

Dr. M. Tahir DEMİRSEL

EĞİTİM  
yayınevi

BELİRSİZLİK ORTAMINDA  
KURUM İÇİ  
GİRİŞİMCİLİK



BELİRSİZLİK ORTAMINDA  
KURUM İÇİ  
GİRİŞİMCİLİK

Dr. M. Tahir DEMİRSEL

**EĞİTİM**  
yayınevi

## BELİRSİZLİK ORTAMINDA KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK

Dr. M. Tahir Demirsel

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Kübra Konca Nam

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-6552-93-7

1. Baskı, Ekim 2023

**Kütüphane Kimlik Kartı**

## BELİRSİZLİK ORTAMINDA KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK

Dr. M. Tahir Demirsel

158 s., 160x240 mm

Kaynakça var, izin yok.

E-ISBN: 978-625-6552-93-7

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/meکانik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**

yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah.

Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok,

No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42

bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Egitim Publishing Group, Inc.

P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America

americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.

10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

+90 332 499 90 00

bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr

+90 537 512 43 00

bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**  
İLK OKUYAN KİTAPLIK  
İNTERNETİN KİTAPÇINIZ

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	VI
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>I. BÖLÜM</b>	
<b>ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK.....</b>	<b>5</b>
1.1. Örgüt Kavramı .....	5
1.2. Çevre ve Örgüt Çevresi Kavramları.....	8
1.3. Örgüt-Çevre Etkileşimi.....	10
1.3.1. Örgüt Çevre Etkileşimi ile İlgili Yaklaşımlar .....	12
1.3.1.1. Sistem Yaklaşımı .....	13
1.3.1.1.1. Sistem Yaklaşımının Tanımı.....	13
1.3.1.1.2. Sistem Yaklaşımının Tarihi Gelişimi .....	14
1.3.1.1.3. Sistem Yaklaşımı ile İlgili Temel Kavramlar ve Özellikler .....	16
1.3.1.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	18
1.3.1.2.1. Durumsallık Yaklaşımının Tanımı.....	18
1.3.1.2.2. Durumsallık Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi .....	20
1.4. Örgüt Çevresi Faktörleri.....	22
1.4.1. Örgütün İç Çevresi .....	23
1.4.1.1. Örgüt Kültürü .....	23
1.4.1.2. Yönetim .....	24
1.4.1.3. İşgörenler.....	24
1.4.2. Örgütün Dış Çevresi.....	25
1.4.2.1. Örgütün Görev Çevresi.....	26
1.4.2.1.1. Müşteriler .....	27
1.4.2.1.2. Rakipler.....	28
1.4.2.1.3. Tedarikçiler.....	29
1.4.2.1.4. İşgücü Pazarı ve Sendikalar .....	30
1.4.2.2. Örgütün Genel Çevresi.....	30
1.4.2.2.1. Uluslararası Çevre .....	31
1.4.2.2.2. Teknolojik Çevre.....	32
1.4.2.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre.....	33
1.4.2.2.4. Ekonomik Çevre .....	35
1.4.2.2.5. Yasal ve Politik Çevre .....	37
1.5. Örgütlerde Çevreye Uyumun Önemi .....	39
1.5.1. Ekonomik Çevreye Uyum.....	41
1.5.2. Teknolojik Çevreye Uyum.....	42
1.5.3. Politik (Siyasal) Çevreye Uyum.....	44
1.6. Örgüt Çevresinin Boyutları.....	47
1.6.1. Çevresel Karmaşıklık Boyutu .....	50
1.6.2. Çevresel Dinamizm Boyutu.....	51
1.6.3. Çevresel Bolluk Boyutu .....	53
1.7. Çevresel Belirsizlik Kavramı .....	54
1.7.1. Çevresel Belirsizliğin Boyutları.....	56
1.7.1.1. Pazar Dalgalanması .....	56
1.7.1.2. Çevresel Değişkenlik .....	56
1.7.1.3. Rekabet Yoğunluğu .....	57

## II. BÖLÜM

<b>GİRİŞİMCİLİK VE KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK .....</b>	<b>59</b>
2.1. Girişim Kavramı .....	59
2.2. Girişimcilik Kavramı .....	60
2.3. Girişimci Kavramı.....	63
2.4. Girişimcilik Türleri.....	66
2.4.1. Bağımsız Girişimcilik .....	67
2.4.2. Profesyonel Girişimcilik .....	67
2.4.3. Teknik Girişimcilik .....	67
2.4.4. Girişimci Girişimciliği .....	68
2.4.5. Sosyal Girişimcilik .....	68
2.4.6. Çevreci Girişimcilik .....	68
2.4.7. Fırsat Girişimciliği .....	68
2.4.8. Stratejik Girişimcilik .....	69
2.4.9. Yaratıcı Girişimcilik .....	69
2.4.10. Özel Girişimcilik-Kamu Girişimciliği.....	69
2.4.11. Kurumsal Girişimcilik .....	70
2.4.12. Kurum İçi Girişimcilik.....	70
2.5. Girişimcinin Özellikleri.....	71
2.5.1. Hayal Etme ve Vizyon Geliştirme.....	71
2.5.2. Risk Alabilme.....	72
2.5.3. Belirsizlik Toleransı.....	73
2.5.4. Yenilikçi Olma ve Fırsatları Sezebilme .....	74
2.5.5. Bağımsızlık ve Başarma Güdüsü.....	75
2.5.6. Planlı Çalışma ve Araştırmacı Ruha Sahip Olma.....	76
2.5.7. Proaktif Kişilik.....	76
2.5.8. Kontrol Odaklılık.....	77
2.6. Girişimciliğin Önemi .....	78
2.7. Kurum İçi Girişimcilik .....	80
2.7.1. Kurum İçi Girişimci Kavramı .....	82
2.7.2. Kurum İçi Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar .....	83
2.7.3. Kurum İçi Girişimciliğin Önemi .....	85
2.7.4. Girişimcilik ve Kurum İçi Girişimcilik Arasındaki Farklar .....	86
2.7.5. Kurum İçi Girişimcilik Süreci.....	88
2.7.6. Kurum İçi Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....	89
2.7.6.1. Örgütsel Faktörler.....	89
2.7.6.2. Çevresel Faktörler .....	93
2.7.7. Kurum İçi Girişimciliğin Boyutları.....	94
2.7.7.1. Yeni İş Girişimi.....	96
2.7.7.2. Yenilikçilik .....	96
2.7.7.3. Kendini Yenileme .....	98
2.7.7.4. Proaktiflik.....	99

### III. BÖLÜM

#### ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR

<b>ARAŞTIRMA</b> .....	<b>101</b>
3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	101
3.2. Araştırmanın Amacı .....	102
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	102
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	102
3.5. Araştırmanın Yöntemi .....	103
3.5.1. Ölçekler .....	103
3.5.2. Anket Formunun Ön Testi.....	104
3.5.3. Araştırmanın Örnekleme .....	104
3.5.4. Verilerin Analizi.....	104
3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	105
3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	105
3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve İşletmelerinin Özellikleri ile İlgili Bulgular .....	107
3.8.2. Yöneticilerin Kurum İçi Girişimcilik Performansına İlişkin Araştırma Bulguları .....	108
3.8.3. Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları .....	113
3.8.4. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi .....	115
3.8.4.1. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....	116
3.8.4.2. Çevresel Belirsizlik Algılamalarının Kurum İçi Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisinin Genel Olarak Değerlendirilmesi.....	117
3.8.4.3. Bağımsız Değişkenlerin Yeni İş Girişimi Üzerindeki Etkileri .....	117
3.8.4.4. Bağımsız Değişkenlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkileri.....	119
3.8.4.5. Bağımsız Değişkenlerin Kendini Yenileme Üzerindeki Etkileri ...	120
3.8.4.6. Bağımsız Değişkenlerin Proaktiflik Üzerindeki Etkileri .....	120
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>123</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>133</b>

## ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyasında, değişim ve belirsizlik kavramları sıkça karşımıza çıkar. Küresel pazarlardaki dinamizm, teknolojik gelişmelerin hızı, hükümet politikalarındaki değişimler, rekabetin artması ve tüketici tercihlerindeki dalgalanmalar, işletmeleri her zamankinden daha fazla çevresel belirsizlikle karşı karşıya bırakmıştır. Ancak, bu belirsizlik döneminde işletmeler için başarılı olabilmenin yollarından biri kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin özendirilmesidir.

Bu kitap, belirsizlik ortamında kurum içi girişimciliğin kritik önemini vurgulamaktadır. Kurum içi girişimciler, belirsizliği değişimin bir parçası olarak görürler ve bu değişimi fırsata dönüştürmek için yaratıcı çözümler üretirler. Bu yaklaşım, işletmeleri sadece ayakta tutmakla kalmayacak, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilecektir. Çünkü, kurum içi girişimciler, organizasyonların esnekliğini artırarak ve yenilikçiliği teşvik ederek çevresel belirsizliği bir fırsata dönüştürebilirler. Bu kitap, okuyuculara belirsizliğin getirdiği potansiyeli değerlendirmede kurum içi girişimciliğin kritik rolünü göstermeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, teorik çerçeve bir alan araştırmasıyla da desteklenmeye çalışılmıştır.

Bu kitap, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 29.12.2014 tarihinde başarıyla savunularak tamamlanan “Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurum İçi Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Konya OSB’de Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Bu kitabın yayınlanmasında desteklerini esirgemeyen Eğitim Yayınevi sahibi Yusuf Ziya Aydoğan’a ve diğer emeği geçenlere teşekkür ederim. Son olarak gerek özel gerekse akademik hayatımda bana her zaman destek olan, ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan sevgili aileme çok teşekkür ederim.

Kitabın okuyucularına faydalı olması dileğiyle.

Dr. M. Tahir DEMİRSEL

## **GİRİŞ**

Örgütler, sınırlı kaynakları kullanarak insan ihtiyaçlarını karşılayan ve bu amaç doğrultusunda mal ve hizmet üreten ekonomik kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanarak üretimlerini gerçekleştirirler ve bu sayede ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir rol oynarlar. Örgütler, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla bir araya gelen bireylerden oluşan ve uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren yapılar olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, örgütler bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulur ve varlıklarını sürdürdükleri sürece, zaman zaman amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini değiştirme esnekliğine sahip olmalarına rağmen, daima bu temel doğrultuda faaliyet gösterirler. Örgütler sadece üretim ve pazarlama işlevleriyle sınırlı değildir, aynı zamanda sosyal sorumlulukları olan kuruluşlar olarak da kabul edilirler.

Bir örgütün genel amaçları arasında uzun vadeli varlığını sürdürme, kâr elde etme, büyüme ve sosyal sorumlulukları yerine getirme bulunmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirirken, örgüt sürekli olarak toplum, devlet, müşteriler, çalışanlar, diğer iş sahipleri, tedarikçiler, kurumlar ve rakipler gibi çevresel faktörlerle etkileşim halindedir. Bu etkileşim, örgütün neredeyse tüm faaliyetlerini etkiler. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen çevresel faktörlere adapte olabilme veya bu faktörleri stratejik seçimlerle etkileyebilme yeteneğine bağlıdır. Özellikle açık sistem olarak örgütler, politik, ekonomik, teknolojik, hukuki, sosyo-kültürel faktörlerle ve doğal çevre faktörleriyle sürekli etkileşim halindedir. Bu nedenle, bu durumda karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Hem örgütler çevresel faktörlerden etkilenmekte hem de çevrelerini olumlu ya da olumsuz şekillerde etkilemektedirler.

Günümüzün değişken ve karmaşık iş çevresi, işletmeler için belirsizliklerle dolu bir ortam oluşturmaktadır. Bir örgüt, çevresiyle etkileşimde bulunduğu, çevresinden gelen etkilere oldukça duyarlıdır. Kontrol edilemeyen çevresel faktörler karşısında, örgüt uyum sorunları yaşayabilir ve varlığını sürdürme



konusunda zorluklar yaşayabilir. Diğer yandan, örgüt, bu etkileri ne kadar kontrol edebilirse, varlığını o denli sağlam bir şekilde sürdürebilir.

Günümüz iş çevresinde yaşanan dönüşüm ve hızlı değişim, örgütleri fırsat ve olanakların yanında, tehdit ve tehlikelerle de karşı karşıya bırakabilmektedir. Bunun temel nedeni çevre koşullarındaki belirsizliktir. Bu nedenle, faaliyette buldukları çevreye ait unsurlar örgütler için son derece önemlidir. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde cevap vermek ve uyum sağlayabilmek için esnek yapılar geliştirmek durumundadırlar. Aksi halde, çevrelerinde oluşan değişimlere adapte olamayan örgütler başarılı olamayacak ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdüremeyeceklerdir. Bu durumu tersine çevirerek negatif entropi geliştirmek isteyen örgütler, olası belirsizliklere ilişkin tedbirler alabilmek amacıyla çevrede meydana gelen değişiklikleri daima takip etmelidirler. Çünkü bu değişim ve gelişmeler, çevrelerini iyi analiz eden ve değerlendiren örgütlere fırsat ve olanaklar sunacak; çevrelerindeki belirsizliğe duysız kalan örgütlere ise tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bırakacaktır.

Örgütler hem çevrelerinden etkilenirler hem de çevrelerini etkilerler. Bu nedenle, faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresel etkenleri ve bu etkenlerde meydana gelen değişimleri dikkate almalıdırlar. Çevresel faktörleri sürekli olarak denetlemeyen ve analiz etmeyen örgütler belirsizlikle karşı karşıya kalacaktır. Yöneticiler, karar alma süreçlerinde bir opsiyonun hangi alternatif sonuçlarının gerçekleşebileceğini öngörür, ancak bu olasılıkları doğru biçimde hesaplayamazlarsa belirsizlik ortaya çıkmış olacaktır. Karar vericilerin yani yöneticilerin gelecek hakkındaki görüşünü etkileyen ve günden güne karşılaşılma olasılığı artan belirsizlik, örgütlerin karar verme süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Çevresel faktörler konusundaki veri ve bilgi eksikliği nedeniyle çevreyi yeterince etkin bir biçimde algılayabilme yetersizliği şeklinde tanımlanan algılanan çevresel belirsizlik, yaşanan değişimlerin örgüt üzerindeki etkilerini ve atılacak adımların sonuçlarını öngörebilmede yetersizlik yaratacaktır. İş dünyasındaki sürekli değişim ve bu değişimin getirdiği çevresel belirsizlik, örgüt yöneticilerini çözüm bekleyen sorunlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve yasal çevrede meydana gelen sürekli değişim yeterince etkin bir biçimde algılanamadığında, örgütlerin var olan strateji ve uygulamalarla faaliyetlerine devam etmelerini neredeyse olanaksız hale getirmektedir. Bu nedenle algılanan çevresel belirsizliğin arttığı çalışma ortamlarında var olan uygulamaları sürdürmek yerine, kurum içi girişimci davranışları artırma gibi rekabet avantajı kazandırabilecek faaliyetleri özendirmek daha rasyonel bir uygulama olabilecektir. Çünkü yoğun rekabetin yaşandığı

belirsiz ve karmaşık çevrede, girişimcilik potansiyellerini artıran örgütlerin daha başarılı performanslar sergiledikleri görülmektedir.

Kurum içi girişimcilik, örgütün dış çevresinde meydana gelen yoğun değişimleri zamanında algılayarak bu değişimlere karşılık vermede örgütü daha yenilikçi hale getirmenin ve performansı artırmanın etkin bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü faaliyette bulunulan sektörde sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmenin ve değer üretmenin en önemli aracı günümüzde yenilikçiliktir. Rekabet yeteneğinin sürdürülmesinde yenilikçi olunabilmesi ve bu inovatif faaliyetlerin girişimcilik yoluyla gerçekleştirilmesi günümüz organizasyonlarının en çok çaba gösterdiği konuların arasındadır. Sürekli değişen koşullar karşısında proaktif davranarak tepkiselliği artırma ve rekabet avantajı kazanmaya yarayacak yeni beceriler geliştirme hususunda yenilikçi örgütlerin daha başarılı olduğu bilinmektedir. Bu yüzden örgütlerin yenilikçi faaliyetler yapmalarının ön koşulu olarak örgüt içinde girişimci davranış sergileme potansiyelini açığa çıkaracak uygulamalar yapılmalıdır.

Örgütler, algılanan çevresel belirsizliği rekabet avantajına dönüştürebilmek için girişimci bir düşünce yapısına sahip olmalıdır. Bu durum, girişimcilik kavramına farklı bir boyut kazandırmaktadır. Esasen girişimcilik, üretim faktörlerini bir araya getirerek üretimi başlatmak suretiyle yeni bir işletme kurmak anlamında düşünülmektedir. Ancak klasik anlamının yanında, bugünkü anlamıyla girişimcilik, sektörde zaten var olan işletmelerin, rekabet üstünlüğü kazanabilmek için yapmaları gereken faaliyetleri de içeren bir yapıya doğru evrilmiştir. Çünkü girişimcilik mevcut tüm örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu bağlamda girişimcilik yeni bir iş kurmanın yanında hali hazırda kurulmuş bulunan ya da var olan örgütlerde yeni iş fırsatları araştırma, koşullara uyum sağlamak üzere değişim yapma ve yaratıcı fikirleri özendirerek yenilikçi olma sürecidir. Bu kapsamda girişimciliğin içselleştirilerek çalışanlar tarafından girişimci davranışlar sergilenmesi, algılanan çevresel belirsizliği avantaja dönüştürme noktasında önemli bir faaliyet olarak nitelenebilir. Bu süreçte girişimciliğin işgörenlerin iş yaşamlarının bir parçasına dönüştürülmesi, yaratıcı iş fikri geliştirmek üzere girişimci davranışların özendirilmesi ile olası hale gelecektir.

Kurum içi girişimcilik; yaratıcı fikirler geliştirme, yenilikçi ürün oluşturma, kendini yenileme, proaktif olma ve risk alma gibi kimi faktörleri kapsayan bir yapıya sahiptir. Örgütlerin bu süreci başarıyla geçebilmeleri ise yaratıcı düşünebilen, fırsatları değerlendirebilen, risk alabilen ve belirsizliği öngörebilen işgörelere bağlıdır. Bu sebeple, bu kavramın kapsamı, çalışanlara girişimcilik kavramını, tutumunu ve davranışını benimsetme, organizasyonel dönüşümü hayata geçirme ve gerçekleştirilen yenilikler aracılığıyla sektörün yapısını değiştirme gibi aktiviteleri kapsar.

Kurum içi girişimcilik düzeyi ne kadar yüksek olursa örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmaları, yapılarını yenilemeleri ve çevreye uyum yetenekleri de aynı oranda yüksek olacaktır. Bu nedenle, kurum içi girişimcilik, mevcut organizasyon içinde proaktif bir yaklaşımı, kârlılığı, yenilikçiliği, stratejik yenilenmeyi ve üstün performansı teşvik etmektedir. Girişimci düşüncenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni stratejik yönelim, yenilikçi yetenekleri ve kapasiteyi artırmak veya güçlendirmek için odaklanmıştır. Kurum içi girişimciliği istenilen düzeye yükseltebilen örgütler ise, çevresel belirsizlik durumlarında rakiplerinden bir adım daha önde olma şansını yakalayabileceklerdir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu kitabın amacı, klasik girişimcilik anlayışına farklı bir açıdan yaklaşarak, mevcut bir örgütün içinde hayata geçirilen girişimcilik faaliyetlerini yani kurum içi girişimcilik faaliyetlerini ve çalışanlardaki çevresel belirsizlik algısının bu faaliyetlerle olan ilişkisini araştırmaktır. Bu bağlamda, algılanan çevresel belirsizlik ve kurum içi girişimcilik konuları kavramsal açıdan ele alınmış ve algılanan çevresel belirsizliğin kurum içi girişimcilik performansına olan etkileri uygulamalı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, kitabın ilk bölümünde, örgüt, çevre ve örgüt çevresi kavramları, örgüt-çevre etkileşimi, örgüt çevresi faktörleri olarak örgütün iç ve dış çevresi, örgütlerde çevreye uyumun önemi, örgüt çevresinin boyutları, çevresel belirsizlik kavramı ve çevresel belirsizliğin boyutları irdelenmektedir. Kitabın ikinci bölümünde; girişim, girişimci ve girişimcilik kavramları; girişimciliğin türleri; girişimcinin özellikleri; girişimciliğin önemi ve kurum içi girişimcilik başlığı altında kurum içi girişimci kavramı, kurum içi girişimcilik için gerekli koşullar, kurum içi girişimciliğin önemi, girişimcilik ve kurum içi girişimcilik arasındaki farklar, kurum içi girişimcilik süreci, kurum içi girişimciliği etkileyen faktörler ve kurum içi girişimciliğin boyutları detaylı bir biçimde incelenmektedir. Kitabın üçüncü ve son bölümünde ise algılanan çevresel belirsizliğin kurum içi girişimcilik performansına etkisini belirlemeye yönelik olarak Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki sanayi işletmelerinde gerçekleştirilen bir alan araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

## I. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

---

---

#### 1.1. Örgüt Kavramı

Örgütler hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Pratikte, neredeyse her iş veya aktivite için, bir tür örgütlenmeye ihtiyaç vardır. Ayrıca, çoğu birey günlük yaşamında veya iş hayatında bir veya birden fazla örgüt ile ilişki içerisinde. Örgütün net bir tanımını yapmak oldukça zordur, çünkü bu kavram birçok farklı bilim dalında ve farklı bilim insanları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve farklı parçalardan oluşan bir sistem olarak ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre, örgüt, bilinçli bir şekilde eşgüdüm sağlayarak çalışan birden fazla kişinin veya güçlerin oluşturduğu bir sistemdir (Fişek, 1975: 213). Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere hiyerarşik bir yapıyla düzenlenmiş sosyal bir düzeni temsil eder (Etzioni, 1964: 4). Bu perspektiften bakıldığında, örgüt, bir araya gelip belirli bir amacı gerçekleştirmek için iş birliği yapan ve bu doğrultuda belirli görevler, sorumluluklar ve yetkiler üstlenen birey ve gruplar arasındaki ilişkileri içeren bir yapı olarak nitelendirilebilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 13). Örgütün diğer bir tanımına göre, iki ya da daha fazla bireyin bilinçli bir şekilde bir araya gelerek eylemde bulunma ve güçlerini birleştirme amacı taşıyan bir yapıdır. Genellikle örgüt denildiğinde, iki ya da daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarını resmi kurallara göre düzenlediği bir yapı kastedilir.

Örgütün farklı tanımlamalarından bazıları şunlardır: Collins Sosyoloji Sözlüğü'ne göre örgüt, ortak bir hedefi hayata geçirmek için bir araya gelen, biçimsel normlara ve emir-komuta ilişkilerine sahip, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı olan bir yapıdır. Diğer bir açıklamada ise örgüt, bir hedefi paylaşan sosyal faaliyet veya faaliyetler topluluğu olarak tarif edilir (Yağmurlu, 1999: 414). Chester Barnard'a göre örgüt, "iki ya da daha fazla kişinin bilinçli bir biçimde

koordine edilmiş faaliyetlerinden oluşan bir sistemdir.” Etzioni’ye göre ise örgüt, “belirli hedeflere ulaşmak amacıyla bilinçli olarak oluşturulmuş planlı bir yapıdır” (Hall, 1977: 111). Schein’e (2004: 197) göre örgüt, fonksiyonel uzmanlaşma sonucu ortaya çıkan, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonunu sağlayan yapıdır.

İnsan, doğası gereği sınırlı güce ve yeteneğe sahip olmasına rağmen, hayatta kalmak için belirli faaliyetleri gerçekleştirmek durumundadır. Bu noktada, belirli amaçların, birden fazla kişi veya grup çabalarıyla gerçekleştirilebileceği gerçeği, örgütlerin varlık sebebini oluşturur (Gürüz ve Gürel, 2006: 13). Bu bağlamda, örgütler, insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için tek başlarına üretemeyecekleri miktarda ve çeşitte mal ve hizmet üretebilmelerini sağlayan, rasyonellik prensiplerine dayanan yapılar olarak kurulmuşlardır (Ertürk, 2000: 77).

Köken olarak Yunanca’da ‘uzuv’ veya ‘organ’ anlamına gelen ‘organon’ kelimesinden türeyen (Genç, 2007: 51) ‘örgüt’ ya da ‘organizasyon’ terimi, İngilizce’de ‘organization’ olarak ifade edilirken, Türkçe’de örgüt, düzenleme, teşkilat, organizasyon, kuruluş ve kurum gibi çeşitli karşılıklar bulmuştur (Eren, 2008: 203).

Davranış bilimi, örgütü bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetlerin veya güçlerin oluşturduğu karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlar. Örgütte gerçekleşen olaylar, karşılıklı davranışlardan ibarettir. Örgüt yapısı, bu karşılıklı davranışları şekillendirir. Her örgütün yapısı ve karşılıklı davranış süreçleri farklılık gösterebilir. Bununla birlikte, her örgütün üyeleri, amaçları doğrultusunda karşılıklı davranışlarda bulunurlar (Atay, 1998: 2).

Sosyoloji, örgütleri küçük topluluklar olarak tanımlarken; antropoloji, örgütü belli bir kişiliğe ve belirli ihtiyaçlara sahip bilişsel bir sistem olarak niteler (Bakan vd., 2004: 5). Kültüroloji ise örgütü üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak tanımlar. Örgüt içindeki bireyler, gerçekleştirdikleri her türlü işi ve eylemi, kendiliğinden veya bilinçli/bilinçsiz bir şekilde belirli anlamlar üzerine kurarak yaparlar (Şişman, 1994: 39).

Yönetim bilimi perspektifinden, örgütün çeşitli tanımlamaları mevcuttur. Klasik yönetim teorilerine göre, örgütler “belirli bir işi başarıma amacıyla oluşturulan toplumsal araçlar” olarak ifade edilir. Bürokrasi teorisinin önemli temsilcisi Weber, örgütü “sürekli bir hedefe yönelik belirli eylemler sistemi” olarak tanımlar. Ona göre, çalışanlar arasında iş bölümü, bölümler arası hiyerarşi, performansı düzenleyen kurallar, çalışanların teknik yeteneklerine dayalı seçimi ve işin kariyer açısından önemli bir unsur olarak algılanması, örgütün temel

unsurlarını oluşturur (Hall, 1977: 111). Fayol'a göre, maddi sermaye ve diğer üretim faktörlerini verimliliğe uygun ve etkin olacak şekilde gruplandırma ve yerleştirme aktiviteleri sonucunda oluşan yapı örgütü oluşturmaktadır. Durumsallık kuramına göre, örgüt “çevresiyle karşılıklı etkileşim sonucunda adapte olabilen organizmalar” (Stoner, 1995: 124-125) olarak tanımlanırken; bilişsel örgüt kuramına göre, “paydaşlar tarafından paylaşılan bir bilgi sistemi” olarak nitelendirilmekte ve sembolik örgüt kuramına göre de; “sembolik konuşma örüntüleri” olarak ifade edilmektedir (Şişman, 1994: 39).

Örgütlerden temelde kimin yararlandığı ölçüt olarak alındığında örgütler dörde ayrılmaktadır (Blau ve Scott, 1970: 43):

- Karşılıklı fayda veren örgütler:** Meslek odaları, siyasi partiler, kulüpler ve sendikalar vb.
- Hizmet veren örgütler:** Okullar, hastaneler ve sosyal hizmet kuruluşları vb.
- Kamu yararı sağlayan örgütler:** İtfaiye, kolluk kuvvetleri, askeri örgütler ve maliye vb.
- Ekonomik örgütler:** Ticari işletmeler, toptancılar, perakendeciler, bankalar ve sigortacılık kurumları vb.

Sosyolog Parsons örgüt ile içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkiler üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda dört farklı tür örgüt olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunlar (Can, 2005: 22):

- Üretim örgütleri:** Tüketilmesi amacıyla mal ve hizmet üreten örgütlerdir.
- Siyasi örgütler:** Toplum tarafından benimsenen hedeflere politik araçlarla ulaşmaya çalışan örgütlerdir.
- Varlık korumaya yönelik örgütler:** Eğitsel ve kültürel aktiviteler yaparak toplumun varlığını korumaya çalışan örgütlerdir.
- Uzlaştırıcı örgütler:** Bu örgütlerin amacı, toplumdaki uyuşmazlıkları çözmek ve farklı grupların bir arada çalışmasını sağlamak üzere oluşturulan örgütlerdir.

Örgütlerin çevreleri ile olan etkileşiminin ve kompleks iç dinamiklerinin incelenmesi sonucunda, toplum içerisinde örgüt anlayışının gelişmesini sağlayan önemli noktalar aşağıda sıralanmaktadır (Sağlam, 1979: 59):

- Örgütler çevreleri ile sürekli ilişki içerisinde olduklarından açık sistem olarak faaliyetlerine devam ederler.
- Örgütler oldukça çeşitli amaçları olan fonksiyonel sistemlerdir. Dolayısıyla çevreleri ile ilişkileri de çok yönlü ve karmaşık olacaktır.
- Sistem anlayışı çerçevesinde örgütler açık sistem olarak değerlendirildiklerinden hem çevreleri ile hem de kendilerini oluşturan alt sistemlerle dinamik bir etkileşim içindedirler.

- ❑ Örgütü oluşturan alt sistemler birbirleri ile ve sitemin geneli ile etkileşim içerisinde olduklarından herhangi bir alt sistemdeki değişiklik hem diğer alt sistemleri hem de sistemin bütünü etkilemektedir.
- ❑ Özellikle günümüz rekabet koşullarında örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilerin dinamikliği ve karmaşıklığı örgüt sınırlarının belirlenmesini güçleştirmektedir.

## 1.2. Çevre ve Örgüt Çevresi Kavramları

Çevre en geniş anlamıyla, insan ve diğer tüm canlı varlıkların yaşamları boyunca etkileşim içinde buldukları, doğa ile birlikte doğadaki insan yapısı unsurları da içerisine alan fiziksel, biyolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel bir ortam” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere çevre, çok boyutlu ve içerisinde karmaşık ilişkileri barındıran bir kavram olduğu için araştırılmaya değer bir konu olarak düşünölmeye başlanmıştır. Dolayısıyla, çevre kavramının araştırılmaya değer ve karmaşık bir olgu olarak insanların ve toplumların gündemine girmesi çok eski zamanlara dayanmamaktadır (Torunoğlu, 2013: 3).

Çevre Kanunu’na göre çevre, canlı varlıkların yaşamları boyunca etkileşimde buldukları ve karşılıklı ilişkiler geliştirdikleri fiziksel, kültürel, biyolojik, ekonomik ve sosyal ortam olarak benzer şekilde tanımlanmıştır. Çevre tanımları, içerisinde hem doğal çevreyi hem de yapay çevreyi barındırmaktadır. Doğal çevre, insan tarafından değişikliğe uğratılmamış ya da uğratılmış olsa dahi henüz tam anlamıyla değişmeyen tüm doğal unsurları ifade etmektedir. Yapay çevre ise, ilk insanlardan bu yana doğal çevre içerisinde ve doğal çevreden yararlanmak suretiyle, insanlar tarafından oluşturulan tüm çevresel unsurları kapsamaktadır (Altuğ, 1990: 9).

Çevrenin pek çok farklı tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda gibi ifade edilebilir (Keleş, 1992: 17):

- ❑ Çevre, organizmayı çevreleyen canlı ve cansız faktörlerin bir karışımıdır.
- ❑ Çevre, canlı organizmaların yaşam ve gelişimlerini etkileyen dışsal etkenlerin ve durumların karışımıdır.
- ❑ Çevre, insanı etkileyen dışsal durumların ve şartların toplamından oluşan bir yapıdır.

Örgütsel anlamda çevre, örgütün dışında bulunmakla birlikte, doğrudan ya da dolaylı biçimde örgüt ile alakalı olan etmenlerden oluşan bir ortamdır (Dinçer, 1998: 167). Bu noktada örgüt sınırı, örgütün kontrolü altında bulunan değişkenler ile kontrolü altında bulunmayan değişkenleri birbirlerinden ayıran hayali bir sınır şeklinde düşünülebilir. Bu sınırın dışında bulunan her şey örgütün dış çevresini oluşturan birer unsur olarak düşünölmelidir (Huse ve Bowditch, 1977: 293).

Tüm sistemler belirli bir ortamda faaliyetlerine devam ederler. Açık bir sistem olarak örgüt sınırının dışında olan her şey de örgütün çevresini oluşturmaktadır (Koçel, 2013: 256). Bu bağlamda çevre, bir sistem olarak örgütün etrafını çevreleyen ve onun kaynaklara ulaşabilme durumu ile çalışma şeklini etkileyen unsurları barındıran bir yapı olarak değerlendirilebilir (Jones, 2003: 60). Buna göre çevre, sistemin çalışma düzenini etkileyen ve örgütün kendini adapte etmesini gerektiren bir değişkenler bütünüdür. Bu değişkenlerin başlıcaları ise demografik yapı, ekonomik durum, teknolojik koşullar, kültürel yapı, siyasi ortam, hukuki koşullar ve coğrafi koşullardır (Hall, 1977: 304).

Herhangi bir örgütün çevresinde pek çok aktör bulunmaktadır. Bu aktörlerden en önemlileri, örgütün mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için gereksinim duyduğu insan kaynakları ve doğal kaynaklar; kullandığı teknolojiyi geliştirmek, inovasyon yapabilmek ve rakipleriyle mücadelede kullanacağı stratejiye karar vermek için gereksinim duyduğu bilgi; üretilen mal ve hizmetleri değeri karşılığında elde edecek olan müşteriler ve örgütün kullanacağı sermayeyi tedarik etmek için gereksinim duyduğu banka ve finansal kurumlardır. Bu ve benzeri aktörlerin herhangi birinin, bir grubunun ya da tamamının örgütün yapısını ve işleyişini etkilemesi olasıdır. Bu durumda örgüt, çevresindeki aktörlerden biri ya da birkaçı üzerinde yoğunlaşmak suretiyle faaliyette bulunduğu sektöre, coğrafi bölgeye veya rakiplerine göre farklı stratejiler belirlemek durumundadır (Jones, 2003: 60-61).

Örgüt çevresindeki pek çok unsur örgütsel davranışı etkilemekte ve örgütte alınan kararların sonuçlarını kontrol etmektedir. Müşteriler, rakipler, finansal kuruluşlar, tedarikçiler, devlet, sendikalar ve toplumun geneli yani örgütün faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen diğer varlıklar bu unsurlar arasında sıralanabilir (Ebert ve Mitchell, 1975: 134). Örgütler, faaliyette buldukları sektörde üretim yapabilmek için gereksinim duydukları kaynakları temin etmek amacıyla çevrelerinde bulunan ve yukarıda sözü edilen unsurları etkin bir biçimde yönetmeye çalışmaktadırlar (Jones, 2003: 61).

Örgütsel çevre olgusunun hem geniş (örgütün dolaylı ilişkide olduğu unsurlar) hem de dar (örgütün doğrudan ilişkide olduğu unsurlar) anlamda pek çok unsuru içermesi ve sınırlarının kimi zaman belirsizleşmesi, örgüt çevresinin tanımlanmasında ve çevreye adaptasyon stratejilerinin oluşturulmasında örgütlere birtakım zorluklar çıkarabilmektedir (Torunoğlu, 2013: 4). Örgüt ve çevresindeki unsurlar arasındaki ilişki çift yönlü bir ilişkidir. Örgütler söz konusu unsurları hem etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Ancak özellikle küçük ve orta ölçekli örgütlerin büyük örgütlere göre çevresel unsurları etkilemeleri çok daha zordur. Bu yüzden bu tür küçük ve orta ölçekli örgütlerin çevresel unsurları etkilemek yerine, çevrenin mevcut koşullarına uyum sağlamaya çalışmaları daha rasyonel bir tercih olmaktadır (Alpugan,



1993: 52). Müşteri odaklılığın, kalitenin, hız ve esnekliğin ve inovatif çözümler üretmenin öne çıktığı günümüz küresel rekabet ortamında, örgütün çevresindeki bu unsurların en doğru şekilde analiz edilmesi ve değişen koşullara karşı gerekli adaptasyon stratejilerinin geliştirilmesi, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri açısından büyük öneme sahiptir.

### 1.3. Örgüt-Çevre Etkileşimi

Örgütün çevresinde, üzerinde çok az denetime sahip olduğu ve hayali örgüt sınırının dışında olan ve misyon, vizyon ve diğer amaçlarını gerçekleştirmesini direkt olarak etkileyen bireyler, örgütler ve diğer sosyal sistemler bulunmaktadır. Bu bağlamda çevre, bir organizasyonu çevreleyen her şey olarak da ifade edilebilir (Boulding, 1981: 58). Örgütü çevreleyen her şeyi detaylı bir şekilde analiz etmek neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle çevre analizinde, diğerlerine göre örgütle daha çok ilişki içerisinde olan ve örgütü etkileme olasılığı diğerlerine göre daha fazla olan kimi çevresel unsurların ele alınması daha akılcı olacaktır (Osborn ve Hunt, 1974).

Daha önce de ifade edildiği gibi örgüt ve çevresini kesin sınırlarla ayırmak olası değildir. Örgüt ve çevre birçok bakımdan iç içe geçmiş durumdadır (Eldridge ve Crombie, 1974: 73). Çevreyi, örgütün hayali sınırının dışında kalan, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik stratejilerin formülasyonunu ve uygulanmasını doğrudan etkileyen unsurlar meydana getirmektedir. Bu unsurlar içerisinde de birey, örgüt ve diğer sosyal yapılar bulunmaktadır (Kim, 1982: 113). Esasında örgütün, üzerinde oldukça az denetim yapabildiği dış etkenler, olaylar, durumlar, koşullar ve ilişkiler bütününe çevre adı verilmektedir (Snow, 1980: 67). Farklı bir deyişle çevre, örgütün hayali sınırları içerisinde yer almayan sosyal ve fiziksel faktörler (Duncan, 1972: 314) olarak bilinmektedir. Örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere adapte olmak amacıyla tepkide bulunarak değişmeye çalışırlar (Dixon vd., 1994: 98) ve bu şekilde örgütün yapısı, süreçleri ve faaliyetleri çevreye uyumlu (Kanter ve Brinkerhoff, 1981: 334) duruma gelir. Bilindiği üzere örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneği, yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından çok önemlidir (Strandholm vd., 2004: 58). Çünkü çevre, örgütün gereksinim hissettiği kaynakları ona sağlayan yegâne ortamdır (Dess ve Origer, 1987: 322).

Örgütler, içinde buldukları çevrenin en önemli unsuru olan topluma hizmet etmek amacıyla gerekli mal ve hizmetleri üretmek ve hedef kitlelerine pazarlayabilmek için faaliyet gösterirler. Bunu yaparken de açık sistem anlayışının gereği olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halinde bulunurlar. Örgütlerin varlıklarını korumaları ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için mutlaka çevreye adaptasyon göstermeleri gerekmektedir. Yöneticiler, böylesine yoğun ve zorlu bir rekabet ortamında başarılı olabilmek için, örgütü etkisi altına alan

iç çevre ve dış çevre unsurlarına dikkat etmek ve onları doğru bir biçimde analiz etmek zorundadırlar. Bu bağlamda, örgütün çevresel koşullarının başlıca iki özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Bunlar (Aktepe, 1988: 37):

- ❑ Çevresel koşulların örgüt faaliyetlerini etkilemesi ve sınırlandırması,
- ❑ Örgütün varlığını sürdürebilmesi için hızla değişen çevresel koşulları yakından izlemeye mecbur olması.

Örgüt ile çevresi arasındaki etkileşim oldukça komplekstir. Dolayısıyla herhangi bir örgütün sınırlarını kesin olarak çizmek ve çevresinin ebatını tanımlamak son derece zordur. Örgütler faaliyette buldukları çevre ile her zaman etkileşim halinde olduklarından, içinde buldukları çevrenin yapısını belirlemek ve özelliklerini analiz etmek etkin ve verimli bir yönetim sergilemek açısından son derece önemlidir (Çulpan, 1976: 113). Yapılan pek çok araştırma, örgütün içinde varlığını sürdürdüğü ve faaliyetlerine devam ettiği çevrenin biçimsel yapılar üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bir örgüt, varlığının devamını garanti altına alabilmek için çevredeki mevcut kaynaklardan yararlanmak ve olası fırsatları değerlendirmek zorundadır. Aynı şekilde çevre, örgütsel faaliyetlerin sınırlarını da belirleyici etkiye sahiptir. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevreden girdi elde edebilmesine ve talep edilen çıktıları çevreye sunabilmesine, yani çevreyle olan ilişkilerine bağlıdır (Naylor, 1980: 26-27).

Doğal, toplumsal, sosyal, teknolojik, ekonomik, siyasi ve yasal değişimler sonucu istikrarsızlıklar gösteren çevre unsurları, örgütlerin oynadığı oyunun kurallarını zaman zaman kısmen ya da tamamen değiştirebilmektedir. Çalışma hayatının küreselleşmesi yerel, ulusal ve uluslararası rekabeti artırmış ve küçük ya da büyük bütün örgüt türlerinin küresel rekabetle karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Küresel rekabette başarı sağlayan örgütlerin çevrelerine daha fazla adapte olduğu ve bu anlamda diğer örgütlere de etkin ve uyumlu olmaları için dolaylı bir baskı yaptığı, günümüz rekabetinin önemli bir yönünü oluşturmaktadır.

Hicks'e (1979: 111) göre bir örgütün çevresel koşullardaki değişime olan tepkisi iki türlü gerçekleşmektedir: Çevreye uyararak ya da çevreyi değiştirerek. Bu durumun en önemli sonucu, örgüt ve çevre arasındaki ilişkinin daima basit bir uyum gösterme/adapte olma durumu olmadığıdır. Dolayısıyla çevrenin her zaman örgütü değiştirmesi gibi bir etkileşim şekli yerine, alternatif olarak örgütlerin de çevrelerini değişime zorlayabileceği görülmektedir (Can, 2005: 60).

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgüt ve çevre arasında tek yönlü bir etki ilişkisi yerine çift yönlü bir etki ilişkisi vardır. Bu bağlamda örgütler, çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen sistemlerdir. Esasında açık sistem

anlayışının en önemli sonucu budur. Örgütler, yöneticileri tarafından verilen tüm kararlarda ve yapılan uygulamalarda çevresel etkileri bu iki yönlü ilişki bağlamında göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Hem çevrenin örgüt üzerindeki etkileri hem de örgütün çevre üzerindeki etkileri örgütün içindeki veya dışındaki unsurlardan kaynaklanabilir (Beton,1987: 167).

Yukarıda sözü edilen değişim alanları arasında, iki yönlü etki ilişkisinin en yoğun görüldüğü alanlardan biri teknolojidir. Bilimsel gelişmenin hızı, teknolojik değişimdeki hızı artırmakta ve bu doğrultuda insanları yeni mal ve hizmetler ile süreçler oluşturmaya yöneltmektedir. Bu durum, işletmelerin çevresel sistemlerinde önemli değişimler yaşanmasına neden olmaktadır. Ar-Ge, üretim ve pazarlama sistemlerindeki değişim, zaten çalkantılı olan rekabet çevresini daha da istikrarsız hale getirmekte ve bu değişimler hem genel olarak çevreyi hem de çevredeki rakipler ve müşteriler gibi bir takım birincil unsurları değiştirmeye zorlamaktadır. Bu durum, değişime öncülük etmek yerine seyreden diğer örgütleri değişime ve yeniden yapılanmaya zorlamakta ve oluşturulan değişim programlarını yönlendirecek bir yönetim sisteminin oluşturulmasına gereksinim doğurmaktadır. Bu noktada kaçınılmaz sonuç, örgütlerin değişimin öncüleri olma zorunluluğudur. Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenmeyi bir rutin haline getirmek, çevredeki değişime ve yoğun rekabet koşullarına yanıt vermede en etkili yoldur.

Örgütler, faaliyet gösterdikleri çevreden elde ettikleri girdileri çeşitli dönüşüm süreçlerinden geçirek aynı çevreye çıktı olarak sunan, dolayısıyla çevreleri ile kesintisiz etkileşim içinde olan açık sistemlerdir. Örgütler, faaliyet çevrelerinden etkilenen, hayatlarını sürdürmek için bu etkileri kontrol etmeye ve uyum göstermeye çalışan ve bu arada çevrelerini de etkilemeye çalışan yapılardır. Sistem yaklaşımının, açık sistem, sistem-alt sistem ilişkisi, entropi, geribesleme gibi ilkeleri ile birlikte, çevre-örgüt etkileşimini temel araştırma alanı olarak kabul etmesi örgüt ve yönetim uygulamalarının incelenmesinde tıpkı durumsallık (koşul bağımlılık) yaklaşımı gibi modern teörinin simgesi haline gelmiştir (Üsdiken, 1979: 125).

### **1.3.1. Örgüt Çevre Etkileşimi ile İlgili Yaklaşımlar**

Temel olarak biyoloji bilimindeki canlı organizmaların çevreleri ile etkileşimi noktasından hareketle geliştirilen sistem yaklaşımının, genel olarak sosyal bilimlere ve özel olarak da örgüt ve yönetim alanına aktarılması ile örgüt, sadece iç yapısı bağlamında araştırılmasının yanında dış çevresi ve bu çevre ile etkileşimi bağlamında da araştırılmaya başlanmıştır. Önceki örgüt ve yönetim yaklaşımlarının aksine, örgütün etkileşimde bulunduğu bir çevre ile birlikte düşünölmeye başlanması, aynı faaliyet çevresi içerisinde varlığını devam ettirebilen ya da kaybedebilen örgütlerin analizini gündeme getirmiştir. Sistem

yaklaşımı ve onun tamamlayıcısı niteliğindeki durumsallık yaklaşımı, örgütleri faaliyette buldukları çevre ve bu çevre ile olan etkileşimleri bağlamında değerlendiren modern yaklaşımın en önemli temsilcilerini oluşturmaktadırlar (Sayılar, 2008: 221-222). Bu noktadan hareketle, bu kısımda örgüt çevre etkileşimi bağlamında sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı konuları kısaca özetlenecektir.

### **1.3.1.1. Sistem Yaklaşımı**

Sistem kavramı, hem biyoloji bilimindeki organizma gibi bir yapısal bütünlüğü, hem de organizmanın çevresi ile etkileşimini içeren bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle, örgüt ve yönetim alanında sistem kavramı zikredildiğinde örgüt, sistem yaklaşımı denildiğinde de örgüt ve çevresi arasındaki bu etkileşim sürecini analiz etmeye dayanan bir yönetim süreci ifade edilmektedir (Başaran, 1989: 107). Sistemten bahsedildiği zaman belli parçaların (alt sistemlerin) bir araya gelmesiyle oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Genel sistem teorisi, bütünü meydana getiren parçaları (alt sistemleri) ve bu parçaların birbirleriyle olan etkileşimini birlikte analiz etmektedir. Sistem modelini diğer modellerden ayıran temel farklılık bu noktada ortaya çıkmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1998: 167).

#### **1.3.1.1.1. Sistem Yaklaşımının Tanımı**

Bu yaklaşımın özünde, sistem şeklinde ifade edilen bütünün amacını gerçekleştirmesi bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bütün önemlidir ve bütünü oluşturan parçalar bu bütünün amacına katkı sağladığı oranda önemli ve değerlidir. Başka bir ifadeyle, sistem modelini esas alan bir yaklaşımda, ilgili sistemin hedefleri, birlikte sistemi oluşturan alt sistemler, alt sistemlerin kendi aralarındaki etkileşim ve alt sistemlerin üst sistem olan ana sisteme yaptıkları katkı üzerinde durulması gerekmektedir (Koçel, 2013: 249).

Sistem kavramının birçok tanımı yapılmıştır. Tekeli (1971: 6-7) bu tanımları üç ana grupta toplamıştır:

#### **1. Gestaltçı Sistem Tanımları**

- Bertalanffy'e göre sistem, karşılıklı olarak ilişki içinde olan parçalar bütünüdür.
- Gibson'a göre sistem, önceden belirlenmiş bir işlevi beraberce yürütmek için tasarlanmış ve karşılıklı olarak faaliyette bulunan unsurların bütünleşmiş halidir.
- Tilles'e göre sistem, birbirleriyle ilişkili olan parçalar toplamıdır.
- Ackoff sistemi, birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olan parçalardan oluşan bir bütün şeklinde tanımlamıştır.

- ❑ Gestaltçı sistem yaklaşımlarının ortak karakteristiği, sistem tanımlarını parça ve bütün ilişkileri üzerine kurmuş olmasıdır.

## **2. Sibernetik Sistem Tanımları**

- ❑ Boulding sistemi, kaos halinde olmayan her şey şeklinde ifade etmiştir.
- ❑ Buckley'e göre sistem, sınırlarını sürekli biçimde devam ettiren ve birbirleriyle ilişkili parçalar toplamı şeklinde tanımlamıştır.
- ❑ Miller'a göre sistem, işlevsel ilişkileri bulunması nedeniyle bütünleşmiş, kendi alt unsurlarıyla ve çevresiyle enerji değişiminde bulunan, mekan ve zamanla sınırlanmış bir bütün şeklinde tanımlamıştır.
- ❑ Studdent ise sistemi, kendisine etkide bulunulduğunda reaksiyon veren bir süreç şeklinde ifade etmiştir.

## **3. Diyalektik Sistem Tanımları**

- ❑ Diyalektik yaklaşımda, yapısı içerisinde iç çekişmeler olan tüm yapılar sistemdir. Dolayısıyla sistem ve kendisini oluşturan alt-sistemler arasında da çekişmeler vardır.
- ❑ Johnson'a göre sistem, çeşitli parçaların birleşimi sonucunda düzenli bir bütün haline gelen yapıdır.
- ❑ Mc Clelland'a göre sistem; dışarıdan algılanabilen bir yapının unsurları ile sınırları içinde veya dışında etkileşim durumunda olan bir bütündür.
- ❑ Parsons ise sistemi unsurları arasındaki etkileşim süreçlerinden meydana gelen bir yapı olarak ifade etmiştir.

Yönetim bilimi açısından sistem yaklaşımı, yönetsel olayları ve bu olayların gerçekleştiği yapıları aralarında etkileşim olan bir bütün şeklinde değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle sistem modeli örgütü, birtakım amaçlar, parçalar ve süreçlerden meydana gelen bütünsel bir yapı olarak tasarılar. Örgüt sistemini oluşturan pek çok unsur bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları, insan kaynakları, makine ve ekipmanlar, finansal kaynaklar, işler ve görevler, biçimsel yapı ve biçimsel olmayan gruplardır. Yukarıda sıralanan unsurlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, karar alma süreçleri ve iletişim mekanizmaları ile birbirlerine bağlanmış durumdadır. Dolayısıyla örgütün kendisi ana sistemdir. Örgüt ana sistemi, içerisinde birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı pek çok alt-sistemi barındırmaktadır (Koçel, 2013: 249).

### **1.3.1.1.2. Sistem Yaklaşımının Tarihi Gelişimi**

Sistem kavramının geçmişi oldukça eskiye dayanır. Modern Yönetim Kuramlarından biri olarak kabul edilmesine rağmen sistem anlayışının izleri oldukça eski zamanlara dek sürülebilir. Örneğin, ünlü filozof Aristo “bütün, parçaların toplamından daha büyüktür” diyerek, sistem anlayışına vurgu yapmıştır (Ataman, 2001: 127). Organizmacı kuramlarda da sistem anlayışına

dair izler bulunamaktadır. Organizmacı kuramlar, uygarlıkları, kültürleri ve örgütleri canlı organizma metaforuyla açıklamaya çalışmışlardır. İbni Haldun'un görüşlerinde de sistem anlayışının temel alındığı ileri sürülebilir. Devletlerin zaman içinde bir şekilde varlığını yitireceğini ileri süren İbni Haldun'a göre, kâinata değişim ve bozulma kaçınılmazdır. İbni Haldun, devleti oluşturan unsurların her birinin kendine özgü bir ömrü olduğu gibi, devletlerin de belirli bir süre hayatta kalabileceğini öne sürmüştür.

Genel Sistem Teorisi ya da Sistem Yaklaşımı on dokuzuncu yüzyılın başlarında kavramsallaştırılmaya başlanmıştır. Sistem anlayışına dair temel konular ünlü Alman filozofu Hegel tarafından dile getirilmiş, ancak o dönemde gerektiği kadar ilgi uyandırmamıştır (Ataman, 2001: 127).

Yönetim bilimi açısından sistem yaklaşımının temeli, Avusturyalı kuramsal biyolog ve düşünür Karl Ludwig von Bertalanffy'nin Genel Sistem Teorisi'ne dayanmaktadır (Koçel, 2013: 247). Bertalanffy'e göre sistem yaklaşımı, özellikle fizik ve biyoloji bilimlerinde bilimsel düşünme tarzını yeniden biçimlendirecek bir yaklaşımdır (Erdoğan, 1991: 52). Bertalanffy, olaylar belirli bir çevre içerisinde diğer olaylarla etkileşimli şekilde incelendiğinde, söz konusu olayları algılama, tahmin etme ve denetlemenin çok daha etkin bir şekilde yapılabileceğini iddia etmektedir. Bertalanffy, kendi çalışma alanı da olan biyolojide uyguladığı Genel Sistem Teorisini, fizik başta olmak üzere diğer alanlara da uyarlamak istemiştir. Kuramsal bir araştırmacı da olan Bertalanffy'nin amacı, farklı çalışma alanları için ortak ilkelerin var olduğunu ispatlayarak pek çok disiplinde uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye çalışmaktır (Ataman, 2001: 127).

Modern organizasyon teorisinin özünü oluşturan sistem modeli, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde daha çok kabul görmeye başlamıştır. Temelde biyoloji ve fizik bilimlerinde kullanılan yaklaşım, yönetim ve organizasyon alanında da kabul görmüştür. Kompleks örgütlerin irdelenmesi ve insan ilişkilerinin öneminin ortaya çıkmasıyla, örgütler birer sosyal sistem olarak incelenmeye başlamıştır. Yönetimde sistem modeli de bu anlamda çözümlemeci bir özellik barındırmaktadır.

Açık sistem kuramının öncüleri olan Daniel Katz ve Robert Kahn'a göre, örgüt, çevresinden etkilenerek çevreyi etkileyen, aldığı enerji yardımıyla çıktılar üreten ve çevreye açık toplumsal bir sistem örneğidir. Katz ve Kahn, sistemleri kapalı ve açık olarak iki kategoriye ayırmışlardır. Kapalı sistemlerin çevreleriyle herhangi bir etkileşiminin olmadığını, dışarıdan girdi almadıklarını ve dışarıya çıktı vermediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, bu tür sistemlerin kendi başlarına yeterli olmadıklarında sona erdiklerini ve bu tip sistemlere nadiren rastlandığını ifade etmişlerdir. Katz ve Kahn, çoğu sistemin açık sistemler olduğunu ve bu sistemlerin dış çevreden soyutlanamayacağını iddia etmişlerdir.

Bu teoriye göre, sistem, kendisi de bir başka daha büyük sistemin veya sistemlerin bir parçası olan, daha küçük bileşenlerden oluşan bir bütündür. Bu bütünü oluşturan bileşenlere alt sistemler adı verilir (Daşlıçay, 1996: 24-25).

Çağdaş örgüt kuramı, sadece formel ya da informel yapıyı incelemenin örgütü anlamada yetersiz olduğunu düşünmektedir. Yani başka bir şekilde ifade etmeye çalışırsak, örgüt kuramlarından sadece klasik veya neo-klasik teorileri incelemek ya da uygulamak örgütü anlamada yeterli değildir. Çağdaş kuramlar örgütü anlamlandırmanın en iyi yönteminin onu bir sistem biçiminde ele almak olacağını iddia etmişlerdir. Böylece çağdaş örgüt kuramı kendisinden önceki diğer iki kuramı (klasik teori ve neoklasik teorinin) sentezlemekte ve örgütü bütüncül bir bağlamda incelemektedir (Özalp, 1986: 295). Bu bakımdan sistem kuramı, yönetim bilimlerinde bir devrim yaratmıştır. Bu yüzyılın başından beri, örgüt ve yönetim konularında yönetim bilimlerinin gösterdiği gelişme, 1950’li yıllardan sonra, sistem kavramının gelişmesiyle hızlanmıştır. Örgütün bir sistem olarak ele alınıp çözümlenmesi, sorunlarının tanınmasına ve çözülmesine daha etkin yollar bulunmasını sağlamıştır. Sistem kavramı, özellikle örgütsel etkililiğin sağlanmasında ve işgörenlerin işten doyumunda daha etkin ve gerçekçi yaklaşımların yapılmasına yol açmıştır (Başaran, 1989: 107).

### **1.3.1.1.3. Sistem Yaklaşımı ile İlgili Temel Kavramlar ve Özellikler**

Sistem tamamlayıcı alt-sistemlerden oluşan ve bu alt-sistemler arasında denge ve uyumlu ilişkilerin bulunduğu bir bütündür. Ayrıca dış çevre ile etkileşim halindedir. (Tortop vd., 1993: 232).

Sistemin iki önemli özelliği vardır. Birincisi; kendisini oluşturan parçalarla uyumlu bir bütün oluşturmasıdır. Yani bir bölümde meydana gelen değişiklikler diğer bölümleri de etkiliyorsa uyumlu bir bütünden söz edilir. İkincisi ise sistemin bir bölümünde meydana gelen değişimin sistemin tümünü değil de bir bölümünü etkilemesidir. Bu durumda ise kısmi uyumdan söz edilir.

**1. Sistem ve Alt-Sistemler:** Bir sistem birçok alt bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler alt-sistem olarak ifade edilir. Katz, Daniel ve diğerleri, sistemi oluşturan alt-sistemlerin üretim ve teknik, destekleyici, varlık koruma, uyumlayıcı ve yönetim alt-sistemlerinden oluştuğunu belirtmektedirler (Tortop vd., 1993: 232). Örneğin organizasyon bir sistem biçiminde düşünülürse; organizasyona çalışan temini, personeli yerleştirme, ücret yönetimi, eğitim ve yetiştirilmesi gibi unsurları personel yönetimi alt-sisteminin alt-alt-sistemleri olarak kabul edebiliriz. Bir sistemin işleyişi bu sistemlerin alt-sistemleri arasındaki işlevsel bağlılığının bir sonucu şekline oluştuğundan “alt-sistem” kavramı önemlidir (Koçel, 2013: 252).

**2. Çevre, Sınır ve Kodlama:** Eğer bir sistem, faaliyetlerini belirli bir çevrede gerçekleştiriyorsa ve sistem ile çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi

varsa, bu sisteme “açık sistem” denir. Aksine, sistem ile çevresi arasında bu tür ilişkiler yoksa, sistem “kapalı sistem” olarak nitelendirilir. Kapalı sistemlerin çevreyle ilişkisi olmadığından, çevrenin önemi son derece azdır. Ama açık sistemler için çevre son derece önemlidir. İlgili çevre koşulları sistemi etkilediği halde, ilgisiz çevre koşullarının sistemi etkilemesi düşünülemez. Açık sistemler, değişen ihtiyaçlara kendini uydurabilen sistemlerdir (Efil, 2006: 63). Kapalı sistemlerde sınır, çevre ile herhangi bir alışverişe izin vermezken, açık sistemlerde sınır, çevre ile bilgi, materyal ve enerji alışverişine izin verir. (Koçel, 2013: 257). Kod, enerji veya bilgi alımı şartlarını emniyete almanın esas kuralıdır. Bir sistemin en önemli niteliklerinden birisi enerji ve bilginin içeriye alınmasıdır. Kodlama kavramı sistemin çeşitli devrelerinde kullanılırsa da esas olarak bilginin işlenmesinde kullanılır.

**3. Girdi-Süreç-Çıktı-Geribildirim:** Açık sistemler çevreden sürekli bir girdi alırlar. Girdi sistemin faal olması için çevreden aldığı her şeyi ifade eder. Bunlar bilgi, materyal ve enerji gibi şeylerdir (Dalay, 2001: 132). Ancak sistemler çevrelerinden aldıkları enerji, bilgi ve materyali bir dönüşüm sürecinden geçirirler. Örgütler de çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm sürecinden geçirerek yeni ürünler oluştururlar (Ataman, 2001: 131). Sisteme giren girdi dönüşüm sürecinden geçtikten sonra çevreye çıktı olarak verilir. Bir sistemin çıktısı bir başka sistemin girdisi olabilir. Çıktılar çevre için anlamlı hale getirildikten sonra tekrar çevreye sunulurlar (Eren, 2001: 48). Geri besleme veya geribildirim; girdi, dönüşüm süreci ve çıktı akışının normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla, çıktı ve dönüşüm süreci safhalarından girdi safhasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını ifade eder (Koçel, 2013: 259). Geribildirim, amaçlara ulaşmada ne ölçüde başarı sağlandığı konusunda yöneticilere yardımcı olur (Tortop vd., 1993: 239).

**4. Entropi ve Negatif Entropi (Negentropi):** Entropi, bir sistemin düzensizlik, bozulma ve karmaşıklık eğilimini ifade eder. Bu kavram, bir sistemdeki faaliyetlerin bozulması, denge kaybı ve aksaklıkların artması sonucunda sistemin faaliyetlerinin durma eğiliminde olabileceğini belirtir (Ertürk, 2000: 36). Entropi, sistemdeki dengesizliği temsil eder ve dışarıdan kaynak ve enerji sağlanamaması durumunda sistemin çökmesine yol açar (Tortop vd., 1993: 240). Sistemlerde karışıklık, düzensizlik ve bozulma eğilimi vardır. Kapalı sistemlerde entropi mutlak, ancak açık sistemlerde, yeterli bilgi, enerji ve materyal alındığında entropinin etkileri azaltılabilir. Bu nedenle açık sistemlerde negatif entropi olabilir. Sosyal sistemler, entropi sürecini sürekli olarak negatif entropi sağlayacak şekilde korurlar (Şimşek ve Çelik, 2014: 214).

**5. Değişken ve Parametreler:** Her sistemde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler bulunur. Bu faktörler, sistemin sınırları içinde varsa



“değişken” olarak adlandırılır. Kapalı sistemler de değişkenler tarafından etkilenir. Sistem dışında olan faktörlere ise “parametre” denir. Açık sistemler hem değişkenler hem de parametreler tarafından etkilenirler (Dalay, 2001: 132).

**6. Dengeli Durum ve Dinamik Denge:** Açık sistemlerin en belirgin özelliği, denge durumlarını korumalarıdır. Bu özellik, negentropi ile yakından ilişkilidir. Açık sistemler, çevrelerinden aldıkları enerji, bilgi ve malzemelerle faaliyetlerini çevre koşullarıyla denge içinde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir değişiklik olursa, açık sistem yeni bir denge seviyesi oluşturmak için çevresiyle etkileşimde bulunur. Bu dinamik denge içinde faaliyetlerini sürdüremeyen bir sistem, kapalı bir sistem gibi davranır ve entropiye yani düzensizliğe maruz kalır (Dinçer ve Fidan, 1998: 177).

### **1.3.1.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımına göre, bir işletmenin içinde bulunduğu koşullar, yönetim biçimini ve organizasyon yapısını etkiler. Bu nedenle, her durum için tek bir geçerli yönetim biçimi ve organizasyon yapısı yoktur. İşletmenin içinde bulunduğu koşullar, yönetim biçimi ve organizasyon yapısının uygulanabilirliğini belirler (Özalp vd., 1992: 174).

#### **1.3.1.2.1. Durumsallık Yaklaşımının Tanımı**

Durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısının çeşitli iç ve dış etkenlerin etkisiyle şekillendiğini belirtir. Bu anlamda, organizasyon yapısı, dışsal ve içsel faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterir. Dinamik bir perspektifle, faaliyette bulunan organizasyonların problemlerine, sadece klasik teorilerin sert ve mekanik kurallarıyla veya sistem yaklaşımının genel ve soyut ilişkileriyle değil, duruma özgü kavramlar, teknikler ve davranışlarla yaklaşılması gerektiğini savunur. Durumsallık yaklaşımına göre, farklı durumlar ve koşullar, başarılı yönetim için farklı kavramları, teknikleri ve davranışları gerektirir (Dinçer ve Fidan, 1999: 20).

Durumsallık yaklaşımı, yönetimin evrensel olmadığını vurgular. Her zaman, her yerde geçerli tek bir yönetim ilkesi veya “en iyi yol” yoktur. Organizasyonun gücü ve çevresel koşullar, etkili bir yönetimin ortaya çıkmasını etkileyebilir. Ayrıca, organizasyonun çevre ile etkileşiminin artırılması ve yönetimin değişen koşullara uyum sağlaması da durumsallık yaklaşımının bir parçasıdır (Özalp, 1996: 196).

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonun çalıştığı koşullara, çevresel faktörlere, teknolojiye, büyüklüğe, kaynaklara ve diğer etmenlere dayalı olarak uygun bir örgütsel düzenlemenin oluşturulmasını amaçlar (Gore vd., 1998: 250). Bu bakış açısıyla, durumsallık yaklaşımı, örgüt çalışmaları alanında bir paradigma değişimini temsil eder (Donaldson, 1996: 58).

Durumsallık yaklaşımı, yönetimin temel görevini belirlerken, belirli bir durumda amaca ulaşmayı en uygun şekilde sağlamak olarak tanımlar. Klasik kuramcılarının ve neo-klasik kuramcılarının farklı durumlarda farklı teknikler önerdiği bir senaryoda, durumsallık yaklaşımı, amaçlara en iyi şekilde ulaşmayı sağlayacak yöntemin bulunup uygulanması gerektiğine inanır. Bu bağlamda, bazı durumlarda klasik yönetim ve otokratik liderlik, bazı durumlarda ise demokratik liderlik amaçlara ulaşmayı sağlayacaktır (Ataman, 2001: 142-143).

Durumsallık yaklaşımının belirgin özelliklerinden biri, örgütü bütün olarak ele almasıdır. Bu yaklaşım, iç ve dış etkenler arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütü bir sistem olarak değerlendirir. Dolayısıyla, örgütün iç ve dış çevresi, sistem yapısı, bileşenleri ve mevcut koşullar, durumun gereksinimlerine göre değerlendirilir. Bu kompleks örgüt yapıları için tek bir en iyi yöntemi belirlemek doğru olmayabilir çünkü durumsallık yaklaşımı, mevcut durumun analizini yaparak günün koşullarına uygun en iyi örgüt yapısını belirlemeyi temel alır. Bu nedenle, zamanın değişmesine göre böyle bir yapı durağan değil, dinamik olacaktır (Koçel, 2013: 273; Eren, 2001: 55-58).

Durumsallık yaklaşımının, ilkelerden ve kurallardan ziyade günün koşullarını esas alması, yönetimin pratik ve faydacı doğasına uygun bir yaklaşım olarak kabul edilir. Bu düşünceye göre, en uygun örgüt yapısı, çeşitli iç ve dış faktörlerin etkisiyle belirlenir. Ancak bu yaklaşımın aynı zamanda belirsizlik anlamına geldiği ifade edilebilir (Genç, 2007: 134).

Morgan (1998: 56)'a göre; durumsallık yaklaşımı, modern organizasyonu değerlendirmede üstün bir perspektif haline gelmiştir. Morgan yaklaşımın temel varsayımlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Organizasyonlar açık sistemlerdir. Organizasyonların; iç ihtiyaçlarının karşılanması ve çevreye adaptasyonunun sağlanması için yönetimin dikkati gerekir.
- Görevin çeşidi ve faaliyet gösterilen çevre organizasyonun nasıl yapılacağını ortaya koyar.
- Yönetimin ilk işi organizasyon ve çevresi arasındaki adaptasyonun tesis edilmesi olmalıdır.
- Değişik görevler aynı organizasyon içerisinde değişik bakış açıları gerektirebilir.
- Çevre türüne uygun olarak organizasyon biçimleri de değişebilecektir.

Durumsallık yaklaşımına göre, organizasyonların etkinlik koşulu, çevre özelliklerine uygun yapısal özellikler geliştirmeleridir. Bu konuda yapılan araştırmaların birçoğu, etkin işletmelerin, içinde buldukları çevre koşullarına uygun yapısal özelliklere sahip olduklarını göstermiştir (Bilgin, 1991: 213-214).

### 1.3.1.2.2. Durumsallık Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi

Durumsallık yaklaşımının kaynağı, uygulamada yaşanan zorluklar ve çevresel baskılardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar, ideal örgüt yapısını bulma amacını taşır. Oysa durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısının elemanlarını çevresel koşullara bağlı olarak değerlendirir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar, koşullardan önce belirli ilkelere dayanarak hareket eder. Bu ilkelere uyulduğunda en iyi yapının ve başarının oluşacağı kabul edilir. Durumsallık yaklaşımı ise en iyi ilke ve örgüt yapısını önceden kabul etmez. Temel inanç, bütünün parçaları etkilediği ölçüde, bütünün asıl önemli olduğudur (Tosi, 2009: 69-70).

Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımının temel alındığı bir perspektif olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre, çevresel faktörler yöneticilerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendirir. Farklı durumlar, farklı yöntemlerle karşılanabilir; bu nedenle her durum için belirli yöntemler yoktur. Genel prensipler, her durum için geçerli değildir. Organizasyon ve çevre arasındaki ilişki, özel bir öneme sahiptir. Bu nedenle, organizasyonun iç işleyişi, yönetim tarzı, teknikleri ve süreçleri, çevresel koşullara bağlı olarak belirlenir (Sucu, 2000: 70-71). Bu bağlamda, durumsallık yaklaşımı, en uygun yönetim tarzının koşullara ve duruma göre değişeceği fikrine dayanır. Yönetim etkinliğini belirleyen faktör, içsel ve dışsal koşullardır (Koçel, 2013: 279).

Durumsallık yaklaşımının tarihsel gelişimi bağlamında yapılan başlıca çalışmaları incelemekte yarar vardır. Bu bağlamda, Burns-Stalker, Lawrence-Lorsch, Emery-Trist, James Thompson ve Robert Duncan'ın araştırmaları kısaca özetlenecektir.

**1. Burns-Stalker Araştırması:** Burns ve Stalker, 1961 yılında İngiltere'de gerçekleştirdikleri araştırma ile işletmelerin organizasyon yapılarının ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşullarından nasıl etkilendiğini incelemiştir (Genç, 2005: 61). Bu çalışma sonucunda işletmelerin organizasyon yapılarını mekanik ve organik olmak üzere iki ana kategoriye ayırmışlardır. Pazarlama ve teknoloji çevresindeki değişikliklerin, farklı yapısal özellikleri açıkladığını belirtmişlerdir. Yani, değişimin yavaş olduğu çevrelerdeki işletmeler, mekanik veya klasik yönetim yaklaşımının belirlediği özelliklere sahiptir. Öte yandan, değişimin hızlı olduğu çevrelerdeki işletmeler, organik özelliklere sahiptir. Organik organizasyon, görevlerin ayrıntılı olarak belirlenmediği, uzmanlık düzeyinin yüksek olduğu ve yatay iletişimin yoğun olduğu, merkezi olmayan bir yapıyı ifade eder (Üsdiken, 1979: 149-150). Burns ve Stalker, mekanik yönetim sistemleri adını verdikleri yönetim yaklaşımının, ortam koşullarının nispeten istikrar gösterdiği durumlar için uygun olduğunu, organik yönetim sistemlerinin ise, sürekli değişmelerin olduğu ortam koşulları için daha uygun olduğunu belirtirler. Burns ve Stalker'ın yaklaşımı, ortam koşullarının organizasyonlar üzerindeki etkilerini ve ne derece organizasyon yapısını

belirlediklerini gösteren ve ortamın, organizasyon içi faaliyetler kadar önemli olduğunu savunan öncü ampirik çalışmalardan biridir (Özbaşlar, 1976: 16-18).

**2. Lawrence-Lorsch Araştırması:** Lawrence ve Lorsch tarafından 1967 yılında ABD’deki 10 işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, örgütlerin yapısı pazardaki talebin durumu ile teknolojiadaki gelişim hızına göre farklılaşmaktadır (Eren, 2008: 80). Lawrence ve Lorsch, araştırmalarında üç temel kavramı kullanmışlardır: farklılaşma, koordinasyon ve çevresel belirsizlik. Farklılaşma, organizasyon içindeki birimler arasındaki resmi yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların bilişsel ve duygusal eğilimleri arasındaki farklılıklardan oluşmaktadır (Genç, 2005: 65). Koordinasyon ise, organizasyon birimleri arasındaki iş birliğinin durumu ve niteliği ile bu iş birliğinin nasıl gerçekleştiği konularını içermektedir. Çevre ise temel olarak belirsizlik boyutuna göre değerlendirilmiştir. Bir organizasyonun veya organizasyon içindeki birimin, ilişkili olduğu çevre koşullarının zaman içinde değişme hızı ve belirlilik derecesi, çevreye uyum açısından son derece önemlidir (Koçel, 2013: 299-300). Organizasyon içindeki her birimin yapısını ve süreçlerini, bu birimin içinde bulunacağı alt çevrenin özelliklerine uygun olarak belirlemesi gerekmektedir. Aksi halde, organizasyon biriminin etkinliği azalacaktır. Lawrence ve Lorsch’un araştırması, “en iyi organizasyon yapısı”nın mevcut olmadığını ve “en iyi”nin çevre koşullarına göre değiştiğini göstermiştir. En iyi ve başarılı organizasyon yapısı, çevre koşullarının özellikleri ile uyumlu olan organizasyon yapısıdır (Koçel, 2013: 301).

**3. Emery-Trist Araştırması:** Emery ve Trist’in Londra Tavistock Enstitüsü’nde yaptığı çalışma, bir organizasyonun veya organizasyonun alt birimlerinin çeşitli çevrelerle ilişkilerini incelemiştir. Emery ve Trist, bu çevreleri sınıflandırmış ve bu çevrelerle uyumlu ve sürekli bir şekilde etkileşimde bulunabilmek için izlenmesi gereken stratejilere odaklanmışlardır. Araştırmalarında, belirli evrensel kabul edilen prensiplerin ve karar alma yöntemlerinin her organizasyonda aynı şekilde işlemeyeceğini vurgulamışlar ve ilk olarak organizasyonun etkileşimde bulunduğu çevrelerin anlaşılması ve özelliklerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Emery ve Trist, organizasyon yapısını oluşturan öğelerin nitelikleri üzerinde durmamışlardır. Onlara göre önemli olan, organizasyon yapısının, en uygun olduğu düşünülen stratejiyi uygulamaya elverişli olmasıdır. Emery ve Trist’in çalışmaları sonucunda, ilişkili oldukları çevrelerin özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapılarının farklılık göstereceği belirtilmiştir (Genç, 2005: 66-67). Ancak, Emery ve Trist’in çalışmaları hangi çevre koşullarında hangi tür organizasyon yapısının uygun olduğuna dair spesifik bir vurguda bulunmamıştır. Bununla birlikte, “çevre” kavramının tanımlanması, sınıflandırılması ve organizasyonla ilişkilendirilmesi konusunda, durumsallık yaklaşımının

gelişmesine önemli katkılarda bulunduğu ifade edilmektedir. (Koçel, 2013: 307).

**4. James Thompson Araştırması:** Thompson'ın çalışmasında iki temel konuya odaklandığı belirtilmektedir. Birincisi, organizasyonun çevresini sınıflandırarak bu çevrenin organizasyon yapısıyla ilişkisini göstermektir. İkincisi, organizasyonların çevre faktörleri ile etkileşimde bulunurken benimseyebileceği stratejilere odaklanmaktadır (Koçel, 2013: 307). Thompson, çevre faktörlerinin organizasyon yapısı ve işleyişini etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Bu faktörleri iki boyutta incelemiştir: birincisi, belirli bir zaman diliminde çevresel faktörlerdeki değişiklikleri içeren “durgun-değişken” boyutu; ikincisi ise, çevresel faktörlerin azlığı veya çokluğuyla ilgili olan “basit-karmaşık” boyutu. Organizasyonlar, çevresel faktörlerin yarattığı belirsizliği azaltmak ve olumsuz etkilerini önlemek amacıyla çeşitli yollarla çevresel faktörlerle etkileşime girerler. Bu etkileşim stratejileri olarak adlandırılır. (Genç, 2005: 72). Thompson'ın çalışması, çevre ile ilgili sınıflandırma, bunun organizasyon yapısı ve işleyişine etkisi yanı sıra, organizasyonların çevreleri ile etkileşimde bulunurken izleyebilecekleri stratejilere de odaklanmıştır.

**5. Robert Duncan Araştırması:** Robert Duncan'ın organizasyon-çevre ilişkilerini incelediği çalışmasında, belirli çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bunların nasıl ölçülebileceği üzerinde durduğu ifade edilmektedir. Duncan, örgüt içindeki birimlerin, karar verirken hangi çevresel faktörlerden etkilendiklerini, bu birimlerin üyelerinin çevresel unsurları nasıl değerlendirdiklerini ve belirsizliğin kararlar üzerindeki etkisini araştırmıştır (Koçel, 2013: 314). Duncan, çevreyi basit, karmaşık, statik ve dinamik olmak üzere dört kategoriye ayırmıştır. Basit çevre, örgüt açısından daha az değişken içerirken; karmaşık çevre, daha fazla değişken içerir. Statik ve dinamik çevreler ise, örgütün yoğunlaşmak zorunda olduğu çevresel etkenlerin değişim derecesini ifade etmektedir. Örgüt içindeki karar birimleri, hangi çevresel etkenlerin örgütü daha fazla etkilediğini ve bu etkinin derecesini ne kadar doğru tahmin ederlerse, belirsizlik o kadar azalır (Bumin, 2003: 15). Duncan'ın araştırması çevresel boyutlar ile algılanan çevresel belirsizlik arasında öngördüğü doğrultuda sonuçlar vermektedir. Statik ve basit çevrelerde belirsizlik en az durumdayken, dinamik ve kompleks çevrelerde belirsizlik en çok durumdadır. Araştırma, kısmen de olsa, dinamikliğin belirsizlikteki payının görece olarak daha büyük olduğunu göstermektedir (Üsdiken, 1979: 144).

#### **1.4. Örgüt Çevresi Faktörleri**

Örgütler ekonomik faaliyetlerini sürdürürken, kendilerini çevreleyen iç çevre, görev çevresi ve genel çevre olarak bilinen çevre faktörlerinin etkisi altındadır. Bu çevre faktörleri, pek çok kere örgütleri değişimin baskısı altında

tutmaktadır. Örgüt çevre ilişkisi çerçevesinde, örgütün dinamik yapısının da pek çok kere çevreyi etkilediği ve köklü değişikliklere neden olduğu bilinmektedir.

### **1.4.1. Örgütün İç Çevresi**

Örgütün iç çevresi, karar verme sürecinde dikkate alınan unsurların başında personel ve işlevsel birimler gibi, örgütün sınırları içinde yer alan ve örgütün doğrudan etkileyebildiği fiziksel ve sosyal faktörlerdir (Duncan, 1972: 155). Örgütün iç çevresi, yöneticiler, örgüt kültürü, üretim teknolojisi, örgüt yapısı ve fiziksel unsurlardan oluşmaktadır (Wiener, 1988: 534). Aşağıda iç çevre faktörlerinden kültür, yönetim ve işgörenler kısaca açıklanacaktır.

#### **1.4.1.1. Örgüt Kültürü**

Kültürün, herkesi tatmin edecek şekilde tanımlı hâlihazırda yapılmış değildir. Kültürün tam olarak tanımlanmasının zor olmasının temel sebepleri, geniş kapsamı ve çeşitli alanları içermesidir. Bir tanıma göre kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşam biçimidir ve insanın insanlar tarafından yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan oluşan çevresidir. Kültür, sosyal bir miras olarak nesiller arasında aktarılır (Eroğlu, 1995: 104). Kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan normlar, anlayışlar, inanışlar ve değerler bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Killman vd., 1986: 90). Kültür kavramı, yöneticilerin örgütsel hayatın karmaşık yönlerini anlamalarına yardım eder. Kültür, örgüt içinde gerçekleştirilmesi gereken işlerdeki değerler ve kabullerin üst modelini ifade eder (Schein, 2004: 3). Bu model iç ve dış sorunların üstesinden gelinmesinde örgüt üyeleri tarafından öğrenilir ve örgüte yeni katılan üyelere ikna, düşünme ve his yoluyla doğru olarak öğretilir.

Kültürün örgüt içinde tanımlanması, birkaç farklı kaynak tarafından benzer şekilde ele alınır. Örneğin, Schein'e göre örgüt kültürü, örgüt içindeki grupların keşfettiği ve geliştirdiği temel fikirler ve düşünceleri ifade eder. Bu düşünceler sayesinde örgüt hem dışsal hem de içsel sorunlara nasıl yaklaşması gerektiğini belirler (Schein, 2004: 18). Daft (2003: 19), örgüt kültürünü örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlar. Sigler ve Pearson (2000: 104) da kültürü örgütteki davranışları yönlendiren ve tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bütünü olarak niteler. Bu tanımlamaların hepsi, örgüt kültürünün, örgüt içindeki düşünce biçimlerini, davranışları ve değerleri şekillendiren temel bir etken olduğunu vurgular.

Örgüt kültürü, rekabette avantaj sağlamak için önemlidir. Çünkü iç kültür, dış çevre ile şirket stratejisinin uyumunu sağlamaktadır. Bu uyumun gerçekleşmesi, örgüt çalışanlarının gönül gücünü ve yaratıcılıklarını artırmaktadır. Kültür, ayrıca örgüt içindeki güç dinamiklerini birbirine bağlayan, tanımlayan ve destekleyen bir etken olarak da işlev görür. Bu, pozisyonlardaki

rolleri sabitleyen ve kişilerin, grupların ve örgütün bütün olarak verimliliğini etkileyen yaygın bir manyetik alan gibi çalışır (Şimşek ve Çelik, 2014: 316). Ayrıca, çalışanların değerleri, birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma koşulları ve kolektif davranışlar, örgütsel hedeflere ulaşmada belirleyici faktörlerden biridir (Casttetter, 1981: 430).

#### **1.4.1.2. Yönetim**

Yönetim, belirlenmiş hedeflere doğru ilerleme sağlama, çalışanlar arasında iş birliği ve uyumu koordine etme sürecini içerir (Şimşek ve Çelik, 2014: 5). Ayrıca, yönetim bir grup insanın eylemlerini yönlendiren ve bu nedenle ekonomik faaliyetlerden farklılaşan bir sosyal faaliyettir. Bu, yönetimin sadece tek bir bireyin çabalarıyla değil, bir grup insanın iş birliğiyle gerçekleştirildiğini vurgular (Tosun, 1992: 183).

Hitt ve ekibi (1989: 15) yönetimi, “hedeflenen amaçları başarmak için kaynakların (insan gücü, finansal kaynaklar, zaman, malzeme ve mekân gibi unsurların) etkili ve verimli bir şekilde birleştirilip koordine edilmesi” olarak açıklamıştır. Lewis ve meslektaşları (1994: 5) ise yönetimi “insanlar aracılığıyla işlerin başarıya ulaştırılma sanatı” olarak tanımlamıştır.

Yönetim, bir grup faaliyeti olması açısından, bireysel olarak yerine getirilemeyen istekler ve amaçların, bir kurum çatısı (örgüt ortamında) altında başka insanlarla yerine getirilme çabasıdır. Bu durum, örgütte çalışanlarla yöneticilerin iş birliği yapmasını gerekli kılmaktadır (Bumin, 1990: 3).

Örgütün iç çevresindeki en kritik unsur yönetimdir. Yönetim, örgütün üretim araçlarının koordine edilmesi ve bunların mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılmasıdır. Yönetim belirlenen hedeflere ulaşmada ilk derecede sorumluluk sahibidir (Cemalcılar, 1999: 5).

#### **1.4.1.3. İşgörenler**

İşgörenler, farklı kültürler, inanışlar, algılayışlar ve değer yargıları ile örgütü makine olmaktan çıkararak ve canlı bir organizma haline getiren insanlardır. İşletmelerin bugünkü başarısındaki en önemli faktör insan kaynağıdır. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında etkin bir rol oynayan insan faktörü, sektörlerimize göre değişse de her zaman önemli bir gerekliliktir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 80).

Örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarını birleştirilmelidir. Örgütler çevrelerine uyum içinde olacakları hedefler geliştirmedikçe varlıklarını devam ettiremezler. Hedefler örgütlerin varlık nedenini belirlemektedir. (Athos ve Coffey, 1968: 39).

Yoğun rekabet içerisinde faaliyetlerini sürdüren günümüz örgütleri, işgörenleri aracılığıyla varlıklarını devam ettirmek ve büyümek üzerine stratejilerini oluşturmaktadırlar. Bilgiye sahip olan ve onu işe uygulama

amcıyla içselleştirebilen işgörenler, örgütün gerçek değerinin ve geleceğinin mimarlarıdır.

#### **1.4.2. Örgütün Dış Çevresi**

Bir örgütün dış çevresi, örgütün faaliyetlerini etkileyen ve kontrolü altında olmayan faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan sosyal bir ağdır. Bu çevre, örgütün işleyişini belirleyen, faaliyetlerine sınırlamalar getiren unsurlardan oluşur. Bu faktörler arasında toplum, devlet, belgelendirme kuruluşları, meslek birlikleri, ekonomik yapı gibi dinamikler bulunmaktadır (Can, 2005: 61). Dış çevre koşulları, organizasyonu potansiyel olarak etkileyen çevre rekabetçileri, kaynakları, teknolojik ve ekonomik koşullar gibi organizasyona etki eden tüm faktörleri içermektedir (Daft, 2003: 111).

Dış çevre, örgütün kontrolü dışında olan ve örgütün tek başına yönlendiremediği fiziksel ve sosyal koşulları ifade eder. Bu koşullar arasında müşteriler, tedarikçiler, rakipler, teknoloji, sosyo-politik yapı gibi faktörler bulunmaktadır (Duncan, 1972: 155).

Thompson, örgütün dış etmenlerini iki ana kategori altında değerlendirmiş; ödev çevresi ve genel çevre olarak adlandırmıştır. Ödev çevresi, örgütün içinde bulunduğu ve rekabet ettiği alanı temsil eder (Duygulu, 1998: 76). Griffin ve Ebert (2004: 30) de dış çevreyi, örgütün etkilendiği unsurların toplamı olarak tanımlamaktadır. Bu unsurlar, örgütün başarısını doğrudan etkileyebilir ve bu nedenle, yöneticilerin örgütün çevresini doğru anlaması, başarıyı belirleyen önemli bir faktördür.

Dış çevre, örgütün iç çevresi dışındaki çevresel faktörleri kapsar. Bir örgüt dış çevre faktörlerine ne kadar çok yoğunlaşırsa yaşam süresi de o derece artacaktır (Smith vd., 1991: 61). Bu bağlamda, dış çevre, örgütün karar almada göz önünde bulundurduğu, örgütün sınırları dışındaki maddi ve sosyal aktörlerdir (Daft, Sormunen ve Parks, 1988: 125). Çevre hem problem hem de fırsat yaratması açısından örgüt için çok önemlidir (Child, 1997: 53). Örgütler kıt ve değerli kaynaklar bakımından çevrelerine bağılıdır ve sürekli olarak istikrarsız ve beklenmedik çevresel olaylarla karşı karşıyadırlar. Dış çevre, örgütsel yapıyı, içsel süreçleri ve yönetsel karar vermeyi en fazla etkileyen faktördür (Kefalas ve Schoderbek, 1973: 63).

Dünya büyük ve durdurulamaz bir değişim içindedir. Bu değişim dış çevre unsurlarının incelenmesi ve tanımlanması yoluyla anlaşılabilir. Dış çevre koşullarının işletmeyi etkilemesi ve değiştirmesi mümkün olduğu kadar, işletmenin de çevreyi etkilemesi ve değiştirmesi mümkün olabilmektedir. Teknoloji alt yapılı şirketler bunun en güzel örnekleridir (Daft, 2003: 75).

Bir örgütün dış çevresi, birbiriyle ilişkili olan ve etkileşen çevresel faktörlerden oluşan görev çevresi (yakın çevre) ile genel çevreden oluşur.



Görev çevresi, örgütün ana faaliyetlerinden doğrudan etkilenen ve onları etkileyen öğeleri kapsar. Bunlar rakipler, müşteriler, işgücü pazarı ve satıcılar ya da tedarikçilerdir (Pearce ve Robinson, 1988: 18).

Genel çevre ise, örgütün kısa dönemli faaliyetleri dışında uzun dönem kararlarını etkileyen uluslararası, teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik ve yasal-politik çevreden oluşmaktadır (Pearce ve Robinson, 1988: 18).

Stratejik yönetim sürecini inceleyen kuramcılar genel çevre ve görev çevresi ayrımı yaparak, dış çevre içinde bir bölümlendirme gereğini vurgulamışlardır. Genel çevre, demografik, sosyo-kültürel, siyasal-yasal, makroekonomik, teknolojik ve global boyutları içerir (Miller vd., 1996). Porter'ın ana hatlarını ortaya koyduğu görev veya rekabet çevresi ise; müşteriler, tedarikçiler, mevcut ve potansiyel rakipler ve bunlarla kurulan ilişkilerden oluşur.

#### **1.4.2.1. Örgütün Görev Çevresi**

Örgütün görev çevresi, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve işgücü pazarı arasından örgütün direkt bir çalışma ilişkisi içinde bulunduğu sektörleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Küreselleşme olgusunun tüm örgütlere dayattığı gerçek ise, örgütün ister ulusal olsun ister küresel olsun, tüm görev çevresindeki faktörleri bir bütün olarak ve dünya ölçeğinde ele almak zorunluluğunda kalmasıdır.

Görev (faaliyet) çevresi terimi, örgütün hedeflerini belirlemesinde ve bu hedeflere ulaşmada etkili olan çevresel unsurları tanımlamak için William R. Dill tarafından öne sürülmüş ve örgüt teorisi literatüründe yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Northrop ve Perry, 1985: 277). Dill (1958), faaliyet çevresini; müşteriler (ürünlerin dağıtım kanalları ve nihai kullanıcıları), tedarikçiler (malzemeler, iş gücü, sermaye, ekipman ve çalışma alanı sağlayan sağlayıcılar), rakipler ve düzenleyici otoriteler (devlet kurumları, sendikalar, birlikler) olmak üzere dört ana bölümde ele almıştır. Benzer bir ayrımı kullanarak, Jones (2003: 62), örgütün faaliyet çevresini oluşturan unsurları müşteriler, dağıtıcılar, birlikler, rakipler, tedarikçiler ve kamu kurumları olarak kategorize etmektedir.

Görev çevresi, örgütün ana faaliyetlerinden doğrudan etkilenen ve onu etkileyen faktörleri kapsar. Görev çevresi örgütün günlük işlevlerinde ve amaçlarına ulaşmasında etkilidir (Daft, Sormunen ve Parks, 1988: 125). Bu faktörlerden (sektörlerden) başlıcaları, rakipler, müşteriler, kredi kuruluşları, bankalar, hammadde satıcıları, ticaret birlikleri ve sanayi odalarıdır. Bu faktörler, örgütten örgüte farklılıklar gösterebileceği için oluşturulacak en uygun yapı ve süreçler de birbirinden farklı olacaktır (Kast ve Rosenweig, 1979: 104).

### 1.4.2.1.1. Müşteriler

Müşteriler, örgütün etkinlik çevresinin temel bileşenlerinden biridir. Değişen ürün seçenekleri arasından, ödedikleri miktarın karşılığında alacakları faydayı değerlendirerek, çeşitli alternatifler arasından bir ürünü seçen bireyler veya organizasyonlar, müşteri kitlesini oluştururlar (Jones, 2003: 34). Bir başka deyişle, örgütten mal veya hizmet alan çevredeki tüm insanlar ve örgütler müşteridir. Örgütün ürünlerinin alıcıları olarak müşteriler önemlidir. Çünkü müşterilerin yoğunluğu ve memnuniyeti örgütün başarısını belirlemektedir (Konrad ve De George, 1989: 64). Hastalar, hastanelerin müşterisi, öğrenciler okulun müşterisi, yolcular hava yollarının müşterileridir. Her biri memnuniyetlerini artıracak mal ve hizmet satın almak istemektedirler.

İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin satışında izleyeceği taktikler, müşterilerin niteliklerine ve piyasaların tipine göre değişebilir. Piyasanın, tam rekabet, monopol ya da oligopol olması, işletmelerin hangi taktiği uygulamaları gerektiğini belirleyecektir (Şimşek, 1988: 31).

Toplumsal gelişmelere paralel olarak bilinçlenen ve beklenti düzeyleri artan müşteriler, küresel ölçekte ihtiyaçlarını karşılama arzusundaırlar. Yıllardır yerli malı kullanma tercihiyle karşı karşıya kalan tüketiciler, bugün, kaliteyi, uygun fiyatı, işlevselliği, isteklerini karşılama hızını ve koşulsuz tatmini sunan örgütlerin ürünlerine yönelmektedir. Bu nedenle örgütler müşterilerin istek ve tercihlerine göre mal ve hizmet üretimi yapılmalıdır. Tüketicilerin istekleri olarak ise (Akat vd., 1994: 22-23):

- Uygun nitelikte, miktarda, fiyatta ve zamanda ürünü ve hizmete elde etme,
- Örgütün toplumsal sorumluluk bilincine sahip olması,
- Kar alanlı işler dışında örgütün sosyal girişimlerde bulunması,
- Örgüt içinde işçi-işveren uyumu ile karşılaşılmasıdır.

Müşteriler, kontrol edilmesi en zor çevresel etmenlerdendir. Bu nedenle, müşteriler, makro çevresel faktörler içinde de değerlendirilebilirler. İşletmeler, müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri ihtiyaçlarını karşılama amacıyla faaliyet gösterirler. Bu doğrultuda, işletmeler müşterilerini devamlı olarak gözlemleyerek, onların gereksinim ve beklentilerini belirlemeye çalışırlar (Eren, 2002: 145). Bu bağlamda, ekonomik faaliyetlerin merkezindeki tüketici, ekonomik kuralları ve işleyişi belirleyen en kalabalık ve etkin faktördür. Örgütler üretmiş oldukları mal ve hizmetlerde, sürekli değişen ve artan müşteri beklenti düzeylerini yakalamak için çalışmakta, hatta müşterilerin bile kendilerinde ihtiyaç olarak algılamadıkları yenilikte ürünler üreterek onları şaşırtmaktadırlar.

Günümüzde bilgi teknolojilerinin ve küreselleşmenin zemin hazırladığı, değer göçü olarak bilinen bir kavram bulunmaktadır (Kırım, 1998: 63). Değer göçü, tüketicinin tercih ettiği ürünü kalite ve maliyet açısından uygun olarak satın alabileceği ülke ya da bölgelere kaymasıdır. Günümüzün küresel insanı, ekonomik satın alma faaliyeti arasına interneti de katmış, bölge ve sınır farklılıklarına aldırmadan ihtiyacına uygun mal ve hizmet satın alabilmektedir. Bu anlamda her pazarın, işletmelerin dikkatlice incelemesi gereken kendine özgü özelliklere sahip olduğunu unutmamak gerekir (Kotler ve McDougall, 1985: 76).

#### **1.4.2.1.2. Rakipler**

Aynı endüstri ya da iş kolunda, aynı müşteri kitlesine ürünler üretmek ve satmak için faaliyet gösteren diğer örgütler rakipler olarak tanımlanır. Her bir endüstri, özellikle rekabette çıkış alanlarıyla karakterize edilebilir ve faaliyette bulunulan alanı diğerlerinden ayırmak için kullanılır.

Rakipler, aynı veya benzer ürünleri üreten işletmeler olarak, örgütün ürün ve hizmet taleplerini etkileyebilirler ve bu nedenle büyük öneme sahiptirler (Ülgen ve Mirze, 2007: 90). Bilginin serbestçe dolaşması ve teknolojinin geleneksel iş modellerini ve sektörleri değiştirmesi, rekabetin doğasını yeniden tanımlamakta ve artık işbirliği ve destekleyici rekabet ilkelerinin daha baskın olduğu bir dönemi beraberinde getirmektedir.

Bir organizasyonun rakipleri; benzer mal ve hizmetleri üreten organizasyonlar ve ikame ya da tamamlayıcı mal ve hizmet üreten kesimlerden organizasyonlar olabilir. İkame ve tamamlayıcı mal ve hizmet üreten kesimlerden olan rakipler, organizasyonun dolaylı rakipleridir ve bunların, daha çok rekabet yapışma etkileri nedeniyle üzerinde durulmalıdır. Bir organizasyonun, rakiplerinin, yönelimlerini, üretim özelliklerini, mal ya da hizmetlerini, büyüme oranlarını, rekabet üstünlüklerini, amaç ve stratejilerini ve ilgili konularda meydana gelecek değişiklikleri izlemesi gerekir (Dinçer ve Fidan, 1999: 103).

Rekabet ortamına internetin girişi, ekonomik büyüklükten çok bilgi kaynaklarının bir güç olarak kullanılmasının ve bilişim teknolojilerini etkin kullanımının önemini ortaya koymuştur. Kendinize rakip olarak görmediğiniz bir birey ya da örgüt, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla işletmenizi derinden sarsabilmektedir (Johnson, 1996: 46). Bunun sonucu olarak günümüzde rekabet kavramı küreselleşmiştir. Bugün Almanya'da faaliyet gösteren üçüncü kuşak Türklerin şirketleri ile Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üçüncü ve dördüncü kuşak Japon ve Çin toplumları mensuplarının kurdukları işletmeler bunun en güzel örnekleridir (Johnson, 1996: 45).

İşletmelerin başarılı olmak ve uzun ömürlü olabilmek için, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha iyi karşılamalıdır. Bu nedenle,

işletmeler kendi stratejilerini belirlerken, rakiplerinin stratejilerini de dikkate almalıdırlar. Çünkü rakiplerin stratejileri, işletmeleri doğrudan etkileyebilir (Kotler ve Armstrong, 1991: 60). Rakip organizasyonların büyüklükleri ve sayısı da organizasyonun rekabet gücü üzerinde etkilidir. Buna göre; rakip organizasyonların büyüklükleri arttıkça, organizasyonun rekabet gücü azalır (Bilgin, 1991: 53-54).

#### **1.4.2.1.3. Tedarikçiler**

Örgütlerin üretimde kullandıkları doğal kaynaklar, işlenmemiş malzemeler ve onların çıktıları tedarikçiler tarafından sağlanmaktadır. Günümüzde pek çok şirket, düşük fiyatla yüksek kaliteli ürünler alabileceği tedarikçiler aramakta ancak çok azı iyi ilişkiler içinde bulunabildiği tedarikçileri bulabilmektedir (Daft, 2003: 82). Üreticiler ve tedarikçiler arasındaki ilişki gelenekselliğin getirdiği üretici yönlü fayda ilişkisinden çıkarak, pazarın ihtiyaçlarını karşılamada ürünlerin hızlı, istenen kalite özelliklerine uygun ve düşük fiyatla satılması yönünde işbirliğine dönüşmüştür.

Örgütler, gereksinim duydukları girdileri zamanında ve düzgün bir şekilde temin edebilmek ve bu sayede müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için uygun tedarikçileri ve dağıtım kanallarını doğru bir biçimde seçmelidirler. Bu nedenle, tedarikçi ve dağıtım kanalı seçimi konusunda verilen kararlar, örgütler için son derece kritik bir öneme sahiptir (Jones, 2003: 63).

Artan rekabet ve küreselleşme, örgütlerin kendi tedarikçilerini stratejik bir ortak olarak görmeleri, onlarla yakın ilişkiler kurarak müşterilerine kaliteli ve uygun fiyatlı mal ve hizmet sunma çabalarını doğurmuştur (Ohmae, 1989: 144).

Organizasyonlar, girdilere ulaşmada ortaya çıkabilecek aksaklıklardan etkilenmemek için stok politikası izlerler. Yine organizasyonlar, girdileri sağlama koşullarını denetim altında tutmak için, ileriye dönük ticari anlaşmalar yapmak, hammaddenin bir kısmını bizzat üretmek gibi uygulamalara gidebilirler (Bilgin, 1991: 49-51). Ya da tam tersine, örgütlerin yalnız yönetim çerçevesinde, sadece uzman oldukları alana geri dönmeleri çabası, çekildikleri alandaki faaliyetleri tedarikçilerine bırakmalarına neden olmuştur. Bu yöntem, modern yönetim literatüründe dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramını oraya çıkartmıştır.

Tedarikçilerin, işletmenin pazarlama operasyonlarını üzerinde önemli etkileri vardır. Bu yüzden pazarlama departmanı yöneticilerinin, tedarikçileri sürekli olarak gözlemlemesi gerekir. Tedarikçilerden kaynaklanan gecikmeler, kısa vadede satışları, uzun vadede ise müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Pazarlama yöneticileri ayrıca, girdi fiyatlarının değişimlerini de yakından takip etmelidirler. Artan maliyetler, işletmelerin satışlarını olumsuz etkileyecek fiyat artışlarına yol açabilir (Blythe, 2002: 28).

#### 1.4.2.1.4. İşgücü Pazarı ve Sendikalar

İşgücü pazarı, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu çalışanlarını tedarik ettiği piyasadır. İşletmeler de bu piyasalardan işgücü talebinde bulunur. Bu bağlamda, işgücü pazarındaki şimdiki ve gelecekteki eğitimlerin ve değişimlerin göz önüne alınması ve bu eğilimlerin analizini yapmak işletmeler için çok önemlidir. İşletme, aynı işgücü havuzundan rakipleri ile birlikte yararlanacağından gelecekteki eğilimleri ve değişimlerinin analizini doğru bir biçimde yapmak zorundadır. Her bir işletme, işgücü pazarında rakipleri ile rekabet edeceği için işletmeye uygun elemanları etkilemek ve işletme bünyesine çekebilmek ister (Mathis ve Jackson, 1991: 53).

İşgücü pazarı, çevredeki insanların örgütte ücret karşılığı çalıştırılmasına yönelik bir tedarik alanını ifade eder. Her örgüt, rekabette başarı şansını artırmak için eğitilmiş ve kalifiye personelle çalışmaya ihtiyaç duymaktadır (Daft, 2003: 82). Bu durum örgütlere, insan kaynağını küresel olarak düşünme ve örgüte kazandırma fikrini dayatmaktadır. En azından uluslararası nitelikteki örgütler buna zorunludur.

Organizasyonlar personel gereksinimlerini; iş ve işçi bulma kurumlarından, özel insan kaynakları danışmanlık bürolarından, eğitim kuruluşlarından; bu kurumlarla direkt ilişkiye girerek karşılayabilirler. Yine internet, günümüzde, nitelikli personele ulaşmada ve iş bulmada önemli kolaylıklar sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 77-80).

Hızlı ürün değişimi, teknik başarının kısa sürede geçersiz hale gelebileceğini göstermektedir. Sürekli olarak yenilikler yapmak ve pazardaki değişimlere hızlı yanıt vermek, yüksek performans sergileyen bir insan kaynağı ile mümkündür (Pfeffer, 1995: 6). Bu anlamda, örgütler için en değerli varlıklar bilgi sahipleridir. Bilgi sahipleri, bilgiyle çalışarak değer üreten ve bilgi toplumunda örgütlerin belirleyici gücü olan bireylerdir. Örgütsel büyüme ve değişimin öncüleri olan bilgi sahipleri, geleceği şekillendirme bakımından işletmeler için çok önemlidir.

Sendikalar, işçi dernekleri ve işgücünün belirli sınıfları, örgütün işgücü pazarını etkilemektedir. Örgütlerin işgücü pazarında seçimlerini etkileyen iki faktör bulunmaktadır (Czinkota ve Ronkaienen, 1992: 37). Birincisi, sınırsız dünyadaki rekabetçi talepleri karşılamak için insan kaynaklarının eğitimi ve gelişmesi yoluyla sürekli bir yatırıma ihtiyaç duyulması, ikincisi, uluslararası ticari blokların, otomasyonun etkisiyle, küresel bir işgücü pazarının oluşması, bazı alanlarda yararlanılmamış işgücü havuzu yaratılması ve diğer alanlardaki işgücü kıtlığı, işgücü pazarındaki seçimi etkilemektedir.

#### 1.4.2.2. Örgütün Genel Çevresi

Örgütün genel çevresi, örgütü etkileme ihtimali olan, örgütün dış çevresinde var olan bütün unsurları içermektedir. Genel çevre faktörleri büyük oranda örgüt

yöneticilerinin denetimi dışındadır. Ancak, örgütler belirli ölçüde bazı faktörleri etkileyebilirler. Örneğin, üretici birlikleri veya ihracatçı grupları gibi etkili lobiler aracılığıyla yasalar veya ileri teknoloji kullanımıyla birim maliyetler düşürülerek rekabet ortamı etkilenebilir. Bu faktörler farklılık gösterebilir de tüm örgütleri etkileyen önemli bir ortak özellikleri değişim halinde olmalarıdır (Mucuk, 2013: 21).

Genel çevre, örgütün faaliyetlerini kısa dönemde direkt olarak etkilemeyen ancak uzun vadeli kararlarını etkileyen genel faktörleri kapsar (Hunger ve Wheelen, 1993: 12). Bunlardan başlıcaları, sosyo-kültürel çevre (aile yapısı, gelenekler, alışkanlıklar, yaşam tarzı), politik ve yasal çevre (koruyucu ve yaptırımcı yasa ve düzenlemeler), ekonomik çevre (hammadde, para, enerji kaynakları, bilgi değişimi) ve teknolojik çevredir (araç-gereç, makine, bilimsel bilgilerle donatılmış işgücü). Bu çevre içinde faaliyet gösteren bir örgüt, çevresel güçlerin hepsinden etkilenmeyeceği gibi hepsine de cevap veremez (Kast ve Rosenweig, 1979: 107).

Genel çevre, örgütlerin faaliyetlerini etkileyen faktörleri içerir (Jones, 2003: 64). Bu faktörler, örgüt ile doğrudan ilişkili olmasalar da birçok yönden örgütü etkileyebilir. Ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik ve uluslararası çevresel faktörler, genel çevreyi oluşturan unsurlar arasında sayılabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 82).

Genel çevre, örgütün dış katmanlarını temsil etmektedir. Bu unsurlar örgütü daima etkilemektedir ama örgüt ile ilgili yürütülen faaliyetler sürekli değişimlere uğramaktadır. Aşağıda, genel çevre unsurları olarak uluslararası, teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik ve yasal-politik unsurlar incelenecektir.

#### **1.4.2.2.1. Uluslararası Çevre**

Uluslararası dış çevre boyutu, örgütlere diğer ülkelerde fırsatlar sunan bir konu olarak düşünülmektedir. Uluslararası boyut, dışsal çevreyi tüm elemanlarıyla etkileyen bir durumu ifade etmektedir. Uluslararası çevre, ekonomik, teknolojik ve sosyal biçimde eğilimler kadar yeni rakipler, müşteriler ve kaynakları ortaya çıkartmakta ve örgütü pek çok değişkenle yüz yüze getirmektedir (Daft, 2003: 76).

Bir örgütün uluslararası alanda faaliyet göstermesi durumunda, potansiyel farklılıkları dikkate alınmalıdır. Örneğin, müşteri tercihleri ülkeden ülkeye değişebileceğinden, pazarlama stratejileri her ülkenin kültürüne uygun olarak tasarlanmalıdır. Ayrıca, ürün özelliklerine bağlı olarak dağıtım faaliyetleri zorlaşabilir, bu nedenle örgüt, dağıtımını kendi yapmalı mı yoksa dış kaynakları mı kullanmalı konusunda bir karar vermelidir. Örgütler ayrıca, bazı ülkelerde karşılaşabilecekleri sınırlamaları ve pazara girişte yaşanabilecek zorlukları önceden göz önünde bulundurmalıdır (Jones, 2003: 63).

Uluslararası çevre, yerel çevre ile kıyaslandığında daima değişen ve düzgün olmayan bir rekabet alanı sunmaktadır. Uluslararası alandaki değişimler, yerel çevredeki faktörleri bütünüyle değiştirerek ani bir biçimde etkileyebilmektedir (Perry, 1990: 84).

Günümüzde, ülkeler arasındaki ilişkiler her yönden oldukça gelişmiştir, ikinci dünya savaşından sonra, değişik gruplar halinde, ülkeler arasında ticaret birlikleri kurulmuştur. Soğuk savaşın sona ermesinden sonra, “doğu” ve “batı” birbirlerine ekonomik, siyasi ve kültürel yönden yakınlaşmışlardır. Kitle iletişim araçlarının gelişmesi, ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, dünyada, “tek Pazar” ve “tek kültür” kavramlarının gerçekleşmesine yönelik gelişmelerdir. Organizasyonlar faaliyetlerine ilişkin politikalarını, stratejilerini belirlerken bütün bu gelişmeleri dikkate almalıdırlar (Alpugan, 1996: 77). Bu sebeple, günümüzde her örgütün uluslararası boyutta düşünmesi gereklidir. Yöneticiler, sadece kendi faaliyet gösterdikleri çevreyi değil, aynı zamanda küresel düzeydeki fikirleri, ürünleri ve hizmetleri takip etmeli, tüketicilerin yeni taleplerini ve davranışlarını anlamalıdır. Dünya artık sadece bir pazar değil, aynı zamanda kaynakların temin edildiği bir ortamdır. Küreselleşme ile ortadan kalkan sınırlar, insanların, sermayenin ve örgütlerin engelsiz bir şekilde dünyanın her yerinde dolaşmasına olanak sağlamaktadır (Daft, 2003: 77).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütlerin, ilgili ülkelerin hukuk düzenleri, kültürel yapıları, ekonomik sistemleri ve yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibi olmaları, bu örgütlerin başarılı olmaları için zorunludur. Yine örgütler karşı karşıya buldukları uluslararası rekabet koşulları hakkında da ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdırlar (Şimşek, 1988: 40-41).

#### **1.4.2.2.2. Teknolojik Çevre**

Teknoloji, üretim faaliyetlerinde kullanılan yöntemlerden insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tüm tekniklere kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebilir (Şimşek ve Akın, 2003: 3). Bu nedenle, örgütler başarılarını sürdürmek için gerekli olan tüm alanlarda teknolojik gelişmeleri takip etmelidirler (Hall, 1977: 305).

Teknoloji işletmeleri iki temel şekilde etkiler. Birincisi, pazarda rekabet edebilmek için yeni ürünler geliştirmelerine olanak tanır. İkincisi, günlük ticari işlemleri kolaylaştırarak işletmelerin verimliliğini artırır.

Teknolojik çevre, yeni bilgilerin yaratıldığı, yeni ürünlerin ve pazarlama fırsatlarının ortaya çıktığı, ürün ve süreç gelişimlerine öncülük eden bir platform olarak tanımlanabilir (Kotler ve Armstrong, 1991: 69). İşletmeler, teknolojik çevrenin oluşmasına katkıda bulunan çeşitli teknolojilerin ve yeniliklerin sadece takipçisi değil, aynı zamanda en önemli kaynağıdır (Müftüoğlu, 1999: 25). Araştırma ve geliştirme departmanlarının temel görevi, yeni teknolojilerin geliştirilmesidir.

Teknolojik boyut, toplumun büyük bir kesiminde olduğu gibi, özellikle bir endüstrideki bilimsel ve teknolojik ilerlemeleri de içermektedir. Teknolojik değişimler, toplumsal hayatı ve işletmeleri değiştirmeye zorlayan önemli bir faktördür (Kazan, 2005: 175). Teknolojik gelişmeler, işletmeye kendini zorla kabul ettiren ve örgütsel değişimi zorlayan unsurlardır. Özellikle sanayi devrimi sonrası başlayan makineleşme ve otomasyon teknolojik gelişimin ürünleri olarak ürün ve hizmet üretiminin niteliğini ve niceliğini değiştirirken, bugün bilgi ve iletişim teknolojileri bu değişimi sağlamaktadır.

Değişim üzerinde en etkili çevresel etken teknolojidir. Teknoloji sürekli gelişir ve organizasyonun dışsal çevresinin her özelliğini etkiler. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri içerir. Tek başına bir güç olmayan teknolojinin gelişmesinde ve yönetiminde hükümet öne çıkar. Yine teknolojinin gelişmesinde, kültürel değer sistemleri ve bilime yönelik geliştirilen davranışlar da önemlidir (Elma ve Demir, 2003: 23).

Teknolojik gelişim ve eğilimler bir işletmenin rekabet gücü üzerinde değişik önemli etkiler yaratabilir. Bu etkilerin sonucuna bağlı olarak şiddetli rekabet ortamında işletmeler, varlıklarını koruyup koruyamayacaklarını belirlerler (Crego vd., 1993: 77).

Organizasyonların iç çevre etkeni olan teknolojilerini, dış çevre etkeni olan teknoloji ile sürekli olarak entegre etmeleri gerekir. Bu yapılmazsa, kullanılan teknolojinin ömrü bittiğinde işletme ömrünün de sona ermesi tehlikesi söz konusudur (Akdemir, 1996: 53). Bu bağlamda, günümüz örgütleri bilgiyi sadece kullanan değil, aynı zamanda üreten, süreçleyen ve yeniden üreten örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (Johnson, 1996: 83).

#### **1.4.2.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte toplumsal alanda çok önemli ve köklü değişimler yaşanmıştır. Artan kentleşme ve kentsel yaşamın getirdiği toplumsal değişimler, tüketim toplumunun neden olduğu yeni alışkanlıklar ve sosyal kurallar, yabancılaşma, çekirdek aile yapısının ortaya çıkışı, bölgesel ve küresel göçler bu toplumsal dönüşümde ortaya çıkan özelliklerdir.

Sosyo-kültürel faktörler, bireylerin değerlerini, tutumlarını, davranış kalıplarını, kültürel alışkanlıklarını, olaylara yaklaşımlarını ve yaşam tarzlarını oluşturan ve etkileyen unsurları kapsar. Bu sosyo-kültürel faktörler, ülkeler arasında hatta bölgeler arasında farklılık gösterebilir. Aynı ekonomik, sosyal ve kültürel seviyede bulunan bireyler, belirli bir sosyal grup oluşturur. Bu sosyal grupların değerleri, tutumları ve davranış biçimleri farklı sosyal gruplardan farklı olabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 86). Bunun yanında, örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri bölge (küreselleşmeyle birlikte dünya) insanının ahlaki



değer yargıları, gelenekleri, ihtiyaçların yoğunluğu ve dağılımı, dinsel inanışlar, işletmenin bünyesinde çalışanların ve hedef tüketici kitlesinin eğitim durumları sosyo-kültürel etkenler olarak örgütleri sözü edilen çevresel faktörlere karşı çok daha duyarlı duruma getirmektedir.

İşletmeler bir toplum içinde yaşarlar. Hizmete dayalı toplum ihtiyaçlarını karşılarlar. Bu çerçevede, hiçbir işletme sosyo-kültürel faktörleri göz ardı edemez. Eğitim, tutumlar, sosyal değerler gibi kültürel değişkenler, nüfus miktarı, yaşa göre nüfusun dağılımı, gelir seviyesi, ailelerin sayısı ve özellikleri gibi coğrafi alanlara göre demografik karakteristikleri analiz edilmelidir. Sosyal çevre unsurlarından biri olan kültürel değişimlerde insanların inanç, tutum, değer ve geleneklerinden oluşur ve işletmelerin faaliyetlerini etkiler (Baysal, 1993: 158).

Özellikle bilgi çağında oluşan küresel üst kültür, tüm insanları ortak davranışlar ve düşünceler etrafında bir araya getirmektedir. Toplumsal duyarlılıklar, küresel olarak paylaşılmakta ve ülkeler dünyanın alt sistemi olarak algılanarak ortak bir dünyalılık bilinci oluşmaktadır. Coca-Cola, Levi's, McDonalds gibi firmalarının tüm dünyada küresel kültürün oluşmasındaki etkileri ve Greenpeace gibi örgütlerin tüm dünyadaki ortak çevre anlayışı ve algılayışını temsil etmesi bu konudaki çarpıcı örneklerdir (Johnston, 1991: 118).

Alt kültürler, ulusal kültürün temel değerlerini içermekle birlikte, kendi özgün yaşam tarzları, değerler, normlar ve davranışlarına sahip olarak ulusal kültürün içinde bir alt sistem oluşturan kültürlerdir. Etnik, dini ve sosyo-ekonomik farklılıklar ile coğrafi bölge temellendirilmiş yerel varyasyonlar, toplumun genel kültürü içinde alt kültür odaklarını oluşturan önemli etmenlerdir. Günümüz toplumlarında, askerler, doktorlar, hakimler gibi aynı mesleğe mensup bireyler, göçmenler gibi belirli sosyal gruplar ve gençler, yaşlılar gibi demografik özellikler de alt kültürlerin oluşumunda etkili faktörler olarak göze çarpar (Eroğlu, 1995: 110).

Ailelerin yapısı ve genel özellikleri, istihdam durumları, işsizlik oranları, çalışanların mesleki dağılımları ve tüketicilerin eğitim düzeyi gibi faktörler, pazarlama planlarının hazırlanmasında ve etkili bir şekilde uygulanmasında işletmelere değerli bilgiler sunmaktadır. Örneğin, eğitim düzeyi yüksek bireyler ile düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin belirli bir ürün veya hizmete olan taleplerinde farklılıklar görülebilir. Ayrıca, reklam kampanyalarının etkinliği ve ikna kabiliyeti gibi alanlarda da bu farklılıklar dikkate alınmalıdır (Mucuk, 2012: 66-67).

Sosyo-kültürel çevre genel çevrenin, genel nüfusun gelenekleri, değerleri ve normları gibi demografik karakteristiklerinin anlaşılmasına yardım eder. Önemli sosyo-kültürel karakteristikler, coğrafi dağılım, nüfus yoğunluğu, yaş ve eğitim

düzeyleridir. Bugünün demografik profili yarının tüketici ve işgücünün temelini yapılandırmaktadır. Globalleşme olgusu, örgüt ve tüketici pazarlarındaki artan farklılaşmanın benzerini hammadde ve işgücü kaynaklarında da göstermektedir. Bu durum dünyayı küçük bir köy haline getirmektedir (Johnston, 1991: 117).

Toplum, işletmelerden beklentilerine karşılık bekler ve bu nedenle işletmelerin davranışlarını sürekli gözlemler ve kayıt altına alır. Ayrıca, olumsuz davranışlara karşı baskı grupları oluşturarak işletmeleri denetler. Bunun yanı sıra, toplum, pazarlama faaliyetlerinin kendi kültürel değerlerine uygun şekilde gerçekleştirilmesini talep eder ve bu değerlere uygun olmayan pazarlama faaliyetlerine tepki gösterebilir (Cemalcılar, 1999: 26-27). Bununla birlikte, tüketicilerin eğitim düzeyleri, ağırlıklı olarak kentlerde ya da kırsal kesimde yaşamaları, ihtiyaç düzeyleri gibi etkenler mal ve hizmetlere olan talepler üzerinde etkilidir. Uluslararası faaliyetlerde pazarın kültürel özellikleri, gerekli talebin yaratılmasında çok daha önemli hale gelmektedir (Bilgin, 1991: 40-41).

Sosyo-kültürel eğilimler pek çok örgütü derinden etkilemektedir (Johnson, 1996: 85). Sosyo-kültürel değişkenlerin diğer bir önemli yönü, bir toplumdaki değer ve geleneklerin, o toplumdaki bireylerin içinde buldukları organizasyonlar ile bu organizasyonlardaki görevleri hakkındaki düşünce tarzlarını etkilemesidir (Şimşek, 1988: 38-39).

#### **1.4.2.2.4. Ekonomik Çevre**

İşletmelerin operasyonları, buldukları ülkenin ekonomik yapısından doğrudan etkilenir ve bu yapıdaki ekonomik düşüncenin hâkim olduğu ortamda işlerini sürdürürler (Aktepe, 1988: 45). İşletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve şekillendiren en önemli çevresel faktörlerden biri, faaliyet gösterdikleri ülkenin benimsediği ekonomik sistem ve bu sistemin belirlediği ekonomik yapısıdır. Örgütlerin üretim miktarı ve türü, başta hammadde, yardımcı malzeme ve nitelikli iş gücü gibi üretim faktörlerinin bulunup bulunmamasına, temin imkanlarına ve maliyetlerine bağlıdır. Ek olarak, ekonomik yapıdaki ürünlerin satış fiyatları ve enflasyon, örgütün faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler (Doğan, 1995: 13-14).

Ekonomik çevreyi ekonomik etmenler belirler. Ekonomik çevre öncelikle piyasadaki değişme ve dalgalanmalarından oluşur (Tosun, 1992: 123):

- Sürekli ve devam eden talep değişimleri
- Konjonktürel dalgalanmalar
- Mevsim değişiklikleri
- Moda değişimleri

Ekonomik hayatı bir organizmaya benzetirsek işletmeler bu organizmanın hücreleridir. İşletme ile ekonomik çevresi arasında son derece sıkı bir etkileşim

vardır. Ülkenin benimsediği ekonomik sistem, bu ekonomik sistem içinde fiyat, faiz, para, milli gelir, istihdam gibi kavramlar ekonomik çevre faktörleridir. İşletmenin bulunduğu sektörde, bölgede, ülkede ve dünya ekonomisinde meydana gelen değişme ve gelişmeler işletmeleri etkilemektedir (Yazıcı, 2002: 46). Örgüt, kendi başına bir ekonomik sistem alt birimi olması nedeniyle, örgüt ile ekonomik çevre arasında çok sıkı bir etkileşim vardır (Müftüoğlu, 1999: 14). Bu bağlamda, örgütler, buldukları toplumun dahil olduğu ekonomik sistemin önemli bir parçasıdır diyebiliriz. Bu sebeple, değişen ekonomik koşullar tüm örgütler üzerinde önemli kısıtlamalar oluşturabilir. Ekonomik büyüme yaşandığında genellikle örgütler büyürken, tersi durumda küçülme eğilimindedirler (Hall, 1977: 307).

Ekonomik çevre boyutu, örgütün faaliyetlerini yürüttüğü bölgenin veya ülkenin genel ekonomik durumunun daha iyi anlaşılması için önemlidir. Tüketicinin satın alma gücü, işsizlik oranı, faiz oranları örgütün ekonomik çevre özelliklerinin birer unsurudur (Lieberman, 1989: 4). İşletmenin ürünlerinin arz ve talep durumu, pazar faktörleri, ülkenin ekonomik koşulları kapsamında para, mali işler ve genel iş şartlarındaki değişimler, ekonominin büyüklüğü ve sağlığı, gayri safi milli hasıla ve kişisel gelir seviyeleri, büyük talep değişiklikleri, lokal veya global alanda faaliyet gösteren tüm organizasyonları etkileyebilmektedir (Tüz, 1996: 5).

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi, öncelikle ürettiği mal ve hizmetin uygun bir fiyatla pazarlanabilmesine bağlıdır ki bu da içinde bulunduğu sektörün arz ve talep durumuna bağlıdır. Arz ve talepteki herhangi bir değişiklik, işletmenin hayatta kalma ve büyüme kapasitesini en çok etkileyen faktörlerden biridir. Yönetimin temel görevi, bu etkilerin olumsuz yönlerinden korunmak ve olumlu yönlerinden yararlanmaktır. Bu nedenle, yöneticiler ekonomik çevredeki ana değişkenleri hem ulusal hem de uluslararası düzeydeki gelişmeleri dikkate alarak değerlendirmelidir. Özellikle ithalat ve ihracata dayalı işletmeler, faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik durumunu kendi ülkelerindeki kadar önemli ve dikkatli bir şekilde gözlemlemelidirler (Eren, 1990: 162).

Küresel ekonomideki işleyiş, ekonomik çevre faktörlerine duyarlılığı artırmıştır. Devletlerin temel politikalarına yön verir hale gelen dev işletmeler, dünyanın ekonomik ve mali dengesini korumak amacıyla faaliyet gösteren Uluslararası Para Fonu (International Monetary Found-IMF) ve Dünya Bankası (World Bank-WB) ekonomik işleyişte ön plana çıkmaktadır. Ulusal, bölgesel veya kıtasal olarak oluşturulan ekonomik oluşumlar, dünyadaki ekonomik işleyişin dengeye gelmesi ve mevcut pazarları büyütme yönünde yaklaşımlar olarak artmıştır (Tüz, 1996: 27).

Kesintisiz olarak lüks ürünleri tercih eden, fiyat değişimlerinden pek etkilenmeyen üst gelir gruplarıyla, en küçük fiyat değişikliğinin tüketim

alışkanlıklarını değiştirebileceği alt gelir grupları ülke içinde mevcuttur. Bu gelir gruplarının ülkedeki dağılımları ve tüketim alışkanlıkları, işletmeler için dikkate alınması gereken önemli ekonomik çevresel faktörler arasında yer almaktadır (Kotler ve Turner, 1981: 112).

Ülkenin ekonomik durumu, işletmeleri doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Enflasyon oranları, faiz oranları, para arzı, işsizlik seviyeleri, ücret/ fiyat kontrolleri, ekonomik büyüme gibi unsurlar, örgütlerin plan ve hedeflerini, çalışanlarının nitelik ve niceliklerini önemli ölçüde etkilemektedir (Wheelen ve Hunger, 2002: 53).

Ekonomik yapının incelenmesi sırasında işletmelerin dikkate alınması gereken ekonomik faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dinçer, 1998: 180):

- Ülkedeki milli gelir, GSMH'deki yıllık artış oranları, sosyal sınıfların gelir dağılımı durumu, kişi başına düşen GSMH miktarı,
- Ekonominin büyüme oranı, milli gelirdeki tasarruf durumu, halkın tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimleri, yatırım teşvikleri, özel sektör ve kamu sektörünün harcamalarının toplamı, kalkınma planlarına göre büyüme hedeflenen alanlar,
- Enflasyonun ya da deflasyonun işletmenin ürettiği mal ve hizmet fiyatları üzerindeki etkileri,
- Ekonominin içinde bulunduğu durumun (depresyon, gelişme, yenileme ve refah) işletmeler üzerindeki pozitif ve negatif etkileri,
- Hükümetin para, maliye ve vergi politikalarının piyasaya etkileri,
- Dış ticaret ve ödemeler dengesinin etkileri.

#### **1.4.2.2.5. Yasal ve Politik Çevre**

En geniş anlamıyla politika, toplumu etkileyen ve kontrol eden bir sanat ya da bilimdir. Kanunlar iyi ya da kötü davranışı birbirinden ayıran politik sürecin bir sonucudur. Sıradan bir politik süreç sık sık amaç ve menfaat çatışması bulunan birey ve gruplar arasında değişik davranışların bir ürünü olan modern toplumlar için gereklidir. İktisadi hayata hâkim olan kişilerin çoğalmasına rağmen, hiç kimse kendi bildiği gibi davranamaz. İşte, böyle bir durumda mücadele eden, çıkarları dengelemeye çalışan yapı politik sistemdir (Kreitner, 1983: 73). Bu bağlamda, politik çevre, bir örgütün faaliyet gösterdiği ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve onlara bağlı kuruluşların siyasi otoritelerini oluşturduğu ve kullandığı ortamı ifade eder. Bu çevre, hükümet politikaları, yasal düzenlemeler ve diğer politik faktörler aracılığıyla işletmelerin faaliyetlerini şekillendirir (Ülgen ve Mirze, 2007: 82).

Devlet rejimleri, hükümet politikaları ve bu politikaların uygulanma başarısı, ayrıca halkın beklentilerinin mevcut durumla karşılaştırılması gibi faktörler,

iktidar partisinin programı ve iktidarda kalma süresi, hükümetin alternatifleri ve varsa bu alternatiflerin etkinliği, hükümete yönelik baskılar, iktidarın muhalefetle ilişkileri, politik sistemin karakteri (istikrarlı veya istikrarsız politikalar), dini ve etnik grupların siyasi etkileri, ülkenin stratejik önemi, komşularla ilişkileri ve uluslararası entegrasyonu, ülke içindeki bürokratik yapı, hukuki süreçler ve özelleştirme eğilimleri gibi unsurlar, işletmelerin politik çevresinde göz önünde bulundurduğu faktörlerdir. Politik çevre, işletmeler için olası fırsatları ve tehditleri içerdiğinden, bu faktörler dikkatlice takip edilmelidir (Gegez vd., 2003: 150).

Politik şartların örgütler üzerindeki etkisi, devletçi ekonomik politika yürüten ülkelerde kendini daha çok hissettirmektedir. Hükümet değişikliklerinin yansımaları, örgütlerin de plan, politika ve stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri şeklinde olmaktadır (Daft, 2003: 79).

İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin politik durumu, işletmenin yaşamını sürdürmesi ve büyümesi için belirleyici olan kritik çevresel faktörlerden biridir. “Politika” terimi, genellikle ülkenin yüksek düzeydeki yönetim faaliyetlerini, yani devlet yönetimini ifade eder. Ülkenin yöneticileri, kendi siyasi inançları doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak ya da almayarak, dışa açık veya kapalı ekonomi politikaları izleyerek, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirme yetisine sahiptirler (Dinçer, 1998: 117).

Yasalar, toplumun organizasyona kendi faaliyetlerinde uymalarının zorunlu olduğunu belirttikleri kurallardır. Birçok durumda yasalar, organizasyonun faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerler. Bazı organizasyonlar yasalarla oluşurlar. Bazı organizasyonlar da yasalar tarafından ortadan kaldırılabılır (Hicks, 1979: 111).

Yasal çevre ise işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki yasal düzenlemeler ve mevzuatı kapsar. Bu çevre, işletmelerin iş dünyasındaki kuralları anlamaları açısından son derece kritiktir. Herhangi bir yasanın yürürlüğe konulması, değiştirilmesi veya yürürlükten kaldırılması, işletmeler için belirli fırsatlar ve tehditler doğurabilir (Terpstra ve Sarathy, 1994: 139).

Yasal ve politik çevre değişkenlerini, dünyanın doğu ve batı blokları arasındaki ilişkiler, gelişmiş ülkelerle az gelişmiş ülkeler arasındaki ilişkiler, özel teşebbüs ve devlet ile işçi ve işveren arasındaki ilişkiler, ülkenin yönetim biçimi, hukuki yapısı, devletin izlediği uluslararası politika, ülkede mevcut olan kurallar oluşturmaktadır (Özdemir, 1988: 149). Oluşturulan bu yasal ve politik kurallar, alınan bir takım kararlarda etkili olmaktadır. Aynı durum örgütün ithalat, ihracat, ortak yatırım ve başka şekillerde ilişkide bulunduğu diğer ülkelerin yasal ve politik şartları için de geçerlidir (Müftüoğlu, 1999: 21).

Hukuk, toplumun düzenini sağlamak için kuralları oluşturur. Bu kurallar,

toplum üyelerinin haklarını ve toplumsal sorumluluklarını belirleyerek toplum düzenini oluşturmayı ve sürdürmeyi hedefler (Yazıcı, 1987: 16). Örgütler, belirli bir hukuk düzeni içinde faaliyet gösterirler. Bu hukuk düzeninin izin verdiği alanlarda ekonomik ve ticari faaliyetleri devam eder. Belirli yasal işlemleri yerine getirerek ve mevzuatı tamamlayarak işletmeler kuruluşlarını gerçekleştirebilirler. Bu nedenle, işletmeler kuruluş aşamasında hukuki düzenlemelerle tanışır (Müftüoğlu, 1999: 28). Bu da demektir ki, tüm örgütler doğrudan ya da dolaylı yoldan yasal sistemden etkilenirler. Yasal faktörler, genel çevre analizi yapılırken göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütler, kendilerini doğrudan ilgilendiren yeni bir yasa çıkması veya mevcut yasa değişikliği olması durumunda, yasa gerekliliklerine uygun önemli değişiklikler yapmak zorunda kalabilirler (Hall, 1977: 306). Özel sektörde faaliyet gösteren örgütler, kamuda faaliyet gösteren örgütlere kıyasla politik faktörlerden daha az doğrudan etkilenirler. Ancak bu, özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin politik faktörlere uyum sağlama ihtiyacını değiştirmez (Hall, 1977: 307).

Bir ülkedeki hükümetin, organizasyonların yönetimleriyle olan ilişkilerinde takınacağı tutum, izleyeceği politikaların organizasyon yönetiminin hareket şekline yansması gibi durumlar büyük ölçüde politik ve yasal ortama göre şekillenir. Politik ortamın oluşmasında hükümetlerin programları, verdikleri vaatler, toplumun beklentileri önemlidir (Şimşek, 1988: 39-40).

Devlet, bazı işletmelerin veya endüstrilerin ayakta kalmasını desteklemek adına çeşitli önlemler alabilir. Bu önlemler, vergi indirimleri ve muafiyetleri uygulama, eğitim giderlerini karşılama, iflasa giden şirketlerin kurtarma veya ucuz kredi sağlama gibi çeşitli şekillerde olabilir. Ayrıca, devlet yerli sanayiye yabancı ürünler karşısında koruma amacıyla ithalat yasağı veya gümrük vergisi gibi tedbirler alabilir. Hükümet, belirli bir sektördeki tekelleşme durumunu ortadan kaldırarak veya kısıtlayıcı yasaları değiştirerek işletmelere yeni fırsatlar sunabilir. Bunun tersine, faaliyet alanlarını devletleştirerek, ithalatı teşvik ederek, yapılan yardımları kısarak veya belirli riskler oluşturarak işletmeleri zor durumda da bırakabilir. Bu nedenle, işletmeler, hükümetin uygulamalarını dikkate alarak kendi hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır ve kimi zaman bu kararları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmek için çaba sarf eder (Eren, 2008: 153).

### **1.5. Örgütlerde Çevreye Uyumun Önemi**

Örgütler, karşılıklı etkileşim içinde olan birçok değişkenin etkisinde faaliyet gösterir. Eğer organizasyon sınırını, organizasyonun kontrol ettiği değişkenlerle kontrol dışındaki değişkenler arasındaki hayali bir çizgi olarak kabul edersek, bu çizginin dışında kalan tüm fiziksel ve sosyal faktörler dış çevreyi oluşturur (Koçel, 2013: 199). Örgütler, insan ve insan dışı kaynakları

sağlamak, varlıklarını sürdürmek, yeni teknolojilere, tekniklere ve öğrenmeye erişim sağlamak için bu çevre yapısına sıkı bir şekilde bağlıdır. Özellikle çevre, örgütlerin tüketicilere erişmesini sağlar ve tüketici olmadan bir işletme varlığını sürdüremez hatta iflas eder (Laudon ve Laudon, 1999: 38).

Sanayi devriminden bugüne dek geçen süreçte, çevrenin örgütler üzerindeki etkisi değişik şekillerde değerlendirilmiştir. Başlangıçta, çevre genellikle örgütün yapısını ve işleyişini etkilemeyen bir faktör olarak görülmüştür. Bu anlayış, örgütün çevreyi şekillendirdiği fikrinden yola çıkar ve örgütün çevresini etkilediğini savunur. Daha sonra bu perspektif yerini uyum modeline bırakmıştır. Etkileme modelinde, çevrenin örgütten etkileneceği düşünülürken, uyum modelinde örgütün faaliyetlerini ve yapısını dış çevrenin beklentilerine adapte etmesi gerektiği vurgulanır. Aslında örgütün çevresiyle ilişkileri, tek yönlü bir etkileşimden ziyade karşılıklı bir etkileşimi içerir. Bu bağlamda, örgütün çevresiyle karşılıklı bir etkileşim ve bağımlılık içinde olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu bağımlılık ve etkileşimin derecesi, dış çevrenin değişme hızına, belirsizlik düzeyine, karmaşıklık derecesine ve ilgili dış çevrenin kapasitesine bağlı olarak değişecektir. Bununla birlikte, örgütün etkinliği ve yeterliliği gibi faktörler de örgütün çevresiyle olan bu bağımlılığın derecesini etkileyen önemli faktörler arasındadır (Ataman, 2001: 4-5).

Günümüz yönetim süreçlerinde, çevresel değişimler ve trendler dikkate alınarak verilen kararların doğrudan veya dolaylı etkileri üzerinde hassasiyet gösterilmelidir (Dervitsiotis, 1981:91). Stratejik planlama aşamasında ilk olarak, örgütün misyonunu belirleyen uzun dönemli amaçlar belirlenir. Ardından, örgütün çevresindeki fırsatlar ve tehditler taranır. Bununla birlikte, örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenir ve bu verilere dayalı olarak organizasyon, çevresi ile uyumlu hale getirilir (Griffin ve Ebert, 2004: 126-127).

Çevrenin değişim hızı, örgüt yapısını etkileyen temel faktörlerden biridir. Merkezi olmayan organizasyonlar, merkezi olanlara göre bu değişikliklere daha hızlı uyum sağlayabilirler. Bu nedenle, değişen çevre koşullarında esnek olan merkezi olmayan organizasyonlar tercih edilmektedir. Bu bağlamda, şirketler hiyerarşiyi azaltarak, işçi sayısını azaltarak ve yapısal değişiklikler uygulayarak, pazarda öne çıkmayı hedeflemektedirler. Bu çerçevede, çapraz fonksiyonlu yapılar gibi yapılar benimsemektedirler (Higgins ve Vincze, 1997: 313).

Günümüzde, modern organizasyonlar dinamik, karmaşık, rekabetçi ve zorlu bir çevrede faaliyet göstermektedir. Özellikle petrol, bilgisayar ve maden gibi sektörlerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketler, farklı ülkelerin özgül çevresel koşullarında rekabet etmek için yeni formel yapılar ve teknikler benimsemelidirler. Her ülkenin benzersiz politik, eğitimsel ve kültürel yapısını ve ekonomik büyüme seviyelerini incelemek, benzerlikler ile farklılıkları

belirlemek bu sürecin önemli bir parçasıdır (Massie ve Douglas, 1981: 286-287).

### **1.5.1. Ekonomik Çevreye Uyum**

Organizasyonların operasyonları sırasında çevrelerindeki ekonomik koşulları temsil eden alana ekonomik çevre denir. Bu faktörler arasında ekonomik büyüme, kaynak ve üretim alanları, altyapı, enflasyon ve yatırım oranları bulunmaktadır (Daft, 2003: 83).

Ekonomik ve teknolojik çevre, kaynak açısından organizasyonları etkiler. Teknolojik ve ekonomik çevre genellikle ayrı ele alınsa da, teknolojik çevre ekonomik çevreye temel oluşturarak çıktının meydana gelmesine katkıda bulunur. Ayrıca, ekonomik çevre, enflasyon, girdi maliyetleri ve ekonomik büyüme gibi makro ekonomik değişikliklerden de etkilenir. Her ne kadar ekonomik çevre ülkeden ülkeye farklılık gösterse de tüm ekonomiler birbirine bağlıdır. Bu durumun arkasındaki sebep, uluslararası ticaretin artış göstermesi ve teknolojinin buna olanak sağlamasıdır (Perreault ve McCarthy, 1996: 128-129).

Örgütler, ekonomik nitelik taşıyan üretim birimleridir ve bu nedenle ekonomik çevrenin önemi oldukça büyüktür. Piyasa tabanlı ekonomilerde, ekonomik sistemin temelini piyasa mekanizması oluşturur ve neyin, kime üretileceğini belirler. Yani, arz ve talep kuvvetleri ve bu faktörlerin fiyata bağlı olarak değişmesiyle, dengeyi sağlayan fiyat ortaya çıkar ve bu piyasa fiyatı olarak bilinir (Mucuk, 2012: 34).

Örgütler ve toplumu oluşturan bireyler ile diğer kurumlar arasındaki yakın ilişkiler, ekonomik sistem içinde iki ayrı pazar yapısını göstermektedir. İlk olarak, örgütlerin ürünlerini sunduğu mal pazarı bulunmaktadır. Diğer bir pazar ise, örgüt dışındaki bireylerin ve kuruluşların sahip olduğu üretim faktörlerinin ticaretinin yapıldığı pazardır.

Bir ekonomik sistem içinde, örgütler ürettikleri ürünleri mal ve hizmet pazarında tüketicilere sunar. İnsanlar ve diğer kurumlar gereksinim ve beklentilerini bu pazardan temin ederler. Öte yandan, toplum ve toplumu oluşturan kurumlar, ellerindeki emek, sermaye, toprak ve hammadde gibi varlıkları faktör pazarına sunarlar. Örgütler, üretim faaliyetlerini sürdürebilmek için bu tür kaynaklara gereksinim duyarlar ve bu gereksinimlerini faktör pazarlarından karşılarlar (Timur, 1996: 27-28).

Büyüme, ekonominin performansının kapsamlı bir ölçüsüdür ve birçok farklı faktörle ilişkilendirilebilir. Büyüme, artan yatırımlar, işgücünün gelişimi, teknolojik ilerlemeler, yeni tüketim alışkanlıklarının benimsenmesi, girişimcilerin yeni beklentileri ve benzeri faktörlerle yakından ilişkilidir. Büyüme aynı zamanda ekonomik yapıda yapısal değişiklikleri de beraberinde



getirir. Sadece üretim ve gelir artışını ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda farklı sektörlerdeki işletmelerin pazar paylarını değiştirir, yeni sanayi dallarının oluşmasına neden olur ve işgücünün katma değerini artırır. Ekonomik büyüme ve gelişme, gayri safi milli gelir (GSMG), fiyatlar ve enflasyon gibi temel ekonomik göstergelerle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, örgütlerde yapısal değişiklikler şeklinde kendini gösteren ekonomik büyüme, ekonomik birimlerin karmaşıklığı ve yapısındaki değişikliklerle ilişkilidir (Timur, 1996: 28).

Örgütlerin ekonomik çevreleriyle olan en belirgin ilişkileri aşağıda sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tekel, 2001: 37-40):

- ❑ İşverenler ve örgüte sermaye koyan kişiler, yatırdıkları sermayenin getirisini en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Eğer bir örgüt ortaklarına yeterli kar payı sağlayamazsa, pay sahipleri paylarını geri alabilirler.
- ❑ Örgütler iktisadi yapılarını belirlerken diğer rakip örgütlerin politikalarını incelerler.
- ❑ Örgütler, öz sermayeleri yetersiz geldiğinde bankalardan kredi almaya giderler. Yatırım yapmak, tesisleşmeye gitmek ya da likidite ihtiyaçlarını gidermek için örgütler finans firmalarına başvurabilirler.
- ❑ Küreselleşme ile birlikte, uluslararası ticaretin artması uluslararası faktörlerin de dikkate alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, bir örgüt yöneticisinin ihracat yapmayı düşündüğü ülkelerin tüketicilerini, siyasi ve ekonomik yapılarını, benzer mallar için kullandıkları dağıtım kanallarını, satış çabalarını, kota ve tarife gibi giriş engellerini araştırmaları ve bu bilgileri çalışmalarına oldukça önemlidir.

Stratejik planlama sürecinde, organizasyonun ekonomik çevreyle ilgili bilgilere dayanması oldukça önemlidir. Bu nedenle, organizasyon ekonomik gelişmeleri gözlemlemeli, gelecekte olabilecek ekonomik değişimleri tahmin ederek çeşitli ekonomik senaryolar için opsiyonel stratejiler veya olası planlar yapmalıdır. Bu sayede, olası ekonomik değişikliklere karşı proaktif bir şekilde harekete geçmeye hazır olabilir. (Luck ve Ferrell, 1979: 141).

### **1.5.2. Teknolojik Çevreye Uyum**

Teknoloji genellikle, “bilginin insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla üretime uygulanması” olarak ifade edilebilir. Yönetim perspektifinden daha uygun görülen bir tanıma göre, teknoloji, “mal ve hizmet üretiminde kullanılan yöntemler, işlemler, ekipmanlar ve makinelerden oluşan bir sistem” olarak tanımlanabilir. Üretim sürecinin farklı aşamalarında yer alan bir faktör olarak, teknoloji, mal ve hizmetlerin üretiminde temel bir unsurdur. Modern teknolojilere olan ilgi, örgütler için otomasyona geçmeyi çekici kılmaktadır. Bu, kitlesel üretimi mümkün kılar, standardizasyona ve kalite istikrarına olanak sağlaması bakımından önemli avantajlara sahiptir (Mucuk, 2013: 225-227).

Teknolojinin gelişimi hem nitelikleri hem de ekonomik, siyasi ve kültürel etkileri açısından oldukça farklı devrelere ayrılabilir. Bu gelişim süreci üç ana aşamada özetlenebilir. İlk aşama, tarımdan sanayi sektörüne geçişin yaşandığı ve kitle üretiminin başladığı sanayi devrimi sonrası dönemi kapsar. Bu dönemde insan gücüne dayalı üretim yerini makinelere ve fabrikalara bırakmıştır. İkinci aşama, büyük üretim hatları kullanılarak üretim ve montaj işlemlerinin büyük ölçüde otomatik hale geldiği dönemi ifade eder. Ayrıca bu dönemde minik ve makro bilgisayarlar üretim süreçlerine uygulanmıştır. Üçüncü aşama ise özellikle 1980'lerden itibaren başlayan ve 2000'li yıllarda öngörülemez yeniliklerin hızla geliştiği bir dönemi temsil eder. Bu dönem, enformasyon ve bilgisayar teknolojilerinin hızla geliştiği bir dönemi kapsar. Bilgi teknolojilerinin en önemli özelliği, üretimle eş zamanlı olarak kişisel yaşamlarımıza kadar nüfuz etmesidir. Bu, bilgisayar teknolojilerinin evlerimize ve günlük yaşantımıza gerçek anlamda bir devrim getirdiği anlamına gelir. Bu aşamalar, teknolojinin toplumsal, ekonomik ve kültürel dönüşümlere olan katkısını vurgular. İlk aşama sanayileşme ve fabrikasyon üretimle ilişkilendirilirken, ikinci aşama otomasyon ve bilgisayar teknolojileriyle özdeşleştirilir. Üçüncü aşama ise bilgi teknolojilerinin ve enformasyon çağının başlangıcını temsil eder, bu da büyük bir toplumsal değişimi beraberinde getirmiştir (Daban, 2001: 2-3).

Organizasyonlar, küresel pazarlara girdiklerinde hız, bilgi, farklılık ve esnekliğin vazgeçilmez olduğu rekabetçi bir ortamla karşılaşır. Bu bağlamda, teknolojik değişim kritik bir rekabet unsuru haline gelir. Bilgi teknolojilerinin önemi ve organizasyona sağladığı avantajlar gün geçtikçe artmaktadır. Bu kapsamda, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, robotlar, otomasyon sistemleri ve üretim hizmet teknolojileri, yeni oluşan organizasyon yapılarının temel taşlarıdır. Bununla birlikte, teknolojik değişimin bugünlerde sadece verimlilik artışlarına değil, aynı zamanda kalite ve piyasa esnekliğine de önemli katkılarda bulunduğu görülmektedir. Bu durum, organizasyon içindeki güç dinamiklerini değiştirerek örgüt yönetimi açısından olumlu bir etki yaratmaktadır (Daban, 2001: 3-4).

Teknoloji, yaşantımızı en derinden etkileyen güçlerden biridir. Hayatımızı olumlu yönde etkileyen buluşlar, açık kalp ameliyatları, penisilin, doğum kontrol hapları gibi, aynı zamanda tehlikeli olanlar da vardır, örneğin hidrojen bombası, sinir gazı ve otomatik silahlar gibi. Her yeni teknoloji, bir öncekinin yerini alır. Örneğin, fotokopi makineleri karbon kâğıdı sektörünü, otomobiller demiryollarının yerini almış, televizyon da sinema sektörünü büyük ölçüde etkilemiştir. Teknolojik ilerlemelerin toplumsal ve endüstriyel dinamiklere olan etkileri her zaman büyük olmuştur (Kotler vd.,1985: 88).

### 1.5.3. Politik (Siyasal) Çevreye Uyum

Organizasyonun yaşama ve gelişme süreci, özellikle siyasi faktörlerin etkisi altındadır ve bu faktörler büyük önem taşır. Bir kurumun, işletmenin veya hatta bir devletin varlığını sürdürüp geliştirebilmesi için politik önlemler ve faaliyetler oldukça belirleyicidir. Bir varlığın ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi için, olumlu ve olumsuz etkileri dengelemek hayati önem taşır. Politik çevre, örgütün yaşama ve büyüme potansiyelini etkileyen temel bir faktördür. Tabii ki, her örgüt, politik çevrenin kendi yaşam ve büyüme sürecine uygun olmasını bekler. Mevcut iktidar ve politikanın değişmediği durumlarda, örgütün politik çevredeki değişimlere uyum sağlaması sorunu olmayacaktır. Ancak politik çevre sürekli olarak değişiyor ve bu da örgütün bu değişikliklere uyum sağlaması gerektiği anlamına gelmektedir (Ataman, 2001: 12).

Her toplumda, çeşitli çıkar grupları bulunur ve bu gruplar, üretimden mümkün olduğunca fazla pay elde etmeye çalışırlar. Temel amaç, toplumsal üründen kendilerine düşen payı maksimize etmektir. Bu durum, toplumun çeşitli çıkarların çatıştığı bir siyasi alan haline gelmesine neden olur. Bu amaçların gerçekleştirilme derecesi, bu grupların pazarlık güçlerine bağlıdır. Bu pazarlık gücü, grup üyelerinin bireysel yeteneklerine, maddi kaynaklara ve bu kaynakları en etkili ve rasyonel şekilde kullanma kabiliyetlerine, yani yönetim becerilerine bağlıdır.

Toplumu oluşturan çıkar grupları arasındaki ilişkiler dinamik bir özellik sergiler. Çünkü her grup, değişen ve gelişen iç ve dış koşullara bağlı olarak pazarlık gücünde artış ya da azalış yaşayabilir. Bu nedenle toplumun siyasi yapısının sürekli olarak değişken olduğunu ve uzun süreli bir denge durumunun sağlanmasının zorunlu olduğunu kabul etmek önemlidir. Devlet, her çıkar grubunun ulusal gelirden adil bir pay almasını mümkün kılacak en uygun dengeyi sağlama görevini üstlenir.

Günümüzde örgütler, hızla değişen iktisadi ve siyasi çevrelerde mücadele etmektedir. Birçok ülke, ana ihracat alanlarında uluslararası rekabetçiliğini kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Öte yandan, politik sebeplerle önceden ulaşılması zor olan pazarlara girme olasılığı, belirli bir zaman diliminde sıkça ticaret yapılı hale gelebilir. Örneğin, Sovyetler Birliği'nin yetmiş yıllık politik yapısı, sadece üç yıl içinde tamamen dönüşmüş ve bu değişimin etkileri hem Sovyetler Birliği içinde hem de dünya genelinde büyük bir etki yaratmıştır (Czinkota ve Ronkaienen, 1992: 572).

Örgütler ve kurumları etkileyen siyasi faktörler, faaliyet gösterdikleri yerlerin içerisinde bulunduğu şehir, bölge, ülke ve uluslararası toplulukların kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Bu tür yerlerde alınan her karar ve önlem, orada faaliyet gösteren örgütleri olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir. Bu etkilerin en belirgin olanları genellikle

devlet düzeyinde meydana gelir. Ülke çapında, en etkili olan siyasi faktörlerden biri, “devlet yönetiminin şekli” olarak adlandırılan siyasi rejimdir.

Devlet ve yerel yönetimler, giderek artan bir şekilde örgütler ve ekonomiye müdahale etmeye başlamıştır. Bu müdahaleler, asgari ücretlerin belirlenmesi, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri oluşturulması, teşvik politikalarının uygulanması, iş güvenliği standartlarının belirlenmesi, istihdam şartlarının düzenlenmesi, çevre sağlığı ile ilgili düzenlemeler gibi bir dizi alanda hukuki düzenlemeler yapmayı içerir. Hükümetin bu tür düzenlemeleri, örgütlerin stratejik seçimleri üzerinde etkili olurken, aynı zamanda örgütlere yönelik risklerin ve fırsatların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Dinçer, 1998: 181).

Politik çevrenin işletmeye sağlayabileceği fırsatlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Ataman, 2001: 6-7):

- ❑ Hükümetin geniş çapta mal ve hizmet satın alması: Hükümetin geniş çapta mal ve hizmet satın alması oldukça önemlidir. Verilere göre, üretilen mal ve hizmetlerin %20’si hükümetler tarafından satın alınmaktadır. Özellikle savunma ve havacılık gibi endüstri kollarında hükümetler, en büyük müşteriler arasında yer almaktadır. Örneğin, ABD hükümetinin kalem, kâğıt, masa ve sandalye gibi kırtasiye harcamalarının toplam bedeli 5 milyar dolar civarındadır. Bu nedenle, hükümetlerin alımları, birçok sektör için önemli bir gelir kaynağıdır ve bu pazarda başarılı olmak stratejik bir öneme sahiptir.
- ❑ Hükümetin bütçesinden işletmelere ödenek ayırma yoluyla sürdürülebilirlik büyümelerine yardımcı olması.
- ❑ Yerli tüketiciyi haksız rekabetten koruması: Hükümetler, yerli tüketicileri haksız rekabetten korumak amacıyla çeşitli önlemler alabilir. Bu önlemler arasında kota uygulamaları ve vergi düzenlemeleriyle ithal mal miktarı ve maliyetinin kontrol edilmesi bulunur. Aynı şekilde, yerli üreticilere yönelik vergi avantajları ve teşvik kredileri gibi desteklerle ihracatı teşvik edebilir. Bu tür politikalar, yerel ekonomiyi korumak ve kaldırmak amacıyla uygulanmaktadır.
- ❑ Hükümet politikasında işletmelere yeni faaliyet alanları yaratacak değişimlerin gerçekleştirilmesi.

Politik çevre, örgütler için hem fırsatlar hem de tehditler sunabilir. Örneğin, yeni çıkarılan yasalar veya yönetmelikler örgütün faaliyetlerini etkileyebilir. Aynı zamanda, politik kararlar ve ekonomik politikalar da örgütlerin performansını etkileyebilir. Bu nedenle, örgütler politik çevrenin değişkenlerini dikkate alarak stratejilerini oluşturmalı ve uygulamalıdır (Ataman, 2001: 6).

Örgütlerle ilgili kanun ve yasamaların üç ana hedefi bulunmaktadır (Kotler vd., 1985: 90-91):

- ❑ Örgütlerin birbirlerine karşı korunması: Tekelleşme ve kartel oluşturma gibi konularda rekabet şartlarını sağlamak için.
- ❑ Tüketici haklarının örgütlere karşı korunması: Tüketici kanunları gibi.
- ❑ Toplumsal düzeni olumsuz etkileyecek gelişmeleri takip ve kontrol etmek.

Kanun ve yönetmeliklerin politik çevreye sunduğu tehditler ise şunlardır (Ataman, 2001: 6):

- ❑ Şirket birleşmelerini önleyen anti-tröst kanunları,
- ❑ Sektörlerin stratejik hedeflerini etkileyen politik düzenlemeler,
- ❑ Ekonomik koşullar ve hükümetin ekonomi politikalarının kişi işletmelerini negatif etkilemesi,
- ❑ Ülkenin siyasi ideolojisindeki değişimler,
- ❑ Politik çevrenin barındırdığı tehditler.

Politik risk, bir şirketin faaliyet gösterdiği ülkedeki siyasi olaylardan kaynaklanan olumsuz etkileri ifade eder. Özellikle belirsiz politik ortamlarda, şirketler bu tür risklere karşı hazırlıklı olmalıdır (Daft, 2003: 85). Özel planlar yaparak, yedekli üretim veya lojistik stratejileri gibi önlemler olarak bu tür beklenmedik durumlarla başa çıkmak önemlidir. Ayrıca, politik riski azaltmak için iyi bir yatırım yapmadan önce dikkatlice araştırma yapmak da önemlidir (Czinkota ve Ronkainen, 1992: 572).

Politik istikrarsızlık uluslararası örgütlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde karşılaştıkları önemli bir zorluktur. Bu tür durumlar, iş yapma ortamını belirsizleştirir, riskleri artırır ve operasyonları olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, uluslararası örgütler politik riskleri dikkatle değerlendirmeli, bu risklere karşı uygun tedbirler almalı ve gerektiğinde esneklik göstererek operasyonlarını yönlendirmelidirler. Ayrıca, uluslararası örgütlerin bu tür ortamlarda yerel ilişkileri ve iletişimi sürdürmek için etkin bir politika izlemeleri önemlidir. (Daft, 2003: 86).

Pazarlama faaliyetleri politik çevredeki gelişmelerden oldukça etkilenir. Politik çevre, yasal düzenlemeler, hükümet politikaları ve baskı gruplarının faaliyetleri gibi faktörleri içerir. Bu faktörler, bir şirketin ürünlerini pazarlama stratejilerini belirlemesine, fiyatlandırma politikalarını oluşturmaya, dağıtım kanallarını seçmesine ve hatta ürün geliştirme süreçlerini etkileyebilir. Ayrıca, politik çevre istikrarlı veya değişken olabilir, bu da pazarlama stratejilerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve uyarlanmasını gerektirebilir. Bu nedenle, şirketler politik çevreyi yakından takip etmeli ve pazarlama stratejilerini bu değişkenlere göre ayarlamalıdır.

Siyasal düzenin iş hayatı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Farklı siyasi düzenler, iş dünyasının işleyişini, ekonomik politikaları ve iş yapma ortamını etkileyebilir. Örneğin, demokratik bir siyasi düzende serbest rekabetin ve iş yapma özgürlüğünün daha fazla olması beklenirken, otoriter bir rejimde devletin daha fazla müdahalesi ve düzenlemeleri olabilir. Ayrıca, siyasi istikrarsızlık, belirsizlik ve hükümet politikalarındaki değişimler iş dünyası için riskler oluşturabilir. Bu nedenle, iş adamları ve yöneticiler, siyasi gelişmeleri dikkatle takip etmeli ve iş stratejilerini buna göre ayarlamalıdır. Uzun dönemde, demokratik, şeffaf ve istikrarlı bir siyasi düzenin iş dünyası için daha olumlu sonuçlar doğuracağı genellikle kabul edilir. Ancak her ülkenin kendine özgü koşulları ve siyasi geçmişi olduğundan, tek bir ideal siyasi düzenin belirlenmesi her zaman zor olabilir (Ataman, 2001: 8).

Politik yaklaşımların ve uluslararası güç birliklerinin temelinde genellikle ekonomik çıkarlar yatar. Ülkeler arasındaki politik ittifaklar, genellikle ekonomik iş birliği ve ticaret fırsatlarına dayanır. Ayrıca, ekonomik büyüme ve refah, bir ülkenin siyasi istikrarını ve güçlenmesini destekleyebilir. Bu nedenle, iş adamları ve örgütler uluslararası politika ve ittifakları dikkatle takip etmelidir. Bu ittifaklar ve politikalar, fırsatları daha iyi değerlendirebilecekleri veya riskleri yönetebilecekleri iş alanları yaratabilir. Aynı zamanda, bu tür uluslararası yakınlaşmaların iş dünyası üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini değerlendirmek de önemlidir.

Siyasi iktidarların aldığı kararlar ve uyguladığı politikalar, iş dünyasını doğrudan etkiler. Özellikle yeni kanunlar, düzenlemeler veya koruyucu tedbirler, işletmelerin faaliyet alanlarını genişletmelerini veya mevcut iş stratejilerini gözden geçirmelerini gerektirebilir. Bu nedenle, örgütlerin bu politik değişiklikleri takip etmeleri ve uygun bir şekilde değerlendirmeleri çok önemlidir. Aynı zamanda, örgütlerin bu tür politika değişikliklerini fırsata dönüştürme yetenekleri, rekabet avantajı sağlamalarını ve büyümelerini destekler. Doğru stratejilerle, örgütler maliyetlerini düşürebilir, satış hacimlerini artırabilir ve yeni pazarlara açılabilir. Bu da uzun vadeli başarıları için önemlidir. (Daft, 2003: 87).

### **1.6. Örgüt Çevresinin Boyutları**

Çevresel boyutlar, örgütlerin çevreleriyle etkileşimde bulunmasını gerektiren önemli faktörlerdir. Öncelikle, örgütlerin dış çevre hakkında doğru ve güncel bilgilere sahip olmaları kritiktir. Bu, stratejik kararlar alırken ve iş süreçlerini yönetirken doğru yönlendirme sağlar. Diğer yandan, örgütlerin çevreden kaynak temini, özellikle malzeme, enerji ve diğer kaynaklar konusunda önemlidir. Bu kaynaklar, üretim süreçlerini sürdürmek ve hedeflerine ulaşmak için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, çevreden kaynakları etkin bir şekilde sağlamak ve yönetmek, örgütlerin başarısı için önemlidir (Daft, 2001: 136).

Örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarındaki araştırmalar, örgütün çevresini değerlendirirken temel olarak üç ana boyutun ele alındığını belirtmektedir. Bu boyutlar karmaşıklık, dinamizm ve kaynak bolluğudur (Sharfman ve Dean, 1991: 684). Thompson'un (1967) çevre tipolojisi, farklılık/türdeşlik ve durağan/dinamik olmak üzere iki boyutlu bir yaklaşım sunar. Child (1972: 5) benzer şekilde karmaşıklık ve değişkenlik boyutlarını kullanarak bu boyutların yanı sıra kaynakların elverişliliğini de dikkate alır. Aldrich (1979) ise, coğrafi dağılım ve çeşitlilik, durağanlık ve karmaşıklık, alanın uyumu ve kapasite olmak üzere iki boyutlu üç kavram geliştirir. Bu kavramlar, karmaşıklık, dinamizm ve çevresel bolluk kavramlarına karşılık gelmektedir. Aldrich (1979)'e göre, örgütsel çevre aşağıda yer alan farklı formlarda kavramsallaştırılmıştır (Boyd, 1990: 421):

- ❑ **Kapasite:** Örgütün gereksinim duyduğu kaynakların nispi düzeyidir.
- ❑ **Homojenlik-Heterojenlik:** Alan popülasyonunun unsurları arasındaki benzerlik derecesidir.
- ❑ **İstikrarlılık:** Çevresel faktörlerin değişimin derecesidir.
- ❑ **Yoğunluk:** Kaynakların çevredeki dağılım düzeyidir.
- ❑ **Fikir birliği:** Bir örgütün bir bölgeye hâkim olmasının diğer örgütler tarafından kabul edilme derecesidir.
- ❑ **Karışıklık-Çalkantı:** Çevredeki faktörler arasındaki karşılıklı bağlantı düzeyidir.

Kotha ve Nair (1995) ise, çevresel belirsizlik kavramını incelerken dört farklı çevresel boyut önermişlerdir (Soyer, 2007: 134):

- ❑ **Cömertlik:** Dış çevrenin, örgütlerin Pazar paylarını artırmalarını destekleme düzeyidir.
- ❑ **Bağımlılık:** Örgütle çevre arasındaki karşılıklı ilişkiler ile güç dengelerini ifade etmektedir.
- ❑ **Teknolojik Değişkenlik:** Çevresel belirsizliğin temel nedenidir. Teknolojik anlamda daha üstün olan örgütlerin diğer örgütlere göre rekabet üstünlüğüne sahip olmasına neden olmaktadır.
- ❑ **Sektör Merkezleşmesi (Pazar Gücü):** Bir endüstride rakip olan örgütlerin sayısı ve boyutlarının dağılımıdır.

Çolakoğlu (2006: 9-16) ise, çevresel sınıflamayı beş ayrı kategorik düzeyde gerçekleştirmiştir:

- ❑ **Çevresel Değişkenlik:** Örgütlerin karşı karşıya kaldığı kararsızlık ve öngörülemezliğin derecesi olarak tanımlanmış ve üç değişkenle ölçülmüştür: Pazar değişkenliği, (satışların değişim yüzdesi), Teknolojik değişkenlik (araştırma-geliştirme harcamalarının toplam bütçe

içerisindeki oransal yüzdesi) ve Gelir değişkenliği (vergi öncesi esas faaliyet kârlılığının değişkenlik katsayısı)

- ❑ **Çevresel Karmaşıklık:** Karmaşıklık örgütlerin stratejik seçim sürecinde dikkate almak zorunda oldukları faktörlerin sayısı ve benzeşme derecesidir.
- ❑ **Çevresel Belirsizlik:** Örgütsel çevrenin öngörülemezliği ve dinamizminin derecesi olarak tanımlanmıştır.
- ❑ **Çevresel Cömertlik:** Örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilme imkânlarının varlığıdır.
- ❑ **Çevresel Saldırganlık/Tehditkârlık:** Rekabetin şiddetine göre, örgüt üzerindeki baskının derecesidir.

Dess ve Beard (1984: 60), geçmişte Aldrich tarafından öne sürülen altı çevresel boyutu, faktör analizi yaparak üç boyuta indirmiştir. Bu üç boyut bizim de çalışmamızda kullanacağımız boyutlardır. Buna göre:

- ❑ **Karmaşıklık:** Çevredeki heterojenlik ve kaynak yoğunluğu ile tanımlanmıştır. Çevredeki değişkenlerin miktarının fazlalığını simgelemektedir.
- ❑ **Dinamizm:** Bir çevrenin karşılaştığı çalkantı / karışıklık ya da kararsızlık / istikrarsızlık düzeyi olarak tanımlanmış ve büyüme oranlarındaki çeşitlilikle ölçülmüştür. Oynaklık düzeyini ölçen bu değişken belirsizlikle pozitif ilişkilidir.
- ❑ **Bolluk:** Bir çevrede mevcut kaynakların göreceli düzeyi olarak tanımlanmış ve endüstri düzeyindeki büyüme ile ölçülmüştür. Bu değişkendeki skor ne kadar yüksekse çevre o kadar bereketlidir. Bolluk, belirsizlikle ters ilişkilidir.

Tablo 1.1.'de başlıca araştırmalarda yer verilen çevre boyutları görülmektedir. Çalışmamızda kullanılan boyutlar Dess ve Beard (1084)'ın kavramsallaştırmasına uygun bir biçimde aşağıda daha detaylı olarak incelenmektedir.

**Tablo 1.1.** Literatürde Çevre Boyutları

Başlıca Araştırmalar	Boyutlar		
	Karmaşıklık	Dinamizm	Kaynak Bulunabilirliği
March ve Simon (1958)			Cömertlik
Emery ve Trist (1965)	Karmaşıklık/Rutinlik	İstikrarsızlık	
Thompson (1967)	Farklılık/Türdeşlik	Dinamik/Durağan	
Child (1972)	Karmaşıklık	Değişkenlik	Kaynak Elverişliliği
Mintzberg (1979)	Karmaşıklık/Çeşitlilik	İstikrar	Düşmanlık



Aldrich (1979)	Dağılım ve çeşitlilik	Durağanlık ve karmaşıklık	Kapasite/Fikir Birliği
Tung (1979)	Karmaşıklık/Rutinlik	İstikrarsızlık	
Dess ve Beard (1984)	Karmaşıklık	Dinamizm	Cömertlik

**Kaynak:** Sharfman, M. P. ve Dean, J. W., (1991), Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach, Journal of Management Science, 17 (4), 681-700.

### 1.6.1. Çevresel Karmaşıklık Boyutu

Çevresel karmaşıklık, bir örgütün etkinlik gösterdiği çevredeki unsurların birbirlerinden ne kadar farklı olduğunu, aralarındaki ilişkileri ve yoğunluk biçimlerini belirtir (Sucu, 2000: 56). Özetle, örgütü etkileyen çevresel faktörler az ve benzer özelliklere sahipse basit bir çevreden bahsedilirken, çok ve farklı özelliklere sahipse karmaşık bir çevreden söz edilir (Bilgin, 1991: 304).

Çevresel karmaşıklık veya heterojenlik olarak adlandırılan kavram, Terrebery, Thompson, Emery ve Trist, Blau ve Schoenherr ve Duncan gibi araştırmacılar tarafından çevrenin bir boyutu olarak incelenmiştir (Kochan, 1975: 439).

Duncan'a (1972: 318) göre, çevresel karmaşıklık, örgütün etkileşimde bulunduğu çevresindeki önemli bileşenlerin sayısını belirtir. Bu kavram, örgütün etkileşimde bulunduğu çevresindeki bileşenlerin sayısı ve çeşitliliği ile ilgilidir (Gibbs, 1994: 589). Kompleks bir çevrede, örgütler çevrelerinde birçok farklı rakiple etkileşimde buldukları için, bu çevreler yoğun rekabet ve karşılıklı bağımlılıkla nitelendirilir (Pfeffer and Salancik, 1978: 132). Örneğin, potansiyel birçok tehdidin bulunduğu, rekabetin yoğun olduğu mal ve hizmet pazarları karmaşık çevreler olarak adlandırılır (Dess ve Beard, 1984: 62). Boyd (1990: 423), karmaşıklığı sektördeki genel rekabet seviyesi şeklinde tanımlar. Keats ve Hitt (1988: 580), karmaşıklığı sektördeki yoğunlaşma biçiminde ifade etmektedir. Birçok rakibin bulunduğu bölünmüş sektörler, karmaşık çevreleri temsil eder (Dollinger ve Golden, 1992: 701). Keats ve Hitt (1988: 580), karmaşıklığın düşük olduğu kimi çevrelerin büyümeyi olumlu etkilediği yönünde bazı kanıtlar bulmuşlardır.

Daft (2001: 136), çevresel karmaşıklık boyutunu, Duncan'ın (1972: 318) tanımına benzer şekilde, örgütün etkinliklerini etkileyen çevresel faktörlerin sayısı ve bu faktörler arasındaki çeşitlilik olarak açıklamaktadır. Hrebiniak ve Snow (1980: 753) ise, örgütün karşılaştığı çeşitli belirsizlik kaynaklarının sayısının çevresel karmaşıklığın bir göstergesi olduğunu belirtirler ve karar vericiler için belirsizlik seviyesinin arttığı dışsal faktörlerin sayısının artmasıyla karmaşıklığın da arttığını vurgularlar.

Lorsch ve Lawrence'a göre, bir organizasyonun her biriminin alt çevresinin belirsizlik seviyeleri arasında önemli farklar varsa, bu durum organizasyonun genel çevresinin karmaşık olduğunu gösterir. Bununla birlikte, organizasyonun çeşitli birimlerinin alt çevreleri benzer bir belirsizlik seviyesi sergiliyorsa, genel çevre daha basit olarak değerlendirilebilir (Bilgin, 1991: 55-57).

Tung (1979: 675) tarafından belirtildiği gibi, çevredeki faktörlerin sayısı ve çeşitliliği arttıkça, üst düzey yöneticilerin bu faktörler arasındaki ilişkileri anlama yetenekleri de sınırlanmaktadır. Çevresel karmaşıklık, başarılı organizasyonlarda esneklik, merkezi olmayan yapı ve kararlara katılım gibi faktörlerle de olumlu bir ilişki içindedir (Hunt, 1974: 243).

Child (1972), çevresel karmaşıklığı bir örgütün aktivitelerinin farklılığı ve sıralaması olarak kavramsallaştırmıştır. Bu yaklaşım, diğer teorisyenlerin (Thompson, 1967; Duncan, 1972; Pennings, 1975; Tung, 1979) görüşleriyle benzerlik göstermektedir. Bu perspektife göre, daha farklılık gösteren bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yöneticileri, homojen bir çevrede faaliyet gösterenlerden daha fazla belirsizlik algılar ve daha fazla bilgi işleme ihtiyacı duyarlar (Dess ve Beard, 1984: 56).

Bir örgütün çevresi genelde basit yapıdan çevre faktörlerinin artmasıyla karmaşıklığa doğru genişleyebilir. Bu genişleme sürecindeki karmaşıklık iki nedenden kaynaklanabilir: Birincisi, örgütün görev çevresidir. Örgütün görev çevresindeki değişkenlerin sayısı durgun çevrede az sayıda gerçekleşirken, karmaşık çevrede çok sayıdadır. İkincisi, örgütün faaliyetini yürütmesi ve küresel rekabet için ihtiyaç duyduğu bilginin miktarıdır. Bilgiye duyulan ihtiyaç arttıkça karmaşıklık artmaktadır (Johnson ve Scholes, 1988: 58).

### **1.6.2. Çevresel Dinamizm Boyutu**

Çevresel dinamizm, çevresel faktörlerin sürekli değişip değişmemesiyle ilgili bir boyuttur (Daft, 2001: 137). Dış çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkilerini inceleyen pek çok araştırmacı, çevrenin değişim veya istikrar derecesine dikkat çekmektedir (Kochan, 1975: 440).

Child (1972: 6), çevrenin dinamizmini veya değişim hızını "değişkenlik" kavramıyla tanımlar. Bu kavram, faaliyetlerdeki değişimlerin sıklığı, her bir değişimdeki farklılık derecesi ve değişim örüntülerindeki düzensizliklerin derecesi olmak üzere üç bileşen içerir.

Duncan'a (1972: 317) göre, çevresel dinamizm, örgütün çevresindeki bileşenlerin ne sıklıkta değiştiğini ifade eder. Daha genel bir anlamda, çevresel dinamizm, çevredeki istikrarsızlık seviyesini, değişimin hızını ve çevresel faktörlerin tahmin edilemezliğini içerir (Dess ve Beard, 1984; Keats ve Hitt, 1988; Priem, Rasheed ve Kotulic, 1995). Dinamizm terimi, çevredeki faktörlerin değişim hızını açıklamak için kullanılır (Gibbs, 1994: 585). Çevresel dinamizm,

birden fazla gücün aynı anda etkili olmasıyla ortaya çıkar; bu, sektör içindeki organizasyon sayısının ve büyüklüğünün artması, teknolojik değişimin hızının artması ve sektör içindeki yayılmanın artması gibi faktörleri içerebilir. Dess ve Beard'e (1984: 61) göre, dinamizm, pazar ve sektörel koşullardaki değişiklikler kadar teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik güçlerden de kaynaklanabilir. Castrogiovanni'ye (2002: 133) göre, yeni sektörlerin muhtemelen eski sektörlerden daha dinamik olma eğilimi vardır. Goll ve Rasheed'e (1997: 586) göre, talepteki belirsizlik çevresel dinamizmi yansıtabilir. Çevresel dinamizm, genellikle 'istikrarlı' ve 'dinamik' boyutlarıyla ele alınır.

Daha fazla çevresel belirsizliğin, daha yüksek çevresel dinamizm ile ilişkilendirildiği birçok ampirik çalışma tarafından desteklenmektedir. Örneğin, dinamizmin artması, örgüt liderleri için çevresel belirsizliğin arttığını göstermektedir (Duncan, 1972; Li ve Simerly, 1998). Keck ve Tushman (1993: 1319), çevredeki değişikliklerin, yönetici grup yapısı ve süreçlerindeki değişikliklerle ilişkili olabileceğini öne sürmektedir. Ancak, Hambrick ve Mason (1984: 196), çevresel dinamizmin üst düzey yönetici grubunun çeşitliliği ile performans arasında önemli bir bağlayıcı faktör olarak kabul ederler.

Örgütsel çevrenin dinamiklik boyutuyla ilgili yapılan çalışmalar, esnek örgütsel yapıların ve stratejik seçimlerin nasıl gerçekleştiği konusunda literatüre önemli katkılarda bulunmuştur. Esneklik, çevresel belirsizlikle başa çıkma yeteneği için ürün ve süreç tasarımıyla dağıtım ağına kadar geniş bir yelpazede değişikliklere uyum sağlama düşünce biçimi olarak görülmelidir. Bu sayede, örgüt çevresel faktörlerin oluşturduğu baskıyı yönetebilir ve stratejik kararlarını bu çerçevede şekillendirebilir (Çolakoğlu, 2006: 9).

Statik çevrede, karar organlarının dikkate alması gereken çevresel faktörler zaman içinde değişmezken, dinamik çevrede bu faktörler sürekli değişir veya yeni faktörler ortaya çıkar (Duncan, 1972: 314). Başka bir deyişle, belirli bir zaman diliminde çevresel faktörlerde çok az değişiklik oluyorsa bu statik çevreyi işaret ederken, faktörlerin hızla değiştiği durumlarda ise dinamik bir çevreden bahsedilir (Can, 2005: 55).

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir organizasyon, dış çevresel etkenlere daha duyarlı olmalıdır. Böyle bir organizasyon, kararlarını ve faaliyetlerini sık sık değiştirmek zorunda kalabilir. Dış çevresel etkenlerdeki değişiklikler hakkında daha çok bilgiye sahip olmalıdır. Değişikliklere göre yeni kararlar almalıdır. Bir organizasyon eğer durgun bir çevre de faaliyet gösteriyorsa önceden aldığı kararlara bağlı kalarak, bunları uygulayabilir (Bilgin, 1991: 59-61).

İstikrarsız, hızla değişen bir çevrede örgütler, değişimin getirdiği yeni koşullara ayak uydurmakta zorluk yaşayabilirler. Bu tür bir çevrede, örgütlerin esnek olmaları ve hızlı kararlar alabilmeleri çok önemlidir. Ayrıca, değişimi

öngörebilmek ve proaktif bir şekilde önlemler alabilmek de başarılı bir şekilde faaliyet göstermenin anahtarı olabilir (Tung,1985: 345).

### **1.6.3. Çevresel Bolluk Boyutu**

Bolluk kavramı genellikle dış çevrenin, içerisinde bulunan örgütlere yeterli kaynak sağlayış sağlayamamasıyla ilgili bir kavramdır (Soyer, 2007: 140). Çevresel bolluk, iş modelleri oluştururken ve uygularken gereken kaynakların kıt olması ya da bol olmasını ifade eder (Çolakoğlu, 2006: 14). Yani çevresel bolluk, bir örgütün gereksinim duyduğu önemli kaynakların faaliyet gösterdiği çevrede bol ya da kıt olması durumunu ifade eder (Dess ve Beard, 1984: 423). Starbuck (1976: 1077) çevresel bolluğu çevrenin örgütün devamlı büyümesini destekleme düzeyi olarak ifade etmektedir.

Çevresel bolluk, örgütlerin iş yaparken ihtiyaç duyduğu kaynakların çevrelerinde bol miktarda bulunma durumunu ifade eder. Bu kaynaklar genellikle finansal, insansal, teknolojik, doğal kaynaklar gibi çeşitli türlerde olabilir. Çevresel bolluk, örgütlerin daha fazla kaynağa erişim sağlama, büyüme fırsatları yaratma ve rekabet avantajı elde etme potansiyeli anlamına gelir. Aksine, kaynaklar sınırlı veya kıt ise, örgütler bu kaynakları daha etkin bir şekilde kullanma ve rekabetçi kalmak için stratejiler geliştirmek zorunda kalabilirler. Bu nedenle, çevresel bolluk veya kıtlık, bir örgütün performansı ve stratejik kararlarını etkileyebilir.

Çevresel bolluk, bir firmanın faaliyet gösterdiği çevredeki mevcut kaynakların sürdürülebilir büyümeyi destekleyecek düzeyde olması olarak tanımlanır (Dess ve Origer, 1987: 325). Kısacası, çevrenin büyümeyi destekleyebilme kapasitesini ifade eder. Çevresel bolluğun tersi olan çevresel kıtlık ise, çevredeki kaynakların yetersiz olduğu durumu belirtir (Fuentes vd., 2004: 427). Zengin çevrelerde kaynaklar bol olduğundan, çevresel belirsizlik azdır ve organizasyonlar arasında rekabet düşüktür. Ancak zayıf çevrelerde kaynaklar sınırlı olduğundan, belirsizlik yüksektir ve rekabet yoğundur.

Çevresel bolluk, karar alma davranışları ve sonuçlarını etkileyebilen önemli bir çevresel faktördür (Wan ve Hoskisson, 2003: 34). Önceki çalışmalar, bu çevresel etkenin örgüt stratejilerinin oluşturulmasında, örgütsel yapıların belirlenmesinde (Goll ve Rasheed, 1997: 585) ve karar verme süreci ile hızında (Baum ve Wally, 2003) önemli rol oynadığını göstermiştir.

Çevresel bolluk, çevrenin örgütsel büyümeyi destekleme kapasitesini ifade eder (Dess ve Beard, 1984: 62). Bu bolluk, stratejik tercihlerin çevresel fırsatlardan yararlanmasını etkileyebilir (Keats ve Hitt, 1988: 575). Goll ve Rasheed'in (1997: 586) öne sürdüğü gibi, talepteki yüksek artış, çevresel bollukla ilişkilidir. Rajagolpalan, Rasheed ve Datta (1993: 361) ayrıca, büyümekte olan sektörlerin gibi bollukla karakterize edilen belirsiz çevrelerin, olgunlaşmış

sektörlerin talep azalması veya artan rekabet gibi bolluğun daha az olduğu çevrelerden oldukça farklı olduğunu belirtirler. Yüksek bolluk seviyelerine sahip çevrelerde, örgütlerin hayatta kalması daha kolaydır ve bu tür çevreler örgütlerin diğer hedeflere yönelmelerini de kolaylaştırır (Castrogiovanni, 1991: 545).

### 1.7. Çevresel Belirsizlik Kavramı

Günümüzde işletmeler, değişkenlik ve karmaşıklıkla karakterize edilen belirsiz bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Bu tür bir ortamda, yöneticiler, pazar yönlülüğü ve kişisel iletişim ağları aracılığıyla elde ettikleri sürekli güncellenen bilgilerle çevreyi daha iyi anlayabilirler. Bu sayede, çevrenin sunduğu fırsatları ve potansiyel tehditleri değerlendirerek uygun stratejiler geliştirebilirler. Bu, işletmelerin değişen koşullara hızla adapte olmalarını sağlar ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur (Naktiyok, 2003: 79).

İş dünyasının hızla değişen ve karmaşıklaşan doğası, örgütlerin hayatta kalabilmesi için çevrelerine uyum sağlama yeteneklerini kritik hale getiriyor. Çünkü artan komplekslik ve değişim, belirsizlik yaratarak örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreye duyarlı olmalarını ve bu çevreye uyum sağlayabilmek için daha esnek ve adaptif olmalarını gerektiriyor. Bu, örgütlerin sürdürülebilirliği için hayati bir öneme sahiptir (Naktiyok ve Kök, 2006: 82).

Çevresel belirsizlik kavramı, örgüt-çevre ilişkileri alanında çokça tartışılan bir konudur. Farklı yazarlar, çevresel belirsizliği farklı şekillerde tanımlayabilir ve bu nedenle kesin bir tanım üzerinde mutabık kalmak zor olabilir. Çevresel belirsizlik genellikle dış çevrenin gelecekteki olayları ve gelişmeleri tahmin etmekte zorluk yaşadığı bir durumu ifade eder. Bu durum, örgütlerin planlama ve karar verme süreçlerini etkileyebilir. Dolayısıyla, bu kavramın kesin bir tanımının olmaması, çevresel belirsizliğin çok boyutlu ve değişken bir olgu olmasından kaynaklanabilir (Gifford vd. 1980: 459).

Milliken (1987: 136) çevresel belirsizliği, bir bireyin organizasyon çevresini doğru tahmin etme kabiliyetindeki eksiklik olarak tanımlamıştır. Bu, çevresel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmama ve çevresel değişiklikleri öngörmekte zorlanma durumunu yansıtan bir kavramdır. Yani, organizasyonun etkileşimde bulunduğu çevresel faktörlerin gelecekteki durumunu doğru tahmin etmekte zorlanma durumudur (Daft, 2001: 136).

Lorsch'a (1966: 18) göre çevresel belirsizliğin, (a) açık bilgi eksikliği, (b) kesin bir geri besleme almak için gereken zaman aralığının uzun olması ve (c) nedensel ilişkilerin genel belirsizliği biçiminde üç bileşenden meydana geldiği öne sürülmektedir. Nebeker (1975: 282) çevresel belirsizliği, bireyin hangi eylemlerinin en uygun olduğuna ya da hangi seçeneğin en iyi sonuçları getireceğine karar vermede yaşadığı zorluk olarak tanımlamıştır. Bu perspektife

göre, çevresini belirsiz olarak algılayan bir birey, iki ya da daha fazla seçeneğe sahip olduğunda karar verme sürecini oldukça zorlu bulur. Jurkovich (1975: 352) de belirsizliği, örgütün gelecekteki olayları tahmin edememesi, büyük miktardaki bilgiyi işlemek zorunda olması veya bir eylemin sonuçlarını kestirememesi gibi durumlarla ilişkilendirmiştir. Bu nedenle, çevresel belirsizlik, karar verme sürecindeki zorlukları ve belirsizlikleri ifade eden önemli bir kavramdır.

Duncan'a (1972: 318) göre, çevresel belirsizlik kavramı üç temel unsur içerir. Bunlar; belirli bir karar alma halinde ilgili çevresel etkenler hakkında yeterli bilgi bulunmaması, belirli bir kararın isabetsiz olması durumunda sonuçlarının örgütü nasıl etkileyeceğinin tam manasıyla bilinmemesi ve çevresel etkenlerin, karar alma organının başarısını veya başarısızlığını nasıl etkileyeceğine dair güvenilir öngörülerde bulunmanın zor olmasıdır (Üsdiken, 1980: 159-162).

Griffiths ve Wall'a göre, belirsizlik, belli bir seçeneğin pek çok değişik sonucu olabileceği, ancak bu değişik sonuçların potansiyellerinin bilinmediği durumları ifade eder (Griffiths ve Wall, 2000: 99). İkinci'ye göre, belirsizlik durumunda nelerin olabileceği bilinir, ancak bu olaylara objektif olasılıklar atfedilemez. Belirsizlik bazen nelerin olabileceğinin bile bilinmediği bir durumu da içerebilir (İkinci, 2011: 389-390).

Çevresel belirsizlik, organizasyonun dış çevresindeki faktörlerin tam ve doğru bir şekilde öngörülememesi olarak da tanımlanabilir. Bu durumda, devlet politikaları, endüstri ilişkileri, teknolojik süreçler, hukuki düzenlemeler, iktisadi çevre, rekabet, tedarikçiler, müşteriler ve küreselleşme gibi dışsal faktörlerin örgüt üzerindeki etkilerini önceden tahmin edememe durumudur (Hoque, 2004: 489). Ayrıca, örgütün ilgili ve ilgisiz veriler arasındaki ilişkiyi anlayamaması da bir tür çevresel belirsizlik oluşturur (Buchko, 1994: 411). Gelecekteki durumun veya olası gelişmelerin öngörülememesi veya algılama becerisinin olmaması da çevresel belirsizliğin bir yönüdür (Cohen, 2001: 20). Son olarak, neden-sonuç ilişkileri hakkında yeterli bilginin olmaması ve kararın olası sonuçlarının doğru bir şekilde tespit edilememesi de çevresel belirsizliği ifade eder (Ashill ve Jobber, 1999: 523).

Çevresel belirsizlik, organizasyonun çevresel faktörlerin gelecekte nasıl şekilleneceğini kestirememesi durumudur (Bilgin, 1991: 61). Bu, gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığını tahmin etmede, neden-sonuç ilişkilerini anlamada, kararların sonuçlarını belirlemede ve tahmin yapmada yetersizlik anlamına gelir (Süder, 1991: 121). Bu kavram, organizasyonun çevresel gelişmeler, bu gelişmelerin sebepleri, sonuçları, organizasyon üzerindeki etkileri ve çevresel faktörlerin organizasyon davranışlarına olan tepkileri hakkında sahip olduğu bilgi derecesini belirtir (Üsdiken, 1980: 160).

Örgütler, etkin olmak için çevresel belirsizliği yönetmelidirler (Duncan, 1972: 314). Algılanan çevresel belirsizlik seviyesinin yüksek olması örgütler için oldukça riskli bir durumun oluşması anlamına gelmektedir. Çünkü verilebilecek isabetsiz kararlar ile örgütün hayatı riske girmektedir (Akkoç vd., 2012: 69).

### **1.7.1. Çevresel Belirsizliğin Boyutları**

Matanda ve Freeman (2009: 93)'a göre çevresel belirsizlik üç boyutta incelenmektedir. Aşağıda daha detaylı olarak açıklanan bu boyutlar şunlardır:

- Pazar dalgalanması
- Çevresel değişkenlik
- Rekabet yoğunluğu

#### **1.7.1.1. Pazar Dalgalanması**

Pazar dalgalanması, işletmenin müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin zamanla değişmesi sonucu meydana gelir (Matanda ve Freeman, 2009: 93).

Bourgeois (1980: 29) dalgalanmanın yoğun olduğu pazarlarda durağan olan pazarlara oranla firmaların değişen müşteri ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olduğu tespit etmiştir. Örgütler, durağan çevrelerde pazarlama karmalarında çok az değişiklik yapmaktadır. Uzun süredir süre gelen piyasa ekonomisi ve sürekli hale gelmiş yenilikçilik nedeniyle, gelişmiş pazarlar gelişmekte olan pazarlara göre daha fazla pazar dalgalanması dinamizmine sahiptir (Matanda ve Freeman, 2009: 93). Ancak unutulmamalıdır ki pazar dalgalanması sonucu oluşabilecek olan olumsuz çevre, endüstride artan rekabet ve firmanın ürünlerine olan talebin azalması gibi olası sebeplerle bir firmanın rekabet gücü ve hatta varlığı için tehditler yaratabilir (Zahra, 1991: 265).

#### **1.7.1.2. Çevresel Değişkenlik**

Çevresel değişkenlik, bir örgütü etkileyen çevresel faktörlerin belirli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği değişimlerle alakalıdır (Bilgin, 1991: 101). Başka bir deyişle, organizasyon içinde kararlar alınırken dikkate alınan çevresel faktörlerin değişmesi ve yeni faktörlerin göz önünde bulundurulma sıklığı anlamına gelir (Sucu, 2000: 67). Eğer belirli bir zaman diliminde, dışsal faktörlerin ihtiyaçlarda, hedeflerde ve kararlarda sık sık değişiklikler gösteriyorsa, çevre değişkendir. Diğer yandan, dışsal faktörlerin davranışlarında değişiklikler nadiren meydana geliyorsa, çevre durağandır (Bilgin, 1991).

Çevresel değişkenlik, toplam piyasa talebinin istikrarsızlığını ifade eder. Çevre ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen merkezi yapılardan biri olarak ortaya çıkmıştır (Goll ve Rasheed, 1997: 585). Arz ve talepteki hızlı değişimler, çevre ile ilgili doğru tahminler yapmayı zorlaştırdığı için çevresel belirsizlik durumunu ağırlaştırmaktadır (Achrol ve Stern, 1988: 39).

Değişim hızı, çevresel faktörlerin, tedarikçi ve müşteri pazarlarının anlaşılmasını zorlaştırarak stratejik karar verme sürecini olumsuz etkileyen önemli bir faktördür (Haleblian vd., 1997: 118). Karar verme aşamasında, düşük olasılıklı ve yüksek risk taşıyan birçok stratejik alternatifin bulunması, bu alternatiflerin değerlendirilmesini zorlaştırabilir ve zaman alıcı hale getirebilir. Bu sebeple, çevresel değişimin hızlı olduğu ortamlarda, bilgilere ulaşmak zorlaşabilir. Ayrıca, dış çevre ile olan ilişkilerin sürekli değişmesi (Aldrich, 1979: 73) ve geleceğin tahmin edilememesi gibi faktörler, karar verme sürecini zorlaştırabilir.

Her örgütün çevre şartları farklıdır ve bu şartlar, belirlenen amaca ulaşmada büyük bir etkidir. Örneğin, bazı örgütler, görece durağan bir çevrede faaliyet gösterebilir. Bu çevre şartları içinde yeni rakiplerin ortaya çıkmadığı, rakiplerin teknolojik yenilikler getirmediği, baskı gruplarının etkin olmadığı gibi faktörler yer alabilir. Diğer yandan, bazı örgütler oldukça dinamik bir çevrede iş yapar. Bu şartlar altında, hükümet uygulamalarının hızla değiştiği, yeni rakiplerin piyasaya girdiği, ham madde temininin zor olduğu, müşteri tercihlerinin sürekli değiştiği gibi etkenler bulunabilir (Tekel, 1990: 163).

Değişim hızı, yeni teknolojilerin hızla evrildiği, yeni iş modellerinin geliştiği ve ilk olma avantajının kritik olduğu bir çevrede etkili olabilir (Dodge, Fullerton ve Robbins, 1994: 103). Bu durumda, karar verenler uzun ve detaylı analizlerin sınırlı fayda sağlayabileceğini düşünebilirler. Bu nedenle, çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olabilmek adına hızlı kararlar almayı ve hızlı aksiyonlar almaya yönelebilirler (Smith vd., 1991: 55; Baum ve Wally, 2003: 476).

Değişim hızı organizasyonlar için kritik bir faktördür. Hızlı değişen bir çevrede, karar alma süreçlerini hızlandırmak ve hızlı aksiyon almak, rekabet avantajı elde etmek için hayati önem taşır. Ancak bu durum, aynı zamanda riskleri de beraberinde getirebilir. Hızlı kararlar alınırken, detaylı analizlerin ihmal edilmemesi ve karar verme sürecinin denge içinde olması önemlidir. Ayrıca, her organizasyonun kendine özgü çevresel koşullara sahip olduğunu unutmamak önemlidir. Bu nedenle, bir organizasyonun değişim hızına nasıl adapte olması gerektiğini belirlemek için, kendi çevresel faktörlerini dikkate alması ve buna göre stratejiler oluşturması gerekir. Sonuç olarak, değişim hızının yönetilmesi, organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik bir faktördür. Bu durum, hızlı karar almayı gerektirebilir, ancak aynı zamanda dikkatli düşünce ve analiz süreçlerini de içermelidir.

### **1.7.1.3. Rekabet Yoğunluğu**

Rekabet, bir işletmenin faaliyet gösterdiği iş çevresini ifade eder (Thong, 1999: 196). Rekabetçi baskı, işletmenin ürün ve süreçlerde yenilik



yapma çabalarını teşvik eder (Boone, 2000: 552). Bu özellik, yöneticilerin kararlarına ve eylemlerine yön verir (Wang, 2001: 430) ve bilgi teknolojisinin benimsenmesini hızlandırır. Levin ve ekibi (1987: 13), pazardaki rekabetin artmasıyla işletmelerin yeniliğe (bilgi teknolojisi benimsemesine) daha fazla yöneldiğini ve bu nedenle işletmenin pazar payının yenilikle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Rekabet yoğunluğu, işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek kaynakların ve fırsatların kullanılabilir olması anlamına gelmektedir (Castrogiovanni, 1991: 547). Rekabet yoğunluğu ayrıca, Porter'in Beş Rekabetçi Güç Modeli'nde yer alan potansiyel rakipler arasındaki olası rekabetin düzeyini de ifade etmektedir (Matanda ve Freeman, 2009: 94).

Küreselleşmenin hızının artması rekabeti de yoğunlaştırmıştır ve bu durum beraberinde yenilik, hız, uyum ve düşük maliyet taleplerini getirmiştir (Chew ve Sharma, 2005: 563). Büyüme baskısındaki artış, maliyet farklarını daha belirgin hale getirmektedir (Boone, 2000: 552) ve işletmeleri birbirlerine karşı daha hassas bir konuma yerleştirmektedir. Algılanan rekabet baskısı, işletmeleri çevre, performans, kalite ve güvenlikle ilgili hizmetler veya ürünlerin üretim süreçlerini etkileyen yeni standartlara doğru yönlendirmektedir (Montalvo, 2006: 313). Bu nedenle yöneticiler, müşteri tercihlerini iyi anlamalı, müşteri bağlılığını artıracak yenilikçi ürünler, hizmetler ve süreçler sunmak için sürekli iyileştirme yapmalıdırlar.

Rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin daha hızlı adapte olmaları ve yenilikçi olmaları hayati hale gelmiştir. Bu durum, müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermek, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi artırmak için işletmelerin sürekli olarak gelişmelerini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, küresel pazarda başarılı olabilmek için müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme stratejileri önem kazanmıştır.

## II. BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK

---

#### 2.1. Girişim Kavramı

İçerisinde bir iş fikri barındıran ve bu iş fikrinin uygulanabilmesi için gerekli kaynakların derlendiği, ticari bir amaç güden ve hukuki bir yapısı olan ekonomik yapılara girişim (teşebbüs) adı verilmektedir. Aynı şekilde, bir girişimcinin işletme kurmak amacıyla emek, sermaye ve doğal kaynakları bir araya getirmeye dönük çabaları da girişim olarak kabul edilmektedir (Tutar ve Küçük, 2003: 161-162). Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi, bir takım finansal, hukuki ve ekonomik özelliğe sahip olan kuruluşlar girişim olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla işletme ve girişim kavramları arasında bir ilişki söz konusudur. İşletme, bir fabrika ya da mağaza gibi birtakım ürünleri (mal ya da hizmet) üreten veya pazarlayan teknik bir birimdir. Öte yandan girişim ise finansal, hukuki ve ekonomik bir kuruluş olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda her işletmenin bir girişim olmadığı söylenebilir. Çünkü tanımlardan da anlaşılacağı üzere girişim kavramı işletmeye göre çok daha geniş bir anlama sahiptir. Örneğin, Koç Holding bir girişim, onun bünyesinde yer alan Arçelik fabrikası ise bir işletmedir. Bu açıdan girişim, işletmeye göre daha geniş kapsamlıdır (Dolgun, 2003: 4). Bununla beraber, yönetim literatüründe girişim ve işletme kavramlarının çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılabildiği görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 5). Öte yandan, girişim ve işletme kavramlarının bazı durumlarda da birbirlerinden farklı anlamlarda kullanılması söz konusu olabilmektedir (Soydan, 2008: 4).

Hangi şekilde ele alınırsa alınsın, herhangi bir girişim kuran her girişimcinin, kâr elde etmek ve topluma hizmet etmek gibi ortak amaçları bulunmaktadır. Girişim, kâr ya da başka şekillerde bir yarar elde etmek amacıyla, satış amaçlı çeşitli ürünler (mal veya hizmet) üretmek ya da fonlar sağlamak üzere kurulan, hukuki bir kişiliğe sahip olan bir örgüt olarak şeklinde de tanımlanabilir (Naktiyok, 2004: 1).

Girişim kavramı, genel olarak birbirinden farklı iki bakış açısı ile ele alınabilir. İlkinde girişim kavramı, yukarıda da tanımlandığı gibi somut bir bağlamda, birtakım ürünler üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretimde kullanılacak kaynakların bir araya getirildiği finansal, hukuki ve ekonomik birimler şeklinde tanımlanmaktadır. İkincide ise, girişim kavramı soyut bir bağlamda ele alınmaktadır. Bu bakış açısına göre girişim, girişimci özelliğe sahip insanların bir işletme kurmak için gösterdikleri çabaları ve katlanmak zorunda oldukları riskleri ve zorlukları kapsamaktadır (Çevik, 2006: 5).

Günümüz iş dünyasında girişim kavramı neredeyse her zaman inovasyon kavramı ile beraber zikredilmektedir. Çünkü günümüz girişimlerinin başarılı olabilmesi için iş süreçlerinin herhangi bir noktasında mutlaka inovatif faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda girişim kavramının tanımı içerisinde inovasyon kavramını dahil etmek doğru bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Çünkü yenilikçi faaliyetler ve inovasyon, günümüz işletmelerinin iş yapma şekillerini etkilemekte ve dönüştürmektedir. Günümüz dünyanın girişimcilik ve inovasyonun biçimlendirdiği yeni bir ekonomik değişim ve gelişim dalgasının içerisinde olduğu iddia edilmektedir (Kuratko, 2009: 421).

## 2.2. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik kavramı, dünyada ilk kez Fransız iktisatçı Jean Baptiste Say tarafından kullanılmış ve literatüre de onun aracılığıyla girmiştir. Girişimcilik, Say tarafından Fransızca “entreprendre” şeklinde ifade edilmiştir ve Türkçe’de “üzerine almak-üstlenmek” anlamına gelen bir eylemi ifade etmektedir. Buna göre girişimci, bir girişimi örgütleyen, yöneten ve bunu yaparken riski ve sorumlulukları üstlenen kişidir (Luchsinger ve Bagby, 1987: 12; Arıkan, 2004: 45).

Girişimci kavramı hem oldukça karmaşık hem de belirsizdir. Çünkü benzer bazı kavramlar ile iç içe geçmiş durumdadır. Bu kavramlardan bazıları iş adamı, sermaye sahibi, tüccar ve esnaftır. Ancak bu kavramların karışması durumu sadece ülkemize özgü bir durum değildir. Diğer birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede de benzer durumlar mevcuttur (Börü, 2006:1). Girişimcilik kavramının kapsamını belirlemek ve girişimcinin hangi özelliklere sahip olduğunu tanımlamak, uzun yıllar süresince çok sayıda araştırmacının ilgisini çekmiştir. Yıllar boyunca birçok araştırmacı farklı özelliklerini dikkate alarak girişimciliği ve girişimciyi tanımlamaya çalışmışlardır. Ancak konuya zenginlik katmasına rağmen bu farklı yaklaşımlar, ortak bir tanımın oluşmasına da engel teşkil etmiştir (Day vd., 2006: 581).

Girişimciliğin tanımını konusunda birçok farklı görüş bulunsa da kesin bir tanım henüz belirlenmiş değildir. Literatürdeki belli başlı tanımlar şu şekildedir. Vesper’e göre, girişimcilik “yeni ve bağımsız işletmeler oluşturma sürecidir.”

(Mueller ve Thomas, 2001: 4). Bygrave ve Hofers'e göre, girişimci, "fırsatları fark eden ve bu fırsatları işletmesini şekillendirmek için kullanan kişidir" (Mueller ve Thomas, 2001: 4). Bird'e göre, girişimcilik, "değer oluşturmak, kâr amacı güden yeni işletmeler kurmak, büyütme ve yeni hizmetler veya ürünler üretmek" anlamına gelir (Naktiyok, 2004: 3). Lounsbury'e göre ise, "girişimcilik, fırsatları yakalama, alternatif üretim süreçlerini değerlendirme ve bunların en iyi şekilde kullanımını sağlama sanatıdır" (Naktiyok, 2004: 3). Coulter'a göre girişimcilik, "zaman ve çaba harcayarak, finansal, sosyal ve psikolojik riskleri birleştirerek, maddi ve kişisel tatmin olarak farklı bir şey yaratma sürecidir" (Naktiyok, 2004: 3) (I. Durmaz, 49). Kuratko ve Richard'a göre, girişimcilik, vizyonun paylaşılması, katılımın cesaretlendirilmesi, performansın takdir edilmesi ve katkının ödüllendirilmesi aşamalarından oluşan bir süreçtir (Liu ve Dubinsky, 2000: 17). Muzyka ve arkadaşlarına göre (1995: 352) de girişimcilik, toplum ve bireyler için değer yaratan, ekonomik fırsatlara yanıt verebilen veya ekonomik fırsatlar yakalayabilen bireyler tarafından başlatılan, getirdiği inovasyonlarla ekonomik sistemde değişikliklere yol açan bir süreci ifade etmektedir.

Johnson (1996: 62)'a göre girişimcilik, önceden mevcut olmayan bir şeyi yaratma ve gerçekleştirme süreci olarak tanımlanır; bu yaratıcı eylem, içerdiği değişiklik ve inovasyon nedeniyle belirli bir risk seviyesine sahiptir. Hem bireyler hem de toplum, değer oluşturma amacıyla girişimcilikle uğraşırken dengeli bir şekilde yaratıcı olma ve değişim yaratma özelliğini barındırır. Girişimcilik aşamasında işletmeler ve yöneticiler, mevcut finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek yeni bir şey oluşturmak için gereken zamanı ve çabayı harcarlar. Bu nedenle, girişimcilik, girişimsel inisiyatifi desteklemek için istekli ve tutkulu yöneticilere ihtiyaç duyar. Girişimciliğin temeli, işletmelerin sürdürülebilir büyümesine öncülük eden yenilikçiliktir (Ramachandran vd., 2006: 86-89).

Üzerinde uzlaşmaya varan bir tanıma göre, girişimcilik; yeni bir organizasyonun ya da mevcut bir organizasyonun içinde, yaratıcılık ve inovasyon aracılığıyla değer yaratma amacıyla bir fırsatın tespit edilip geliştirilmesi, kaynakların veya girişimcinin konumunu gözetmeksizin bu fırsattan yararlanma sürecidir (Churchill, 1992: 586). Girişimcilik, çevremizdeki fırsatları fark etme, bu fırsatlara yönelik planlar ve projeler oluşturma, bu projeleri günlük yaşama taşıma ve yaşam kalitesini artırma çabası olarak anlaşılabilir (Bozkurt, 2000: 12).

Girişimcilik, fırsatların tanımlanması ve bu fırsatlardan yararlanılmasını içerir. Bu durum, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesini, yeni organizasyon yapılarının oluşturulmasını ve yeni pazarların kazanılmasını kapsamaktadır (Martinez vd., 2010: 3). Dolayısıyla girişimcilik, yeni işletmelerin kurulması,

inovasyon yapılması, mevcut işletmelerin büyütülmesi ve geliştirilmesi, yeni mal ve hizmetlerin sunulması, değer yaratma, risk alma, fırsatları tanıma ve bu fırsatlardan yararlanma gibi bir dizi kavramla ilişkilendirilen oldukça geniş bir terimdir. Girişimcilik, açıkça veya örtülü bir şekilde çeşitli olgular veya analiz birimleri ile birlikte tanımlanmıştır. Bu birimler; girişimciler, girişimcilerin kişilik özellikleri, davranışları, işlevleri, yeni mal ve hizmetlerle ilgili buluşlar, bu buluşların değerlendirilmesi ve bu fırsatlardan yararlanma, yeni işletmelerin kurulması, belirli bir sektöre giriş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahipliği ve yönetimi gibi kavramları içermektedir (Rocha ve Birkinsaw, 2007: 210).

Girişimciliğin temelinde, yaş, ölçek ve çevreden bağımsız olarak, başkalarının fark edemediği veya fark etmesine rağmen tam anlamıyla değerlendiremediği bir fırsattan yararlanarak değer oluşturma ve büyümeye yönelik yenilik yapma yer alır (Sexton ve Smilor, 1997: 97). Bu bağlamda, girişimcilik; inovasyon, risk alma ve proaktiflik kavramlarını içerir. İnovasyon, yeni ürünlerin, süreçlerin, sistemlerin ve organizasyonların geliştirilmesini ifade ederken, risk alma, belirsiz sonuçlara rağmen hedeflere ulaşma düşüncesini içerir. Proaktiflik ise, rakip tepkilerine karşılık vermek yerine endüstrideki potansiyel değişimleri önceden görmeyi içerir (Zahra vd., 2001, 1-2). Bununla birlikte, girişimciliği tanımlamada ve başarılı bir işletme oluşturmada yaratıcılık, risk alma ve proaktiflik tek başına yeterli değildir. İşletmenin girişimciliği destekleyen bir yapı ve kültüre sahip olması başarı için önemlidir. Çünkü girişimciliğin doğasında, yaratıcılık, yüksek başarı motivasyonu ve risk alma temelli bir değişim güdüsü vardır (Zhao, 2005: 27).

Girişimcilik konsepti ve uygulamasıyla ilgili iki temel yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım, girişimi işletme girişimciliği olarak değerlendirir. Bu tip girişimciliğin geliştirilmesi veya teşvik edilmesi, genellikle işletme kurma ve yönetme üzerine odaklanarak genç bireylerin öğrenmelerine yardımcı olacak eğitim programları olarak eğitim sistemi içerisinde ele alınır. Bu yaklaşım aynı zamanda girişimciliğe sınırlı bir perspektifle bakış olarak nitelendirilmiştir. İkinci yaklaşım ise daha geniş bir perspektifi benimser. Bu bakış açısına göre girişimcilik, bireylerin, organizasyonların, toplulukların veya kültürlerin sahip oldukları özellikler ve beceriler seti ile değerlendirilir. Bu özellikler ve beceriler, bireylerin, toplulukların, toplumların veya kültürlerin hızlı sosyal ve ekonomik değişimlere daha esnek, yaratıcı ve uyum sağlayıcı bir şekilde yanıt vermesini sağlar (Bridge vd., 1998: 22-23).

Girişimcilik, ekonomi, sosyoloji ve tarih gibi çeşitli sosyal bilimlerin kavramsal çerçevesini birbirine entegre eden ve bütünlük sosyal bilimlerin temel bileşenlerinden biri olarak görülmektedir (Casson, 2010: 3).

### 2.3. Girişimci Kavramı

“Girişimci” terimi, köken olarak Latince “intare” kelimesinden gelir. İngilizce’de “enter”-giriş ve “pre”-ilk, “entrepreneur”-ilk girişen anlamını taşır. Bu kavram; Fransızca’da “girişmek, yüklenmek” anlamına gelen “entreprende” kelimesinden türetilmiştir (Tamizharasi ve Panchanatham, 2010: 215) ve ayrıca “üzerine almak, yüklenmek, taahhüt etmek, teşebbüste bulunmak, girişmek” anlamında kullanılır (Wickham, 2004: 5). Türk Dil Kurumu ise girişimciyi, “üretim için bir işe girişen, kalkışan ya da ticaret, endüstri, vb. alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse” olarak tanımlamaktadır.

Girişimcinin kim olduğu ve nasıl tanımlanabileceği konusu büyük bir tartışma kaynağıdır. Bu durumun temel iki nedeni vardır. Birincisi, girişimcilik kavramının son derece karmaşık ve kapsamlı olması; ikincisi, girişimci niteliklere sahip bireylerin bile çoğu zaman ne yaptıklarını tam olarak ifade edememeleridir (Cornwall ve Perlman, 1990: 7).

Girişimci terimi, ekonomik anlamda aslen İrlandalı olan ve Paris’te bankacılık yapan Richard Cantillon tarafından ilk kez 18. yüzyılda kullanılmıştır. Cantillon’a göre girişimci, belirli bir fiyattan ürünleri satın alarak, belirsiz bir fiyattan satmayı hedefleyen, kâr elde etmek için arbitraj dahil bir dizi fırsat arayışında olan ve bu bağlamda risk alan bir spekülatördür (Sciascia ve De Vita, 2004: 4). Cantillon’un girişimcilik teorisine temel katkısı, girişimciyi piyasa sisteminin önemli bir parçası olarak görmesinde yatmaktadır. Piyasa mekanizması içerisinde, gönüllü olarak değişim yapma ve belirsizlik koşullarında gelir elde etme, girişimci için en önemli özellikler olarak dikkat çekmektedir (Jennings, 1993: 43). Bu tanımda girişimci, “henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi” olarak ifade edilmiştir. Klasik ekonomi teorisine göre, sermaye, emek ve doğal kaynaklar gibi temel üretim faktörlerine ek olarak, girişimcilik dördüncü bir üretim kaynağıdır. Girişimci, sermaye, emek ve doğal kaynakları mal ve hizmet üretmek amacıyla bir araya getiren kişiyi temsil etmektedir (Eren, 2006: 3).

Schumpeter, Cantillon’un tanımını eksik bularak girişimciliği farklı bir perspektiften ele almıştır. Joseph A. Schumpeter (1961), girişimciliğin temelini yenilikle ilişkilendirmektedir. Schumpeter, girişimciyi; bir buluşu ya da daha genel olarak daha önce kullanılmamış bir teknik imkânı kullanarak üretim sistemini değiştiren ve düzenleyen birey olarak tanımlar. Yani girişimci, yeni tekniklerle yeni bir ürünün üretimi, mevcut bir ürünle ilgili yeni üretim yöntemi, yeni bir hammadde keşfi ve kullanımı, bir endüstri kolunun yeniden yapılanması gibi alanlarda faaliyet gösteren kişi olarak nitelendirilir (Schumpeter, 1950: 132). Schumpeter, girişimciyi pazarın taleplerine göre, işletmenin ürün, süreç, organizasyon ve dağıtım kanallarında yeni kombinasyonlar oluşturan kişi

olarak tanımlamaktadır (Jantunen vd., 2005: 223). 20. yüzyılın serbest piyasa ekonomisinin gelişimiyle ortaya atılan bu görüş, ekonomiyi değiştiren temel unsurun yenilik olduğu ve bunu gerçekleştirenin girişimci olduğunu vurgular. Bu bağlamda girişimci, mevcut ekonomik düzeni inovasyon yaparak yıkmakta, girişimciliği tetiklemekte ve ekonomiyi ileri taşımaktadır. Girişimcilik kavramına olan bu yaklaşımıyla Schumpeter çağdaş girişimcilik çalışmalarının temelini atmıştır (Fiş ve Wasti, 2009: 132).

Girişimci kavramı farklı disiplinler arasında farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bir ekonomist için girişimci, emek, sermaye ve doğal kaynakları bir araya getirerek daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda değişim, yenilik ve yeni bir düzen anlayışı sunan bir birey olarak kabul edilirken; psikologlar için girişimci, başarıya, deneyim kazanma, başkalarının potansiyel otoritesinden kaçma veya kendi otoritesini kurma arzusu ile hareket eden bireylerdir. İş dünyasındaysa girişimci, bir tehdit faktörü veya sıkı bir rakip olabileceği gibi, müşteri, işbirliği sağlayıcısı veya başkalarının refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey şeklinde tanımlanabilmektedir (Kurt vd., 2006).

Drucker (1998: 21), 20 ve 21. yüzyılın en önemli yönetim bilimcilerinden biri olarak, temelde girişimcinin “yeni bir iş kuran kişi” olduğunu ifade ederken; Hisrich ve arkadaşları (2005: 8), girişimcilik kavramının yaratıcılık, yenilik, risk alma ve organizasyon yetenekleriyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Silver (1983: 7) ise girişimciyi, kaynakları öngörerek iş planı yapabilen, insan kaynaklarını düzenleyerek girdileri işleyen ve elde edilen çıktıyı karlı bir şekilde tüketicilere sunabilen kişi olarak tanımlamaktadır. Girişimci, mal, kaynak ve organizasyon yerleşimlerine etki eden kararlar alma ve bu süreçte gereken sorumluluğu alma konusunda uzmandır. Girişimci, karar alma konusunda geleneksel anlayışa karşı çıkar ve yenilikçi bakış açısıyla rekabet üstünlüğü sağlayan kararlar alabilir. Çünkü daha fazla bilgiye erişim sağlayarak olayları ve fırsatları algılamada daha başarılı olabilir (Hebert ve Link, 1988: 155).

Müteşebbis olarak da ifade edilen girişimci, emek, sermaye ve doğal kaynakları tedarik ederek, bu faktörleri uygun şekilde birleştirip başkalarının ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler üretmeyi amaçlayan kişidir. Genellikle kâr elde etme amacı taşır ve bu uğurda risk alır, hatta zarar etme tehlikesine katlanır. Ayrıca, insanların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri keşfedip üretmeye çalışan, yenilikçilik vasfıyla buna öncülük eden kişi de girişimci olarak nitelendirilir (Mucuk, 2013: 6). Risk kavramı ile birlikte literatürde girişimcilikle ilişkilendirilen bir diğer kavram da yenilikçiliktir. Girişimci, piyasa koşullarını yorumlayarak ve belirlediği fırsatları değerlendirerek yenilikçilik yapan ve bu şekilde piyasayı ileri taşıyan kişi olarak tanımlanır (Lerner ve Schoar, 2010: 2).

Girişimciler, problemlerin birden fazla çözümünün mümkün olduğuna inanan, hayal gücüne sahip olan, farklılaşmayı tercih eden, belirsizlikten kaçınmayan, toplumsal normları sorgulayan, pratik düşünen, problemin kökenini çeşitli alanlarda araştıran, sınırları zorlayan, başkalarının potansiyellerini ortaya çıkaran ve kendi yeteneklerinin farkında olarak bunları ifade edebilen yaratıcı bireylerdir (Zimmerer ve Scarborough, 1996: 55-56).

Tanımların gösterdiği gibi girişimci, bir işletmenin faaliyetlerinden doğan riski üstlenen, sorumluluğu taşıyan ve işletmenin yönetimini gerçekleştiren birey olarak kabul edilmektedir. Fakat teknolojinin gelişmesi ve bilgiye verilen önemin artmasıyla birlikte girişimci tanımı daha geniş bir perspektife evrilmiştir ve artık “yenilik yaratan, risk alan, fırsatları gören ve bunları değerlendiren kişi” şeklinde tanımlanmaya başlanmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009).

Girişimci, yeni ürün, süreç ve pazar yaratma amacıyla yenilikçilik yapan ve bu uğurda risk alan kişidir (Bulut ve Alpkan, 2006: 65). Ekonomik sistem içinde girişimcinin rolü, ekonomik sistemi sürekli olarak yeniden yapılandırmak için girişimcilik fonksiyonunu kullanmasıdır (Baret ve Weinstein, 1998: 59). Bu nedenle, insanlık tarihi boyunca girişimciler her zaman önemli bir rol oynamıştır. Çünkü girişimcilik, ekonomik, sosyal, psikolojik ve teknolojik değişimin doğal bir dinamiği olduğu gibi değişimin ve yeniliğin gerçek özü ve itici gücüdür (Top, 2006: 3). Bu bağlamda, 1980 sonrası dönemde girişimcilikle ilgili araştırmalarda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ekonomide girişimcilik performansının yüksek olduğu bir modele geçiş yapılmasıyla paralel olarak girişimcilik kavramına ilgi artmıştır. Girişimciliğin klasik üretim araçlarından biri olarak görülmesi, refah artışına ve sosyal yapıda dönüşüme öncülük etmesi, ayrıca girişimci sınıfının toplumsal açıdan artan bir öneme sahip olması, bu ilgi artışının temel nedenlerindedir (Aytaç, 2006: 140).

Girişimcilik, ekonomik, psikolojik ve işletme yönetimi gibi çeşitli bağlamlarda ve her türlü organizasyonda ortaya çıkabilen çok boyutlu bir kavramdır. Günümüzde, girişimcilik modern ve geleneksel sektörlerdeki şirketlerde, küçük ve büyük ölçekli işletmelerde, farklı mülkiyet yapıları içinde geçerli bir olgu olarak kabul edilmektedir (Ağca ve Yörük, 2006: 157-158).

Girişimciler, zihinsel, ruhsal, tutumsal ve davranışsal olarak diğer insanlardan ayrılırlar. Girişimci olmayan bireylere göre, farklı beceri, yetenek, kapasite, deneyim ve fırsatları fark etme ve bu fırsatları değerlendirme konularında üstün olabilirler (Kirzner, 1997: 61). Ayrıca girişimciler, güçlü, hızlı ve esnek bir motivasyona sahip olma, değer yaratmaya odaklanma, risk alma kapasitesi, belirsizlikle başa çıkabilme yetisi, hızlı karar verebilme ve esnek olabilme, kendine güvenme ve içsel kontrol odaklı olma gibi özelliklerle diğer bireylerden ayrılırlar (Top, 2006, s.5). Bir başka deyişle, girişimci bir gözlemci



olarak nitelendirilebilir. Yani, sürekli çevresini gözlemleyerek ihtiyaçları tespit eden, yeni ihtiyaçları düşünen, bu ihtiyaçları gidermek için faaliyete geçen ve üretim yapan, bu süreci yaşamının bir parçası olarak benimseyen, yaratıcı ve risk almayı seven bireydir (Müftüoğlu, 2000).

Girişimciler, fikirlerini hayata geçirirken, diğerlerinin çıkarlarını ve ilgi alanlarını anlamak için ikna edici iletişim, müzakere ve dinleme becerilerini geliştirmelidirler. Pazarlama ve girişimcilik arasında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır. Girişimciler, projelerini hayata geçirirken, kişiler arası iletişim yeteneklerini kullanırlar (Altınay, 2005: 407). Girişimcileri motive eden kaynaklardan en önemlileri aşağıda sıralanmaktadır (Özkan vd., 2003: 149):

- Kendi işlerinin patronu olma arzusu,
- Mevcut iş seçeneklerinin sunduğundan maddi-manevi daha fazlasını kazanma hedefi,
- Geleceklerini kendi kararları ve çabalarıyla şekillendirme arzusu,
- Bağımsız veya esnek bir iş ortamı isteği ve
- İş fırsatlarını değerlendirme arzusudur.

#### **2.4. Girişimcilik Türleri**

Girişimci, sanayi toplumunda emek, sermaye ve doğal kaynakları bir araya getiren, bunları kendi bilgi ve becerileriyle destekleyerek üretim ve dağıtım süreçlerini gerçekleştirip yöneten özel ve tüzel kişi biçiminde tanımlanmıştır. Sanayi Devrimi'nin etkisiyle, girişimcilik üç aşama geçirmiştir. Bunlar: Kişisel Girişimcilik, Yatırımcı Girişimcilik ve Yönetici Tipi Girişimciliktir. Kişisel girişimcilik, sanayileşmenin başlarında ortaya çıkan ve işletmenin hem yöneticisi hem de sahibi konumundaki girişimcilik türüdür. Bu dönemde, karar yetkisi tek kişinin elindedir. Yatırımcı girişimcilik, sanayileşmenin ilerlemesiyle işletme içinde uzmanlaşma ve iş bölümünün arttığı dönemde öne çıkmıştır. Bu süreçte, üretim, araştırma, finansman, pazarlama gibi yeni görevler ortaya çıkmıştır. Yatırımcı girişimci, alt dallara yönelik görevleri daha alt yöneticilere bırakarak, özellikle yatırım kararları gibi uzun dönemli stratejik kararları üstlenmiştir. Yönetici tipi girişimcilik ise, yatırıma dayalı girişimciliğin deneyime dayalı yöneticilik bilgisine ihtiyaç duyduğu bir dönemde gündeme gelmiştir. Bu dönemde, işletme yönetimi sorunlarına bilimsel çözümler üretilmeye başlanmış ve eğitilmiş yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle, girişimcilik bilgisine sahip olmayan sermayedarlar, uzman bilgisi gerektiren işletmelerde yönetici tipi girişimcilere yerlerini bırakmak zorunda kalmışlardır. Sonuç olarak, işletme yönetimi artık tek bir kişi tarafından değil, bir grup tarafından üstlenilmektedir (Erkan, 1994: 177-178).

Girişimcilik kavramı farklı araştırmacılar ve yazarlar tarafından çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Birçok araştırmacı, girişimciliği genellikle "özel

girişimcilik” ve “kamu girişimciliği” olarak kaynakların sahipliği bağlamında sınıflandırmıştır. Bu iki tür arasındaki temel fark, kaynakların mülkiyet yapısıyla ilgilidir. Özel girişimci, kendi özel mülkiyetinde bulunan kaynakları, kendi öz sermayesini veya borçlanma yoluyla elde ettiği sermayeyi kullanarak üretim yapmaktadır. Kamu girişimcisi ise siyasi otoritenin kararlarına bağlı olarak kendisine tahsis edilen bütçeye bağlı olarak çalışmaktadır. Başka bir deyişle kamu girişimcisi, ekonomik kısıtlamalar çerçevesinde, genellikle üstlerinden gelen talimatlarla karar veren ve kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişiyi tanımlamaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998: 27).

Literatüre yerleşmiş girişimcilik türleri; bağımsız girişimcilik, profesyonel girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği, sosyal girişimcilik, çevreci girişimcilik, fırsat girişimciliği, stratejik girişimcilik, yaratıcı girişimcilik, özel-girişimcilik-kamu girişimciliği, kurumsal girişimcilik ve iç girişimciliktir (Top, 2006: 8).

#### **2.4.1. Bağımsız Girişimcilik**

Bağımsız girişimci, bir işletmeyi planlayan, düzenleyen, yöneten ve riskleri üstlenen kişidir (Esposito, 2006: 7). Bağımsız girişimcilik, genellikle girişimcilerin kendi güç, yetenek, algı, deneyim, bilgi ve diğer özelliklerine dayanarak kendi vizyonlarını gerçekleştirmek amacıyla harekete geçtiği, genellikle sıfırdan başlayarak oluşturdukları girişimlerdir. Bu tür girişimciliği tanımlayan temel ve ayırt edici özellik, genellikle ilk ve orijinal olma niteliğidir (Top, 2006: 8). Yaratıcı, yenilikçi, keşifçi, meraklı, icatçı, risk alma eğiliminde olan ve vizyon sahibi olma gibi özellikler, bu tür girişimciliğin temel unsurlarıdır ve bu nedenle yenilikçi girişimcilik olarak da adlandırılmaktadır. Drucker’a göre, bu tür girişimcilik; en iyi fırsatları tespit etme, başarısızlık riski ve bu hedeflere ulaşmak için harcanan çaba ve kaynakları içermektedir (Özkul, 2008: 15).

#### **2.4.2. Profesyonel Girişimcilik**

Bu girişim türü, kriz, yönetim sorunları, girişimcinin ayrılması veya miras gibi nedenlerle işletmenin, işletme dışından ya içinden birine satılması veya devredilmesini içermektedir. Bu tip girişimler genellikle dışsal finansman ve kredi sağlayan risk sermayesi şirketlerinin desteğiyle gerçekleşmektedir. Risk sermayedarları, girişimcilik fırsatlarına stratejik olarak yatırım yaparlar. Bu tür girişimcilik, genellikle deneyimli, becerikli ve girişimcilik nitelikleri taşıyan etkin yöneticiler için uygundur (Top, 2006: 14).

#### **2.4.3. Teknik Girişimcilik**

Teknik girişimcilik, temel olarak yenilik, yaratıcılık ve Ar-Ge çalışmalarını finansal olarak destekleyen ve yöneten, genellikle teknolojik alanlarda faaliyet

gösteren bir ekip girişimciliği türüdür. Bu tür girişimler, genellikle yüksek teknolojiye sahip, eğitim seviyeleri yüksek, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımları içermektedir (Fusfeld, 1986: 7).

#### **2.4.4. Girişimci Girişimciliği**

Bu tür girişimcilikte, deneyimli girişimciler, daha önce faaliyet gösterdiği sektörde fırsat olarak gördükleri yeni girişimcilere destek olurlar. Özellikle hızla büyüyen sektörlerde, küçük girişimcilerin büyümelerine engel olmaya çalışan rekabetçi rakiplerle mücadele etmelerini destekleyen bir girişimcilik biçimi olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca, iş birliği ve ortak iş yapma kültürünün gelişmesine katkı sağlayarak, birlikte çalışma ve iş birliği yapma fırsatları sunmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1998: 103).

#### **2.4.5. Sosyal Girişimcilik**

Sosyal girişimcilik, sosyal değeri artırma fırsatlarını tanıma, bu fırsatları değerlendirme, yenilikçilik yapma, sürdürülebilir olma ve kaynak yaratma gibi temel bileşenlerden oluşan çok boyutlu bir girişimcilik türüdür (Besler, 2010: 11). Bu kapsamda sosyal girişimcilik, farklı sektörlerde, sosyal ihtiyaçları karşılamak, sosyal değer oluşturmak veya sosyal değişimi sağlamak amacıyla fırsatları takip etmeyi ifade etmektedir. Bu süreçte belirli bir risk alınır, kaynaklar yaratıcı bir biçimde kullanılır ve sosyal, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsenir (Besler, 2010: 20). Genel olarak, sosyal girişimler pozitif sosyal değişimin oluşturulması ve devam ettirilmesine odaklanarak toplumsal, yapısal ve siyasi sistemdeki dengesizliği düzeltmeyi amaçlarlar (Trivedi ve Stokols, 2011: 4).

#### **2.4.6. Çevreci Girişimcilik**

Çevreci girişimcilik, çevre ile ilgili sorunlara çözüm sunmak amacıyla piyasada beliren iş fırsatlarını değerlendiren bir girişimcilik türüdür. Özellikle son yıllarda küresel düzeyde çevre bilinci artmış, bu da kirlilik sorunlarına karşı önlemlerin yeni iş potansiyellerini ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede, atıkların etkili bir şekilde geri dönüştürülmesi, çevresel zararı minimize eden üretim tekniklerinin geliştirilmesi (örneğin, organik tarım), hava, su ve toprak kirliliğini azaltan yeni teknolojik inovasyonlar gibi alanlarda çevreci girişimcilere fırsatlar sunmaktadır (Top, 2006: 17).

#### **2.4.7. Fırsat Girişimciliği**

Fırsat girişimciliği, mevcut veya potansiyel pazarlardaki değişikliklerin sunduğu fırsatları değerlendirerek, mevcut veya hedef pazara mal sunmayı amaçlayan girişimcilik türüdür. Bu kapsamda, pazarda meydana gelebilecek potansiyel fırsatlar girişimciler tarafından gözlemlenir ve en elverişli zamanlamada faaliyete geçilir. Fırsat girişimciliği, ekonomideki değişimlere

paralel olarak, pazarın taleplerine yönelik mal ve hizmetlerin sunulması amacıyla girişimlerde bulunur (Tekin, 2004: 12).

Fırsatçı girişimci, gelecekte kârlı olabilecek alanları tahmin ederek yatırım yapan kişidir. Bu tür bir girişimci, ortaya çıkabilecek fırsatları takip eder ve bu alanlarda kar sağlama potansiyeline sahip yatırımlar yapar. Fırsatçı girişimcilik, pazardaki fırsatları gözlemleyerek mevcut mal veya hizmeti pazara sunmayı içermektedir. Bu tür girişimcilik, fırsatları değerlendirebilmek için bir vizyona sahip olmayı ve kaynakları etkili bir şekilde yönlendirebilme yeteneğini gerektirmektedir (Küçük, 2011: 37).

#### **2.4.8. Stratejik Girişimcilik**

Stratejik girişimcilik, girişimciliği ve stratejik yönetimi entegre eden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, zenginlik yaratan girişimsel stratejilerin tasarlanması ve uygulanmasına odaklanır ve girişimsel (fırsat arama aktiviteleri) ile stratejik (avantaj arama aktiviteleri) bakış açılarını birleştirir. Stratejik girişimcilik, stratejik bir perspektifle ele alınan faaliyetlerden oluşan bir girişimcilik türüdür. Fırsat arama faaliyetleri ve avantaj arama faaliyetleri, stratejik girişimciliğin temel özelliklerini yansıtan unsurlardır (Genç, 2012: 73). Yani, stratejik girişimciliğin temel ilkesi, stratejik fırsatları keşfetmek ve bu fırsatlardan girişimcilik avantajı sağlamaktır.

#### **2.4.9. Yaratıcı Girişimcilik**

Yaratıcı girişimcilik, pratikte olmayan bir kavramı somut bir sonuç veya ürüne dönüştürme sürecidir. Bu, değer yaratan bir eylem olarak kabul edilir. Yaratıcı girişimcilik, özellikle ortaya çıkan yenilikleri, farklılıkları ve yeni oluşumları içerdiği için eşsiz ve orijinal bir yaklaşımdır. Bu tür girişimcilik, yeni bir fikrin, icadın veya mevcut bir ürünün tasarım, fiyatlandırma, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulması anlamına gelmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 452). Yaratıcı girişimci, “olağan ve olağandışı koşullarda kaynaklarını kullanarak detayları düşünebilen, planlayabilen, uygulayabilen ve sonuç elde eden birey” olarak tanımlanır (Arıkan, 2002: 51). Yaratıcı girişimcilik, toplumun ihtiyaç duyduğu yeni ürünleri ve hizmetleri karşılamayı amaçlar ve bu, risk alma, irade ve cesaret gerektirir (Tutar ve Küçük, 2003). Ancak, yeni bir ürünün, pazarda talep görmesi ve kabul görmesi için test edilmesi önemlidir. Teknolojik olarak önemli bir başarı gibi görünse de, eğer bu ürüne talep yoksa, sonuçta hayal kırıklığı yaşanabilir (Müftüoğlu, 1991: 38).

#### **2.4.10. Özel Girişimcilik-Kamu Girişimciliği**

Girişim sahipliğine göre yapılan sınıflandırmalar, literatürde en yaygın olarak kabul edilenlerden biridir. Bu sınıflandırmaya göre, girişimcilik sermayesinin tamamının bireylere ait olduğu durum “özel girişimcilik” olarak adlandırılırken, sermayenin tamamının kamuya ait olduğu durum “kamu

girişimciliği” olarak ifade edilir. Hem kamuya hem de bireylere ait sermayeye dayanan durum ise “karma girişimcilik” olarak nitelendirilir. Kamu girişimciliği, özel girişimcilikten farklı bir yapıya sahip olup, sahip olduğu özelliklere göre tanımlanır. Kamu girişimciliğinin net olarak tanımlanmasındaki farklılıklar, bu girişimciliğin amacının daha çok toplumsal faydaya odaklanmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda, kamu sektörünün mülkiyeti, yönetimi ve denetimi altında olan, piyasa malı niteliğindeki özel malları üreten girişimler olarak tanımlanabilen kamu girişimciliği, temelde sosyal fayda sağlama amacını taşımaktadır (Demircan, 2008: 37).

#### **2.4.11. Kurumsal Girişimcilik**

Kurumsal girişimcilik kavramı, büyük ve karmaşık şirketlerin hızla değişen sosyal ve ekonomik koşullara uyum sağlamak amacıyla yeni ve ihtiyaca yönelik işletmeler oluşturması olarak ifade edilmektedir (Westfall, 1969: 235). Bu tür girişimcilikte temel hedef, hızla değişen pazar taleplerine karşılık vererek çevresel fırsatları değerlendirebilen, yeni rekabet alanları oluşturabilen, dinamik, esnek ve yenilikçi bir işletme yaklaşımı benimsemektir. Kurumsal girişimcilik, geniş anlamda mevcut bir organizasyon içindeki girişimcilik olarak tanımlanabileceği gibi, literatürde bir kurumun girişimciliği, risk alma, yenilikçilik, proaktivite ve agresif rekabet eğilimlerini içeren örgütsel bir yönelim olarak da ele alınmaktadır (Hitt vd., 2007: 393).

Kurumsal girişimcilik, stratejik hedefler doğrultusunda yenilikçilik odaklı davranışları benimseyerek girişimcilik yoluyla işletme yönetiminin rekabet avantajı oluşturma çabalarını temsil eden ve çevredeki fırsatları değerlendirerek büyümeye odaklanan temel bir yaklaşımdır (Heavey vd., 2009: 1292). Kurumsal girişimcilik aracılığıyla işletmeler, her şeyi kendi başlarına üretmek yerine, ürünlerinin daha küçük bileşenleri için bağımsız girişimcilere teşvik, koruma, rehberlik ve teknolojik destek sağlayarak ve onlarla iş birliği yaparak riski azaltmayı ve faydayı maksimize etmeyi amaçlayan bir yaklaşımı benimsemektedir (Top, 2006: 8).

#### **2.4.12. Kurum İçi Girişimcilik**

Kurum içi girişimcilik, bir örgüt içinde bireylerin mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları takip ettiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu tür girişimcilik, geleneksel yolların dışına çıkarak yeni şeyler denemeyi ve farklı yaklaşımlar benimsemeyi içermektedir. Aynı zamanda mevcut bir organizasyon içinde girişimciliğin teşvik edilerek canlandırılması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, bu kavramın bir diğer tanımı ise bir organizasyonun, yeni bir organizasyon yaratma sürecidir. Son olarak, kurum içi girişimcilik organizasyon içinde yenilikçilik ve inovasyonun teşvik edilmesini de ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 497; Antoncic ve Hisrich, 2003: 9).

Kurum içi girişimcilik, fırsatları fark etme sürecini ve üretim faktörlerini yaratıcı bir şekilde organize ederek artı değer yaratmayı amaçlayan bir faaliyettir. Bu yaklaşım, örgütte çalışan her bireyin girişimci gibi düşünmesini ve hareket etmesini hedeflemektedir. Bu bağlamda, kurum içi girişimcilik, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler tasarlamak için geliştirilen bir organizasyon yapısını içermektedir. Bu girişimcilik türü günümüzde işletmenin uzun dönemde başarılı olabilmesi için kritik bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Naktiyok, 2004: 36).

İlerleyen bölümlerde kurum içi girişimcilik kavramı ayrıntılı olarak inceleneceğinden burada kısaca değinilmiştir.

## **2.5. Girişimcinin Özellikleri**

Girişimcilik, kapitalist sistemin itici gücü olarak kabul edilir. Batı dünyasında, girişimcilik yeniliklerin keşfedilmesi, endüstrileşme sürecinin hızlanması, yeni iş ve ticaret alanlarının gelişmesinde önemli bir araç olarak görülmüştür. Girişimcilik çabaları, batıda endüstrileşmeyi hızlandırarak kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamış ve buna bağlı olarak refah seviyesini artırmış ve işsizliği de azaltmıştır (Russell, 1998: 1).

Girişimciliğe olan ilgi arttıkça, girişimcilikle ilgili araştırmalar da hızlı bir biçimde çoğalmıştır. Ancak girişimcilik, bireyin tutumları ve yetenekleri ile ilgili olduğundan, farklı çevreler girişimcileri farklı özelliklerle tanımlamaktadır (Naktiyok, 2004: 24). Bu nedenle, girişimciler için evrensel bir özellikler listesi oluşturmak pek mümkün görünmemektedir (Ağca, 2005: 36). Hisrich ve Peters (2002: 57) iş deneyimi, aile ortamı, meslek, cinsiyet, etnik köken ve milliyet gibi faktörlerin, bireylerin içlerindeki girişimcilik ruhunun gelişmesinde etkili olabileceğini savunmaktadır.

Literatürde az çok üzerinde görüş birliğine varılmış girişimci özellikleri olarak hayal etme ve vizyon geliştirme, risk alabilme, belirsizlik toleransı, yenilikçi olma ve fırsatları sezebilme, bağımsızlık ve başarıya güdüsü, planlı çalışma ve araştırmacı ruha sahip olma, proaktif kişilik ve kontrol odaklılık incelenecektir.

### **2.5.1. Hayal Etme ve Vizyon Geliştirme**

Girişimciliğin merkezinde, girişimcilerin çocukluklarından başlayarak yaşamları boyunca devam eden hayallerini somutlaştırma çabaları yer alır. Bu çerçevede, girişimcilerin hayal güçleri, “hayal mühendisliği” kavramıyla açıklanmaktadır. Hayal mühendisliği, gelecekteki belirsizlikleri öngörebilme yeteneğine dayanan, her zaman elde edilebilenden daha fazlasını kapsayan, orijinal ve sade fikirler üretme yaklaşımıdır. Hayal mühendisliği, hayalleri sınırlamaz, aksine onların gerçeğe dönüşmesini kolaylaştıran unsurları içinde barındırır (Demirel ve Akbıyık, 2009: 33).

Var olan bir işteki güvenden vazgeçerek, yeni bir iş kurma riskine girişmek, girişimcilerin farklı kişiliklere sahip olduğu düşüncesini desteklemektedir (Luchsinger ve Bagby, 1987: 11). Vizyon, “gelecekte gerçekleştirilebilecek amaçlar ve hedefler”i temsil eder (Aktan, 2008: 5). Bu bağlamda, girişimcilerin işleri, genel vizyonları veya düşünceleriyle başlar ve ardından bu vizyonları gerçekleştirmek için tutkuyla çalışırlar (Boone ve Kurtz, 2000: 210).

### 2.5.2. Risk Alabilme

Girişimcilerin kişilik özellikleri arasında en önemlisi risk alma eğilimi ya da risklere yatkınlık olarak ifade edilebilir. Yaratıcı ve yenilikçi düşünen her girişimci, tereddüt etmeden risk alabilmelidir. Kendine güveni olan girişimciler, diğerlerinin kaçındığı riskli durumları fırsat olarak görür ve aldıkları kararları hayata geçirmek için sonuçları ne olursa olsun büyük bir isteğe sahip olurlar (Gözek, 2006: 22). Ancak bu istek, gereksiz riskler alındığı anlamına gelmez. Sürecin başında potansiyel riskler belirlenmeli ve mümkün olan en düşük seviyeye indirilmeye çalışılmalıdır (Lambing ve Kuehl, 2007: 42).

Gerek finansal gerek sosyal ve gerekse psikolojik açıdan risk almak, girişimcilik sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Girişimci, beklenen getirisinin maksimum olacağına dair inancını koruyarak, akılcı kararlar alarak ve riskleri göze alarak girişimi başlatmaktadır. İş alanına dair deneyimler ve içgüdüler, girişimcinin üstlenmeyi göze aldığı risk miktarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bir iş kurmanın gereklilikleri ve en önemlisi riskin en aza indirilebileceği ve başarı şansının artırılacağı stratejiler girişimcilikte son derece önemlidir (Andrews, 1998: 26).

Yatırım kararlarındaki en belirgin özellik risk alma ile ilgilidir. Girişimcilerin, farklı olaylarda farklı risk alma seviyelerine sahip olmaları, genellikle girişimcinin risk algısındaki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklar, karşılaştıkları risk türüne de bağlıdır. Ayrıca, risk algısındaki bu farklılık, başlayacağı yatırımın zorluk seviyesine, yatırım sonrası elde edilebilecek kâr miktarına ve muhtemel kayıpların tahmini ölçüsüne bağlıdır (Forlani ve Mullins, 2000: 307). İşin yapılacağı sektöre dair deneyimler, girişimci içgüdüleri, bir iş kurmanın neleri gerektirdiği ve hatta daha da önemlisi riskin nasıl en aza indirilebileceği ve başarı şansının nasıl artırılacağı, girişimcinin üstlenmeyi göze aldığı risk seviyesini belirlemede etkilidir (Ceylan ve Demircan, 2001: 830).

Risk alma eğilimi, bir bireyin karar verme anında şansını denemeye yönelik eğilimini temsil eder. Girişimcileri diğer bireylerden ayıran bu özellik, belirsizlik durumlarında karar alırken şansa inanma eğilimini yansıtır. Girişimciler, bir kazanca sahip olacakları inancı doğrultusunda ve tabiki durumu kontrol etme yeteneğine sahip oldukları durumlarda bu tür makul

risklere girme eğilimindedirler (Koh, 1996: 15). Başarılı girişimciler, yaygın inancın aksine büyük riskler almazlar ve işletmenin geleceğini tehdit edebilecek büyük risklerden kaçınırlar. Bu nedenle, başarılı bir girişimci orta düzeyde risk almayı daha çok tercih etmektedir (Döm, 2008: 28). Başarılı bir iş insanı, kabul edilebilir riskleri göze alan kişidir. Cesaret ve dikkatle hareket eden bir maceracı olarak, amacına ulaşmak için olağanüstü çaba sarf eder. Bağımsız hareket etme arzusu, güven ihtiyacından daha baskındır (Alpugan, 1994: 58).

### **2.5.3. Belirsizlik Toleransı**

Belirsizlik kavramı, bir durumun düzenlenmesi veya düzeltilmesi için gerekli olan bilgilerin eksik olduğu durumları ifade etmek amacıyla kullanılır (Naktiyok, 2004: 26). Bir bireyin içinde olunan durumu belirsiz olarak algılama derecesi, bu durum karşısında aldığı pozisyon ve sahip olduğu bilgiyi etkin bir biçimde kullanabilme kapasitesi, bireyin belirsizlikle başa çıkma kapasitesini yansıtmaktadır (Özden vd., 2008: 232). Girişimciler, iş çevrelerinde oldukça aktif oldukları için bir fırsat barındırma ihtimali nedeniyle bilinmeyene ve belirsizliğe ilgi duyabilmektedirler. Aynı zamanda, girişimciler bu belirsizliklerle istekli bir şekilde mücadele eder ve yönetmeye çalışır. Bu nedenle belirsizlik toleransı, girişimciliğe dair önemli bir özellik olarak ifade edilmektedir (Dündar ve Ağca, 2007: 123).

Belirsizliğe tolerans, bir bireyin belirsiz durumlarla başa çıkma kapasitesini yansıtan, bu durumların etkilerini organize etme yeteneğine dayalı bir kişisel özelliktir. Bir durumun belirsiz olması, o durumla ilgili yeterli bilgi olup olmamasına bağlıdır. Bireyin belirsiz durumu algılaması ve bu duruma yaklaşımı, işlevsel bilgiyi nasıl düzenlediğini gösterir ve belirsizlik toleransını yansıtır (Naktiyok, 2004: 26; Koh, 1996: 15). Bu özellik, düzensizlik ve belirsizlikle başa çıkmada girişimciye iç huzurunu sağlamaktadır (Daft, 2003: 178). Yüksek belirsizlik toleransına sahip birey, belirsiz durumları meydan okuma olarak görmekte ve bu zorlukların üstesinden gelmek için daha iyi performans gösterme çabası içine girmektedir. Girişimciler, belirsizliklerle dolu bir ortamda faaliyet göstermesine rağmen, bu belirsizliği kabullenip, enerjik ve istekli bir şekilde belirsizliğin üstesinden gelmeye çalışırlar (Kaya, 2001: 544-545).

Belirsizliğe tolerans, tehdit edici ve rahatsızlık veren durumları kabullenme ve bu koşullara dayanabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Girişimciler, bu belirsiz durumlarla başa çıkabilmek için yüksek bir belirsizliğe karşı tolerans kapasitesine sahip olmalıdırlar. Ayrıca, girişimciler, belirsiz ortamlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelidirler. Bununla birlikte, girişimciler, belirsizlikleri aşmak ve başarıya ulaşmak için güçlü networkler oluşturmalı ve doğru bilgi kaynaklarına sahip olmalıdırlar (Brice, 2002: 38).



Girişimciler, beş temel alanda belirsizlik ve olası kayıplarla karşı karşıya kalırlar. Bunlar; finansal alanlar (1), sosyal ve ailesel alanlar (2), duygusal ve fiziksel alanlar (3), kariyer ve gelecekteki iş becerileri ile ilgili alanlar (4) ve örgütsel alanlardır (5). Bu belirsizlikler, girişimcilerin kimi zaman çok hızlı kararlar almaları ve tedbirsiz eylemleri ile artabilmektedir. Girişimcinin risk alması genellikle rasyonel bir tercihtir. Ancak siyasi ve ekonomik istikrarsızlar belirsizliği artırabilmekte ve riskalmaya yönelik eğilimleri de etkileyebilmektedir (Bird, 1989: 86).

#### **2.5.4. Yenilikçi Olma ve Fırsatları Sezebilme**

Dünya çapında gerçekleşen bilgi toplumu dönüşümü, yeni öğrenme biçimlerinin benimsenmesini gerektirirken, geleneksel yaklaşımların sona ermesine sebep olmaktadır. Yaratıcı düşüncenin oluşumunda kritik olan faktör, zihinsel süreçler ve bilişsel faaliyetlerdir. Zihinsel süreçler, soyut fikirlerden somut oluşumlara geçişi sağlamaktadır. Böylece sorunlar, bilişsel olarak algılanır ve tepki olarak yaratıcı düşünceleri doğurur (Ward, 2004: 9). Yaratıcılık, bir şeyin yaratılma sürecidir. Ancak bu süreç, sadece etimolojik bir temele dayanmaz; aynı zamanda deneyim ve mantıkla da desteklenir (Götz, 1981: 298). Girişimciler, genellikle yeni fikirlerle ürünler ve hizmetler hayal ederler ve zor problemleri çözmek için yenilikçi yaklaşımlar geliştirirler (Boone ve Kurtz, 2000: 210). Bu nedenle, yaratıcılık özellikleri, girişimcilerin yeni müşteri gruplarına yönelik mal ve hizmetler geliştirmelerini ve yeni pazarlara açılmalarını kolaylaştırır (Karabulut, 2009: 335).

Yenilik düşüncesinin temelinde “yaratıcılık” bulunmaktadır. Yeniliğin doğuş kaynağı olan yaratıcılık, insanlık için faydalı ve yeni şeyler üretme amacıyla ortaya konan olağanüstü bir çaba olarak tanımlanabilir (Bedük vd., 2003: 289). Yenilik, yaratıcı düşüncenin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi ve sonuçlandırılmasıdır. Yenilik yeni bir fikir, teori, icat veya yönetim süreci biçiminde gerçekleşebilir. Var olmayanı meydana getiren, yenilik yaratan ve değer ile refah sağlayan bireyler girişimcilerdir. Yenilik yapmak için yeteneğe, yaratıcılığa ve bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikçilik girişimcilerin en belirgin özelliklerinden biridir. Girişimciler olmadan ticari başarıya ulaşmış bir yenilik bulmak neredeyse imkansızdır (Arslantaş, 2001: 20).

Yenilik, “yaratıcı bir düşüncüyü, ticarileştirilebilir yeni bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek” anlamına gelmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 234). Girişimciliğin temel öğelerinden biri olan yenilik, girişimci kişiliğin olmazsa olmaz parçasıdır. Aynı zamanda, girişimci bireyleri diğerlerinden ayıran içgüdüsel bir özelliktir (Demirel ve Akbıyık, 2009: 34). Modern toplumlarda, sürekli olarak yenilik yapmak girişimcinin temel görevlerindedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60). Girişimcinin beklenmedik durumlarda karşılaştığı

sorunları çözebilme yeteneğini içeren yenilikçilik, deneyim ve eğitim yoluyla kazanılan bilgi ve birikimlerden oluşmaktadır (Özkan vd., 2003: 148). Bu bağlamda, girişimcilerle ilgili olarak üzerinde en çok uzlaşılan özelliktir. İşletmelerde yenilik, yeni bir mal ya da hizmetin üretilmesi, yeni bir pazara girilmesi, yeni üretim yöntemlerine geçilmesi veya örgütün ya da birimin yönetim tarzının değiştirilmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2008: 54).

Yenilik, girişimciliğin özgül bir bileşenidir. Girişimci için yenilik, işletmenin ekonomik ve toplumsal potansiyelinde belirli hedeflere yönelik değişiklikler yapma çabalarını kapsamaktadır. Girişimci düşünce, yenilikçi bireylerin başarılı olabileceği bir kültürün oluşturulması için gerçekleştirilen çabaları içermektedir (Johnson, 1996: 62).

Dünyada her gün birçok yeni ürünün geliştirilmesinin ardında girişimcilerin çabaları bulunmaktadır. Bu durum, girişimcinin faaliyetlerinin her aşamasında kazandığı çeşitli deneyimlerin etkisiyle gerçekleşmektedir. Bu deneyimler, girişimciyi sorunları çözme ve yenilikler yapma konusunda teşvik etmektedir. Bu da gösteriyor ki, yenilikçilik özelliği anlık bir çaba değil, girişimin her aşamasında etkili olan ve girişimcilik için olmazsa olmaz bir özelliktir. Ayrıca, girişimcinin sektörde rekabetçi bir pozisyon elde etmesinde yenilikçilik özelliği önemli bir rol oynamaktadır (McDaniel, 2000: 281).

### **2.5.5. Bağımsızlık ve Başarma Güdüsü**

Başarı, genellikle bir bireyin kendi hakkında hissettiği olumlu psikolojik duygular olarak tanımlanabilir. Girişimcilik bağlamında başarı, girişimcilerin teknik iş süreçlerine dair yeterli bilgiye sahip olma, çevresel enformasyonu değerlendirme ve fırsatları tanıma yetenekleriyle ilgili olarak, girişimcilerin zihninde tasarladıkları ve yüreklerinde hissettikleri doğal bir psikolojik duygudur. Son zamanlarda girişimci başarısı, genellikle daha fazla getiri ve hızlı büyüme olarak nitelendirilmektedir (Top, 2006: 75).

Bağımsızlık gereksinimi, girişimcinin karakterinin bireysellik yönünün bir belirtisidir. Girişimci, çevresiyle elbette etkileşim halindedir. Bununla birlikte, işe başlarken ekonomik olarak bağımsız olma arzusu da bulunmaktadır. İnsanların daha fazla ekonomik kazanç elde etme isteği, bağımsız iş yapma yolunda adım atmalarını teşvik etmektedir (Cromie ve Donaghue, 1992: 320).

Bağımsızlık ve başarı arzusu, girişimci bireylerin psikolojik profilinde belirgin bir rol oynamaktadır. Bağımsızlık ihtiyacı, kontrol hissiyle yakından ilişkilidir. Girişimci, faaliyetlerini kendi yöntemleriyle yürütmek ve başkası için çalışmak yerine kendi yoluyla ilerlemek istemektedir (Atik, 2002: 42).

Güçlü bir başarı arzusuna sahip bireyler bazı özelliklere sahiptir. Öncelikle karar alma süreçlerinde kişisel sorumluluğu tercih ederler. Risk

almayı, yeteneklerinin bir göstergesi olarak kabul ederler. Ayrıca kararlarının sonuçlarından elde ettikleri somut bilgilerin getireceği faydaları hedeflerler. Kısacası, başarı arzusu, bireylerin girişimci özelliklerinin gelişmesi açısından oldukça önemlidir (McClelland, 1961: 38).

### **2.5.6. Planlı Çalışma ve Araştırmacı Ruha Sahip Olma**

Planlama, bir veya birden fazla hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli araçları ve yöntemleri önceden belirleme sürecidir. Planlama, girişimcilerin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarını ve pazardaki fırsatları en iyi şekilde değerlendirmelerini sağlar (Demirel ve Akbıyık, 2009: 41). Girişimciler, öngörülü davranma, sinyalleri algılama, bilgileri analiz etme ve sentezleme gibi yeteneklerini kullanarak planlı bir şekilde hareket edebilirler. Böylece, girişimciler sağlam kararlar alabilir ve bu kararları en uygun şekilde uygulamaya çalışırlar. Planlama yardımıyla, işletme geleceğe çok daha güvenle ilerleyebilir (Keasey ve Watson, 2000: 83).

Girişimcilerin iş dünyasındaki gelişmelere, sektördeki yeniliklere ve değişimlere açık olabilmeleri için araştırmacı bir zihniyete sahip olmaları önemlidir. Yenilikçi olabilmek ve fırsatları tanıyıp değerlendirebilmek için planlı bir çalışma ve ilgili iş veya yenilikle ilgili detaylı araştırmalar yapma gerekliliği bulunmaktadır. Bu sebeple, girişimci iş kurma sürecine başlamadan önce gerekli tüm araştırmaları yapmalıdır (Gözek, 2006: 24).

Başarılı bir girişimci, işi tamamlayan kişidir. Belirlenen görevi sonuna kadar takip eder, gerektiğinde bizzat çalışarak işi bitirir. Başarılı bir iş adamı, kendine güvenmelidir. Karşılaştığı her zorluğun üstesinden geleceğine inanarak çabalarını sürdürmelidir (Alpugan, 1994: 58).

### **2.5.7. Proaktif Kişilik**

Bir bireyin girişimcilik özelliklerini belirlerken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir faktör de “proaktif kişilik”tir. Proaktif kişilik, çevresindeki diğer bireylerden daha istekli ve meyilli bir şekilde çevreyi etkilemeye çalışma durumunu ifade etmektedir (Tunç, 2007: 71). Diğer bir deyişle, proaktif bir kişi, koşulların kendisini sınırlamadığı, fırsatları gözlemleyip değerlendiren, inisiyatif alan ve sürekli harekete geçme isteği olan bir bireydir (Demirel, 2003: 37). Girişimci, fırsatları kollama, tespit etme ve değerlendirme konusunda diğerlerine kıyasla daha dinamik ve aktif bir şekilde hareket etmelidir. Proaktiflik, bir bireyin kendi değer yargılarına ve bilgisine göre seçimler yapması ve bu seçimlerin sonuçlarından sorumlu olması temeline dayanmaktadır. Proaktif bir birey, isteklerinin farkında olarak düşüncelerini eyleme dökebilir ve tepki vermek yerine etki yaratabilir (Tunç, 2007: 71).

Başarılı girişimciler, geleneksel yöneticilerden farklı olarak proaktif bir yönetim anlayışını benimserler. Bu durum, girişimcinin bir sonraki adımını

önceden belirleyerek çalışması anlamına gelir. Dolayısıyla, karşılaştıkları problemleri çözerken reaktif bir yaklaşım benimsemek yerine, önleyici bir yaklaşımı tercih ederler, yani sorunlar henüz ortaya çıkmadan önlemler alırlar (Döm, 2008: 31).

Girişimciler, genellikle yeni ürünler geliştirmek, süreçleri iyileştirmek veya yeni pazarlar keşfetmek gibi alanlara ilgi gösterirler. Bu bireyler, olaylara daha proaktif bir yaklaşım benimserler ve genellikle daha orijinal fikirler ortaya koyarlar. Ayrıca, yeni çözümler üretme yetenekleri daha gelişmiştir. Girişimci bireyler aynı zamanda uyum sağlama becerileri ve olaylara geniş bir alternatif perspektiften bakabilme eğilimine sahiptirler (Cunningham ve Lischeron, 1991: 50).

### **2.5.8. Kontrol Odaklılık**

Girişimcilerin temel kişisel özelliklerinden biri de kontrol odağıdır. Kontrol odağı, bireyin yaşamında zaman içinde gelişen olaylar üzerindeki kontrol duygusunu belirtmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 66). Bireyin kontrol odağı içsel ya da dışsal olabilir. İçsel kontrol odağı, bireyin kendi yaşamı ve deneyimleri üzerinde kontrol sahibi olduğu anlamına gelmektedir. Diğer yandan dışsal kontrol odağı, olayların başkalarının eylemleri veya şansa bağlı olduğuna inanmayı ifade eder ve kaderci bir yaklaşımı yansıtır (Littunen, 2000: 299). İçsel kontrol odağına sahip bireyler, kendi eylemlerinin sonuçlarını belirleme gücüne sahip olduklarına inanırlar. Bu nedenle, içsel kontrol odaklı bireylerin, çalışkanlık, yetenek, kararlılık ve sonuçların planlayıcısı olma gibi özelliklere sahip olduklarını söylemek mümkündür (Naktiyok, 2004: 25).

Kontrol odaklılık, bireylerin geleceğin kendi etki alanlarında olduğuna ve dışsal faktörlerin bu etkiyi sınırlamadığına dair inançtır. Girişimciler için, başarıya ulaşmak kendi ellerindedir ve dış etkenlerin etkisi azdır. Öte yandan, dış kontrol odaklılık, bireylerin geleceğin kendi etki alanlarında olmadığına, daha çok dış faktörlerin etkisinde olduğuna olan inançtır (Daft, 2003: 176). Bu perspektife göre, bireylerin kendi başarıları ya da başarısızlıklarıyla ilgili olarak ya kendi etkileri ya da dışsal faktörlerin etkisi altında olduklarına dair bir beklenti taşıdıkları söylenebilir. Kendi etkilerini edinimlerinin kaynağı olarak görenler iç kontrol odaklıdır. Elde ettikleri sonuçları şans, kader, kendilerinden daha güçlü olan insanlar gibi faktörlere bağlayanlar ise dış kontrol odaklıdır (Lambing ve Kuehl, 2007: 102).

İç kontrol odaklı bireyler, duygularını dış kontrol odaklı bireylere göre daha etkili bir şekilde ifade ederler. Ayrıca, kendilerine daha fazla güvenirlere ve başkalarının onayına ihtiyaçları daha azdır. İşe seçilmek için daha fazla çaba sarf ederler ve daha başarılı stratejiler kullanırlar (Basım ve Şeşen, 2008: 52).

İçsel kontrol odaklılık ve girişimcilik arzusu arasındaki sağlam ilişki birçok araştırma tarafından vurgulanmıştır. Bireylerin yaşamlarındaki içsel kontrol odağı, genel yaşam tutumları, önemli olayların algılanması ve çalışma davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İşletme sahipleri ya da çalışanlarının içsel kontrol odağı ile işletmenin performansı arasında da olumlu ilişkiler tespit edilmiştir (Lumpkin ve Erdogan, 1999). İçsel kontrol odaklılık, girişimciye, performanslarının kendi davranışlarıyla şekillendiği inancını aşlar, böylece şans, kader ve diğer çevresel etkenlerin etkisini dikkate almamasını sağlar. İçsel kontrol özelliği, girişimciye bağımsız hareket etme ve kendi önceliklerini belirleme olanağı sağlar. Bu yaklaşım, girişimciye kararlarını kendi başına vermesini ve hareketlerini bu kararlar doğrultusunda şekillendirmesini önerir (Mueller ve Thomas, 2001: 6).

Kontrol etme isteği, bir bireyin olayları kendi denetimi altında tutma arzusunu ifade eder. Girişimci bireyler, belirli bir ortamda gerçekleşen olayları kendi kişisel girişimleriyle gerçekleştirmeye inanırlar ve kader ya da talihin rolünü pek önemsemezler. Onlar için olaylar tesadüfen meydana gelmez, bunun yerine kendi inisiyatiflerinin harekete geçirici güç olduğuna inanırlar. Aynı şekilde günlük yaşamlarında deneyimledikleri olaylar üzerinde önemli bir kontrol yeteneğine sahip olduklarına inanırlar (Furnham ve Steele, 1993: 445).

## 2.6. Girişimciliğin Önemi

Küresel bir köy haline gelen dünyada, serbest piyasa dinamikleri içinde girişimcilik önemli bir boyut kazanmıştır. Girişimciliğin artışı ve ekonomik kalkınma paralel bir gelişme süreci izlemektedir. Girişimciler, ekonominin itici ve dinamik gücü olarak kabul edilir ve yeni mal ve hizmetlerin piyasaya sürülmesinde ve yeni pazarların oluşturulmasında öncü rol oynamaktadırlar. Bu özellikleriyle girişimciler, mevcut durumla yetinmek yerine sürekli olarak yenilik arayışı içinde olup, değişim liderliği yapmaktadırlar. Bu nedenle bir ülkenin veya bölgenin girişimcilik potansiyeli, o yerin ekonomik gücünün bir göstergesi haline gelmiştir. Girişimcilik potansiyeli yüksek olan bölgelerin ve ülkelerin ekonomik güçlerinin de yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Tekin, 2004: 4).

Girişimcilik, emeği, sermayeyi ve iş yapma bilgisini birleştiren, yaratıcı ve hareketli bir süreçtir. Büyüme, yenilik ve iş oluşturma açısından önemli bir güç olarak girişimcilik, ekonomik gelişme için ülkelerin olmazsa olmazı haline gelmiştir (Berglund ve Wennberg, 2006: 367). Özellikle 1980'ler ve 1990'lar boyunca, birçok yazar tarafından ekonomik gelişmenin öncü gücü olarak ciddi şekilde araştırılan bir konu haline gelmiştir. Aynı zamanda girişimciler, toplumsal açıdan da önemli roller üstlenmektedirler. Ekonomik refahı artırmak, istihdamı olanaklarını büyütme, yeni organizasyonlar oluşturmak, yeni üretim

süreçlerini keşfetmek ve diğer iş aktivitelerini gerçekleştirmek gibi ekonomik görevleri yerine getirirler (Hannafey, 2003: 102).

Girişimciler, sürekli ve son derece hızlı bir şekilde ilerleyen bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ışığında ortaya çıkan fırsatları fark ederler. Bu fırsatları ekonomiye kazandırmak için projeler geliştirir ve bu projelerin uygulanması için çaba gösterirler. Girişimciler, getirdikleri yeniliklerle ekonomik kaynakların düşük verimlilik alanlarından yüksek verimlilik alanlarına yönlendirilmesine katkıda bulunurlar (Çetindamar, 2002: 42).

Gelişmiş ülkeler, “yeni ekonomi” olarak adlandırılan bir dönüşüm sürecine girmektedir. Bu yeni yapı, temel olarak yüksek teknolojiye dayalı üretim, internet tabanlı ticaret ve iş yapma süreçlerine dayanmaktadır. Yeni ekonomi ortamında, tüm sektörler ve şirketlerin etkilendiği, yeni örgütsel süreçlerin ve üretim modellerinin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu yapısal dönüşümde sadece yeni teknolojiler değil, aynı zamanda farklı iş trendleri, üretim modelleri ve teknolojik değişimlerin şekillenmesinde öncü rol oynayan “girişimciler” bulunmaktadır (Swedberg, 2000: 13).

Günümüz ekonomik ortamında, küresel rekabet son derece yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu ortamda sadece gelişmekte olan ülkeler değil, aynı zamanda birçok gelişmiş ülke de ekonomik güçlüklerle mücadele etmektedir. Bu güçlüklerin başında istihdam sorunları gelmektedir. Özellikle son dönemde küresel ekonomik krizin etkisiyle Avrupa Birliği ülkelerinde yaşanan işsizlik sorunlarına odaklanan araştırmacılar, ABD’de yaratılan yeni istihdam olanaklarının büyük ölçüde yeni girişimler sayesinde gerçekleştiğini gözlemlemişlerdir. Araştırma sonuçları, son yıllarda ABD’deki istihdam olanaklarının artmasının ardında %85 oranında yeni girişimlerin yattığını göstermektedir (Morris ve Sexton, 1996: 5). Bununla birlikte, yayınlanan istatistiklere göre, yeni kurulan küçük işletmeler uzun dönemli net istihdam yaratma konusunda, büyük işletmelere göre yaklaşık iki kat daha başarılı görünmektedir. Bu istatistik, ABD’deki yeni küçük girişimlerin, mevcut büyük işletmelere oranla daha fazla istihdam oluşturduğunu göstermektedir (Bygrave, 1994: 421).

Girişimcilik artık iş dünyasının sınırlarını genişleten ve işletmeciliğin önünü açan önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Girişimciler de ekonomik ve sosyal değişimin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bu rol, 21. yüzyılda daha da belirginleşecektir çünkü girişimciler, yeni girişimler yaparak istihdam oluşturmakta, yeni mal, hizmet ve süreçler geliştirmekte ve işletmelere yaratıcı fikirleriyle şekillenen yenilikçi faaliyetler getirmektedir. Böylece işletmelerin büyümelerine ve daha karlı hale gelmelerine yardımcı olmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 2004: 30). Dünya Girişimcilik Platformu’nun hazırladığı bir rapor, girişimcilik faaliyetlerinin etkili olduğu ülkelerin ortalama ekonomik

büyümlerinin diğer ülkelere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (GEM, 2009).

Girişimcilik, rekabet bağlamında son derece önemlidir. Girişimciler, yeni bir iş kurarak veya mevcut bir işi yeniden yapılandırarak verimliliği artırır ve rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olurlar. Ayrıca, diğer işletmeleri de verimliliği artırmaya veya yenilikleri benimsemeye zorlayarak rekabeti artırır. Artan verimlilik ve yenilikçilik, ekonominin genel rekabetçiliğini artırarak tüketicilere daha fazla seçenek ve daha düşük fiyatlar sunmakta ve tüketicinin lehine bir durum oluşturmaktadır (TÜSİAD, 2010: 20).

Toplumsal faydalar açısından değerlendirildiğinde, girişimcilerin ekonomik dinamizmin öncüsü olarak topluma daha yüksek bir refah düzeyi ve iş olanakları yarattıkları ve tüketicilere de daha çeşitli seçenekler sundukları görülebilir. İşletmelerin toplum ve çevre üzerindeki etkileri arttıkça, birçok büyük işletme çeşitli kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri benimsemektedir. Girişimcilik, sağlık ve eğitim gibi refahı artıracak hizmetlerin etkili bir şekilde sunulmasına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu tür bir çaba, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlayabilir ve tüketicilere sunulan hizmet çeşitliliğini genişletebilir (TÜSİAD, 2010: 21).

Girişimcilik, değer yaratma sürecidir. Değer ise işleri daha iyi ve yenilikçi bir şekilde yaparak oluşturulabilir. Yenilik, yeni kaynaklar, müşteriler, pazarlar bulma veya mevcut kaynakları, müşterileri ve pazarları farklı şekillerde bir araya getirme sürecidir. Bu nedenle girişimciler için yenilik, yeni ve farklı değerler sunarak fırsatlar yaratmayı ve aynı zamanda daha iyi ve farklı ürünler üreterek bu fırsatları değerlendirmeyi içerir (Naktiyok, 2004: 171).

## 2.7. Kurum İçi Girişimcilik

Yenilikçilik süreci, işletmelerin her seviyesinde iş yapış biçimlerini etkileyen ve dünya çapında yeni girişimler, teknolojiler, mal ve hizmetler ile patentlerin arttığı bir süreçtir. Ayrıca, dünya genelinde girişimcilik ve inovasyonun ekonomik gelişimi tetikleyen bir dalga yarattığı düşünülmektedir (Kuratko, 2009: 421). Bu nedenle, işletmeler son yıllarda sürekli olarak yenilik yapmaya çalışmakta ve bunu desteklemek için birçok çaba göstermektedirler. Bu çabalardan biri de işletmelerin çalışanlarının girişimci faaliyetlerini teşvik etmeye yönelik olan kurum içi girişimciliktir (Yurtsever vd., 2006: 10). Kurum içi girişimcilik, işletmenin varlığını sürdürmesi, kârlılığını artırması, büyümesi ve yenilenmesi süreçlerinde değerli bir araç olarak kabul edilmektedir (Antoncić ve Prodan, 2008: 1).

Kurum içi girişimcilik, işletmelerin karşılaştığı daha karmaşık ve rekabetçi durumlarla başa çıkabilmeleri ve örgütsel performanslarını artırmak için fırsatları artırarak başarı elde etmelerine yardımcı olan yeni bir kavramdır.

Kurum içi girişimciliğin, kimi açılardan yenilikçilik ve yaratıcılık gibi kavramlarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Girişimcilikte olduğu gibi yaratıcılığın özünde de risk alma arzusu vardır, ancak yaratıcı olmak her bireyin kurum içi girişimci olabileceği anlamına gelmemektedir (Mollina ve Callahan, 2009: 389).

Kurum içi girişimcilik kavramı ilk olarak 1976 yılında ortaya atılmış olup, mevcut olan yani halihazırda faaliyetlerine devam eden bir örgütün içindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir (Öktem vd., 2003: 172). Kurum içi girişimcilik, işletme çalışanlarına özgürlük ve kaynak sağlayarak, yaratıcılıklarını değerlendirebilecekleri bir ortam oluşturmak ve onları girişimcilik faaliyetlerine yönlendirmekle ilgilidir. Bu süreçte üst yönetimin yaratıcılığı ve yeniliği desteklemesi son derece kritiktir. Üst yönetimin bu tür çabaları desteklememesi durumunda başarı şansı düşmektedir (Bozgeyik, 2005: 83).

Covin ve Miles (1999: 48) kurum içi girişimciliği kapsamlı olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre kurum içi girişimcilik, (1) var olan bir işletmenin yeni işlere girmesi; (2) işletme sahipleri ve yöneticilerinin yenilikçi düşünceleri kurumsal bağlamda desteklemesi ve (3) girişimciliği özendiren bir felsefenin organizasyonun tüm süreç ve eylemlerine hâkim olması şeklinde ifade edilmiştir.

Kurum içi girişimciliğin temel hedeflerinden biri, var olan bir organizasyonu risk alarak, yenilik ve aktif rekabet davranışları ile harekete geçirerek yeniden canlandırmaktır. Ayrıca, örgüt içinde yenilik ve değişim yaratmayı amaçlamaktadır. Kurum içi girişimcilik aynı zamanda, örgütün temel fikrini yeniden şekillendirerek dönüştürmeyi de içermektedir. Bu amaçlar, farklı kurum içi girişimcilik tanımları göz önüne alındığında net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Top, 2006: 122).

Küresel rekabetin hızla değişen koşullarına uyum sağlayabilmek ve müşteri tercih ve beklentilerine hızlı cevap verebilmek, yaratıcı ve inovatif olmayı gerektirmektedir. Ayrıca, topluma farklı ürün ve hizmetler sunarak değer yaratmak da kritik bir faktördür (Carrier, 1996: 5). Son dönemlerde bu hedeflere ulaşmanın en etkili yollarından biri, işletme içinde girişimciliği destekleyen kurum içi girişimcilik uygulamalarının benimsenmesidir. Bu uygulamalar, organizasyonların daha hızlı, esnek ve yaratıcı olmalarını sağlayarak rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir (Christensen, 2004: 301).

Kurum içi girişimcilik, bir işletmenin içinde radikal ve artan yenilikler yaparak stratejik ve operasyonel düzeyde rekabet avantajı elde etmesini sağlar. İşletmeler, yenilikçilik kavramında davranışsal olarak farklılaşırlar ve bu, işletmelerin muhafazakâr ve girişimci olma arasındaki yerlerini belirler.



Girişimci işletmeler risk alır, yenilikçi çözümler arar ve proaktif yaklaşımları benimserler. Diğer yandan, muhafazakâr işletmeler riskten kaçınırlar, daha az yenilikçi olup genellikle “bekle ve gör” stratejisi benimserler. İşletmenin bu davranış skalasındaki konumu, girişimcilik seviyesini belirleyecektir (Kemelgor, 2002: 68).

Literatürde, faaliyet halindeki örgütlerde girişimcilik çabalarını tanımlamak için kullanılan çeşitli kavramlar mevcuttur: “kurum içi girişimcilik” (internal corporate entrepreneurship) (Schollhammer, 1982; Jones ve Butler, 1992; Kuratko vd., 2005); “iç girişimcilik” (intrapreneurship) (Pinchot, 1985; Kuratko vd., 1990; Luchsinger ve Bagby, 1987; Antoncic ve Hisrich, 2001; 2003; Christensen, 2005); “kurumsal girişimcilik” (corporate entrepreneurship) (Guth ve Ginsberg, 1990; Hornsby vd., 1993; Covin ve Miles, 1999; Covin ve Slevin, 1991; Dess vd., 1999; Sharma ve Chrisman, 1999; Zahra, 1991; 1993; 1995; 1996; Zahra vd., 2000; Zahra vd., 2009; Kuratko vd., 1990; Christensen, 2004; Antoncic ve Hisrich, 2004); “firma düzeyli girişimcilik eğilimi” (firm-level entrepreneurship orientation) (Lumpkin ve Dess, 1996; Culhane, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Covin ve Slevin, 1991); “içsel şirket girişimciliği” (internal corporate venturing) Burgelman (1983a, c). Alanyazındaki bu kavramların tümü temelde “bir organizasyon içinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyeti” ifadesinin farklı biçimlerdeki tezahürüdür. Ancak, çalışmada anlam karmaşasına yol açmayacak şekilde, en uygun olduğuna inanılan ve kastedilen anlamı en iyi biçimde karşılayacağı düşünülen “kurum içi girişimcilik” (internal corporate entrepreneurship) kavramı tercih edilmiştir (Kuratko vd., 2005).

### **2.7.1. Kurum İçi Girişimci Kavramı**

Girişimcilik, işletmeler için rekabetçi üstünlük elde etmelerini sağlayan kritik bir faaliyettir. Bu sebeple, günümüzün giderek karmaşıklaşan küresel ekonomisinde girişimciliğin önemi her geçen gün artmaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2003: 1307).

Kurum içi girişimcilik sürecinin odak noktasında, kurum içinde girişimcilik özellikleri ön planda yer alan çalışanlar yer almaktadır. Bu kişiler, girişimcilik dünyasını organizasyon dünyasıyla birleştirerek faaliyet gösterirler. Kurum içi girişimci, organizasyon içinde girişimsel bir ortam oluşturma ve vizyonunu gerçekleştirme misyonunu taşır. Onların hedefi, bir fikri veya fırsatı kârlı bir ekonomik değere dönüştürmektir ve bu doğrultuda kurum içinde gerekli olan her şeyi yapmaktan kaçınılmazlar (Naktiyok, 2004: 64).

Kurum içi girişimci, işletmenin büyümesini ve kâr etmesini sağlamak adına yeni ürünler, süreçler ve hizmetler üreten bireydir. Bu durum, organizasyonun yeni olasılıklar keşfetmesine olanak tanır ve bu süreci yenilikçi yaklaşımlarla gerçekleştirirler. Ayrıca, kurum içi girişimciler, mevcut olan potansiyel pazar

fırsatlarını deneyen, bu fırsatları değerlendirmek için kaynakları belirleyen ve satış ile üretimi önceliklendiren kişilerdir (Pinchot, 1985: 5). Ancak, kurum içi girişimcinin mutlaka yeni bir mal veya hizmet tasarlaması gerekli değildir. Daha çok, yenilikçi düşünce ve prototipleri gelir getiren ürünlere dönüştürmeleri, mal ve hizmetlerin üretilmesi aşamasındaki riskleri üstlenmeleri ve girişimci fikirlerin uygulanmasında etkin rol oynayacak dinamik ve uyumlu takımlar oluşturmaları beklenir (Doğaner, 2006: 53).

Kurum içi girişimcilikteki belirleyici figür, girişimcilik özelliği üst düzey olan çalışanlardır. Bu tür çalışanlar değişim fırsatlarını tanır, bu fırsatları değerlendirir ve sonuç olarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde fırsatları kullanır (Ahmad ve diğerleri, 2008: 4).

Kurum içi girişimcilerin öne çıkan bazı kişisel özellikleri bulunmaktadır (Sayeed ve Gazdar, 2003: 75-79):

- Profesyonel yöneticiliğin esaslarını öğrenir ve uygulamaya çalışırlar,
- Bürokrasinin olumsuz özelliklerini elimine ederek yenilikçi iklime uygun davranış tarzlarını öncelerler,
- Yenilikçi çabaları ve girişimci uygulamaları özendirirler,
- Yaratıcı düşünce üretme, yenilikçilik, özerk çalışma, iyimserlik ve başarı güdüsü gibi bireysel özellikleri öne çıkarmaya çalışırlar.

### 2.7.2. Kurum İçi Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

Örgütlerin başarılı olabilmesi için, işletme içerisinde girişimsel faaliyetlere olanak sağlayacak bir ortamın oluşturulması hayati önem taşır. Bu bağlamda, örgüt düzeyinde belirli koşulların sağlanması gereklidir. Bu koşullar genellikle aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 130-131; Hisrich ve Peters, 2002: 49):

***İşletme teknolojide öncü olabilmelidir:*** Ar-Ge faaliyetleri, başarılı yenilikçi ürün fikirleri üretiminde önemli bir rol oynar. Bu nedenle örgütler sektörel anlamda teknolojiyi yakından takip etmeli ve yenilikçi mal ve hizmetlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Bu yaklaşımın, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızla olumlu etki etmesi beklenir.

***Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir:*** Kurum içi girişimciliğe uygun bir yapı meydana getirmeyi hedefleyen bir organizasyon, iç girişimsel faaliyetler sırasında ortaya çıkabilecek hatalara ve başarısızlıklara izin verecek bir ortam sağlamalıdır.

***Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmalıdır:*** Kurum içi girişimciliği teşvik etmek isteyen bir örgüt, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin gelişimini engelleyebilecek öncelikli fırsat parametrelerini veya kısıtlamalarını belirlemeli ve bu engelleri kaldırmaya çalışmalıdır.

***İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır:*** Eğer bir örgüt çalışanlarından yenilikçi faaliyetlerde bulunmalarını talep ediyorsa, bu faaliyetleri desteklemek için gerekli finansal kaynakları ve insan kaynakları sağlamalıdır. Ayrıca, bu kaynakların nasıl kullanılacağına dair fayda-maliyet analizi yapılmalı ve bu analiz tüm birimler tarafından dikkate alınmalıdır.

***Takım çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir:*** Farklı düşüncelerin bir araya gelmesi, yaratıcı bir sinerji oluşturabilir. Bu nedenle, “ben bilirim” ya da “bu olamaz” gibi tutumların aşılması, farklı yaklaşımların birleşmesi teşvik edilmelidir. Ortak çaba ile gerçekleştirilen takım çalışmalarının, yaratıcılığı artıracak ve mevcut faaliyetlerin başarısını artıracak unutmamak önemlidir.

***Ödüllendirme sistemi olmalıdır:*** Kurum içi girişimcilerin emek ve enerjileri karşılığında ödüllendirilmesi önemlidir. Eğer ödüllendirme sistemi etkin şekilde işlemiyorsa, bu durumun kurum içi girişimci ve dolayısıyla örgüt üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Bu nedenle, başarılı girişimlerin değerlendirilmesi ve bu başarıların ödüllendirilmesi, kurum içi girişimcilik kültürünün devamı için kritik bir faktördür.

***Sponsor desteğinin olması gerekir:*** Sponsorlar yaratıcılıkla üretilen yeni ürünlerin başarısını desteklemenin yanında, yeni ürünlerin ve yöntemlerin oluşturulmasında esnek bir planlama yapma yeteneğine de sahiptirler. Bu durum, sürecin dinamik yapısına uygun hareket etmelerini sağlar.

***Tüm kurum içi girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir:*** Kurum içi girişimcilerin yaratıcı fikirlerini hayata geçirebilmek için gerekli olan finansal, örgütsel, fiziksel ve beşeri kaynakların yönetim tarafından kolayca erişilebilir şekilde sağlanması önemlidir. Bu kaynaklar, girişimcilerin projelerini başlatmaları ve geliştirmeleri için hayati öneme sahiptir. Bu şekilde, kurum içi girişimcilerin potansiyelini en iyi şekilde değerlendirmeleri ve başarıya ulaşmaları desteklenmiş olur.

***Sorumluluk ve yetki verilmelidir:*** Kurum içi girişimcilik için en önemli faktörlerden biri, tüm çalışanlara inisiyatif kullanma özgürlüğünün tanınmasıdır. Özellikle kurum içi girişimciler, kendi fikirlerini hayata geçirebilecekleri, karar alma süreçlerine katılabilecekleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu durum, yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkararak inovatif projeler geliştirmelerine olanak tanır. Ayrıca, çalışanlara sorumluluklarını üstlenme fırsatı verilmesi, onların daha verimli ve yaratıcı olmalarını sağlar.

***İşletme sınırlarının esnek olması sağlanmalıdır:*** Girişimciliğin yanı sıra genel anlamda rekabetçi olabilmek için, örgütlerin esnek olmaları ve değişen koşullara hızla uyum sağlamaları çok önemlidir. Esneklik, sadece girişimsel faaliyetlerin değil, aynı zamanda genel iş süreçlerinin başarıyla yürütülmesi açısından da kritiktir. Pazar koşulları değiştiğinde, örgütlerin hedef pazarlarını

adapte etme yeteneği, yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesini kolaylaştırır. Bu da rekabet avantajı sağlamak açısından son derece önemlidir.

Kurum içi girişimciliği benimsemek isteyen işletmeler, bu stratejinin piyasa değerlerini nasıl etkileyebileceğini gözlemleyebileceklerdir. Bu sürece alışkın olmayan çalışanlar işlerini bırakabilir, diğerleri ise yaratıcılığın, risk almanın ve takım çalışmasının önemini anlayacaklardır. Bir işletmede kurum içi girişimcilik anlayışının gelişebilmesi için yapılması gerekenler aşağıda sıralanmaktadır (Titiz, <http://tinaztitiz.com/3308/bati-icin-onemli-bizim-icin-yasamsal>):

- Kurum içi girişimcilik sürecini idare edecek bir yönetici atanmalı ve desteklenmelidir.
- Kurum içi girişimcilik sürecini uygulanabileceği alanlar listelenmelidir.
- Kurum içi girişimciliğe uygun çalışanlar belirlenmelidir.
- Kurum içi girişimcilik sürecinin kurumsal altyapısı hazırlanmalıdır. Bu süreçte kurum içi girişimciliğe ne tür desteklerin verileceği ve çalışanların bunları nasıl elde edebileceği açıklanmalıdır.
- Örgüt ve kurum içi girişimci arasında girişimcilik faaliyetlerine temel olan işlemler (işyeri, muhasebe, habeeişimleşme, yasal konular, teminat vb.) gibi ile ilgili bilgiler verilmelidir.
- Faaliyetlere uygun miktarda finansman sağlanmalıdır.
- Kurum içi girişimci adayları işlerin nasıl kurulacağı ve nasıl başarılı olacağına dair konularda eğitim programları aracılığıyla eğitilmelidir.
- Bir “danışma ağı” oluşturulmalı ve süreçte kurum içi girişimcilerin merak ettikleri konular yanıtlanmalıdır.

### 2.7.3. Kurum İçi Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik, ekonomik kalkınma ve yenilik için önemli bir itici güçtür. Girişimciler, yeni işler oluşturarak ve mevcut işletmeleri geliştirerek ekonomiye katkı sağlarlar. Girişimciliğin yüksek performanslı işletmelerin bir özelliği olduğu düşünülmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 135). Bu durum, ülkelerin ekonomik büyümesi ve istihdam yaratması açısından olumlu bir etki yapar. Bu nedenle, girişimciliğin teşvik edilmesi ve desteklenmesi, bir ülkenin ekonomik başarısında kritik bir rol oynar (Rauch ve Frese, 2009: 90).

Girişimcilik, genellikle yeni işletmelerin kurulması ile ilişkilendirilirken, son yıllarda mevcut işletmelerin içinde de benzer bir girişimsel davranışın geliştiği gözlemlenmektedir (Naktiyok, 2004: 34). Bu kavram, kurulu bir organizasyon içindeki bireylerin girişimci ruhu ve heyecanını sürdürerek yenilikçi ve farklılaşmış faaliyetlerde bulunmayı amaçlamaktadır. Yenilikçiliğin rekabetin temel koşulu olması ile birlikte kurum içi girişimcilik işletmelerin rekabetçi

kalabilmesi ve sürekli olarak büyümesi için önemli bir faktör haline gelmiştir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 49).

Kurum içi girişimciliğin artan önemi günümüzde birçok işletme tarafından fark etmektedir. Geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin sıklıkla yetersiz kaldığı, hızla değişen rekabet koşullarında işletmelerin yenilikçi ve esnek olma ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu da kurum içi girişimciliğin önemini artırmaktadır. Ayrıca, yetenekli çalışanların kendi girişimlerini kurarak ayrılmaları, işletmeleri daha inovatif ve rekabetçi olmaya zorlamaktadır. Kurum içi girişimcilik, bu değişen iş ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve büyüebilmesi için önemli bir strateji haline gelmiştir (Kuratko ve Hodgetts, 2004: 55-56).

Kurum içi girişimciler, işletmelerinde kritik bir rol üstlenirler. Bu bağlamda, fırsatları değerlendirip iş planları oluşturarak gerekli kaynakları belirlerler. Yeni ürün ve hizmet fikirlerini tanımlar ve bu fikirleri kârlı projelere dönüştürme sürecini yönetirler. Sorunlara yenilikçi çözümler getirerek işletmenin başarısına katkıda bulunurlar. Yaratıcı ve iyimserdirler, iş fırsatlarını tanımlarken sahiplenir ve sorumluluk alırlar. Esnek düşünme, risk alma ve riski azaltma yeteneklerini etkili bir şekilde kullanırlar (Altınay, 2004: 430).

Kurum içi girişimcilik, yenilikçiliği artırarak, firmanın iş stratejilerini revize edip, operasyonlarını yenileyerek kurumsal kârlılığı ve büyümeyi sağlamada temel bir unsur olarak kabul edilir (Zahra, 1996: 1731). Girişimci bireylere sadece bir işletme kurulurken değil, işletme faaliyetlerinin sürdüğü süre boyunca da ihtiyaç vardır ve kurum içi girişimcilik, organizasyon içindeki girişimcilik ruhunu canlandırma yaklaşımıdır (Meng, 1995: 1-2).

Kurum içi girişimcilik, büyük ve karmaşık organizasyonlarda mevcut olan durgunluk, yenilik eksikliği gibi sorunları çözmek için de kullanılmaktadır. Büyüklük arttıkça, bürokrasi de artar ve bu da yöneticilerin kendi fonksiyonel görevlerini yerine getirme konusunda, mümkün olduğunca az risk alarak ve sadece belirlenmiş kurallar çerçevesinde hareket etmelerine neden olur. Bu yüzden birçok yönetici, bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organizatör ve kural uygulayıcı gibi rolleri benimser (Thornberry, 2001: 530).

#### **2.7.4. Girişimcilik ve Kurum İçi Girişimcilik Arasındaki Farklar**

Girişimci ve kurum içi girişimci, belirli benzer özelliklere sahip olabilirler, ancak taşıdıkları sorumluluklar ve karar alma yetkileri açısından farklılık gösterirler. Her ikisinin de alacağı riskin sonuçları, karşılaşacakları olası kayıplar ya da kazançların büyüklüğü farklıdır. Bu ayrım, taşıdıkları sorumluluk ve yetkilerin farklılığından kaynaklanmaktadır. Kurum içi girişimci, işletmenin belirlediği çerçeve içinde hareket etmek durumundadır, girişimci ise daha geniş bir oyun alanına sahiptir (Arıkan, 2004: 45).

Girişimciler için stratejilerin oluşturulması ve uygulanması için gerekli olan kaynakların temini büyük bir etkidir. Bu kaynaklar içinde finansal destekler öne çıkmaktadır. Kurum içi girişimler, genellikle ana firmalar veya sponsor firmalar tarafından finanse edilirken, bağımsız girişimciler dış kaynaklardan sermaye temin etmek durumundadırlar. Ayrıca, kurum içi girişimciler, ana firmanın daha önce elde ettiği kaynakları (marka, isim, pazarlama yetenekleri vb.) kullanma avantajına sahipken, bağımsız girişimciler kaynak sınırlamalarıyla karşılaşabilirler (Öktem vd., 2003: 175). Girişimciler, diğer işletmelerin prosedürlerini veya mekanizmalarını kullanmak yerine kendi işletmeleri için yeni bilgiler geliştirirler. Diğer yandan kurum içi girişimciler, işletmelerin içinde faaliyet gösterirler ve kendi politikaları, terminolojileri, süreçleri ve bürokrasileri vardır (Mollina ve Callahan, 2009: 389). Girişimciler ise kendi işletmelerini kurarlar, genellikle iç çevre üzerinde daha fazla kontrol sahibi olurlar, finansal riski bizzat üstlenirler, başarısızlık durumunda iflas edebilirler ve “patron” olarak nitelendirilirler. Kurum içi girişimci ise var olan bir işletmenin yapısal ve prosedürel kurallarına tabi olarak çalışır. Kurum içindeki görevlerinden kaynaklı olarak bağımsız girişimcilere göre daha zor bir pozisyonda bulunurlar. Kurum içi girişimcilikte finansal riski ise işletme üstlenmektedir. Başarısızlık durumunda etkilenme derecesi daha düşüktür ve üstlerine rapor vermekle yükümlüdür (Luchsinger ve Bagby, 1987: 12).

Girişimcilik ve kurum içi girişimcilik (girişimcilik yönelimi) arasındaki bir diğer ayırım, bağımsız girişimciliğin bireysel faktörlere odaklanması, kurum içi girişimciliğin ise örgütsel faktörlere odaklanmasıdır. Kurum içi girişimcilik, stratejik kararlarla ilgilenmez. Bununla birlikte, girişimcinin sahip olduğu bireysel özellikler; işletmenin karar alma süreçleri, iş yapış şekli, kültürü, değer sistemi ve misyonu üzerinde etkili olabilir. Bu da işletmenin genel davranış biçimi ve düşünce yapısını belirler. Kurum içi girişimcilik açısından yüksek potansiyelli olan işletmeler, yenilikçi faaliyetlere önem verir, gerektiğinde riskli kararlar alabilir ve fırsatları proaktif bir şekilde değerlendirmeye çalışır (Rauch ve Frese, 2009: 90).

Yukarıda bahsedilen özelliklerin dışında girişimcilik ve kurum içi girişimciliğin birbirinden ayrıldığı diğer noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Brizek ve Khan, 2008: 233-234):

- ❑ Girişimcilikte, risk girişimcinin üzerindedir; kurum içi girişimcilikte ise risk, organizasyon ve kurum içi girişimci arasında paylaşılmaktadır. Ayrıca, kurum içi girişimci kariyeriyle ilgili riskler de taşır.
- ❑ Girişimcilikte, girişimcinin fikir ve işin sahibi olduğu görülürken; kurum içi girişimcilikte, genellikle fikir organizasyona aittir ve entelektüel mülkiyet hakları ya organizasyonla kurum içi girişimci arasında paylaşılmaktadır ya da tamamen organizasyona aittir.

- ❑ Girişimcilikte bağımsız girişimcinin potansiyel kazancı (elde edeceği sonuç) son derece büyük olabilir. Ancak, kurum içi girişimcilikte risk örgüt içinde dağıtıldığı için kurum içi girişimcinin kazancı da sınırlanmış olmaktadır.
- ❑ Girişimcilikte, stratejik bir hata (yanılgı) büyük başarısızlıklara sebep olabilirken; kurum içi girişimcilikte, organizasyon yönetsel hatalara karşı daha fazla esnekliğe sahiptir.
- ❑ Girişimcilikte, girişimci dış etkenlere daha fazla duyarlı olabilmektedir; kurum içi girişimcilikte ise örgüt dış etkenlere karşı korumacı davranabilmektedir.
- ❑ Kurum içi girişimciler, çalışmakta oldukları organizasyonun yapısı, süreçleri, prosedürleri ve kültürü gibi değişkenlerden oldukça etkilenirler. Bu nedenle, kurum içi girişimciler, bağımsız girişimcilere göre entegrasyon ve koordinasyon için daha fazla zaman harcamaktadırlar (Morrison vd., 2006: 53-54).
- ❑ Girişimcilik faaliyetlerine kaynak bulma açısından her iki girişimcilik türünde önemli farklılıklar meydana gelmektedir. Bağımsız girişimcilikte kaynak bulma işi girişimciye aittir ve genellikle tüm faaliyetler içinde en zor kısımdır. Ancak kurum içi girişimcilikte kaynaklar içinde faaliyette bulunan örgüt tarafından karşılanmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006: 166).
- ❑ Kurum içi girişimci ücretli olarak çalıştığı için kurumun iç çevresi üzerinde oldukça az bir kontrol gücüne sahiptir. Ancak girişimci aynı zamanda patron olarak organizasyonun iç çevresi üzerinde çok daha fazla kontrol sahibidir (Lunchsinger ve Bagby, 1987: 12).

### 2.7.5. Kurum İçi Girişimcilik Süreci

Kurum içi girişimcilik, mevcut bir organizasyon içinde girişimci faaliyetlerin gerçekleştirilmesi veya hızlandırılmasına dayanmaktadır. Bu nedenle, kurum içi girişimcilik süreci klasik girişimcilik süreci ile oldukça benzer özelliklere sahiptir. Her iki girişimcilik türünde de süreç, fırsatları kovalayan bir fikirle doğar ve bir vizyona yönelik olarak gerçekleşir. Temelde, girişimcilik, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etmek ve organizasyon içinde bu fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirmek anlayışına dayanır (Naktiyok, 2004: 88). Tanımlanmamış fırsatların yakalanması, işlerin daha iyi ve/veya farklı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olanakların belirlenmesi ve teşvik edici bir girişimci düşünceyle kurum içi girişimcilik süreci başlatılmış olur (Coulter, 2001: 147).

Kurum içi girişimcilik faaliyetleri, işletmeler içinde genellikle iki aşamada gerçekleşir: fikrin kavramsal olarak tasarlanması ve fikrin uygulanması. Ancak, çalışanlar açısından bakıldığında, bu iki aşama fikri hayal etme ve

fikri gerçekleştirme olarak da algılanabilir. Her işletmede birçok çalışan yeni fikirlere veya hayallere sahip olabilir. Ancak, kurum içi girişimcilik bağlamında önemli olan, sadece yeni fikirlere sahip olmak değil, aynı zamanda bu fikirleri değerlendirmek ve somut bir değere dönüştürebilmektir. Bu sayede, fikirle ilgili dirençleri kırma ve fikri pazarlama ve uygulama şansı elde edilecektir (Morris ve Kuratko, 2002: 55).

Kurum içi girişimcilik kavramının temelinde, değer yaratma fırsatlarını fark edebilme ve bu fırsatları örgüt kaynaklarıyla yaratıcı bir şekilde birleştirme fikri yatmaktadır. Bu nedenle, kurum içi girişimcilik sürecinde fırsat, kaynak ve organizasyon unsurları kritiktir. Bu üç unsurun bir araya getirilmesi, kurum içi girişimci tarafından gerçekleştirilir ve bu, kurum içi girişimcilik sürecinin merkezini oluşturur (Naktiyok ve Kök, 2006: 81). Kurum içi girişimcilik, yalnızca fırsat, kurum içi girişimci ve organizasyonun bir arada ele alınmasıyla anlaşılabilir (Menzel vd., 2007: 734).

### **2.7.6. Kurum İçi Girişimciliği Etkileyen Faktörler**

Literatürde kurum içi girişimciliği etkileyen faktörlerin organizasyon özelliklerine ilişkin örgütsel faktörler ve örgütün dış çevresine ilişkin çevresel faktörler olmak üzere iki temel grupta ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada bu özellikler kurum içi girişimciliği etkileyen faktörler başlığı altında açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **2.7.6.1. Örgütsel Faktörler**

Örgütün yapısı, kültürü ve süreçleri gibi çok sayıda faktör girişimcilik davranışını şekillendirmektedir. Ayrıca, fırsatların nasıl değerlendirileceği ve uygulanacağı konusu da oldukça kritiktir. Bu nedenle, girişimcilik üzerinde etkili olan çok sayıda örgütsel faktör bulunmaktadır (Zahra, 1991: 267).

Kurum içi girişimciliği etkileyen faktörler genellikle maddi ve maddi olmayan değişkenler olarak sınıflandırılır. Maddi değişkenler, bir organizasyonun yapısal özelliklerini, iletişim, kontrol mekanizmalarını ve çevresel tarama mekanizmalarını içerir. Öte yandan, maddi olmayan özellikler, organizasyonun temel inanç sistemini ve değerlerini kapsar. Bu değerler, organizasyonun kendisini ve çevresini nasıl değerlendirdiğini temsil eder. Hem maddi hem de maddi olmayan faktörler, iç girişimciliği destekleyebilir veya engelleyebilir (Ağca ve Kurt, 2007: 102).

Literatürde kurum içi girişimciliği etkileyen en az beş faktör olduğu üzerinde bir görüş birliği bulunmaktadır (Hornsby vd., 2002: 259). Bu faktörler; ödül kullanımı, yönetim desteği, kaynaklara erişim, destekleyici örgüt yapısı ve risk almadır (Kuratko ve Hornsby, 1999: 30-31). Bu faktörler, kurum içi girişimciliği teşvik etme ve geliştirme açısından önemlidir.



Literatürde yapılan araştırmalarda, kurum içi girişimciliği etkileyen çeşitli faktörler belirlenmiştir. Antoncic ve Hisrich (2000: 35), açık ve kaliteli iletişim, resmi kontrollerin varlığı, yoğun çevresel tarama, yönetim ve örgütsel desteğin örgütü daha fazla kurum içi girişimci yaptığını belirlemiştir. Hostager ve arkadaşları (1998: 12) yaptıkları çalışmada yönetim desteği, uygun kaynaklar, örgütsel yapı, teşvikler ve diğer faktörlerin içi girişimcilik davranışı üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Aynı çalışmada, tecrübeli yöneticiler, bol kaynaklar, yeni fikirlerle deneme yapma özgürlüğü, hataya tolerans ve çapraz fonksiyonlu girişim takımları oluşturma özgürlüğü gibi örgütsel faktörlerin de önemli olduğu belirlenmiştir (Hostager vd., 1998: 14). Fry (1987) ve Kanter (1985)'in başarılı kurum içi girişimcilik için belirledikleri faktörler arasında kaynakların uygunluğu (zaman ve malzeme) ve uygun ödüllerin bulunduğu ifade edilmiştir (Kuratko vd., 1990: 51). Burada sıralanan faktörler, kurum içi girişimciliği teşvik etmek ve geliştirmek için oldukça önemlidir.

Organizasyon yapısının kurum içi girişimcilik üzerinde etkili olduğuna dair araştırmalar bulunmaktadır. Bu konuda öne çıkan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; merkezileşmemiş karar verme, minimal hiyerarşi kademesi, iletişim kanallarının özgürlüğü ve fonksiyonlar arası sıkı bağlantılardır. Karar alma süreçlerinin merkezi otoriteden ziyade daha dağıtık ve katılımcı bir şekilde gerçekleşmesi, çalışanların inisiyatif almasını ve girişimde bulunmasını kolaylaştırabilir. Hiyerarşinin az olması, kararların hızlı bir şekilde alınmasını sağlar ve çalışanların daha fazla sorumluluk almasını teşvik eder. Açık ve serbest iletişim kanalları, çalışanların fikirlerini rahatça ifade etmelerine ve paylaşmalarına olanak tanır. Farklı birimler arasındaki etkileşim ve işbirliği de yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını destekler. Bu faktörler, kurum içi girişimcilik için uygun bir organizasyon yapısının özelliklerini oluşturur. Organik yapı, bu noktada kurum içi girişimciliği teşvik etmek için en uygun yapı olarak görölmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 18). Organik yapı, esnek, yenilikçi ve çalışanların inisiyatif almasını destekleyen bir organizasyon yapısını ifade eder.

Çalışanlar arasında kurum içi girişimciliği teşvik etmek için örgütsel yapı ve ödöl faktörleri büyük bir öneme sahiptir. Sonuçta örgüt çalışanlarını desteklediği bir örgütsel evre yaratabilirse inovatif yetenekler kazanabilmektedir (Groenewald, 2010: 80). Örgütün yapısı, çalışanların ne kadar katılımcı olabileceğini belirler. Daha açık, esnek ve katılımcı bir yapı, çalışanların fikirlerini paylaşmasını, inovatif olmasını ve girişimciliği teşvik etmesini destekler. Üst yönetimin kurum içi girişimciliğe verdiği destek, çalışanların inisiyatif almasını teşvik eder ve çalışanların fikirlerini paylaşma cesaretini artırır. Örgüt yapısı, çalışanların fikirlerini duyulmasını ve değerlendirilmesini sağlamalıdır. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırır ve yeni fikirlerin

hayata geçirilmesini kolaylaştırır. Doğru bir ödüllendirme sistemi, çalışanları kurum içi girişimcilik için motive eder. Bu ödüller, yeni fikirlerin uygulanmasını teşvik eder. Çalışanların beceri ve bilgi düzeyini artıran eğitim programları, kurum içi girişimciliği teşvik eder. Bu sayede çalışanlar daha yaratıcı ve inovatif olabilirler. Örgüt, esneklik ve inovasyonu teşvik eden bir kültür oluşturmalıdır. Bu, çalışanların yeni fikirler geliştirmesi için bir ortam sağlar. Örgütlerin çalışanları arasında kurum içi girişimciliği teşvik etmek için hem yapısal hem de kültürel değişiklikler yapması gerekebilir. Daha esnek bir örgüt yapısına sahip olan işletmeler, yenilikçiliği örgütsel bir davranış haline getirme noktasında daha avantajlı olacaktır.

Araştırmalar, büyük işletmelerin kurum içi girişimciliği teşvik etmede daha zorlanabileceğini ortaya koymaktadır. Çünkü bu tür işletmeler, girişimci bireylerin kişisel özgürlük ve esneklik arayışlarına uygun bir yapıya sahip değildirler. Genel olarak, büyük işletmelerde inovasyon ve kurum içi girişimcilik gerçekleştirmek daha zor olabilir (Manimala vd., 2006: 50). Bu tür firmalar tipik olarak hiyerarşik ve bürokratik yapıya sahip olma eğilimindedirler, bu da yenilikçiliği kısıtlayabilir. Daha genç ve küçük organizasyonlar, olgun ve büyük organizasyonlara göre genellikle daha girişimci olabilmektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2004: 529). Büyük organizasyonlar, kurum içi girişimciliği teşvik etmek için sıklıkla hiyerarşik seviyeleri azaltma ve operasyonel birimlere daha fazla yetki devretme gibi yapısal değişiklikler yaparak bu zorluğu aşmaya çalışırlar (Lumpkin ve Dess, 1996: 141).

İşletmeler, kurum içi girişimciliği teşvik eden bir kültür oluşturmalıdır. Bu, yaratıcı çalışanları cesaretlendirerek onların fikirlerini işletme stratejisiyle birleştirerek sonunda yenilikçilikle sonuçlanacak bir ortam yaratmayı içerir (Duncan vd., 1988: 18). İşletmeler daha esnek, yaratıcı ve hatalara karşı daha toleranslı olmalıdır. Hata, aslında kurum içinde bir öğrenme süreci olarak değerlendirilmelidir. Kurum içi girişimciliği teşvik etmek için işletme kültüründe yapılacak temel değişiklikler için, üst yönetimin bir değişim stratejisi oluşturarak bu çabaları entegre etmesi gerekmektedir (Kuratko ve Montagno, 1989: 83-85).

Girişimci bir kültürün oluşabilmesi için organizasyon içinde etkin rol oynayan bireylerin liderlik davranışları sergilemeleri kritik önemdedir. Girişimciliği destekleyen örgüt yapılarında, kültür, etik ve insan kaynakları, örgütsel hedefler ve yönetim sistemiyle uyumlu bir şekilde entegre edilir. Örgütsel kültür, örgütün felsefesini, kurallarını, normlarını ve değerlerini yansıtarak, örgütsel ritüellerde, uygulamalarda ve davranışlarda ifadesini bulur. Bu bağlamda, geleneksel bürokratik kültürden ayrılan girişimci kültür, geleceğe yönelik olma, yeni fikirleri benimseme, yaratıcılığı teşvik etme, risk alma ve fırsatları değerlendirme gibi özelliklere odaklanır (Öktem vd., 2003: 176).

Örgüt kültürünün içinde yer alan iki önemli nokta, çalışanların ödüllendirilmesi ve güçlendirilmesi olarak değerlendirilebilir. Örgüt içindeki ödül sistemlerinin, bireylerin inisiyatif olarak harekete geçmelerini teşvik ederek kurum içi girişimciliği artırdığı ifade edilmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi ise kısaca çalışanlara karar verme yetkisi tanımaktır. Bu uygulama, kaliteyi artırmak, yeni fırsatları değerlendirmek ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmek için son derece önemlidir. Girişimsel bir örgüt kültürünü benimsemiş ve çalışanlarına karar verme yetkisi tanıyan işletmelerde, kurum içi girişimcilik uygulamalarının daha başarılı olacağı vurgulanmaktadır (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 175).

Yönetim tarafından sağlanan destek, çalışanları yenilik çabalar konusunda yüreklendirmektedir. Çalışanlar, yaratıcı bir düşünce geliştirdiklerinde veya yenilikçi bir uygulama başlattıklarında yönetimin bu süreci destekleyeceğini bilmek, onları kurum içi girişimcilik ve yenilikçi faaliyetler konusunda cesaretlendirmektedir (Christensen, 2005: 311).

Kurum içi girişimcilik sürecinin başlatılması ve başarıyla gerçekleştirilmesinde kurum içi iletişimin kalitesi ve yoğunluğu büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, değişime açık, esnek ve yenilikçi organizasyonlarda hem dikey hem de yatay iletişimin yoğun ve etkin bir biçimde uygulanması gerekmektedir (Antoncic, 2007: 314).

Örgütlerde kurum içi girişimciliği başlatmak ve etkin bir biçimde uygulayabilmek için uygun bir kurum kültürü ve iklimine ihtiyaç vardır. Arzu edilen yönde bir kurum kültürü ve iklimi oluşturabilmek için aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekmektedir (Daft, 2003: 359):

- Kurum içinde dinamizmi teşvik etmek,
- Gerekli zamanlarda gayri resmi toplantılar düzenlemek,
- Başarısızlığa karşı hoşgörülü olmak ve hataları bir öğrenme deneyimi olarak görmek,
- Pazara yönelik yenilikçi fikirleri uygulayabilmek için ısrarcı olmak,
- Yenilikçi çabaları artırmak için çalışanları motive etmek,
- Resmi olmayan iletişim yollarını teşvik etmek,
- Potansiyelli fikirleri olgunlaştırmak ve uygulanmasını teşvik etmek,
- Geleceğe yönelik olarak proje tabanlı çalışmayı teşvik etmek için çalışanları ekipler halinde örgütlemek,
- Katı kuralları terk etmek, bürokrasiyi azaltmak ve çalışanlar arasında karşılıklı anlaşma ve hoşgörüyü dayanan bir çalışma modeli oluşturmak,
- Yenilikçi çaba gösteren çalışanları ödüllendirmek.

### 2.7.6.2. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, bir çevre içerisinde işleyen bir örgütü etkileyen tüm dışsal faktörleri temsil etmektedir. Günümüzde, örgütler çevrelerinden girdi alan ve amaçlarına ulaşmak için bu girdileri çıktılara dönüştüren açık sistemler olarak kabul edilirler. Bu nedenle, örgütlerin devamlılığı, çevreleriyle uyum içinde olma yeteneklerine bağlıdır. Çevredeki sürekli değişim belirsiz bir ortam oluşturarak karmaşıklığı artırdığı için örgütlerin çevrelerine duyarlı olması ve adaptasyon yeteneklerini artırması gerekir (Naktiyok ve Kök, 2006: 82).

Kurum içi girişimcilik faaliyetleri; yeni mallar, hizmetler ve teknolojiler geliştirme, yeni iş alanlarına giriş, mevcut sistemi radikal şekilde değiştirme, sonuçları belirsiz olan projelere dahil olma ve fırsatları değerlendirerek öncü olma gibi çabaları içermektedir. Kurum içi girişimcilik, sürekli olarak dış çevreyle etkileşim halinde olan bir süreçtir. Bir işletmenin kurum içi girişimcilik faaliyetlerinden elde etmesi beklenen fayda, iç ve dış çevre koşullarının bu çabaları desteklemesine bağlıdır. Bu nedenle, iç ve dış çevrenin kurum içi girişimciliğin başarısındaki rolü son derece önemlidir (Büte, 2008: 45).

İşletmenin girişimcilik seviyesi, iç ve dış faktörlerin etkisi altındadır. Stabil bir çevrede işletmeler genellikle daha temkinli davranırken, dinamik bir çevrede daha yenilikçi olma eğilimindedirler. Bu tür çalkantılı ortamlarda işletmeler risk alarak proaktif bir tutum sergilerler. Sonuç olarak, bu tür çevrelerdeki işletmeler, belirli bir sistematığe dayanarak daha başarılı olma eğilimindedirler. Bu başarı, üst yönetimin yenilikçi yaklaşımına, proaktif tutumuna ve risk alma anlayışına bağlıdır. Özellikle hızla değişen ve dinamik bir ortamda rekabet etmek ve büyümek isteyen işletmeler, esnek ve hızlı tepki veren bir planlama sistemine sahip olmalıdırlar (Kemelgor, 2002: 70).

Kurum içi girişimcilik süreci, çevre ile sürekli etkileşim halinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, dış çevrenin kurum içi girişimcilik süreci üzerinde yoğun bir etkisi bulunmaktadır. Yapılan kimi çalışmalarda, dinamik, rekabetçi ve çeşitlilik gösteren bir dış çevrenin yanı sıra teknolojik gelişmelerin, sektörel büyümenin ve yeni ürün talebinin artmasının kurum içi girişimciliği olumlu şekilde etkilediği belirlenmiştir (Zahra, 1991: 263).

Kurum içi girişimcilik çabalarını etkileyen dış çevre faktörleri, dinamizm (çevrenin hareketliliği), teknolojik fırsatlar (teknolojik gelişmelerin yarattığı iş fırsatları), sektörel büyüme, ürün yaşam döngüsü, yeni ürünlere olan talep ve olumsuz çevresel koşullar olarak sıralanabilir (Antoncic ve Hisrich, 2004: 525). Kimi olumsuz koşullar karşısında firmalar, pazardaki etkinliklerini artırmak amacıyla pazarlama ve reklam faaliyetlerini yoğunlaştırabilir, ürünlerini yeniden şekillendirebilir, içsel girişimleri başlatabilir, dışsal iş birlikleri oluşturabilir ve iş stratejilerini yeniden gözden geçirebilirler. Bu şartlar altında,

olumsuz çevresel değişikliklerin kurum içi girişimcilik faaliyetlerini pozitif yönde etkilediği iddia edilmektedir (Antoncić ve Hisrich, 2001: 504).

Rekabetin yoğunlaştığı bir sektörde, firmalar ürün ve süreçlerinde yenilik yapma ihtiyacı duymaktadırlar. Bu durum, organizasyonları yenilik odaklı iç girişimler başlatmaya teşvik etmektedir. Bazen, sektördeki iç girişimsel faaliyetlerin (özellikle pazarda yeni bir konum edinme veya yeni ürün oluşturma) rekabeti hızlandırdığı da görülmektedir. Bu bağlamda, kurum içi girişimcilik ile rekabet arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu belirtilmektedir (Ağca, 2005: 45).

Her sektörden tüm işletmeler, yenilikçi ve proaktif davranarak ürün-pazar fırsatlarını değerlendirebilme fırsatına sahiptirler. Bu tür bir yaklaşımla kurum içi girişimciliğin faydalarından yararlanabileceklerdir. Günümüzün dinamik ve karmaşık iş ortamında, girişimci tutum ve davranışların, her ölçekteki işletmenin sağlıklı bir şekilde büyümesi ve gelişmesi için hayati önem taşıdığı bilinmektedir. İşletmelerde insan kaynağının yaratıcı ve yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkaracak ve geliştirecek bir örgütsel kültürün yaratılması, günümüzün yoğun rekabet ortamında kurumsal başarıya önemli katkılar sağlayabilecektir (Kuratko vd., 2004: 8).

Dinamik dış çevredeki bu tür değişimler, yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlayarak işletmelerin girişimci adımlar atmalarını teşvik etmektedir. İşletmeler, mevcut mal ve hizmetlerinde değişiklikler yapabilir, süreçlerini yenileyebilir veya pazar alanlarını genişleterek, geleneksel pazarlarının dışındaki bölgelere yönelebilir ve böylece çevredeki fırsatları değerlendirmeye çalışırlar. Bu şekilde gerçekleştirilen kurum içi girişimcilik aktiviteleri, kurumsal performansını artırıcı etkiler göstermektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005: 77).

### **2.7.7. Kurum İçi Girişimciliğin Boyutları**

Girişimcilik eğilimi her işletme içinde potansiyel olarak bulunabilir. Hatta bürokratik ve sıkı hiyerarşik yapıya sahip organizasyonlarda bile oldukça girişimsel özelliklere sahip çalışanlar mevcut olabilir. Bir organizasyonun girişimcilik eğilimi göstermesi, içerisinde bir takım girişimcilik özelliklerinin varlığına işaret eder. Bu nedenle, firmaları, girişimcilik eğilimi olanlar ve olmayanlar olarak kategorize etmek doğru bir yaklaşım değildir. Ancak, bu eğilimin şiddeti farklı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Örneğin, çok büyük, ağır yapılı, inisiyatif kaybetmiş ve muhafazakâr organizasyonlarda bile, kurum içi girişimcilik davranışlarının belirli bir düzeye kadar mevcut olduğu gözlemlenebilir (Ağca ve Kurt, 2007: 91). Bu bağlamda, birçok organizasyonda kurum içi girişimciliğin bazı boyutları yüksek düzeyde görülebilirken, diğer bazı boyutları daha düşük düzeyde görülebilir.

Kurum içi girişimcilik, temel olarak üç ana unsur üzerinde şekillenmektedir. Bu temel unsurlar yenilik, risk alma ve proaktivitedir (Miller ve Friesen, 1983). İlgili literatür incelendiğinde, kurum içi girişimcilik kavramıyla ilgili araştırmalarda öne sürülen boyutların genellikle risk alma, özerklik, yeni ürün geliştirme, yenilikçilik, proaktif davranış ve rekabetçi girişkenlik gibi faktörlerden oluştuğu görülmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 39).

Miller ve Friesen (1983) tarafından risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik olmak üzere üç boyutlu olarak ifade edilen kurum içi girişimcilik olgusu, Lumpkin ve Dess (1996: 137) tarafından beş boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlar yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi agresiflik olarak ifade edilmiştir. Antoncic ve Hisrich (2001: 497) ise kurum içi girişimciliği, en geniş anlamıyla halihazırda faal olan örgütlerdeki girişimcilik olarak tanımlamış ve Miller'ın üç boyutlu yaklaşımını genişleterek dört boyutlu bir model önermişlerdir. Antoncic ve Hisrich'e göre bu boyutlar "yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik"tir. Daha sonraki yıllarda, Antoncic ve Hisrich (2003: 16), kurum içi girişimcilik ile ilgili araştırmalarını derinleştirerek, kurum içi girişimciliğin yedi boyutlu bir modelini öne sürmüşler ve mevcut boyutlara, "yeni iş alanları oluşturma, risk alma ve rekabetçi saldırı"ı eklemişlerdir.

Miller (1983), Miller ve Friesen (1983), Lumpkin ve Dess (1996), Covin ve Miles (1999), Antoncic ve Hisrich (2001) iç girişimcilik boyutlarını dörde ayırmışlardır. Bu çalışmada da temel alınan bu dört boyut aşağıda sıralanmıştır:

- Yeni iş girişimi,
- Yenilikçilik,
- Kendini yenileme,
- Proaktiflik

Kurum içi girişimcilik olgusu farklı dönemlerde farklı araştırmalarda konu olmuştur. Bu araştırmalarda kurum içi girişimcilik olgusuna ilişkin boyutlar da farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır. Yukarıda sayılanlar haricinde farklı araştırmacıların kurum içi girişimciliğin boyutlarına ilişkin farklı görüşleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Miller ve Friesen (1983), Yeni ürünler, Risk alma, Proaktif olma;
- Covin ve Slevin (1991), Risk alma, Yenilikçilik, Proaktif olma;
- Guth ve Ginsberg (1990), İçsel yenilik ya da girişim, Stratejik yenilenme;
- Zahra (1991), Yenilik ve girişim, Stratejik yenilenme;
- Lumpkin ve Dess (1996), Özerklik, Risk alma, Proaktif olma;
- Knight (1997), Yenilikçilik, Proaktif değildir.

Örgütteki kurum iç girişimcilik davranışları bu boyutların farklı kombinasyonları çerçevesinde şekillenmektedir ve her bir boyutun ağırlıkları farklı olabilir (Lumpkin ve Dess, 1996: 150). Aşağıda bu çalışmanın kurum içi girişimcilik kısmıyla ilgili araştırma değişkenlerini oluşturan yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik boyutları irdelenmektedir.

### **2.7.7.1. Yeni İş Girişimi**

Yeni iş girişimi veya işletme girişimi, faaliyetlerine devam eden bir örgütte mevcut ürünlerin ve halihazırdaki kaynakların gözden geçirilerek, yeni işler ve pazarlar geliştirilmesidir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16). Böylece, mevcut bir örgüt içinde yeni işlerin yaratılması için ürünlerin tekrar değerlendirilmesi ve/veya yeni pazarların oluşturulması ve geliştirilmesi anlamına mümkün olacaktır. Bu anlamda yeni iş girişiminin, kurum içi girişimciliğin en temel boyutu olduğu söylenebilir (Ağca, 2005: 74).

Yeni iş girişimi, kurum içi girişimciliğin en belirgin özelliğidir çünkü bu özellik sayesinde işletme ürettiği mal ve hizmetleri yeniden şekillendirerek veya yeni pazarlar geliştirerek mevcut örgüt içinde yeni bir iş imkânı oluşturabilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Ayrıca, yeni girişimler, örgütün temel faaliyet alanıyla ilgili yeni birimler veya işletmelerin oluşturulması biçiminde de ortaya çıkabilir. Sonuç olarak, nasıl gerçekleşirse gerçekleşsin, yeni iş girişimi boyutu, özerklik derecesine bakılmaksızın mevcut bir örgüt içinde yeni işler ve/veya birimler oluşturulması anlamına gelmektedir (Antoncic, 2000: 32).

Yeni iş/işletme girişimi boyutu, işletmelerin mevcut veya yeni pazarlardaki faaliyetlerini genişletmek amacıyla yeni işler geliştirmesini, mevcut yapı içinde yeni işletmeler oluşturmasını, işletmenin faaliyet alanı içinde veya dışında yeni işletme birimlerini yaratmasını ifade eden kurum içi girişimcilik çabalarına karşılık gelmektedir (Zahra, 1996: 1720). Bu bağlamda, yeni iş girişimi boyutu, üretilen mal ve/veya hizmetlerin, operasyonel süreçlerin, yönetsel süreçlerin, pazar koşullarının ve kullanılan teknolojinin yeniden tanımlanması yoluyla oluşturulan yeni işleri içermektedir. Ayrıca, işletmenin ürettiği mal ve/veya hizmetlerinin yeniden belirlenmesi veya mevcut iş operasyonlarının, yeni teknolojiler ve ürünler geliştirme yoluyla revizyonunu kapsamaktadır. Yeni iş girişimi, mevcut işlerin revize edilmesi ve işletme portföyünün birleşmeler, satın almalar ve ortak girişimler gibi yöntemlerle geliştirilmesi yoluyla da gerçekleşebilir (Zahra, 1991: 261).

### **2.7.7.2. Yenilikçilik**

Yenilikçilik boyutu, kurum içi girişimciliğin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Covin ve Miles, 1999: 51). Kurum içi girişimcilik ile yakından ilişkilendirilen bir yönetim konsepti olan yenilikçilik, iç girişimciliğin temel odaklarından birini oluşturmaktadır (Antoncic, 2000: 18-27). Ayrıca,

girişimcilerin sahip olduğu varsayılan bireysel özellikler arasında yenilikçilik, üzerinde en fazla uzlaşa sağlanan özelliklerden biridir. Yenilikçilik, kurum içi girişimciliğin tanımında da vurgulanan bir özelliktir (Erçil, 1992: 10).

Yenilik kavramı içerdiği anlam bakımından hem bir süreç hem de sonuç olarak değerlendirilebilir. Literatürde bir süreç olarak yenilik, “yaratıcılık içeren bir düşüncüyü ticarileştirilebilir bir ekonomik değere, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim sistemine ya da bir dağıtım kanalı veya yeni bir sosyal hizmet şekline dönüştürmeyi” ifade etmektedir. Bu dönüşüm süreci sonucunda meydana gelen “ticarileştirilebilir yeni ya da geliştirilmiş bir mal, hizmet ya da yöntem” de yenilik olarak görülmektedir (Arıkan, 2004: 91).

İşletmeler, bilimsel ve teknolojik temellerle gerçekleştirdikleri arge faaliyetlerinin sonuçlarını süratle ekonomik ve toplumsal faydalara dönüştürebilme yeteneğine sahipse, bu durum kendilerine rekabet avantajı kazandıracaktır. İşte buradaki yetenek, işletmenin yenilik yapma kapasitesidir. Yoğunluğu son derece yüksek olan rekabet ortamında varlıklarını sürdürülebilmek için işletmelerin ürettikleri malları, hizmetleri ve kullandıkları üretim yöntemlerini çevredeki değişimlere paralel olarak güncellemeleri gerekmektedir (Saa-Perez vd., 2012: 218). Girişimsel faaliyetin bir girişimcilik özelliği kazanabilmesi için mutlaka yenilikçi bir boyutunun olması gerekmektedir. Bu iki kavram -yenilikçilik ve girişimcilik- birbirini tamamlamakta ve kurumsal başarı, büyüme ve sürdürülebilirlik için temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Ireland vd., 2001: 54).

Yenilikçilik; bir işletmenin yeni fikirler, deneyler ve yaratıcı süreçler aracılığıyla yeni mallar, hizmetler ve teknolojik süreçler geliştirmesi ve benimsemesi eğilimidir. Yenilikçilik boyutu; yeni mal ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi, mevcutların geliştirilmesi, ayrıca üretim, pazarlama ve dağıtım gibi işletme fonksiyonlarının geliştirilmesi için yeni yönetsel ve operasyonel teknolojilerin kullanılmaya başlanması gibi yöntemleri içerebilir. Yenilikçilik özetle işletmelerin karşılaştıkları zorluklara farklı bakış açıları getirme ve yaratıcı çözümler arayışında bulunma durumlarını ifade etmektedir (Çavuşgil vd., 2011: 97). Aynı zamanda, doğrudan üretim tekniklerini yenilemek ve geliştirmek de örgütsel yenilikçiliğin kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498).

Yenilik, yeni bir ürün, yönetim sistemi veya organizasyon üyeleriyle ilgili yeni bir plan veya program olabilir. Bu sebeple, kurum içi girişimcilik, işletmenin bu tür yenilikleri yaratma yeteneklerini geliştirmeye odaklanmalıdır (Kuratko vd., 2004: 9). Çünkü yenilikçilik, girişimciliğin merkezinde yer alır ve işletmenin yeni ürünleri, teknolojileri, sistemleri, teknikleri veya kapasiteleri işletmeye veya pazara sunma sürecini ifade eder (Ramachandran vd., 2006: 87). Miller ve Friesen (1982)’e göre, girişimci işletmeler yenilikçilik yapma arzusuyla



risk alırlar. Bu tür işletmeler sadece nihai ürünlerine yönelik olarak değil, aynı zamanda yeni üretim, pazarlama ve yönetim süreçlerinde de yenilikler yaparak risk alır ve rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar (Fitzimmons vd., 2005: 17).

Bu noktada, temel araştırmalarla desteklenmiş olsun ya da olmasın, bir kurum içinde değer yaratacak fırsatların oluşturulması için kolektif davranış biçiminin benimsenmesinin, o kurumun yenilikçilik kapasitesinin gelişmesine büyük katkı sağlayacağı kabul edilmektedir. Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni fikir ve projelerin teşvik edilmesiyle işletme kültüründe yenilikçilik eğiliminin artması, işletmenin hem nitel olarak hem de nicel olarak ölçülen performansını olumlu etkileyebilmektedir (Bulut vd., 2008: 1399).

### **2.7.7.3. Kendini Yenileme**

Kendini yenileme, örgütün temel prensiplerinin ve yaklaşımlarının, yeniden gözden geçirilerek dönüştürülmesi anlamına gelmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Bu boyut aynı zamanda, işletmenin iş alanını genişleterek veya rekabet stratejisini değiştirerek faaliyetlerini güçlendirmesini içermektedir (Zahra, 1996: 1715). Kendini yenileme ayrıca, firmanın büyük ve kapsamlı sistem değişiklikleri ile yeniliğe yönelik olarak yeniden yapılandırılması gibi bir anlama da sahiptir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 207).

Kendini yenileme boyutu örgütün temel prensiplerinin ve yaklaşımlarının gözden geçirilip dönüştürülmesi kapsamında işlerin yeniden tanımlanması, iş sistemlerinin revize edilmesi ve reorganizasyon yapılması gibi yaklaşımları içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Ayrıca, firma operasyonlarının revize edilmesi ve iş alanının genişletilmesi gibi faaliyetlerle, firmanın rekabetçi stratejisini değiştirerek operasyonlarını canlandırması ve yeni yetenekler kazanması da bu boyutun kapsamındadır (Zahra, 1996: 1716).

Kendini yenileme, organizasyonların temel yeteneklerini dönüştürmek için esas alınan ana fikirlerin yeniden gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 5). Bu temel yetenekler, sürekli ve karmaşık etkileşimler sonucu gelişir ve aniden ortaya çıkmazlar. Temel bir yeteneğin benimsenmesi ve uygulanması, performansı ve verimliliği artırırken aynı zamanda belirli bir stratejiye bağlılık ve rutine yol açabilir. Bu bağlamda, organizasyonlardaki bu rutinler ve stratejik bağlılık, sürekli değişen içsel ve dışsal ihtiyaçlar karşısında mevcut stratejilerin sürekli olarak güncellenmesi gerektiği anlamına gelir (Ağca ve Kurt, 2007: 98). İşletmelerin kendi başarılarını yeniden değerlendirmesi ve temel yeteneklerini sürekli olarak güncellemesi, günümüzün dinamik iş ortamında hayati bir öneme sahiptir. Bu sürekli adaptasyon süreci, organizasyonların uzun vadeli başarılarını ve rekabetçiliklerini sürdürmelerini sağlar.

#### 2.7.7.4. Proaktiflik

Kurum içi girişimciliğin dördüncü boyutu proaktif olma yeteneğidir. Bireysel düzeyde, proaktif olma, bir kişinin çevresini doğrudan etkilemek için bir girişimi başlatma ve sürdürme eğilimidir. Proaktif kişilik özelliğine sahip olan kişiler, mevcut durum tarafından kısıtlanmayı kabul etmemekte ve fırsatları kollayarak harekete geçmektedirler. Yani proaktiflik, bu tür fırsatları fark eden ve harekete geçen kişilerin özelliğidir. Bu kişiler, kendi eylemleriyle koşulları değiştirebileceklerine inanırlar. Bu nedenle, girişimci adımlar atmaya meyillidirler (Baltaş, 2006).

Örgütsel anlamda proaktiflik, olgunluk veya düşünüş aşamasındaki faaliyetleri stratejik bir şekilde eleme ve mevcut faaliyet hattıyla ilgili olup olmadığına bakmaksızın yeni fırsatlar araştırarak, gelecekteki ihtiyaçlara yönelik olarak önceden harekete geçme sürecidir (Venkatraman, 1989: 949). Bu nedenle, girişimci, proaktif olma özelliği sayesinde her zaman her şeyi ilk yapan olmasa da yeni fırsatları görme yetisi ve isteğiyle işletmesini pazarda lider konumuna getirebilir (Lumpkin ve Dess, 1996: 147).

Proaktiflik, hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak, gelecekteki talepleri öngörme yeteneği sayesinde potansiyel taleplere rakiplerden önce yanıt vermeyi başaran öncü firmaların davranış biçimidir (Ağca ve Kurt, 2007: 96). Bu bağlamda proaktiflik, rekabet çevresinde beliren fırsatları değerlendirmek üzere öngörülü davranarak harekete geçme ve değişime tepki verebilme çabalarını içermektedir (Alpkan vd., 2005: 177). Proaktiflik, temel iş alanında rakipleri takip etmekten ziyade lider olma çabasını ifade eder (Covin ve Slevin, 1986: 631). Dolayısıyla, yüksek düzeyde kurum içi girişimciliğe sahip örgütlerin proaktif olmalarının önemli olduğu savunulmaktadır.

Proaktiflik, işletmelerin rakiplerine göre daha agresif bir tutum sergileyerek, pazar sinyallerini daha iyi anlama ve müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine daha duyarlı olma yetisi sayesinde önceden sezilen değişikliklere hazırlıklı olmaları ve kaynaklarını hızla devreye sokmaları anlamına gelmektedir. Bu özellik, müşteri sadakatini koruma, pazar payını artırma ve sonuç olarak rekabet avantajı elde etme açısından çok önemlidir. Çünkü başarı için işletmelerin fırsatları ve tehditleri sistemli bir şekilde analiz etmeleri, dış çevreyi anlamaları ve kendi kaderlerini etkileme yeteneklerine sahip olmaları gereklidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55).

Proaktif bir işletme, risk almayı tercih eden, inisiyatif alan, fırsatları aktif olarak arayan ve bu süreçte agresif ve cesur tavır sergileyen bir işletmedir. Proaktiflik, anahtar iş alanlarında (örneğin yeni mal veya hizmetler sunma, teknoloji geliştirme, yönetsel süreçleri dönüştürme vb.) liderlik etmeyi gerektiren ve doğal olarak rakipleri takip etmekten öteye geçen bir kavramdır. Covin ve Slevin (1991) proaktiflik boyutunu, üst yönetimin artan rekabetçi

arayışını yansıtarak, inisiyatif alma, risk alma, rekabetçi saldırganlık ve cesareti içerecek şekilde tanımlamışlardır (Barrett ve Weinstein, 1998: 61). Bu bağlamda, sadece rakipleri izlemek yerine, piyasada ilk olma hedefiyle yeni iş alanları, ürünler, hizmetler, yönetim teknikleri ve teknolojiler sunma çabası öngörücü işletmelerin temel özelliğidir (Zahra ve Garvis, 2000: 474). Proaktiflik, işletmelere geleceğe dair bir perspektif kazandırdığı için kurum içi girişimcilik açısından büyük önem taşımaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 146).

### III. BÖLÜM

## ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

---

---

Bu bölümde çevresel belirsizlik algılamalarının iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak Konya Organize Sanayi Bölgesi (KOS)'nde gerçekleştirilen bir alan araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu; yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarının kurum içi girişimcilik performansı üzerindeki etkisinin Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler örneğinde belirlenmesidir.

Tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi, tüketici tercihlerindeki değişim, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşanması gibi nedenler, işletmeler üzerinde sürekli kendilerini yenileme ve dinamik bir süreci takip etme yönünde baskı oluşturmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve uzun vadede varlıklarını sürdürebilmek için değişimi takip eden ve yenilikçi çalışanları bünyelerinde bulundurmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Çalışanların iç girişimcilik performansı sergilemelerinde çeşitli nedenler etkili olabilir. Ancak çevresel belirsizliğin analiz edilerek en aza indirilmesinin, iç girişimcilik performansının artırılmasında ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir rol oynayacağı ifade edilebilir.

Temel değişkenlerin algılanan çevresel belirsizlik ve kurum içi girişimcilik performansı olduğu bu çalışma farklı bir kültürde ve sanayi sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sanayi işletmelerinde çevresel belirsizlik ile nasıl başa çıkılacağı ve çevresel belirsizliğe nelerin neden olduğu ile ilgili ortak algılamaları inceleme konusu yaptığından sektör yöneticileri açısından çevresel belirsizlik konusunda yol gösterici bir rol oynayabilir. Son olarak

özellikle çevresel belirsizlik ve kurum içi girişimcilik konularında inceleme yapacak araştırmacılara teori ve uygulama yönünden fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Amacı

Kurum içi girişimcilik performansının artırılması birtakım öncüllerin varlığına bağlı bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden çevresel belirsizlik algılamaları üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla çalışmanın temel değişkenlerini algılanan çevresel belirsizlik ve kurum içi girişimcilik performansı oluşturmaktadır.

Bu çalışmada sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarının kurum içi girişimcilik performansı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları;

- Anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin alanı temsil ettiği,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu ve
- Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğudur.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada, yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarının kurum içi girişimcilik performansı üzerindeki etkisi Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın, belirli bir sanayi bölgesi ölçeğinde gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı birtakım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

- Konya ilinde Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlandırılmış olması,
- Anket formlarına cevap verecek çalışanların yalnızca üst düzey yöneticiler ve bölüm yöneticileri olması,
- Araştırmanın sanayi sektöründe yapılmış olması ve dolayısıyla diğer temel sektörler olan tarım ve hizmet sektörlerine yer verilmemesi,

- ❑ Araştırmanın boylamsal olmaması (Araştırmanın uygulandığı spesifik zaman zarfında hali hazırda içinde buldukları duruma odaklanarak anketi yanıtlayan katılımcılardan kaynaklanan önyargıları azaltmada boylamsal bir araştırma tasarımı daha etkili sonuçlar verebilir.)
- ❑ Farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememesi olasıdır.

### 3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak algılanan çevresel belirsizlik ve kurum içi girişimcilik ile ilgili kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçeve oluşturma sürecinde kütüphaneler, süreli yayınlar, kitaplar, tezler, veri tabanları ve internetten yararlanılmıştır. Ardından araştırmanın özünü oluşturan algılanan çevresel belirsizlik ve kurum içi girişimcilik ilişkisi açıklanmış ve araştırma modeli kurgulanmıştır. Daha sonra ise oluşturulan model alan araştırması ile veri toplanarak ampirik olarak test edilmiştir. Araştırma için anket yöntemi kullanılarak veri toplanması uygun görülmüştür.

Veri toplama aracı olan anket formunda öncelikle çalışmanın amacı açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca ifadelere verilen yanıtların yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı ve katılımcılara ilişkin bilgilerin kesinlikle başkaları ile paylaşılmayacağı belirtilmiştir.

Çalışmada anket formu, işletme yetkilisi ile görüşülerek doldurulmuştur. Araştırmaya dâhil edilen bütün firmaların büyüklükleri ve örgütsel yapıları birbiri ile aynı olmadığından dolayı her işletmeye bir anket formu ayrılmıştır. Zaten çalışmanın analiz düzeyi firmadır ve diğer yandan araştırma evreni de bu bölgedeki yöneticiler değil bu bölgedeki firmalardır.

Bu kısımda anket formunun oluşturulması, ön test, örneklem ve veri analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

#### 3.5.1. Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı işletme yöneticilerine hitaben, araştırmanın konusunu ve amacını içeren kısa bir üst yazının haricinde, kapalı uçlu ve Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış olan üç kısımdan oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmında kurum içi girişimcilik performansı düzeyini ölçmek amacıyla, Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. İç Girişimcilik ölçeği; yeni iş girişimi (5 ifade), yenilikçilik (12 ifade), kendini yenileme (12 ifade) ve proaktiflik (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve toplam 5’li likert tipi 36 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci kısmında, çevresel belirsizlik algılamalarını ölçmek amacıyla Matanda ve Freeman (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; pazar dalgalanması (5 ifade), çevresel değişkenlik (4 ifade) ve rekabet yoğunluğu (5 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Çevresel değişkenlik boyutundaki “*Faaliyette bulunduğumuz pazarda ürünlerimizle ilgili satış tahminlerimiz doğru çıkar*” ifadesi güvenilirliği önemli düzeyde düşürdüğü için çıkarılmış olup, analizlere dâhil edilmemiştir. Bu nedenle çevresel değişkenlik boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin üçüncü kısmında, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, iş deneyimi, işletmedeki pozisyonu, ayrıca işletmenin yönetim tarzı ve işletmenin faaliyet alanını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

### 3.5.2. Anket Formunun Ön Testi

Uygulamaya geçmeden önce, anket formu anakütle içerisinde bulunan yöneticilerden oluşan 30 kişilik bir grup üzerinde denenmiştir. Soruların cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı üzerinde durulmuştur. Katılımcılardan gelen eleştiriler doğrultusunda anket formuna son şekli verilmiştir. Yapılan ön test neticesinde değişkenlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, boyutları itibarı ile Cronbach’s Alpha katsayıları 0.60 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

### 3.5.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Konya Organize Sanayi’nde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında hakkında bilgi edinilmek istenilen topluluğu oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi (Serper ve Aytaç, 2000: 1) şeklinde tanımlanan, “**tam sayım yöntemi**” esas alınmıştır. Örneklem çerçevesini belirlemek için Konya Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü yöneticileri ile bireysel görüşmeler yapılmış ve aktif olarak faaliyet gösteren işletme sayısı 454 olarak tespit edilmiştir.

Bu bağlamda örneklem çerçevesindeki tüm birimlere anket formu ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 222’dir. Değerlendirilmeyen anket bulunmamaktadır. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 49’dur. Bu oran, bu tür araştırmalar için bilimsel olarak kabul edilebilir bir orandır.

### 3.5.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 versiyonundaki istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Bağımsız değişken (algılanan çevresel belirsizlik) ile bağımlı değişken (iç girişimcilik performansı) arasındaki ilişkileri test etmek için

korelasyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini belirlemek için de regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### 3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılmaktadır (Altunışık vd., 2007: 113). İçerik geçerliliği için kullanılan en yaygın yöntem, konu ile ilgili uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2001: 188). Anket sorularının hazırlanması sürecinde öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerinin alınması ve pilot çalışma sırasında anketlerin içeriği ve anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorun olmadığının tespit edilmesi, anketlerin içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada güvenirliliği ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Çevresel belirsizliğin alt boyutu olan çevresel değişkenlik boyutundaki “Faaliyette bulunduğumuz pazarda ürünlerimizle ilgili satış tahminlerimiz doğru çıkar” ifadesi güvenirliliği önemli düzeyde düşürdüğü için çıkarılmış olup, analizlere dahil edilmemiştir. Bu nedenle çevresel değişkenlik boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır.

**Tablo 3.1.** Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
<b>Çevresel Belirsizlik</b>	<b>13</b>	<b>0,85</b>
Pazar Dalgalanması	5	0,81
Çevresel Değişkenlik	3	0,73
Rekabet Yoğunluğu	5	0,69
<b>Kurum İçi Girişimcilik</b>	<b>36</b>	<b>0,96</b>
Yeni İş Girişimi	5	0,89
Yenilikçilik	14	0,94
Kendini Yenileme	12	0,94
Proaktiflik	5	0,89

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek ( $\alpha > 0,60$ ) olduğu gözlenmiştir.

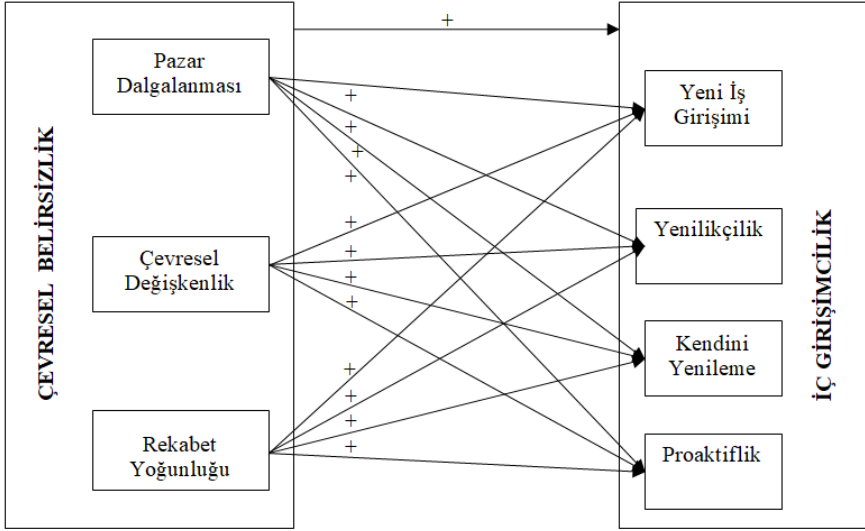
### 3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 3.1.'de gösterilen araştırma modeline göre, çevresel belirsizlik algılamalarının kurum içi girişimcilik performansını etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan bu modelde, araştırmanın bağımlı değişkenleri kurum içi girişimcilik ve alt boyutları olan yeni iş girişimi,



yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktifliktir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise, çevresel belirsizlik ve alt boyutları olan pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğudur.

Araştırmanın modeli ve hipotezler şu şekildedir:



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Çevresel belirsizlik algılamaları ile kurum içi girişimcilik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda; bu iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirten Peterson ve Berger (1971), Baldrige ve Burnham (1975), Khandwalla (1977), Miller ve Friesen (1983), Ettlie (1983), Bourgeois (1985), Covin ve Slevin (1989), Covin ve Slevin (1991), Miles vd. (1993), Stanwick ve Pleshko (1995), Zahra ve Covin (1995), Zahra ve Neubaum, (1998). Choe vd. (1998) Turban vd. (1999), Ashmos vd. (2000), Kearns ve Lederer (2004) gibi pek çok araştırmaya rastlanmaktadır. Söz konusu araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Algılanan çevresel belirsizlik kurum içi girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>2</sub>:** Pazar dalgalanması yeni iş girişimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>3</sub>:** Çevresel değişkenlik yeni iş girişimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>4</sub>:** Rekabet yoğunluğu yeni iş girişimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>5</sub>:** Pazar dalgalanması yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>6</sub>:** Çevresel değişkenlik yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>7</sub>:** Rekabet yoğunluğu yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>8</sub>:** Pazar dalgalanması kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>9</sub>:** Çevresel değişkenlik kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>10</sub>:** Rekabet yoğunluğu kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>11</sub>:** Pazar dalgalanması proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>12</sub>:** Çevresel değişkenlik proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>13</sub>:** Rekabet yoğunluğu proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### 3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen verilere, araştırma amacına uygun olarak çeşitli istatistik analizler uygulanmıştır.

#### 3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve İşletmelerinin Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo 3.2.'de verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	195	88,2	Evli	174	80,2
Kadın	26	11,8	Bekar	43	19,8
<i>Toplam</i>	<i>221</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>217</i>	<i>100,0</i>
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Düzeyi</b>		
18-22 arası	1	0,5	İlköğretim	17	8,4
23-27 arası	38	17,5	Lise	47	22,9
28-32 arası	44	20,3	Önlisans	29	14,1
33-37 arası	57	26,3	Lisans	96	46,8
38 ve daha fazla	77	35,4	Lisansüstü	16	7,8
<i>Toplam</i>	<i>217</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>205</i>	<i>100,0</i>
<b>İşletmedeki pozisyonunuz Üst</b>			<b>İş Deneyimi</b>		
Düzyet Yönetici	81	38,4	1 yıldan az	1	0,5
Departman Yöneticisi	80	37,9	1-5 yıl arası	50	23,0
Diğer	50	23,7	6-10 yıl arası	47	21,7
<i>Toplam</i>	<i>211</i>	<i>100,0</i>	10 yıl ve üzeri	119	54,8
			<i>Toplam</i>	<i>217</i>	<i>100,0</i>

Tablo 3.2.'deki yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların % 88,2'si erkek, % 11,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise % 80,2'sinin evli, % 19,8'inin ise bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamına giren yöneticilerin % 0,5'inin 18-22 yaş arası, % 17,5'inin 23-27 yaş arası, % 20,3'ünün

28-32 yaş arası, % 26,3'ünün 33-37 yaş arası ve % 35,4'ünün ise 38 ve daha fazla yaş gruplarında yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan çalışanların % 8,4'ünün ilköğretim, % 22,9'unun lise, % 14,1'inin ön lisans, % 46,8'inin lisans ve % 7,8'inin lisansüstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan çalışanların işletmelerindeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde % 38,4'ünün üst düzey yönetici, % 37,9'unun departman yöneticisi ve % 23,7'sinin diğer pozisyondaki çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin iş deneyimleri incelendiğinde ise, % 0,5'inin 1 yıldan az, % 23,0'ünün 1-5 yıl arası, % 21,7'sinin 6-10 yıl arası ve % 54,8'inin 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı işletmeler ile ilgili bulgulara göre; işletmelerin % 51,4'ünün sahip yönetici tarafından, % 29,6'sının aile bireyi olarak profesyonel yönetici tarafından ve % 19,0'unun dışarıdan istihdam edilen profesyonel yönetici tarafından yönetildiği tespit edilmiştir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alan açısından ise; büyük bir kısmının otomotiv yedek parça (% 25,5), metal (% 11,8), makine (% 10,9), tarım makineleri ve ekipmanları (% 8,6), plastik (% 6,8), gıda (% 5,9), inşaat (% 4,1), mobilya ve ahşap ürünleri (% 3,2), hidrolik (% 2,3) ve diğer (% 20,9) alanlarda faaliyet gösterdikleri araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

### 3.8.2. Yöneticilerin Kurum İçi Girişimcilik Performansına İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan yöneticilerin, kurum içi girişimciliğin alt boyutları olan yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktifliğe ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 3.3.'te ve Tablo 3.4.'te belirtilmiştir.

**Tablo 3.3.** Kurum İçi Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kurum İçi Girişimcilik	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Yeni İş Girişimi	0,85	3,90
Yenilikçilik	0,80	3,81
Kendini Yenileme	0,88	3,56
Proaktiflik	0,90	3,76
<b>Kurum İçi Girişimcilik</b>	0,71	3,73

Yöneticilerin kurum içi girişimcilik ve alt boyutları açısından aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; yeni iş girişimi boyutunun 3,90 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiş olup, bunu sırasıyla yenilikçilik, proaktiflik ve kendini yenileme takip etmektedir (Tablo 3.3.).

Yeni iş girişimi ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 3.4.'te verilmiştir.

**Tablo 3.4.** Yeni İş Girişimi İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“YENİ İŞ GİRİŞİMİ” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım işletmede sektördeki yeni gelişmeler takip edilir	2,7	4,1	11,3	45,2	36,7	0,94	4,09
Çalıştığım işletmede mevcut ürünler için yeni pazar boşlukları tespit edilmeye çalışılır	4,5	3,6	15,0	45,9	30,9	1,01	3,95
Çalıştığım işletmede yeni iş alanları ve yeni ürünlerle yeni pazarlara girilir	3,2	7,7	20,4	38,0	30,8	1,04	3,86
Çalıştığım sektörde iş alanları sürekli olarak genişletilir	2,7	8,6	21,2	36,5	31,1	1,04	3,85
Çalıştığım işletmede reklam ve pazarlama yoluyla mevcut pazarlarda var olan ürünler için yeni talepler oluşturulur	5,4	7,2	19,4	44,1	23,9	1,07	3,74

(n= 222), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.4.’teki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, yeni iş girişimi boyutunda ilk sırada “çalıştığım işletmede sektördeki yeni gelişmeler takip edilir” (4,09), ikinci sırada “çalıştığım işletmede mevcut ürünler için yeni pazar boşlukları tespit edilmeye çalışılır” (3,95) ve üçüncü sırada “çalıştığım işletmede yeni iş alanları ve yeni ürünlerle yeni pazarlara girilir” (3,86), ifadeleri yer almaktadır. En az katılım düzeyi olan ifade ise “çalıştığım işletmede reklam ve pazarlama yoluyla mevcut pazarlarda var olan ürünler için yeni talepler oluşturulur” (3,74) olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçilik boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.5’de sunulmuştur.

**Tablo 3.5.** Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“YENİLİKÇİLİK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım işletmede teknolojik yeniliğe önem verilir	2,3	4,1	12,7	36,7	44,3	0,96	4,17
Çalıştığım işletmede yeni ürünler geliştirmeye önem verilir	2,3	6,8	11,7	36,0	43,2	1,01	4,11
Çalıştığım işletme tarafından yeni ürün geliştirme faaliyetlerine yatırım yapılır	3,6	7,7	12,2	41,0	35,6	1,05	3,97
Çalıştığım işletmede sektördeki teknolojik yeniliğe öncülük etmeye önem verilir	4,1	4,5	17,7	38,2	35,5	1,04	3,96
Çalıştığım işletmede ürün hattı genişletilir	3,2	6,9	15,2	41,9	32,7	1,02	3,94
Çalıştığım işletmede ürün hattında değişiklikler yapılır	1,4	7,0	20,0	41,9	29,8	0,95	3,92
Çalıştığım işletme tarafından <u>geliştirilen</u> yeni ürün sayısı artırılır	3,2	8,1	17,6	39,2	32,0	1,05	3,89
Çalıştığım işletmede diğer işletmeler veya sektörler tarafından geliştirilen teknolojiler benimsenir	2,3	9,6	17,9	40,8	29,4	1,02	3,85
Çalıştığım işletmede pazara yeni ürün sunma oranı yüksektir	4,5	8,6	20,5	30,9	35,5	1,14	3,84
Çalıştığım işletme tarafından <u>sektöre sunulan</u> yeni ürün sayısı artırılır	3,2	10,0	17,3	38,6	30,9	1,07	3,84
Çalıştığım işletmede patentli teknoloji geliştirmeye <u>önem verilir</u>	9,7	13,4	16,6	36,9	23,5	1,26	3,51
Çalıştığım işletme araştırma ve geliştirmede liderdir	5,0	13,7	28,8	30,1	22,4	1,13	3,51
Çalıştığım işletmede patentli teknoloji geliştirmeye <u>yatırım yapılır</u>	9,5	15,9	17,3	35,5	21,8	1,26	3,44
Çalıştığım işletmede gelirin büyük bir kısmı yeni ürünlerden sağlanır	5,9	16,0	32,9	27,9	17,4	1,12	3,35

(n= 222), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.5.’teki veriler incelendiğinde; yenilikçilik boyutu ile ilgili olarak birinci sırada “çalıştığım işletmede teknolojik yeniliğe önem verilir” (4,17), ikinci sırada “çalıştığım işletmede yeni ürünler geliştirmeye önem verilir” (4,11) ve üçüncü sırada “çalıştığım işletme tarafından yeni ürün geliştirme faaliyetlerine yatırım yapılır” (3,97) ifadeleri yer almaktadır. Bu bulgulardan

hareketle araştırmaya katılan işletmelerin yenilik yapmaya, yeniliğe yatırım yapmaya önem verdikleri ve bu bağlamda teknolojik gelişimleri takip ettikleri ifade edilebilir. En alt sırada ise, “Çalıştığım işletmede gelirin büyük bir kısmı yeni ürünlerden sağlanır” (3,35) ifadesi dikkat çekmektedir.

Kendini yenileme boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 3.6.’da sunulmuştur.

**Tablo 3.6.** Kendini Yenileme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“KENDİNİ YENİLEME” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım işletmede yenilikçilik kapasitelerini geliştirmek için birimler arasındaki faaliyetler koordine edilir	2,8	8,8	21,2	43,3	24,0	1,00	3,77
Çalıştığım işletmede iş tanımları sık sık gözden geçirilir	3,2	12,8	22,0	38,5	23,4	1,07	3,66
Çalıştığım işletmede şirket misyonu değişimler doğrultusunda yeniden tanımlanır	2,3	11,5	27,1	38,5	20,6	1,01	3,64
Çalıştığım işletmede yenilikçi projeler için kaynak ayrılır	5,1	13,9	19,0	35,6	26,4	1,16	3,64
Çalıştığım işletmede rekabet edilen sektörler belirli aralıklarla yeniden tanımlanır	4,6	11,0	25,2	36,7	22,5	1,09	3,61
Çalıştığım işletmede yeni proje veya girişim için fikir üretenlerden övgü ile bahsedilir	6,4	11,9	20,5	40,6	20,5	1,13	3,57
Çalıştığım işletmede yeni yaratıcı fikirleri araştırmak için gerekli süreçler oluşturulur	4,2	13,6	26,6	35,5	20,1	1,09	3,54
Çalıştığım işletmede çalışanlar yenilikçi fikirler geliştirmek amacıyla teşvik edilir	6,8	13,2	21,9	35,6	22,4	1,17	3,53
Çalıştığım işletmede yaratıcılık teknikleriyle işgörenler eğitilir	5,6	13,1	24,8	36,4	20,1	1,12	3,52
Çalıştığım işletmede yenilikçilik kapasitelerini geliştirmek için farklı birimlerin özerkliği artırılır	6,9	8,8	29,5	35,9	18,9	1,11	3,51
Çalıştığım işletmede yenilikçiliği artırmak için esnek örgüt yapıları benimsenir	5,1	12,4	30,0	32,3	20,3	1,10	3,50
Çalıştığım işletmede işgörenlerin yaratıcılık ve yenilikçiliği ödüllendirilir	8,8	17,5	23,5	32,7	17,5	1,21	3,33

(n= 222), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.6.'daki kendini yenileme ifadelerine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; ilk sırada “çalıştığım işletmede yenilikçilik kapasitelerini geliştirmek için birimler arasındaki faaliyetler koordine edilir” ifadesi (3,77), ikinci sırada ise “çalıştığım işletmede iş tanımları sık sık gözden geçirilir” ifadesi (3,66) ve üçüncü sırada “çalıştığım işletmede şirket misyonu değişimler doğrultusunda yeniden tanımlanır” (3,64) yer almaktadır. Son sırada ise 3,33 ortalama ile “çalıştığım işletmede işgörenlerin yaratıcılık ve yenilikçiliği ödüllendirilir” ifadesi yer almaktadır.

Proaktiflik ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 3.7.'de verilmiştir.

**Tablo 3.7.** Proaktiflik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“PROAKTİFLİK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Çalıştığım işletmede rakiplere üstünlük sağlamaya yönelik bir rekabet anlayışı benimsenir	3,7	8,4	17,7	35,8	34,4	1,09	3,89
Çalıştığım işletmede rekabete dair cesur kararlar alınır	5,1	5,6	20,4	40,7	28,2	1,07	3,81
Çalıştığım işletmede amaçlara ulaşmak için cesur ve geniş kapsamlı stratejik faaliyetler tercih edilir	4,2	6,0	26,9	36,6	26,4	1,04	3,75
Çalıştığım işletmede pazara yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve üretim teknolojisi sunulur	5,1	10,2	21,3	36,6	26,9	1,12	3,70
Çalıştığım işletme risk almaya yatkındır	4,6	11,1	24,1	33,3	26,9	1,12	3,67

(n= 222), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.7.'deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, yeni iş girişimi boyutunda ilk sırada “çalıştığım işletmede rakiplere üstünlük sağlamaya yönelik bir rekabet anlayışı benimsenir” (3,89), ikinci sırada “çalıştığım işletmede rekabete dair cesur kararlar alınır” (3,81) ve üçüncü sırada “çalıştığım işletmede amaçlara ulaşmak için cesur ve geniş kapsamlı stratejik faaliyetler tercih edilir” (3,75), ifadeleri yer almaktadır. En az katılım düzeyi olan ifade ise “çalıştığım işletme risk almaya yatkındır” (3,67) olduğu tespit edilmiştir.

### 3.8.3. Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algılamalarına İlişkin Araştırma Bulguları

Yöneticilerin algılanan çevresel belirsizliğin alt boyutları olan; pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğu boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı, standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları aşağıda Tablo 3.8.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.8.** Çevresel Belirsizlik Algılamalarının Alt Boyutlarına Tanımlayıcı İstatistikler

Çevresel Belirsizlik	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Pazar Dalgalanması	0,87	3,67
Çevresel Değişkenlik	0,96	3,38
Rekabet Yoğunluğu	0,80	3,39
<b>Çevresel Belirsizlik</b>	<b>0,70</b>	<b>3,50</b>

Tablo 3.8.'de görüldüğü üzere; çevresel belirsizlik boyutlarından en yüksek düzeyde algılanan boyutun pazar dalgalanması boyutunun olduğu, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğu boyutları konusundaki algılamaların ise birbirine çok yakın olduğu tespit edilmiştir.

Pazar dalgalanması boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 3.9.'da sunulmuştur.

**Tablo 3.9.** Pazar Dalgalanması İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“PAZAR DALGALANMASI” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Faaliyet gösterdiğimiz sektörde müşterilerin fiyat hassasiyeti yüksektir	4,1	5,4	12,2	38,0	40,3	1,05	4,05
Faaliyette bulunduğumuz pazarda her zaman yeni müşteri talepleri ortaya çıkabilmektedir	4,1	4,1	15,0	38,6	38,2	1,03	4,03
Faaliyette bulunduğumuz pazarda müşteri açısından kalite ölçütleri sürekli değişmektedir	9,0	8,1	21,3	36,7	24,9	1,20	3,60
Faaliyette bulunduğumuz pazarda müşteri taleplerini izlemek oldukça zordur	6,3	17,6	28,1	27,1	20,8	1,18	3,38
Faaliyet gösterdiğimiz sektörde müşteri tercihleri hızlı değişir	10,4	16,7	25,2	27,0	20,7	1,26	3,31

(n= 222), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum



Tablo 3.9.’daki verilere göre; “Faaliyet gösterdiğimiz sektörde müşterilerin fiyat hassasiyeti yüksektir” ifadesi (4,05) en yüksek, ikinci sırada “Faaliyette bulunduğumuz pazarda her zaman yeni müşteri talepleri ortaya çıkabilmektedir” (4,03) ve “Faaliyette bulunduğumuz pazarda müşteri açısından kalite ölçütleri sürekli değişmektedir” (3,60) ifadeleri yer almaktadır. Son sırada ise 3,31 ortalama ile “Faaliyet gösterdiğimiz sektörde müşteri tercihleri hızlı değişir” ifadesi yer almaktadır.

Çevresel değişkenlik boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 3.10.’da görülmektedir.

**Tablo 3.10.** Çevresel Değişkenlik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“ÇEVRESEL DEĞİŞKENLİK” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Faaliyet gösterdiğimiz sektörde üretim miktarı değişkenlik gösterir	6,4	10,0	19,2	41,1	23,3	1,13	3,65
Faaliyette bulunduğumuz pazarda ürünlerimizle ilgili fiyat değişimlerini izlemek zordur	8,2	18,2	25,5	28,6	19,5	1,21	3,33
Faaliyet gösterdiğimiz sektörde ürünlere olan talebi tahmin etmek güçtür	7,7	27,3	22,7	24,5	17,7	1,23	3,17

(n= 222), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.10.’daki çevresel değişkenlik boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde, bu boyutta birinci sırada “faaliyet gösterdiğimiz sektörde üretim miktarı değişkenlik gösterir” (3,65), ikinci sırada “faaliyette bulunduğumuz pazarda ürünlerimizle ilgili fiyat değişimlerini izlemek zordur” (3,33) ve üçüncü sırada “faaliyet gösterdiğimiz sektörde ürünlere olan talebi tahmin etmek güçtür” (3,17) ifadeleri yer almaktadır.

Rekabet yoğunluğu boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 3.11.’de sunulmuştur.

**Tablo 3.11.** Rekabet Yoğunluğu İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

“REKABET YOĞUNLUĞU” İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
	%	%	%	%	%		
Faaliyet gösterdiğimiz sektördeki ürün kalitesi hızla artmaktadır	2,3	7,2	23,4	33,3	33,8	1,03	3,89
Faaliyet gösterdiğimiz sektördeki rekabetin temel belirleyicisi fiyatlamadır	4,5	9,0	23,4	28,8	34,2	1,14	3,79
Faaliyette bulunduğumuz pazara düzenli olarak yeni rakipler girmektedir	9,5	13,5	24,8	32,4	19,8	1,22	3,40
Faaliyette bulunduğumuz pazarda ürünlerimizi tehdit edebilecek ikame ürünler mevcuttur.	13,1	17,1	24,3	25,7	19,8	1,30	3,22
Faaliyet gösterdiğimiz sektördeki rakiplerin ürün kalitesi bizim varlığımızı tehdit etmektedir	23,5	27,6	22,2	16,7	10,0	1,28	2,62

(n= 222), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.11.’deki rekabet yoğunluğu boyutuna ilişkin veriler analiz edildiğinde, bu boyutta birinci sırada “faaliyet gösterdiğimiz sektördeki ürün kalitesi hızla artmaktadır” (3,89), ikinci sırada “faaliyet gösterdiğimiz sektördeki rekabetin temel belirleyicisi fiyatlamadır” (3,79) ve üçüncü sırada “Faaliyette bulunduğumuz pazara düzenli olarak yeni rakipler girmektedir” (3,40) ifadeleri yer almaktadır. Son sırada ise 2,62 ortalama ile “faaliyet gösterdiğimiz sektördeki rakiplerin ürün kalitesi bizim varlığımızı tehdit etmektedir” ifadesi yer almaktadır.

### 3.8.4. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi için ön test olarak korelasyon analizi, daha sonrasında ise basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilgili olan iki ya da daha çok değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne dair yorum yapma olanağı vermektedir (Büyüköztürk, 2003: 94).

### 3.8.4.1. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Çevresel belirsizlik ve alt boyutları ile kurum içi girişimcilik ve alt boyutlarının ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.12.'de verilmiştir.

**Tablo 3.12.** Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri

	Mean	Std. Dev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Çevresel Belirsizlik	3,50	0,70	(0,85)								
2. Pazar Dalgalanması	3,67	0,87	,859**	(0,81)							
3. Çevresel Değişkenlik	3,38	0,96	,747**	,540**	(0,73)						
4. Rekabet Yoğunluğu	3,39	0,80	,797**	,481**	,390**	(0,69)					
5. Kurum İçi Girişimcilik	3,73	0,71	,359**	,367**	,301**	,199**	(0,96)				
6. Yeni İş Girişimi	3,90	0,85	,267**	,341**	,132*	,144*	,681**	(0,89)			
7. Yenilikçilik	3,81	0,80	,310**	,308**	,284**	,163*	,901**	,580**	(0,94)		
8. Kendini Yenileme	3,56	0,88	,314**	,316*	,268**	,174**	,859**	,426**	,611**	(0,94)	
9. Proaktiflik	3,76	0,90	,274**	,242**	,258**	,170*	,792**	,475**	,655**	,612**	(0,89)

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çevresel belirsizlik ile kurum içi girişimcilik ( $r=0,359$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan yeni iş girişimi ( $r=0,267$ ;  $p<0,01$ ), yenilikçilik ( $r=0,310$ ;  $p<0,01$ ), kendini yenileme ( $r=0,314$ ;  $p<0,01$ ) ve proaktiflik ( $r=0,274$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pazar dalgalanması ile kurum içi girişimcilik ( $r=0,367$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan yeni iş girişimi ( $r=0,341$ ;  $p<0,01$ ), yenilikçilik ( $r=0,308$ ;  $p<0,01$ ), kendini yenileme ( $r=0,316$ ;  $p<0,01$ ) ve proaktiflik ( $r=0,242$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çevresel değişkenlik ile kurum içi girişimcilik ( $r=0,301$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan yeni iş girişimi ( $r=0,132$ ;  $p<0,05$ ), yenilikçilik ( $r=0,284$ ;  $p<0,01$ ), kendini yenileme ( $r=0,268$ ;  $p<0,01$ ) ve proaktiflik ( $r=0,258$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Rekabet yoğunluğu ile kurum içi girişimcilik ( $r=0,199$ ;  $p<0,01$ ) ve alt boyutları olan yeni iş girişimi ( $r=0,144$ ;  $p<0,05$ ), yenilikçilik ( $r=0,163$ ;  $p<0,05$ ),

kendini yenileme ( $r=0,174$ ;  $p<0,01$ ) ve proaktiflik ( $r=0,170$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 3.8.4.2. Çevresel Belirsizlik Algılamalarının Kurum İçi Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisinin Genel Olarak Değerlendirilmesi

Genel olarak çevresel belirsizlik algılamalarının kurum içi girişimcilik performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.13.'te özetlenmiştir.

**Tablo 3.13.** Çevresel Belirsizliğin İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	b	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Çevresel Belirsizlik	0,367**	0,064	5,707**	<b>0,000</b>	1,000	1,000
F				32,568		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				0,125		
R <sup>2</sup>				0,129		
Tahmini Standart Hata			0,66506			
Durbin- Watson				1,889		
Anlamlılık Düzeyi				<b>0,000</b>		

Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik Performansı

\*\*  $p<0,01$

Tablo 3.13.'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $F= 32,568$ ;  $p<0,01$ ). Çevresel belirsizlik bağımsız değişken olarak girildiğinde, çevresel belirsizliğin ( $b= 0,367$ ) kurum içi girişimcilik performansını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir ( $R^2= 0,129$ ). Bu çerçevede kurum içi girişimcilik performansındaki değişimin % 12,9'unun algılanan çevresel belirsizlik tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle “algılanan çevresel belirsizlik kurum içi girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan  $H_1$  kabul edilmiştir.

### 3.8.4.3. Bağımsız Değişkenlerin Yeni İş Girişimi Üzerindeki Etkileri

Araştırma modelinde gösterilen bağımsız değişkenlerin (çevresel belirsizlik algılamalarının alt boyutları olan pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğunun) bağımlı değişkenlerden olan yeni iş girişimi üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir ve sonuçlar Tablo 3.14.'ün yardımıyla yorumlanmıştır.

**Tablo 3.14.** Çevresel Belirsizliğin Boyutlarının Yeni İş Girişimi Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	b	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Pazar Dalgalanması	0,366**	0,080	4,580**	<b>0,000</b>	0,619	1,615
Çevresel Değişkenlik	-,053	0,069	-,843	0,400	0,687	1,455
Rekabet Yoğunluğu	-,010	0,079	-,133	0,895	0,741	1,350
F				9,267		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				0,102		
R <sup>2</sup>				0,114		
Tahmini Standart Hata				0,80480		
Durbin Watson				2,052		
Anlamlılık Düzeyi				<b>0,000</b>		

Bağımlı Değişken: **Yeni İş Girişimi**

\*\*p<0,01; \* p<0,05

Regresyon analizlerinde R Square (R<sup>2</sup>), bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir (Kalaycı, 2006: 267). Diğer bir ifadeyle söz konusu katsayı bağımlı değişkendirdeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablo 3.14’de belirtilen R<sup>2</sup> değerine göre yeni iş girişimi üzerindeki değişimin % 11,4’ü araştırma modelindeki çevresel belirsizliğin alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Bu bağımsız değişkenler arasında çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutunun yeni iş girişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (b= 0,366; p<0,01). Bu bağlamda **H<sub>2</sub> desteklenmiştir**. Ancak, çevresel belirsizliğin alt boyutları olan çevresel değişkenlik (b= -,053; p>0,05) ve rekabet yoğunluğu (b= -,010; p>0,05) bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken olan yeni iş girişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede **H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> reddedilmiştir**.

Ayrıca araştırmada dikkat edilmesi gereken bir değer de Durbin Watson (D-W) testidir. Regresyon modelinde görülen 2,052 değeri arzulanan değer aralığında bulunmaktadır. Durbin Watson (D-W) testi, modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyan bir testtir. Otokorelasyon hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olma durumudur. Bu test değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulanan bir durumdur (Kalaycı, 2006: 267).

Regresyon analizlerinde, analize dahil edilen bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal ilişkinin (bağlantının) olmaması gerekmektedir. Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını ifade edebilmek için Tolerans ve VIF (Varyans Büyütme Faktörü -Variance Inflation Factors) değerlerine bakılmaktadır. İlgili değerlerden tolerans değerinin düşük, VIF değerinin yüksek olması halinde değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğu ve modelin

parametrelerini tahmin etmenin mümkün olmadığı sonucuna varılır (Akgül ve Çevik, 2003: 332). Tablo 3.14'deki değerlere göre bağımsız değişkenler arasında herhangi bir doğrusal bağlantının olmadığı tespit edilmiştir. Zira tüm toleranslar 0,1'den büyük (Özgener ve İraz, 2006: 1362) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 5'ten küçüktür (Bozic, 2007: 117).

#### 3.8.4.4. Bağımsız Değişkenlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkileri

Araştırma modelinde gösterilen bağımsız değişkenlerin (çevresel belirsizlik algılamalarının alt boyutları olan pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğunun) bağımlı değişkenlerden olan yenilikçilik üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir ve sonuçlar Tablo 3.15.'in yardımıyla yorumlanmıştır.

**Tablo 3.15.** Çevresel Belirsizliğin Boyutlarının Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	b	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Pazar Dalgalanması	0,201**	0,075	2,687**	<b>0,008</b>	0,619	1,615
Çevresel Değişkenlik	0,142*	0,064	2,218*	<b>0,028</b>	0,687	1,455
Rekabet Yoğunluğu	-,015	0,074	-,207	0,837	0,741	1,350
F				9,149		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				0,100		
R <sup>2</sup>				0,113		
Tahmini Standart Hata				0,75270		
Durbin Watson				1,825		
Anlamlılık Düzeyi				<b>0,000</b>		

Bağımlı Değişken: **Yenilikçilik**

\*\*p<0,01; \* p<0,05

Tablo 3.15.'te bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerden olan yenilikçilik üzerindeki etkilerini tanımlamaya yönelik olarak yapılmış olan çoklu regresyon sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $R^2 = 0,113$ ;  $F = 9,149$ ;  $p < 0,01$ ). Bu çerçevede yenilikçilikteki değişimin % 11,3'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenlerden pazar dalgalanması ( $b = 0,201$ ;  $p < 0,01$ ) ve çevresel değişkenlik ( $b = 0,142$ ;  $p < 0,05$ ) boyutlarının yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre “pazar dalgalanması yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan  $H_5$  ve “Çevresel değişkenlik yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan  $H_6$  **desteklenmiştir**. Diğer yandan rekabet yoğunluğunun ( $b = -,015$ ;  $p > 0,05$ ) yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu noktadan hareketle “rekabet yoğunluğu yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan  $H_7$  **reddedilmiştir**.

### 3.8.4.5. Bağımsız Değişkenlerin Kendini Yenileme Üzerindeki Etkileri

Araştırma modelinde gösterilen bağımsız değişkenlerin (çevresel belirsizlik algılamalarının alt boyutları olan pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğunun) bağımlı değişkenlerden olan kendini yenileme üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir ve sonuçlar Tablo 3.16.'nın yardımıyla yorumlanmıştır.

**Tablo 3.16.** Çevresel Belirsizliğin Boyutlarının Kendini Yenileme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	b	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Pazar Dalgalanması	0,246**	0,083	2,958**	<b>0,003</b>	0,619	1,615
Çevresel Değişkenlik	0,126*	0,071	1,765*	<b>0,079</b>	0,687	1,455
Rekabet Yoğunluğu	0,004	0,082	0,047	0,962	0,741	1,350
F				9,200		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				0,101		
R <sup>2</sup>				0,113		
Tahmini Standart Hata				0,83699		
Durbin Watson				1,758		
Anlamlılık Düzeyi				<b>0,000</b>		

Bağımlı Değişken: **Kendini Yenileme**

\*\*p<0,01; \* p<0,05

Tablo 3.16.'da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerden olan kendini yenileme üzerindeki etkilerini tanımlamaya yönelik olarak yapılmış olan çoklu regresyon sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (R<sup>2</sup>= 0,113; F= 9,200; p<0,01). Bu çerçevede kendini yenilemedeki değişimin % 11,3'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenlerden pazar dalgalanması (b= 0,246; p<0,01) ve çevresel değişkenlik (b= 0,126; p<0,05) boyutlarının kendini yenileme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre “pazar dalgalanması kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>8</sub>** ve “çevresel değişkenlik kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>9</sub>** desteklenmiştir. Ancak rekabet yoğunluğunun (b= 0,004; p>0,05) kendini yenileme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda “rekabet yoğunluğu kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>10</sub>** desteklenmemiştir.

### 3.8.4.6. Bağımsız Değişkenlerin Proaktiflik Üzerindeki Etkileri

Araştırma modelinde gösterilen bağımsız değişkenlerin (çevresel belirsizlik algılamalarının alt boyutları olan pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğunun) bağımlı değişkenlerden olan proaktiflik üzerindeki

etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir ve sonuçlar Tablo 3.17.'nin yardımıyla yorumlanmıştır.

**Tablo 3.17.** Çevresel Belirsizliğin Boyutlarının Proaktiflik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	b	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Pazar Dalgalanması	0,135	0,087	1,562	0,120	0,624	1,603
Çevresel Değişkenlik	0,163*	0,074	2,187*	<b>0,030</b>	0,695	1,439
Rekabet Yoğunluğu	0,047	0,086	0,547	0,585	0,745	1,342
F				6,405		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				0,070		
R <sup>2</sup>				0,083		
Tahmini Standart Hata				0,87088		
Durbin Watson				1,783		
Anlamlılık Düzeyi				<b>0,000</b>		

Bağımlı Değişken: **Proaktiflik**

\*\*p<0,01; \* p<0,05

Tablo 3.17.'de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerden olan proaktiflik üzerindeki etkilerini tanımlamaya yönelik olarak yapılmış olan çoklu regresyon sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (R<sup>2</sup>= 0,083; F= 6,405; p<0,01). Bu çerçevede proaktiflikteki değişimin % 8,3'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenlerden pazar dalgalanması (b= 0,135; p>0,05) ve rekabet yoğunluğu (b= 0,047; p>0,05) boyutlarının proaktiflik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre “pazar dalgalanması proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.” şeklinde oluşturulan **H<sub>11</sub>** ve “rekabet yoğunluğu proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>13</sub> hipotezleri desteklenmemiştir.** Diğer yandan çevresel değişkenliğin (b= 0,063; p<0,05) proaktiflik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu çerçevede “çevresel değişkenlik proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>12</sub> kabul edilmiştir.**

Sanayi işletmelerinde yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarının kurum içi girişimcilik performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla geliştirilen 13 adet hipotezle ilgili analiz sonuçları, Tablo 3.18.'de verilmiştir.



**Tablo 3.18.** Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>		<b>SONUÇ</b>
1.	$H_1$ : Algılanan çevresel belirsizlik iç girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
2.	$H_2$ : Pazar dalgalanması yeni iş girişimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
3.	$H_3$ : Çevresel değişkenlik yeni iş girişimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
4.	$H_4$ : Rekabet yoğunluğu yeni iş girişimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
5.	$H_5$ : Pazar dalgalanması yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
6.	$H_6$ : Çevresel değişkenlik yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
7.	$H_7$ : Rekabet yoğunluğu yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
8.	$H_8$ : Pazar dalgalanması kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
9.	$H_9$ : Çevresel değişkenlik kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
10.	$H_{10}$ : Rekabet yoğunluğu kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
11.	$H_{11}$ : Pazar dalgalanması proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED
12.	$H_{12}$ : Çevresel değişkenlik proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
13.	$H_{13}$ : Rekabet yoğunluğu proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	RED

Tablo 3.18.'de görüldüğü üzere; geliştirilen 13 hipotezden 7'si kabul edilirken, 6'sı reddedilmiştir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Yoğunlaşan rekabet ve değişen çevre koşulları örgütlerin faaliyetlerini etkilemektedir. Hem girdi hem de çıktı bağlamında çevrelerine bağımlı olan örgütler birer açık sistem olarak faaliyetlerine devam ettikleri için çevre analizi oldukça önemli bir hale gelmiştir. Örgütler çevre koşullarında meydana gelen değişime uyum sağlayabilmek ve bu sayede rekabet avantajı sağlamak istiyorlarsa, yöneticilerin karar alma sürecinde dış çevreye olan öngörülü yaklaşımları ve tepkisellikleri ön planda olmalıdır. Çünkü çevre koşulları sürekli değişmekte, örgütler de gerek varlıklarını devam ettirebilmek gerekse performanslarını artırabilmek için bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar.

Karar alma süreçleri örgütlerin faaliyetlerini şekillendiğinden, yöneticiler karar verirken örgütler açısından büyük önem taşıyan örgütsel çevre faktörlerini dikkate almalıdırlar. Çünkü çevresel değişimler örgütlerin stratejik kararlarını ve görüş açılarını etkilemekte, bu da karar alma süreçlerine yansımaktadır. Karar alma sürecinin başarısı için, yöneticiler öncelikle bu faktörlerin farkında olmalı ve eğer bu faktörlerde değişim ve belirsizlikler varsa bunları algılayabilmelidir. Bu nedenle birçok yönetici zamanının büyük bir kısmını çevresel koşulları ve ilişkileri analiz etmeye harcamaktadır. Her örgüt içinde faaliyette bulunduğu sektörü ve diğer çevresel faktörleri öngörücü bir yaklaşımla izlemeli ve incelemelidir. Zira üst kademe yöneticilerinin dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri sürekli olarak izlemeleri örgütlerinin yaşamlarını sürdürmeleri açısından çok önemlidir.

Örgütler, çevrelerindeki sorunlar ve fırsatlar hakkında bilgi edinmek üzere çevrelerini sürekli olarak analiz etmektedirler. Çevre faktörlerinin analizi, işletmenin çevresinde kendi faaliyetleri açısından kritik olarak gördüğü değişimleri öngörebilmesine olanak tanımaktadır. Geçmişte gelişmelerin öngörülebildiği ve nispeten durağan bir çevre içinde faaliyetlerini sürdüren birçok örgüt, günümüzde çevrelerindeki hızlı değişim ve artan rekabete uyum sağlayabilmek için önemli yapısal ve stratejik dönüşümler gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda, proaktif davranamayan yöneticiler, olayları kısa vadeli bakış açılarıyla değerlendirmekte ve rakiplerinin o anki faaliyetleriyle ilgilenmektedirler. Şu anda içinde buldukları zaman ve durumla ilgili oldukları içinde uzun vadede meydana gelebilecek değişimler ve olası fırsat ve tehditlerle ilgilenmemektedirler. Ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal ve hukuksal gelişmelere karşı duyarlılığı düşük olan, olası yeni pazarlara ve değişen tüketici gereksinim, beklenti ve tercihlerine karşı tepkisel olmayan yöneticiler karar alma süreçlerinde çok ciddi hatalar yapmakta ve kendi varlıklarının sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu ve bunun gibi değişen değerlerle ilgili konular izlenmediği ve bu konular hakkında sorgulama

yapılmadığı sürece yöneticiler için çevrenin şimdiki ve gelecekteki durumunu tahmin etmek zor olacaktır.

Pek çok örgüt, çevreden bilgi elde edilmesini ve bu bilginin karar verme sürecinde kullanılmasını önemsemektedir. Enflasyon ve faiz oranları, hükümet düzenlemeleri ve yasaları, hammadde fiyatları, hükümetin mali ve para politikaları gibi ekonomik göstergeleri sürekli olarak takip etmektedirler. Ancak bu tür ekonomik göstergeler ve tahminler çevrenin sadece bir boyutunu yansıtmaktadır. Oysa çevre çok boyutlu olarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Bu anlamda çevresel belirsizlik; endüstriyel ilişkiler, ekonomik çevre, rakipler, teknolojik değişimler, küreselleşme, yasal ve politik düzenlemeler, tedarikçiler, müşteriler gibi dış çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini tam ve doğru olarak öngörememe sonucunda yöneticilerin yaşadığı durumu ifade etmektedir. Yöneticiler için değişimlere ayak uydurmak ve örgütü değişen çevreye uyumlu hale getirmek, çevresel belirsizlik içinde isabetli kararlar verebilmeyi gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bu durumda, yöneticiler temel faaliyetlere dair ilgili ve ilgisiz veri arasındaki iliksiyi ayırt edebilmeli; uzun vadedeki olası tehdit ve fırsatları öngörerek proaktif davranabilmeli ve bunların sonucunda da kritik karar alma süreçlerinde hataya yer vermemelidirler.

Yöneticilerin; sektördeki rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve teknolojinin değişim hızı, müşterilerin değişen beklenti ve gereksinimleri, değişen sosyal ve kültürel yapı, işgücü piyasasının durumu gibi değişen çevresel koşulların farkında olmaları ve bunları sürekli izlemeleri gerekmektedir. Çeşitli türdeki dış çevresel faktörlere ilişkin bilgilerin önem derecesi sektörden sektöre, pazardan pazara ve örgütten örgüte farklılıklar gösterecektir. Çoğu örgüt kendisini doğrudan etkileyen değişimlerle daha fazla ilgilenebilir. Bu durum, örgütleri, kendilerini doğrudan etkilemeyen çevresel faktörleri göz ardı etmeleri gibi bir hataya düşürmemelidir. Bir örgüt kendisini doğrudan etkilemese de dolaylı olarak etkileyebilecek çevresel olayları da mutlaka takip etmeli ve en doğru biçimde değerlendirmelidir. Örgütler, bu konuda ne kadar başarılı olurlarsa, o kadar uzun süre varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bu bağlamda örgütler, kendilerini doğrudan ya da dolaylı etkileyebilecek tüm değişimleri izleyerek, çevrelerinde ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanmalı ve meydana gelebilecek tehditlerden ise korunmaya çalışmalıdırlar. Bu durum ise yöneticilerin, örgütün yapı ve süreçlerindeki uyumu sağlamak için mümkün olduğu ölçüde çevrelerini analiz etmelerini gerektirmektedir. Çevresini sürekli analiz eden, girdi-çıkı ilişkisini doğru tesis eden, değişen çevre koşullarına karşı proaktif, tepkisel ve esnek olabilen ve oluşabilecek ani değişimler karşısında stratejilerini hızla yeni duruma adapte

edebilen örgütler, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etme konusunda daha avantajlı olacaklardır.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin ulusal ve uluslararası düzeydeki yoğun rekabet koşulları içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri; çevredeki değişime uyum sağlama kapasitelerini artırabilmeleri ve bunun sonucunda değişen müşteri gereksinim ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetleri üretebilmelerine bağlıdır. Bu durum ise artan rekabetin ve bilişim teknolojilerindeki sıra dışı ilerlemelerin de baskısıyla örgütleri giderek daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Genel çevre ve sektörel koşulların örgütlerin yapısından çok daha hızlı değişmesi, yenilikçiliği günümüzde rekabeti belirleyen en önemli unsur haline getirmiştir. Yaratıcı düşünce süreci ve yenilikçiliği yerleştirebilmenin en önemli yollarından biri ise girişimci davranış sergilemeyi içselleştirebilmiş çalışanlardan oluşan bir örgüt olabilmektir.

Örgütün tüm çalışanlarının yaratıcı enerjilerini ve yenilikçilik kapasitelerini ortaya çıkarmayı hedefleyen kurum içi girişimcilik yaklaşımı; ölçek ayırt etmeksizin her örgütü proaktif, rekabetçi, esnek, yenilik yapmayı ve risk almayı özendiren bir yapıya dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Ancak, kurum kültürü girişimciliği özendirmeyen ve girişimcilik özellikleri üst düzeyde olmayan çalışanlardan oluşan örgütlerin, insan sermayesinin beyin gücünden ve yaratıcı iş fikri üretme potansiyelinden yararlanması son derece zor olacaktır. Bu durum ise örgüt yapısı içerisinde uygun bir kurum içi girişimcilik ortamının geliştirilmesine olanaksız hale getirebilecektir.

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde insan, temel kaynak olarak görülmektedir. Ekonomik konjonktürdeki değişimler, teknolojik ve demografik koşullardaki değişim hızı, rekabet avantajı elde etmeye ve esnek yapılar geliştirmeye duyulan gereksinimin artması gibi çeşitli faktörler çevresel açıdan büyük bir belirsizlik yaratırken, insan kaynaklarını örgütler için çok önemli bir kaynak haline getirmektedir. Kurum içi girişimcilik, hali hazırda mevcut olan bir örgüt içinde çalışanların yaptığı girişimcilik faaliyetleri olduğuna göre, örgüt içinde girişimciliğe uygun bir iklim oluşturmaya çalışmak günümüz iş dünyasında temel hedeflerden biri olmak zorundadır.

Çalışanların minimum risk aldığı, sadece fonksiyonel rollerini yerine getirdiği bir örgütte durgunluk ve yenilikçilik eksikliği yaşanmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak, yenilik yapmaktan geçmekte, yenilik yapmanın temelini ise kurum içi girişimcilik oluşturmaktadır. Günümüz rekabet koşulları; çalışma, başarıma ve yaratma duygularıyla harekete geçen kurum içi girişimcilerin örgüte dinamizm kazandırdığı ve örgütsel performansın artırılmasında çok temel bir role sahip olduğu bir iş ortamı yaratmıştır. Bu bağlamda kurum içi girişimcilik; yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme, değişen koşullara bağlı olarak mevcut kaynak ve süreçlerde değişiklikler

yapma, yeni işlere girme, kendini yenileme, risk alma, proaktif olma gibi çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır.

Bir örgütte girişimci faaliyetlerin başarıyla uygulanması ve kurum içi girişimcilikten beklenen avantajlardan yararlanılabilmesi için iç ve dış çevre koşullarının da girişimci kültürü desteklemesi gerekmektedir. Örgüt, çevreye uyum sağlama faaliyetlerine yoğunlaştığında, değişen müşteri gereksinimleri ve beklentilerine karşı proaktif ve tepkisel davranabilmek için yenilikçilik kapasitesini dolayısıyla da kurum içi girişimcilik kapasitesini güçlendirmek zorundadır. Alanda daha önce yapılan çalışmalar da bu fikri destekler niteliktedir.

Yapılan alanyazın taraması sonucunda örgütsel bağlamda yenilikçiliğin gerçekleştirilmesinde kurum içi girişimciliğin önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. Yenilikçilik ve kurum içi girişimcilik yeni şeyler yaratmak için kaynakları bir araya getirme ve faaliyetler sonucunda kazanç elde etme konusunda benzerlikler taşımaktadır (Lumpkin 2007: 237). Bu bağlamda, hem yenilikçilik hem de kurum içi girişimciliğin birbiriyle çok sıkı bir biçimde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Kurum içi girişimcilikte, var olan bir örgüt içinde değer yaratacak yeni işlere girişme fikri vardır. Ancak, yenilikçilik ve kurum içi girişimcilik alanlarındaki çalışmaların her iki kavramı birbirinden bağımsız süreçler olarak ele aldığı da görülmektedir (Lassen vd., 2006: 359).

Yenilikçiliğin özünde, yeni olana eğilim gösterme vardır. Yeniye olan bu eğilim ise kurum içi girişimcilik ile yenilikçiliğin ortak yönünü oluşturmaktadır. Bu anlamda kimi araştırmacılar, örgütlerde yenilikçilik ve kurum içi girişimciliğin çok benzer rollere sahip olduğunu iddia etmektedirler (Manimala vd., 2006: 50). Ancak her iki kavramın tamamen aynı anlama gelmedikleri ve farklı olguları bünyelerinde barındırdıkları oldukça açıktır. Her kurum içi girişimcilik faaliyeti bir yenilikçilik örneği olarak değerlendirilebilecekken, her yenilikçilik faaliyeti bir kurum içi girişimcilik örneği olmayabilecektir. Bu bağlamda, örgütte yenilikçi bir kültür oluşturma noktasında kurum içi girişimcilik faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Ancak, örgütlerin yenilikçi ürünler üretme potansiyelinde kurum içi girişimciliğin önemi büyük olmasına rağmen henüz yeterince anlaşılammıştır (Camelo-Ordaz vd., 2011: 2).

Bu çalışmada algılanan çevresel belirsizliğin kurum içi girişimcilikle ilişkili olduğu ve kurum içi girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Konuya ilişkin olarak yabancı ve yerli literatürdeki araştırmalar da bu görüşleri destekler niteliktedir. Pek çok araştırmada, değişkenliğin ve dolayısıyla belirsizlik olasılığının yüksek olduğu çevrelerde yüksek düzeyde gerçekleşen kurum içi girişimciliğin örgüt performansını artırdığını göstermiştir (Covin ve Slevin, 1989, 1991; Zahra ve Neubaum, 1998). Miller ve Friesen (1983), çevresel koşullardaki değişimin kurum içi girişimcilik davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmış ve çevresel belirsizlik koşullarının proaktif

davranışlar ve yenilikçilik faaliyetlerindeki değişimle oldukça ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Baldrige ve Burnham (1975), algılanan çevresel belirsizlik arttıkça örgütün daha yenilikçi bir kimlik kazandığını iddia etmişlerdir. Khandwalla (1977)'ya göre, çevre ve örgütün çevresiyle olan ilişkileri, iş stratejilerinin ve pazardaki rekabetçiliklerinin yönetilebilmesi üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Covin ve Slevin (1991), belirsizlik koşullarının hâkim olduğu çevrelerde iyi performans gösteren örgütlerin kurum içi girişimcilik özellikleri üst düzeyde olan örgütler olduğunu, belirsizliği düşük çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin de düşük düzeyde kurum içi girişimcilik örnekleri sergilediklerini belirlemişlerdir. Zahra ve Covin (1995) de yaptıkları çalışmada yenilikçi ürün geliştirme performansı yüksek olan örgütlerin, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda faaliyet gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Miles ve arkadaşlarının (1993) iç girişimcilik ve çevresel belirsizlik ilişkisini araştıran çalışmasında, Khandwalla (1977) ve Covin ve Slevin (1989, 1991)'in çalışmalarına paralel olarak çevre şartlarının değişkenlik düzeyi ve işletmelerin iç girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde Peterson ve Berger (1971) de, çevre şartlarının heterojen olmasının işletmelerin yenilikçiliğini ve girişimci yönelimlerini artırdığını belirlemişlerdir. Baldrige ve Burnham (1975) da belirsizlikteki artışın, örgütleri yeniliklerin adaptasyonuna teşvik edeceğini belirtmişlerdir. Penrose'a (1995) göre, her bir örgüt için çevre kavramı birbirinden farklıdır. Çünkü çevresel belirsizlik nedeniyle fırsatlar sınırlı hale gelmiştir ve çevre koşulları kendi kazançlarını maksimize etmeye çalışabilecek örgüt yöneticileri tarafından manipüle edilmeye açıktır. Bu manipülasyon sonucunda da yüksek örgütsel performansa ulaşabilmektedir. Bu bağlamda, pek çok araştırmada da algılanan çevresel belirsizlik ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Örneğin Ettlie (1983), yaptığı araştırmada algılanan çevresel belirsizlik arttıkça örgütün performansında artışlar meydana getirdiğini tespit etmiştir. Ettlie'ye (1983) göre, teknoloji ve organizasyon yapısı içinde çevresel belirsizliğin önemi, strateji ve politikada değişimi özendirerek sonuçta yeniliğe yol açmasıdır. Benzer şekilde Bourgeois (1985), çalışmasında örgütün performansı ile algılanan çevresel belirsizlik arasında pozitif bir korelasyon olduğu yönünde bir sonuca ulaşmıştır. Huber ve arkadaşları da (1975), algılanan çevresel belirsizliğin örgütsel süreçler ve performans üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ve çevresel belirsizliğin organizasyonel kararları yenilikçi olma yönünde etkilediğini belirlemişlerdir. Stanwick ve Pleshko (1995), çevredeki karmaşık yapı ve ilişkilerin örgüt performansını olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlara ulaşmışlardır. Çevresel belirsizlik teknoloji-yapı ilişkilerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Hoque (2004), örgütlerin belirsizliğe karşı stratejilerini, yapılarını, sistemlerini, tepkisellik yeteneklerini ve esnekliklerini gözden geçirdiklerini gözlemlemiştir. Bilgi sistemleri, yöneticilere belirsiz

durumların daha iyi anlaşılması konusunda yardımcı olmaktadır (Hoque, 2004). Choe ve arkadaşlarına (1998) göre, algılanan çevresel belirsizlik arttıkça örgütlerde daha fazla bilgi sistemleri kullanımına doğru bir eğilim oluşmaktadır. Yine Ashmos ve arkadaşları (2000), çevrelerini dinamik ve kompleks gören organizasyonların daha karmaşık, çevreyi durağan ve dengede gören işletmelerin ise daha basit yapılanmaya gittiklerini belirtmişlerdir.

Konuyla ilgili yerli alanyazın incelendiğinde de yine benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) Ankara savunma sanayi işletmelerinde çalışan 651 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda algılanan çevresel belirsizliğin girişimci davranış ile ilişkili olduğu ve girişimci davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemiştir. Tekel (1990)'in Malatya'da iki tekstil firmasının orta düzey yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, firmaların ekonomik kriz döneminde ortaya çıkan değişiklik ya da çevresel belirsizliklere uyum yeteneklerinin yani yenilenme ve girişimci faaliyetlerinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Ağca, Topal ve Kaya (2012) da Türkiye'den 331 imalat işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmada çevresel faktörlerin kurum içi girişimcilik faaliyetleri üzerinde önemli etkileri olduğu tespit etmişlerdir. Uçar (2011) Marmaris'te 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 186 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği ampirik çalışmada organik tarzda (dinamik ve yüksek belirsizlik ortamında faaliyet gösteren) örgütsel özellikler ile iç girişimcilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif düzeyde ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Genç ve Acuner (2004)'in çay sektörüne ait 53 fabrikada gerçekleştirdikleri çalışmada da algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu ve bu sonuca uygun olarak örgütlerin daha çok mekanik yapıda olduğu belirlenmiştir. Yörük (2009)'ün ASELSAN ve MKEK çalışanları ile yaptığı araştırmada, yüksek belirsizlikten kaçınmanın yenilikçiliği daha çok kurumun kuralları ve standart işletim prosedürleri dahilinde geliştirmeye neden olduğu belirlenmiştir. Naktiyok ve Karabey (2007) tarafından Kobinete bağlı 154 işletme üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da çevreyi daha olumsuz (belirsiz) olarak algılayan işletmelerin daha çok öncü strateji (girişimci, yenilikçi) belirlediği görülmüştür. Aynı yıl Bursa ilinden 306 girişimci ve 251 bağımlı çalışanla yapılan benzer bir çalışmada Bozkurt ve Baştürk (2007), girişimciler arasında, risk alma ve belirsizlikle baş edebilme özelliklerinin düşük düzeyde kaldığını ve bu durumun girişimci performansı olumsuz etkilediğini gözlemlemiştir. Özer ve Akça (2007) kurumsal kaynak planlaması kullanan 236 firma üzerinde yaptıkları araştırmada çevresel özelliklerin (rekabetçi baskı ve çevresel belirsizlik) kurumsal kaynak planlaması ve algılanan organizasyonel performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirlemişlerdir.

Konya Organize Sanayi Bölgesindeki sanayi işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada algılanan çevresel belirsizliğin kurum içi girişimci

davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği gözlemlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çevresel belirsizlik ile kurum içi girişimcilik ve alt boyutları olan yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Algılanan çevresel belirsizliğin alt boyutları olan pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğu ile kurum içi girişimcilik ve alt boyutları olan yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflik arasında tüm kombinasyonlarda pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir. Çevresel belirsizlik bağımsız değişken olarak girildiğinde, çevresel belirsizliğin kurum içi girişimcilik performansını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle “algılanan çevresel belirsizlik kurum içi girişimcilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.**

Çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutunun yeni iş girişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda **H<sub>2</sub> hipotezi de desteklenmiştir.** Ancak, çevresel belirsizliğin alt boyutları olan çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğu bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken olan yeni iş girişimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede **H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri reddedilmiştir.**

Araştırmanın bağımsız değişkenlerden pazar dalgalanması ve çevresel değişkenlik boyutlarının yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre “pazar dalgalanması yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>5</sub>** ve “Çevresel değişkenlik yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>6</sub> hipotezleri de doğrulanmıştır.** Ancak, rekabet yoğunluğunun yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu noktadan hareketle “rekabet yoğunluğu yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>7</sub> hipotezi reddedilmiştir.**

Yine araştırmanın bağımsız değişkenlerden pazar dalgalanması ve çevresel değişkenlik boyutlarının kendini yenileme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre “pazar dalgalanması kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>8</sub>** ve “çevresel değişkenlik kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>9</sub> hipotezleri desteklenmiştir.** Ancak rekabet yoğunluğunun kendini yenileme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda “rekabet yoğunluğu kendini yenileme üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan **H<sub>10</sub> hipotezi desteklenmemiştir.**



Son olarak araştırmanın bağımsız değişkenlerden pazar dalgalanması ve rekabet yoğunluğu boyutlarının proaktiflik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre “pazar dalgalanması proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.” şeklinde oluşturulan  $H_{11}$  ve “rekabet yoğunluğu proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan  $H_{13}$  **hipotezleri desteklenmemiştir**. Diğer yandan çevresel değişkenliğin proaktiflik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu çerçevede “çevresel değişkenlik proaktiflik üzerinde pozitif etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulan  $H_{12}$  **hipotezi kabul edilmiştir**.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında algılanan çevresel belirsizliğin rekabet yoğunluğu boyutunun kurum içi girişimcilik ve alt boyutları olan yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktiflikle olan ilişkilerinin negatif yönlü olduğu görülmektedir. Normal şartlarda yoğun rekabet ortamının hem girişimcilik hem de kurum içi girişimcilik faaliyetlerini artıracığı düşünülebilir. Ancak unutulmamalıdır ki çok belirsiz ve yoğun rekabet koşulları altındaki bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler çok büyük risk almaktan kaçınacaktır. Dolayısıyla aşırı olumsuz bir çevrede yeni ürün/hizmet sunumunda atık davranışları, yani öncü olmaları beklenemez. Çevreyi daha olumsuz olarak algılayan işletmelerin daha çok öncü strateji belirlediği, çevreyi daha az olumsuz olarak algılayan işletmelerin ise daha çok savunmacı strateji benimsediği gözlenmektedir. (Naktiyok ve Karabey, 2007: 223-224).

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde algılanan çevresel belirsizlik arttıkça günümüz rekabet gereğinin öncüllerinden olan kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin de arttığı görülmektedir. İşletmeler dramatik bir sonuçla yüz yüze gelmemek için belirsizliği azaltacak hatta fırsata çevirebilecek girişimci davranışlara gereksinim duymakta ve Konya Organize Sanayi Bölgesi özelinde değerlendirilen işletmeler açısından bunu başardıkları görülmektedir. Bundan böyle, algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, kurum içi girişimci davranışlarda bir artış beklentisini de beraberinde geleceği unutulmamalıdır.

Bu sonuçlar, çevredeki belirsizlik arttıkça kurum içi girişimciliğin geliştirilerek yeni ürün, yeni süreç, yeni pazar ve yeni endüstriler yaratma kapasitesine dönüştürülmesinin ve yeniliklerin geliştirilebileceği bir iş çevresinin yaratılmasının firma yöneticileri tarafından ne denli önemsendiğini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı, hem mevcut sektörde rekabetten korkmamayı hem de yeni ya da alternatif yatırım alanlarına yönelmeyi sağlayabilecektir. Çünkü günümüz rekabet dünyasından açık olarak görüldüğü gibi, riski çok yüksek olarak algılayanlar gerçekte çevresel faktörleri iyi analiz edemeyen ve çevresel belirsizlik ve olumsuzlukları şiddetli hisseden işletmelerdir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, çevresel belirsizlik koşullarında kurum içi girişimcilik davranışları yüksek olan işgörenlere sahip olmak isteyen işletme ve yöneticiler için çeşitli öneriler sunulabilir:

- Öncelikle, işletmelerin istikametini kaybetmelerine neden olabilecek aşırı belirsizlik durumunun oluşmaması için çevre şartları sürekli ve çok etkin bir biçimde analiz edilmelidir.
- Bu anlamda, radikal endüstriyel değişimler, pazar fırsatlarının azlığı, pazar ve ürünle ilgili belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet gibi gelişmelere karşı hazırlıklı olmak kurum içi girişimcilik faaliyetlerini artırabilecektir.
- Çevre analizini etkin bir biçimde gerçekleştiren işletmeler olası fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olmalı ve gerektiğinde kurum içi girişimcilik eğilimi gösterebilmelidir.
- Periyodik olarak girişimcilik ve kurum içi girişimcilik eğitimleri vermek suretiyle işgörenlerin girişimci potansiyellerini açığa çıkarmaya çalışmak yararlı olacaktır.
- İşgörenlerin kurum içi girişimcilik davranışlarını artırmak için örgütsel yapı ve kuralların bu davranışları teşvik edecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bu kapsamda, katılımcı yönetim anlayışı, ekip çalışmasına önem verme ve yalın örgüt yapısı gibi günümüzün iş yapma koşullarına uygun yöntemlere önem verilmelidir.
- Yöneticilerin işgörenlerle kaliteli, etkili ve çift yönlü iletişim kurmaları bu konuda büyük yarar sağlayabilir.
- İşgörenlerin kurum içi girişimcilik eğilimlerini olumlu yönde etkileyebilmek için ödül sistemlerinin yeni fikir üretme ve yaratıcılığı geliştirecek yetkinlikleri temel alacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir.
- Örgütün gelecekteki amaçlarını şekillendirmek ve desteklemek için işgörenlerin sahip olması gereken yetenekleri tespit etmek ve bu anlamda girişimci yetenekleri ön planda olan adayları değerlendirmek suretiyle işletmenin girişimcilik eğilimi artırılabilir.
- Çalışanların işlerine karşı olumlu tutum içinde olmalarını başka bir deyimle işlerinden tatmin olmalarını sağlanmalıdır. Bunun gerçekleşmesi için de motive edici faktörlerin iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

Son olarak, araştırmanın sofistike olma düzeyi arttıkça, ölçülen değişkenler arasındaki ilişkilerin daha karmaşık hale geleceği ve değişkenleri sınamak için daha etkili modellerin gerekeceği açıktır. Araştırmacılar arasındaki eğilim, değişkenler arasındaki ilişkileri daha fazla derinlemesine keşfetmeye yönelik

olmalıdır. İlişkilerin daha karmaşık ve bağımsız olduğu kanıtlandıkça, araştırma eğilimi, daha karmaşık modellere ve daha güçlü istatistiksel yöntemler kullanımına doğru gitmelidir.

Daha önce ifade edildiği gibi, alan araştırmanın sanayi sektöründe yapılmış olması bu çalışmanın bir sınırlılığıdır. Gelecek yıllarda diğer temel sektörler olan tarım ve hizmet sektörlerine yönelik çalışmaların gerçekleşmesi konu ili ilgili karşılaştırma yapmak açısından faydalı olabilecektir.

Ayrıca, ileriki yıllarda örgütlerde boylamsal verilerin saklandığı büyük veri tabanları oluştuğunda, araştırmacılar bir takım ekonometrik analizler yoluyla ve çoklu değişkenler kullanmak suretiyle konu ile ilgili olarak örgütlerin yaşamları boyunca meydana gelen değişimleri inceleyebilirler.

## KAYNAKÇA

- Achrol, R., ve Stern, L. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Review*, 25(1), 36-50.
- Ağca, V. (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 83-112.
- Ağca, V., Topal, Y. ve Kaya, H. (2012). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 15-33.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Ahmad, Y. F., Iraj, M. M., Yousef, H. ve Mahmood, H. (2008). *Organizational Factors Affecting Intrapreneurship in Agricultural Extension Organizational in Iran*, Agrexo8 Programme Details.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006). İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2006, Bıçkek, 49-64.
- Akgül, A. ve Osman, Ç. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan, A. (2012). Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (4), 65-84.
- Akmüt, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M. M., Durukan, T., Müftüoğlu, M. T. ve Yüksel, O. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C., Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2008, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, 03 Ağustos 2014.
- Aktepe, E. (1988). *İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Yayın No: 53.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*, NJ: Prentice-Hall.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Alpugan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon: Derya Kitabevi.
- Alpugan, O. (1994). *Küçük İşletmeler*, İstanbul: Der Yayınları.
- Alpugan, O., Demir, M. H., Oktav, M. ve Üner, N. (1993). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Altınay, L. (2004). Implementing International Franchising: The Role of Intrapreneurship, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 426-443.
- Altınay, L. (2005). The Intrapreneur Role of the Development Directors in an International Hotel Group, *The Service Industries Journal*, 25 (3), 403-419.
- Altuğ, F. (1990). *Çevre Sorunları*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andrews, K. J. (1998). What It Takes To Be An Entrepreneur, *Entrepreneurial Edge Magazine*, Edward Lowe Foundation, Vol.3, 26-27.

- Antončić, B. (2007). Intrapreneurship: A Coparative Structural Equation Modelling Study, *Industrial Management Data System*, Vol: 107 (3), 309-325.
- Antončić, B., Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and The United States, *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1), 21-40.
- Antončić, B., Prodan, I. (2008). Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms, *Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) Paper*.
- Antončić, B. (2000). Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Case Western Reserve University.
- Antončić, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antončić, B. ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- Antončić, B. ve Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *Journal of Management Development*, 23 (6), 518-550.
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslantaş, C. C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 2 (38): 17-23.
- Ashill, N. J. ve Jobber, D. (1999). The Impact of environmental uncertainty perceptions, decision maker characteristics and work environment characteristics on the perceived usefulness of marketing information systems (MkIS): A conceptual framework, *Journal of Marketing Management*, 15, 519-540.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. ve McDaniel, R. R. (2000). Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance, *Journal of Organizational Change Management*, 13 (6), 577-594.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, O. (1998). Örgüt Kültürü ve Süreci, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 1-14.
- Atik, S. (2003). Kültürün Girişimciliğe Etkileri, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Sayı 3, 38-44.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif, *DÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 15, Ağustos, 140-157.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 102-120.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, Bursa: Alfa Akademi.
- Bakırtaş, H. ve Tekinşen, A. (2006). E-Ticaretin Girişimcilik Üzerindeki Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 125-138.
- Baldrige, J. V. ve Burnham, R. A. (1975) Organizational innovation: individual, organizational and environmental impacts, *Administrative Science Quarterly*, 20, 165-176.
- Baltaş, A. (2006). *Girişimciliğin Ardındaki İnsan Profili*, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler>, 23 Ağustos 2014.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Baron, R. A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs Success, *Directions in Psychological Science*, Vol: 9 Issue: 1, 15-18.

- Barrett, H. ve Weinstein, A. (1998). The Effect of Market Orientation and Flexibility on Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (1), 57-70.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63 (3), 49-64.
- Baş, T. (2001). *Anket*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, T. (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 123-134.
- Başar, M., Tosunoğlu, B. T. ve Demirci, A. E. (2001). *Girişimcilik ve Girişimciliğin Yol Haritası*, Yayın No: 14, Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayını.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: Gül Yayınevi.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive, *Journal of Political Economy*, 98 (5), 893-921.
- Bayrak, C. ve Terzi Ç. (2004). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. <http://www.pegema.net/dosya/dokuman/342.pdf>, 04 Ağustos 2014.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bedük, A., Alodalı, M. F. B., ve Güneş, İ. (2003). Yenilikçilik, Yaratıcılık ve Bilgi Yönetimi, *KalDer Forum*, Yıl: 3, Sayı: 12, 27-30.
- Begley, T ve Body, D. (1987). A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms, *Journal of Management*, 13 (1), 99-109.
- Berglund, H. ve Wennberg, K. (2006). Creativity Among Entrepreneurship Students: Comparing Engineering and Business Education, *International Journal of Continuing Engineering Education and Lifelong Learning*, Vol.16, No.5, 366-379.
- Besler, S. (2010). Sosyal Girişimcilik, *Sosyal Girişimcilik*, Ed. Senem Besler, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 3-28.
- Biel, A., Garling, T. ve Gustafsson, M. (1998). Different Kinds and Roles of Environmental Uncertainty, *Journal of Environmental Psychology*, 75-83.
- Bilgin, L. (1991). Durumsallık Yaklaşımı Açısından İşletme Çevresi İle Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Eczacıbaşı Holding'e Bağlı Bazı İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, L. (1991). Durumsallık Yaklaşımında Stratejik Tercihin Öneminin İncelenmesi, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1-2, 213-219.
- Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial Behavior*, Illinois: Foresman and Company.
- Blau, P., Scott, M. ve Richard, W. (1970). *Formal Organizations: A Comparative Approach*, London: The Camelot Press.
- Blythe, J. (2002). *Pazarlama İlkeleri*, Çeviren: Yavuz Odabaşı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Boone, J. (2000). Competitive pressure: the effects on investments in product and process innovation, *The RAND Journal of Economics*, 31 (3), 549-569.
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2000). *Contemporary Business 2000*, USA: Harcourt Inc.
- Borland, C. M. (1974). Locus of Control, Need for Achievement and Entrepreneurship, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University of Texas.
- Bourgeois, L. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, 5, 25-39.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments, *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.

- Boyd, B. (1990). Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of The Resource Dependence Model, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No: 6, 419-430.
- Bozgeyik, A. (2005). *Girişimcilere Yol Haritası*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bozic, L. (2007). The effects of market orientation on product innovation, *Croatian Economic Survey*, 9, 107-124.
- Bozkurt, R. (2000). Girişimci ve Rol Bilinci, *İş Fikirleri Dergisi*, Sayı: 12.
- Bozkurt, V. ve Baştürk, Ş. (2007). KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 43-74.
- Börü, D. (2006). *Girişimcilik Eğilimi: Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, No: 733.
- Brice, J. (2002). The Role of Personal Dimension and Occupational Preferences on The Formation of Entrepreneur Intention, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Mississippi State University: Department of Management and Information Systems.
- Bridge, S., O'Neill, K. ve Cromie, S. (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, London: Macmillan Press Ltd.
- Brizek, M. G. ve Khan, M. A. (2008). Understanding Corporate Entrepreneurship Theory: A Literature Review for Culinary/Food Service Academic Practitioners. *Journal of Culinary Sciences and Technology*, 6 (4), 221-255.
- Brockhaus, R. (1982). The Psychology of the Entrepreneur, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, C. Kent, D. Sexton and K. Vesper (Eds.), USA: Englewood Cliffs, 39-57.
- Brockhaus, R. H. (1975). I-E Locus of Control Scores as Predictors of Entrepreneurial Intentions, *Proceeding of the Academy of Management*, 433-435.
- Brockhaus, R. H. ve Nord, W. R. (1979). An Exploration of the Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristics versus Environmental Conditions, *Proceedings of the Academy of Management*, 364-368.
- Buchko, A. A. (1994). Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale, *Academy of Management Journal*, 37 (2), 410-425.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, 5. Basım, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma, *Journal of Yasar University*, 3 (10), 1389-1416.
- Bulut, Ç. ve Alpkan, L. (2006). Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model, *South East European Journal of Economics and Business*, 2, 64-70.
- Bumin, B. (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*, Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Büte, M. (2006). Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 16-18 Mayıs 2006, Antalya, 743-747.
- Büte, M. (2008). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *EKEV Akademi Dergisi Yayını*, Yayın No: 37, Ankara: EKEV Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bygrave, W. D. (1994). *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bygrave, W. D. ve Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Winter, 13-22.
- Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M.; Ruiz-Navarro, J. ve Sousa-Ginel, E. (2011). The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms, *International Small Business Journal*, 20 (10), 1-23.

- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, 5.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Carland, J. W. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Business Owners, *Academy of Management Review*, 354-359.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 21, No. 1, 5-20.
- Casson, M. (2010). *Entrepreneurship: Theory, Networks, History*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental Munificence: A Theoretical Assessment, *Academy of Management Review*, 16 (3), 542-565.
- Castrogiovanni, G. J. (2002). Organization Task Environments: Have they changed fundamentally over time?, *Journal of Management*, 28, 129-150.
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama: Kavramlar-Kararlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2001). Girişimciliği Etkileyen Faktörler İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, 9. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs 2001, 827-840.
- Chelariu, C., Braschar, T. G., Osmonbekov, T. ve Zait, A. (2008). Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-Level and Meso-Level Cultural Antecedents, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (6), 405-415.
- Chell, E. (1985). The Entrepreneurial Personality: A Few Ghost Laid to Rest?, *International Small Business Journal*, Vol. 3, 3, 43-54.
- Chew, I. K. H. ve Sharma, B. (2005). The effects of culture and HRM practices on firm performance, empirical evidence from Singapore, *International Journal of Manpower*, 26 (6), 560-581.
- Chicken, J. C. (2002). *Yönetim ve Girişimcilik*, (Çev. Beyhan Kurt), İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, Vol. 18, No. 1, 43-76.
- Choe, J. M., Lee, Y. H. ve Park, K. C. (1998). The relationship model between the influence factors and the strategic applications of information systems, *European Journal of Information Systems*, 7, 137-149.
- Christensen, K. S. (2005). Enabling Intrapreneurship: The Case of A Knowledge-Intensive Industrial Company, *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 305-322.
- Christensen, K. S. (2004). A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives”, *International Journal of Management Enterprise Development*, Vol. 1, No. 4, 301-315.
- Churchill, N. C. (1992). Research Issues in Entrepreneurship, *The State of The Art of Entrepreneurship*, D.L.; Kasarda, J.D., (Eds.), Boston: PWSKENT.
- Cohen, J. F. (2001). Environmental uncertainty and managerial attitude: effects on strategic planning, non strategic decision making and organizational performance, *South Africa Journal of Business Management*, 32 (3), 17-31.
- Cornwall, J. R. ve Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*, Boston: Richard Irwin Inc.
- Couger, D., Higgins, L. F. ve McIntyre, S. C. (1990). Differentiating Creativity, Innovation, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Copyright and Patenting for I.S. Products/Processes”, System Sciences, *Proceedings of the Twenty-Third Annual Hawaii International Conference*, 4, 370-379.
- Coulter, M. (2001), *Entrepreneurship in Action*, New Jersey: Prentice Hall Inc.



- Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantages, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-63.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1986). The Development and Testing of an Organizational-Level Entrepreneurship Scale, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Ronstadt, R., Hornaday, J., Peterson, R. ve Vesper, K. (Eds.). Wellesley: Babson College Center for Entrepreneurship Research, 628-639.
- Crego, E. T., Schiffrin, P. D., Gunn, R. A. ve Kauss, J. C. (1993). *İş Planlaması*, 1. Baskı, Çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Cromie, S. ve Donaghue, J. (1992). Reserarch Note: Assessing Entrepreneurial Inclinations, *Journal of Occupational Behavior*, 317-324.
- Cunningham, B. J. ve Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, 45-61.
- Czinkota, M. R. ve Ronkainen, I. A. (1992). Global Marketing 2000: A Marketing Survival Guide, *Marketing Management*.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No.1, 79-93.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. ve Üner, M. M. (2011). *Türkiye'de Küresel Doğan İşletmeler*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetindamar, D. (2002). *Türkiye'de Girişimcilik*, İstanbul: TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) Yayınları.
- Çevik, E. (2006). Girişimcilerin, Girişimcilik Tipleri ile Çalışma Amaçları Arasındaki İlişki, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolakoğlu, B. (2006). Yönetimde Yeni Paradigmaların Çevresel İhtiyaçları Tatmin Boyutları, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Daban, M. (2001). Teknolojik Gelişmelerin ve Rekabetçi Pazar Yapısının Ürün ve Proses Tasarımına Etkileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, R. L. (2003). *Management*, 6th Edition, USA: Thomson-South Western College Publishing.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design*, 7th Edition, Cincinnati, Ohio: SouthWestern College Publishing.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience*, Third Edition, USA: Thomson South-Western College Publishing.
- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Issue 2, 123-139.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Daşlıçay, N. (1996). *Örgüt ve Yönetim Kuramları*, Ankara: Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Eğitim ve Doktrin Komutanlığı Yayını.

- Day, J., Reynolds, P. ve Lancaster, G. (2006). Entrepreneurship and the Small to Medium-Sized Enterprise, *Management Decision*, 44 (5), 581-597.
- De Saá-Pérez, P., Díaz-Díaz, N. L. ve Ballesteros-Rodríguez, J. L. (2012). The role of training to innovate in SMEs, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14 (2), 218-230.
- Demirel E. T. (2003). Girişimcilik Kültürü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, E. T. ve Akbıyık, N. (2009). Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı, *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*, Ed. M. Tikici ve A. Aksoy, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 5-67.
- Dervitsiotis, N. K. (1981). *Operations Management*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Dess, G. G. ve Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments”, *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 52-73.
- Dess, G. G. ve Origer, N. K. (1987). Environment, structure and consensus in strategy formulation: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, 12 (2), 313-330.
- Dikici, A. (2003). Yaratıcı Düşünceyi Geliştirme ve Oluşturmacı Öğretim Tasarımı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, 251-260.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Diñçer, Ö. ve Fidan, Y. (1998). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Diñçer, Ö. ve Fidan, Y. (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dixon, J. R., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J. S. ve Mulligan, P. (1994). Business process reengineering: improving in new strategic directions”, *California Management Review*, 93-108.
- Doğan, M. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Doğaner, A. E. (2006). *Yeni Nesil Girişimci*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dolgun, U. (2003). *Girişimcilik*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Dollinger, M. J. ve Golden, P. A. (1992). Inter-organizational and Collective Strategies in Small Firms, Environmental Effects and Performance, *Journal of Management*, 18 (4), 695-715.
- Donaldson, L. (1996). The Normal Science of Structural Contingency Theory, *Handbook of Organizational Studies*, S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), London: Sage Publications, 57-76.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper Collins Publishing.
- Drucker, P. F. (1998). *Sonuç İçin Yönetim*, (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313-327.
- Duncan, R. B. (1973). Multiple Decision Making Structures in Adapting to Uncertainty: The Impact of Organizational Effectiveness, *Human Relation*, 26 (3), 273-291.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16 (1), 57-71.
- Duygulu, E. (1998). Kurumsallaşma Olgusu (Analitik Bir Yaklaşım), *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dündar, S. ve Ağca, V. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 121-142.
- Ebert, R. ve Mitchell, T. R. (1975). *Organizational Decision Processes: Concepts and Analysis*, New York: Crane, Russak & Co.

- Efil, İ. (2006). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Ekinci, N. K. (2011). *Modern Mikro İktisat*, 1. Basım, Ankara: Efil Yayınevi.
- Eldridge, J. E. ve Crombie, A. D. (1974). *A Sociology of Organizations*, London: George Allen and Unwin.
- Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Ankara: Arı Yayıncılık.
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 59-82.
- Erçil, Y. (1992). Örgüt İçi Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilikte Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişisine Kültürel Bakış, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, 43-61.
- Erdil, S., Erdil, O. ve Keskin, H. (2003) The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance, *Global Business and Technology Association*, Budapeşte, Macaristan, 8-12 Haziran, 396-403.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları
- Erdoğan, N. (2001). Girişimci İfadalarının Gelişim Deneyimleri ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul, 535-539.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, M. Ş. (2006). Şirket Girişimciliğine Etki Eden ve Şirket Girişimciliği İle İşletme Performansı Üzerine Bir Saha Araştırması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkan, H. (1994). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 2. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Erkocaoğlu, E. ve Özgen H. (2009). Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 203-214.
- Eroğlu, F. (1995) *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Esposito, J. C. (2006). You're the boss, *Career World*, 34 (6), 6-10.
- Ettlie, J. E. (1983). Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector, *Academy of Management Journal*, 26 (1), 27-44.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*, New York: Prentice Hall.
- Eyüboğlu, D. (2004). *Girişimciliğin Geliştirilmesi*, 2. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 668.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 2009, 127-164.
- Fişek, K. (1975). *Yönetim*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Fitzimmons, J. R., Douglas, E. J., Antoncic, B. ve Hisrich, R. G. (2005). Intrapreneurship in Australian Firms, *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, 11 (1), 17-27.

- Floyd, W. ve Zahra, A. (1990). The effect of fit between competitive strategy and it adoption on organizational performance in small banks, *Technology Analysis & Strategic Management*, 2 (4), 357-372.
- Forlani, D. ve Mullins, J. W. (2000). Percived Risk and Choices in Entrepreneurs New Ventures Decision, *Journal of Business Venturing*, 15, 305-322.
- Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C. A. ve Llorens-Montes, J. F. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance, *Omega*, 32 (6), 425-442.
- Furnham, A. ve Steele, H. (1993). Measuring Locus of Control: A critique of general, children's, health- and work-related locus of control questionnaires, *British Journal of Psychology*, 84 (4), 443-479.
- Fusfeld, H. I. (1986). *The Technical Enterprise: Present and Future Patterns*, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Gegez, A. E., Arslan, F. M., Cengiz, E. ve Uydacı, M. (2003) *Uluslararası Pazarlama Çevresi*, İstanbul: Der Yayınları.
- GEM, (2009). *Global Entrepreneurship Monitor Executive Report*, [http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca\\_ID=225](http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca_ID=225), Erisim Tarihi: 16.07.2014.
- Genç, K. Y. (2005). Durumsallık Yaklaşımı: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, K. Y. (2012). The Response of The Entrepreneurship to The Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, No: 9, Year: 5, 71-84.
- Genç, K. Y. ve Acuner, T., Durumsal Değişkenler - Organizasyon Yapısı İlişkinin Türkiye Çay Sektöründe Araştırılması, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, 729-738.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gibbs, B. (1994). The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles, *Journal of Management*, 20, 581-604.
- Godsey, L. M. (2006). Gaining Entrepreneurial Perspective: The Impact of Venture Creation Role Models on High School Career Intention, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Universty of Nebraska.
- Goll, I. ve Rasheed, A. (1997). Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 583-591.
- Gore, C., Steven, V. ve Bailey, M. (1998). Analysis of the effect of external change on the management of business schools within the higher education sector, *Total Quality Management*, 9 (2/3), 249-258.
- Göçmen, S. (2006). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Götz, I. L. (1981). On Defining Creativity, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 39, 3, 297-301.
- Gözek, S. (2006). Girişimci Adayının Özellikleri, Girişimcilik Eğilimleri ve Girişimci Adaylarına Sağlanan Destekler, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Griffin, R. W. ve Ebert, R. J. (2004). *Business*, 7th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Griffiths, A. ve Wall, S. (2000). *Intermediate micro economics: theory and applications*, 2nd Edition, England: Pearson Education Limited.
- Groenewald, D. (2010). Assesment of Corporate Entrepreneurship and the Levels of Innovation in the South African Short-Term Insurence Industry. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University of Pretoria.

- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). Guest editors introduction: corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11 (5), 5-15.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2010). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken Mi?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 127-135.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hall, R. (1977). *Organizations: Structure and Process*, 2nd Edition, New York: Prentice Hall.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Hamilton, R. (1987). Motivation and Aspirations of Business Founders, *International Small Business Journal*, 6, 70-80.
- Hannafey, F. T. (2003). Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review, *Journal of Business Ethics*, 46, 99-110.
- Hansemark, O. C. (2003). Need For Achievement, Locus of Control and Prediction of Business Start-Ups: A Longitudinal Study, *Journal of Economic Psychology*, 24, 3, 301-319.
- Hashimoto M., Marcos, R. ve Luciana, R. (2008). Relevance of Intrapreneurship in SMB: The Influence of Agency Conflicts and Institutionalized Practices, *USASBE Proceedings*, 1-20.
- Heavey, C., Şimşek, Z., Roche, F. ve Kelly, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism, *Journal of Management Studies*, 46 (8), 1289-1314.
- Hebert, R. ve Link, A. (1988). *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, New York: Praeger.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev. O. Tekok ve Diğerleri, 3. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Higgins, M. J. ve Vincze, W. J. (1997). *Strategic Management: Text and Cases*, 5th Edition, USA: The Dryden Press.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*, 5th Edition, USA: McGraw-Hill.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship: International Edition*, 6th Edition New York: McGraw-Hill.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (1986). Establishing A New Business Venture Unit Within A Firm, *Journal of Business Venturing*, 1, 3, 307-322.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. ve Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy*, USA: Thomson South-Western.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D. ve Mathis, R. L. (1989). *Management Concept and Effective Practice*, Third Edition, New York: West Publishing Company.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance, *International Business Review*, 13, 485-502.
- Hornsby, J. S, Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, R. L. ve Lorentz, R. D. (1998). Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability, *Journal of Organizational Change Management*, 11, 1, 11-25.
- Hrebiniak, L. G. ve Snow, C. C. (1980). Research Notes: Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 23, 4, 750-759.

- Huber, G. P., O'Connel, M. J. ve Cummings, L. L. (1975). Perceived environmental uncertainty: effects of information and structure, *Academy of Management Journal*, 18 (4), 725-740.
- Hunger, J. D. ve Wheelen, T. L. (1993). *Strategic Management*, London: Addison Wesley Publishing.
- Huse, E. ve Bowditch, J. (1977). *Behavior in Organizations: A Systems Approach To Managing*, 2nd Edition, London: Addison Wesley.
- Ireland, R. D., Hitt, M., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth, *Academy of Management Executive*, 15, 1, 49-63.
- Ivanecovich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. ve Crosby, P. B. (1997). *Management, Quality and Competitiveness*, Second Edition, London: Irwin.
- İraz, R. (2005). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. ve Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol: 3, Issue: 3, 223-243.
- Jennings, Daniel F. (1993). *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*, ITP, Cincinnati.
- Johnson, B. (1990), Toward a Multidimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and The Entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 3, 39-54.
- Johnson, D. (2001). What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organizations, *Industrial Commercial Training*, Vol. 33, Issue: 4, 135-140.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1988). *Exploring Corporate Strategy*, Second Edition, Hertfordshire: Prentice Hall.
- Johnson, M. (1996). *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, Çev: S. Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Johnson, T. L. (1996). Wanted: Entrepreneurial Skill, *Black Enterprise*, Vol. 26, No. 9, 62.
- Johnston, W. B. (1991). Global Work Force 2000: The New World Labor Market, *Harvard Business Review*, March-April, 115-127.
- Jones, G. R. (2003). *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. ve Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: recent developments in measurement, *Annual Review of Sociology*, 7, 321-349.
- Karabulut, A. T. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. XXVI, S.1, 331-356.
- Kast, F. E. ve Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, New York: McGraw-Hill Publishing.
- Kaya, A. (2004). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*, İstanbul: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kaya, N. (2001). İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 541-551.
- Kayalar, M ve Özmutaf, M. (2007). Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetisel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, 163-176.
- Kazan, H. (2005). Bilişim Teknolojilerinin Üretimde Kullanımları Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), 173-190.

- Kearns, G. S. ve Lederer, A. L. (2004). The impact of industry contextual factors on it focus and the use of it for competitive advantage, *Information&Management*, 41, 899- 919.
- Keasey, K. and Watson, R. (2000). *Small Firm Management: Ownership, Finance and Performance*, 1st Edition, Oxford: Blackwell Publishers.
- Keats, B. W. and Hitt, M. A. (1988). A Causal Model of Linkages among Environment Dimensions, Macro-organizational Characteristics, and Performance, *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
- Keck, S. L. and Tushman, M. L. (1993). Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure, *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1314-1344.
- Kefalas, A. ve Schoderbek, P. P. (1973). Scanning the Business Environment-Some Empirical Results, *Decision Sciences*, Vol. 4, No. 1, 63-74.
- Keleş, R. (1992). *İnsan-Çevre-Toplum*, Ankara: Özkan Matbaacılık.
- Kemelgor, B. H. (2002). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14, 67-87.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*, New York: The Free Press.
- Killman, R. H., Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, 87-94.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and The Competitive Market Process: An Austrian Approach, *Journal of Economic Literature*, Vol: 35, 58-73.
- Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213-225.
- Kochan, T. A. (1975). Determinants of the Power of Boundary Units in an Interorganizational Bargaining Relation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, 434-452.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koh, H. C. (1996). Testing Hypoheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students, *Journal of Management Psychology*, Vol.11, No. 3, 12-25.
- Konrad, W. ve DeGeorge, G. (1989). US Companies Go from the Grey, *Business Week*, April 3, 64-67.
- Kotler, P., Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*, USA: Prentice Hall International Inc.
- Kotler, P., Gordon, H. ve McDougall, G. (1985). *Marketing Essentials*, Ontario: Prentice Hall Canada Inc.
- Kotler, P. ve Turner, E. R. (1981). *Management Analysis, Planning and Control*, Ontario: Prentice Hall Canada Inc.
- Kourilsky, M. L. ve Walstad, W. B. (2002). *The E-Generation*, Dubuque-IA: Kendall Publishing Company.
- Kreitner, R. (1983). *Management*, 2nd Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kuratko, D. F. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21st century, *Business Horizons*, 52 (5), 421-428.
- Kuratko, D. F. ve Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 6th Edition, Mason USA: Thomson/South-Western.
- Kuratko, D. F. ve Montagno, R. V. (1989). The Intrapreneurial Spirit, *Training and Development Journal*, October, 43 (10), 83-87.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. ve Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Issue 5, 49-58.

- Kuratko, D. F., Ireland, D. R. ve Hornsby, J. S. (2004). Corporate Entrepreneurship Behaviour Among Managers: A Review of Theory, Research and Practice, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 7, 7-45.
- Kuratko, D. F. ve Hornsby, J. S. (1999). Corporate Entrepreneurial Leadership for the 21st Century, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 5, No.2, 27-39.
- Kurt, M., Aca, V. ve Erdoğan, S. (2006). Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle İlgili Analizi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, VIII (2), 101-114.
- Küçük, O. (2011). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Lambing, D. A. ve Kuehl C. R. (2007). *Entrepreneurship*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Lassen, A. H., Gertsen, F. ve Riis, J. O. (2006). The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, No 4. 359-372.
- Laudon, C. ve Laudon, B. (1999). *Business Information Systems*, Orlando: Dryden Press.
- Lerner, J. ve Schoar, A. (2010). Introduction, *International Differences in Entrepreneurship*, Ed. Josh Lerner & Antoinett Schoar, Chicago: The University of Chicago Press, 1-17.
- Levin, G., Levin, L. ve Meisel, J. B. (1987). A dynamic analysis of the adoption of a new technology: the case of optical scanners, *Review of Economics and Statistics*, 69 (1), 12-17.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. ve Frandt, P. M. (1994). *Management Challenges in the 21st Century*, New York: West Publishing Company.
- Li, M. ve Simerly, R. L. (1998). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, 19 (2), 169-179.
- Lieberman, D. (1989). Keeping Up With The Murdochs, *Business Week*, 32, 4.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurial Personality, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.6, No.2, 295-310.
- Liu, S. ve Dubinsky, A. J. (2000). Institutional Entrepreneurship: A Panace for Universities in Transition?, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 12, 1315-1337.
- Luchsinger, V. ve Bagby, R. D. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts, *Advanced Management Journal*, Vol. 52, No. 3, 10-13.
- Luck, J. D. ve Ferrell, O. J. (1979). *Marketing Strategy and Plans*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and Innovation, *The Psychology of Entrepreneurship*, (Ed. Baum, J. R.; Frese, M. ve Baron, R.), New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates, Inc.
- Lumpkin, G. T. ve Erdogan, B. (1999). If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation - A Pilot Study, <http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/1999/31.pdf>, (12.08.2014).
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Manimala, M. J., Jose, P. D. ve Thomas, R. K. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector, *Vikalpa the Journal for Decision Makers*, Vol. 31, No. 1, 49-60.
- Maranville, S. (1992). Entrepreneurship in the Business Curriculum, *Journal of Education for Business*, Vol. 68, No. 1, 27-31.
- Martinez, A. M. R., Rodriguez Z. F. ve Inchausti, E. V. (2010). Exploring Corporate Entrepreneurship in Privatized Firms, *Journal of World Business*, 45, 2-8.
- Massie, L. J. ve Douglas, J. (1981). *Managing*, 3rd Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Matanda, M. J. ve Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationships and export performance improvement, *International Business Review*, 18, 89-107.



- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (1991). *Personnel/Human Resources Management*, 6th Edition, St. Paul-MN: West Publishing.
- Mc Carthy, B. (2000). Researching The Dynamics of Risk-Taking and Social Learning: An Explanatory Study of Irish Entrepreneurs, *Irish Marketing Review*, Vol. 13, Issue 1, 46-60.
- Mc Clelland, D. C. (1965). N Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (4), 389-392.
- Mc Clelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, New York: Van Nostrand Company.
- McDaniel, B. A. (2000). A Survey on Entrepreneurship and Innovations, *Social Science Journal*, 37 (2), 277-284.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. ve Shaw, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 3, 350-372.
- Meng, J. C. S. (1995). *Fostering Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization*, New Port, Rhode Island: NUWC-NPT Administrative Publication.
- Menzel, H. C., Aaltio, I. ve Ulijin, J. M. (2007). On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations, *Technovation*, 27, 732-743.
- Miles, M. P., Arnold, D. R. ve Thompson, D. L. (1993). The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation, *Journal of Applied Business Research*, 9 (4), 12-24.
- Miles, M. P., Covin, J. G. ve Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2), 63-78.
- Miller, A. ve Dess, G. G. (1996). *Strategic Management*, 2nd edition, New York: McGraw Hill.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment, *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221-235.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, 12, 133-143.
- Misra, S. ve Kumar, E. S. (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour, *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 2, 135-154.
- Mollina, C. ve Callahan, J. L. (2009). Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33, No. 5, 388-400.
- Montalvo, C. (2006). What Triggers Change and Innovation?, *Technovation*, 26 (3), 312-323.
- Moore, T. W. (2003). Applying Cognitive Processes to Franchisees: The Use of Entrepreneurial Measures to Study Franchisee Response to Constraints, *Unpublished Doctorate Dissertation*, University of Cincinnati.
- Morgan, G. (1988). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul: MESS Yayınları.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, Mason-Ohio: South-Western College Publishers.
- Morris, M. H. ve Sexton, D. L. (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, *Journal of Business Research*, 36, 5-13.
- Morrison, A., Rimmington, M. ve Williams, C. (2006). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*, Oxford UK: Butterworth-Heinemann. Elsevier Ltd.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*, 18. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*, 19. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mueller, S. ve Thomas, A. S. (2001). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Issue 1, 51-75.

- Mukherjee, B. N. (1968). Achievement Values and Scientific Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 52 (2), 145-147.
- Mukherjee, B. N. (1974). *Toward a Conceptualization of the Achievement Value Construct, Motivation and Organizational Effectiveness*, New Delhi: Shree Ram Centre of Industrial Relations.
- Muzyka, D., Koning, A. D. ve Churchill, N. (1995). On Organization and Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation, *European Management Journal*, Vol. 13, No. 4, 346-361.
- Müftüoğlu, T. (1991). *1990'lı Yıllarda Türkiye'de Esnaf-Sanatkâr ve Küçük Sanayi*, Ankara: TES-AR Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (2000). KOBİ ve Girişimcilik, *KOSGEB Sanayicinin Sesi*, Sayı: 1, 10-11.
- Müftüoğlu, T. (1999). *İşletme İktisadi*, 3. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Naktiyok, A. (2003). Algılanan Çevresel Belirsizliğin Yöneticinin Pazar Yönlülüğü ve Kişisel Şebeke Özellikleri Üzerine Etkisi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt IV, Sayı 1, 79-101.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Alguları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 203-225.
- Naktiyok, A. ve Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. VIII, S. 2, 77-96.
- Nebeker, D. M. (1975). Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, 281-294.
- Northrop, A. ve Perry, J. L. (1985). A Task Environment Approach to Organizational Assessment, *Public Administration Review*, Vol. 45, No. 2, 275-281.
- Ohmae, K. (1989). The Global Logic of Strategic Alliance, *Harvard Business Review*, March-April, 143-154.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 129-141.
- Öğüt, A., Şendoğdu, A. ve Yılmaz, N. (2006). Bilişimci Girişimcilik Tipolojisi Açısından Bilgi Yönetiminin İlkeleri, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildirileri*, Bışek Kırğızistan, 25-27 Mayıs, 433- 436.
- Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, M. ve Aydın, M. D. (2003). Girişimci Örgütsel Kültürü ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma, *H.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, 169-188.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C: X, S: 1-2, 161-205.
- Özalp, İ. (1996). *Yönetim ve Organizasyon Cilt: 1*, Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özbaşlar, A. S. (1976). Örgüt Ortam İlişkilerinin Analizine Kavramsal ve Uygulamalı Bir Yaklaşım, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, M. (1988). Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri, *Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 3-4, 138-156.
- Özden, K., Temurlen M. S. ve Başar, S. (2008). Girişimcilik Eğilimi: Kırğızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildirileri*, Bışek, 07-10 Mayıs, 230-240.
- Özer, G. ve Akça, Y. (2007). Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulama Başarısı ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2007, Cilt: 3, Sayı: 1, 1-26.

- Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2007). Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri ile Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, 439-456.
- Özgener, Ş. ve İraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry, *Tourism Management*, 27, 1356-1363.
- Özkan, Ş., Gündoğdu, F., Aksu, H. ve Emsen, S. (2003). Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerinde Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 58, Sayı: 4, 145-172.
- Özkuş, G. (2008). Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) İmalat Sanayi KOBİ’lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Panday, J. ve Tewary, N. B. (1979). Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs, *Journal of Occupational Psychology*, 52 (2), 107-111.
- Pearce, A. J. ve Robinson, R. B. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Illinois-Homewood: Irwin, Inc.
- Pekin, T. (1993). Makro Ekonomi, İzmir: Bilgehan Matbaası.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd Edition, Great Britain: Oxford University Press.
- Perreault, W. ve McCarthy, E. J. (1996). *Basic Marketing*, 12th Edition, Chicago: Times Mirror Inc.
- Perry, N. J. (1990). The Arms Makers’ Next Battle, *Fortune*, 84-88.
- Peterson, R. ve Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 16, 97-106.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren*: Sinem Gül, İstanbul: Gençlik Yayınları A.Ş.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row Inc.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship*, New York, Harper & Row Inc.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M. A. ve Kotulic, A. G. (1995). Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance, *Journal of Management*, 21, 913-929.
- Rajagopalan, M. A., Rasheed, A. ve Datta, D. K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions, *Journal of Management*, 19, 349-384.
- Ramachandran, K., Devarajan, T. P. ve Ray, S. (2006). Corporate Entrepreneurship: How?, *Vikalpa the Journal for Decision Makers*, Vol. 31, No. 1, 85-97.
- Rauch, A. ve Frese, M. (2009). *Handbook Utility Management*, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rocha, H. ve Birkinsaw, J. (2007). Entrepreneurship Safari: A phenomenon-driven search for meaning, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3, 3, 205-255.
- Russell, R. D. (1998). The Impact of National Culture on The Emergence of Entrepreneurship, School of Business Administration, Penn State-Harrisburg, 1-14.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Sayeed, O. B. ve Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 1, 75-89.

- Sayılar, Y. (2008). Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63, 2, 219-249.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalizm, Sosyalizm and Democracy*, Third Edition, New York: Harper Torchbooks.
- Serper, Ö. ve Aytaç, M. (2000). *Örnekleme*, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sexton, D. L. ve Bowman, N. B. (1985). The entrepreneurs: A Capable Executive and More, *Journal of Business Venturing*, 1, 1, 129-141.
- Sexton, D. L. ve Smilor, R. W. (1997). *Entrepreneurship 2000*. Chicago, Illinois: Upstart Publishing Company.
- Sexton, D. L. ve Bowman, N. B. (1983). Comparative Entrepreneurship Characteristics of Students: Preliminary Results, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 213-232.
- Sexton, D. L. ve Bowman, N. B. (1986). Validation of Personality Index: Comparative Psychological Characteristics analysis of Female Entrepreneurs, Managers, Entrepreneurship Students, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 18-25.
- Sexton, D. L. ve Bowman, N. B. (1990). Determining Entrepreneurial Potential of Students, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, Issue 1, 29-36.
- Sharfman, M. P. ve Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multi-Dimensional Approach, *Journal of Management*, 17 (4), 681-700.
- Silver, D. A. (1983). *Entrepreneurial Life*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sitkin, S. B. ve Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, *Academy of Management Review*, 17 (1), 9-38.
- Smith, G. D., Arnold, D. R. ve Bizzell, B. G. (1991). *Business Strategy and Policy*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Soydan, M. (2008). Girişimcilik Üzerine Temel Kavramlar, *Girişimcilik ve KOBİ'ler Teori ve Uygulama*, Ed. B. Zafer Erdoğan, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Soyer, A. (2007). Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Stanwick, P. A. ve Pleshko, L. P. (1995). Relationships of environmental characteristics, formalized planning and organizational design to performance, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (2), 175-197.
- Starbuck, W. H. (1976). Organizations and Their Environments, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. M. D. Dunnette, Chicago: Rand McNally, 1069-1123.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. ve Gilbert, D. R. (1995). *Management*, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Strandholm, K., Kumar, K. ve Subramanian, R. (2004). Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics and organizational performance, *Journal of Business Research*, 57, 58-68.
- Sucu, Y. (2000). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler-Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli, Ankara: Elit Yayıncılık.
- Summers, D. (1998). An Emprical Investigations of Personal and Situational Factors That Relate to Formation of Entrepreneur Intensions, *Unpublished Doctorate Dissertation*, Texas University.

- Süder, A. (1991). Çevresel Belirsizlik, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1-2, 119-130.
- Swedberg, R. (2000). *Entrepreneurship: The Social Science View*, Oxford: Oxford Press.
- Şahin, E. (2006). Kadın Girişimcilik ve Konya İlinde Kadın Girişimcilik Profili Üzerine Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, 16. Baskı, Konya: Eğitim yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. (1988). Yöneticiler ve Örgütlerin Dışsal Çevresi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 3-4, 27-56.
- Şimşek, M. Ş. ve Akın, B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezi İlkokullarında Bir Araştırma*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tamizharasi, G. ve Panchanatham, N. (2010). An Empirical Study of Demographic Variables on Entrepreneurial Attitudes, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 1, No. 2, 215-220.
- Tekel, S. (2009). Ekonomik Kriz Döneminde İmalat Firmalarının Uyum Yetenekleri Üzerine Bir Çalışma: Malatya Örneği, *VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı*, Aydın, Ekim 2009, 161-178.
- Tekeli, İ. (1971). Çeşitli Sistem Yaklaşımları ve Bunların İç İlişkileri Üstüne, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara: TODAİE Yayınları, C: 4, S: 4, 3-35.
- Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, 4. Baskı, Ankara: Damla Ofset.
- Terpstra, V. ve Sarathy, R. (1994). *International Marketing*, Fort Worth: Dryden Press.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Thong, J. Y. L. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses, *Journal of Management Information Systems*, 15 (4), 187-214.
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, 526-533.
- Timur, N. (1996). *Genel İşletme*, 4. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Titiz, M. T. Batı İçin Önemli, Bizim İçin Yaşamsal!, <http://tinaztitiz.com/3308/bati-icin-onemli-bizim-icin-yasamsal>, 25.08.2014.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Toprak, D. (2004). Girişimcilik Nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı, <http://www.vicebusiness.com/makale4.php> 20.07.2014.
- Tortop, N., İsbir, E. G. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Torunoğlu, E. (2013). Çevre, Ekosistem ve Temel Kavramlar, *Çevre Sorunları ve Politikaları*, Ed. Ü. B. Ögütveren, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1524.
- Tosi, H. L. (2009). *Theories of Organization*, California: Sage Publications Inc.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi, 6. Baskı, Ankara: Savaş Kitabevi.
- Trimpop, R. M., Kerr, J. H. ve Kirkcaldy, B. (1998). Comparing Personality Constructs of Risk Taking Behaviors, *Personality and Individual Differences*, Vol. 26, Issue 2, 237-254.
- Trivedi, C. ve Stokols, D. (2011). Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features, *Journal of Entrepreneurship*, 20, (1), 1-32.
- Tunç, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. ve Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Türk Dil Kurumu (1992). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Kurumu Yayınları.
- TÜSİAD (2010). Osmanlı'dan Cumhuriyete Özel Girişimciliğe Yönelik Devlet Politikaları, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- TÜSİAD (2002). Türkiye'de Girişimcilik, <http://www.tusiad.org/FileArchive/girisimcilik.pdf>, 10.06.2014.
- Tüz, M. V. (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Üsdiken, B. (1979). Büyüklük, Teknoloji, Çevre ve Örgütsel Yapı, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üsdiken, B. (1980). Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 157-177.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement, *Management Science*, 35: 942-962.
- Wang, E. T. G. (2001). Linking Organizational Context With Structure: A Preliminary Investigation of the Information Processing View, *Omega*, 29, 429-443.
- Ward, T. B. (2004). Cognition, Creativity and Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vo. 19, Issue 2, 173-188.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, D. J. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Whiting, B. G. (1988). Creativity and Entrepreneurship: How do They Relate?, *Journal of Creative Behavior*, 22, 3, 178-183.
- Wickham, P. A. (2004). *Strategic Entrepreneurship*, 3rd Edition. London: Pearson Education Limited.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance, *Academy of Management Review*, 13, 534-545.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configuration Approach, *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 13, 1307-1314.
- Yazıcı, K. (2002). *İşletme Bilimine Giriş*, Genişletilmiş 2. Baskı, Trabzon: Akademi Kitabevi.
- Yazıcı, R. (1987). *İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi*, Ankara: Semih Ofset.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yörük, M. D. (2009). Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütteki İnovasyona Etkisi: Savunma Sanayi Fimaları Uygulaması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Yurtsever, G., Atış, C. ve Yurtsever, Ş. (2006). *Girişimcilik*, Adana: Karahan Kitabevi.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, 1713-1735.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6 (3), 259-285.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.

- Zahra, S. A. ve Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, 469-492.
- Zahra, S. A., George, G. ve Dharwadkar, R. (2001). Entrepreneurship in the Multinational Corporation: The Effects of Corporate and Local Contexts, *Academy of Management Proceedings*, August 2001, 1-6.
- Zahra, S. A. ve Neubaum, D. O. (1998). Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3 (2), 123-140.
- Zhao, F. (2005). Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Vol. 11, No. 1, 25-41.
- Zimmerer, T. W. ve Scarborough, N. M. (1996). *Entrepreneurship and New Venture Formation*, New Jersey: Prentice Hall.