**T.C.**
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

# KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

**Yüksek Lisans Tezi**

**Abdülhakim DEMİR**
**100039858**

**İstanbul-2023**

**T.C.**
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

# KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

**Yüksek Lisans Tezi**

**Abdülhakim DEMİR**
**100039858**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sağlam**

**İstanbul-2023**

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTÜCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Abdulhakim Demir

# Özet

Dünyada yaşanan küreselleşme sonucunda işletmeler arasında rekabet günden güne daha da artarak devam etmektedir. İşletmeler, geleneksel yapılarının ötesine geçmeye ve değişimlere ayak uydurabilmek için çalışmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin içerisinde iç girişimcilik büyük önem taşımaktadır. İç girişimcilik kavramı ile çalışanların girişimci davranışları ifade edilmektedir. Yapmış olduğumuz çalışmanın amacı kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansına etkilerini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu nedenle Aydın ilinde sanayi üzerine faaliyet gösteren işletmeler ele alınarak bu işletmelerde çalışan iş görenlerin kurum içi girişimcilik faaliyetlerine yönelik tutumları ve bunun işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla frekans, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizine tabii tutulmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iç girişimciliğin tüm boyutlarının yenilik ve finansal performans ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu, özerklik ve risk almanın yenilik ve finansal performans ile ilişki gücünün daha fazla olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise yenilik performansı üzerinde özerklik ve risk alma ile kendini yenileme eğiliminin, finansal performans üzerinde ise sadece özerklik ve risk alma eğiliminin etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



**Anahtar Kelimeler:** İç girişimcilik, Yenilik performansı, Finansal performansı

# Abstract

As a result of globalization in the world, competition among businesses continues to increase day by day. Businesses are trying to go beyond their traditional structures and keep up with the changes. For this reason, internal entrepreneurship is of great importance in enterprises. The concept of internal entrepreneurship expresses the entrepreneurial behavior of the employees. The aim of our study is to reveal the effects of internal entrepreneurship activities on business performance. For this reason, this study was carried out in order to reveal the attitudes of the employees working in these enterprises towards internal entrepreneurship activities and its effects on business performance in Aydın province. The obtained data were subjected to frequency, factor, reliability, correlation and regression analysis via SPSS package program. As a result of the correlation analysis, it has been seen that all dimensions of internal entrepreneurship have a positive relationship with innovation and financial performance, while autonomy and risk taking have a stronger relationship with innovation and financial performance. According to the results of the regression analysis, it was concluded that autonomy and risk-taking and self-renewal tendency had an effect on innovation performance, while only autonomy and risk-taking tendency had an effect on financial performance.



**Keywords:** Internal entrepreneurship, Innovation performance, Financial performance

# İÇİNDEKİLER

Özet ..... i
Abstract ..... ii
İÇİNDEKİLER ..... iii
TABLOLAR LİSTESİ ..... v
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... vi
KISALTMALAR ..... vii
GİRİŞ ..... 1
1.1.Girişimcilik Kavramı ..... 3
1.3.İç Girişimci ..... 7
1.3.1.İç Girişimcilerin Özellikleri ..... 7
1.3.2.İç Girişimcinin Önemi ve Benzer Kavramlardan Farkı ..... 8
1.3.3.İç Girişimcilik Kültürü ..... 10
1.3.4.İç Girişimciliğin Önündeki Engeller ..... 11
1.3.5.İç Girişimciliği Geliştirme Yolları ..... 13
1.4.İç Girişimcilik Modeli ..... 14
1.4.1.Bireysel ve Örgütsel Faktörler ..... 14
1.4.2.Çevresel Faktörler ..... 15
1.4.2.1.Olumlu Çevre Özellikleri ..... 15
1.4.2.2.Olumsuz Çevre Özellikleri ..... 16
1.5.İç Girişimciliğin Boyutları ..... 16
1.5.1.Yenilikçilik ..... 16
1.5.2.Proaktiflik ..... 17
1.5.3.Risk Alma ..... 18
1.5.4.Özerklik ..... 19
1.6. İç Girişimciliğin Sonuçları ..... 20
1.7. İç Girişimciliğe Yönelik Engeller ve Çözüm Önerileri ..... 22
2. PERFORMANS ..... 23
2.1.Performans Kavramı ..... 23
2.2. Performansın Önemi ..... 23
2.3.Performansın Boyutları ..... 24

2.4.Performansın Aşamaları ..... 26
2.4.1.Hedef Belirleme ..... 26
2.4.2.Yönlendirme ve Geri Bildirim ..... 26
2.5.Performans Değerlendirme ..... 26
2.6.İşletme Performansı ..... 28
2.7.İşletmelerde İç Girişimciliğin Performans Üzerindeki Etkisi ..... 30
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ ..... 33
3.1.Araştırmanın Amacı ..... 33
3.2.Araştırmanın Örneklemi ve Yöntemi ..... 33
3.3.Araştırmanın Analiz Yöntemi ..... 33
3.4.Araştırmanın Modeli ..... 34
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ..... 34
3.6.Araştırmada Kullanılan Ölçekler ..... 35
3.7.Verilerin Analizi ..... 35
3.8.Tanımlayıcı İstatistikler ..... 36
3.9. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları ..... 38
3.10.Korelasyon Analizi ..... 40
3.11.Regresyon Analizi ..... 41
SONUÇ ..... 43
KAYNAKÇA ..... 47
EKLER ..... 54
EK-1: Anket Soruları ..... 54

# TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa No**

**Tablo 1.** Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Karşılaştırılması……...11

**Tablo 2.** Araştırma Örneklemi İle İlgili Bilgilerin İncelenmesi…….....39

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özelliklerinin İncelenmesi…..40

**Tablo 4.** Kurum İçi Girişimcilik Faaliyetleri Ölçeğinin Faktör Yapısı …….....42

**Tablo 5.** İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi …….....43

**Tablo 6.** Güvenilirlik Analizi …….....44

**Tablo 7.** Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistik ve Ölçekler Arası Korelasyonlar……...45

**Tablo 8.** Kurum İçi Girişimcilik Boyutlarının İşletmenin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi ……...46

**Tablo 9.** Kurum İçi Girişimcilik Boyutlarının İşletmenin Finansal Performansına Etkisi……46

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No**

**Şekil 1.** Girişimciliği Tanımlayan Temel Unsurlar……..……..7
**Şekil 2.** İç Girişimcilik Modeli……16
**Şekil 3.** Araştırmanın Modeli……..37

# KISALTMALAR

| | | |
|---|---|---|
| AR-GE | : | Araştırma-Geliştirme |
| TÜSİAD | : | Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği |
| Vd. | : | Ve diğerleri |

# GİRİŞ

İşletmeler zaman içerisinde başarıya ulaşmış oldukları rutin çalışma kalıpları içerisinde; atalete düşme, esneklik ve yenilik gücünü kaybetme gibi riskleri de yaşayabilmektedirler. Kurum içi girişimcilik; bu risklerin kurum içerisinde önlenebilmesi için herkesin fikirlerini ifade etmesini sağlandığı, bu fikirlerin görüşüldüğü, işletme performansına olumlu katkı sağlayan bir sistem olarak görülmektedir.

Örgütsel ve ekonomik gelişim incelendiğinde iç girişimciliğin önemli bir unsur olduğu görülmektedir. İç girişimcilik üzerine 1980'li yıllardan itibaren akademisyenlerin araştırma yaptıkları belirlenmiştir. İç girişimciliğin işletmeye katkıları ise işletmeyi güçlendirici olması ve işletme performansını yararlı bir şekilde etkilemesi olarak görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001). Literatür incelendiğinde iç girişimcilikle ilgili birçok tanımın bulunduğu görülmektedir. Bu tanımların nedeni ise bazı araştırmacıların aynı kavramı farklı terimlerle ifade etmeleri olarak belirlenmiştir (Serinkan ve Arat, 2013). Genel anlamda iç girişimcilik; örgüt içerisinde var olan girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001; Antoncic, 2007). Örgüt içerisinde bulunan girişimcilerin davranışları iç girişimcilik olarak adlandırılmaktadır (Moriano vd., 2014; Artan, Yener ve Aykol, 2008). Buradan ortaya çıkarılacak iç girişimcilik tanımı ise şu şekilde belirlenmiştir. İşletme içerisinde risk alan ve yenilik yapan pazar içerisindeki fırsatları yakalayarak bunları karlı iş fikirlerine dönüştüren ve pazara sunarak değişim sağlayan kişi iç girişimci olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok, 2004).

Girişimcilerin sahip olmaları gereken özellikleri kendi içlerinde barındıran var olan örgüt içerisinde çevresel faktörlere daha etkin şekilde uyum sağlayabilmek için örgütün yapı ve çevresel taleplere daha etkin şekilde uyum sağlayabilmesi için örgütün yapı ve stratejilerini yenilemelerine yardımcı olarak, rekabetçiliği güçlendiren, karlılığı arttırarak, riskleri göze alan, problem çözücü, yenilikçi ve eyleme dönük olan kişiler iç girişimci olarak tanımlanmaktadır (Serinkan ve Arat, 2013).

İç girişimcilik; var olan bir örgütün risk altına alınma, yenilik ve rekabet davranışlarının satışlar yoluyla harekete geçmesini sağlayarak, yeniden canlandırılması ve var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim oluşmasını sağlayan örgüt içerisinde ana fikrin yenilenmesi ve örgütün dönüştürülmesi amaçlanmaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010). İç girişimci; risk alarak yenilik yapan ve Pazar içerisindeki fırsatları yakalayarak onları karlı iş fikirlerine dönüştüren ve pazara sunan kişi olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu vd., 2011).

İşletmeler büyüklüğü ne olursa olsun bu işletme içerisinde devam eden bir süreç olarak iç girişimciliğin tanımlandığı görülmektedir. İç girişimcilik faaliyetleri olarak; yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, strateji ve rekabet geliştirme sayılabilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001). İç girişimcilik Zahra'nın 1991 yılında yapmış olduğu tanıma göre işletmenin rekabet gücü ve finansal durumunu iyileştirme amacına yönelik olarak işletme içerisinde uygulanan bölüm ve proje düzeyinde ürünlerde yenilik yapılarak geliştirilmesi ve pazarların büyütülmesini sağlayan faaliyetler olarak tanımlanmıştır.

İşletme içerisinde belirli bir dönem sonunda elde edilmiş olan çıktı ya da sonuca göre işletme amacı veya görevinin yerine getirilme derecesi işletme performansı olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2003). Örgütün amaçlarının ne derecede gerçekleştiğini tespit etmek için işletme performansının ölçümü gerekmektedir (Bakoğlu, 2001).

Kurum içi girişimcilik, şirket girişimciliği ve iç girişimcilik kavramları kurumsal girişimcilik için kullanılan benzer kavramlar olarak görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Serinkan ve Arat, 2013). İşletmenin yenilenmesi ve işletme içerisinde performansın arttırılmasının sağlanabilmesi için yöneticilere iç girişimciliğin katkı sağladığı da görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Günümüz rekabet ortamı içerisinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için işletme iç girişimciliğinin büyük önem arz ettiği görülmektedir. Yapmış olduğumuz bu çalışmanın amacı; kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin şirket performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

# 1.GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik konusu sekiz başlık altında incelenmektedir. Bunlar; girişimcilik kavramı, iç girişimcilik kavramı, iç girişimci, iç girişimcilik modeli, iç girişimciliğin boyutları, iç girişimciliğin sonuçları, iç girişimciliği etkileyen faktörler ile iç girişimciliğe yönelik engeller ve çözüm önerileri başlıkları altında incelenerek yorumlanmaktadır.

## 1.1.Girişimcilik Kavramı

Bazı insanların yeni fırsatları görme ya da oluşturmada diğerlerine göre daha yetenekli olma nedenleri, bazılarının yeni fikir ve hayallerini gerçekleştirmede diğerlerinden daha başarılı olma sebepleri, bazı girişimciler başarılı iken bazılarının başarısız olması gibi nedenler girişimci ve girişimcilik konusunu araştırmacılar için ilgi odağı haline dönüştürmüştür (Arıkan, 2004). Girişimcilerin meydana getirdiği yenilikleri ekonomiye kazandırma çabaları ve istihdamın arttırılmasına yönelik arayışlar da girişimci ve girişimcilik kavramları üzerinde odaklanılmasının diğer sebeplerini oluşturmaktadır.

Girişimci ve girişimcilik kavramları oldukça karışıktır ve iş adamı, esnaf, sermayedar, patron gibi birçok kavramla da karıştırılmaktadır. Bu durum sadece ülkemize özgü bir sorun değildir, aksine gelişmiş ülkelerde de yaşanmaktadır (TÜSİAD, 2002). Ayrıca girişimci ve girişimcilik kavramının pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanması, bu kavramların tek bir cümle ile tanımlanmasının kolay olmadığını ortaya koymaktadır.

Türkoğlu'na göre girişimci kelimesi, teşebbüs kelimesinden gelmektedir. Teşebbüs ise Arapça'da yapışkan anlamına gelen şebs kelimesinden türetilmiştir. Yapışmak, tutunmak, tuttuğunu bırakmamak anlamına gelmektedir. Durak (2011) girişken ve girişimci kavramını "kendi inisiyatifini kullanarak cesaretle bir işe başlayan, giriş yapan, sorunu çözme konusunda atılımda bulunan kişi" olarak tanımlanmaktadır.

Ortaçağ dönemlerinde aktif olarak çalışan kişiyi tanımlamak için kullanılmış olan girişimci kavramının (Gündoğdu, 2012) tanımı ilk kez 18. Yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon, girişimci kavramını "henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi" olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004). Knight (1921); "belirsizlik ortamı içerisinde, neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin karar verici konumunda ve kar elde etme beklentisiyle bunun sorumluluğunu alan kişi" olarak tanımlanmaktadır (Döm, 2008). Littunen (2000)'e göre girişimci; mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmek için doğal kaynak, sermaye, emek gibi üretim faktörlerini bir araya getirerek faaliyete geçiren, diğer bir ifadeyle, işletme kuran ve bu işletmedeki faaliyetleri yürüten kişi olarak tanımlanmaktadır.

Klasik anlamda girişimci, fırsatları tanımlayıp, bu fırsatlardan yararlanmak amacıyla gerekli kaynakları bir araya getiren, kar elde etme ve büyüme güdüsü ile risk ve belirsizlik karşısında yeni bir işletme yaratan kişi olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok, 2004). Üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak girişimci, aynı zamanda üretim faktörlerinin en önemlisidir ve her durumda kazanç sağlamak, topluma hizmet sunmak gibi amaçlara sahiptir (Küçük, 2005). Literatürde girişimci kavramına ilişkin olarak yapılan tanımların ortak noktası, girişimcinin başkalarının göremediği fırsatları görüp, bu fırsatları ekonomik anlamda bir fikre dönüştürme yeteneğine sahip olmaları ve bu amaçla da risk almaya yönelmeleridir.

Girişimciler genelde sorumluluk alma yönünde isteği olan ve sorumluluk alan, hesaplanmış risk alan, güçlü başarma isteğine ve yüksek enerjiye sahip, fırsatları ve geleceği önceden tahmin edebilen, vizyonunu gerçeğe dönüştürmek isteyen, başarıya paradan daha çok önem veren, değişen olaylar karşısında dayanıklılık gösterebilen, değişiklikleri içselleştirebilen ve şartlara adapte olabilen (Bozgeyik, 2005), ayrıca olasılıkları gören ve bu olasılıkları gerçeğe dönüştüren değişim ajanlarıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004). Girişimci asla geçmişe takılı kalmayıp, gelecekte yaşamakta ve ender olarak da günümüze gelmektedir. Gerber (1997) iş dünyasında girişimci kişiyi, yenilikçi, büyük stratejist, yeni pazarlara nüfuz edip bulmada yeni yöntemlerin yaratıcısı, dünyayı kucaklayan dev olarak tanımlanmıştır.

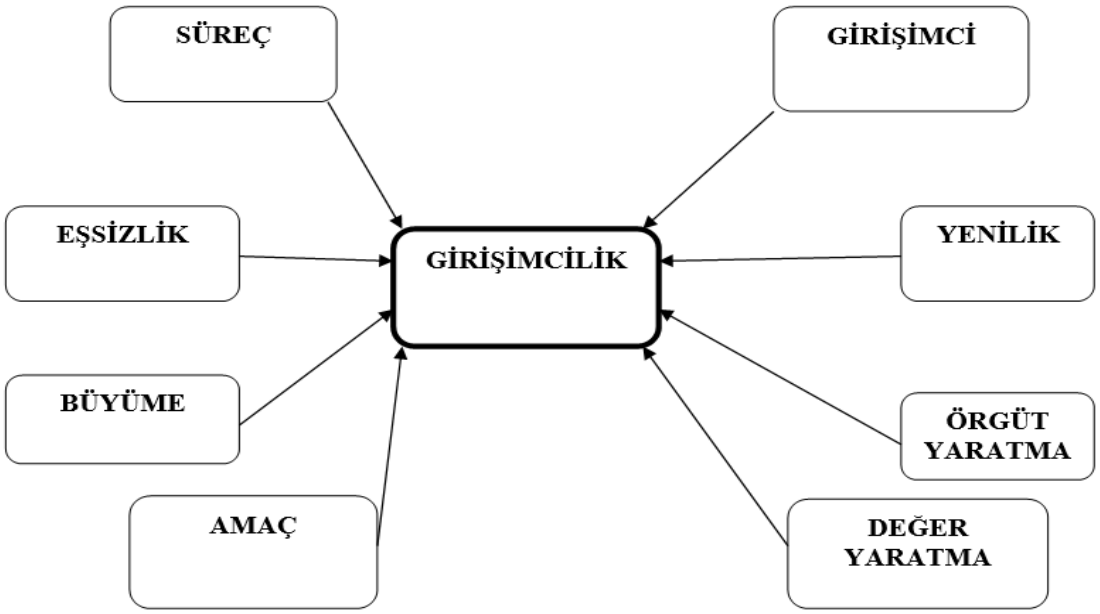
Girişimcilerin başarı elde edebilmeleri için her şeyden önce vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Kararlılık, zindelik, zihin sağlığının yerinde olması, esnek bir yapıya sahip olunması, olaylara mizahla yaklaşılması, temkinli davranılması (Ashton, 2007) gibi unsurlarda başarıyı yakalayabilmek için gerekli ve önemli diğer unsurlardır.

Girişimcilik kavramı, klasik anlamda üretim faktörlerinin dört temel dayanağından biri olarak 17. Yüzyılda Fransızca bir kavram olan "entreprende" (İrmiş ve Emsen, 2002), Almanca'da "unternehmen" (Arslan, 2001; Bayrakdar, 2011), İngilizcede ise entrepreneurship" sözcüklerinden türemiştir. Kavram Türkçe'de "üstlenmek" anlamına gelen bir fiili ifade ederken (Arıkan, 2004), girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, organizasyonunun ve yarattığı yeni sonuçların genel adıdır (Top, 2006).

Girişimcilikte temel etken, yeni bir girişimde bulunmak olarak ifade edilmektedir. Yeni bir girişim, yeni ya da var olan bir pazara, yeni ya da var olan mal ve hizmetlerle girmeyi hedeflemektedir. Girişimcilik yeni bir teşebbüsü, yeni ya da var olan bir işletme aracılığıyla piyasaya sunmaktır.

Girişimcilik; geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan ülkelerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın yapı taşıdır. Dolayısıyla günümüzde toplumların gelişmişliğini etkileyen ve ekonomik durumunu gösteren bir kavram olarak yerini almaktadır (İşçan ve Kaygon, 2011).

Girişimcilik ilk önce ve en önemlisi zihinsel bir olay niteliği taşımaktadır. Bireyin ister bağımsız, ister bir organizasyona dahil olarak bir fırsatı görme ve onu yeni bir ekonomik başarı üretmek için değerlendirme güdüsünü ve kapasitesini içermektedir. Mevcut bir pazara girmek ve rekabet etmek, pazarı değiştirmek, hatta yeni bir Pazar oluşturmak için yaratıcılığa ve yeniliğe ihtiyaç bulunmaktadır. Bir iş fikrinden başarı elde etmek, yenilik ve yaratıcılığı sağlam bir yönetimle bütünleştirme ve bir işletmenin gelişimini hayat devresinin tüm safhaları boyunca optimize etmeye uyarlama kabiliyeti gerekmektedir. Aynı zamanda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar oluşturabilme amacını taşımaktadır.




**Şekil 1.** Girişimciliği Tanımlayan Temel Unsurlar (Kök, 2007)

### 1.2.İç Girişimcilik Kavramı

Bir örgüt içerisinde yenilik ve girişim etkinliklerinin toplamı iç girişimcilik içerisinde ortaya konulmaktadır. Örgüt içerisinde girişimcilik düşüncesi örgüt içerisinde doğru bir şekilde devam etmektedir. İç girişimcilik; bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci olarak davranmaya özendirme ve davranma olarak tanımlanmaktadır. İç girişimcilik bunun yanında şirket girişimciliği olarak da adlandırılmaktadır. İç girişimcilik; başka bir tanıma göre ise; var olan bir örgütün risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla yeniden canlandırma ve harekete geçirme, var olan bir örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetlerin örgütün ana fikrinin yenilenmesi ve örgütün dönüştürmesi amaçlanmaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006).

## 1.3.İç Girişimci

İç girişimci kavramı beş başlık altında incelenerek yorumlanmaktadır. Bu başlıklar; iç girişimcilerin özellikleri, iç girişimcinin önemi ve benzer kavramlardan farkı, iç girişimcilik kültürü, iç girişimciliğin önündeki engeller, iç girişimciliği geliştirme yolları olarak sıralanmaktadır.

### 1.3.1.İç Girişimcilerin Özellikleri

İç girişimcilerin çevrenin kendilerine sunmuş oldukları fırsatların avantajları incelendiğinde risk alarak yenilikçi olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Bir iç girişimcinin avantajı farklı olarak görülmesinin nedeni yeni öğrenilmeyen ve öğrenilen süreçlere karşı olumlu bir tutum göstermesi, her türlü değişimle baş edebilme arzusu olarak görülmektedir. İşletmeler içerisinde sürdürülebilen tek kaynak olarak iç girişimcilerin uzun vadeli rekabetçi avantaj geliştirme kabiliyeti olarak görülmektedir (Mollina ve Callahan, 2009).

İç girişimciler bulundukları örgüt içerisinde öğrenmeyi teşvik ederek rakipleriyle arasında fark yaratabilmektedirler. İç girişimciler; işletmeler içerisinde fikir ve prototipleri karlı gerçeğe dönüştüren kişiler olarak görülmektedir. İşletme içerisinde yeni mallar, süreçler ve hizmetler üreten, sunan kişiler iç girişimcilerdir. İç girişimciler işletmenin büyümesi ve kar etmesini sağlamak için çalışmaktadır.

İç girişimcilerin özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar(Mollina ve Callahan, 2009);

-İç girişimcilerin büyük hayalleri bulunmaktadır.
-İç girişimciler esnek yapıdadır.
-İç girişimciler takım çalışmasını savunmaktadırlar.
-İç girişimciler ısrarcıdır.
-İç girişimciler dayanıklıdır.
-İç girişimciler hatalardan ders çıkarmaktadır.
-İç girişimciler müşteri odaklıdır.

-İç girişimciler kendi araştırmalarını yapmaktadır.

-İç girişimciler çevreyi anlamak için çaba göstermektedirler.

-İç girişimciler amaç yönelimlidir.

-İç girişimciler kendi kendilerini motive etmektedir.

-İç girişimciler kendilerine güvenen ve cesaretli insanlardır.

-İç girişimcilerin sistemle ilgili şüpheleri olsa da iyimser olabilmektedir.

-İç girişimciler ılımlı ve riski sevmektedirler.

-İç girişimciler işten çıkarılmaktan korkmamaktadır, bu nedenle az kişisel riskleri algılamaktadır.

-İç girişimciler kendi Pazar araştırmasını kendileri yapmaktadır.

-İç girişimciler sistem içerisindeki problemleri çözmeye çalışmaktadır.

-İç girişimciler işletme içerisinde eylemlere değil, sonuçlara odaklanmaktadır.

-İç girişimciler statükoyu sorgulamaktadır.

-İç girişimciler problem çözmeyle motive etmektedir.

-İç girişimciler değişim ve yeniliği etkilemektedir.

-İç girişimciler hırslı ve rekabetçidirler.

-İç girişimciler bürokratik yapıya karşıdır.

-İç girişimciler vizyonerdir.

-İç girişimciler yönetim seçenekleri yaratmaktadır.

-İç girişimciler destekleyici şekilde koalisyon yaratmaktadır.

-İç girişimciler paylaşımcıdır.

-İç girişimciler değişimde rahattır.

-İç girişimciler ikna etmede sabırlı şekilde davranmaktadır.

-İç girişimciler güçlü bir başarı güdüsüne sahiptirler.

### 1.3.2.İç Girişimcinin Önemi ve Benzer Kavramlardan Farkı

İşletmeler içerisinde kilit bireyler bulunmaktadır. Bu bireylere iç girişimci adı verilmektedir. İç girişimciler; işletme için fırsatların ne olduğunu ortaya koyarak bu fırsatlar için gerekli ihtiyaçları temin etmek için işletme kaynaklarını kullanmaktadırlar. İç girişimciler işletmeleri için fırsatları tanımlayarak, değerlendirmektedirler. İş planı geliştirerek, ihtiyaç duyulan kaynakları temin ederek işletme yönetiminde kilit rol oynamaktadırlar. İç girişimciler yeni ürünler ve hizmetler için fikirleri teşhis

etmektedirler. Bu fikirleri de işletme içerisinde karlı ürün ve hizmete dönüştürmektedirler. İç girişimcilerin çabalarının işletmenin problem ve sorunlarına yenilikçi çözümlerle sonuçlandığı görülmektedir. İç girişimciler çevrede yaşanan değişimlerle uğraşmada yeni ve yaratıcı önlemler geliştirmektedirler. İç girişimciler yaratıcı ve iyimserdirler. İş fırsatlarını işletme için tanımlarken sahiplenme ve eylemler içerisinde sorumluluk sahibi hissetmektedirler. İç girişimciler; esnek ve yaratıcı düşünerek, risk alma ve alınan riski azaltma yeteneklerinden yararlanmaktadırlar (Altınay, 2004).

Girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar sonucunda iç girişimcilerin geleneksel yönetimden farklı ve girişimsel yönetime biraz daha yatkın bir tarzı benimsedikleri görülmektedir. Normalde girişimci ve geleneksel yönetici profilleri incelenmektedir. İç girişimci profili üçüncü bir tip olarak ele alınacak düzeyde farklılıklar göstermektedir. İç girişimcilerin genellikle girişimci ve geleneksel yönetici arasındaki bir profile uyum sağladıkları görülmektedir (Mollina ve Callahan, 2009).

Yönetici, iç girişimci ve girişimciler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar aşağıda Tablo 1.'de gösterilmektedir (Hisrich ve Peters, 1992);

**Tablo 1.** Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Karşılaştırılması

| | **Yönetici** | **Girişimci** | **İç Girişimci** |
|---|---|---|---|
| **Temel Motivasyon Faktörleri** | Terfi ve diğer geleneksel işletme ödülleri | Bağımsızlık, yaratıcılık fırsatı ve para | Örgütsel kaynaklara ulaşmada bağımsızlık ve örgütsel ödüller. |
| **Faaliyet** | Doğrudan katılımdan çok, yetki verme ve yönlendirme eğilimi | Doğrudan katılım | Yetki vermekten çok doğrudan katılım |
| **Statüye Yönelik Tutum** | Statü sembollerine yoğunlaşmış | Statü sembolleri ile ilgisi bulunmamaktadır. | Geleneksel kurum statü sembollerine yoğunlaşmamış, özgürlük arzusundadır. |
| **Risk Durumu** | Risk almaktan kaçınmaktadır. | Makul riski üstlenmektedir. | Makul riski üstlenmektedir. |
| **Hata ve Başarısızlıklar** | Hata ve başarısızlıklardan kaçmaya çalışmaktadır. | Hata ve başarısızlıkların üzerine gitmektedir. | Hazır olana kadar riskli projeleri gözden uzak tutma eğilimindedir. |
| **Kararlar** | Genellikle üstleri ile fikir birliği içerisindedirler. | Hayallerini gerçekleştirmektedirler. | Hayale ulaşmak için başkalarını ikna edebilmektedirler. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Aile Geçmişi** | Genellikle büyük organizasyonlar içerisinde çalışmış aile bireyleri. | Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri | Genellikle girişimci küçük işletme sahibi aile bireyleri |
| **Başkalarıyla İlişki** | Temelde Hiyerarşik | Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı | Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı. |
| **Sorun çözme tarzı** | Sistem içerisinde sorun çözme | Büyük sorunların çözümünden kaçma | Sistem içinde sorun çözme |

**Kaynak:** Hisrich ve Peters, 1992

### 1.3.3.İç Girişimcilik Kültürü

İşletme içinde bulunan yöneticilerin yenilikçi ve girişimci davranışlarının gelişimlerini etkileyen önemli etmenler; örgüt kültürü ile örgütün yönetim tarzı olarak kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde yeniliğin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar Herbig vd., 1994;

-Yönetim tarzının açık ve destekleyici olması gerekmektedir.

-Yeni ürün gelişiminin cesaretlendirilmesi sağlanmalıdır.

-Farklı bir çok kaynaktan bilgi alınması gerekmektedir.

-Müşterilerin, kullanıcıların ve pazarın değişen yeni ihtiyaçlarının fark edilmesi gerekmektedir.

Bu örgüt; çalışanları güçlendiren ve yapmış oldukları yenilikler için ödüllendiren bir örgüt olarak görülmektedir. Geleneksel kültür ve iç girişimci kültür arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanmaktadır (Herbig vd., 1994);

-Geleneksel kültür; prosedürleri, otoritesi, sorumlulukları, talimatları ve kontrolleri olan hiyerarşik bir kültür olarak görülmektedir. İç girişimci kültür; takım çalışması, sponsorluk ve iletişim ağları karakterize edilmektedir.

-Geleneksel kültür içerisinde yöneticiler talimatları takip etmektedir, Hata yapmamalıdırlar ve bu kişiler talimat verilmeden girişimde bulunmamaktadırlar. İç girişimci kültürde vizyon ve hedef geliştirmek, eylem için plan yapmak, eylem yapmayı, araştırmayı ödüllendirmeye, sorumluluk almaya yönlendirmektedir.

-Geleneksel kültür; hiyerarşik prosedür, sorumluluk ve otorite düzeyi, talimatlar ve kontrol mekanizmasıyla karakterize edilmektedir. İç girişimci örgütler içerisindeki kültürün tam zıt olduğu görülmektedir.

### 1.3.4.İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

Örgütler içerisinde iç girişimciliğin önünde birçok engellerin bulunduğu görülmektedir. Bu engellerden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; işlemsel zorlukları, yetersiz planlama, gerçekçi olmayan işletme beklentileri, yetersiz destek ve pazarı doğrudan okuyamamak olarak belirlenmiştir. (Kuratko ve Montagno, 1990).

İç girişimciliğin önünde başka engellerinde bulunduğu görülmektedir. Bunlar (Kuratko ve Montagno, 1990);

-İşletme içerisinde bulunan tepe yönetimin tutarsız ve sürekli olmayan isteklerinden dolayı işletmede çalışan iş görenlerin içerisindeki iç girişimcilik ruhunun ölebildiği görülmektedir.

-İşletme içerisinde yeni fikir üretenler cezalandırılırsa iş görenler bu durumda risk almaktan ve yeni fikirler üretmekten kaçınmaktadırlar.

-İşletme içerisinde uygulanan kötü insan politikaları yüzünden yüksek iş gören devrinin iç girişimci sürecini zedelediği görülmektedir. Bazı işletmelerin hatayı kabul etme cesaretinden yoksundurlar. İş görenler hatalarından dolayı işletme içerisinde cezalandırılmaktadırlar.

-İşletmelerin riskten kaçınmaları durumunda, kökleşmiş işletme dogmalarından vazgeçmemeleri, büyük resmi görmelerini engellenmektedir.

-İşletmede ödüllerin yetersiz olması,

-İşletme içerisindeki bölümlerde koordinasyon zayıflığı, bölümler arasında olumsuz rekabet yaşanması, işletme politikalarının kötü olması çalışanların yenilikçiliklerini yok ettiğini göstermektedir.

-Birtakım yöneticiler ait oldukları daha büyük bütünü gözden kaçırarak kendilerine daha küçük alanlar belirlemektedir. Esas enerjilerini bu alanları korumaya ayırarak bir bütün aleyhine çalışmaktadırlar.

-Eski düşünme tarzlarını terk edememektedirler.

-Örgüt yapısı içerisindeki aşırı merkezileşme ve biçimselleşme alt kademeden gönderilen fikirlerin üst kademelere erişmesini sekteye uğratarak, yenilikçilik ve girişimciliğin engellenmesini sağlamaktadır.

-Yeni fikirlerin onaylanarak uygulamaya konulması sırasında aşırı sert kurallar ve bürokratik prosedürlerin çalışanların iç girişimsel faaliyetlerinden kaçınmalarına neden olmaktadır.

-İşletme içerisinde yapılan deneyler için fonların yetersiz olması,

-İşletme içerisinde iç girişimcilikte bilgi yetersizliği, zayıf iletişim, iç girişimcilik için devamlı bilgi edinmek isteyen iç girişimciyi engellemektedir.

-İşletmede günlük mesainin ötesinde ekstra zaman yetersizliği olması.

-İşletmenin tepe yönetiminde desteğin gerçekten bulunmaması,

-İşletme içerisindeki iç girişimcilerin davranışlarının cesaretlendirilmeyerek ödüllendirilmemesi bunun sonucunda da performans kaybına yol açtığı görülmektedir.

-İşletme içerisinde yöneticilerin maliyet kısıtlamalarına olumlu bakmalarından dolayı harcamaların azaldığı görülmektedir. Bu kısıntıların işletme içerisindeki çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliklerini engelleyebilmektedir.

-İşletme içerisinde değişime direnen, mevcut durumu muhafaza etmeyi amaçlamış bir örgüt kültürünü benimsediği görülmektedir.

-Değişime direnen ve mevcut durumu muhafaza etmeyi amaçlamış, buna bağlı olarak örgüt kültürünü benimsemiş olan işletme çalışanlarının bulunmasının iç girişimciliği engellediği görülmektedir.

-İşletmede girişimcilik yeteneğinin eksik olması,

-İşletme içerisinde kıt yönetim kaynaklarının bulunması,

-İşletme içerisinde yenilikçiliğin algılanan yüksek maliyeti,

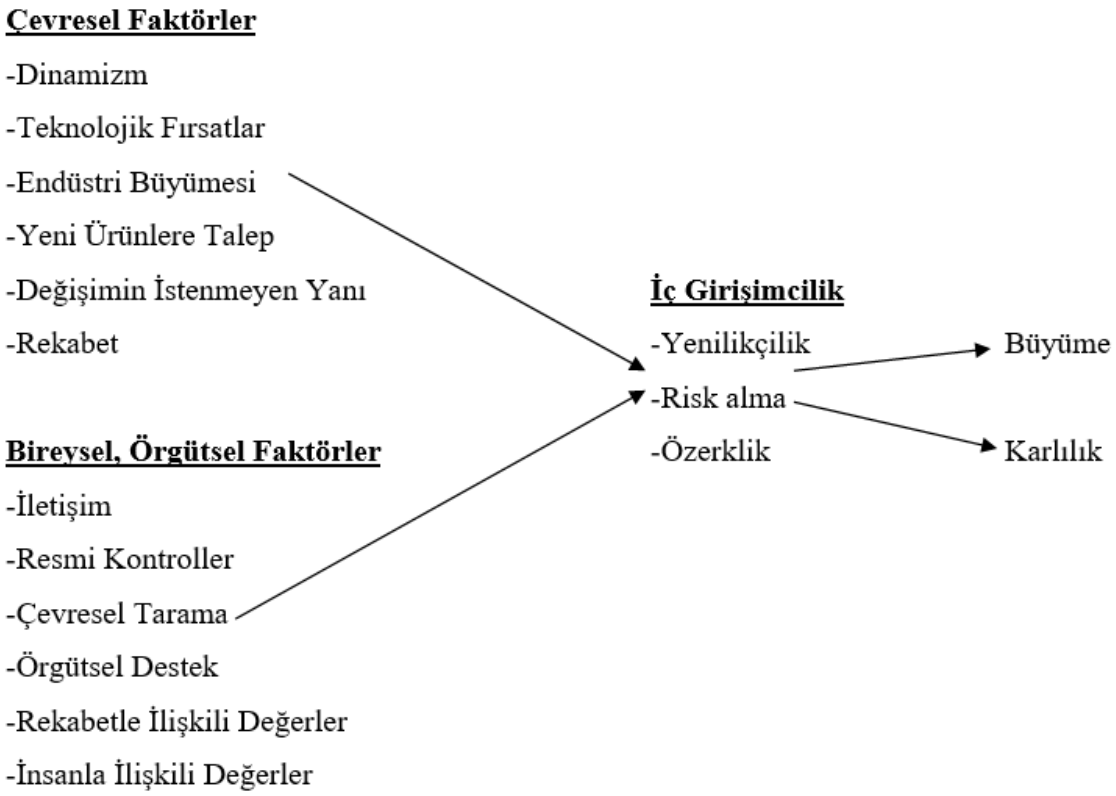
-İşletme içerisinde yeni fikirleri olan işletme çalışanlarının karar konumlarına terfi ettirilememesi ve bunlara değer verilmemesidir.

### 1.3.5.İç Girişimciliği Geliştirme Yolları

Günümüzde birçok işletme iç girişimciliğin artan önemini fark etmemektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin arttırılmasına yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Bu nedenle gerek ulusal gerekse uluslararası faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadırlar. Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirecek yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayışa gitmeyen işletmelerin durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmaktadır (Güven ve Kaygın, 2012).

### 1.4.İç Girişimcilik Modeli

İç girişimcilik modeli bireysel ve örgütsel faktörler ile çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Çevresel faktörler ise olumlu çevre özellikleri ile olumsuz çevre özellikleri başlıkları altında incelenerek yorumlanmaktadır. İç girişimcilikle ilgili araştırmalar incelendiğinde iki ana belirleyici faktörün bulunduğu görülmektedir. Bunlardan biri işletmenin iç çevresi diğeri ise işletmenin dış çevresidir (Antoncic ve Hisrich, 2000). İç girişimcilik modeli Şekil 2.'de görülmektedir.




**Şekil 2.** İç Girişimcilik Modeli (Antoncic ve Hisrich, 2001)

### 1.4.1.Bireysel ve Örgütsel Faktörler

Bireysel girişimcilik özellikleri beş madde olarak ortaya konulmuştur. Bunlar; risk almaya eğilim, özerklik arzusu, başarı ihtiyacı, amaç yönelimi ile içsel denetim odağı olarak sıralanmaktadır (Hornsby vd., 1993). Girişimcilik konusundaki en etkin değişkenler yönetici ve girişimci olarak görülmektedir.

İç girişimciliğin doğduğu yer olarak işletmeler görülmektedir. İç girişimcilikte açık iletişimin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Açık iletişim sonuçları iç girişimciliği etkilemektedir. İşletme içerisinde bireysel iç girişimcilik ile destekleyici örgüt ortamının eş zamanlı olması iç girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir (Ahmad vd., 2008). İşletme içerisindeki girişimci davranışını arttırma kabiliyeti büyük oranda girişimci tutkusuyla ve yönetim uygulamalarının uyumluluğuyla belirlenmiştir. Bu nedenle bu uyumun öneminin büyük olduğu görülmektedir (Kemelgör, 2002).

İşletmelerde iç girişimciliği bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörlerinde etkilediği görülmektedir. Önemli olan örgütsel faktörler; yenilikçi ödüller, zaman esnekliği, gevşek örgüt içi sınırlardır (Antoncic ve Hisrich, 2000). Bu faktörlere Antoncic ve Hisrich'in 2001 yılında yapmış olduğu çalışmada üst yönetim desteği, girişim eylemlerinin ödüllendirmesi de eklenmiştir.

### 1.4.2.Çevresel Faktörler

Çevreyle etkileşimli olarak ortaya çıkan süreç olarak iç girişimcilik görülmektedir. İç girişimciliği etkilemede çevrenin önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerde dinamik, olumsuz ve heterojen çevrenin iç girişimcilik eylemlerine daha fazla vurgu yapmasını sağladığı belirlenmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2000).

İşletmelerin girişimcilik yoğunluğu düzeyinin iç ve dış faktörlerden etkilendiği belirlenmiştir. Çalkantılı bir çevre içerisinde işletmelerin daha yenilikçi olma eğiliminde olduğu, risk alındığı ve proaktif olduğu görülmektedir. Bu şekilde çalkantılı bir çevre içerisinde işletmelerin tutarlı ve sistematik olarak üretim kabiliyetine sahip oldukları görülmektedir. Bu kabiliyetinde başarılı olma eğilimini arttırdığı tespit edilmiştir (Çelik ve Zengin, 2015).

#### 1.4.2.1.Olumlu Çevre Özellikleri

İç girişimcilik çevreden olumlu olarak etkilenmektedir. İç girişimciliğin ülkelere ve dönemlere göre değiştiği belirlenmiştir. İç girişimci kişiliğin oluşmasında ekonomik,

sosyo-kültürel faktörler, politik, ülke rejimleri ve psikolojik faktörlerin her birinin farklı ağırlıklarla da olsa etkileyeceğine hem fikirdir. İç girişimcilerin içerisinde yer almış olduğu çevre, onun gelişim şartları, aile yapısı, eğitimi, kültürü, ülke rejimi, politik istikrarı vb. yapısını oluşturmaktadır. Bu faktörlerin iç girişimciliği olumlu şekilde etkilediği görülmektedir (Çelik ve Zengin, 2015).

#### 1.4.2.2.Olumsuz Çevre Özellikleri

Çevresel dinamizm dışında algılanan çevresel olumsuzluk ya da tehlike başka bir ifadeyle dış çevre içerisinde ortaya çıkan olumsuz gelişmeler de örgütsel girişimcilik açısından son derece büyük önem taşımaktadır. Dünyada gerçekleşen radikal endüstri değişimleri, endüstri üzerine oluşan yoğun düzenleyici engeller, Pazar fırsatlarının az olması, Pazar ve ürünle ilgili olarak yaşanan belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet bu gelişmelere örnek olarak verilebilmektedir. Çevresel koşullardaki değişimin girişimsel davranışı nasıl etkilediğini araştıran Miller ve Friesen 1984, yenilikçi davranış ve rekabet proaktifliğindeki değişimlerin, çevresel olumsuzluktaki değişimlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. (Covin, 1991) yapmış olduğu çalışma içerisinde yüksek düzeyde girişimci olan örgütlerin genellikle daha tehlikesiz çevreler içerisinde faaliyet gösterdikleri ortaya konulmuştur (Naktiyok ve Kök, 2007).

### 1.5.İç Girişimciliğin Boyutları

İç girişimcilik dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve özerklik olarak tanımlanmaktadır. Bunların her biri ayrıntılarıyla açıklanarak yorumlanacaktır (Aksoy, 2003).

#### 1.5.1.Yenilikçilik

Yenilik; bir süreç ve sonuç olarak ifade edilmektedir. Literatür incelendiğinde süreç olarak yenilik; bir fikrin pazarlanabilir bir ekonomik değer, yeni veya geliştirilmiş üretim veya dağıtım sistemine ya da yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler içerisinde yenilik dönüştürme sonucunda ortaya

çıkan pazarlanabilir yeni veya geliştirilen bir mal, hizmet veya metodu olarak görülmektedir (Aksoy, 2003). İç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası yeniliktir. İşletme içerisinde iç girişimcilerin yenilikçi ve fikir yaratıcıları olarak görüldüğü belirlenmiştir. Buradaki yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden, yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzanabilmektedir.

İşletme seviyesindeki yenilikçiliğin bir ucunda ürün ve hizmetlerle ilgili olarak yenilikler;(Aksoy, 2003).

1-Dünya için tamamen yeni bir ürün ya da hizmet üretilmesi,
2-Pazar için yeni bir ürün veya hizmetin üretilmesi,
3-İşletmenin üretim hattında yeni bir ürün veya hizmet üretilmesi,
4-Yeni bir ürün veya hizmet hattı,
5-Ürün iyileştirme,
6-Mevcut ürün veya hizmetlerin pozisyonunun yeniden belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.

Yenilikçiliğin diğer ucunda bir görevin ve fonksiyonunu başarılması için yeni ve daha iyi yöntemlerin bulunması gerekmektedir. Birçok işletmenin oldukça sıradan ve standart ürünlerinin çok yüksek yenilikçi süreçlerde üreterek rekabetçi üstünlük kazandıkları görülmektedir. Bu yenilikçi süreçler sonucunda düşük maliyet, hızlı üretim, hızlı bir şekilde dağıtım, daha fazla kalite ve iyi bir müşteri hizmetleri avantajı sağladığı görülmektedir (Aksoy, 2003).

### 1.5.2.Proaktiflik

Girişimcilik süreci içerisinde girişkenlik birinci sırada yer almaktadır. Girişimcilik sürecinde özellikle Pazar içerisindeki asimetrik fırsatlarından yararlanılmaktadır. Girişimcilik süreci içerisinde en iyi strateji; pazarda ilk olma ve ilk hareket etmenin avantajları olarak belirlenmiştir. İşletmeler Pazar içerisindeki fırsatları değerlendirerek, olağanüstü yüksek karlar elde etmektedirler. Bu şekilde marka imajını oluşturmada öncü konuma gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları ve yüksek başarı elde edebilmeleri için önemli bir araç olarak görülmektedir (Knight, 1997).

Proaktif; olaylar meydana geldikten sonra reaksiyon gösterme, geleceğe yönelik bir davranışa sahip olma, sorunları önceden görme, onlarla mücadeleye dönük olumlu adımlar atma olarak tanımlanmaktadır (Friedman, 1994). Stratejik girişimcilik davranışı ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar içerisinde proaktif kavramı, değişen çevresel trendlere cevap vermesiyle birlikte Pazar fırsatları ve deneyimlerine yönelik sürekli bir arayışı ifade etmek için kullanılmaktadır. Proaktifliğin işlevselleşmesi ile ortaya çıkan davranışlar;

-İşletmedeki mevcut hatlarla ilgili veya ilgisiz olan yeni fırsatların araştırılmasının sağlanılması,

-Rekabet önünde yeni ürünler ve markaların ortaya çıkarılması,

-Yaşam seyri itibariyle olgunluk veya düşüş aşamasında faaliyetlerin stratejik olarak elimine edilmesidir (Pitt vd., 2002).

### 1.5.3.Risk Alma

Girişimcinin ve bağımsız girişimciliğinin en önemli niteliklerinden biri risk alma eğilimi olarak görülmektedir. Risk alma eğilimi iç girişimciliğin bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağımsız girişimci ile iç girişimci arasında risk alma konusunda önemli bir fark bulunmamaktadır. Her ikisinin de makul riskler üstlenmede aynı yaklaşımları sergileyebildiklerini göstermektedir (Hisrich ve Peters, 2002).

İç girişimcilik boyutları ile risk alma arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar; işletme düzeyindeki girişimciliğin diğer özelliklerinden farklı bir özellik olarak değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Girişimcilik eğilimine sahip olan işletmeler içerisinde genellikle Pazar içerisindeki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna yüksek seviyelerde borçlanarak, çok büyük kaynaklar tahsis edilmesi ile riskli davranışlar sergilemeleri, risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003).

### 1.5.4.Özerklik

Bir birey ya da ekibin fikri veya bir vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi özerklik olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak bu noktada fırsatları kovalama, kendi kendini yönlendirme imkân ve arzusu anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Stratejik özerklik; Ar-Ge faaliyetleri içerisindeki özerklik olarak araştırma gündeminin belirlenmesi, operasyonel özerklik ise mevcut organizasyonel kısıtlamalar içerisinde öncelikle sorunların belirlenmesi ve kendi karar vermiş olduğu araçlar sonucunda eyleme geçme serbestisi olarak tanımlanmaktadır (Pinnington ve Haslop, 1995).

Organizasyon seviyesinde bulunan özerklik üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar (Hornsby vd., 2002);

-Stratejik özerklik,
-Yönetimsel özerklik,
-Operasyonel özerklik.

Stratejik özerklik; organizasyon içerisinde rehberlik eden hedeflerin, politikaların ve stratejilerin seçilmesindeki özgürlüğün sağlanması gerektiği bilinmektedir.

Yönetimsel özerklik; organizasyon içerisindeki birimlerin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu tayin etme ve işletme içerisindeki diğer birimlerin bu birimlerin işlerini koordine etmekten sorumlu olması olarak tanımlanmaktadır.

Operasyonel özerklik; yönetimsel ve stratejik kısıtlamalar içerisinde öncelikle hedef ve sorunun ortaya konulmasında, daha sonra buna yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeler içerisinde iç girişimciliğin arttırılması için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Hornsby vd., 2002).

-İşletme içerisinde hiyerarşi düzeylerinin azaltılması,
-Faaliyet birimlerine daha fazla yetki tanınması,
-Organizasyon yapılarında değişikliğe gidilmesi.

Burada görülen değişimler ve hareketlerin özerkliği arttırmaya yönelik eylemler olduğu belirlenmiştir. Organizasyonel özerklik süreci değişimlerin tasarlanmasından daha fazla şeyler yapılmasını gerekli kıldığı görülmektedir. İşletmelerin gerçek özerkliği hayata geçirebilmesi ve çalışanların onu gerçek hayat içerisinde kullanmalarını sağlamak için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Başarılı işletmeler bu süreç içerisinde; yeni girişimlerin reddedilmesine neden olacak kurumsal normlardan ve kaynak sınırlamalarından yenilikçi girişimcileri himaye edecek, girişimsel faaliyetle ilişkili destekçilerin yer aldığı görülmektedir. İşletme içerisinde çalışanların işlerini yaparlarken serbest karar almaları, kendi yöntemlerini seçmeleri, kendilerini değerlendirme ve yeteneklerini kullanmaları gibi konularda kendilerini özerk hissetme seviyelerinin de belirlendiği görülmektedir (Hornsby vd., 2002).

### 1.6. İç Girişimciliğin Sonuçları

İşletmelerin yapılarının ve kurallarının girişimciye göre uyarlanması gerekmektedir. Yöneticilerin işletmede çalışan iş görenlerin fikirlerine açık olmaları sağlanmalıdır. İşletme içerisinde bulunan girişimciler için ödül sistemi bulundurulması, bu ödül sisteminin girişimcileri motive etmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. İşletmede gayri resmi bir iletişimin olduğu organik bir yapı bulunmaktadır. Bunun yanında işletme içerisinde merkezi olmayan bir planlama sistemi, katılımcı karar verme sistemi, katı olmayan ve gayri resmi kontrol tavsiye edilmektedir. İşletme içerisindeki iş görenlerin ve yöneticilerin iç girişimciliğe olan bakış açılarının iyileşmesi ve farkındalıklarının arttırılabilmesi için eğitim programları tavsiye edilmektedir (Ahmad ve diğerleri, 2008).

İşletmedeki iç girişimcilerin yeteneklerinin ve yenilikçiliklerinin gösterilebilmesi için çaba harcanılması gerekmektedir. İşletme yöneticileri iş görenleri motive ederek, örgüt içerisindeki yaratıcılığı geleceğe dönüştürmeye çalışmaktadırlar.

İşletmelerin rekabetçi olabilmesi için yenilikçi olmaları ve işletme içerisinde gerçekleşebilecek değişimlere uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. İşletme içerisindeki personelin girişimci olabilmesi için desteklenmesi sağlanmalıdır. İşletmede bulunan iç girişimcilerin özelliklerinin şu şekilde olması gerekmektedir. Bunlar (Ahmad vd., 2008).

-İç girişimcilerin fırsatları görebilen kişiler olmalıdır.
-İç girişimciler piyasa ve çevrenin farkında olmalıdır.
-İç girişimcilerin karakterleri güçlü olmalıdır.
-İç girişimciler risk alabilen kişilerdir.
-İç girişimcilerin organizasyon ve analiz yetenekleri yüksektir.

İşletme içerisinde var olan bir organizasyonda girişimcilik kabiliyetlerinde bulunabilme kabiliyeti iç girişimcilik kavramı olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler içerisinde girişimcilik düşüncesinin organizasyon içerisine doğru çevrilmesi iç girişimcilik olgusunun temelini oluşturmaktadır. İç girişimciler yöneticilerle mucitler arasında bir köprü görevi görmektedirler. İç girişimciler; yeni fikirleri alarak, bunları kazançlı gerçeklere dönüştürmektedirler. (Ahmad ve diğerleri, 2008).

İç girişimcilerin mucitlerden farkları şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar(Çelik ve Zengin,2015);

-İç girişimciler bir ürünün Pazar içerisinde yer alması için yeni bir süreç üretirken, mucitler yeni bir ürün ortaya koymaktadırlar. İç girişimciler ve mucitlerin ikisinin de benzer özelliği risk almaları ve yaratıcı olmalarıdır.

-İç girişimcilik tek kişilik bir çalışma değil bir ekip işidir.

-İç girişimcilikte doğru ve istekli olan insanlardan birtakım kurularak onların çalışması sağlanılmaktadır. Bu insanlarla projenin paylaşılması gerekmektedir.

-İç girişimcilikte beraber çalışan takım arkadaşlarına iş süreçleri konusunda karar alma yetkisi verilmektedir. Bu kişiler yenilikle ilgili olarak yanlış kararlar aldıklarında eleştirilerden kaçınmaları sağlanmalıdır.

## 1.7. İç Girişimciliğe Yönelik Engeller ve Çözüm Önerileri

İç girişimcilikle ilgili olarak sistem içerisinde çoğu zaman engellemelerin söz konusu olduğu görülmektedir. İç girişimcilikle ilgili oluşan engellemeler hemen hemen aynı özelliklere sahip görülmektedir. Bu engeller ve çözüm önerilerinin her biri aşağıda sıralanmaktadır. Bunlar;

-İşletmeler içerisinde bulunan iç girişimcilerin temel amacı yenilik yaratmak olarak görülmektedir. İç girişimcilerinin işletme içerisinde yenilik yaratma ve özgürlüklerinin temel motivasyonları olduğu belirlenmiştir. Burada para sadece başarının sembolü olarak belirlenmiştir. İşletme içerisindeki bazı yöneticilerin bu yenilikleri desteklemediği bu çalışmaların yapılmaması için uğraşlar verdiği görülmektedir. İç girişimcilerin bu yöneticilere iç girişimciliği anlatarak ikna etmesi sağlanılmalıdır (Antoncic ve Hisrich)

-İşletmeler içerisindeki iç girişimcilerin üstlenmiş oldukları risklerin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu nedenle iç girişimcilerin başarı konusundaki yüksek isteklerinin ölçülebilmesi gerekmekte, işletme içerisinde analizi yapılan riskleri almalarına neden olmaktadır. İşletme içerisindeki kişiler risklerden dolayı iç girişimcilere karşı çıkmaktadırlar. (Antoncic ve Hisrich, 2003)

-İşletme içerisindeki iç girişimcilerin üst düzeyde analiz yeteneğine sahip oldukları görülmektedir. İç girişimcilerin şanslı olmaları, hedefi tutturmaları ve iyi bir hazırlık yapmalarının, piyasanın ihtiyacının ne olduğunu iyi bir şekilde anlayabilmelerinden kaynaklanmaktadır. İşletme içerisindeki çalışanların iç girişimcilik konusunda bilgilendirilmeleri, yenilik konusunda fikirleri alınması ve bu insanların da hedefler için beraber takım halinde çalışmaları sağlanılmalıdır. (Hisrich ve Peters, 2002)

-Küçük işletmelerde iç girişimcilerin yüksek oranda görüldüğü tespit edilmiştir. Bu işletmeler bu nedenle güçten çok karla ilgilenmektedirler. Bu kişilerin temel hedefleri büyük iş yapmaktansa doğru iş gerçekleştirmek olarak görülmektedir.(Hisrich ve Peters, 2002)

# 2. PERFORMANS

Performans; bir kişinin bir işi en iyi şekilde yapma durumu olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler içinde performans büyük bir önem taşımaktadır. Performans konusu bu bölümde yedi başlık altında incelenmektedir. Bunlar; performans kavramı, performansın önemi, performansın özellikleri, performansın aşamaları, performans değerlendirme, işletme performansı ile işletmelerde iç girişimciliğin performans üzerindeki etkisi olarak sıralanmaktadır.

## 2.1.Performans Kavramı

Performans kelimesinin kökeni araştırıldığında Fransızcadan geldiği görülmektedir. Performans kelimesi Türkçeye edim olarak çevrilmiştir. Türkçe'de günlük yazı ve konuşma dilinde performans kelimesinin kullanıldığı belirlenmiştir (Çakmak ve Ocaklı, 2008). Türk Dil Kurumu sözlüğü incelendiğinde performans kelimesinin karşılığı olarak başarım kelimesi belirtilmektedir.

Literatür incelendiğinde başarı ve performans kelimelerinin birbirleri yerine kullanıldığı belirlenmiştir. Bu iki kavram birbirlerinin yerine kullanılmaktadır fakat aynı anlama gelmemektedir. Bir işletmede istenilen hedefe ulaşmak için gösterilen çaba da performans olarak tanımlanmaktadır. Bu çabanın amaca ulaşma derecesi de başarı olarak adlandırılmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010). Performans; bir işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için göstermiş oldukları tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da açıklanmaktadır (Çakır, 2008). Dicle'nin 1982 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre ise performans; çalışanların veya bir örgütün hedefleri doğrultusunda alabilmiş olduğu yol, elde edebildiği sonuç ve bunların nicel ve nitel olarak tanımlanarak, yapılan görevlerin kendi standartlarına uygun şekilde yerine getirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Dicle, 1982).

## 2.2. Performansın Önemi

İşletmeler üretmiş oldukları mal ve hizmetlerin alanları ne kadar farklı olursa olsun belirli hedeflere ulaşabilmek ve görevleri gerçekleştirme amacıyla kurulmuşlardır.

İşletme içerisindeki yöneticilerin en temel görevi, içinde bulunmuş oldukları örgütün stratejik amaç ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmek olarak belirlenmiştir. İşletmelerin temel amaçları veya misyonlarının stratejik plan ve politikaların gerçekleştirilebilmesi ise genel olarak performansın belirlenmesiyle alakalıdır (Zerenler, 2003).

İşletme içerisinde bulunan birimler ya da çalışanların içerisinde bulunmuş olduğu örgütlerin amaçlarına katkılarının doğrudan veya çalışanların performanslarının belirlenmesi ile ortaya koyulmaktadır (Grady, 1991).

Küreselleşmenin etkisiyle günümüzde ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda sürekli ve hızlı bir değişimin yaşandığı görülmektedir. İşletmelerin bu değişime ayak uydurmaları sonucunda işletmelerin performanslarının ölçme ve geliştirme çalışmaları yapmalarını zorunlu kılmaktadır (Zerenler, 2003).

İşletmelerde küreselleşmenin etkisi sonucunda gelişmeleri takip edebilmek, değişime uyum sağlayabilmek, kurumsal kapasiteleri geliştirebilmek, çevresel değişime duyarlılık gösterebilecek bir organizasyon yapısı oluşturabilmeleri ve işletmelerin performanslarını sürekli olarak ölçerek takip edilmesi gerekmektedir (Zerenler, 2003).

## 2.3.Performansın Boyutları

İşletmeler içerisinde 1990'lı yıllarda performans boyutlarının dört maddeden oluştuğu görülmektedir. Bunlar (Çakır, 2008);

-Finans boyutu,
-Müşteri boyutu,
-Süreçler boyutu,
-Öğrenme ve geliştirme boyutu olarak sıralanmaktadır.

Performansın özellikleri (Grady, 1991);

-Farklı organizasyonel yapıya sahip işletmelerin olması,

-Değişen rekabet anlayışı,

-Kalite ve verimliliğin sağlanabilmesi için yönetim katkısının sağlanılması,

-Hedef ve sorumlulukları bir arada yerine getirme zorunluluğu,

-Risk almaya ve yol gösterilmeye yatkın bir yapıya sahip olması,

-Teknolojinin sağladığı her olanaktan faydalanma,

-Çalışanların sahip oldukları yeteneklerin farkına varmasını sağlama ve bu yeteneklerini güçlendirme,

-Eksikliklerin giderilerek, eğitim ihtiyacının ortaya konulması,

-Kalite ve verimlilik uygulamalarının arttırılması ihtiyaçları.

Performans ölçüm ve denetim sistemleri içerisinde strateji ve politikaların üstlenmiş olduğu rolü yukarıdaki ihtiyaç ve performans ölçütlerinin birbiri ile etkileşimi sonucunda aşağıdaki boyutlarda iyileştirmeler sonucunda sağlanabilmektedir (Grady, 1991);

-Talebe göre üretim,

-Kısa üretim süreci,

-Kolaylaşmış süreç kontrolü,

-İsrafın en aza indirilmesinin sağlanması,

-Yüksek katma değer,

-Esnek yapı ve pazara uyum,

-Çalışan davranış ve performansı

## 2.4.Performansın Aşamaları

İşletmelerde performans aşamaları iki aşamada gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki hedef belirleme diğeri ise yönlendirme ve geri bildirme olarak sıralanmaktadır. Bunlar aşağıda ayrıntılarıyla incelenip yorumlanacaktır. (Zahra, 1993)

### 2.4.1.Hedef Belirleme

İşletmenin bir amaca ulaşabilmesi için öncelikle bir hedef belirlemesi gerekir. Bu hedef belirlendikten sonra işletmenin üretimi ve müşterilerini arttırmaya çalışması gerekmektedir. İşletme bu hedefe ulaşabilmek için üretim yöntemlerinde değişiklikler yapabilmektedir. Çalışanları motive ederek işletmenin performansının iyileşmesi için çalışmaktadır. (Zahra, 1993)

### 2.4.2.Yönlendirme ve Geri Bildirim

İşletmelerin hedefleri belirlendikten sonra bu hedefe ulaşmak için yapılabilecek çalışmalar ortaya konulmaktadır. Bu nedenle işletmelerin özellikle hedefe ulaşmak için yapacağı çalışmaları bir plan halinde hazırlaması, sonrasında da bunu uygulaması gerekmektedir. Bu planın uygulanmasından sonra işletmenin ne durumda olduğunun, performansın ne derecede yükseldiğinin incelenmesi gerekmektedir. Performansın artması için yönlendirme ve geri bildirim yapılması gerekmektedir. (Zahra, 1993)

## 2.5.Performans Değerlendirme

İşletme içerisinde bir iş görenin potansiyeli, yetenekleri, işletme içerisindeki davranışları ve iş ile ilgili tüm niteliklerinin diğer iş görenlerle karşılaştırılarak ölçülmesi performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirmenin üç yolla yapılması gerekmektedir. Bu yollar; sistematik, adil ve düzenli olmasıdır. (Zahra, 1993)

Performans değerlendirmenin tarihi incelendiğinde şu aşamalardan geçtiği görülmektedir (Lumpkin ve Dess, 1998)

-1900'lü yılların başına kadar işletme içerisinde bulunan iş görenler için bir performans değerlendirmesi yapılmamaktadır. Bu dönem içerisinde özellikle işletme içerisinde verimlilik ve iş gören memnuniyeti gibi kavramların insanlık tarihinin bu döneme kadar kullanılmadığı görülmüştür.

-1920'li yıllara gelindiğinde birçok insan kaynakları konusunda olduğu gibi Mayo'nun yaptığı çalışmalarda iş gören memnuniyeti ile üretken arasındaki ilişki incelenirken performans değerlendirme konusunun da ilk adımlarının atıldığı görülmektedir.

-1940'lı yıllarda özellikle Mayo'nun çalışmaları incelenmiş ve bu çalışmalarda yöneticilerin iş görenler üzerindeki davranışlarının kökten etkilendiği görülmektedir.

-1950'li yıllara gelindiğinde Amerika Birleşik Devletleri Hükümeti performans değerlendirme sistemi uygulamaya başlamıştır. Buna göre hükümet için çalışan iş görenlerin yapmış oldukları iyi işler karşılığında para ve terfi ile ödüllendirilmeye başladığı görülmektedir.

1960'lı yıllarda ise performans karşılığı para ödülünün yavaş yavaş özel sektör içerisinde yayılmaya başladığı görülmektedir. 1970 yılında Daniels'in yapmış olduğu çalışmalarda performans yönetiminin literatüre sokulduğu belirlenmiştir. 1980'li yıllar içerisinde performans yönetiminin artık insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir parçası haline geldiği görülmektedir. 2000'li yıllar içerisinde ise internetin bireysel olarak kullanımının artmasıyla birlikte performans yönetimi ve performans değerlendirme online araçlarla yapılmaya başlanılmıştır.

Performans değerlendirmenin nasıl yapılacağı, hangi performans yönteminin kullanılacağına göre değişmektedir. Performans yönetiminin amacı üç başlık altında toplanarak incelenmektedir. Bunlar (Danels, 1970)

-Performans değerlendirmenin yönetsel amaçları,

-Geliştirmeye yönelik amaçlar,

-Araştırmanın amacı

Bu amaçlardan hangisinin seçildiği işletme içerisinde uygulanacak olan performans yönetimi stratejisini belirlemektedir. Bu strateji belirlenirken ve bir yönetim metodu seçilirken nelere dikkat edileceği ölçümlenerek, hangi şartlara göre yapılacağı performans değerlendirme araçları sonucunda belli olmaktadır.

## 2.6.İşletme Performansı

İşletmede performans; genel olarak amaçlı ve planlanmış bir amaç sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler mal veya hizmet üretirlerken belirli bir takım görev ve amaçları gerçekleştirmek üzerine kurulmuştur. İşletme içerisinde kaynak kullanımında etkinlik, verimlilik, karlılık veya benzeri işletme amaçlarının gerçekleşme derecesi, işletmenin önceden belirlenmiş olan performans kriter veya standartlara ne ölçüde uygun davrandığını göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır. İş performansı işletme içerisinde belirlenmiş olan koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da ortaya konan sonuçlar şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin performans kriterleri şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Zahra ve Covin, 1995);

-Verimlilik: Genel olarak belirli bir üretim miktarı ile bu üretimin elde edebilmek için kullanılan faktörler arasındaki oran şeklinde tanımlanmaktadır. Verimlilik ikiye ayrılmaktadır. Bunlar fiziki verimlilik ile ekonomik verimliliktir.

-Üretkenlik: İşletme yönetiminde üretkenlik, üretim faktörlerinin en uygun biçimde kullanılması ile gerçekleştirilen fiziki üretim düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

-Etkinlik: İşletmenin amacına ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içerisinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne ölçüde yeterli şekilde kullanıldığını gösteren bir kriter olarak tanımlanmaktadır.

-Yeterlilik: İşletme içerisinde önceden belirlenmiş olan standart üretim miktarının, uygulamayla oluşan gerçek üretim miktarına bölünmesi sonucunda elde edilen orana verilen ad olarak tanımlanmaktadır.

-Karlılık: Bir işletmenin belirli bir dönemi içerisinde elde edilmiş olan karın o dönem içerisinde işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanmaktadır. (Zahra ve Covin, 1995).

### 2.6.1.Yenilik Performansı

Rekabet avantajının göstergelerinden biri olarak değerlendirilen yenilik performansı Alegre ve Chiva (2008) tarafından yenilik verimliliği ve yenilik etkinliğinden oluşan iki boyutlu bir yapı olarak tanımlamaktadır. Yenilik verimliliği başarı derecesi için harcanan emekleri ölçerken yenilik etkinliği yeniliğin başarı derecesini ölçmektedir. Çalışmalarda genellikle bağımlı değişken olarak ele alınan yenilik performansı, öğrenme odaklılık, örgütsel öğrenme, liderlik ve stratejik oryantasyonlar gibi konularla ilişkilendirilmiştir (Alegre ve Chiva, 2008: 316).

Hagedoorn ve Cloodt (2003), yenilik performansını dar ve geniş anlamda olmak üzere farklı şekillerde tanımlamışlardır. Dar anlamda yenilik performansı, şirketler için gerçek anlamda piyasaya sundukları buluşların diğer bir deyişle piyasaya sunulan yeni ürünlerin, yeni süreç sistemlerinin ve yeni cihazların oranını ifade etmektedir. Bu durumda yeni ürün duyuruları yenilik performansının bir göstergesi olarak uygulanabilmektedir. Geniş anlamda yenilik performansı ise, bir fikrin kavranmasından buluşun piyasaya sunulmasına kadar ki süreçte başarıyı gösteren araştırma geliştirme, patent ve yeni ürün gibi performans ölçütlerini kapsamaktadır. Bu geniş yenilik performansı bu nedenle araştırma geliştirmeden patentlemeye ve yeni ürün tanıtımına kadar olan tüm aşamalardaki ölçümleri kapsamaktadır. Bir diğer deyişle geniş anlamda yenilik performansının bu tanımı hem yeniliğin teknik yönlerine hem de yeni ürünlerin piyasaya sunulmasına odaklanırken, potansiyel ekonomik başarısını hariç tutmaktadır (Hagedoorn ve Cloodt 2003: 1368).

### 2.6.2.Finansal Performans

Finansal performans, finansal amaçlar için gerçekleştirilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. Finansal performans, hissedarlar, kredi verenler, işletme yöneticileri ve var olan yatırımcılar için oldukça önem arz etmekte olup, finansal performansın en önemli dışsal ölçütünü de işletmenin piyasa değeri oluşturmaktadır. Finansal performansın analizinde dışsal ölçütler kadar içsel ölçütlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Ekonomideki hızlı gelişim ve değişimin sonucu olarak geleneksel finansal performans ölçütleri, işletmelerin finansal performanslarını ölçmede yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla, değere dayalı yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, finansal performanslarını iyi bir şekilde ölçmek ve işletme değerini en üst seviyeye ulaştırmak için değere dayalı performans ölçüm yöntemlerini kullanmaktadırlar. (Öztürk ve Şahin, 2013:8).

## 2.7.İşletmelerde İç Girişimciliğin Performans Üzerindeki Etkisi

Literatürde genel olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde girişimci yönlülük, iç girişimciliğin işletme performansını olumlu şekilde etkilediği vurgulanmaktadır. İşletme performansı ölçümü için kullanılan değişkenler ise şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar; yatırım, sermaye ve varlık karlılıkları, satışlarda meydana gelen artış, Pazar payı büyümesidir. (Lumpkin ve Dess, 1996).

Lumpkin ve Dess'in (1996) yılında yapmış olduğu çalışmada girişimci yönlülük ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Buradaki ilişkinin bir işletme davranışı olduğu, sektörün çevresel faktörlerinin ve yönetsel özelliklerinin girişimci yönlülüğü nasıl etkilediği yorumlanmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Zahra'nın 1993 yılında yapmış olduğu çalışmada; farklı sektörlerde girişimci davranış, işletmenin satış gelirleri, satışların büyümesi gibi finansal göstergelerin performansı ile ilişkisi incelenerek yorumlanmıştır (Zahra, 1993).

Zahra ve Covin'in (1995) yılında yapmış oldukları çalışma 108 işletme üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada işletme içerisindeki iş görenlerin girişimci davranışları ile

işletme performansları arasındaki ilişki incelenmiş, anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Zahra ve Covin, 1995).

Wiklund ve Shepherd'in 2003 yılında yapmış oldukları çalışmada küçük işletmelerde girişimci yönlülük ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenerek yorumlanmıştır. Bu çalışma İsveç'de faaliyet gösteren 413 küçük işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada işletmenin finansal performans değişkenleri ile işletme performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Sonuç olarak girişimci yönlülüğün performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Alpkan ve arkadaşlarının 2005 yılında yapmış oldukları çalışmada işletme girişimciliğinin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenerek, değişkenlerin nicel ve nitel performans üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur (Alpkan ve diğerleri, 2005).

Bulut'un 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada girişimci yönlülük bileşenleri ile girişimsel yönlülüğün performans üzerindeki ilişkisi araştırılmış ve girişimci yönlülük bileşenleri ile girişimsel yönlülüğün performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Altuntaş ve Dönmez'in 2010 yılında yapmış oldukları çalışmada girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans ilişkisi Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde incelenerek, girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Onay ve Çavuşoğlu'nun 2010 yılında yapmış oldukları çalışmada; örgütsel faktörler ile çevresel algının iç girişimciliğe etkisi ve iç girişimciliğin de örgütsel performans üzerine etkileri incelenerek yorumlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerinde kısmen etkili olduğu, çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerinde etkili olduğu ve iç girişimciliğinde örgütsel performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Gürel'in 2011 yılında yapmış oldukları çalışmada işletmenin dış çevresiyle örgüt içi çevrenin iç girişimcilik üzerindeki etkisi ile iç girişimciliğin işletme performansı

üzerindeki etkisi araştırılarak yorumlanmıştır. İşletme içi/dışı faktörlerin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu ve iç girişimciliğinde işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde işletme performans ölçümünde nesnel veriler ve öznel verilerin kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni işletme performansının karmaşık ve çok boyutlu bir nitelik taşıması buna bağlı olarak da ölçümünün zor olması, bu konu hakkında kabul görmüş sistematik bir değerlendirme yapma olanağının rahat olmamasından kaynaklı olarak düşünülmektedir (Bontis vd., 2000).

İşletmelerin varlıklarını sürdürerek gelişebilmeleri, operasyonel, finansal ve çevresel performanslarına ilişkin yaptıkları inceleme ve bu incelemeden elde ettikleri geri bildirime bağlıdır. Örgütsel ve yönetsel kuramın merkezinde yer alan performans kavramı en basit tanımıyla bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir. (Zahra, 1993).

Girişimcilik araştırmalarının da ana amacı, benzer biçimde performansa ilişkin kavrayışı attırarak performans gelişimine katkıda bulunmaktır. Bununla birlikte, karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olması nedeniyle örgütsel performansın ölçülmesi zordur ve her durumda geçerli bir sistematik oluşturmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle, örgütsel düzeyde yapılan performans araştırmalarında gerek örgütsel kayıtlardan elde edilen nesnel ölçütler gerekse örgüt üye ve paydaşlarından elde edilen algıya dayalı öznel ölçütler kullanılmıştır. (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel performans ölçütleri arasındaki bir diğer ayrım, içsel ve dışsal bakış açısıyla ilgilidir. İçsel performans ölçütleri işletme içerisindeki paydaşlara ilişkin göstergelerle ilgiliyken, dışsal ölçütler ise müşteri, tedarikçi, rakip ve pazarlara ilişkin göstergelerle ilgilidir. Bu bakış açısıyla, performans değerleme girdi ve çıktı ölçütlerini de içermelidir. Çıktı ölçütleri işletmelerin kârlılığı ve sonuçları vurgulayarak esas amaçlarını yansıtırken, girdi ölçütleri sonuçlara ulaşmayı sağlayacak etkili faaliyet ve görevlere odaklanmaktadır. (Lumpkin ve Dess, 1996).

# 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Kurum içi girişimciliğin işletme performansına etkisinin yıllar geçtikçe daha büyük bir oranda arttığı görülmektedir. Kurum içi girişimcilik eğiliminin performans üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere Zahra ve Covin (1995) ve Wiklund (1999) çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda kurum içi girişimciliğin performans üzerinde kısa dönemde etkisinin yanında uzun dönem içerisinde de işletmelerin büyüme ve finansal performansları üzerinde sürdürülebilir pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Yapmış olduğumuz çalışmada da kurum içi girişim faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

## 3.1.Araştırmanın Amacı

Kurum içi girişimcilik ile ilgili unsurlar değerlendirildiğinde çalışmanın amacı; kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin neler olduğunu ortaya koymak ve bu faaliyetlerin işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

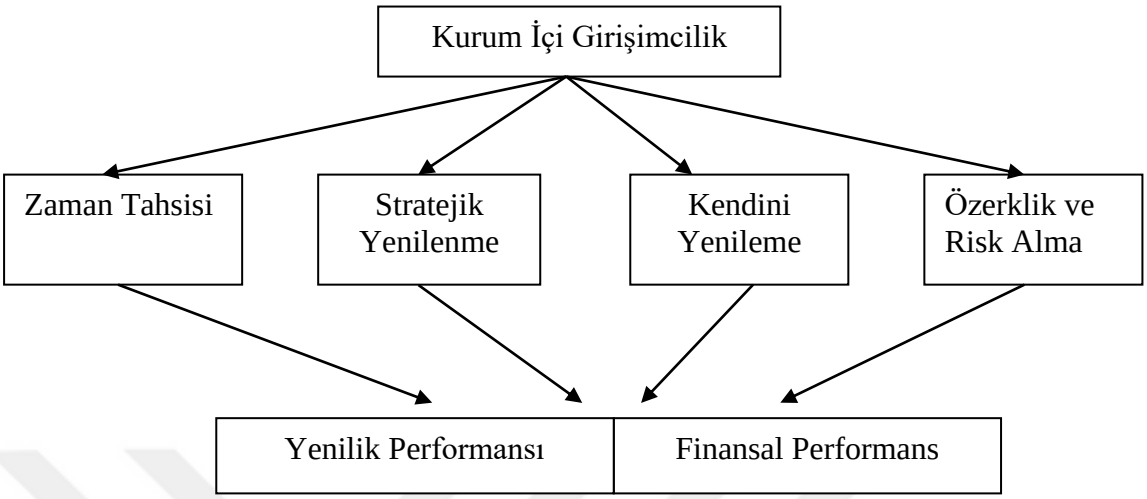
## 3.2.Araştırmanın Örneklemi ve Yöntemi

Bu çalışmada Aydın ilinde faaliyet gösteren işletme çalışanları ana kütle olarak alınmıştır. Örneklemimiz, Aydın Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan üretim yapan işletmelerden oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak yargısal örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem büyüklüğü 533 katılımcıdan oluşmaktadır.

## 3.3.Araştırmanın Analiz Yöntemi

Nicel araştırma; bireylerin toplumsal davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal verilerle açıklamaktır. Bu yapmış olduğumuz çalışmada da nicel araştırma yöntemi kullanılarak anket soruları oluşturulmuştur ve bu anket soruları analiz edilerek yorumlanmıştır.

### 3.4.Araştırmanın Modeli




**Şekil 3.** Araştırmanın Modeli

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Kurum içi girişimciliğin ortaya çıkmasına etki eden birçok faaliyet bulunduğu görülmektedir. Bu faaliyetler şu şekilde belirlenmiştir. Bunlar; kurumların çevresinde yaşanan değişimler, kurumda yaşanan yoğun rekabet, kurumun üretmiş olduğu ürün ve hizmetler için tüketicilerin beklentilerinde yaşanan değişimler, kurumun dış çevresi olarak sıralanmaktadır. Zahra ve Covin'in 1995 yılında yapmış olduğu çalışma ile Wiklund'un 1999 yılında yapmış olduğu çalışmada kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin işletme performanslarını kısa dönemden çok uzun dönem içerisinde olumlu olarak etkilemektedir. Kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin örgütsel büyüme, verimlilik ve karlılık seviyesiyle pozitif olarak ilişkili olduğu görülmektedir (Ağca ve Kandemir, 2008: 217). Kurum içi girişimcilik faaliyetlerine girişen işletmelerle, girişmeyen işletmeler değerlendirildiğinde, girişen işletmelerde daha fazla karlılık ve büyümenin gerçekleştiği tespit edilmiştir.

**H1:** İşletmede zaman tahsis eğiliminin işletmenin yenilik performansı (a) ve finansal performansını (b) olumlu düzeyde arttırdığı görülmektedir.

**H2:** İşteki özerklik ve riskli projelerin uygulanması için yönetim desteği eğilimi işletmenin yenilik performansını (a) ve finansal performansını (b) arttırmaktadır.

**H3:** Stratejik yenilenme eğilimi işletmenin yenilik performansını (a) ve finansal performansını (b) arttırmaktadır.

**H4:** Kendini yenileme eğilimi işletmenin yenilik performansını (a) ve finansal performansını (b) arttırmaktadır.

### 3.6.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Soru formunda iç girişimcilik düzeyini ölçmek için Naktiyok (2004) tarafından geliştirilmiş bir çalışmasından alınmıştır. İşletme performansı ölçeğinde ise Karabağ (2008:147) kullanılmıştır. Ölçek araştırılırken, daha önce bu alanda araştırma yapan akademisyenlerin önerileri dikkate alınarak, çok sayıda göstergenin yer aldığı, çok boyutlu bir yapı benimsenmiştir.

### 3.7.Verilerin Analizi

Bu bölümde öncelikle araştırmanın örneklemi ile araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırma Örneklemi İle İlgili Bilgilerin İncelenmesi

| İşletme | Toplam Çalışan | Beyaz Yaka Çalışan | Faaliyet Yılı | İhracat (%) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 150 | 30 | 10-15 yıl | %20-%40 |
| 2 | 38 | 10 | 10 yıl üstü | %20'den az |
| 3 | 45 | 12 | 20 yıl üstü | %20'den az |
| 4 | 52 | 15 | 20 yıl üstü | %20'den az |
| 5 | 15 | 3 | 20 yıl üstü | Yok |
| 6 | 25 | 5 | 10 yıl üstü | Yok |
| 7 | 35 | 10 | 10-15 yıl | Yok |
| 8 | 40 | 10 | 10-15 yıl | %20-40 arası |
| 9 | 43 | 12 | 10 yıl üstü | %20'den az |
| 10 | 20 | 2 | 20 yıl üstü | %20-40 arası |
| 11 | 30 | 9 | 20 yıl üstü | Yok |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 12 | 40 | 11 | 10 yıl üstü | %20-40 arası |

Örneklem incelendiğinde çalışmaya katılan personel sayısı 533'dür. Bu personellerin 129'u beyaz yaka personeldir. İşletmeler incelendiğinde 4 işletmenin 5 yıl ve üstü, 3 işletmenin 10-15 yıl arası, 5 işletmeninde 20 yıl ve üstü faaliyet gösterdiği görülmektedir.

### 3.8.Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerinin İncelenmesi

| | **İfade** | **Frekans** | **Yüzde(%)** |
|---|---|---|---|
| | 5'den az | 0 | |
| | 5-9 arası | 4 | 33,3 |
| **İşletmenin Yaşı** | 10-14 arası | 3 | 25 |
| | 15-19 arası | 0 | |
| | 20+ | 5 | 41,7 |
| | Yok | 4 | 33,3 |
| | %20'den az | 4 | 33,3 |
| **İhracat Geliri** | %20-%40 | 4 | 33,3 |
| | %41-%60 | 0 | |
| | %61+ | 0 | |
| | 1-5 yıl arası | 52 | 9,8 |
| **Çalışma Süresi** | 6-10 yıl arası | 245 | 45,9 |
| | 11-20 yıl arası | 103 | 19,3 |
| | 21yıl ve üzeri | 133 | 25 |
| **Cinsiyet** | Bayan | 185 | 34,7 |
| | Bay | 348 | 65,3 |
| | 50-100 | 11 | 91,7 |
| **Çalışan Sayısı** | 101-250 | 1 | 8,3 |
| | 251-500 | 0 | |
| | 500+ | 0 | |
| **İşletme İçerisinde** | Yönetici | 129 | 24,2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Bulunulan Pozisyon** | | | |
| | Çalışan | 404 | 75,8 |
| | %0- | | |
| **İşletmede Çalışan Sayısındaki Artış** | %0-%5 | 10 | 83,3 |
| | %6-%10 | 2 | 16,7 |
| | %11-%20 | | |
| | %21+ | | |
| | 21- | 18 | 3,4 |
| | 21-30 | 34 | 6,4 |
| **Yaş** | 31-40 | 245 | 45,9 |
| | 41-50 | 103 | 19,3 |
| | 51+ | 133 | 25 |
| **Medeni Durum** | Evli | 340 | 63,8 |
| | Bekar | 193 | 36,2 |

Araştırmaya katılan işletmelerin %33,3'ünün 5-9 yıl arası, %25'i 10-14 yıl arası, %41,7'si ise 20 yıl ve üstü yaşındadır. Araştırmaya katılan işletmelerin ihracat gelirleri incelendiğinde %33,3'ünün ihracat yapmadığı, %33,3'ünün %20'den az, %33,3'ününde %20-%40 arasında ihracat yaptığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin çalışma süreleri incelendiğinde %9,8'inin 1-5 yıl arası, %45,9'unun 6-10 yıl arası, %19,3'ünün 11-20 yıl arası, %25'inin 21 yıl ve üzeri çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin %34,7'si bayan, %65,3'ü ise baydır. Araştırmaya katılan işletmeler içerisindeki çalışan sayıları incelendiğinde %91,7'sinin 50-100 kişi arasında olduğu, %8,3'ünün ise 101-250 kişi arasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin işletme içindeki pozisyonları incelendiğinde %24,2'sinin yönetici, %75,8'inin çalışan olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan sayılarının artışı incelendiğinde %83,3'ünün %0-%5 arasında olduğu, %16,7'sinin de %6-%10 arasında olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan kişilerin yaşları incelendiğinde %3,4'ünün 21 yaşın altında olduğu, %6,4'ünün 21-30 yaş arasında olduğu, %45,9'unun da 31-40 yaş arasında olduğu, %19,3'ünün de 41-50 yaş arasında olduğu, %25'inin de 51+ üstü olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerde

çalışan kişilerin medeni durumları incelendiğinde %63,8'inin evli olduğu, %36,2'sinin de bekar olduğu belirlenmiştir.

### 3.9. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin belirlenmesi için kullanılan ölçek üzerinde faktör analizi yapılarak sonuçlar irdelenmiştir. Tablo 4'de kurum içi girişimcilik, Tablo 5'te de işletme performans ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarının değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo 4. Kurum İçi Girişimcilik Faaliyetleri Ölçeğinin Faktör Yapısı

| **Boyut** | **Madde** | **Faktör Yükü** | **Varyans** | **Öz Değer** |
|---|---|---|---|---|
| Birinci Faktör: Zaman Tahsisi | İG1 | 0,789 | 20,654 | 8,145 |
| | İG2 | 0,745 | | |
| | İG3 | 0,725 | | |
| | İG4 | 0,714 | | |
| İkinci Faktör: Özerklik ve Risk Alma Eğilimi | İG5 | 0,928 | 18,245 | 1,459 |
| | İG6 | 0,865 | | |
| | İG7 | 0,854 | | |
| | İG8 | 0,596 | | |
| | İG9 | 0,598 | | |
| | İG10 | 0,55 | | |
| | İG11 | 0,54 | | |
| Üçüncü Faktör: Stratejik Yenilenme | İG12 | 0,756 | 17,456 | 1,453 |
| | İG13 | 0,745 | | |
| | İG14 | 0,732 | | |
| | İG15 | 0,458 | | |
| Dördüncü Faktör: Kendini Yenileme | İG16 | 0,745 | 10,545 Toplam 66,9 | 1,245 |
| | İG17 | 0,656 | | |
| | İG18 | 0,673 | | |
| | İG19 | 0,572 | | |

Kurum içi girişimcilik faaliyetleri ölçeği incelenerek faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan analiz süresince 19 ifade için öz değerin 1'in üzerinde olduğu görülmektedir. Burada 4 faktörün söz konusu olduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucuna faktörlerin toplam varyansa yapmış olan katkıların birinci faktör için %20,654; ikinci faktör için %18,245; üçüncü faktör için %17,456; dördüncü faktör için

ise %10,545 olduğu görülmektedir. Belirlenen bu faktörlerin varyansa yaptıkları toplam katkının %66,9 olduğu belirlenmiştir. Bu değerin %40 ve %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2012).

Tablo 5. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi

| Boyut | Madde | Faktör Yükü | Varyans | Öz Değer |
|---|---|---|---|---|
| Birinci Faktör: Finansal Performans | Y1 | 0,825 | 43,978 | 5,876 |
| | Y2 | 0,832 | | |
| | Y4 | 0,802 | | |
| | Y6 | 0,746 | | |
| | Y3 | 0,713 | | |
| | Y10 | 0,598 | | |
| | Y5 | 0,546 | | |
| İkinci Faktör: Yenilik Performansı | Y8 | 0,896 | 24,675 | 1,345 |
| | Y7 | 0,824 | | |
| | Y12 | 0,678 | | |
| | Y9 | 0,698 | | |
| | Y11 | 0,656 | Toplam=68,653 | |

Tablo 5'te işletme performansı ölçeği ile ilgili olarak açıklayıcı faktör analizi sonucunda 12 ifade değerlendirilmiştir. Burada 12 ifade için özdeğerin 1'in üzerinde 2 faktör (bileşen) söz konusu olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda faktörlerin toplam varyansa yapmış olduğu katkının birinci faktör için %43,978 ve ikinci faktör için %24,675 olduğu, belirlenen buradaki faktörlerin varyansa yapmış oldukları toplam katkının %68,653 olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin içerisinde yer alan soruların oluşturmuş olduğu boyutlar; iç girişimcilik, işletme performansı ile ilgili değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde anket içerisinde çıkarılan soru bulunmadığı görülmektedir. Güvenilirlik katsayısı şu şekilde sıralanmaktadır.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi

| Değişkenler | Alfa Katsayısı |
|---|---|
| Zaman Tahsisi | %77 |
| Özerklik ve Risk Alma | %86 |
| Stratejik Yenilenme | %75 |
| Kendini Yenileme | %80 |
| Yenilik Performansı | %86 |
| Finansal Performans | %82 |

Değişkenlerin alfa katsayıları incelendiğinde eşik değer olan %70'i aştığı görülmektedir. Bu nedenle anketin güvenilirliği sağladığı söylenilmiştir.

### 3.10.Korelasyon Analizi

Kurum içi girişimcilik faaliyetleri ile işletme performansını oluşturan alt faktörler açıklayıcı faktör analizi içerisinde belirlenmiştir. Faktörler arasındaki ilişkilerin araştırılabilmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 7'de gösterilmektedir. Buradaki sonuçların %95 güven aralığında, anlamlılık düzeyi de $p<0,01$ olarak incelenerek yorumlanmıştır.

Tablo 7. incelendiğinde kurum içi girişimcilik faaliyetleri ölçeğinin her bir alt boyutunun birbirleriyle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. İşletme performansı ölçeği alt boyutları incelendiğinde bu boyutlar arasında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistik ve Ölçekler Arası Korelasyonlar

| Ölçek | N | Ortalama | Standart Sapma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Zaman Tahsisi Eğilimi | 237 | 3,6578 | 0,9845 | - | | | | | |
| 2.Özerklik ve Risk Eğilimi | 237 | 3,5676 | 0,7856 | ,729* | - | | | | |
| 3.Staratejik Yenilenme Eğilimi | 237 | 3,9845 | 0,8679 | ,454* | ,654* | - | | | |
| 4.Kendini Yenileme Eğilimi | 237 | 3,9899 | 1,4567 | ,345* | ,325* | ,398* | - | | |
| 5.Yenilik Performansı | 237 | 4,0234 | 0,7345 | ,378* | ,546* | ,329* | ,013* | - | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. Finansal Performansı | 237 | 4,0456 | 0,7235 | ,456* | ,594* | ,368* | ,128* | ,687* | - |

### 3.11.Regresyon Analizi

Kurum içi girişimcilik faaliyetleri boyutları ile işletmenin performansı boyutlarının ne derece etkilendiğinin belirlenebilmesi için korelasyon analizinden sonra regresyon analizi yapılması gerektiği görülmektedir. Bu yapılan analiz sonuçları Tablo 8. ve Tablo 9.'da verilerek yorumlanmıştır.

Tablo 8. Kurum İçi Girişimcilik Boyutlarının İşletmenin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi

| | **B** | **Std. Hata** | **Beta** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.Sabit** | 2,896 | 0,234 | | 15,456 | 0,000 |
| **Zaman Tahsisi Eğilimi** | -0,034 | 0,054 | 0,012 | 0,765 | 0,465 |
| **Özerklik ve Risk Eğilimi** | 0,465 | 0,076 | 0,456 | 4,654 | 0,000 |
| **Stratejik Yenilenme Eğilimi** | 0,065 | 0,087 | 0,098 | 0,897 | 0,345 |
| **Kendini Yenileme Eğilimi** | 0,102 | 0,013 | 0,234 | 2,654 | 0,001 |
| **$R^2$=0,654 F=39,876 p=0,000** | | | | | |

Tablo 8 incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2$=0,654 F=39,876 p=0,000) Burada bağımsız değişkenlerin varyansı açıklama oranının 0, 654 olduğu görülmektedir. P değeri anlamlı olan değişkenlerden ($p<0,05$) model içerisindeki bağımsız değişkenlerden özerklik ve risk eğilimi için β değerinin 0,456 olduğu kendini yenileme eğilimi için β değerinin 0,234 olduğu belirlenmiştir. Bu değerlerden de anlaşılacağı üzere işletmenin yenilik performansı üzerinde özerklik ve risk alma ile kendini yenileme eğiliminin pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu edinilen bilgilere göre Hipotez 2a ve Hipotez 4a kabul edilmiştir. Hipotez 1a ve Hipotez 3a reddedilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 9. Kurum İçi Girişimcilik Boyutlarının İşletmenin Finansal Performansına Etkisi

| | **B** | **Std. Hata** | **Beta** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.Sabit** | 2,543 | 0,145 | | 14,365 | 0,000 |
| **Zaman Tahsisi Eğilimi** | -0,001 | 0,046 | -0,001 | -0,045 | 0,889 |
| **Özerklik ve Risk Eğilimi** | 0,478 | 0,078 | 0,567 | 9,345 | 0,000 |
| **Stratejik Yenilenme Eğilimi** | -0,054 | 0,096 | -0,045 | -0,876 | 0,765 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kendini Yenileme Eğilimi** | -0,076 | 0,034 | -0,096 | -2,345 | 0,098 |
| **$R^2$=0,567 F=40,675 p=0,000** | | | | | |

Tablo 9 incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2$=0,567 F=40,675 p=0,000). Burada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerin varyansını açıklama oranının 0,567 olduğu görülmektedir. P değeri anlamlı olan (p<0,05) tek değişken olarak model içerisindeki bağımsız değişkenlerden olan özerklik ve risk eğilimi için β değerinin 0,567 olduğu belirlenmiştir. İşletmenin finansal performansı üzerinde sadece özerklik ve risk alma eğiliminin etkisi olduğu belirlenmiştir. H1b kabul edilmiş ve H2b, H3b ve H4b reddedilmiştir (p>0,05).

# SONUÇ

Aydın ilinde sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansı üzerine etkileri incelenmesi amacıyla yapılan anketin sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır.

-Yapılan korelasyon analizi sonucunda kurum içi girişimcilik faaliyetleri ile işletme performansı boyutları arasında anlamlı ve birebir ilişkisi bulunduğu belirlenmiştir. Burada ödüllendirme ve yenilik performansı ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin tüm alt boyutları değerlendirildiğinde en güçlü ilişkinin zaman tahsisi eğilimi ve işteki özerklik, riskli projelerin uygulanması için yönetim desteği olarak görülmektedir.

-Korelasyon analizinden sonra elde edilen kurum içi girişimcilik faaliyetleri boyutlarının işletme performansı boyutlarını ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır.

1.Kurum içi girişimcilik faaliyetleri dört boyutundan olan özerklik ve riskli eğiliminin işletmenin hem yenilik hem de finansal performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

2.Kurum içi girişimcilik faaliyetleri içerisindeki dört boyutundan biri olan kendini yenileme eğiliminin işletmenin yenilik performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Buradaki sonuçlar irdelendiğinde özellikle kurum içinde bulunan üst düzey yöneticilerin yenilik ve risk almaktan çekinmeyen bir yönetim tarzını benimsemeleri gerekmektedir. Kurum içerisinde işletme performansının arttırılması için ortaya çıkan fırsatların zamanında fark edilmesi sonucunda işletmeler için yeni yatırım fikirlerinin oluşturulması, işletmelerin karlarının arttırılması ve işletmelerin büyümesi sağlanarak işletmenin iyi hale gelmesi sağlanmaktadır. İç girişimcilerin özerkliğinin sağlanması, risk almaşının desteklenmesi ve kendini yenileme eğiliminin artırılması işletme performansının geliştirilmesine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Son dönemlerde küreselleşmenin hızlı bir biçimde gerçekleştiği dünya üzerinde birçok köklü değişim yaşanmaktadır. Değişim sonucu ticari anlamda ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmasıyla zorlu rekabet koşullarının meydana gelmesi söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin, zorlu rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için çeşitli yenilik ve rekabet odaklı hedefler belirlemesi ve uygulaması gerekmektedir. İşletmelerin bu tarz hedefleri hayata geçirebilmesi için iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemesi önemlidir. Çalışma bulgularından hareketle iç girişimcilerin özerklik ve risk alma eğilimleri ile kendilerini yenileme eğilimlerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi, işletmelerin performansını artırmada olumlu katkılar sağlayacağı görülmektedir.

Uzun zamandan beri tüm kurumlarda teknolojik ve yenilik bakımından süreklilik arz eden bir gelişim ve değişim süreci yaşanmaktadır. Sunulan hizmetlerin insan ve toplum yararına ve kurum ve gelişimine yönelik amaçlara göre şekillendirildiği, gelişen teknoloji ve artan yeniliklerin de etkisinin yanı sıra hizmet sunumu ve yönetim açısından farklı stratejik plan ve yönetimlerle gelişen kurumlar halini almıştır. Tüm kurumlar, işletmeler, farklı strateji ve yöntemlerle hedeflerine erişim ve rekabetin yoğun olduğu sektörde lider ve pazar payından daha fazla pay elde etmek için çalışmaktadır. Bu noktada, kurum içi girişimcilik, alanında eğitim almış, inisiyatif kullanabilen, inovatif düşünme yeteneğine vakıf, sürekli gelişime ve yeniliği önem veren, akılcı riskler alabilen, ön görüsü yüksek yöneticilerin ve idari çalışanların sektörde daha fazla yer alması gerektiği yapılan çalışmalar sonucu görülmüştür. Bu sonuç çalışma bulgularıyla da benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın sonucunda, işletmelerde kurum içi girişimcilik ve işletme performansına etkilerinin özerklik ve risk alma eğilimi ile kendini yenileme eğilimi açısından işletmelerin performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak işletmelerde kurum içi girişimcilik ve işletme performansı üzerindeki etkilerinden yararlanmak için inovasyon, risk yönetimi, AR-GE, stratejik yönetim gibi alanlarda hizmet içi eğitimler planlanmalı ve sürekli eğitim ile güncellenmelidir. İnovasyon çalışmaları desteklenmeli ve cesaretlendirilmelidir. Müşteri taleplerini karşılayacak kaliteli hizmet sunabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayarak pazarda değer yaratmak için kurum içi girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinde

kurum ve işletmelerin yönetim kademelerinin her düzeyinde farkındalık yaratılması için çalışmalar yapılmalıdır.

Yönetim disiplini kapsamında kurum içi girişimciliğe yönelik uygulamalara yer veren işletmelerinin elde ettiği; maliyetleri düşürme, verimliliklerini artırma, rekabet gücü elde etme ve sundukları hizmetlerde farklılaşma yaratarak faaliyette bulundukları piyasa ortamında rekabet avantajı oluşturabilme gibi faydalar işletmenin sürekliliğinin sağlaması açısından önemlidir. İşletmelerinde değer yaratacak faaliyetlerin oluşturulması, işletme yönetiminde yenilikçi açılımı sağlayabilecek ve sunulan hizmetlerde farklılık yaratabilecek bilgi birikimine sahip yöneticilere ve çalışanlara bağlıdır.

Bu çalışmada, işletme performansı ile kurum içi girişimcilik arasındaki etkileşim belirlenmek istenmiştir. Çünkü kurum içi girişimcilik eğilimleri genellikle işletme performansı ve bu performansda meydana gelen değişimlerin bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Ankete katılan işletme çalışanlarının özellikle üretim işletmelerinin dış çevresel rekabet ortamında meydana gelen değişikliklere karşı riskli yatırım ve girişimlere yönelmedikleri görülmüştür. Bu durum, kurum içi girişimcilik ne düzeyde algılanırsa algılansın işletmelerin belirli bir düzeyin üzerinde risk alabilecek girişimcilik faaliyetlerine sahip olmamasının bir göstergesidir. Ya da araştırmaya katılan işletme çalışanlarına yönetim tarafından risk alma yetkilerinin tanınmamış olması bu sonuca yol açabilir.

Faaliyetlerinde kurum içi girişimciliği esas alan işletmelerin mevcut piyasada etkin olabilmeleri için piyasada öncü işletme olmaları ve olumlu imaj edinme yönünde çaba sarf etmeleri gerekir. Kurum içi girişimciliği esas alabilmek için de, kurumsal performansı çok iyi analiz etmek ve çevredeki fırsatları yakından takip etmek gerekir.

Bu çalışma daha geniş çaplı yapılarak bölgeler ve ülkeler bazında yapılması ile olumlu sonuçlar elde edilebileceği önerilmektedir. Yine bu çalışma ile birlikte bundan sonra bu alanda çalışma yapacak olan akademisyenler şunlara dikkat edebilirler; bu çalışmada görüşmelerin tek bir seferde yapılmış olması ve analiz çerçevesinin sınırlı tutulmuş olmasını genişletilebilir. Bundan sonra işletmelerde kurum içi girişimciliğin

işletme performansı üzerine etkilerinin sistemi nasıl geliştirebileceği ve uygulamaların nasıl denetlenebileceği üzerinde daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılabilirler. Ayrıca, araştırmada işlenen iç girişimcilik ve kurumsal performans ilişkisi, bundan sonraki çalışmalar da bu iki değişken altında farklı boyutlar belirleyerek daha ayrıntılı olarak incelenebilir. İşletmelerle ilgili mevcut literatürün genişletilebilmesi için, konuyla ilgili derinlemesine bilgi elde edilmesine olanak sağlayan nitel araştırma yönteminin tercih edilmesi önerilebilir. Bunun yanı sıra işletmelerde iç girişimciliğin işletme performansına etkisine yönelik nicel bir ölçekle değerlendirilmesi de yapılabilir. İşletme yöneticilerinden alınan görüşlerde genel olarak Türkiye'deki işletmelerde iç girişimciliğin sayısının yeterli olmadığı ve bu yüzden işletme performanslarının daha iyi olacakken geri kaldığı söylenmiştir. Ayrıca yöneticiler Türkiye'deki işletmelerin reklam ve tanıtımlarının yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda gerek kamu gerekse özel sektör tarafından işletmelere yapılan yatırımların artırılması ve daha fazla tanıtımlarının yapılmasıyla birlikte, işletmelerin gelirlerin artmasına ve kurum içi girişimciliğe katkıda bulunulabilir. Akademisyenler araştırmalarında tüm bu boyutları ilişkilendirerek işletmelerin performans artırımlarını daha net olarak ortaya koyabilirler.

# KAYNAKÇA


Ahmad, Y. F., Iraj, M. M., Yousef, H., Mahmood, H. (2008). *Organizational factors affecting intrapreneurship in agricultural extension organizational in Iran*. Agrexo8 Programme Details.

Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.

Aksoy, M. (2003). Firma düzeyinde yenilik ve bilgi yönetimi. *Kalder Forumu*, Yıl: 3(12), 17-22.

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.

Altınay, L. (2004). Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. *International Journal of Service Industry Management*, Cilt 15, Sayı 5, 426-443.

Altuntaş, G., ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.

Antoncic, B., ve Hisrich, R.D. (2001), Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation., *J. Bus. 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.

Antoncic, B. (2007), Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107,No. 3: 309-325

Ashton, R. (2008). *Girişimcinin kontrol listesi*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik-temel kavramlar ve bazı güncel konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*, Ankara: Nobel Yayınları.

Artan, İ. E., Yener, M. ve Aykol, S. E. (2008), Girişimcilik değerleri ve girişimcilik davranışı yönelimleri üzerine bir araştırma. *16. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 282-288.

Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel performans kavramı ve gelişimi. *Öneri Dergisi* 4 (15): 39–45.

Bayrakdar, S. (2011). Avrupa birliği mesleki eğitim programlarında girişimcilik eğitimlerinin ekonomik kalkınmadaki önemi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1): 245-264.

Bontis, N., William, C.K., ve Richardson, S. (2000). Intellectual capıtal and business performance in Malaysian industries, *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

Bozgeyik, A. (2005). *Girişimcilere yol haritası*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Bulut, Ç. (2007). *Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı*. İzmit: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Cingöz, A. (2011). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Covin, J. G., ve Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 14(4): 35–50.

Çakır, M. (2008). *Vakıf üniversitelerinde akademik personelin performans değerlendirmelerinin eğitim kalitesine katkısı*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Çakmak, N., ve Ocaklı, E. (2008). Performans değerlendirmesi gerekli midir? neden?" *Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği*, 212-230.

Çelik, O., ve Zengin, N. (2015). Çevresel faktörlerin girişimcilik üzerindeki etkileri. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Dergisi*, C:3, S:2, 25-35.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Dicle, Ü. (1982). *Yönetsel başarının değerlendirilmesi Türkiye uygulaması*. Ankara: ODTÜ Yayını.

Döm, S. (2008). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Durak, İ. (2011). Girişimciliği etkileyen çevresel faktörlerle ilgili girişimcilerin tutumları: bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 195-213.

Efil, İ. (2004). *İşletme yönetimi: yönetim düşüncesi fonksiyonları ve yeni yönetim teknikleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Friedman, J. P., (1994). *Dictionary of business terms*. Second Edition, Barron's, New York.

Gerber, M. E. (1997). *Girişimcilik tutkusu: küçük işletmeler niçin batıyor, nasıl büyür?,* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Göztür, E. (2000). *Performans yönetim sistemi ve amaçlara göre yönetim*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Grady, M.W. (1991). *Performance measurement, implementing strategy*. Management Accounting, June.

Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship and Inovation: A Multi Concept Perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41: 1-586.

Güven, B., ve Kaygın, E. (2015). *Girişimcilik: temel kavramlar, girişimcilik türleri, girişimcilikte güncel konular*. İstanbul: Siyahinci Akademi.

Herbig, P., Golden, E. J., ve Dunphy, A. (1994). The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success. *Marketing Intelligence & Planning*, Cilt 12, Sayı 9, 37-48.

Hisrich, R. D., ve Peters, M.P (1992). *Entrepreneurship*, 2nd Edition, Boston: Irwin.

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

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing A measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.

İrmiş, A., ve Emsen, Ö. S. (2002). *İktisadi gelişmede girişimcilik: Denizli ve Erzurum örneği*. İstanbul: Beta Basım.

İşcan, Ö. F., ve Kaygın, E. (2011). Potansiyel girişimciler olarak üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 275-286.

Kayış, A. (2010). *Girişimcilik ve iç girişimciliğin önündeki engeller: yazılım sektöründe bir uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validiry of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*. 12 (3), 213-225

Korkmaz, O. (2012). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2): 209-226.

Kök, S. B. (2007). *Küçük ve orta ölçekli işletmeler ve kadın girişimciliği*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kuratko, D., Montagno, R.V., ve Hornsby, J. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Cilt 11, Sayı 5, .49-58.

Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurıal personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, 6(6): 295-310.

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

Mawer, D. (2003). *Enlivening analysis through performance: Practising set theory*. Ed. B. J. Music, Cambridge University Press, Vol. 20, No. 3.

Miller, D. and Friesen, P.H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, *Management Science*, 30, 10.

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

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., ve Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship, *Int. Entrep. Manag.* J.,10: 103-119.

Müftüoğlu, T., ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.

Naktiyok, A., Kök, S. B. (2007). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:VIIII, S:2, 76-96.

Onay, M., ve Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: İç girişimcilik. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:17, Sayı 1: 47-67.

Öztürk, İ. (2008). *2008 girişimcilik raporu*, İstanbul: İGİAD Yayınları.

Patır, S., ve Karahan, M. (2010). Girişimcilik eğitimi ve üniversite öğrencilerinin girişimcilik profillerinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 2; 27-44.

Pinnington, A., ve Haslop, D. (1995). Team leader autonomy in new product development. *Management Decision*, 33 (9), 5-11.

Serinkan, C., Arat G. (2013). İşletmelerde örgütsel değişim ve iç girişimcilik, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Soysal, A. (2010). Türkiye'de kadın girişimciler: engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65 (1): 83-114.

Top, S. (2006). *Girişimcilik keşif süreci*. İstanbul: Beta Basım.

Tutar, H., Altınöz (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, Cilt 65, Sayı 2, 196-218.

TÜSİAD (2002). *Türkiye'de girişimcilik*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

Wiklund, J., Shepherd, D. A. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A confugiration approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A., Sökmen, A. (2011). Şirket içi girişimcilik: Adana'daki sanayi kuruluş yöneticileri üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:25: 273-283.

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

Zahra, S. (1993). Environment Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4), 259-285.

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

Zerenler, M. (2003). *Kriz dönemlerinde işletmelerde üretim süreci esnekliğinin şirketlerin performans ve yaşam sürelerine etkileri.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

# EKLER

## EK-1: Anket Soruları

1-İşletmenizin yaşı aşağıdaki aralıklardan hangisine girmektedir?

( )5'den az ( )5-9 arası ( )10-14 arası ( )15-19 arası ( )20+

2-İşletmenizin ihracat geliri hangi oran içerisindedir?
( )Yok ( )%20'den az ( )%20-%40 ( )%41-%60 ( )%61+

3-İşletmede çalışan personellerin çalışma süresi ne kadardır?
( )1-5 yıl arası
( )6-10 yıl arası
( )11-20 yıl arası
( )21 yıl ve üzeri

4-Cinsiyetiniz?
( )Bayan ( )Bay

5-İşletmenizde çalışan kişi sayısı ne kadardır?
( )50-100 ( )101-250 ( )251-500 ( )500+

6-İşletme içerisinde bulunulan pozisyon?
( )Yönetici ( )Çalışan

7-İşletmenizde çalışan sayısındaki artış ne kadardır?
( )%0 ( )%0-%5 ( )%6-%10 ( )%11-%20 ( )%21+

8-Yaşınız?
( )21- ( )21-30 ( )31-40 ( )41-50 ( )51+

9-Medeni durumunuz?
( )Evli ( )Bekar

| İfadeler | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Tamamen Katılmıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır | | | | | |
| Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının üzerindedir | | | | | |
| Đnovasyon kurum için önemli bir unsurdur | | | | | |
| Sektörde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır | | | | | |
| Đddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratılmaktadır | | | | | |
| Sektör dışındaki mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır | | | | | |
| Faaliyet gösterilecek sektörler zaman zaman yeniden belirlenmektedir | | | | | |
| Yenilik çabalarını artırmak için işletme birimleri yeniden organize edilmektedir | | | | | |
| Yenilikçiliği artırmak için esnek yapılar oluşturulmaktadır | | | | | |
| Üst yönetim, çok karlı ancak yüksek riskli projeler başlatma eğilimine sahiptir. | | | | | |
| Büyüme politikası öz kaynaklarla gerçekleştirilmektedir | | | | | |
| Değişim fırsat olarak görülür | | | | | |
| Kurumda çalışanlar risk almak için cesaretlendirilir | | | | | |
| Bu işletme girişken rekabet eğilimindedir | | | | | |
| Rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışı vardır | | | | | |
| İşbirlikçi rekabet anlayışı vardır | | | | | |
| Çalışanlara işleri ile ilgili mümkün olduğu kadar sorumluluk verilmektedir | | | | | |
| Çalışanların işleri ile ilgili karar alıp uygulamalarına imkan tanınmaktadır | | | | | |
| Çalışanlar risk almak için cesaretlendirilir | | | | | |
| Hata yapmak öğrenmek için fırsat olarak görülür | | | | | |
| Yeniliği artırmak için esnek yapılar oluşturulmaktadır | | | | | |