

## “İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik”

Doç. Dr. Meltem ONAY  
Celal Bayar Üniversitesi, UBYO, MANİSA

### ÖZET

Değişim, günümüzde yaşamı belirleyen temel kuraldır. Gerek iç gerekse dış çevreyle sürekli etkileşim içerisinde olan işletmeler, bu değişimden etkilenmeden hayatlarını sürdürmelerine imkan bulamamaktadırlar. Bu nedenle girişimci bir örgüt, çevrenin kendilerine sunduğu değişim parametrelerini tanımak ve onlarla uyum içerisinde yaşamak zorundadır. Bu düşüncelerle yapılan araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi; var olan bir örgüt içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetlerine ve çevresel özellikler ile örgütsel performansın bu faaliyetlerle olan ilişkisine ışık tutabilmek, ikincisi ise; ele alınan iki şehirde farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler açısından ele alınan değişkenler arasında bir farklılığın bulunma durumunu tespit edebilmektir. Bu amaç doğrultusunda; İzmir ve Manisa’da üç farklı sektörde faaliyet gösteren altı işletmede bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; örgütün girişim yönelimlerini oluşturan faktörlerden “yenilik boyutu”nun; örgütlerin girişimciliğe verdiği önemi etkileyen örgütsel değişkenlerden “örgütsel ve yönetsel destek boyutu”nun; dış çevresel özelliklerin iç girişimciliğe verilen önemini vurgulayan çevresel algı düzeyinde “çevresel dinamizm boyutu”nun diğer boyutlara göre iç girişimcilik üzerinde daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iki şehirde faaliyet gösteren otomotiv ve gıda sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin “yenilik boyutu”nda, kimya sektöründe ise “yenilenme boyutu”nda farklılıklar bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, İç Girişimcilik, İç Girişimciliği etkileyen faktörler  
**JEL Sınıflaması:** M10, M12, M59

## “Factors effecting Entrepreneurship qualities in companies: Interpreneurship”

### ABSTRACT

Change is a main rule determining the life nowadays. The organizations which are in interaction with both internal and external environment can not find any opportunity to resume their lives without interaction with this change. For that reason an entrepreneurial organization must recognize change parameters which the environment supplies to them and must live in a harmony with them. The research is focused on two goals. Firstly it is aimed to enlighten the entrepreneurship activities within the organizations and their relationship with environmental characteristics and organizational performance. Our second goal is to find out the discrepancies between different firms from different sectors and two different cities. To achieve these goals, a survey is applied in six firms from different sectors which take place in Izmir and Manisa. The research results showed that the novelty dimension which is one of the entrepreneurship tendency factor is more effective than organizational variables effecting the importance of entrepreneurship. Also it is found out that the organizational and managerial support dimension is more effective than environmental perception level which stresses the importance given to internal entrepreneurship by external environmental characteristics. The environmental dynamism dimension is found out to be more effective on internal entrepreneurship compared to other dimensions. The difference between firms which are in automotive and food sectors are found about the novelty dimension. Finally firms which are in automotive and food sectors are found to be differ in novelty dimension; and firms in chemistry sector are found to be differ in renewal dimension.

**Key Words:** Entrepreneurship, Internal entrepreneurship, Factors that effect internal entrepreneurship

**JEL Classification:** M10, M12, M59

## 1. GİRİŞ

Girişimcilik kavramı, bireysel ve toplumsal anlamda bir refah yarattığı için, uzun yıllar boyunca farklı grupların dikkatini çekmiş ve inceleme konusu olarak yazına girmiştir. Gerek akademisyenlerin gerekse özel sektörün ilgisini çeken girişimcilik, son yıllarda da ilgi çekiciliğini korumaktadır.

Girişimcilik alanında yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu da, “Neden bazı insanlar yeni fırsatları görme ya da yaratma yeteneğine sahip iken diğerleri bu tür bir özelliğe sahip değildir?, Neden bazı kişiler iş fikirlerini ya da hayallerini gerçek bir işletmeye dönüştürürken diğerleri bunu başaramazlar?, Neden bazı girişimciler başarılı iken diğerleri başarısız olmaktadır?” gibi sorulara yanıt aramıştır (Arıkan, 2004: 45).

Girişimcilik kavramı köken itibarıyla Fransız Richard Cantillon’un kullandığı ve girişimci anlamına gelen “entreprendre” terimine dayanmaktadır. 1755’de Cantillon bu terimi, ekonomik parametreler içerisinde kazanç elde etmeyi ve belirsizliği tanımlamak için kullanmıştır (Ağca ve Yörük, 2006: 158; Culhane, 2003: 19; Hiscrich ve Peter, 2002: 10).

“Girişimcilik” kavramıyla ilgili yazında pek çok bilim insanının tanımlamalarını görmek mümkündür. Girişimcilik kavramı Top’a göre; girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel ismidir (2006: 7), Muzyka ve vd.; birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap verebilen veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan bir süreç olarak (1995: 352; Casson, 2005: 327), Coulter, gerekli olan zaman ve çabayı ayırarak, finansal, sosyal ve psikolojik riskleri bir araya getirerek, parasal ve kişisel tatmin ödülü olarak farklı olan bir şeyi yaratma süreci olarak (2001:4; Jansen ve Wees, 1994: 34), Naktiyok ise, girişimcilik sürecini açıklamanın ötesinde girişimcilik faaliyetlerinin yenilik ve teknolojiler de içerdiğini belirterek kavrama yeni bir boyut daha ilave etmiştir (2004: 5).

Çevresel değişimlere cevap verebilmek için girişimci düşünceye sahip olma zorunluluğu, girişimcilik olgusuna farklı bir boyut kazandırmıştır (Naktiyok ve Kök, 2006: 78). Artık girişimcilik, hem bir girişim kurma hem de var olan organizasyonlarda fırsat arama, değişim getirme, yenilik ve yaratıcılık yapma sürecidir. Bu nedenle kavramın içeriği, girişimcilik düşüncesini, tutumunu ve davranışlarını örgüt içerisindeki bireylere aşılama, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme ve yapılan yenilikler yolu ile endüstri yapısını değiştirme gibi faaliyetleri yani iç girişimciliği de kapsamaktadır.

Yapılan araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi; bilinen girişimcilik anlayışından farklı olarak var olan bir organizasyon içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetlerini ortaya çıkarmak ve girişim yönelimlerini etkileyen faktörleri tespit edebilmek, ikincisi ise; değişkenler dikkate alınarak iki şehirde faaliyet gösteren işletmeler ile sektörler arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit edebilmektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. İç Girişimcilik Kavramı

1986'da yayınlanan "İşletmenin Yeniden Keşfi" isimli kitabında John Naisbitt, iç girişimciliği kurulu işletmelerin yeni piyasalar ve ürünler bulmak için önemli bir yöntem olarak tanımlamıştır. Rosabeth Moss Kanter, 1990 yılında yayınlanan "Devler Dans Etmeyi Öğrenince" isimli kitabında ise, iç girişimciliğin geliştirilmesinin işletmelerin hayatta kalmalarını sağlayacak en önemli faktör olduğunu belirtmiştir (Başar ve Tosunoğlu, 2006).

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimciyi (intrapreneur) "büyük bir firma için bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi" olarak tanımlamaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 85). Gürol (2006: 61)'ün aktardığına göre Drucker, iç girişimcileri, "organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler", Miner (1997) "kar amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan "yenilikçi yöneticiler", Mesconda ise, "organizasyonlar içinde her türden yenilik yaratan kişiler" olarak tanımlamaktadır.

Pinchot (1985:18), iç girişimciliği "Hayalperest" her hangi bir kişinin ya da kişilerin yaptığı iş olarak tanımlarken bu kişilerin yenilik yaratmak için sorumluluk üstlendiklerinden bahsetmektedir. Pinchot'a göre bu tür kişiler yaratıcı ya da mucit olabilirler ancak daima bir fikri ya da düşünceyi karlı bir gerçeğe dönüştürebilen hayalperestlerdir.

Damanpour'a göre, şirket içerisinde yenilik kavramı, yeni fikir ya da davranışların üretilmesi, uygulanması ve geliştirilmesini kapsamaktadır. İç girişimcilik temel olarak, işletme sınırları içerisinde yeniliklerin yaratılmasına olanak verecek ortamın yaratılmasına bağlıdır (Morris ve Kuratko, 2000: 31).

Kıscacası iç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak bu fikirlerini ve modellerini buldukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü artıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen kişilerdir (Kirby, 2003: 300; Morris ve Kuratko, 2000a: 85). Durum böyle olunca da şirket girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik; var olan örgüt, risk alma, yenilik - aktif rekabet davranışları ve satışlar yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı; (Zahra ve Covin, 1995:44) var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Sharma ve Chrisman, 1999: 12; Thornberry, 2001: 526; Christen, 2004: 301; Antoncic ve Scarlat, 2005: 71; Rutherford ve Holt, 2007: 429; Jones ve Butler, 1992: 733; Antoncic ve Zorn, 2003: 5).

### B. İç Girişimcilik Boyutları

İç girişimcilikle ilgili yazın dikkate alındığında, iç girişimcilik boyutlarının iki yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki "girişimcilik eğilimi" yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu akımın öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları Ağca ve Kurt (2007: 91)'un aktardığına göre, yeni ürünler geliştirme, risk alma ve proaktif davranma (Miller

ve Friesen, 1983), risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma (Covin ve Slein, 1991), özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, proaktiflik (Lumpkin ve Dess, 1996), yenilikçilik ve proaktiflik (Knight, 1997) ve yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak sıralanabilir (Morris ve Kuratko,2002: 67).

İç girişimcilik boyutlarının yer aldığı ikinci yaklaşımın öncüleri, iç girişimciliği "kurum içi girişimcilik (internal corporate entrepreneurship)"olarak adlandırmışlardır ve boyutlarını da; stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik olarak ortaya koymuşlardır.

Bu akımın öncüleri ise Ağca ve Kurt (2007: 86-87)'un aktardığına göre, Zahra (1991,1993 ve 1995) şirket girişimciliğinin tahmin edilen finansal çıktıları ile finansal performans arasındaki ilişkiyi, Guth ve Ginsberg (1990) şirket girişimciliği ile ilişkili faktörleri ve son olarak da Stopford ve Baden-Fuller (1994) şirket girişimciliğinin ne şekilde yaratılacağına dair araştırmalarda bulunarak "iç girişimciliğin boyutlarını" açıklamaya çalışmışlardır.

Son olarak Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003) yaptıkları çalışmalarda iç girişimciliği yedi boyutlu kavramsal bir bütün olarak sınıflandırmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 93). Yapılan bu sınıflandırmaya göre iç girişimcilik boyutları (1) yenilik yapma (2) risk alma (3) proaktiflik (4) özerklik (5)yeni girişimleri başlatmak (6) kendini yenileme veya stratejik yenileme ve (7) rekabetçi girişimciliktir.

### **C. Çevresel Özellikler ile Örgütsel Performansın, İç Girişimcilik Üzerine Etkileri**

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen önemin bir belirleyicisidir; çünkü, iç girişimcilik, dış çevrede görülen bir fırsat ile başlar (Naktiyok ve Kök, 2006: 82). Çevreden etkilenmenin yanında çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini, çevresel çalkantı ve belirsizliğe cevap verip, güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yaparlar (Thomas, 1999: 258; Thomas, 2000: 198). Bu nedenle, örgütlerin girişim yönelimi, çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri destekler veya engelleyebilir.

Çevresel dinamizm dışında algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike dış çevrede ortaya çıkan olumsuz gelişmeler de örgüt içi girişimcilik açısından son derece önemlidir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 503; Antoncic, 2000: 121).

İç girişimcilik faaliyetlerinin firmaların performans üzerindeki pozitif etkisiyle ilgili olarak pek çok araştırmacının da çalışma yaptığı görülmektedir Ağca ve Kurt (2007: 86)'un aktardığına göre; Burgelman (1983, 1985)'ın yaptığı araştırmaya göre içgirişimcilik ile stratejik yönetim arasındaki ilişkide performansın önemi; Pinchot (1985)'ın içgirişimciliğin performans üzerindeki etkisi; Zahra ve Garvis (2000)'in uluslararası içgirişimcilik faaliyetlerinde performansın etkisini ve son olarak Wiklund ve Shepherb (2005) küçük işletmelerde içgirişimciliğin performans üzerindeki etkisi bu araştırmalardan birkaçıdır.

### **D. İç Girişimciliğin Artan Önemi**

Günümüzde birçok işletme, iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. 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 uluslar arası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalardır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 27). Bu nedenle gerek ulusal gerekse uluslararası faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirecek yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayışa gitmeyen işletmelerin durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 55-56).

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Girişimciliğin örgüt başarısı açısından önemi göz önünde bulundurularak yapılan araştırmanın temel amacı; örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi, başka bir ifade ile girişim yöntemlerini etkileyen faktörleri tespit edebilmektir.

Çalışmada bu ana amaca bağlı olarak şu sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır:

- Örneğimizde yer alan işletmeler iç girişimciliğe ne ölçüde önem vermektedirler?
- Örneğimizde yer alan işletmeler açısından iç girişimciliğin hangi boyutu daha önemli görülmektedir?
- Algılanan dış çevresel özelliklerin girişimciliğe verilen önem üzerine olan etkisi nasıldır?

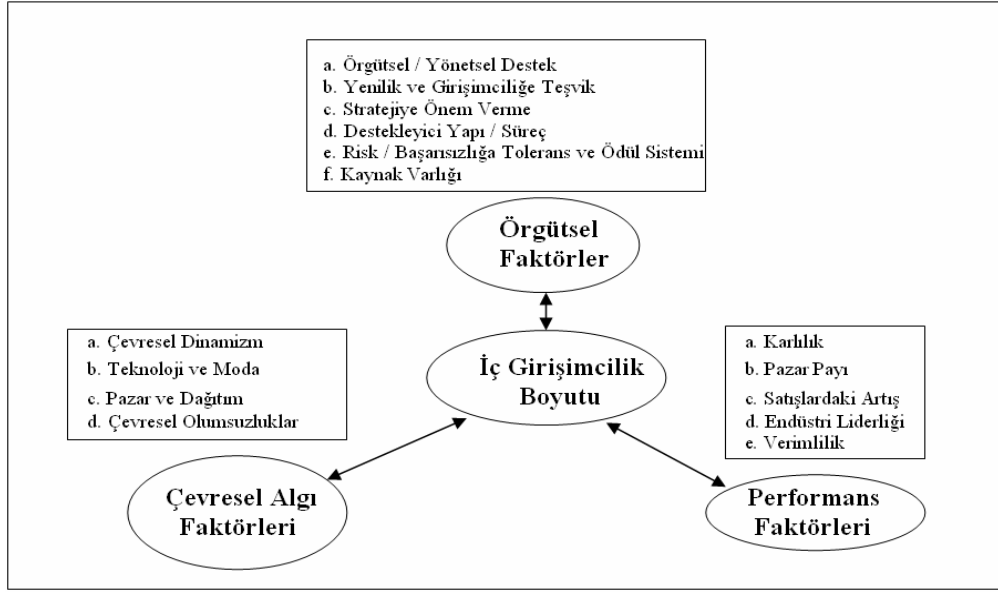
### **A. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖNERMELERİ**

Araştırma modelinde (Şekil1) görüldüğü gibi, iç girişimcilik boyutu ile iç girişimciliği etkilediği düşünülen üç değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla üç önermeden yararlanılmıştır. Bu önermelerin doğrulanabilirliğini test etmek amacıyla da hipotezler oluşturulmuştur. Buna göre:

**Önerme 1:** “Örgütsel faktörler, iç girişimciliğe verilen önemi pozitif yönde etkiler”

**Önerme 2:** “Çevresel algıya ilişkin özellikler, iç girişimciliğe verilen önemi pozitif yönde etkiler”

**Önerme 3:** “İç girişimciliğe verilen önem ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki vardır”



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

## B. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemini, İzmir ve Manisa’da üç farklı sektörde faaliyet gösteren altı işletmeyi ve toplam 300 çalışanı kapsamaktadır. Bu işletmelerin farklı sektörlerden seçilmesinin (Kimya, Gıda, Otomotiv) temel iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; iç girişimciliğe bakış açısının sektörler arasında bir farklılık yaratıp/yaratmadığını kontrol edebilmektir. İkincisi ise, seçilen her bir işletmenin bulunduğu sektörün özellikle rekabetin yoğun olan alanlar olmasıdır. Bu nedenle de, sektörde bulunan işletmeler için “iç girişimcilik” özelliğinin dikkate alınabilecek bir faktör olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle araştırma belirlenen sektörlerde araştırma yapılmasına izin verilen işletmelerde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formunun, örgütün girişimcilik gücünü ve dışsal çevreye ilişkin algıları bir bütün olarak değerlendirebilecek ve bu değerlendirme için gerekli bilgilere sahip olması beklenen idari kadroda bulunan çalışanların tümü ile üretim bölümünde çalışan sorumluluk ve karar yetkisine sahip ustabaşılar (formenler) tarafından doldurulması hedeflenmiştir.

Araştırmanın anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, örneklem grubunda bulunan işletmelerin genel özelliklerini (çalışan sayısı, faaliyet yılı, sektör, şehir) tespiti için sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde işletmede “iç girişimcilik” boyutuna ne ölçüde önem verildiğini tespit etmek amacıyla 18 ifade, üçüncü bölümde iç girişimciliğe örgütün ne ölçüde destek verdiğini tespit etmek amacıyla 28 ifade, üçüncü bölümde iç girişimciliği belirlemeye yönelik oluşturulan değişkenlerin, çevresel algıya ilişkin faktörler

üzerine etkisini belirlemek üzere 13 ifade kullanılmıştır. Son bölümde ise, örgüt performansını belirlemek amacıyla 5 ifadeden yararlanılmıştır.

Ayrıca yapılan araştırmada, iki şehir arasındaki iç girişimciliğe yönelik faktörler arasında bir farklılığın bulunma durumu da tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma Ocak 2007’de yapılmaya başlanmış, “yüz yüze görüşme tekniği” uygulanarak, Nisan 2007’de tamamlanmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Uygulanan anket formu, Atılhan Naktiyok tarafından geliştirilen ve denenmiş bir formdur. Naktiyok (2004: 241-243) örgüt içi girişimcilik olgusunu; yeni iş/ işletme girişi, yenilik, örgütsel yenilenme ve proaktif yenilenme ve proaktif davranış şeklindeki farklı boyutlardan oluştuğu göz önünde bulundurularak örgütlerin girişimci yönelimini ölçmek için iki farklı ölçekten yararlanmıştır.

Birinci ölçek (Enstrescale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçek, “iç girişimcilik; yönetimin yenilik ve proaktiflik yeteneği/istekliliğini yansıtır” şeklindeki tanımdan hareketle, örgüt içi girişimciliğin yenilik ve proaktif boyutlarını içerecek şekilde hazırlanmıştır. Zahra (1991) tarafından geliştirilen ikinci ölçek ise (Corporate Entrepreneurship Scale), örgütün yeni iş/ işletme girişi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Antoncic ve Hisrich (2001) ile Naktiyok (2004) bu iki ölçeğin birleşiminde uyguladığı faktör analizi sonuçlarına göre iç girişimcilik boyutları; “yenilik, yeni girişim yönelimi, örgütsel yenilenme ve proaktiflik”, örgütsel değişkenlere ilişkin faktörler ise “örgütsel yönetsel destek, yenilik ve girişimciliğe teşvik, stratejiye önem verme, destekleyici yapı/süreç, risk/başarısızlığa tolerans ve ödül sistemi, kaynak varlığı” boyutlarıdır.

Naktiyok tarafından geliştirilen ölçekte örgüt içi girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel özelliklerden çevresel dinamizm Achrol ve Stern (1988) tarafından geliştirilmiş olup yedi maddeden oluşmaktadır. Algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike boyutu ise Miller ve Hrisen (1983) tarafından geliştirilen ve Zahra ve Garvis (2000) tarafından iç girişimcilikle ilgili çalışmalarda kullanılan, çevresel unsurlardaki olumsuz gelişmeleri belirlemeye yönelik altı madde ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Son olarak, örgütsel performans faktörlerine ilişkin kriterler arasında ise; “kar artış oranı, pazar payı, satışlardaki artış, endüstri liderliği ve varlıklardan elde edilen verim” yer almaktadır. Ele alınan kriterlerin iç girişimciliği etkilediği görülmektedir (Naktiyok, 2004).

Araştırmada, faktör analizinin uygulanabilmesi için kullanılan K.M.O (Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequancy) örneklem yeterlilik ölçütü (0.60) ve Küresellik Derecesi (Barlett’s Test of Sphericity) ise (0,000) olarak tespit edilmiştir. Bu da, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edildiğini göstermektedir. Ayrıca, yukarıda bahsedilen koşullar sağlandıktan sonra, değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan “varimax

rotasyonlu temel bileşenler analizi” uygulanmıştır. Sonuçta iç girişimcilik için toplam beş, iç girişimciliği etkilediği düşünülen örgütsel faktörler için altı ve çevre faktörleri için dört faktör elde edilmiştir. Bu sonuçlar kavramsal çerçevede ifade edilen yapıları ve anketin geçerliliğini destekler niteliktedir.

#### **4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME**

##### **4.1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Temel Bulgular**

- Araştırmada ele alınan altı firma, genellikle farklı yıllar içerisinde kurulmuş olup %67’si “21 yıl ve üzeri” sektörde faaliyet göstermektedir. Yeni kurulan işletmeler ise, örneklemin %21,3’ünü oluşturmaktadır.

- Örneklem grubu içerisindeki işletmelerde çalışan sayısının büyük bir çoğunluğu “201 ve üstü” kişiden oluşmaktadır (%85)

- Ele alınan örneklem grubundaki kişilerin %58,3’ü İzmir’de, %41,7’si Manisa’da çalışmaktadır.

- İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler itibarıyla %31,7’si “otomotiv”, %31,7’si “gıda” ve % 36,6’sı “kimya” alanındadır.

##### **4.2. İç Girişimcilik Faktörünü Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları**

İç girişimciliğe ilişkin on sekiz adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile Varimax Rotasyonlu Faktör Analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre; anlamlı bulunan beş faktör, toplam varyansın %64,89’unu açıklamaktadır. Araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (0,841), küreselleşme derecesi (2046,305;  $p < 0,000$ ) yeterli düzeydedir.

Faktörlerin güvenilirlik düzeyleri; yenilik boyutunda (0,78), farklılaşma boyutunda ( 0,70), yeni girişim boyutunda (0,78), proaktif davranış boyutunda (0,73), yenilenme boyutunda (0,73) arasında değişmektedir. Ayrıca faktörleri oluşturan değişkenlerin faktör yüklerinin de oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 1).

##### **4.2.1. İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin İstatistikler**

İç girişimciliğe ilişkin oluşturulan faktörlerin değerlendirilmesi yapılırken, araştırma sorularına yanıt veren kişilerin vermiş oldukları yanıtlar üç grup içerisinde değerlendirilmiştir. Buna göre; birinci grupta “çok önemsiz ve önemsiz”, ikinci grupta “kararsızım”, üçüncü grupta “önemli ve çok önemli” ifadelerine verilen yanıtlar dikkate alınmış, cevap verenlerin ne ölçüde bu sorulara önem vermiş oldukları tespit edilmiştir. İç girişimciliğin örgütler açısından ne ölçüde önemli olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre;

**a. Yenilik** faktörünü niteleyen değişkenlere ilişkin ortalamalarda, “denenmiş teknikleri kullanma değeri” (%81,7)

**b. Farklılaşma yönelimi** faktöründe, “başka endüstrilere girme” (%56)

**c. Yeni girişim yönelimi** faktöründe, “rakiplerle mücadele etme” (%60,9)

**d. Proaktif davranış** faktöründe, “ürünler için talep yaratma” (%69,3)

**e. Örgütsel yenilenme** faktöründe, “yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim” (%70,9) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.



Tablo 2’de, örgütün girişim yönelimini oluşturan faktörlere ilişkin ortalama ve frekans dağılımları gösterilmiştir. Faktör ortalamalarına bakıldığında en önemli faktörün “yenilik” olduğu görülmektedir (3,8756).

#### 4.3. Örgütsel Faktörleri Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla yirmi sekiz adet değişkenden oluşan örgütsel faktör anketine temel bileşenler yöntemi ile Varimax Rotasyonlu Faktör Analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %63,414’ünü açıklayan altı faktör elde edilmiştir. Araştırma verileri KMO yeterlilik ölçütünde (0,858), küresellik derecesinde (3552,766;p<0,000) yeterli düzeydedir.

Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha Oranı (0,62) ile (0,87) arasında değişmektedir (Tablo 3).

Bu sonuçlar, her bir faktörü temsil ettiği boyutun diğer faktörle bağımsız şekilde ölçülebileceğini ve ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2005:405).

##### 4.3.1. Örgütsel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İç girişimciliği etkilediği düşünülen faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonucuna göre;

a. **Örgütsel ve yönetsel destek** faktöründe, “projelerde karar ve sorumluluk hakkı” (%78)

b. **Yenilik ve girişimciliğe teşvik** faktöründe, “fikir ve önerilere açık olma” (%69,9)

c. **Stratejiye önem verme** faktöründe, “çevresel analiz yapma” (%62)

d. **Destekleyici yapı/süreç** faktöründe, “takım çalışmasına önem” (%68,3)

e. **Risk/başarısızlığa tolerans ve ödül sistemi** faktöründe, “terfilerin yenilikçi fikirleri izlemesi” (%64,7)

f. **Kaynak varlığı** faktöründe, “yeni proje geliştirmeye maddi destek” (%66,5) diğer boyutlara göre daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4’de; iç girişimciliğe verilen önemi etkilediği düşünülen örgütsel faktörlerin ortalamasına genel olarak bakıldığında, iç girişimciliği en fazla destekleyebilecek nitelikteki faktörün “**örgütsel ve yönetsel destek**” (3,8067) olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, Tablo 3’deki faktör yükleri göz önüne alındığında; çalışanlara projelerde karar ve sorumluluk alma hakkı, yenilikçi süreçler ile tanınma ve denemeye yönelik faaliyetlerde bulunmaları teşvik edildiğinde iç girişimcilik özellikleri de artmaktadır.

#### 4.4. Çevresel Faktörleri Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

İşletme yöneticilerinin algıladığı çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluk derecesini belirlemek amacıyla hazırlanan on üç değişkene uygulanan Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi sonucunda dört faktör elde edilmiştir. Elde edilen dört faktör yapılan varyansın %75,632’sini açıklamaktadır. KMO örneklem yeterlilik oranı (0,809), küresellik derecesi ise (2270,084; p<0,000) yeterlilik düzeyindedir.

Faktörlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha Oranları dört faktör için (0,59) ile (0,89) arasında değişmektedir (Tablo 5).

#### **4.4.1. Çevresel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

İç girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel faktörlerin tespiti amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre;

**a. Çevresel dinamizm** faktöründe, "rakiplerin pazara girmesi" (%42)

**b. Teknoloji ve moda** faktöründe, cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğunun kararsız kaldıkları,

**c. Pazar ve dağıtım** faktöründe, "faaliyet gösterilen pazarda müşteri tercihlerinin çok sık değişmesi" (%48,1)

**d. Çevresel olumsuzluklar** faktöründe, "nitelikli işgücüne ulaşmak zor" seçeneğinin cevaplayıcılar tarafından daha yüksek oranlarda yanıtlandığı tespit edilmiştir.

#### **4. 5. Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörüne Etkisi**

##### **4.5.1. Örgütsel Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerine Etkisi**

İç girişimciliği belirlemeye yönelik oluşturulan değişkenlerin, örgütsel faktörler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan stepwise regresyon analizi sonucuna göre, Önerme 1'deki ifade kısmen doğrulanmıştır. Tablo 6'dan görüldüğü gibi sadece (örgütsel/yönetmel destek, stratejiye önem verme ve kaynak varlığı) olmak üzere üç örgütsel faktörün iç girişimciliği açıkladığı görülmektedir.

İç girişimcilik faktörleri ile her bir örgütsel yapı faktörü arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; (Tablo 7)

- **yenilik boyutunda** "kaynak varlığı"(.011), "risk/başarısızlığa tolerans ve ödül sistemi"(.000) ile "örgütsel/yönetmel destek" (.000) arasında

- **farklılaşma boyutunda**, yenilik ve girişimciliğe teşvik (.002), stratejiye önem verme (.016) ile örgütsel/yönetmel destek (.008) arasında

-  **yeni girişim boyutunda**, kaynak varlığı (.011), risk/başarısızlığa tolerans (.023) ile örgütsel/yönetmel destek (.033) arasında

- **proaktif davranış boyutunda**, kaynak varlığı (.011), risk/başarısızlığa tolerans (.023), stratejiye önem verme (.006), yenilik ve girişimciliğe teşvik (.021) ile örgütsel/yönetmel destek (.007) arasında

- **yenileme yönelimi boyutunda**, sadece kaynak varlığı (.000) ve örgütsel/yönetmel destek (.000) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

##### **4.5.2. Çevresel Algıya İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerindeki Etkisi**

İç girişimciliği belirlemeye yönelik oluşturulan değişkenlerin, çevresel algıya ilişkin faktörler üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda, Önerme 2'de belirtildiği gibi, "çevresel algıya ilişkin özellikler, iç girişimciliğe verilen önemi etkiler" ifadesi reddedilemez, (Tablo 8)

İç girişimcilik faktörleri ile her bir çevresel algılamaya ilişkin faktörlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre;

- **yenilik boyutunda;** teknoloji ve moda (.002); Pazar ve dağıtım (.000) ile çevresel olumsuzluk (.004) arasında

- **farklılaşma boyutunda;** Pazar ve dağıtım (.047) ile çevresel olumsuzluk (.008) arasında

- **yeni girişim boyutunda;** çevresel dinamizm (.000); teknoloji ve moda (.043); Pazar ve dağıtım (.019) ile çevresel olumsuzluk (.000) arasında

- **proaktif davranış boyutunda;** teknoloji ve moda (.032) arasında

- **yenilenme yönelimi boyutunda;** çevresel dinamizm (.012) ile çevresel olumsuzluk (.014) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

#### **4. 6. Örgütsel Performansa İlişkin Faktörlerin, İç Girişimcilik Faktörü Üzerine Etkisi**

Tablo 9 ve 10'da görüldüğü gibi, iç girişimciliği etkileyen performans faktörlerini incelemek için yapılan stepwise regresyon analizi sonucuna göre, sadece "endüstri liderliği" değişkeninin iç girişimcilik üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Fakat açıklayıcılık değeri oldukça düşüktür.

#### **4.7. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Şehir Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin İstatistikler**

Tablo 11'de tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, örgütlerin şehir değişkenleri göz önüne alınarak (Manisa-İzmir) iç girişimciliğe verdikleri önem istatistiki açıdan anlamlı sayılabilecek bir düzeyde farklılaşmaktadır. Özellikle, iç girişimcilik ile ilgili değişkenlerin şehirlere göre farklılıklarını göstermek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, yenilik (.000) ile proaktif davranış (.047) boyutları arasında farklılıklar bulunmuştur.

#### **5. Sonuç ve Değerlendirme**

Tarihsel süreç içerisinde çok geniş ve farklı bakış açıları ile ele alınan girişimcilik olgusunun temelinde, yeni bir işletme yaratma ve geliştirme, yenilik yapma, esnek ve dinamik davranma, yaratıcılık ve risk alma gibi faaliyetler yatmaktadır. Girişimcilik her türlü yeniliği ve değişimi oluşturma sürecidir. Bu nedenle yeni bir işletme kurmanın yanı sıra var olan organizasyon içerisinde gerçekleşen ve işletmenin büyüme ve gelişmesini kapsayan faaliyetleri de içermektedir.

Günümüz rekabet dünyası çalışma, başarıya ve yaratma duygularıyla harekete geçen girişimcilerin tek başına harekete geçişinin yeterli olmadığına, bir örgütün hareketliliğinin sağlanması gerekliliğine dikkat çekerek, "iç girişimcilik" ya da "şirket içi girişimcilik" olarak ifade edilen düzenlemelere yer vermiştir. Çünkü girişimcilerin minimum risk aldığı, sadece fonksiyonel rollerini yerine getirdiği bir örgütte durgunluk ve yenilik eksikliği yaşanmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı yenilik yapmaktan geçmekte, yenilik yapmanın motorunu ise iç girişimcilik oluşturmaktadır.

İzmir ve Manisa’da faaliyet gösteren üç sektör, altı işletmede 300 kişiye, örgütlerin iç girişimcilik düşüncesine verdikleri önemi ve bu düşüncüyü etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın genel sonuçları aşağıda belirtildiği gibidir;

Araştırma sonuçlarına göre, örgütlerin girişimciliğini beş temel faktör belirlemektedir. Örneklemde yer alan cevaplayıcıların %64,89’u girişimcilik ile ilgili faaliyetlerin örgütlerinde önemli görüldüğünü belirtmişlerdir. Örgütün girişim yönelimlerini oluşturan faktörlere ilişkin ortalama ve frekans dağıtımlarına bakıldığında; en önemli faktörün “**yenilik boyutu**” olduğu görülmektedir. Yani denenmemiş teknikleri kullanmak, yenilikte ilk olmak ve yenilik için kaynak ayırmak gibi faaliyetlerde bulunulduğunda iç girişimcilik daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi etkileyen örgütsel değişkenleri ortaya koymak amacıyla oluşturulan ifadeler altı temel faktör altında toplanmıştır. İç girişimciliğe verilen önemi etkilediği düşünülen örgütsel faktörlerin ortalamasına genel olarak bakıldığında, iç girişimciliği en fazla destekleyebilecek nitelikteki faktörün “**örgütsel ve yönetsel destek**” olduğu görülmektedir. Yani projelerde karar ve sorumluluk hakkı, yenilikçi süreçler ile tanınma ve denemeye dayalı projeleri desteklemek gibi faaliyetlerde bulunulduğunda iç girişimcilik daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın modeline göre oluşturulan yukarıda sayılan değişkenler ile ilgili yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Önerme 1 ve hipotezleri kabul edilmiştir. Yani; “Yönetsel ve örgütsel destek; yenilik ve girişimciliğe destek; stratejiye önem verme; destekleyici yapı ve süreç; risk almaya verilen önem ile kaynak varlığı algısı, iç girişimciliğe verilen önemi olumlu etkilemektedir.

Dış çevresel özelliklerin iç girişimciliğe verilen önem üzerine olan etkisini ölçmeye yönelik çevresel algıya ilişkin dört faktör tespit edilmiştir. İç girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel faktörler ile ilgili yapılan korelasyon analizi sonuçları göstermiştir ki; özellikle algılanan **çevresel dinamizm** boyutu, diğer boyutlara göre iç girişimcilik üzerinde daha çok etkilidir.

Performans kriterleri arasında kar artış oranı, pazar payı, satışlardaki artış, endüstri liderliği ve varlıklardan elde edilen verim kriterleri bulunmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre **bütün değişkenler**, iç girişimciliğe verilen önemli olumlu etkilemektedir.

Son olarak endüstri alanı ile şehirler arasında faaliyette bulunan işletmelerin girişimciliğe verdikleri önem incelendiğinde, iki şehir arasında **yenilik** ve **proaktif olma** boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo 11 verileri dikkate alındığında, iç girişimcilik boyutları arasında bulunan, “yenilik, farklılık, proaktif olma ve yenilenme” boyutlarında İzmir ilindeki işletmelerin, Manisa ilindeki işletmelere göre daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu boyutlar arasında bulunan sadece “yeni girişim boyutu”, Manisa’da faaliyette bulunan işletmeler için daha yüksek oranda algılanmaktadır. Bunun en önemli nedeninin; Manisa Organize Sanayi bölgesinin, yeni kurulan bir sanayi bölgesi olması olabilir. Çünkü burada bulunan bütün işletmeler yeni iş ve Pazar

fırsatlarını değerlendirmek amacıyla daha yoğunluklu girişimlerde bulunmaktadır.

Tablo 12-13’de ise, sektör değişkenleri açısından, işletmelerin iç girişimciliği oluşturan faktörlere ve genel olarak iç girişimciliğe verdikleri öneme ilişkin analiz sonuçları bulunmaktadır. Buna göre; “yenilik, yeni girişim, proaktif olma ve yenilenme” boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin hangi sektörlerde hangi boyutlarda iç girişimciliği daha iyi açıkladığına bakıldığında ise; “otomotiv sektörü”nde **yenilik boyutu**’nda, “gıda sektörü”nde **yenilik boyutu**’nda, “kimya sektörü”nde ise **yenilenme yönelimi boyutu**’nda farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

İç girişimcilik; örgütlerin faaliyetlerine olumlu anlamda destek olmasına, kapasite artırımlarına, kaynak yaratmalarına, performans iyileşmelerine, durgunluktan kurtulup ataleti yenerek dinazorlaşmalarına engel olarak dinamizm ve değişimi yakalayabilmelerine, iç ve dış pazarda faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerine olanak tanımaktadır.

Yazında belirtildiği gibi, özellikle üst düzey yöneticiler ve dolayısıyla tüm örgüt üyelerinin proaktif, yenilikçi, risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsemeli gerekmektedir. Böylece çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçecek ve çevredeki değişimlerden yararlanabileceklerdir. Üst yönetimin örgüt içindeki girişimsel faaliyetlere destek olması, özendirilmesi gerekmektedir. Girişimciler, iş yapma ve başarı konusunda istek, şevk ve heyecanlarını hep canlı tutmaktadırlar. Bağımsız olma ve başarıya ihtiyacı arzusunun, öz denetim ve güvenle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Girişimciler kendileri ile ilgili olan olaylar hakkında denetimi ellerinde tutmak istemektedirler. Dolayısıyla başka insanlardan emir aldıklarında ya da başkalarının denetimi altında olduklarını hissettiklerinde yeterince verimli olamamaktadırlar. Bu nedenle; girişimsel faaliyetlerin örgüt içerisinde yaygınlaşması isteniyorsa; iç girişimci bireylere karar verme ve sorumluluk hakkı verilmeli, yeni fikirler üretebilmeleri için ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidirler.

Proaktif kişilik özelliği sergileyen girişimciler; sorunlar ortaya çıktığında müdahale etmek yerine, henüz çıkmadan gerekli görülen önlemleri alan ve çalışmalarını bu düşünce yapısıyla yönlendiren kişiler olduğundan örgüt içersinde proaktif davranışlara imkan verilmelidir hatta örgüt kültürü de bunu destekleyecek şekilde biçimlendirilmelidir.

İç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için; yenilik yapmak, örgütün temel amaçları arasında olmalıdır. Ayrıca girişimsel faaliyetleri destekleyen bir stratejinin benimsenmesi örgüt içi girişimsel faaliyetleri arttıracakı düşünülmektedir. Gerekli kaynaklar iç girişimsel faaliyetlere aktarılmalı, yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele, gerekli zaman, ortam, mali kaynak ve teçhizat sağlanmalıdır. İç girişimciler başarılı olduklarında desteklenmeli ve başarısız olduklarında da hoşgörülü olunmalıdır. Örgüt içi girişimcilik faaliyeti için önemli faktörler arasında sayılan risk almayı özendirici nitelikte ödül ve ceza sistemi oluşturulmalıdır.

**Tablo 1:** İç Girişimcilğe İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)	Toplam Varyans(%)	Cronbach Alpha
<b>Faktör1: Yenilik</b>		<b>1,434</b>	<b>12,294</b>	<b>12,294</b>	<b>0,78</b>
Denenmemiş teknikleri kullanmak	,761				
Yenilikte ilk olmak	,870				
Yenilik için kaynak ayırmak	,596				
<b>Faktör 2: Farklılaşma</b>		<b>1,074</b>	<b>11,318</b>	<b>23,612</b>	<b>0,70</b>
Yeni İK programlarını uygulamak	,748				
Ürün /sistemleri farklılaştırmak	,757				
Başka endüstrilere girmek	,530				
<b>Faktör 3: Yeni Girişim</b>		<b>6,016</b>	<b>16,372</b>	<b>39,984</b>	<b>0,78</b>
Yeni ürünle yeni pazara girmek	,689				
Yeni iş /işletme fırsatları aramak	,643				
Cesaret gerektiren kararları almak	,688				
Yüksek riskli projeler için eğitim	,777				
Rakiplerle mücadele etmek	,552				
<b>Faktör 4: Proaktif Davranış</b>		<b>1,284</b>	<b>11,836</b>	<b>51,82</b>	<b>0,73</b>
Ürünler için yeni talep yaratmak	,742				
Endüstride işkollarını genişletmek	,808				
Cesaret gerektiren kararlar almak	,708				
<b>Faktör 5: Yenilenme Yönelimi</b>		<b>1,909</b>	<b>13,070</b>	<b>64,89</b>	<b>0,73</b>
Endüstrileri yeniden tanımlamak	,598				
Misyonu sık sık gözden geçirmek	,782				
Yaratıcılık yenilik için sürekli eğit.	,629				
Bölgümleri yeniden gözden geçirmek	,648				

**Tablo 2:** Ele Alınan İç Girişim Faktörlerinin Genel Ortalamaları

	N	Minimum	Maximum	Mean
YENILIK	300	2.00	5.00	<b>3.8756</b>
FARKLILIK	300	2.00	5.00	3.6067
YENIGIR	300	1.80	5.00	3.6618
PROAKTIF	300	1.33	5.00	3.8106
YENILEME	300	1.75	5.00	3.7967
Valid N (listwise)	300			

**Tablo 3:** Örgütsel Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)	Toplam Varyans(%)	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1:Örgütsel/ Yönetmel Destek</b>		<b>1,665</b>	<b>9,081</b>	<b>9,081</b>	<b>0,77</b>
Projelerde karar ve sorumluluk hakkı	,815				
Yenilikçi süreçler ile tanınma	,766				
Denemeye dayalı projeleri desteklemek	,744				
<b>Faktör 2: Yenilik/Girişimcilğe Teşvik</b>		<b>1,238</b>	<b>7,219</b>	<b>16,3</b>	<b>0,62</b>
Fikir geliştirmeye teşvik etmek	,600				
Yenilik için gerekli olan zamanı vermek	,501				
Fikir ve önerilere açıklık ve saygı	,445				
Misyon ifadesinde girişimcilğe vurgu	,491				
İş tanımlarını performansa dayandırmak	,512				
<b>Faktör 3: Stratejiye önem verme</b>		<b>2,201</b>	<b>9,088</b>	<b>25,388</b>	<b>0,71</b>
İş yapma yöntemlerini değiştirebilmek	,614				
Geliştirilen yöntemleri kullanmak	,694				
Çevresel analiz yapmak	,671				
Stratejiyi belirlemede çevrenin önemi	,505				
<b>Faktör 4: Destekleyici yapı/süreç</b>		<b>1,460</b>	<b>8,548</b>	<b>33,936</b>	<b>0,77</b>
Yenilikçi fikirleri sağlayan prosedürler	,721				
Departmanlar arası çalışmaya teşvik	,815				
Takım çalışmasına önem	,649				
<b>Faktör 5: Risk/başarısızlığa Tolerans ve Ödül Sistemi</b>		<b>8,819</b>	<b>17,842</b>	<b>51,781</b>	<b>0,87</b>
Kural ve prosedürler	,771				
Açık ve çift yönlü iletişim	,758				
Performans beklentilerini tartışmak	,556				
Terfilerin yenilikçi fikirleri izlemesi	,514				
Yenilikçilere ilave ödül ve ücret	,548				
Sorumluluğun performansa dayandırılması	,739				
İşle ilgili hatalara hoşgörü	,629				
Risk alan bireylerin itibarı	,589				
Risk alma teriminin olumlu sıfat olması	,576				
Çalışanlara risk almaya cesaretlendirme	,523				
<b>Faktör 6: Kaynak varlığı</b>		<b>1,533</b>	<b>8,637</b>	<b>63,414</b>	<b>0,77</b>
Yenilik harcamalarının yatırım görülmesi	,792				
Yeni proje geliştirmeye maddi destek	,779				
Projeleri uygulamak için maddi destek	,535				

**Tablo 4:** Örgütsel Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min	Max	Mean
Kaynak varlığı	299	1,33	5,00	3,7932
Risk/Öneri sistemi	300	1,50	4,60	3,6263
Destekleyici yapı	300	1,33	5,00	3,7894
Stratejiye verilen önem	300	1,50	5,00	3,483
Yenilik ve girişimcilğe teşvik	300	1,60	4,80	3,6972
Örgütsel/Yönetmel destek	300	2,33	5,00	<b>3,8067</b>

**Tablo 5:** Çevresel Algıya İlişkin Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklanan Varyans(%)	Toplam Varyans (%)	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Çevresel Dinamizm</b>		<b>1,989</b>	<b>18,275</b>	<b>18,275</b>	<b>0,76</b>
Rakiplerin pazara girmesi	,878				
Rakiplerin pazardan çıkması	,876				
İflasların yüksekliği	,654				
<b>Faktör 2: Teknoloji ve Moda</b>		<b>1,159</b>	<b>13,076</b>	<b>31,351</b>	<b>0,59</b>
Üretim teknolojisindeki değişim	,795				
Ürünlerin moda bağlılığı	,806				
<b>Faktör 3: Pazar ve Dağıtım</b>		<b>5,279</b>	<b>29,799</b>	<b>61,15</b>	<b>0,89</b>
Ürün fiyatlarındaki değişim	,577				
Rakiplerin satış stratejilerindeki değişim	,880				
Pazara yeni ürünlerin sunumu	,890				
Müşterilerin tercihlerindeki değişim	,828				
Sermayeye ulaşmak	,533				
Dağıtım kanallarına ulaşmak	,817				
<b>Faktör 4: Çevresel Olumsuzluklar</b>		<b>1,404</b>	<b>14,482</b>	<b>75,632</b>	<b>0,74</b>
Ürünler için talep azalması	,613				
Nitelikli işgücüne ulaşmak	,876				

**Tablo 6:** İç Girişimciliği Destekleyen, Örgütsel Yapı Değişkenleri

Model	R	R kare		Unstandar dized Coefficien ts	Std. Error	Standardiz ed Coefficien ts	t	Sig.
1	,482	,232	(Constant)	2,292	,155		14,810	,000
			KAT1	,381	,040	,482	9,485	,000
2	,598	,357	(Constant)	1,641	,166		9,901	,000
			KAT1	,296	,038	,375	7,694	,000
			KAT6	,257	,034	,369	7,579	,000
3	,618	,383	(Constant)	1,413	,176		8,053	,000
			KAT1	,269	,039	,341	6,988	,000
			KAT6	,207	,036	,297	5,707	,000
			KAT3	,142	,041	,182	3,477	,001



**Tablo7: Örgütsel Değişkenler, Çevresel Algıya İlişkin Faktörler ve İç Girişim Faktörünün Korelasyon İlişkisi**

	YENİLİK	FARKLILIK	YENİGİR	PROAKTİF	YENİLEME	KAT6	KAT5	KAT4	KAT3	KAT2	KAT1	ÇEV1	ÇEV2	ÇEV3	ÇEV4	
YENİLİK	1															
FARKLILIK	,387(**)	1														
YENİGİR	,311(**)	,532(**)	1													
PROAKTİF	,353(**)	,373(**)	,370(**)	1												
YENİLEME	,432(**)	,467(**)	,528(**)	,364(**)	1											
KAT6	,204(**)	,349(**)	,389(**)	,327(**)	,434(**)	1										
KAT5	0,044	,267(**)	,444(**)	,174(**)	,407(**)	,537(**)	1									
KAT4	0,093	,209(**)	,239(**)	,139(*)	,271(**)	,347(**)	,494(**)	1								
KAT3	,157(**)	,323(**)	,353(**)	,295(**)	,345(**)	,449(**)	,552(**)	,363(**)	1							
KAT2	,207(**)	,307(**)	,346(**)	,314(**)	,398(**)	,466(**)	,528(**)	,399(**)	,438(**)	1						
KAT1	,479(**)	,298(**)	,299(**)	,287(**)	,441(**)	,291(**)	,339(**)	,314(**)	,299(**)	,453(**)	1					
ÇEV1	0,023	0,065	,165(**)	0,028	0,103	0,089	0,108	0,033	-0,052	0,048	0,019	1				
ÇEV2	,114(*)	0	0,085	0,099	0,076	-0,064	,265(**)	,346(**)	-0,092	-0,131(*)	-0,135(*)	,185(**)	1			
ÇEV3	,166(**)	-0,058	-0,036	-0,042	-0,028	,230(**)	-0,017	-0,039	-0,017	-0,087	,245(**)	,219(**)	,352(**)	1		
ÇEV4	0,059	0,086	,126(*)	-0,006	0,084	-0,088	-0,079	-0,049	0,073	-0,007	-0,01	,333(**)	,244(**)	,513(**)	1	

\*\*  $\alpha = 0.05$  seviyesinde anlamlı ilişki

KAT 1: Örgütsel / Yönetmel Destek

ÇEV 1: Çevresel Dinamizm

KAT 2: Yenilik Ve girişimciliğe Teşvik

ÇEV 2: Teknoloji ve Moda

KAT 3: Stratejiye Önem Verme

ÇEV 3: Pazar Ve Dağıtım

\*  $\alpha = 0.10$  seviyesinde anlamlı ilişki

KAT 4: Destekleyici Yapı / Süreç

ÇEV 4: Çevresel Olumsuzluk

KAT 5: Risk / Başarısızlığa Tolerans Ve Öneri Sistemi

KAT6: Kaynak Varlığı

**Tablo 8: İç Girişimciliği Destekleyen, Çevresel Algıya İlişkin Değişkenler**

Model	R	R kare	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	
1	,124	,015	(Constant)	3,538	,099		35,616	,000
			CEV1	6,492E-02	,030	,124	2,152	,032
2	,195	,038	(Constant)	3,185	,166		19,236	,000
			CEV1	9,280E-02	,032	,177	2,930	,004
			CEV4	8,397E-02	,032	,160	2,646	,009
3	,243	,059	(Constant)	3,331	,174		19,180	,000
			CEV1	8,800E-02	,031	,168	2,799	,005
			CEV4	,128	,036	,243	3,570	,000
			CEV3	-9,085E-02	,035	-,168	-2,560	,011
4	,283	,080	(Constant)	3,166	,183		17,279	,000
			CEV1	9,621E-02	,031	,183	3,074	,002
			CEV4	,123	,035	,234	3,469	,001
			CEV3	-,116	,036	-,216	-3,187	,002
			CEV2	9,589E-02	,037	,157	2,602	,010

a Dependent Variable: ICGIRISM

**Tablo 9:** Performans Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation
Kar Artışı	296	3.6453	.60437
Pazar Payı	295	3.7119	.57885
Satışlardaki Artış	295	3.7390	.58584
Endüstri Liderliği	295	3.7017	<b>.61098</b>
Varlık Verimi	295	3.6746	.60260
Valid N (listwise)	295		

**Tablo 10:** İç girişimciliği etkileyen, Performans Faktörleri

Model	R	R kare	Unstandar zed Coefficients	Std. Error	Standardize d Coefficients	t	Sig.
1	.214	.046	(Constant)	3,132	.167	18,799	.000
			endüstri liderliği	.167	.044	.214	3,750 .000

a Dependent Variable: ICGIRISM

**Tablo 11:** İşletmelerin Faaliyette Buldukları Şehir Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin İstatistikler ve t testi sonuçları

	ŞEHİR	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.
YENİLİK	izmir	175	<b>4.0267</b>	.58987	.04459	<b>0.000</b>
	manisa	125	3.6640	.50887	.04552	
FARKLILIK	izmir	175	<b>3.6305</b>	.64769	.04896	0.464
	manisa	125	3.5733	.69121	.06182	
YENİGİR	izmir	175	3.6189	.65821	.04976	0.179
	manisa	125	<b>3.7220</b>	.64871	.05802	
PROAKTİF	izmir	175	<b>3.8752</b>	.64512	.04877	<b>0.047</b>
	manisa	125	3.7200	.69096	.06180	
YENİLENME	izmir	175	3.7871	.59442	.04493	0.756
	manisa	125	<b>3.8100</b>	.67307	.06020	

0.01<p<0.05

**Tablo 12:** Endüstri Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YENİLİK	Between Groups	16.921	2	8.461	29.451	<b>.000</b>
FARKLILIK	Between Groups	2.261	2	1.130	2.578	.078
YENİGİR	Between Groups	3.289	2	1.645	3.906	<b>.021</b>
PROAKTİF	Between Groups	5.618	2	2.809	6.531	<b>.002</b>
YENİLENME	Between Groups	3.784	2	1.892	4.932	<b>.008</b>

0.01 &lt; p &lt; 0.05

**Tablo 13:** İç Girişimcilik Faktörüne İlişkin Değişkenlerin, Sektörlere Göre Farklılıkları

SEKTÖR		YENİLİK	FARKLILIK	YENİGİR	PROAKTİF	YENİLENME
OTOMOTİV	Mean	<b>4.1579</b>	3.7123	3.7584	3.9789	3.8974
	Std. Deviation	.52781	.69719	.70574	.64101	.62236
GIDA	Mean	<b>3.9263</b>	3.6211	3.7232	3.8298	3.8658
	Std. Deviation	.60957	.64616	.57022	.63067	.58096
KİMYA	Mean	3.5879	3.5030	3.5255	3.6485	<b>3.6500</b>
	Std. Deviation	.47125	.64450	.66131	.68898	.64804
TOTAL	Mean	3.8756	3.6067	3.6618	3.8106	3.7967
	Std. Deviation	.58476	.66563	.65516	.66788	.62740

**KAYNAKÇA**

- Ağca Veysel, Kurt Mustafa (2007); "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, Sayı 29: 83-112.
- Ağca Veysel, Yörük Durmuş (2006); "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:8, Sayı:2: 155-173.
- Antoncic Bostjan, Scarlet Chan. (2005); "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A Comparison Between Slovenia and Romania", *Proceeding of the 6th. International Conference of The Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin*, Slovenia, November: 71,24-26.
- Antoncic Bostjan., Zorn Otmar (2004); "The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support- Performance Relationship: An Emperical Examination", *Managing Global Transitions*, 2(1): 5-14.
- Antoncic Bostjan., Hisrich Robert D. (2001); "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16(5):495-527.
- Antoncic Bostjan. (2000); "Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development", *Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University*.
- Arıkan Semra. (2004); *Girişimcilik*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Başar Mehmet, Tosunoğlu Tuğberk (2006); "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Haziran.
- Burgerman Robert A. (1985); "Managing the New Venture Division, Research Findings and Implications for Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 6(1):39-54.
- Burgelman Robert A. (1983); "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, 28(2):223-244.
- Casson Mark (2005); "Entrepreneurship and the Theory of the Firm", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol.58:327-348.
- Christensen Karina S. (2004); "A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Label and Perspectives", *Int.J. Management Enterprise Development*, Vol 1, No 4:301.
- Culhane J.Hamilton (2003); "The Entrepreneurial Orientation- Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study", *Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of the University of Massachusetts Amherst*.
- Coulter Mary (2001); *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Covin Jeffrey.G., Slevin Dennis.P. (1989); "Strategic Management of Small Firm in Hostile and Bening Environments", *Strategic Management Journal*, 10(1):75-87.
- Guth William D., Ginsberg Ari (1990); "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11(5):5-15.
- Gürol, Ali M. (2000); *Türkiye'de Kadın Girişimcileri ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler*, Ankara: Atılım Üniversitesi Yayını-2.
- Hisrich Robert D., Peters Michael P. (2002); *Entrepreneurship*, Fifth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Jansen Paul G.W., Van Wees Lucas L.G.M. (1994); "Conditions for Internal Entrepreneurship", *The Journal of Management Development*, 13,9: 34.
- Jones Gareth R., Butler John E. (1992); "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, 18,4:733.
- Kirby David A. (2003), *Entrepreneurship*, Berkshire: McGraw-Hill Publication.
- Knight Gary. (1997); "Cross-Cultural Reliability and Validity a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, 12(3):213-225.
- Kuratko Donald F.; Hodgetts Richard M. (1998); *Entrepreneurship*, Orlando: The Dreyden Pres.
- Lumpkin G.Tom, Dess Gregory G. (1996); "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1):135-172.
- Miller Dany, Friesen Peter H. (1983); "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, 4(3):221-235.
- Morris Michael., Kuratko Donald F. (2002); *Corporate Entrepreneurship*; Orlando: Harcourt, Inc.
- Morris Michael, Kuratko Donald F. (2002a); *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, Orlando-Florida: Harcourt College Publishers.
- Muzyka Daniel. , Koning Alice. D. , Churchill Neil. (1995); "On Organization and Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation", *European Management Journal*, Vol. 13, No. 4: 346-361.
- Naktiyok Atılhan. , Bayrak Kök Sabahat (2006); "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", *A. K. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 8, S: 2: 77-96.
- Naktiyok Atılhan. (2004); *İç Girişimcilik*, 1. Baskı, İstanbul: Beta.
- Pinchot, Gifford III (1985); *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row.
- Ruherford Matthew W., Holt Daniel T. (2007); "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at the Innovativeness Dimension and Its Antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, Vol 20, No 3:429-446.
- Sharma Pramodita., Chrisman James J. (1999); "Toward A Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):11-27.
- Stopford John M., Baden-Fuller Charles WF. (1994); "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11(7):17-27.
- Thornberry Neal. (2001); "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal*, 19(5):526-533.

- Thomas Coulson C. (1999); "Individuals and Enterprise: Developing Entrepreneurs for the New Millenium", *Industrial and Commercial Training*, Vol 31, Number 37: 258.
- Thomas Coulson C (2000); "Devoloping and Supporting Information Entrepreneurs", *Industrial and Commercial Training*, Vol 32, Number 6:196-200.
- Top Seyfi (2006); *Girişimcilik Keşif Süreci*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Wiklund Johan, Shepherd Dean (2005); "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, 20(19):71-91.
- Zahra Shaker A., Garvis Dennis M. (2000); "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environment Hostility", *Journal of Business Venturing*, 15(5-6):469-492.
- Zahra Shaker A., Covin Jeffrey.G. (1995); "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, 10(1):43-58.
- Zahra Shaker A. (1995); "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", *Journal of Business Venturing*, 10(3):225-247.
- Zahra Shaker A. (1993); "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8(4): 319-340.
- Zahra Shaker A. (1991); "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 6(4):259-285.

