, risk alma, proaktif ve rekabetçi saldırganlık.

Tablo 2: İç Girişimcilik Boyutları.

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
Yenilik / İnovasyon	Yeni ürünler, süreçler, hizmetler, teknolojiler ve yeni metotlar yaratma süreci.	Covin Slevin (1991) Lumokin ve Dess (1996) Knight (1997) Antoncic ve Hisrich (2001) Morris ve Kuratko (2002)
Risk Alma	Kaybetme olasılığını gözönünde bulundurarak yeni fırsatları değerlendirmek, yatırım kararları almak ve stratejik eylemlerde bulunmak	Miller ve Friesen (1983) Covin ve Slevin (1991) Lumpkin ve Dess (1996-2001) Hornsby vd. (2002) Morris ve Kuratko (2002) Antoncic ve Hisrich (2003)
Proaktiflik	İlk girişim başlatma eğilimi, öncü davranma organizasyon içinde	Miller ve Friesen (1983) Covin ve Slevin (1991) Lumpkin ve Dess (1996-2001) Knight (1997) Morris ve Kuratko (2002) Antoncic ve Hisrich (2003)
Özerklik	Bireyin, grubun ve ya organizasyonun bir fikri veya vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac vd (1991) Lumpkin ve Dess (1996) Culhane (2003)
Yeni İş Girişimi Başlatma	Mevcut işletmede yeni ürünler, yeni işler ve ya yeni özerk birimler oluşturulması	Zahra (1991, 1993a, 1995) Stopford ve Baden Fuller (1994) Zahra ve Covin (1995) Antoncic (2000) Antoncic ve Hisrich (2001)
Stratejik Yenileme / Kendini Yenileme	Amaç, hedef ve stratejilerin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, re-organizasyon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993a) Stopford ve Baden Fuller (1994) Antoncic (2000) Antoncic ve Hisrich (2001, 2003)
Rekabetçi Girişkenlik	Rakiplere yönelik girişken (saldırgan) pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Covin (1990) Lumpkin ve Dess (1996) Antoncic (2000) Antoncic ve Hisrich (2003)

Kaynak: Ağca V. 2007: 93.

1.5.1. Yenilik

Kelime anlamından baktığımız zaman yaratıcılıkla eş anlamlı düşünülebilen yenilik, yeni veya var olan bilimsel veya teknolojik bilginin ışığında fikirler üretme, bu fikirleri geliştirme ve uygulama sürecidir. Yaratıcılık ve yenilik arasındaki farka baktığımız zaman, ilki yeni bir şeyi düşünmekten oluşmaktadırsa, ikincisi düşüncüyü uygulamak, ticarileştirmektir. Yenilik, yaratıcılığın bir adım daha ötesidir.

Yenilik boyutu, teknolojideki gelişme ve yenilikçiliğe vurgu yaparak ürün ve hizmet inovasyonuna atıfta bulunmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 15),. Yeniliğe kavram olarak baktığımız zaman hem bir süreci hem de sonucu sunmaktadır. İç girişimcilik kendisi yeni ürün, ürünün geliştirilmesi, yeni üretim yöntemleri ve prosedürleri kapsamaktadır (Schollhammer,1982: 215). Girişimci kişinin girişimci ruhunun bir parçası, ürün inovasyonun yaygınlığı ve sıklığı ile teknolojik liderliğin buluşma noktasıdır (Covin ve Slevin, 1991: 14). Örgütsel yenilikçiliğin bir parçası olarak ürün ve hizmetlerin yanı sıra üretimdeki teknik ve teknolojilerin geliştirilmesini ve iyileştirilmesini kapsamaktadır (Knight, 1997: 220). Araştırmacılar yenilikçilik ile ilgili alanın kapsama alanın geniş ve farklı biçimlerde tanımlana bileceğini ifade etmektedir. Ve hatta yenilik kapasitesi işletmeden işletmeye fark etmektedir.

Yenilik boyutu içinde personel yeteneklerini geliştirir ve motive olur. Çünkü yeni ve yaratıcı oluşumun herhangi bir yerinde olmak ve orjinal bir şeylerin bir parçası olmak heyecan vericidir. Yenilime sürecinde mesleki farklılaşma, stratejik değişim, deneyim, işbirliği ve yetki sahibi olmak gibi faktörler öne çıkmaktadır.

1.5.2. Yenileme

Yenileme boyutu, işletmenin üzerine inşa edildiği temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla kuruluşların dönüşümünü yansıtmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990: 12) Boyut kendi içinde stratejik ve örgütsel değişim çağırışlarına sahiptir, iş kavramının yeniden tanımlanmasını, yeniden yapılanmasını ve inovasyon için sistem genelinde değişikliklerin başlatılmasını içermektedir (Zahra, 1993: 16) Örgütsel düzenin sürekli yenilenmesi girişimci bir işletmenin önemli özellikleri olarak uyum

ve esneklik kazanması için zorunlu olduğu ifade edilmektedir. (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 529) göre mevcut organizasyonların yenilenmesi ile ilgili faaliyetleri bir iç girişimcilik unsuru olarak görmektedir. Bu nedenle, yenileme iç girişimciliğin önemli bir boyutu olarak edilmektedir.

Sharma ve Chrisman (1999: 18) a göre iç girişimcilik mevcut işletme ile bağlantılı olarak, yeni bir organizasyonun oluşturduğu veya bu organizasyon içinde yenilenme ve inovasyonu başlattığı süreçtir. Yenileme süreci büyük kuruluşlarda devam eden birden çok paralel yenileme süreci ile birlikte büyük bir ağ oluşturmaktadır. Yenileme sadece odaklanılan ürün veya hizmet değil aynı zamanda bu sürecin yenilenmesini kapsamı alanına almaktadır.

1.5.3. Risk Alma

Risk yeni iş başlatma, yenilikçilik, proaktif eylemlerinin doğal bir özelliği olarak görülmektedir. Diğer iç girişimcilik boyutlarının ayrı-ayrılıkta içinde bulunmasına rağmen araştırmacılar risk almanın ayrı boyut olarak ele alınmasını, ayırt edici bir özelliği olduğu konusunda hemfikirdir (Covin ve Slevin, 1989: 80). Fırsatların hızlı bir şekilde takip edilmesine, kaynakların hızlı bir şekilde taahhüt edilmesine ve cesur eylemler risk almayı işaret etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1997: 683). Risk alma gerçekten de önseziler ve deneyimlerinden yola çıkarak, cesaret gerektirmektedir.

Risk alma, girişimci ve girişimciliğin önemli karakteristik yapı taşlarından (Cantillon, 1734). Aynı zamanda “girişimci” kar elde etmek için doğa bilecek riskleri üstlenen kişidir, daha sonra risk alma daha çok “girişimcilik” ile özdeşleştirildi kişilerin karakteristik özelliklerine kıyaslamada. Finansal risk kısmı iç girişimci ile özdeşlememektedir, daha çok bağımsız girişimciler ile ilgilidir. Burada daha çok iç girişimcilerin cesur, işini kaybetmesinden korkmaması, kendi konfor alanından çıkması ve fırsat arayan tarzında risk unsurları belirtilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 110). İç girişimciler farklı örgütsel düzeylerde ki, mevcut çalışma şartlarını, prosedürleri, durumu sorgular ve girişimci kişilik sergiler, bu zaman kariyeri ile ilgili riskleri almaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 15) . Risk kavramı daha çok kurum içi sınırlarda baş göstermektedir, örgütün yapısı, standartları, teknolojileri ve

organizasyonun yeni yönlelere doğru ilerlemesi ile vurgulanmaktadır. İç girişimcilikte riskin alınması bireysellik ve örgütsellik olarak iki farklı taraf olarak ortaya çıkmaktadır.

1.5.4. Proaktiflik

Proaktif terimi “Dictionary of Business Terms” e göre olaylar gerçekleştikten sonra çözüm veya reaksiyon göstermek değil, potansiyel sorunlara ve tehditlere karşı daha önceden belirlemek, fırsatları tanımlamak ve hareket geçmeyi amaç edinmektedir. Mevcut olmayan bir pazarda fırsatını değerlendirmek için ilk hareket eden olmak önemlidir. Bu genellikle yüksek karla sonuçlanacak ve ilk hamleyi marka bilinirliği oluşturmaya başlayacaktır, işletme için. Yeni pazarlardan ve fırsatlardan yararlanma konusunda organizasyon içinde inisiyatif alan kişi iç girişimcidir (Lumpkin ve Dess, 1996: 110).

Proaktiflik boyutu, yeni fırsatları takip etmede ve ya yeni pazarlara girmede öncü ve yenilikçi katılımı ilgilidir. Gelecekteki yönelimi, beklentiyi, ihtiyaçları tespit ederek hareket etme odaklı olması talepteki değişiklikleri, sorunları önceden tahmin etmesi ve bu işlere yönelik adımların toplamıdır. İç girişimcilik kendi bünyesinde proaktif birey bulundurmaktadır, bu sürece yön veren, yönlendiren ve en önemlisi başlatan kişidir. Proaktif eğilim, çevreyi doğrudan değiştiren eylemleri başlatma ve sürdürme eğilimidir.

Proaktifliğin işlemesi ile ortaya çıkması umulan davranışlar; organizasyonun mevcut faaliyet alanı ile ilgili ve ya ilgisiz yeni fırsatların araştırılması, rekabet edilebilirliği yüksek yeni ürün ve markaların sunulması, yaşam seyri olgunluk ve düşüş aşamasında bulunan faaliyetlerin elenmesi olarak geçmektedir (Berthon, 2002: 640).

1.5.5. Özerklik

Çalışanların kendi çalışma alanlarını belirlediği daha özgür ve işletme prosedürlerinden daha uzak yaratıcı bir süreçtir. Özerklik sözcüğü Yunan menşeli olup, ilk kısım “kendi” ikinci kısım “yasa” olarak belirtilmektedir. Kişinin kendi

sınırlarını belirlemesi anlamı ön plana çıkmaktadır. Özerklik kavramı, seçimlerin bireyler ve kurumlardan bağımsız şekilde ortaya çıkmasını desteklemektedir. Bir diğer nokta kendi fikir ve davranışlarını kendi kontrol altına alabilme ve kendi kontrolü altında tutabilme becerisi gerektirmektedir (Ryan, 1989: 749).

Kişinin girişim başlatma, başarını elde etme kaynağının özerklik boyutu olduğu belirtilmektedir. Bu süreç örgütün yapısı ve işleyişi ile doğru orantılıdır, kişinin kendi alanını belirlemesi tamamen işletmenin izlediği politikalara dayalıdır. Çalışma alanı sağlayan lider ve örgütler çalışanın ona karşı benimseme davranışı sergilemesine olanak sağlamaktadır. Örgüt içi verimliliği yükseltmektedir. Çalışanlar için oluşturulan özerk çalışma ortamı kişilerin kendi beceri ve birikimleri doğru şekilde yerine getirmesini etkilemektedir (Spreitzer, 1995: 1448).

1.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Fry (1993) göre iç girişimcilik organizasyon içinde farklı biçim ve şekillerde var olur, bir organizasyonda gerçekleştirilen iç girişimcilik türü diğer organizasyonda başarılı olmaya bilir. Bu değişkenlik işletmenin mevcut organizasyonun stratejisi, üstlerin izlediği politika ve örgütün yapısı ile sık bağlantılıdır (Fry, 1993: 10). Rekabet gücünü koruması ve üstünlük sağlanması için örgütün yapısının, pazarların, endüstrilerin bilinçli bir şekilde yenilenmesi ve yeniden tanımlanması gerekmektedir. İç girişimcilik türünün varlığı mevcut organizasyonun yönetsel amaç ve tahattütleri doğrultusuna değişir. Fry'e göre “yenilikçi ürünün ortaya çıkmasında daha önemlisi tüm bu konsepti oluşturan yapının oluşturulmasıdır”. Mevcut organizasyonda bağlılık düzeyi iç girişimciliğin türünü belirlemede önem arz etmektedir.

1.6.1. Örgütsel Yenileme

Örgütsel yapı, organizasyon içinde kurum içi prosedürleri kolaylaştıran ve esnekliği destekleyen, uyarılana bilirlilik derecesi yüksek olmakta, fikir birliği ve açık etkileşimi teşvik etmektedir. Yenilik odaklı organizasyon geliştirmek, iç girişimci kavramına büyük bağlılık gerektirir ve bu aşamada çok az sayıda organizasyon

başarılı olmuştur (Jallah, 2009: 394). Bunun nedeni organizasyonun yaşamı boyunca yeni bir düşünce süreci gerektirdiği gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel mekanik ve bürokratinin yüksek olduğu kuruluştaki tamamen organik bir iç girişimcilik geliştirmek zordur.

Örgütsel yenilemeye odaklanmış organizasyonların sürekli, düzenli olarak pazara yeni ürünler ve hizmetler sunan ve ya tamamen farklı bir pazarlara girmesi için gerekli olan altyapının hazırlanmasında öne çıkmaktadır. Slogan olarak “Büyümeye devam etmek istiyorsak, inisiyatif alabilen çalışanları bünyemizde bulundurmanız gerekmektedir”. Başarılı yeni fikirlerin ve ürünlerin sürekli geliştirildiği başarılı organizasyon haline gelmesini sağlayan örgüt kültürüne sızan bu felsefedir.

1.6.2. Sürekli Yenileme

Yenileme başlatan iç girişimci, mevcut organizasyonun hem maddi hem de manevi desteğini alır, yeni ürün ve hizmet olarak geri dönüş yapmaktadır. Sürekli devam eden yeni ürün ve hizmet akışı sağlayan iç girişimci işletmeye yeni pazarlar ve bazen gizli, az kullanılmış piyasa fırsatlarını sunmaktadır. Sürekli yenilemede başarılı olan firmalar, yenilikçiliği destekleyen kültürleri, yapılara ve sistemlere sahip olma eğilimindedir.

Yeni ürün ve ya hizmet geliştirme takımlarına toplanan takım elemanları kısa bir sürede toplanmış, işletmenin değişik bölümlerinden ve ya işletme dışından entegre edilmiş olabilirler. Grup çalışanlarının farklı altyapı ve becerilere sahip olduğundan, farklı inanç ve düşünce sistemi yapıları sergilemektedir (Carland, 2007: 87). Buna göre lider rolünü üstlenen iç girişimcilerin başarısı takımın önceki inanç ve düşüncelerini değiştirip ve yeni inanç sistemi ile yola devam edilmesini talep etmektedir. Sürekli değişen pazar şartları, müşteri ihtiyaçları, kısa süren ürün hayat süreleri ve diğer firmalarla rekabet yeni ürün geliştirme performansını organizasyon için oldukça büyük bir öneme sahip kılmaktadır.

1.6.3. Stratejik Yenileme

Organizasyonun pazarda tutunması, rekabet etmek ve ya temelde iki faktörle ilgili ilişkisini yeniden tanımlamayı isteyen iç girişimcilik türüdür. Guth ve Ginsberg'in stratejik yenilemenin örgütsel strateji ile ilgili olmadığı ve örgütsel yenilenme ile bütünleştirmiştir. Değişen çevre şartları, organizasyonun mevcut konumu ve ileriye dönük konumlandırılmasında önemli yapı taşlarındandır (Guth ve Ginsberg,1990: 8). Düşüşte ve ya durgun seyir eden organizasyonlar yeni ürün ve teknolojik yenileme başlattığı zaman pazardaki pozisyonu ve ya rekabet ettiklerini yeniden tanımlar.

İç girişimcilik iki stratejik davranış arasında bir seçim ön görür, işletme içinde yeni ürün ve ya hizmet grubu kurmak ya da mevcut organizasyonun stratejik yenilenmesini öngörür.

1.6.4. Yeni Alan Tanımlama

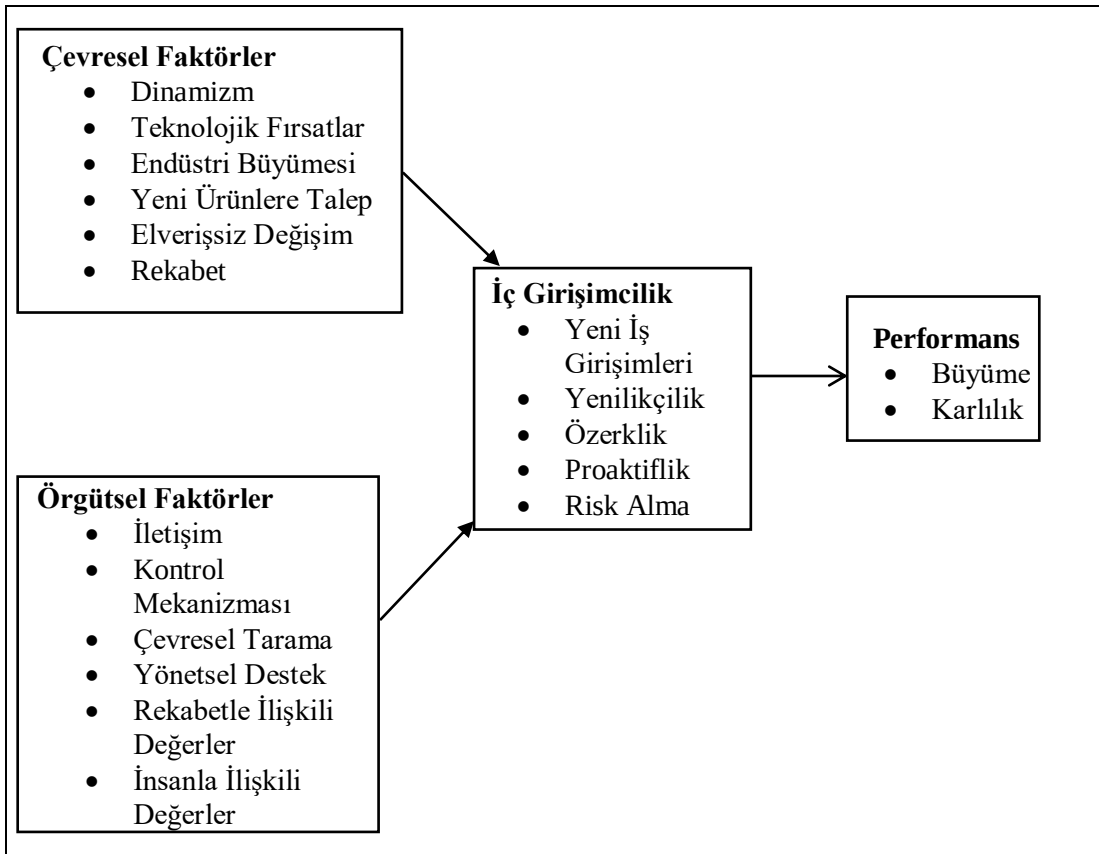
Rakip firmaların henüz fark etmediği, tanımadığı ve ya aktif olarak çalışma yapmadığı faaliyet alanlarında yeni ürün ve ya hizmetlerin geliştirilmesini kapsamaktadır, yeni alan tanımlama. Yeni etki alanı ve ya mevcut pazarın yeniden tanımlanması sayesinde işletmeler çoğu zaman etki alanının ilk sahipleri olduğu için daha sonra giriş yapacak firmalar için standartları oluşturmaktadır ve onların yargılandığı ölçütleri belirlemektedir. Bu iç girişimcilik türünde alanların yeniden tanımlanmasına dahil olan firmalar, pazar fırsatlarını öncelikli bir şekilde kullandıkları için, firmalar arasındaki rekabetçi sürecin nerede ve nasıl oynandığını yeniden tanımlamaktadır (Covin ve Miles, 1999: 51)..

1.7. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İç girişimci bağımsız, proaktif bir şekilde hareket eder ve yeni fikirler ortaya koyar, bu da organizasyona yeni ürün ve ya hizmet olarak somut olarak geri dönüş yapmaktadır. Çalışan, organizasyonun pazarda kalmasının, rekabet etmesinin ve başarılı olmasının en önemli parçasıdır. Kişilerin yaratıcı, yenilikçi, kendi fikirlerini

söyleye bildiği ve ya gerçekleştire bildiği iş ortamının sağlanması organizasyonun örgütsel yapısı ile birlikte gerçekleşmektedir. Diğer bir iç girişimcinin çıkış noktası dışarıdan yani örgüt dışından gelen rekabetçi çevre ve gelişen pazar koşullarının dayattığı yeniliklerdir. Antoncic iç girişimciliği etkileyen örgütsel ve çevresel faktörler olarak, iki gruba ayırmaktadır (Antoncic, 2001, 225). Örgüt içinden ve ya dışından gelen olumlu etki, iç girişimcilik performansını pozitif yönde ilerletmektedir.

Şekil 3: İç Girişimcilik Modeli ve Etki Eden Faktörler.



Kaynak: Antoncic ve Hisrich, 2001: 505.

1.7.1. Örgütsel Faktörler

İç girişimcilikte en büyük itici güç girişimcilik ruhunu örgütsel sınırlar içinde geliştirmek ve bunun içinde yenilikçi ortamın oluşturulması gerekmektedir. Mevcut organizasyon girişimcilik için bir fırsat yapısı oluşturmaktadır (Burgelman, 1983:

1355). Organizasyonun yapısı ve stratejisi işletme içindeki iç girişimcinin davranış ve hedeflerini etkilemektedir (Fast ve Pratt, 1981: 450). İç girişimcinin girişim başlatma niyetini gerçekleştirme ve ödüllendirme sistemi bizzat işletme tarafından gerçekleştirilmektedir.

Çalışanların iç girişimcilik kapasitesini ortaya çıkaran ve performansını etkileyen faktörler şunlardır: iletişim kanallarının açık olması, kontrol mekanizmaları, çevreyi tarama yoğunluğu, yönetsel destek, örgütsel değerler ve ödül sistemidir.

1.7.1.1. İletişim

Organizasyonel açık bir sistem ve yönetimle iletişim için verilen bir yapı, iç girişimciliğin kalbidir (Kanter, 1984). Açık ve şeffaf bir şekilde yürütülen işletmede fikirlerin çapraz gübrelenmesine fırsat verilir. İletişim kanallarının açık olması örgütsel iletişimde merkezi bir değişkendir. İletişim kanallarına baktığımız zaman bilgi isteme, dinleme ve edinme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi örgüt içinde kolaylıkla el değiştire bildiği için, rutin ve olumsuz bilginin var olması ve ya yaygınlaşması mümkün değildir.

Organizasyonda iletişim resmi ve gayri resmi olabilmekte ve her ikisi iç girişimcilik için pozitif bir durumdur. Resmi iletişimin sürekliliği ve hızı gayri resmi olana göre daha kolaydır. Açık iletişim ise diğer bir iletişim şeklidir, paylaşılan bilgi ve paylaşılma şekli ile yenilikçilik için kritik bir faktördür (Antoncic ve Hisrich, 2001: 515). Bu açıdan baktığımız zaman iletişimin niteliği ve niceliği de iç girişimciliğe pozitif etkisi vardır.

1.7.1.2. Kontrol Mekanizması

Ortaya sunulan ürün ve hizmet kadar onun arka planındaki işleyişte önemlidir. Bu ürün ve hizmetlerin yapım şekli, süreci ve sonuç üzerinde kontrol mekanizmaları konumlandırılması gereklidir. Bundan dolayı, iç girişimcilik faaliyetlerini izleyen resmi kontrollerin olması girişimciliği pozitif olarak etkilemektedir (Antoncic ve Hisrich, 2000: 10) . Doğru şekilde belirlenmiş kontrol

sistemi organizasyonun amaç ve hedeflerinin karşılanmasını sağlar (Zahra, 1991: 264).

İç girişimcilik kontrol mekanizminde iki kontrol türü vardır, onlar stratejik ve finansal olarak ikiye ayrılmaktadır. Stratejik kontrol müşteri ihtiyaçları, tatmini, ürün bazlı yenilikler, kaydedilen ilerleme, kalite kontrol standartlarının sağlanması gibi performansların ölçümünü kapsamaktadır. Finansal kontrol ise organizasyonun gelir, gider, nakit akışı gibi prosedürleri izlemektedir. İç girişimcilerin başarısı genel olarak finansal kontrol mekanizması üzerinden hesaplanmaktadır. Hem stratejik hem de finansal kontrol sistemleri iç girişimcilik sürekliliğini etkilemektedir.

1.7.1.3. Çevresel Tarama

Çevrenin taranması, organizasyonun rekabet ettiği alan ve diğer firmalara ait ilgili verileri toplama, analiz etmek ve sonuca varmak için yorumlamak gibi faaliyetleri kapsamamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 516),. Çevre tarama pazardaki müşteri eğilimleri ve değişiklikleri ile ilgili verilerin toplanması ve ya başlatılan girişimlerin detaylarını analiz etmektedir (Zahra, 1991: 265). Sektördeki trendleri ve değişimlerin yanı sıra çevresel fırsatları ve tehditleri vurgulamaktadır. Yoğun bir şekilde çevresel taramanın iç girişimcilikle pozitif yönde ilişkili olacağı düşünülmektedir.

1.7.1.4. Yönetsel Destek

Yönetsel desteğin çalışanlara organizasyon tarafından sağlanmasının ana amacı, çalışanların yenilikçi kimlik kazanmasında rolüdür. Firma içindeki bireyleri eğitmek ve onlara güvenmek konusunda örgütsel destek önerilmiştir. Yeni girişimlerin desteklenmesi, zaman ayrılması, ödüllendirilme sistemi ve örgüt içi şeffaflığın korunması gibi özellikler yönetsel destek olarak iç girişimciliği organizasyon bünyesinde başlatmakta ve sürdürülebilirliğini oranını yükseltmektedir.

Bireyler hayal ettikleri ve hakkında düşündüklerinden oluşmaktadır, yönetsel destek sayesinde organizasyon içinde hedeflere odaklanmada büyük mesafe kat edilir.

1.7.1.5. Rekabetle İlişkili Değerler

Organizasyon içinde çalışanların davranışlarına yön veren örgütün kültürünü , felsefesini, biçimsel normlarını, değer ve inançlarını birleştirmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 10). Schein (1992) kavramı, örgüt üyeleri tarafından ortak anlaşılan ve kabul edilen biçimsel normlar, paylaşılan değerler, kaygılar ve ortak inançlar sistemi olarak tanımlamaktadır. Örgütün üyeleri bunları geçerli olarak kabul eder, takip eder ve gelen üyelere problem çözme, düşünce tarzı ve ya davranış biçimi olarak izlenecek bir örnek olarak öğretir.

Değerler, bireylerin sürekli olarak yeni fikirler, bilgiler ve çözümler üretmeleri için teşvik edildiği yenilikçi bir örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır (Wong , 2005: 108). Üst yönetim, organizasyonun sahip olduğu değerlerini ve felsefesini girişimci yapıya uygun şekle getirmelidir, bu zaman yönetimin hedefleri ile bireylerin hedefleri arasındaki uyum artar ve çalışanların örgüte bağlılık seviyesi artar. Böylece çalışanlar kendi benliklerini ortaya koymaya, yeni fikirler ve girişimlerde daha cesaretli olacaklardır.

1.7.1.6. İnsanla İlişkili Değerler

Ödüller, çalışanın işteki davranışını etkilemek için bir vasıta, özellikle de yönetimin doğrudan kontrolü dahilinde gerçekleştirilen ödüllendirme sistemi yüksek ikna edici bir aracı temsil etmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 204). Geleneksel ödül ve değerlendirme sistemleri kısa vadeli ve güvenli, öngörülebilir davranışları teşvik eder. Yeni girişim başlatma ve devam eden sürecin oluşturulmasında harcanan tüm enerji, çaba ve alınan risk için iç girişimcinin uygun bir şekilde ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu ödüller, belirlenmiş performans kriterleri üzerinden hesaplanmaktadır.

Çalışanların ödül sistemine duydukları ilgi ve güven düzeyi, katılım seviyelerini, katılımlarını, yeniliklerine bağlılıklarını ve iç girişimci faaliyetleri ile bağlantılı riskleri üstlenme isteklerini belirler. Dolayısıyla, zenginleştirilmiş performansa dayalı ödül sistemi, çalışanların yeni iş fırsatlarından yararlanarak yeni iş girişimlerini başlatma konusundaki taahhütlerini artırabilir (Hayton, 2005: 30).

İşletmeler girişimci kişilerin bünyelerinden çıkıp rakip firmaya dönüşmelerinin karşısını almak için, ödül sistemini adil bir şekilde kurmalıdırlar. Her ne kadar iç girişimciler içsel olarak motive olmuş olsalar da ve özgürlüklerine ve kurumsal kaynaklara (ortak bilgi, deneyim ve araçlar) erişmeyi arzusalar da, onlarda geribildirim, ödüller ve işletme tarafında tanınma istemektedirler.

1.7.2. Çevresel Faktörler

Çevresel faktör hem bireysel hem de kurum içinde girişimci faaliyetleri için belirleyici rol oynamaktadır (Covin ve Slevin, 1991: 14). İç girişimciliği açıklanırken ve geliştirilirken araştırmacılar iç değişkenlere ek olarak dış çevresel değişkenleri de dahil etmektedir (Zahra,1991: 264). İşletmelerin hayatta kalabilme ve başarma gibi hedeflerini dış çevrede olanlar ve olacaklar belirlemektedir. Günümüzde organizasyonlar çevrelerinden aldıkları girdileri daha sonra amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çeviren açık bir sistem olarak görülmektedir. Devamlılığın sağlanmasının en önemli etkeni çevreye uyum sağlamaktadır. Değişimler işletmeyi sürekli ayakta tutmayı, duyarlı olmayı ve her hangi bir şekilde tepki vermesi ile sonuçlanmaktadır.

Organizasyonların yenilik ve girişimleri başlatması çevresel faktörlere önceden ve sonradan tepkide bulunması ile gerçekleşmektedir. Dinamizm, teknolojik fırsatlar, rekabetçi dış çevre faktörleri iç girişimciliği ve yeniliyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Covin ve Slevin, 1991: 14). Çevresel dinamizm, teknolojik yenilikler, yeni ürün talebi ve işletmenin endüstriyel büyüme istekleri “çekici özellikler” olarak iç girişimcilik faaliyetlerinde boy göstermektedir. Elverişsiz değişim ve rekabetçi davranışlar “itici özellik” olarak kabul edilmektedir.

1.7.2.1. Çevresel Dinamizm

Dinamizm, algılanan dengesizliği ve organizasyonun bulunduğu pazarda devam eden değişiklikleri ifade eder. Artan dinamizm, pazarda fırsatlar yaratma eğilimini ortaya çıkardığından dolayı iç girişimcilik için elverişli ortam yaranmaktadır (Zahra,1991: 264),. Çevresel dinamizmin değişkenleri hızlı değişim

ve ya kriz durumu, yenilik stratejisi ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi etkilediği öngörülmektedir (Pawar ve Eastman, 1997: 96).

Çevresel dinamizm ürün değişim hızı, müşteri tercihinin değişen sıklığı ve operasyonel çevre olarak kabul edilmektedir (Milliken, 1987: 135). Zahra ve Covin'e (1995) göre çalkantılı ortamlarda işletmelerin çevresel değişime cevap verebilmek için ürün ve ya hizmeti sürekli yenilemeleri gerekir. Böylece, bu işletmeler dinamik ve yüksek teknolojik ortamlarda, iç girişimci bir duruş sergilemeye başlar ve işletme içerisinde girişimci bir duruş benimsenmeye çalışılır (Guth ve Ginsberg, 1990: 9). Daha dinamik ortamlar işletme tarafından da aynı şekilde yanıt alınmasını ister, bu zaman organizasyonlar daha yüksek dinamik yetenek seviyelerine ulaşması gerekmektedir.

İşletme ürün ve hizmeti yenileme çabasına girdiği kadar, kendi örgütsel kültürünü, değerlerini, yapılarını ve yönetimlerini de yeniden şekillendirme çabasına girerler çevresel dinamizmin etkisiyle. Bu zaman yenilikçiliğin bir nebze daha artmasına ve hızlı karar mekanizmasını çalışmasına olanak sağlanır. Organizasyonlar bulundukları pazarı dinamik olarak algıladıkça, bu süreçler artış gösterir iç girişimcilik desteklenir (Zahra,1993a: 321).

1.7.2.2. Teknolojik Fırsatlar

Teknolojik yenilikler dünyayı değiştirmenin doğrudan itici gücüdür. Her hangi bir işletme için, rekabet edebilirliği arttırmak için, gelecekteki teknolojilerin evrim sürecini tahmin etmeleri önemlidir. Pazarın büyümesinin, yeni pazar olanaklarının ortaya çıkmasının ve ya işletmeye değer katmanın temel belirleyicisi olmaktadır, teknolojik yenilikler. Teknoloji aslında organizasyonlarda karşımıza çıkan girdileri çıktılara dönüştüren çeşitli programlar, makine – teçhizat, modeller ve kavramlar gibi araçların toplamıdır.

Teknolojik fırsatların organizasyonda kullanılabileceği bilinir olması ve olmaması iç girişimcinin önünde engellerde yaratabilir veya tam aksi teşvik edebilir. Fırsatlar, pazarda yeni bir teknolojik ilerlemenin ortaya çıkması ile başlamaktadır (Zahra,1993a: 321). Teknolojik değişimleri işletmenin takip etmesi ve uygulaması tamamen organizasyonun gelişim oranıyla ilgilidir.

Teknolojik yenilikler sürekli devam ettiği için, sunulan fırsatların ömrü de kısa olmaktadır. Organizasyonlar pazarla uyum içinde olmaları için, sürekli teknolojik yenilikleri takip etmeli hatta teknolojik yeniliklerin önüne geçip yeni pazarların kurulmasında öncü olmalıdır. İşletmeler yeni teknolojik metotları benimsedikçe, fırsatlar algılandıkça iç girişimcilik faaliyetleri daha farklı bir boyuta ulaşacaktır. Girişimcilere olan güven sürekli tazelendiği için, onların yetki alanları artacak ve güvensizlik oranı düşmeye başlayacaktır.

1.7.2.3. Sektörel Büyüme

İşletmelerin ürün ve hizmetlerini sunduğu pazarın tamamını kapsayan sektör, büyümesi ve ya daralması iç girişimcilik faaliyetlerinin yönünü belirlemektedir. Her organizasyon sektöre ait mevcut verileri farklı biçimde algılamakta ve hareket etmektedir. Bu farklılığın ortaya çıkması tamamen işletmenin bakış açısı, özelliklerini, pozisyonları ile birebir ilgilidir.

Diğer taraftan, piyasanın büyümesi iç girişimci faaliyetlerin artmasına yol açan fırsatlar sunmaktadır. Buna göre, pazarın hızlı büyümesini iç girişimci faaliyetler ilişkilendirilmektedir (Hobson ve Morrison, 1983: 420).

1.7.2.4. Yeni Ürünlere Talep

Yeni ürün, hiç bir pazarda bulunmayan ve pazarda o zamana kadar gizli kalmış talebi harekete geçirmek amacıyla üretilir. Buluş anlamında yeni ürünler yüksek bilgi - teknoloji gerektirdiği gibi aynı zamanda dinamizmin yüksek olduğu pazarlarda boy göstermektedir. İşletme adına bunun gerçekleşmesi için ürün, teknoloji ve yönetim tekniklerinin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir.

Oluşan talep organizasyonun iş yapısını yeniden tanımlamasına ve yeni girişimler başlatmasını şartlandırmaktadır (Zahra, 1993: 321). Yeni girişimleri başlatmanın daha az maliyetli olanı örgüt içinde yetiştirilmiş çalışanlar, yani iç girişimciler tarafından beklenmektedir. Bu beklenti tamamen örgüt yöneticilerinin daha önceden çalışanlara yatırım yapması, şeffaf örgüt yapısı kurarak başlattığı organizasyonel stratejinin sonucudur.

İşletmenin hayatta kalması ve başarılı olması pazardaki mevcut konumu ve gelecekteki konumu ile ilgilidir, çevrenin yeni ürün talebine doğru yanıt veren organizasyonlar sürekliliği sağlamış olmaktadır.

1.7.2.5. Çevresel Değişimler

Çevresel değişimler pazardaki işletmelerin temel teknolojilerinin etkisini kaybetmesi, taleplerin düşmesi, sektörel değişiklikler, ürün ve hizmetlerin artık ömrünü doldurması ve ya yasal – yapısal değişiklikler gibi bir çok nedenlerle ifade edilmektedir (Antoncic, 2007: 315). Radikal bir şekilde gerçekleştirilen çevresel değişimler organizasyonun iç girişimcilik kültürünü ortaya çıkarabilmektedir, bu kültürü benimseyen işletmeler kriz yönetim stratejileri ile olumsuz koşulları fırsata çevirebilmektedirler.

Çevresel değişimler iç girişimciliğin kendini yenileme ve yenilikçilik faaliyetleri ile aşılmaktadır.

1.7.2.6. Yoğun Rekabet

İşletmelerin kendisini endüstriyel yapısı itibarı ile ilgili olarak çok olumlu bir şekilde konumlandırması ve rakiplerine kıyasla daha iyi stratejiler kullanması çok önemlidir. Bununla rakiplerine göre kısa veya uzun vadeli rekabet avantajları

yoğunluğu işletmeleri hem ürün bazında hem de süreç bazlı yenilik yapmaya sürüklemektedir. Araştırmalar yoğun rekabetin organizasyonun iç girişimcilik faaliyetlerini sıklaştırmaya neden olduğu ortaya koyulmuştur. Rekabetin şiddeti arttıkça işletmenin verdiği kararlar değişmektedir, yeni girişim başlatma, riskli yatırımlar hatta pazar dışına çıkması ile sonuçlanabilmektedir. Rekabet ve iç girişimcilik faaliyetleri karşılıklı etkileşim içindedir (Zahra,1993: 324).

1.8. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Organizasyonların yenilikçi ve girişimci eylemleri üretimin en başlangıcından yani yenilikçi fikir aşamasından başlamaması en büyük engel olarak iç girişimciliği

kısıtlamaktadır. İlgili aşamadan başlatılsa bile, yönetimin tutarsız davranışları ve sürekliliği olmayan isteği iç girişimcinin başarısız olmasına neden olmaktadır. İşletmeler yeni fikirlerin değerlendirilmediği, risklerden kaçındığı bir ortam yaratırlarsa çalışanlar proaktif davranışlar, yeni fikir üretmek ve risk almak gibi eylemleri gerçekleştirmemiş olurlar. Bu zaman pazar rekabetine ve dinamizmine dayanamayan organizasyon iflas etmektedir.

İç girişimciler gerek bilgi ve deneyimleri gerekse de motive olmaları ile diğer çalışanlardan fark edilmektedirler, onlar deney için fon yetersizliği, işletmenin yeniliği maliyetli görmesi ve ya değişime direnmesi gibi faktörler ile işten soğutma ve işten ayrılma gibi olumsuz hareketlere başvurmaktadırlar. Başarılı girişimcilerin ödüllendirilmemesi, yönetim desteğini hissetmemesi ve ya prosedürlerin gittikçe sertleştirilmesi gibi faktörler engelleri oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMLARI, TANIM VE ANLAMLARI, ÖRGÜTSEL YARATICILIK BOYUTLARI

2.1. YARATICILIK KAVRAMI

Organizasyonun yenilik becerisi, önemli bir rekabet avantajıdır (Dougherty, 1999: 176). Yeniliğin çatısı altında, diğer kavramların yanı sıra, burada yaratıcılık da yer almaktadır. Yaratıcılık kavramına ait bir çok tanım araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Farklı ekoller, disiplinler ve yaklaşımlara baktığımız zaman teorisyenler yaratıcılığı, bilinç dışında gerçekleşen bir süreç, zekanın bir yansıması, problem çözme kapasitesi, çağrışıma dayalı bir düşünme eylemi gibi farklı perspektiflerden bakmaktadır (MacKinnon, 1962: 484).

Yaratıcılık insan toplumunun temel yönlerinden biridir, ama aynı zamanda onu kavramak ve tanımlamakta zordur. Geleneksel olarak sanat, hayal gücü ve zeka ilişkilendirilmektedir. Araştırmacıların ortak payda da bulunduğu husus yaratıcılıkta “yeni bir şeyin ortaya konması”dır.

1950’lerde yaratıcılık ile ilgili araştırmalar içeriğin zengin ve etkili olması ile bundan sonra ki, çalışmalar içinde metodolojik temel oluşturmuştur.

Guilford’dan başlayarak yaratıcılık üç genel alana için de var olmaktadır: yaratıcı düşünürün bilişsel süreçleri; yaratıcı düşünürün kişiliği ve davranışsal unsurları ve yaratıcı çalışma ile etkileşime giren ve onu destekleyen geniş çevresel bağlam. Ona göre yaratıcılığın herkes de olduğu ve yaratıcı, yetenekli bireylerin “hepimizin sahip olduklarından daha fazlasına” sahip olduğunu savundu (Guilford, 1950: 454). Yaratıcı düşünce ile problem çözme arasında ilişkinin olduğunu, problemin çözülmesinin yeni bir fikri ve ya düşünceyi ortaya çıkardığı vurgulanmaktadır (Guilford, 1975: 113). Guilfordun Akıl Yapısı Modelinde yaratıcılık zihinsel operasyonla ilişkilendirilmektedir.

Kris’e (1952) göre, yaratıcılık bilinçsiz bir libidinal enerji çeşitliliğinden çok daha fazlasıdır, aynı zamanda ortaya çıkan probleme bilinçli bir farkındalığını ve çözüm elde etme arzusunu da içermektedir.

Thurstone (1952), yaratıcılık olarak nitelendirilebilecek herhangi bir şey için yeni, benzersiz olma kriterlerini yerine getirmesi ve en önemlisi bu alanda değerli

olarak görülmesi gerektiğini vurgulayarak bu yaratıcılık fikrini nadir bir özellik olarak bahsetmektedir.

Stein (1953), bu konu ile ilgili düşünceleri, sunulan fikrin yaratıcı olarak kabul edilmesi için toplumsal gruplar tarafından akla uygun, yararlı ve doyurucu olarak kabul edilmiş olması gerektiğini ileri sürer. Kişinin yaratıcılığını kendi kültürü üzerinden sergileye bildiği ve boşluklara dikkat çekmeye elverişli olabildiği doğrultusundadır.

Bartlett (1958) göre, “ana yoldan ayrılma, kalıpların dışına çıkma deneyime açık olma ve bir şeyin diğer bir şeye rehberlik etmesine onu yönlendirmesine izin verme” olarak yaratıcılığı tanımlamaktadır.

Crutchfield (1962) ve Wilson (1956)’a göre, yaratıcılığı konfor alanına karşıt bir kavram olarak belirtmektedir. Konformizm istenileni, bekleneni yapmak, çevre için sorun yaratmamak gibi kişinin etrafının baskısını hazmetmesi olarak algılanmaktadır (Crutchfield, 1962: 130). Çevrenin konformist baskılarına boyun eğmeyen ve yeni duruş getiren fikirler yaratıcılık olarak belirtilmektedir.

Mott (1973) göre, insan yeteneklerinin ortaya çıkması ve ya varolan yeteneklerin geliştirilmesi, icat etme ve keşfetme güdüsü yaratıcılığın bünyede bulunması ile gerçekleşmektedir. İnsanda yaratıcılık sürecinin dört aşamadan ibaret olduğu, bunlar: 1) hazırlık, 2) kuluçka, 3) ilham, 4) kontrol olarak geçmektedir (Mott, 1973: 201). 1)Hazırlık aşamasında tüm bilgiler ve veriler toplanır, cevaplar aranır, çeşitli sinama ve yanımlalarda bulunulur. 2) Kuluçka aşamasında düşünme, sindirme ve hazırlık aşamasında alınan sonuçlar birleştirilir. 3) İlham zihinde sorunun yanıtını bulmak gibi aniden gelir, tüm düşünce ve . 4) Kontrol ise ortaya çıkan çözümün incelenmesi ve test edilmesini içermektedir.

Berlyne (1960), Derenberg ve Bell (1960) kişinin çevresinin yaratıcı çabaları desteklemesi gerekmektedir. Çevrenin yaratıcılığa olan gereksinimi ve bunu teşvik edici ödüller sunabiliyorsa, kişilerde daha yüksek düzeyde yaratıcı etkinliklere yol açmaktadır.

Diğer bir taraf da Amabile (1983), çevrenin yaratıcılığı ve risk almayı kısıtladığını ileri sürmektedir. Ona göre önceden vaat edilen ödüllendirme yaratıcılığı negatif etkilediği, beklenmeyen başarı ödüllerinin yaratıcılığa olumlu ve ya olumsuz

etkisi olmadığı saptanmıştır. Böylelikle sadece ödül sistemi ile yaratıcılığın ilerlemesi mümkün olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Getzels ve Jackson (1962) göre yaratıcılık ile yüksek zeka arasındaki ilişki üzerinden yola çıkmaktadır, yaratıcı grupların standartların dışına çıktığına yüksek zeka grubunun standartlara göre başarı sağladığını ortaya koymuştur.

2.2. YARATICILIĞIN ÖNEMİ

Yaratıcılık, kuruluşların rekabet avantajlarını korumalarının yanı sıra rakiplerinin önünde kalma yeteneklerini artıran bir bileşendir. Yaratıcı organizasyonlar için çalışanlarının fikirleri ve onların algılama düzeyleri önemlidir.

Bir organizasyonun başarısı onun yeni bilgi yaratma ve daha sonra yenilikçilik yeteneğine bağlıdır. Bilgi, işletmenin en değerli kaynağıdır çünkü taklit edilmesi zor olan maddi olmayan varlıkları, rutinleri ve yaratıcı süreçleri içermektedir. Yaratıcılık bilgi ile yakından bağlıdır (Leonard, 1998: 120). Örgütlerde yaratıcılık, inovasyonu mümkün kılan yeni fikirlerin geliştirildiği süreçtir. Örgütsel yaratıcılığa dair güncel görüşler büyük oranda sonuçlara ve ya yaratıcı ürünlere odaklanmış görünmektedir. Yaratıcı ürün için hem yeni hem de orijinal olan ve işletme için potansiyel olarak kar getiren, pazarda yeni ivme kazandırması gibi sorumluluklar yüklenmiştir. Ürün ve ya hizmete yeni boyut kazandırılması, yaratıcı fikrin soyut varlıktan somut varlığa dönüştürülmesi tamamen örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgilidir. Bu nedenle, yaratıcılık önemli bir örgütsel yetenek (Amabile, 1998: 80), olası örgütsel etkinlik kaynağı olarak görülebilir (Ricky, 1993: 301)

Örgütler yaratıcılıkla, bir organizasyonun aynı anda birden fazla çalışan yapıya ve süreçlere ev sahipliği yapmaktan kaynaklanan hem yeni hem de faydalı fikirler üretme yeteneğini kazanmaktadır (Katarzyna, 2015: 73).

Yaratıcı bireyler yaratıcılığa izin veren örgüt yapısı içinde kendi yeteneklerini, projelerini ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme şansını bulmaktadır. Günümüzde yaratıcılık bir yetenek olarak algılanmaktadır, işletme yöneticileri tarafından. Ve onlarda bu yetenekleri barındıran kişiler üzerinden seçimlerini kullanmaktadır. Yaratıcı kişiler yenilikçi organizasyonu bir adım daha ileriye

götürmektedir. Aynı zamanda yaratıcı ortam mevcut çalışanlarında yaratıcılık becerilerini, yeteneklerini teşvik etmektedir.

Amabile(1988: 128) yaratıcılığın bileşen kuramında, kişilerde yaratıcılığı artıran özellikleri; kişilik özellikleri (meraklı, ilgili, enerjik, problem çözücü, dürüst), içsel motivasyon (içsel yönelimli, hevesli, inançlı, zevk alan, önem veren), özel bilişsel beceriler (belirli bir alanda özel yetenekli). Amabile göre bireylerin her insanın orta düzeyde yaratıcılığa sahip olduğu ve sosyal çevrenin yaratıcı davranışların hem düzeyini ve sıklığını etkileyeceğini savunmaktadır.

2.3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili ilk tanım 1990'lı yıllarda Woodman, Sawyer ve Griffin tarafından yapılan çalışmada belirtilmiştir. Araştırmacılar örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olan bireysel, grup ve organizasyon özellikleri belirlemiştir.

Yaratıcılık, yönetim araştırmalarında önemli bir konudur (Oldham, 2004: 58). Günümüzde hızla değişen teknolojiyle ve katılımcıların ürün yaşam döngülerinin kısaltmasıyla birlikte artan küresel rekabet, işletmeleri geçmiş senelerdeki bir zamandan daha başarısızlığa karşı daha savunmasız hale getirmiştir. İnsanların yaratıcılığı, bireysel kişilik de dahil olmak üzere çeşitli niteliklerden etkilenebilir (Amabile, 1988: 130), sosyal çevre ve çalışma ortamı buna bir örnektir (Amabile, 1996: 1160).

Örgütsel yaratıcılık, çalışanların bağımsız yaratıcılıklarının basit toplamı değildir. Bireylerin örgütsel ortamdaki grup üyeleri olarak, kolektif stratejileri ve hedefleriyle ilgili yaratıcılıklarının bir işlevidir (Ricky, 1993: 302). “Karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan birey tarafından değerli, kullanışlı, yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç oluşturulması” olarak tanımlanır (Woodman, 1995: 63). Örgütsel yaratıcılık, organizasyonda yapısal olarak gömülü bir fenomen olarak görülmektedir. Organizasyonlarda yaratıcı eylemin önemli bir yönü hem kabul edilebilirliği hem de değerlendirme, karar verme ve yeni fikirlerin gerçekleştirilmesi olabilir.

Kao (1989)'a göre örgütsel bağlamda yaratıcılık yaratıcı kişi, yaratıcı görev ve örgütsel bağlam (kültür) olarak işlevlerin toplamı olarak kabul edilebilir (Brennan ve Dooley, 2005: 1390).

Örgütsel yaratıcılık, çok işlevli organizasyon ekiplerinin, birlikte çalışan ve birbirilerini tamamlayan problem çözme ve yenilikçi projeler üretme konusunda yeni bakış açıları oluşturma becerilerini içeren çok disiplinli bir bakış açısı ile de ilişkilidir (Carnabuci ve Diószegi, 2015: 889).

Amabile göre örgütsel yaratıcılık sadece organizasyonlardaki genel yaratıcı firma stratejisinden ve kaynaklara erişimden kaynaklanmaz aynı zamanda bireysel çalışanlar tarafından gelir, tek başına veya birlikte işletmelerin çalışmalarını sürdürmektedirler (Staw, 2005: 371).

Herrman ve Felfe teşvik edici iklimin ve ilham verici bir kişisel ilişkilerin yaratıcı düşüncenin ortaya çıkması için önemli ön şartlar olduğunu belirtiyor (Herrmann, 2014: 211).

Elenurm (2012) örgütsel yaratıcılık çevredeki gelişim ve değişime organizasyon içinde yaratıcılığın uygulanması ile daha iyi bir şekilde uyum sağlamaktadır.

Brand (1998)'e göre, örgütsel yaratıcılığa sahip işletmeler her seviyeden çalışanlara önemli kararlar alma fırsatı veren yatay bir yapıya sahiptir. Bireylerin yaratıcı fikirleri için onları eleştirmeden ve cezalandırmadan risk almaya teşvik ederek ve destekleyerek organizasyonel yaratıcılığın temeli oluşturulabilir (Andriopoulos, 2001: 837). Yaratıcılık öğretilir ve çalışanların yaratıcı performanslarını artıran çeşitli eğitim programlarından yararlanabilir (Fairbank ve Williams, 2001: 71).

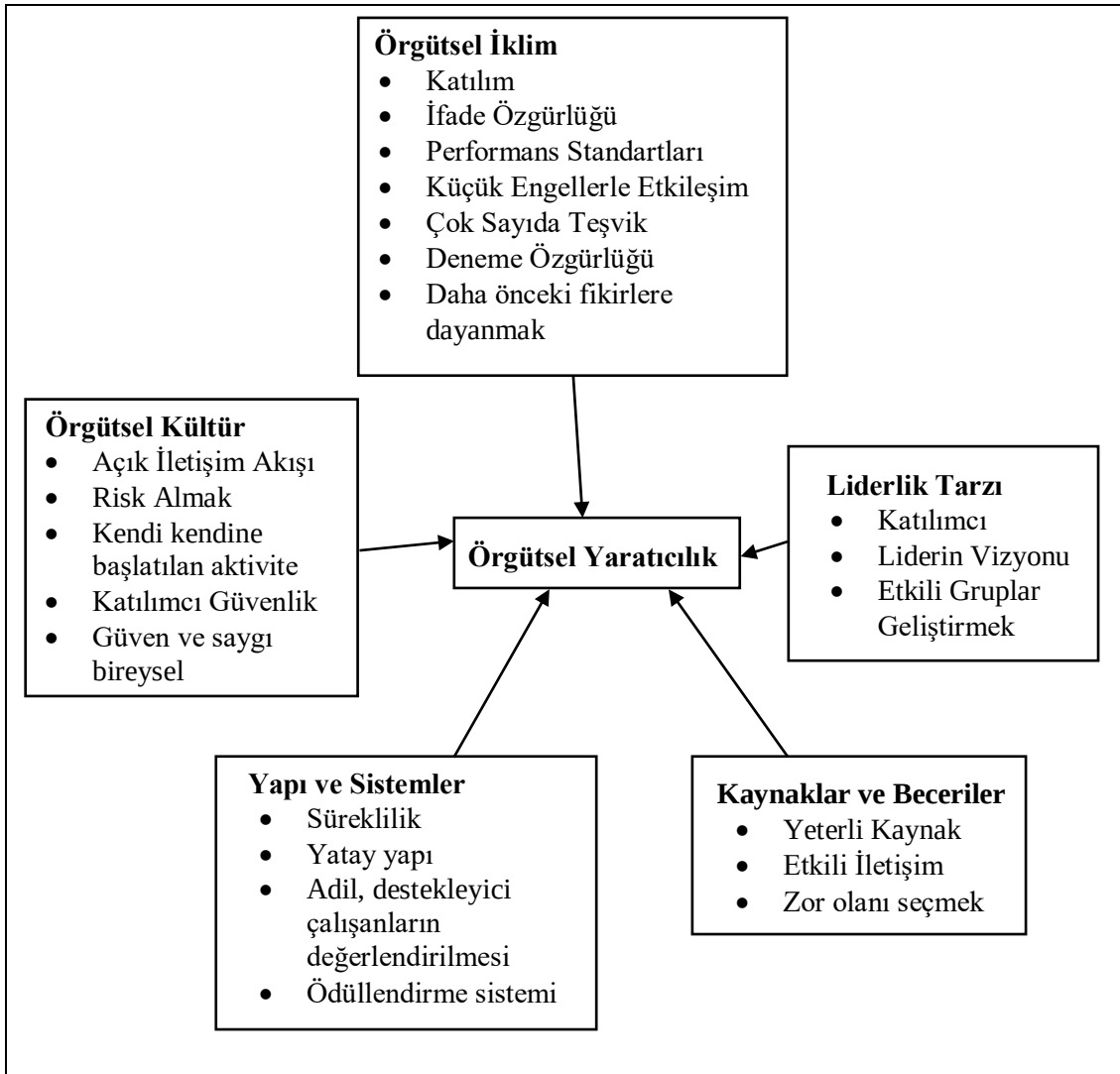
2.4. ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN BELİRLEYİCİLERİ

Örgütsel yaratıcılığı etki eden beş faktör vardır; örgüt iklimi, liderlik tarzı, örgüt kültürü, kaynaklar – beceriler ve örgütün yapısı – sistemleri. Amabile (1997) bireysel yaratıcılık ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi gösterirken, Woodman (1993) bireysel, takım ve yaratıcılığın örgütsel yönleri arasındaki ilişkiyi

göstermektedir. Temel örgütsel faktörleri gözden geçirerek örgütsel yaratıcılık kavramını keşfetmek için faydalı olabileceği savunulmaktadır.

Organizasyonların bilgi tabanlarının doğal akışını değiştirmesi ve farklı bir şekilde yol izlenilmesi, ortaya çıkan fikir ve çözümlerin hızlı bir şekilde test edilmesini sağlamak işletme yönetiminin yönetsel becerilerini sergilediği önemli bir görüş açısidir. Bireylerin tutum ve bakış açılarının desteklenmesi, onların içsel motivasyonu ve kariyer planlamasının temelini oluşturur. Uzun vadeli ve kısa vadeli direktiflerin örgütsel yapı tarafından desteklenmesi yaratıcılığı ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 4: Örgütsel Yaratıcılık Etki Edene Faktörler.



Kaynakça: Seyed A. K., 2013: 15.

2.4.1. Örgütsel İklim

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt kültürünün yerleşik normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtan ve bireylerin davranışlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen örgütün temel unsurları hakkında sahip olduğu paylaşılan algılar, duygular ve tutumlar olarak tanımlanır.

Örgüt iklimi çalışmaları, iklim araştırmalarını daha geniş bir örgütsel çalışma alanına dahil etmekle birlikte, memnuniyet ve örgütsel yapı gibi benzer konulardan ayırmaya odaklanarak 1970'lerin sonunda bir ivme kazanmıştır. Moran ve Volkwein'e (1992) göre, örgüt içi iklimin nasıl oluştuğunu anlamak önemli geldi, çünkü kavramın daha derin bir kavrayışını sağlayacağına ve daha fazla kavramsal ve metodolojik ilerlemeye yol açacağına inanılıyordu.

Katılım düzeyini, ifade özgürlüğünü, performans standartlarını, küçük engellerle etkileşimi, çok sayıda teşvik, deneme özgürlüğü ve daha önceki fikirler üzerine inşa etmeyi ölçerek örgüt iklimi ölçülebilmektedir.

Martin ve Martins (2001) örgütsel iklimi aşağıdaki boyutlar üzerinden belirlemektedir.

- Misyon ve hedefler (çalışanların algı ve memnuniyeti kuruluşun stratejik odağı, bölüm misyonu ve hedefleri)
- Teknoloji (destek sistemlerinde çalışan memnuniyeti)
- Görev sistemleri (iş faaliyetlerini etkileyen çeşitli faaliyetler ve eylemler)
- Yönetim süreçleri (çalışanların etkileyen yönetim fonksiyonları, iletişim, kontrol, planlama, koordinasyon ve karar alma gibi olumlu, olumsuz)
- Kişilerarası ve sosyal süreçler (ödül algıları, departman ve ya ekip içerisinde geçerli olan ilişkiler, saygı ve destek)
- Dış çevre (çalışanların kuruluşun hazırlık durumunu dış taleplerle başa çıkmasının algılanması)
- İstihdam eşitliği (adalet ve eşitlik)
- İş tatmini (çalışanların genel memnuniyeti)

- Önem faktörleri. (çalışanların neden şirkete geldiği ve şirkette kalma kararlarını etkileyecek)

Örgüt iklimi, resmi ve gayri resmi örgütsel öğelerin günlük davranışlarla algılanması ve çıkarılması ile ilgilidir. Örgütsel iklim ve kültür sıklıkla birbirinin yerine kullanılır, ancak her iki kavram da farklıdır. Örgüt iklimi ile kültür arasında ayırım yapmak önemlidir. Bir örgütün kültürü örgütün temellerini yansıtan değerler, inançlar, tarih ve geleneklerle ilgilidir. Kültür uzun süredir ayakta, derinden köklenmiş ve çoğu zaman değişimi yavaştır. Bununla birlikte, bir kuruluşun iklimi, kuruluşun günlük ortamında sergilenen, bu kuruluştaki kişilerin yaşadığı, anladığı ve yorumladığı tekrarlanan davranış kalıplarını ifade eder.

2.4.2. Örgütsel Kültür

Örgütlerde yaratıcılığı teşvik etmek için kilit, onu besleyen bir kültür oluşturulmasıdır. Olumlu bir örgüt kültürü, bir kuruluşun başarılı olması için şarttır. Örgüt kültürü, birey olarak düşünülmektedir (Johnson, 1990, 185).

Schein (1985) örgüt kültürünü “dışsal uyum ve içsel entegrasyon sorunları ile başa çıkmayı öğrendiği gibi, belirli bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen ya da geliştirilen temel varsayımlar düzeni” olarak tanımlanmaktadır. Ortaya konulan düşünce geçerli sayılabilecek olması için yeni katılanlara sorunlarla ilgili olarak algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin tarzı öğretilmesine gerek duyulmaktadır (Schein, 1985). Bu düşünce yapısının örgüt kültürünün doğru bir şeyler yapmanın bir yolu olarak kabul etmektedir ve bu kuruluşun yeni üyelere varsayımları aktarılması olarak devamlılığı sağlanmaktadır. Örgütsel değerler ve inançlar yoluyla oluşturulan bu yeni ve uyarlayıcı davranış, örgüt kültürünün temel varsayımlarını güçlendirmek için ritüel, mit ve sembollerle ilişkilendirilmektedir. Aynı zamanda kişisel iş tatmini sağlar, duygusal ve fiziksel refahı destekler ve başkaları tarafından olumlu algıların yanı sıra yüksek moral vermektedir.

2.4.3. Yapı ve Sistemler

Organizasyon içinde grup yaratıcılığına yönelik gelişme sağlanması için, Amabile (1998) bireyleri doğru projelerde eşleştirmeyi ve iş süreci etrafında özgürlük vermeyi savunuyor. Öte yandan, yöneticilerin yaratıcılığı öldürmenin ortak bir yolu homojen ekipleri bir araya getirilmesi konusunda uyarmaktadır. Ona göre farklı bakış açısına ve geçmişine sahip karşılıklı destekleyici bir grubun, bir ekibin yaratıcı fikirler ortaya koyması için bir ön şart olduğunu önermektedir. Ancak tek başına çeşitlilik yeterli değildir, bir ekibin bundan başka üç ortak özelliğe ihtiyacı vardır: bireyler ortak hedefler üzerindeki coşkuyu paylaşır; takım arkadaşlarının zor dönemlerde ve engellerde yardımcı olmak için istekli olmalı ve her çalışan takım arkadaşlarının sunduğu benzersiz bilgi ve bakış açısına açık olmalıdır.

Kao (1997), sermaye büyümesi ve yaratıcı özgürlüğün günümüzde birlikte istenen iki zorunluğu oluşmaktadır, bununla da insanları, yerleri ve kurumları birleştiren bağları gevşettiğini ve geçici bir kültürün ortaya çıkmasına neden olduğunu ileri sürmektedir (Kao, 1997: 11).

Yaratıcılığı teşvik etmek için, kişilerin zorlukların üstesinden gelebilecekleri bir işe ihtiyaçları vardır beceri aralıkları dışında çok fazla bir şey yapamayacakları bir şey değil, kesinlikle kendi beceri seviyelerini sergileyebilecekleri bir takım imkanlar. Bunu zorlamaları, germeleri gerektir. Bu zorluk seviyesi için çalışanın içsel motivasyonu çok önemlidir.

İnsanların birbiriyle rekabet etmek yerine sürekli olarak fikirlerini paylaştığı ve işlerinde birbirlerine yardım ettikleri işbirlikçi bir atmosfer gereklidir. Hangi ödül sistemleri var ise yaratıcı çalışmaları ödüllendirmeli ve tanımalıdır. Yaratıcılığın değerini bu şekilde tanımak, güçlü bir destek mesajı göndermektedir.

2.4.4. Kaynaklar ve Beceriler

Kaynak ve beceriler organizasyonun devamlılığının ve başarısının sağlanması için en temel araçtır. Bunlar, bir kuruluşun operasyonlarında kullanmak için edindiği insanları, sermayeyi, makineleri, ekipmanları, malzemeleri, patentleri ve telif haklarını içermektedir. Organizasyon için mevcut fikri varlıkların miktarı ve kalitesi

de önemlidir. Kaynaklar ve teknoloji, uygun yaratıcı davranışları geliştirerek veya engelleyerek insanların organizma içindeki duygu ve tutumlarını etkileyebilmektedir (Isaksen ve Lauer 2002: 77). Kaynakların eksikliği çoğu zaman çalışanlarda negatif etki ve yaratıcı düşüncenin önünde engeller oluşturmaktadır.

Amabile (1998), zamanın ve paranın ya öldürücü ya da yaratıcılığı teşvik edebilecek iki ana kaynak olduğu, bu nedenle yöneticilerin bu kaynakları büyük bir özenle yönetmesi gerekmektedir.

Organizasyonun hayatına devam etmesi için bireylerin işi verimli ve etkili bir şekilde yapabilmeleri ve buna bağlı olarak bir beceri, bilgi ve yetenek karışımına sahip olmaları gerekmektedir.

İşletmenin gerekli yeterlilik eşiğini yani kaynakların (finansal ve finansal olmayan) yaratıcılık üzerinde etkisinin dengeli bir nokta üzerinde belirlemesini, daha az kaynak kullanıldığında veya tam tersi bir durumda yaratıcılığın kısıtlanmasını söz konusu olması ihtimalini araştırmalıdır. Ve buna göre pozisyon ve strateji belirlenmelidir.

2.4.5. Liderlik Türü

Peter Cook'a (1998) göre 21. yüzyılın liderlerinin karşılaştığı temel zorluk, bireysel potansiyelden nasıl faydalanılacağı ve daha sonra kurumsal inovasyon ve mükemmellik yaratacak şekilde kaldıraç kullanımıdır. Yaratıcı organizasyonlar, rekabetçi kalmak istiyorlarsa yaratıcı yetenekleri ortaya çıkarmalı ve geliştirmelidir.

Liderler yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğretici, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında duyan ve sezen yaratıcı kişilerdir.

Nystrom ve diğerleri (2002) tarafından yapılan araştırmada, organik örgüt yapı içinde işbirlikçi ve demokratik liderlik özellikleriyle yaratıcılığın en üst düzeyde gerçekleştiği savunulmaktadır (Wilson, 2002: 228).

Yaratıcılığı destekleyen liderlik stilleri katılımcı, destekleyici, liderliğin yaratıcılık vizyonu ve etkili gruplar oluşturma yeteneğidir. Liderlerin üstlendiği görevlerden biri de, çalışanların özgürlüğünü ve sorumluluğunu dengeleyebilecek durumda olmalıdır (Amabile, 1998: 79) .

Çalışan odaklı liderlik türünde örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların beklentileri ve duygularına önem verilir, bireylerin duyguları ve beklentileri açısından ortak nokta bulunur (WU, 2006: 117). Vizyoner liderler ise çalışanların gelecekte olacak ve yapılacaklarla ilgili öngörü sahibi olmasını sağlamaktadır. Uzun vadeli hedeflere çalışanların motive olmasını ve anlamlı algılanmasına çalışırlar (McKee, 2002: 10). İlişki odaklı liderler iyi iletişim kurma becerileri ile örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesine çalışmaktadır.

Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi için lider ile çalışanlar arasında ilişkilerin olumlu yönde ilerlemesi gerekmektedir.

2.5. ÖRGÜTSEL YARATICILIK BOYUTLARI

Yaratıcılık farklı boyutlardan oluşan bilişsel ve davranışsal süreç olarak düşünülmektedir (Glynn, 2000: 278). Yaratıcılık entelektüel yönü ile fikirlerin oluşmasına, pratik yönü ise bu fikirlerin eyleme dökülmesini ifade etmektedir (Mainemelis ve Ronson, 2006: 93),.

Refik Balay örgütsel yaratıcılığı bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak toplam üç boyut üzerinden araştırmaktadır.

2.5.1. Bireysel Yaratıcılık

Donald MacKinnon başkanlığında, California Üniversitesi Kişilik Değerlendirme ve Araştırma Enstitüsü (IPAR) yaratıcı kişiliği yoğun bir şekilde inceledi. Bir araştırma çalışması ile enstitü yazarlarının, mimarların, bilim insanların ve son derece yaratıcı oldukları düşünülen matematikçilerin davranışlarını analiz ederek yaratıcı kişilik kavramını araştırdılar. Sonuçlar, yaratıcı kişilik çalışmasının birden fazla yüzeye sahip olduğunu ve üç kategoriye ayrılabilceğini gösterdi – kişilik ve motivasyon özellikleri, bilişsel yetenekler ve gelişimsel olaylar olmak üzere konumlandırılmıştır (Zilch, 2011: 26).

Bireysel yaratıcılık örgütsel yenilik, değişim ve rekabet için yapı taşları olarak kullanılabilir (Mumford ve Michael, 2000: 70). Birey her zaman yeni bir

organizasyon fikrinin kaynağı olarak kabul edilir (Gilad, 1984: 71). Ve kuruluşun yaratıcı ve yenilikçi potansiyelinin temel unsurudur (Amabile, 1988: 131).

McFadzean (2000: 15) yaratıcı kişilerin özelliklerini şu şekilde sonuçlandırmayı ve özetlemeyi başarmıştır:

- Bir hedef ve ya kazanma tutumuna ulaşma isteği
- Yüksek düzeyde motivasyon, özveri ve bağlılık
- Yüksek düzeyde bir özgüven, riskten kaçınma ve başarısızlığı kabul etme
- Farklı (ilgisiz) unsurlar veya varlıklar arasında bağ kurma yeteneği
- Başarısız projeler ve girişimlerle ilgili olumsuzlukların özümsemesi
- Mevcut paradigmaları değiştirme ve farklı perspektiflerde değerlendirme yeteneği
- Yeni veya farklı problemler, fırsatları kavramsallaştırma düşünce yapısı
- Tek fikirli bir vizyon veya yol haritası
- Sıkı çalışma ortamı ve rahat olmayı sağlayan bir çalışma tarzı
- Bireysel mi yoksa grup yaratıcılığının mı gerçekleşmesi gerektiğini belirleme becerisi

Bireysel yaratıcılığın örgütsel olarak başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için belli koşullar sağlanmalıdır. Bu şartlar örgüt tarafından bireylere sunulmalıdır, destekleyici iklim, liderin olumlu yaklaşımı, kontrol mekanizmalarını kolaylaştırmak ve kaynaklara serbestçe ulaşım ve kullanımı dahildir (Kwasniewska ve Necka, 2004: 191).

2.5.2. Yönetmel Yaratıcılık

Yaratıcılık ve yenilikten yoksun bir yönetim kalıplaşmış sistemlere, statükoya, kurallara ve azalarak tükenmeye mahkumdur. Yaratıcı özellik gösteren örgütlerin yöneticileri, ticari taleplere odaklanma ile birlikte sanatçı ruhlu bir liderlik tarzıyla yaratıcılığı teşvik etme arayışı içerisinde hareket etmektedirler.

Organizasyonda yaratıcı sürecin başlatılması ve sürekliliğinin sağlanması direk veya dolaylı bir şekilde yönetici kişi ve kişilerin direktifleri ile bağlıdır.

Yaratıcılık kullanılabildiği ölçüde bir anlam ifade etmektedir, nasıl kullanılması gerektiği ve ya ne zaman gerektiği bilir kişiler tarafından belirlenmelidir. Yöneticilerin yaratıcı olması ile birlikte bunu destekleyebilecek örgütsel altyapının varlığı önemli etkindir. Burada işletmenin finansal durumu, teknolojik altyapı ve en önemlisi çalışanların becerileri dahildir. Yaratıcılık sonradan farklı eğitimler ile minimum seviyede bireylere de kazandırılması mümkündür.

Yönetimsel başarı organizasyonda mevcut olmayan ve ya dağınık olan düzeni yeniden kurmak ve yaratıcılığı destekleyen, kar getiren bileşenleri belirleyip onlar üzerinden gelişme sağlamaktır. Örgüt içerisinde yöneticilerin yaratıcılığı ortaya çıkarması ve desteklemesi için gerekli unsurlar aşağıdaki gibidir (Barker, 2001: 30):

- Prosedür ve kuralların yaratıcı fikirlerin önüne geçmesini engellemelidir,
- Bireylerin kendilerini özgür bir şekilde ifade edebildikleri esnek çalışma ortamları sunmalıdır,
- Örgütü hiyerarşik yapıdan uzak tutmalıdır,
- Önyargılardan uzak bir şekilde her fikre karşı açık olmalı, yeniliklerden korkmamalıdır
- Hem kendisinin hem de çalışanların hata yapma korkularını gidermeli, risk alabileceklerini ifade etmelidir,
- Yaratıcı davranışlar için ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır,
- Finansal kaynaklara kolay ulaşımın sağlanması dahildir.

Örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu yönetici ve liderlerin sergiledikleri tutumların toplamıdır. Bir kişinin yönetici olmaksızın lider olabileceği ve bir lider olmaksızın da yönetici olabileceği açıktır (Yukl, 2002). Yöneticiler genellikle dış çevre etkileşim sonucunda örgütün rotasını belirlemektedir. Liderler ise tepkisel değil atılımcıdır, fikirleri biçimlendirmektedir.

2.5.3. Toplumsal Yaratıcılık

Sosyal ortamların, bireyin yaratıcılığına etkisi üzerine yapılan sosyal araştırmaların önemli bir kısmı incelendiği zaman kişinin çocukluğundan şuan bulunduğu zamana kadar geçen dış etkenler, okulu, arkadaş çevresi, kültürel geçmişi ve sosyo – ekonomik durumu gibi değişkenler yaratıcılıktaki bireysel farklılıkların potansiyel belirleyicileri olarak gösterilmektedir (Zenasni, 2003: 22).

Amabile(1996)'a göre\ iş yerindeki sosyal çevrenin, çalışanların yaratıcılığının seviyesini ve sıklığını etkileyebileceğini savunmaktadır. Bir diğer araştırmacılara göre bireylerin yaratıcılığı sosyal bağlamdan sağlam bir şekilde etkilenmektedir. Toplumsal çevreden gelen en güçlü ve en doğrudan etki bireyin motivasyonuna yönelik olandır (Amabile, 1997: 44). Toplumsal yapının yaratıcılık için bireylere kendisi olma özgürlüğünü, kendini ifade etme ve deneme başarma, yanılma şansını vermesi gerekmektedir. Uygun toplumsal koşullarda bireysel nitelik taşıyan yaratıcılık ortaya çıkmaktadır (Whatmore, 1999: 25). Organizasyonlarda yaratıcılık ve yenilikçiliğe kritik etkisi olan değerler, normlar ve inançlar çalışanların ve grupların davranışlarını nasıl etkilediklerine bağlı olarak yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik edebilir veya engelleyebilir.

2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜRE BAKIŞ

Düşünce ve fikirler yeniliği, faydalılığı, ihtiyacı karşıladığı zaman yaratıcı olduğu vurgulanmaktadır ve daha sonraki aşamada başarılı yeniliklere dönüşmektedir (Amabile, 1983: 360). Yenilikçi ve başarılı olmanın en önemli faktörü yaratıcı olmaktan geçtiği göz ardı edilmemelidir. Yaratıcılık ve yenilikten yoksun yönetim ve örgüt yapısı kurallara, statükoya ve mevcut şartlara boyun eğme eğilimi daha yüksektir. Teknolojik devrim ile birlikte özellikle işletme içinde stratejik pozisyonlarda yaratıcı ve yenilikçi kişilere ihtiyaç artmaktadır. Kişinin yaratıcı özelliğini ortaya çıkarması kişilik özelliklerinden proaktif olması ile sık bağlantılıdır. İşletme içinde

Antoncic (2018: 4) araştırmasında işletmenin büyüklüğünün iç girişimcilik olgusuna pozitif yönde etki edebileceği sonucuna varmaktadır. Yaratıcılık düzeyi yüksek olan yöneticiler sorunların üstesinden gelmeyi ve istenen sonuçları elde etmeyi başarmaktadır.

Heinonen, Hytti ve Stenholm (2011: 597) ve Gielnik, Frese, Graf ve Kampschulte (2012: 569) çalışmalarında yaratıcılık ile yeni ürün veya hizmetleri için fikir üretimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Ward (2004: 183) göre yaratıcı sorun çözmenin özellikle iş girişimleri için yeni, faydalı fikirler ve fırsatlar üretmek için önemli olduğunu belirtmektedir.

Kabukcu (2015: 1326) “Creativity Process in Innovation Oriented Entrepreneurship: The case of Vakko” araştırmasında yaratıcılık, ürünün ve sürecin özelliklerini ifade edebilecek yenilik için ana faktördür. Yaratıcılık sürecinin son adımı bir fikrin uygulanmasıdır. Girişimcinin odak noktası, inovasyonun ortaya çıkması için yaratıcı fikri gerçeğe dönüştürmektir. İnovasyon odaklı girişimcilik, değer yaratma ve yenilik ile sonuçlanmaktadır.

Zampetakis (2008: 718) yaratıcılık ve proaktifliğin girişimcilik niyeti üzerinde tamamen aracılık ettiğini göstermektedir. Yaratıcılık küçük işletmelerde, kaynak edinmenin önündeki engellerin üstesinden gelmenin bir yolu olarak ve ya daha düşük maliyetli çözümler üretme açısından faydalıdır.

Tena Patten (2016: 28) “Creative?”, “Entrepreneur?” – Understanding The Creative Industries Entrepreneur” isimli makalesinde yaratıcı kişilerin sergilediği girişimci davranışlarından öncede yaşamlarında etkili bir mantık sergilediklerini savunmaktadır. Yaratıcı olarak kendilerini ayrıcalıklı hissediyorlar ve onlar desteğin yeteri kadar olduğunu sezdiği zaman resmi sistemi red etmektedirler, alternatif yollar bulmaktadır. Onların düşünceleri “orada olanlara” cevap vermek değil, yaratıcı kalplerinde ve zihinlerinde “burada” olanı somutlaştırmaktır.

Puhakka (2011: 125) “Entrepreneurial Creativity as Discovery and Exploitation of Business Opportunities” isimli makalede yaratıcılığın kendini gerçekleştirme olduğunu ileri sürmektedir. Ve bu girişimcinin sosyal ortamına yakından bağlıdır. Girişimcinin yaratıcı ve özgün sonuçlar elde ettiğini, yeni iş fırsatlarının yaratılması yaratıcı bileşen içermektedir.

Fillis, I. (2010: 67) etkinlik ve verimlilik gibi merkezi örgütsel gereksinimlere yaratıcılıkta temel bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir, örgütsel yaratıcılık daha yüksek kalite ve müşteri memnuniyetine yol açmaktadır. İş ortamının niteliği değişiyor, daha proaktif ve yenilikçi iklim oluşuyor.

Naoum (2013: 358) girişimciliği ve yenilikçiliği bir yaratıcılık eylemi olarak tanımlama eğilimindedir. Girişimciliğin temel bileşeni yeniliktir. Yeni ürün ve hizmetler için yaratıcı fikirler üretilmelidir. Yapılan araştırmada yaratıcılık girişimcilik yönelimini istatistiki olarak arttırmaktadır. Yaratıcılık kabiliyeti yükseldikçe çalışanların girişimci niyeti yükselmektedir.

Akehurst (2009: 283), bireysel yeteneklere odaklanmak yerine, yöneticilerin örgüt içi yaratıcılık ve inovasyonu desteklemeleri gerektiğini ve sürdürülebilir olması için ilgilenilmesi gerektiğine inanmaktadır. Örgüt iklimi ve yapısının yönetim tarafından desteklenmesi ve özerklik verilmesi gibi faktörler çalışanların yaratıcılık algılarını desteklediğini bulmuştur.

Kaygın (2012: 100) Çalışanların iç girişimci yönünü geliştirmenin örgütün yöneticilerinin iç girişimcilik anlayışını benimseyerek bu anlayışı bir yönetim felsefesi haline getirmeli olduğunu ileri sürmektedir. Felsefenin sürdürülebilir olması için yenilik ve yaratıcılık desteklenmeli olduğunu belirtmektedir.

Onay ve Çavuşoğlu (2010: 58) en önemli faktörün yenilik boyutu olduğu, denenmemiş teknikleri kullanmak, yenilikte ilk olmak ve yenilik için kaynak yaratılması gibi faaliyetlerin iç girişimciliği daha çok ortaya çıkmaktadır. Etki eden örgütsel değişken faktörleri arasında örgütsel ve yönetsel destek önem arz etmektedir. Çalışanların projelerde karar ve sorumluluk hakkı, deneme ve yanılma gibi desteklenme faaliyetler teşvik edildiği zaman iç girişimcilik daha çok ortaya çıkmaktadır.

Mulyana (2016: 176) girişimcilik oryantasyonun inovasyon yeteneklerini arttırmada önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Yönetimin, girişimcilik odaklı haketlenmeleri desteklemesi gerektiğini belirtmiştir. Karar vermede özerklik, işletmeleri rekabet konusunda daha agresif ve proaktif hale getirmektedir. Özerklik, inovasyon yeteneklerini geliştirmek ve yenilik (ürün, pazar, süreç) yapma cesaretini hızlandırmaktadır.

Çetin (2011: 80) işletme yapısında öz yeterlilik algısının yüksek olması “yaratıcı fikirlerin üretilmesi”, “yaratıcı iş davranışları” ve sonuç “yaratıcı fikirlerin uygulanması” yenilikçi davranışlarda saptanmaktadır. Yaratıcı fikirlerin üretilmesinin bireysel özellikler ve yeteneklere bağlı olduğu ama bu fikirlerin uygulanması örgüt yapısı, stratejisi, örgüt iklimi ve yönetsel yaratıcılıkla ilgilidir.

Büte (2008: 54) iç girişimci kişilerin ortaya çıkmasında sürekliliğin sağlanmasında yönetsel desteğin etkisi yüksek tespit edilmiştir.

Hecker (2017: 387) yöneticilerin yenilikçi ve yaratıcı iklimi koruma, projeleri geliştirme ve yaratıcı örgüt yapısının korunmasında merkezi bir rol oynamaktadır.

Elif T. “Kurumlarda İnovasyona Yön Vermek İçin Girişimcilik” makalede örgütsel politika ve dinamiklerde güven ve tecrübe sahibi olmak, insanları yönetmek, teknik veya pratik zorlukları başarılı bir şekilde aşmak çok önemlidir. İç girişimcilerin her biri inovasyon sürecine farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır, ancak başarı kazanılması için üst yönetimin kurumsal desteği ve tanınması gerekmektedir.

Gürsoy (2016: 158) yaratıcı yöneticilerin iş gücünün yeni teknolojide kullanılmasını, yeni ürün geliştirilmesi veya yeni niş pazarların bulunmasını desteklemeyi ve motive etmeyi bilmektedir bu zaman büyüme ve rekabetçilik sürdürülebilir olmaktadır.

Örgüt de yaratıcı iklimin destekleyici, ödüllendirici ve ya yaratıcılığa kaynak sağlaması çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışını arttırmaktadır. Yaratıcılık iklimi, örgütün çalışanlarının ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşmaktadır. Lin ve Liu (2012) yaratıcı iklimi, çalışma ortamını yaratıcı olarak algılayan çalışanların daha yüksek bir iş motivasyonu elde ettiğini ve bunun da organizasyonel inovasyonu olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki anlamlarlar ışığında, aşağıdaki hipotezleri oluşturmak olasıdır:

Hipotez 1. Yaratıcılık ikliminin yenilik ve kendini yenileme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Yaratıcı yönetimin işletme içinde çalışanların girişimci niyetini olumlu yönde etkilediği ve yeni, yararlı fikirler ve projeler geliştirmek ve bunları gerçekleştirmek için risklerin alınması, fırsatları ve istekliliğini ortaya koyması arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Hipotez 2. Yaratıcılık desteğinin risk üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Yeni ve yaratıcı ürün, hizmet ve ya fikirleri üretmek için yönetim desteği, bir organizasyon içinde girişimci ruhu uyandırmak için esastır (Kuratko; 1989). Yönetim desteği çalışanların yenilikçi çabalarda bulunmaya teşvik edecek, kurumun sistemleri ve süreçleri içindeki faaliyetlerini kolaylaştırmaya, tanıtmaya ve kurumsallaştırmaya istekli olduğunu göstermektedir. Bu kurumsallaştırılmış destek mekanizmaları, ayrı – ayrı öneri, tekliflerin ve çabaların resmileştirilmesine ve koordinasyonuna katkıda bulunabilir. Yenilik yapılması sürecinde problem çözme, uyuşmazlıkların çözümü için yaratıcı yönetici destek kişilerin başarılı olmasını sağlaması beklenmektedir.

Hipotez 3. Yaratıcılık desteğinin yenilik ve kendini yenileme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Scott G. İsaksen (2011) yaratıcı iklimin çalışanların risk alma becerisini pozitif yönde etkilediği tespit etmiştir. Oscar L. (2013) çalışanların risk algıladığı risklerin yaratıcılık ve yenilik yüzdesini artırdığına dair deneysel kanıtlar sunmaktadır.

Hipotez 4. Yaratıcılık ikliminin risk üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerin yaşamına devam etmesi için rekabet içinde bulunduğu rakiplerine karşı kendine özgü sağladığı üstünlükleri vardır. Rakiplerinden ileride olmanın ilk şartı, sürekli yenilikçi tutum sergilemektir. Orta ve uzun dönemli yatırım olarak benimsenmektedir yenilikçi tutum büyük organizasyonlar tarafından, yaratıcı olmak ise küçük ve orta ölçekli işletmeler için kısıtlı finansman kaynaklarından dolayı başarılı olmanın tek anahtarıdır. Yaratıcılık yenilikle yakından bağlıdır.

İşletmelerde iç girişimci davranışı oluşturulması, stratejik rekabet açısından bakıldığında örgüt içi ve dışı yenilemeyi, büyümenin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütde yenilemin başlatılması yöneticilerin yaratıcı kapasitesi ile ölçülmektedir. Yaratıcı kişiler normalin dışı, çözüm odaklı formüller sunmaktadır. Yaratıcı bünye somut varlıklar ortaya koyduğu zaman yenilik ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu süreci işletme içinde gerçekleştirmesi iç girişimcilik olarak belirtilmektedir.

İşletmenin çalışanlarının ve yeni katılacak kişiler için yaratıcı ve iç girişimci ortamının sürdürülebilir olması önemlidir. İşletme de, mevcut yaratıcı iş gücü korunması ve geliştirilmesi uzun dönemli yatırım olarak düşünülmektedir.

3.2. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırma Azerbaycan'da bulunan işletmelerde çalışanlar ve yöneticilerle üzerinde yapılmıştır. Bakü ili içerisinde bulunan farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler evren olarak belirlenmiştir. Evrenin tamamına ulaşmanın zaman ve maliyet açısından kullanışlı olmamasında dolayı evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem olarak Bakü genelinde bulunan farklı firmalar kullanılmaktadır. Bu işletmelere dağıtılan 250 tane anketten 235 tanesine geri dönüş

sağlanmıştır, bunlardan 15 tanesi eksik doldurulma gibi nedenlerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Katılım sayısı bir kısıt olarak alınırken, araştırma sonuçları ancak uygulanan örnekleme temsil yeteneğine sahiptir.

Araştırmada verilerin toplanmasında anket formundan yararlanılmıştır. Soru formu 4 bölümden oluşmakta olup; birinci bölüm demografik ve katılımcıların iş hayatına ilişkin genel bilgileri içermektedir, ikinci bölüm iç girişimcilik boyutları ve üçüncü bölüm yönetsel yaratıcılık sorularıdır. İkinci ve üçüncü bölümler likert tipinde sorgulanmıştır ve katılım derecesi ölçülmektedir.

İç girişimcilik ölçeği, İbrahimoglu ve Ugurlu (2013) tarafından Antoncic ve Hisrich (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin türkçe uyarlaması kullanılmıştır. İbrahimoglu ve Ugurlu araştırmasında kullandığı iç girişimcilik ölçeğinde yer alan ifadelerden 5 tanesi yenilik, 4 tanesi kendini yenileme, 5 tanesi risk, 3 tanesi proaktiflik, 6 tanesi özerklik ve 3 tanesi rekabetçi girişkenlik boyutunu ölçmektedir. Araştırmamızda kullandığımız boyutlar ve sorular; 4 tanesi yenilik, 4 tanesi risk, 3 tanesi kendini yenileme, 3 tanesi proaktiflik ve 2 tanesi özerklik boyutlarının sorularından ibaretdir. 4 boyut ele alınmıştır; yenilik, yenileme, risk alma, proaktiflik ve özerklik. Yenilik 4 soru, risk alma 4 soru, kendini yenileme 4 soru, proaktiflik 3 soru ve özerklik 3 sorudan ibaretdir.

Yönetsel yaratıcılık ölçeği; Balay (2010) tarafından örgütsel yaratıcılığın boyutu olan yönetsel yaratıcılık düzeyi ölçülmektedir. Yönetsel yaratıcılık ölçeği Balay tarafından geliştirilmiştir, 11 sorudan oluşmaktadır.

3.2.1. Verilerin Geçerlilik Analizi

Veri toplanması amacıyla geliştirilmiş ölçeklerdeki yargıların, soruların kendi aralarında tutarlı olup olmadıkları güvenirlilik analizi ile test edilmiştir. Güvenirlilik analizi, iç girişimcilik ve yönetsel yaratıcılık ölçekleri için ayrı-ayrı yapılmıştır. Ölçülmesi planlanan değerlerin açıklayıcı bağlantıya sahip olup olmadığını, soruların bir – biriyle ne ölçüde ilişkisi olduğunu ve hangi soruların güvenirliliğinin daha yüksek olduğunun tespiti için güvenirlilik testi kullanılmaktadır.

Güvenilirlik analizinde aynı koşullarda, aynı girdilerle yapılan farklı ölçümlerde aynı sonuçların alınması gerekmektedir. Güvenirliliği test edilmesinde Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Cronbach Alfa katsayısı metodudur. Soruların uyum derecesi 0 ile 1 arasında değerler alabilir. 1'e yaklaştıkça içsel uyumun yüksek kanaatine varılmaktadır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği: $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ güvenirliliği düşük, $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha \leq 0.100$ ölçek yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 3:Faktörlerin Geçerlilik Analizi

Faktör Adı	1	2	3	4
<u>Yenilik / Kendini Yenileme</u>				
Yenileme 1	0, 830			
Yenileme 3	0, 774			
Yenileme 2	0, 758			
Yenilik 3	0, 707			
Yenileme 4	0, 686			
Yenilik 4	0, 631			
Yenilik 1	0, 624			
<u>Risk</u>				
Risk 4		0, 823		
Özerklik 2		0, 780		
Risk 2		0, 759		
Risk 3		0, 695		
Risk 1		0, 640		
<u>Yaratıcılık İklimi</u>				
Yaratıcılık 8			0, 856	
Yaratıcılık 10			0, 803	
Yaratıcılık 6			0, 771	
Yaratıcılık 7			0, 695	
Yaratıcılık 9			0, 684	
<u>Yaratıcılığı Destekleme</u>				
Yaratıcılık 3				0, 838
Yaratıcılık 1				0, 748
Yaratıcılık 2				0, 734
Yaratıcılık 4				0, 648

3.2.2. Verilerin Güvenirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikleri

KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) and Bartlett's Testi elde edilen örneklem yeterliliği ölçütü olarak kullanılmaktadır. KMO değerleri 0,90 ise mükemmel, 0,80 ise çok iyi, 0, 70 ise iyi, 0, 60 ise orta, 0, 50 ise zayıf, 0, 50'nin altı kabul edilmemektedir, yeterliliğin oluşturması için.

Tablo 4: İç Girişimcilik KMO ve Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1436.638
	df		55
	Sig.		.000

İç girişimcilik ölçeği 0, 05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ($p=0,000<0,05$) ve 0, 872 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Yönetmel Yaratıcılık Boyutu KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			.884
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1256.368
	df		45
	Sig.		.000

Yönetmel yaratıcılık ölçeği 0, 05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ($p=0,000<0,05$) ve 0, 884 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış, literatür de kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler ; İç Girişimcilik Ölçeği ve Yönetmel Yaratıcılık ölçeği. İç girişimcilik ölçeği İbrahimoglu ve Uğurlu tarafından araştırmada kullanılan, Antoncic ve Hisrich tarafından geliştirilen ölçeğin türkçe uyarlaması alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerden 5 tanesi yenilik, 4 tanesi kendini yenileme, 5 tanesi risk,

3 tanesi proaktiflik, 6 tanesi özerklik ve 3 tanesi rekabetçi girişkenlik boyutunu ölçmektedir. Araştırmamızda kullandığımız iç girişimcilik ölçeği 4 tanesi yenilik, 4 tanesi risk, 3 tanesi kendini yenileme, 3 tanesi proaktiflik ve 2 tanesi özerklik boyutlarının sorularından ibarettir. Geçerlilik ve güvenirlik analizinden sonra iç girişimcilik 2 boyut üzerinde ele alındı, bunlar ; yenilik ve kendini yenileme ve risk. Yenilik ve kendini yenileme boyutu, yenilik soruları sırasıyla 1,3,4 olmuştur, yenileme soruları ise sırasıyla 1,2,3,4 olmuştur. Risk boyutu, risk soruları sırasıyla 1,2,3,4 ve proaktiflik 2 olmuştur. İç girişimcilik cronbach alfa değeri 0.897 alınmıştır.

Yönetmel Yaraticılık ölçeği Balay araştırmasında örgütsel yaratıcılığın boyutu olarak geliştirilmiştir. Yönetmel yaratıcılık ölçeği toplam 11 sorudan oluşmaktadır. Araştırmamızda yönetmel yaratıcılık ölçeği geçerlilik ve güvenirlik analizinden sonra 2 boyut üzerinden ele alınmıştır. Geçerlilik ve güvenirliği değerine göre sırasıyla 8,10,6,7,9,3,1,2,4 sorular ele alınmıştır. İlk 5 soru yaratıcılık iklimi boyutunu, diğer sorular yaratıcılığı destekleme boyutunu oluşturmaktadır. Yönetmel yaratıcılık Cronbach Alfa değeri 0.903 olarak belirlenmiştir.

3.3. ÖRNEKLEM ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılanların 121'i kadın, 114ü erkektir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 128'nin evli, 107'nin bekar olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6: Ankete Katılanların Demografik Bulguları.

	Frekans	Yüzdesi (%)
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	121	51.5
Erkek	114	48.5
<u>Medeni Durum</u>		
Evli	128	54.5
Bekar	107	45.5
<u>Yaşları</u>		
20-29	75	31.9
30-39	85	36.2
40-49	46	19.6

50-59	22	9.4
60 ve üzeri	7	3.0
<u>Eğitim Durumu</u>		
Lise	1	.4
Ön Lisans	9	3.8
Lisans	130	55.3
Yüksek Lisans	75	31.9
Doktora	20	8.5
<u>Kurumda Çalışma Süreleri</u>		
5 yıl ve daha az	100	42.6
6-10yıl	94	40.0
11-15yıl	38	16.2
16-20yıl	3	1.3
<u>Meslekteki Çalışma Süreleri</u>		
5yıl ve daha az	78	33.2
6-10yıl	45	18.3
11-15yıl	72	31.5
16-20yıl	36	15.3
21yıl ve üzeri	4	1.7
<u>Katılımcıların Gelir Durumu</u>		
300-399	28	11.9
400-499	55	23.4
500-599	37	15.7
600-699	28	11.9
700 ve üzeri	87	37.0
<u>Görev Ünvanı</u>		
Yönetim	25	10.6
Muhasebe Departmanı	17	7.2
İnsan Kaynakları	40	17.0
Halkla İlişkiler	35	14.9
Satış Departmanı	45	19.1
Araştırma ve Geliştirme Departmanı	34	14.5
Operasyon	22	9.4
Pazarlama	17	7.2

Yaşlarına göre dağılım incelendiğinde ise % 36.2 çoğunluğu ile 30-39 yaş aralığında yer alan çalışanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 55.3'ü, lisans mezunudur. Çalışanların %42.6'ı işletmeye son 5 yıl içinde katılmıştır. Katılımcıların mesleki tecrübesine bakıldığı zaman %55.2'i mesleğine son 5 yıl içinde başlamıştır. Çalışanların %23.4'ü 400 – 499 Azn maaş almaktadır. Katılımcıların görev yaptıkları birim ve görev tanımlamaları istenmiştir, daha sonra gruplar haline getirilmiştir. En büyük kısım %19.1'i satış departmanı çalışanlarından oluşmaktadır.

Korelasyon iki ya da daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkinin olup olmadığını şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan bir istatiki analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. Eksi yönde ise ters ilişki, pozitif yönde ise aynı yönde ilişki olduğunu ifade edilir. Katsayısı yorumu ise; $r = 0,00-0,25$ ise çok zayıf, $0,26 - 0,49$ ise zayıf, $0,50 - 0,69$ orta, $0,70 - 0,89$ yüksek, $0,90 - 0,100$ çok yüksektir.

3.4. ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ VE BULGULAR

Tablo 7: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Cronbach Alfa Katsayıları

Değişken Adı	Ortalama	Standart Sapma	Yenilik Yenileme	Risk	Yaratıcı İklimi	Yaratıcılığı Destekleme
Yenilik ve Kendini Yenileme	4.0748	.49704	(.878)			
Risk	3.8128	.51707	.583*	(.837)		
Yaratıcılık İklimi	4.0179	.45763	.685*	.571*	(.903)	
Yaratıcılığı Destekleme	4.0543	.49353	.710*	.500*	.668*	(.897)

*. Korelasyon Katsayıları $p < 0.01$ önem düzeyindedir. Parantez içinde cronbach alfa değerleri gösterilmiştir.

Tablo: 7' de iç girişimciliğin yenilik ve kendini yenileme, risk alt boyutlarına ait değişkenler ve yönetsel yaratıcılığın yaratıcılık iklimi, yaratıcılığı destekleme değişkenler arasındaki tanımlayıcı istatistikleri, korelasyon ve cronbach alfa katsayıları gösterilmiştir. Tabloda yer alan değerlere göre yaratıcılık iklimi ile yenilik ve kendini yenileme arasında ($r = .685$; $p < 0.01$) orta ve olumlu bir ilişki, yaratıcılık iklimi ile risk arasında ($r = .571$; $p < 0.01$) orta ve olumlu bir ilişki olduğu

görülmektedir, yönetsel yaratıcılığın diğer boyutu yaratıcılığı destekleme boyutu ile yenilik ve kendini yenileme arasında ($r = .710$; $p < 0,01$) yüksek ve olumlu bir ilişki olduğu, yaratıcılığı destekleme boyutu ile risk arasında ($r = .500$; $p < 0.01$) orta olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda, parantez içinde ölçeklerin ele alınan boyutların Cronbach Alpha Coefficient değerleri; İç girişimciliğin alt boyutlar yenilik ve kendini yenileme puanı (.878) yüksek derecede güvenilir, risk boyutu puanı (.837) yüksek derece güvenilir. Yönetsel yaratıcılığın alt boyutlarından yaratıcılık iklimi puanı (.903) yüksek derecede güvenilir, yaratıcılığı destekleme puanı (.897) yüksek derecede güvenilir.

Regresyon analizinde bir bağımlı değişken ile bir ve ya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Analiz zamanı bağımlı değişkenin değeri, bağımsız bir ve birden fazla değişkenler kullanılarak oluşturulan bir model yardımıyla tahmin edilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 8: İç girişimcilik Alt Boyutlarından Yenilik ve Kendini Yenileme Üzerinde Yönetsel Yaratıcılığı Etkisi, Regresyon Analizi Bulguları.

	Model I			Model II		
Değişken Adı	Sabit	Beta standartize edilmiş	R ²	Sabit	Beta standartize edilmiş	R ²
Yaratıcılığı Destekleme	1.175	.710*	.504* (237.003)	.554	.456*	
Yaratıcı İklim					.380*	.584* (163.005)
$\Delta R^2 : .080$ $\Delta F : 44.628$						

* $P < .01$ önem düzeyinde anlamlıdır

Yukarıdaki tablo 8’de girişimcilik boyutlarından yenilik ve kendini yenileme yönetsel yaratıcılık arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçları göstermektedir. Yönetsel yaratıcılığın iç girişimcilik boyutlarından yenilik ve kendini yenileme üzerine etkisini gösteren analiz sonucunda; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve yönetsel yaratıcılığın alt boyutlarının iç girişimciliğin alt boyutu yenilik ve kendini yenileme $p < .01$ olarak alınmaktadır. $R^2 = .584$; $F(554) = .163.005$, $p < .01$.

Bulunan sonuçlar incelendiğinde, yönetsel yaratıcılığın alt boyutlarından yaratıcılığı destekleme ($\beta = .456$, $p < .01$) ve yaratıcı iklimin ($\beta = .380$, $p < .01$) iç girişimciliğin alt boyutu yenilik ve yenileme üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9: İç girişimcilik Alt Boyutlarından Risk Üzerinde Yönetmel Yaratıcılığın Etkisi, Regresyon Analizi Bulguları.

	Model I			Model II		
Değişken Adı	Sabit	Beta standartize edilmiş	R ²	Sabit	Beta standartize edilmiş	R ²
Yaratıcılığı Destekleme	1.220	.571*	.326* (112.826)	.961	.429*	
Yaratıcı İklim					.213*	.351* (62.841)
$\Delta R^2 : .25$ $\Delta F : 8.989$						

P<.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tablo 9’da regresyon analizinde yönetsel yaratıcılık bağımsız değişken, iç girişimcilik bağımlı değişken olarak alınmıştır. Yönetmel yaratıcılığın iç girişimcilik boyutlarından risk üzerine etkisini gösteren analiz sonucunda; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve yönetsel yaratıcılığın alt boyutlarının iç girişimciliğın alt boyutu riski $p < .01$ alınmaktadır. $R^2 = .351$; $F(.961) = .62.841$, $p < .01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde, yönetsel yaratıcılığın alt boyutlarından yaratıcılığı destekleme ($\beta = .429$, $p < .01$) ve yaratıcı iklimin ($\beta = .213$, $p < .01$) iç girişimciliğın alt boyutu risk üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Küresel dünya statik değildir, dinamik ve her zaman günün koşullarına göre değişmektedir. Küresel pazarlarda işletmelerin tutunması ve yeni pazarların geliştirilmesi için sürekli yenilik yapılmasını mutlak kılmaktadır. İşletmelerin yaratıcılık ve yenilikten fayda elde etmesi onların örgütsel ortamındaki dinamiklerden kaynaklanmaktadır. Başarılı bir örgütsel değişim ve gelişme büyük ölçüde yaratıcılık ve yeniliğin uygulama seviyesinden belirlenir ve etkilenir.

Yaratıcılık ve girişimciliğin ortak özelliklerine bakıldığında zaman yenilik ve yeni değer ortaya koyma gibi endişeleri fark edilmektedir. Girişimcilik yenilik, yeni iş fikirleri ve en önemlisi finansal açıdan getirisi olan yaratıcı fikirleri gerçekleştiren süreçtir. İşletme içinde girişimciliğin ortaya çıkması kişilerin becerilerinden kaynaklandığı kadar işletmenin örgütsel yapısı, yönetim tarzı ve vizyonu ile ilgilidir. İşletme içinde çalışanlar tarafından öne sürülen yaratıcı ve yenilikçi teklif - projeler onları iç girişimci olarak tanımamıza sebebiyet vermektedir. Bu kişiler bağımsız girişimcilerden farklı olarak kendi düşüncelerini gerçekleştirmesi için geniş bir yatırımcı kitleden değil işletme içinde yöneticilerden desteklenmeyi beklemektedir. Yöneticilerin tutumları tamamen işletmenin yapısı ile bağlantılıdır çünkü yapıcı, yenilikçi, yaratıcı ve kendini geliştiren örgüt ikliminde çalışanlar kendi düşüncelerini paylaştığı zaman yönetimden gelecek geri dönüşü tahmin edilebilmektedir. Uzlaşmacı ve problem çözücü olmak yaratıcı ve yenilikçi süreçte en önemli etkidir. Çünkü yaratıcılık ve yenilik kendiliğinde risk barındırmaktadır, bu riskin etkisinin en aza indirilmesi ve bundan sonraki girişimler için zarar verici etkinliğini kaybetmesi için taraflardan karar verici olan zihinsel ve mental olarak yaratıcı olmalıdır. Karar verici olanın yaratıcı olması örgütün iklimine ve yapısına büyük etki etmektedir. Çalışanların yaratıcı örgüt iklimini koruması yönetimin sıkı desteği ile sağlanmaktadır. Bir noktada iç girişimcilerin işletmede sayının artması, yaratıcı iklimden daha fazla yaratıcılığın örgüt kültürü olarak devam etmesi ile sonuçlanabilmektedir.

Yönetimsel yaratıcılık yöneticilerin hem mevcut statükoyu geliştirmesi çalışanlar için yaratıcılığın daha cazip duruma getirilmesinden aynı zamanda bazı durumlarda mevcut statükoyu görmezden gelip yaratıcı çözümler sunmasından

ibaretdir. Yaratıcı fikirler bazı işletmelerde riskli olarak belirtilmektedir. İşletmenin yenilik yapması yani mevcut ürün ve ya hizmeti geliştirmesi daha az riskli olduğu varsayılmaktadır.

Azerbaycan bulunan işletmelerin yönetsel yaratıcılığın iç girişimcilik üzerinde etkisi saptanması adına “ Örgütsel Yaratıcılığın İç Girişimcilik Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana bulgusu işyerinde yönetici kişilerin çalışanlar ve aynı zamanda kendileri üzerinde yaratıcı, yenilikçi sürecin başlatılmasının ve sürekliliğinin sağlanmasının iç girişimci faaliyetleri tetiklediğidir.

Örgüt içinde yaratıcılığın çıkış noktasına baktığımız zaman iş yerinde belirli bir deneyim kazanmış, yönetici pozisyonunda bulunan kişiler tarafından yaratıcılığın özendirilmesi ve yönetilmesinin önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Yaratıcı çalışanlar ve yöneticilerden oluşan olan örgüt yapısı içinde fikirlerin, düşüncelerin kapsama alanı genişlediği, bunların daha çok iç girişimcilik sürecini başlattığı söylenebilir. İç girişimcilik işletme içinde süreç olarak belirlemektedir, süreci başlatan kişiler iç girişimci adlandırılmaktadır. İç girişimci kişilerin örgüt içinde iç girişimci faaliyetlerde bulunması ve istemesi örgütün yaşam süresini uzatmaktadır. Yöneticilerin bu tarzda olumlu, ister başarılı isterse de başarısız hareketlenmeleri desteklemesi yaratıcı yöneticilerin çalışma tarzını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın sonucunda kişi ve kurumların yaratıcı ve yenilikçi olmak istemesi ile bunun başarılması arasında önemli bir ayrıntı dikkati çekmektedir. Yaratıcılık gibi soyut hareketlenmeler daha uzun süre ve yoğun çalışma gerektirdiği, bu sürecin başlangıç noktasının yönetici kişiler olduğu aynı zamanda buna ayak uyduran çalışan kadrosunun sürekli hazırlanması gerektiği göz önünde bulundurulmaktadır. Yaratıcılığın örgütün belirli bir dönemde güncel tuttuğu konu değil, uzun bir sürece yayılmış düşünce tarzı olduğu örgüt içinde anlatılması gerekmektedir. Yaratıcılığı başlatma isteğinin her bir kuruluştaki olduğu, ama uygulamada çok az örgüt yapısının bunu başarılı bir şekilde sürdürdüğünü belirtilmesi gerekmektedir. İç girişimcilik süreciyle yaratıcılığın aynı noktada bulunduğu, yaratıcı yöneticiler ile yenilikçi, risk alan, proaktif çalışanların karşılıklı etkileşimi başarılı iç girişimcilik sürecini başlatacaktır.

Bu çalışma, Azerbaycan'daki farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde örgütsel yaratıcılık boyutlarından yönetsel yaratıcılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, yönetsel yaratıcılığın iç girişimcilik üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varıldı.

Gelecekte, iç girişimcilik üzerine araştırma yapacak araştırmacılar daha büyük örneklem kullanarak benzer model ve başka modeller oluşturarak test etmek suretiyle benzer ya da farklı sonuçlara varılabilir. Böylelikle literatüre katkı sağlayabilirler.

KAYNAKÇA

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. ve Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), 732-755.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context* (Boulder, CO, Westview Press).

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.

Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management decision*, 39(10), 834-841.

Antoncic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, 11(01), 1-23.

Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21.

Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.

Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.

Auer Antoncic, J. ve Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.

Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of management Review*, 33(2), 328-340.

Baron, R. A. ve Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.

Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic management journal*, 20(5), 421-444.

Bowen, D. D. ve Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of management review*, 11(2), 393-407.

Bratnicka, K. (2015). Creativity and effectiveness in organizations. A new approach to an old question¹. *Management*, 19(1), 33-45.

Brennan, A. ve Dooley, L. (2005). Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation. *Technovation*, 25(12), 1388-1399.

Brown, C. ve Thornton, M. (2013). How Entrepreneurship Theory Created Economics. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 16(4).

Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.

Burgelman, R. A. (1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54.

Burgelman, R.A. (1983a). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science* 29(12):1349–1364.

Carland, J. ve Carland, J. (2007). 'Intrapreneurship: A Requisite For Success'. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 83-93.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. ve Carland, J. A. C. (2007). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. In *Entrepreneurship* (pp. 73-81). Springer, Berlin, Heidelberg.

Carnabuci, G. ve Diószegi, B. (2015). Social networks, cognitive style, and innovative performance: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*, 58(3), 881-905.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.

Crutchfield, R. S. (1962). Conformity and creative thinking. In *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, 1958, University of Colorado, CO, US; This paper was presented at the aforementioned symposium.. Atherton Press.

Dana, L. P. (Ed.). (2011). *World encyclopedia of entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

Deci, E. L., Connell, J. P. ve Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.

Desouza, K. C. (2011). Intrapreneurship: managing ideas within your organization. University of Toronto Press.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. Strategic management journal, 18(9), 677-695.

DiPietro, W. R. ve Anoruo, E. (2006). Creativity, innovation, and export performance. Journal of Policy Modeling, 28(2), 133-139.

Drucker, P. (2012). Yönetim, İlker Gülfidan (Çev.), Optimist Yayınları.

Dunlap-Hinkler, D., Kotabe, M. ve Mudambi, R. (2010). A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry. Strategic Entrepreneurship Journal, 4(2), 106-127.

Fairbank, J. F. ve Williams, S. D. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. Creativity and innovation management, 10(2), 68-74.

Fast, N. D. ve Pratt, S. E. (1981). Individual entrepreneurship and the large corporation. Frontiers of entrepreneurship research, 443, 450.

Floyd, S. W. ve Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. Academy of management review, 25(1), 154-177.

Ford, C. M. ve Gioia, D. A. (Eds.). (1995). Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices. Sage Publications.

Fry, F. L. (1993). Entrepreneurship: a planning approach. West Group.

Gartner, W. B., (1989). "Who Is An entrepreneur?" Is The Wrong Question, Entrepreneurship Theory and Practice, 13 (4), s.47.

Gilad, B. (1984). Entrepreneurship: The issue of creativity in the marketplace. Journal of Creative Behavior, 18(3), 151-161.

Gilad, B. (1984). Entrepreneurship: The issue of creativity in the market place. The Journal of creative behavior.

Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. Journal of Organizational Excellence, 21(2), 55-65.

Guilford, J. P. (1950). Fundamental statistics in psychology and education.

Guilford, J. P. (1975). Varieties of creative giftedness, their measurement and development. Gifted Child Quarterly, 19(2), 107-121.

Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: A multi-concept perspective. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, 296-303.

Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. Strategic management journal, 5-15.

Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of management review, 9(2), 193-206.

Hart, M. M., Stevenson, H. H. ve Dial, J. (1995). Entrepreneurship: a definition revisited. Frontiers of entrepreneurship research, 15(3), 54-63.

Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. Human resource management review, 15(1), 21-41.

Hébert, R. F. ve Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small business economics*, 1(1), 39-49.

Heinonen, J. ve Korvela, K. (2003). How about measuring intrapreneurship. *Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration*.

Heller, T. (1999). Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: Imagining and managing the innovation project/host organization interface. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 25-31.

Herrmann, D. ve Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.

Hisrich, R. D. (1986). Entrepreneurship and intrapreneurship: Methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area. *Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital*, 71-104.

Hisrich, R.D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American psychologist*, 45(2), 209.

Hisrich, R. D. ve Brush, C. (1986). Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small business management*, 24, 1.

Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (1985). *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Richard D. Irvin Inc, 11.

Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E. ve Kochhar, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 145-168.

Hobson, E. L. ve Morrison, R. M. (1983). How do corporate start-up ventures fare. *Frontiers of entrepreneurship research*, 390-410.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. ve Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of business venturing*, 24(3), 236-247.

Hyatt, M., MacRae, N. D. ve Nesbitt, H. W. (1982). Chemical treatment of chrysotile asbestos in laboratory solutions. *Environment International*, 7(3), 215-220.

Isaksen, S. G. ve Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and innovation management*, 11(1), 74-86.

İbrahimoglu N. ve Uğurlu Ö. (2013). KOBİ'lerde iç girişimcilik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sektörel Bir Araştırma. 103-126.

Johnson, G. (1990). Managing strategic change; the role of symbolic action. *British Journal of Management*, 1(4), 183-200.

Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. Simon and Schuster.

Kao, J. J. (1997). The art & discipline of business creativity. *Strategy & Leadership*, 25(4), 6-11.

Karpova, E., Marcketti, S. B. ve Barker, J. (2011). The efficacy of teaching creativity: Assessment of student creative thinking before and after exercises. *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(1), 52-66.

Kazanjian, R. K., Drazin, R. ve Glynn, M. A. (2000). Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisis in large-scale projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 273-298.

Kihlstrom, R.E., Laffont, J.-J.: (1979) A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *J Political Econ* 87, 719–748

Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing*, 12(3), 213-225.

Kunkel, Scott W. Ed.0 (1998) *Journal of Enterprising Culture*, vol. 6, no 1. 1-23.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V. ve Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.

Kwaśniewska, J. ve Nęcka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. *Creativity and innovation management*, 13(3), 187-196.

Landström, Hans (2004), “Pioneers in entrepreneurship research”, in: *Crossroads of entrepreneurship*, ed. by Guido Corbetta, Morton Huse, and Davide Ravasi, Springer, pp. 13–31.

Leonard, D. ve Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.

Lubart, T. ve Zenasni, F. (2010). A new look at creative giftedness. *Gifted and Talented International*, 25(1), 53-57.

Luchsinger, V. ve Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10.

Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and innovation. *The psychology of entrepreneurship*, 237.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.

MacKinnon, D. W. (1962). The nature and nurture of creative talent. *American psychologist*, 17(7), 484.

Macrae, N. (1976). The coming entrepreneurial revolution: A survey. *The Economist*, 25(1976), 41-46.

Manimala, M. J., Jose, P. D. ve Thomas, K. R. (2006). Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: Insights from public sector. *Vikalpa*, 31(1), 49-50.

McClelland, David C., *The Achieving Society* (1961). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

McKinney, G. ve McKinney, M. (1989). Forget the corporate umbrella-entrepreneurs shine in the rain. *MIT Sloan Management Review*, 30(4), 77.

Menzel, H. C. (2007). The design of a simulation game to create awareness of an intrapreneurship-supportive culture in industrial R&D. *Eindhoven University of Technology*, Eindhoven.

Miller, D. ve Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.

Molina, C. ve Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.

Morris, M. H., Webb, J. W. ve Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.

Moss, R. ve Simon, K. (1991). When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s. 318.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.

Mumford, M. D., Hester, K. S. ve Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-16). Academic Press.

Naisbitt, J. (1988). *Re-inventing the Corporation*. Random House Value Pub. 70-95

Nystrom, P. C., Ramamurthy, K. ve Wilson, A. L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of engineering and technology management*, 19(3-4), 221-247.

Pawar, B. S. ve Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.

Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Pinchot III, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research management*, 30(2), 14-19.

Pinchot III, G. ve Pellman, R. (1999) *Intrapreneuring in Action; A Handbook for Business Innovation*, Berret-Koehler Publishers Inc, San Francisco, CA.

Pitt, L. F., Ewing, M. T., ve Berthon, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial marketing management*, 31(8), 639-644.

Pramodita Sharma ve James J. Chrisman (1999) *Toward a Resconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*

Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.

Say, J. B. (1816). *Catechism of political economy, or, Familiar conversations on the manner in which wealth is produced, distributed, and consumed in society* (No. 1). Sherwood, Neely, and Jones.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3, 490-502.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Schollhammer, H. (1981). The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies. *Frontiers of entrepreneurship research*, 451-456.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 209, 223.

Seshadri, D. V. R. ve Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17-30.

Shalley, C. E., Zhou, J. ve Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.

Shamir, B. ve Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.

Shrader, R. C. ve Simon, M. (1997). Corporate versus independent new ventures: Resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 47-66.

Sledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *Management Trends in Theory and Practice*. University of Zilina & Institute of Management.

Smith, a. (1846). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*.

Stevenson, H. (1990). A paradigm of entrepreneurship. *Strategic management journal*, 11, 17-27.

Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship*(Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School.

Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R. ve Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.

Van Gelderen, M.W. ve Jansen, P.G.W. (2006). Autonomy As A Startup Motive. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 13(1), 23-32.

Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies*. University Of Illinois At Urbana-Champaign's Academy For Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference In Entrepreneurship.

Veysel, A. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.

Volery, T. ve Schaper, M. (2007). *Entrepreneurship and Small Business: A Pacific Rim Perspective*.

Whatmore, S. 1999: *Human Geographies: Rethink- İng The ‘Human’ İn Human Geography*. In Massey, D., Allen, J. And Sarre, P., Editors, *Human Geography Today*, Cambridge: Polity Press, 22–39.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.

Williamson, B. (2001). Creativity, the corporate curriculum and the future: a case study. *Futures*, 33(6), 541-555.

Woodman, R. W. (1995). Managing creativity. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations*, 60–64.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of orgnizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Wooldridge, B. ve Floyd, S. W. (1999) Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability in Entrepreneurship Thoery and Practice. January. Sayfa 123-143

Yukl, G. A., ve Yukl, G. (2002). Leadership in organizations.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.

Zahra, S. A., ve Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 469-492.

Zahra, S. A., Jennings, D. F., ve Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(2), 45-65.

Zahra, S. A., Nielsen, A. P., ve Bogner, W. C. (1999a). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 169–189.

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340.

Zahra, S. A. (1993a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(4), 5-21.

Zahra , S.A; (1991), “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, 6 (4), ss. 259-285.

Zhou, J., ve George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütölmekte olan “Örgütsel Yaratıcılığın İç Girişimciliğın Üzerine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Yanıtlarınız yalnızca bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak ve tümüyle gizli tutulacaktır. İfadelere ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz çalışmanın sağlığı ve amacına ulaşması açısından önem taşımaktadır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Murad Kazımlı

Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Yüksek Lisans Öğrencisi



1. Cinsiyetiniz? a. () Kadın b. () Erkek						
2. Yaşınız? a. () 20-29 b. () 30-39 c. () 40-49 d. () 50-59 e. () 60 ve üzeri						
3. Medeni Haliniz? a. () Evli b. () Bekar						
4. Eğitim Durumunuz? a. () Lise b. () Ön Lisans c. () Lisans d. () Yüksek Lisans e. () Doktora f. (Diğer)....						
5. Kurumdaki Çalışma Süreniz? a. () 5 yıl ve daha az b. () 6-10 yıl c. () 11- 15 yıl d. () 16-20 yıl e. () 21 yıl ve üzeri						
6. Meslekteki Çalışma Süreniz? a. () 5 yıl ve daha az b. () 6-10 yıl c. () 11- 15 yıl d. () 16-20 yıl e. () 21 yıl ve üzeri						
7. Gelir Durumunuz? a. () 200Azın'den daha az b.() 200-299 c.() 300-399 d. () 400-499 e.()500-599 f.()600 ve üzeri						
8. Görev Ünvanınız?.....						
	I. Aşağıdaki ifadeler işletmenizin son beş yıldaki iç girişimcilik davranışını ve yönetsel yaratıcılık uygulamalarını ölçmeyi amaçlamaktadır, lütfen her bir ifadeyi yandaki ölçeği dikkate alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşletmemizde yeni hizmet, teknoloji ve teknikleri geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır.					
2	İşletmemizde geliştirilen yeni hizmet/proje/ürün sayısında bir artış vardır.					
3	İşletmemizde yeni hizmet/ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.					
4	İşletmemizde mevcut ürün/hizmet ve süreçlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.					
5	İşletmemizin misyonu ve mevcut fikirleri (iş konsepti) zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir.					
6	İşletmemizde faaliyet gösterilecek alanlar zaman zaman yeniden belirlenmektedir.					
7	İşletmemizde yenilik çabalarını ve faaliyetlerini arttırmak için işletme birim ve bölümleri yeniden organize edilmektedir.					
8	İşletmemizde yenilik ve yaratıcılığı arttırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır.					
9	Üst yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için çevreye uygun cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır					
10	Üst yönetim, yüksek riskli ve yüksek getirisi olan proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir					
11	Bu işletmenin büyüme politikası genellikle kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir.					
12	Üst yönetim yüksek getirisi olan bir fırsatı değerlendirmede çok hızlı hareket etmektedir.					
13	Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken yeni teknoloji, teknik ve yöntemleri kullanmada hep ilk olmaktadır.					
14	Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir.					
15	Bu işletme oldukça yoğun ve girişken bir rekabet eğilimindedir.					
16	Bu işletmede yeni bir ürün ya da hizmete yönelik tanıtım/pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar alma serbestliği tanınmaktadır.					
17	Bu işletmede mevcut ürün/hizmet ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestisi tanınmaktadır.					
18	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler					

19	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım					
20	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
21	Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider					
22	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					
23	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder					
24	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
25	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler					
26	Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
27	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
28	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					

Hörmətli iştirakçı,

Bu anket forması Dokuz Eylöl Universiteti Sosial Elmlər İnstitutunun nəzdində aparılan “Yaradıcı idarəetmənin daxili sahibkarlıq üzərinə təsirində karyera planlamasının rolu” başlıqlı Magistr üzrə Buraxılış İşinin icrası hissəsini təşkil edir. Cavablarınız sadəcə elmi tədqiqat çərçivəsində istifadə ediləcək və tamamilə məxfi saxlanılacaqdır ki, iştirakçıların öz adlarını yazmaları tələb edilmir. İfadələrlə bağlı fikirləriniz buraxılış işinin düzgünlüyü və məqsədi üçün əhəmiyyət kəsb edir. Göstərdiyiniz kömək üçün öz dərin minnətdarlığımı bildirirəm.

Hörmətlə,

Murad Kazımlı,
Dokuz Eylöl Universiteti
Sosial Elmlər İnstitutu
Magistranı



1. Cinsiniz?						
a) () qadın b) () kişi						
2. Yaşınız?						
a) () 20-29 b) () 30-39 c) () 40-49 d) () 50-59 e) () 60 və yuxarı						
3. Ailə vəziyyətiniz?						
a) () evli b) () subay						
4. Təhsil səviyyəniz?						
a) () Orta b) () subbakalavr c) () bakalavr d) () Magistr e) () doktorantura f) () digər						
5. Müəssisədə neçə müddətdir işləyirsiniz?						
a) () 5 il və daha az b) () 6-10 il c) () 11-15 il d) () 16-20 il e) () 21 il və yuxarı						
6. İxtisasınız üzrə iş təcrübəniz?						
a) () 5 il və daha az b) () 6-10 il c) () 11-15 il d) () 16-20 il e) () 21 il və yuxarı						
7. Gəliriniz?						
a) () 300-dən daha az b) () 300-399 c) () 400-499 d) () 500-599 e) () 600-699						
e) () 700 və yuxarı						
8. Vəzifəniz?						
No	Aşağıdakı ifadələr müəssisənizin son beş il ərzində daxili sahibkarlıq davranışını və yaradıcı idarəetmə tətbiqlərini qiymətləndirmək üçün təyin edilmişdir. Xahiş olunur ki, hər bir ifadəni yandakı göstəriciləri nəzərə alaraq qiymətləndirsin.	Qəti olaraq razı deyiləm	Razı deyiləm	Hec bir fikrim yoxdur	Razıyam	Qəti olaraq razıyam
1	Müəssisəmizdə yeni xidmət, texnologiya və metodları təkmilləşdirmək üçün ayrılan vəsaitlərin həcmi artmaqdadır.					
2	Müəssisəmizdə yaradılan yeni xidmətlərin / layihələrin / məhsulun sayında artım vardır.					
3	Müəssisəmizdə yeni xidmət / məhsulun təkmilləşdirməsinə və texnologiyə yeniliklərin tətbiqinə verilən önəm getdikcə artmaqdadır.					
4	Müəssisəmizdə mövcud məhsul / xidmət və proseslərdə əhəmiyyətli dəyişikliklər reallaşdırılmışdır.					
5	Müəssisəmizin missiyası və mövcud fikirləri (iş konsepsiyası) vaxtaşırı nəzərdən keçirilir və yenidən təyin edilir.					
6	Müəssisəmizdə fəaliyyət göstəriləcək sahələr vaxtaşırı olaraq yenidən müəyyən edilir.					
7	Müəssisəmizdə innovativ təşəbbüsləri və fəaliyyətləri artırmaq üçün müəssisənin bölmə və şöbələri yenidən təşkil edilir.					
8	Müəssisəmizdə yenilik və yaradıcılığı artırmaq üçün çevik təşkilatı strukturlar yaradılmışdır.					
9	Rəhbərlik, müəyyən edilən hədəflərə çatmaq üçün mühümə uyğun olan cəsur və iri miqyaslı addımlar atır.					
10	Rəhbərlik, yüksək riskli və yüksək gəlirli layihə və işləri başlatmağa meyillidir.					
11	Bu müəssisə inkişaf siyasətini əsasən öz imkanları hesabına həyata keçirir.					
12	Rəhbərlik, yüksək gəlir gətirəcək bir imkanı dəyərləndirərkən çox sürətlə hərəkət edir.					
13	Bu müəssisə rəqibləri ilə mübarizə apararkən yeni texnologiya, metod və texnikaların istifadəsində daima lider olmuşdur.					
	Bu müəssisə rəqibləri ilə mübarizə apararkən rəqiblərindən əvvəl davranma qabiliyyətinə malikdir.					
	Bu müəssisə olduqca aktiv və təşəbbüskar rəqabətə meyillidir.					
	Bu müəssisədə yeni bir məhsul ya da xidmətlə bağlı					



	təqdimat / marketing strategiyalarında digər işçilərin qərar qəbul etmələri üçün onlara sərbəstlik verilir.						
17	Bu müəssisədə mövcud olan məhsul / xidmət və qiymətlərə dair edilən dəyişikliklərdə digər işçilərə də qərarların qəbul edilməsində iştirak etmək sərbəstliyi verilmişdir.						
18	Rəhbərlər yeni fikirlərin meydana gəlməsi və icrası üçün ehtiyac yarandıqda qaydaları yumşaldır.						
19	İşimi təkmilləşdirməyə yönəlmiş yeni bir fikir / tətbiqlərim olduqda bunlarla bağlı rəhbərlərlə rahat şəkildə fikir mübadiləsi aparıram.						
20	Rəhbərlik, yeni bir fikir / planlar təklif etdikdə onları nəzərə alır və təkmilləşdirmə yollarını axtarır.						
21	Rəhbərlik, işçilərin qeyri-adi ixtira və ya planlarını gördükdən sonra dərhal onları mükafatlandırır.						
22	Rəhbərlik, işçilərin sərbəst şəkildə düşüncələri və hərəkət etmələri üçün onlara lazımı şərait yaratmışdır.						
23	Rəhbərlik, işçilərini səhv etməkdən qorxmamalarını və risk etmələrini dəstəkləyir.						
24	Rəhbərlik, edilən xəta və səhvləri öyrənmək üçün bir vasitə olaraq görür və dəyərləndirir.						
25	Rəhbərlik, fərqli düşüncə və davranışları təşviq edən demokratik liderliyə mənsubdurlar.						
26	Böyük uğurlar qazanan işçiləri ilə qururlanan bir rəhbərliyimiz vardır.						
27	Rəhbərlər, fərqli insanların fərqli düşüncə tərzlərinə hörmət edirlər.						
28	Rəhbərlik, işçilərin bilik və bacarıqlarını artırmaq üçün davamlı təlim xidmətləri təklif edir.						
Aşağıdakı ifadələr müəssisənizin karyera planlama proqramlarını qiymətləndirmək üçündür. Xahiş olunur ki, hər bir ifadəni yandakı göstəriciləri nəzərə alaraq qiymətləndirsin.						Bəli	Xeyr
29	Müəssisəmizdə göstərilən fəaliyyətlər dəyərləndirilir və performansın idarə edilməsi tətbiq edilir.						
30	Müəssisəmizdə gələcəkdə boşalabiləcək strateji vəzifələr müəyyənləşdirilir.						
31	Müəssisəmizdə işçilərin daha yuxarı vəzifələrə təyin edilmələri üçün bacarıqları yoxlanılır.						
32	Müəssisəmizdə işçilərə öz bacarıqlarını göstərmələri üçün şərait yaradılmışdır.						
33	Müəssisəmizdə işçilərin təhsil və bacarıq səviyyəsinə görə dəyərləndirmə aparılaraq onlara rotasiya imkanı yaradılır.						
34	Müəssisəmizdə işçilər üçün şirkət daxili təlim və seminar proqramları təşkil edilmişdir.						
35	Müəssisəmizdə yüksək bacarıq keyfiyyətlərinə malik işçilər üçün xüsusi inkişaf proqramları təşkil edilir.						
36	Müəssisəmizdə işə uyğunlaşma və oriyentasiya proqramları təşkil edilir.						
37	Müəssisəmizdə əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və işin yenidən dizaynı ilə bağlı fəaliyyətlər icra edilməkdədir.						
38	Müəssisəmizdə karyera idarəçiliyi və planlama təşəbbüslərinə rəhbərlik etmək üçün yazılı prosedur və siyasət təşkil edilmişdir.						
39	Müəssisəmizdə bərabər və ədalətli xidməti irəliləyiş imkanları yaradılmışdır.						
40	Müəssisəmizdə həyata keçirilən xidməti irəliləyiş və əmək haqqı siyasətinin düzgün olduğunu düşünürəm.						
41	Müəssisəmiz karyera üzrə məsləhət xidməti göstərir.						
42	Kadrlar şöbəmiz karyera idarəçiliyinə yetəri qədər ciddi yanaşır.						

Türk dilindən Azərbaycan dilinə tərcümə etdi:

Əmin Əhməd oğlu



Əmin Əhməd oğlu