

## GİRİŞİMCİ ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK DÜZEYİ: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

**Mustafa Kemal ÖKTEM**

(Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06532, ANKARA  
e-mail: kemalok@hacettepe.edu.tr)

**Doğan N. LEBLEBİCİ**

(Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06532, ANKARA  
e-mail: nadi@hacettepe.edu.tr)

**Mahmut ARSLAN**

(Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA  
e-mail: marslan@hacettepe.edu.tr)

**Mustafa KILIÇ**

(Yrd. Doç., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA  
e-mail: mkilic@hacettepe.edu.tr)

**Mehmet Devrim AYDIN**

(Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06532, ANKARA  
e-mail: mdaydin@hacettepe.edu.tr)

### Özet:

Bu çalışmada, “girişimci örgütsel kültürün”, “çalışanların iç girişimcilik özelliklerine” etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak Hacettepe Üniversitesi Öğrenci İşleri Dairesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Öğrenci İşleri Dairesi birimlerinde karşılaştırmalı bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Ampirik çalışmadan elde edilen bulgular çalışmanın temel hipotezini doğrulamış ve girişimci örgüt kültürü ve örgüt personelinin iç girişimcilik özellikleri arasında güçlü bir korelasyon saptanmıştır. Araştırma sonuçları, öncelikle örgütsel kültürün girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesi sayesinde daha yaratıcı ve yenilikçi bir işgücünün yaratılabileceğini göstermektedir.

---

**Anahtar Sözcükler:** Örgüt kültürü, girişimcilik, iç girişimcilik.

**Keywords:** Organizational culture, entrepreneurship, intrapreneurship.

**Abstract:****Entrepreneur Organizational Culture and  
Intrapreneurship Levels of the Personnel: A Field Study**

This study aimed at examining the influence of “entrepreneur organizational culture” on the “intrapreneurship levels of the personnel”. With this aim in mind a comparative field study was conducted in Registrar’s Offices of Middle East Technical University and Hacettepe University. Findings from the empirical study verified the major hypothesis of the study and exhibited a strong correlation between the entrepreneur organizational culture and the intrapreneurship of the personnel. Thus, it can be alleged that by developing the entrepreneurship traits of the organizational culture primarily, organizations will have a greater chance to have a more creative and innovative workforce.

**GİRİŞ**

Örgütler sosyo-teknik sistemlerdir. Dolayısıyla bir örgütsel yapı sadece, önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için biraraya gelmiş insan topluluklarından ibaret olarak görülemez. Örgütler insan topluluklarının yanı sıra, belirli yapısal ve teknik unsurlardan oluşurlar. Bu karmaşık ağı birbirine bağlayan ve sosyal, yapısal ve teknik unsurların bir arada bulunmasını sağlayan görünmez bir yapıştırıcı vardır. Bu yapıştırıcı örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Mintzberg, 1983). Örgüt kültürü sadece örgüt içindeki bütün unsurların bütünlük içerisinde kalmasını sağlamakla kalmaz, onların birbirleriyle etkileşiminde de rol oynar. Diğer bir deyişle örgütün kuralları, kullandığı teknoloji, birimler arası ilişkiler ve nihayetinde örgütün genel olarak işleyişi örgüt kültüründen etkilenir.

Yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini taşıyan örgüt personeli, günümüzde örgütlerin en önemli rekabet avantajını oluşturur. Bugünün örgütlerinde hem eleman seçimi hem de sonrasında eğitimi süreçlerinde bu noktaya daha fazla odaklanılmaya başlandığı görülmektedir. İşgücünün sahip olması beklenen bu özellikler temelde iç girişimcilik olarak adlandırılan kapsamlı bir kavramla ilişkilendirilebilir. İç girişimcilik boyutu bugün artık yüksek performanslı bir işgücünün ana özelliklerinden biri olarak görülmekte ve temelde yukarıda da sıralanan yenilikçilik ve yaratıcılık gibi pek çok önemli faktörü içermektedir. Ancak örgütün rekabet gücünü yükseltecek, bir diğer deyimle iç girişimcilik özellikleri yüksek personel yaratma çabalarının yukarıda belirtilen etkileşimler çerçevesinde örgütün mevcut kültüründen bağımsız olarak sonuç vermesi mümkün değildir.

Bu çalışmada, 21 yüzyıl örgütleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelen iç girişimcilik özelliklerinin, örgütsel kültürün yapısından nasıl etkilendiği ve özellikle de girişimci örgüt kültürüyle, çalışanların iç girişimcilik özellikleri arasındaki bağlantılar ele alınmaktadır. Çalışma temel olarak, “*örgüt personelinin iç girişimcilik özelliklerinin geliştirilebilmesinin ve bu yöndeki uygulamalardan etkili sonuçlar alınabilmesinin, örgüt kültürünün girişimcilik özelliklerine bağlı olup olmadığı*” incelemektedir. Çalışma bu boyutuyla örgütlere daha yaratıcı ve yenilikçi personele sahip olma çalışmalarında yardımcı olmayı hedeflemektedir.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt kültürü, çeşitli yazarlarca değişik biçimlerde incelenmektedir. Kapsayıcı bir örgüt kültürü tanımı “*bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, belirli bir yaşantı biçimini yapısı içerisine alan gelenek ve inançlar*” (Mintzberg ve Quinn, 1996: 332) şeklinde yapılmaktadır. Bu doğrultuda, örgüt kültürü “iç girişimcilik” ile ilgili özellikleri barındırmaktadır. İç girişimciliğin bilgi teknolojilerinin amaca yönelik kullanımında uyarıcı etki yapabileceği ve bu şekilde örgütsel etkililiği artıracığı düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü, yenilikçiliği ve girişimciliği destekler nitelikteyse uyarlanma kültürü (adaptability culture) öne çıkmakta, teknolojik değişim gerçekleşmekte, örgütsel değişim sağlanmaktadır. İzleyen kısımda öncelikle girişimcilik kavramından bahsedilmekte, iç girişimciliğin özellikleri anlatılmakta ve iç girişimciliğin örgüt kültürü içerisindeki yerine değinilmektedir.

### 1.1. Girişimcilik

Fransız ekonomist J. Say (1800) tarafından ilk kez ortaya atılan “*girişimci*” terimi, “*ekonomik kaynakları alt düzlemde bir üst düzleme kaydıran birey*” (Osborne ve Gaebler, 1994: 2) için kullanılmaktadır. Kuratko ve Hodgets (2001: 29) ise girişimcinin kaynakları toplayan, faaliyette bulunulacak alanla ilgili tüm bilgi ve birikimi organize eden ve böylelikle başarı imkanlarını hazırlamak için uğraşan kişi olduğunu belirtmektedirler. Eyuboğlu (2003: 12) girişimcilerin temel özellikleri arasında özgüvenli, önder, özgün, sonuca ve geleceğe yönelik olmak gibi unsurları saymaktadır. Titiz’e (2002: 18) göre girişimci, çevresine bakmasını ve gereksinimleri görmesini bilen, bunları bir iş fikrine çevirebilen, risk alabilen, yaratıcı düşünebilen, iş yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmasa da bunları bir araya getirmesini becerebilen bir kişiliktir. Girişimci, kaynakları, daha büyük bir değer yaratan yeni bileşimler oluşturacak şekilde bir araya getirir (Hisrich ve Peters, 1998: 9). Diğer bir deyişle, *girişimci*, eldeki kaynakları en verimli ve en etkin kullanan kişi olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında girişimcilik kavramı sadece piyasa

mekanizması açısından değil kamu kuruluşları ve/veya gönüllü-üçüncü sektör kuruluşları için de uygulanabilir bir kavram haline gelmektedir. Bir başka yönüyle girişimcilik, tanımdan da çıkarılabileceği gibi kaynakları bir üst düzleme kaydırırken sonuç almaya dönük bir özellik taşımaktadır. Aynı zamanda girişimci, sonuç almak adına belirli riskleri göze alabilen, riske girebilen kişidir. Riske girme kavramı, girişimci için “fırsat arayışı” ön plana çıkarılarak açıklanmaktadır (Miner, 1996; Bhide vd., 1999; Drucker, 1993; Lieberman ve Montgomery, 1988: 41-58; Arslan, 2000: 377-91; Bird, 1989; Timmons, 1990; Slevin ve Covin, 1992: 358-86; Dees ve Star, 1992: 89-116; Alpay, 2000: 261-80; Cronch, 1995: 881-8; Korkmaz, 2000: 163-79).

Herhangi bir eylemin sonucu açısından risk, zarara uğrama ihtimalidir. Bu açıdan girişimci, riskleri tanımlayarak zarara uğrama ihtimalini en azda tutar ve yenilik yapma fırsatlarını sistemli analizle belirleyip o fırsatlara yönelir. Burada bahsedilen yapısal özellikleri itibariyle girişimcilik doğuştan kazanılmış bir özellik değil öğrenilebilir bir kişisel özelliktir. Öğrenme yoluyla sonradan kazanılan bir özellik ancak uygun ortamlarda etkili hale gelebilir. Böylece, eğer örgütsel ortam/kültür girişimciliği destekliyorsa herkes girişimci olabilir. Eğer örgütsel ortam/kültür bürokrasiyi teşvik ediyorsa, her girişimci de bir bürokrate dönüşebilir (O'Donnell, 2001: 749-60; Kaya, 2001: 541-51; Low ve MacMillan, 1988: 139-61; Stevenson vd., 1989; Carland vd., 1984: 354-59; Drucker, 1985; Rumelt, 1988: 137-58).

Girişimcilik genel bir kavramdır ve bu kavramı oluşturan çeşitli özellikler bulunmaktadır. Girişimcilerin ortak özelliklerini değerlendiren Koç (2000) girişimci kişiler olarak, Ford'un kurucusu Henry Ford'u, General Motors'un yaratıcısı ve yönetim bilimci Alfred Sloan'u, çağdaş girişimci örneği olarak Bill Gates ve arkadaşlarını, Türk girişimcisi örneğinde ise Vehbi Koç'u saymaktadır. Koç (2000: 325-7) ticari eğilim, yenilikçilik, vizyon sahibi olmak, risk almak, azimli olmak, öz-güvenli olmak, olumlu olmak, takım kurucusu olmak, enerjik olmak, fırsatları değerlendirmek gibi özelliklerin dönüştürülebilmesi ve potansiyelin etkin kılınmasıyla girişimcilerin ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu sayılan özelliklerden bazıları iç girişimciliğin özellikleri olarak da sayılmaktadır.

## 1.2. İç Girişimcilik

Dollinger (1999) girişimciliği işlevsel olarak, “risk ve belirsizlik koşulları altında kazanmak ya da gelişmek amacıyla bir yenilikçi ekonomik örgüt, ağ örüntüsü (network) veya örgüt oluşturulması” biçiminde tanımlamaktadır. Aslında, iç girişimcilik terimi ilk kez G. Pinchot (1985) tarafından aynı adı taşıyan kitabında kullanılmıştır. Kavram, büyük örgütlerin ‘içinde’ gerçekleşen girişimciliği anlatmaktadır. Her iki çalışmada da iç girişimciliğin, yeni

yatırımların geliştirilmesi güdüsünde, birey ve takımlara yansıyan sonuçlar ve ödüllerde, yeni atılım sürecinde, engel ve fırsatlar bakımından girişimcilikten farklılıklar gösterdiği vurgulanmaktadır.

İç girişimcilik, örgütsel kapsamda kişisel bir özellik olmaktan farklı bir anlam taşımaktadır. Örgütte iç girişimcilik birimsel bir özellik kazanmaktadır. Teknolojik gelişmenin uzantısı olan yenilikler, eski sorunları daha etkili ve verimli bir şekilde çözüme kullanılıyorsa da, bundan dolayı olarak farklı bir olgu olan *iç girişimcilik*, büyük örgütlerde, örgütsel kaynaklarla kendine özgü ürün/hizmet/teknoloji üreten özerk birimlerin geliştirilmesidir (Nielsen vd., 1985: 181-9). İç girişimcilik, örgüt için yeni olan ve örgütün geçmişinden tamamen farklı bir çıkışı simgelemektedir. Yöneticilere inisiyatif kullanabilme ve yeni düşünceleri uygulama olanağı tanımaktadır. Buna göre iç girişimcilikte *var olan bir örgüt içerisindeki* girişimcilikten bahsedilmektedir. Bir anlamda iç girişimcilik örgüt içi risk yatırımdır.

İç girişimcilik, öz-güdülenmişlik, işi zamanında bitirme yönelimi, kaynakları toplayabilme beceri ve deneyimi, yenilikçilik, yaratıcılık, risk tercihi gibi tutumları içermektedir. Bu tutumlar sayesinde uyarlanma kültürü, örgüt içinde sürekli değişim ve uyum sürecini işleterek teknolojik değişimin gerçekleşmesini sağlar (Dollinger, 1999).

Genel çevre ve piyasa koşullarının, örgütsel bürokratik yapıdan çok daha hızlı değişmesi, örgütlerin dinamik çevreye uyarlanabilmelerini (adaptability culture) gerektirmektedir. Bu anlamda uyarlanabilirlik, girişimcilik kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılabilir (Daft, 1998: 376). Bu tarz bir kültür, örgütün dış çevresinden gelen sinyallerin zamanında fark edilmesi, yorumlanması ve müşteri/yurttaş ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için harekete geçme kapasitesini artıran norm ve inançları cesaretlendirmektedir. Bununla birlikte değişim, yenilik ve yaratıcılık örgütün içsel süreçlerinden bağımsız düşünülemez. Örgütün tüm çalışanlarının yaratıcı enerjilerini ortaya çıkarmayı (Daft, 1998: 296) hedefleyen iç girişimcilik yaklaşımı, örgütün iç süreçlerindeki söz konusu dönüşümü desteklemekte, örgütün içsel gelişiminin süreç ve maliyetini yönetmek ve denetlenmesi boyutunda tercih edilmektedir. Farklı amaç ve değerleri benimseyen örgütlerle işbirliği yapma gereksinimi ve örgüt dışında üretilen yeni teknoloji ve ürünlere karşı örgüt içinde gelişen tutumlar nedeniyle örgütlerin ürün çeşitliliğini sağlaması zordur. İç girişimcilik, bu zorlukların ötesinde örgütün kendi başına dinamik çevreye uyarlanmayı sağlaması açısından gerekli görünmektedir (Hostager, 1998: 11-25; Rule ve Irwin, 1988: 155; Hill, 1987: 33-7; Jones ve Butler, 1992: 733-49; Duncan vd., 1988: 16-21; Fry, 1993; McCarthy, 1990: 7-18; Abraham, 1997: 179-86). İç girişimciliğin örgüte bağımsız piyasa araştırması ve deneyleri yapma olanağı verdiği ifade edilmektedir. 3M şirketi örneğinde, 100'den fazla yeni işletme ya da ürün

yaratıldığı anlatılmaktadır. Örneğin, genç bir mühendisin yeni düşüncesini üst yönetime götürebilme şansı vardır ve düşüncesi kabul edildiğinde projenin veya yatırımın sorumlusu olarak atanabilmektedir. Bu çerçevede gerekli tüm imkan ve kaynakları harekete geçirebilme yetkisi kendisine verilmektedir. Diğer taraftan örgüt yönetimi de proje başarısına uygun teşvikler vererek, takım üyelerini ödüllendirerek ve yatırım büyüdükçe terfi imkanları sağlayarak bu süreci desteklemektedir (Dollinger, 1999: 319-20).

### 1.3. Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Karşılaştırılması

Girişimcilik pek çok farklı boyutuyla araştırılan kapsamlı bir olgudur. Bu alanda yürütülen çalışmaların bir kısmı girişimcinin kişisel özelliklerine odaklanırken, bir başka grup çalışma ise doğrudan doğruya girişimciliğin ortaya çıktığı toplumsal koşulları temel almaktadır (Thorton, 1999). Bu çalışmada ise genel olarak girişimcilik kavramı örgütsel yapı bazında incelemeye alınmakta ve girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları bu çerçevede tanımlanmaktadır. Literatürde bu yönde pek çok tanım ve karşılaştırmaya ulaşmak mümkündür. Aşağıda bu yaklaşımlardan örnekler sunularak her iki kavram netleştirilmeye çalışılmaktadır.

Antoncic ve Hisrich (2001) iç girişimciliği “mevcut bir örgütsel yapı içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik” olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlara göre iç girişimcilik kavramının dört boyutu bulunmaktadır (Antoncic ve Hisrich 2001):

- i) Yeni iş girişimi boyutu: Örgütün mevcut ürünleri ve pazarları ile ilgili yeni alanlara girme ve sonuç almaya yöneliktir.
- ii) Yenilikçilik boyutu: Yeni ürün, hizmet ve teknolojilerin yaratılmasına yöneliktir.
- iii) Örgütsel yenilenme boyutu: Stratejilerin yeniden oluşturulması, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma ile ilgilidir.
- iv) Proaktivite boyutu: Üst yönetimin örgütün rekabet avantajını artırmak üzere cesur bir yaklaşımla inisiyatif alabilmesine yöneliktir.

Diğer taraftan Daft (1991: 759) ise girişimcinin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- i) Belirsizlik karşısında yüksek direnç,
- ii) Yüksek enerji düzeyi,
- iii) Kendine güven,
- iv) Yüksek başarı güdüsü.

Benzer bir şekilde Meredith de girişimci özelliklerini üç grupta ifade etmiştir (Arıkan, 2002: 29):

- i) İş fırsatlarını görüp değerlendirme,
- ii) Kaynakları bir fayda yaratmak üzere bir araya getirebilme,
- iii) Başarıyı sağlayacak uygun eylemleri başlatabilme.

Girişimcilik ve iç girişimcilik karşılaştırmasını ise Dollinger (1999: 320-322) şu şekilde yapmaktadır: (1) girişimciliğin ardındaki motifler, özgürlük, amaç-yönelikli olmak, öz-güvenli olmak iken, iç girişimcilik ile ilgili motifler özgürlük, kaynaklara erişim, öz-güdümlü olmak şeklinde ifade edilmektedir; (2) Zaman boyutunda girişimcilik 5-10 yıllık vizyon ve bu süreçte artan başarıların aranması iken, iç girişimcilik 3-15 yıllık vizyon ve bu süreçte işleri zamanında yetiştirme önceliği özellikleriyle açıklanmaktadır; (3) Beceriler ve deneyim açısından, girişimci işini iyi bilen ve kaynakları toplayabilen kişi iken, iç girişimci girişimciye oldukça benzer hiyerarşi içerisinde de çalışabilen kişidir; (4) Çevre bakımından, girişimci makro ve mikro çevreye odaklanmakta iken, iç girişimci bu açıdan oldukça benzerlik göstermektedir; (5) Kaynaklarla ilgili olarak, girişimci kaynakları örgüt dışından toplayıp biraraya getirerek elde ederken, iç girişimci kaynakları iç fazlalıklardan çıkarma özelliğine sahiptir; (6) Başarısızlıklar ve hatalar açısından, girişimci açık ve görülür biçimde hatalarından ders almakta ve hataların bedelini ödemektedir. İç girişimci de başarısızlıklarından ders alır, ancak örgüt kültürü cezalandırıcı ise hatalarını gizleyebilir; (7) Girişimci karar alırken azimlidir ve bu karardan vazgeçmez, diğer taraftan iç girişimci karar süreçlerinde uzlaşma arayışındadır; (8) Bürokrasiye karşı tutumla ilgili olarak, girişimci bürokrasiye karşı sabırsızdır ve bu onun kendi işini kurmasına yol açar. İç girişimci ise sistemi yönetmeyi öğrenir; (9) Girişimcinin risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönük iken, iç girişimcinin risk tercihi kariyer ve işe yöneliktir; (10) Girişimci için statü iş başarılı oluncaya değin gözardı edilebilir. İç girişimci ise statü gibi örgütsel simgelere daha az değer verir.

İç girişimci ve girişimcilerin özerklik ve özgürlük aradığı, oldukça uzun dönem bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Diğer yandan iç girişimciler, örgütsel hiyerarşi ve usullere daha duyarlıdır. İç girişimciler geleneksel örgütsel ödüllere yanıt verirler, siyasal konularda tedbirlidirler, örgütsel bürokrasi ve kültürün kendi projelerini destekleyen bir sisteme sahip olması gerektiğine inanırlar. İç girişimci onay almak durumundadır. Kısa dönemde, statü ve simgeleri önemsemez ve projesinin harekete geçmesini tercih eder. İç girişimci bağımsızlığını teknik özgeçmişinden alabilir, düşüncelerini örgüte kabul ettirmek, bir anlamda 'satmak' zorundadır. Verimli olarak kullanılmayan kaynakları araştırıp bulmak, geleneksel kullanımdan farklı biçimde kullanmak iç girişimci için işin püf noktasıdır (Dollinger, 1999: 321-2).

#### 1.4. Örgütsel Kültür ve İç Girişimcilik

Günümüz iş dünyasında etkili bir örgüt yapısının, bugünün değişen beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bazı temel özellikleri taşıması gerektiği düşünülebilir. Bu yapısal özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür: 1) Hiyerarşilerin azaltıldığı yalın bir yapı; 2) Mali (financial) ve mali olmayan (non-financial) örgütsel performans ölçütleri arasında denge kurulması; ve 3) Girişimcilik ruhunun geliştirilmesi amacıyla, yerinden yönetime imkan tanıyan adem-i merkeziyetçi bir yapının oluşturulması (Daft, 1998: 57). Görüldüğü gibi girişimcilik ruhu etkili bir örgütün vazgeçilmez bir özelliğidir ve onu destekleyen bir kültür olmaksızın ortaya çıkabilmesi mümkün olamamaktadır. Girişimciliğe destek veren bir örgüt kültürü ise çeşitli unsurlardan oluşur. Böyle bir yapıda örgütsel amaçlar ile kültür, etik ve insan kaynakları yönetim sistemi tutarlı bir şekilde bütünleştirilmektedir. Örgütsel kültür, örgütün felsefesi, kuralları, normları ve değerlerine yansımakta, örgütsel törenlerde, adetlerde, davranışlarda ifade edilmektedir. Bu çerçevede her örgütün 'kendine özgü' bir tarzı olabileceği görülmektedir. Geleneksel bürokratik kültürden farklı olan girişimci örgüt kültürü<sup>1</sup>, geleceğe yönelik olmayı, yeni düşünceleri, yaratıcılığı, risk almayı, fırsat ve olanakları belirlemeyi vurgulamaktadır. Çalışanlar böyle bir yapıda, kendi görev ve zamanlarını yönettiklerini hissedebilmektedir. Her çalışan örgütsel başarıya bir katkı yapabilmekte, sıradan bir işçi bile bir kahraman olarak görülebilmektedir. İletişim genelde yatay kanalları izlemekte ve aşağıdan yukarı ulaşmaktadır. Çalışanlar müşteriye, yöneticiler ise çalışanlara hizmet etmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi girişimciliğin örgütsel ortamda yeşerebilmesi, buna imkan tanıyan bir örgütsel kültürün oluşturulabilmesine bağlıdır (Cronch, 1995). Örgütsel kültürün unsurları ise kısaca şu şekilde sıralanabilir: 1) Toplumsal ve fiziksel çevre; 2) Misyon, logo gibi maddi nesnelere ve simgeler; 3) Yapı tasarımı, renk, ofis dekoru gibi mimari özellikler; 4) Kullanılan dil, benzetimler ve metaforlar; 5) Öyküler ve efsaneler; 6) Mezuniyet, bayram, yılbaşı veya emeklilik tören ve kutlamaları gibi örgütsel ve sosyal toplantılar; 7) Kabul görmüş davranış biçimleri ve resmi kurallar; 8) Örgütsel değerleri korumada ve bağlılık sağlamada ön planda görülen kahramanlar; 9) Çevreye ve insana duyarlılık gibi değerler, tutumlar, inançlar; 10) Belirgin olmasa da uygulanan kuramlar, felsefe, temel varsayımlar gibi benimsenen değerler; 11) Örgüt kültürüne yön veren örgüt tarihi (Brown, 1995; Pheysey, 1993; Martin, 1992; Morgan, 1996; Can, 2002; Phillips, 1992; Eldridge ve Crombie, 1974; Scholz, 1987; Arslan, 2001: 179; Arıkan, 2002: 197-201).

Örgütsel kültürün yukarıda sıralanan söz konusu unsurlarının kapsayıcılığı göz önüne alındığında, örgütün girişimciliği destekleyen özellikler



barındırabileceği kabul edilmelidir. Girişimcilik özünde kurumsal bir özellik değil, bireysel bir kişilik özelliğidir. Bu açıdan örgütsel kültür örgüt amaçlarının gerçekleşmesine dönük olarak girişimci kişilikleri teşvik etmenin ötesinde girişimcilik kavramı ile birebir örtüşen bir yapıda değildir. Ancak, literatürde *girişimci örgütlerden* bahsedilmektedir. Örneğin Mintzberg'in (2003) 'konfigürasyon kuramında' yer alan girişimci örgütün özellikleri incelendiğinde bireysel inisiyatifin öne çıktığı, işletme sahibinin örgütteki tek güç ve yetki kaynağı olduğu görülmektedir.

Çalışmanın izleyen kısmında yukarıda genel hatları çizilen çerçeveden hareketle, genel olarak örgütsel ortamda girişimci örgüt kültürü ve çalışanların iç girişimcilik düzeyi arasında bağlantılar oluşturulan yeni bir modelle araştırılmakta, bu sayede bugünün örgütlerinde personel niteliklerini yükseltmeyi amaçlayan çalışmalara katkıda bulunulmaya çalışılmaktadır.

## 2. GİRİŞİMCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İÇ GİRİŞİMCİLİK BAĞLANTISI MODELİ

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürünün girişimcilik boyutuyla, örgüt çalışanlarının iç girişimcilik özelliklerini ilişkilendiren bir model çalışması ortaya konulmaktadır.

### 2.1. İç Girişimcilik Modeli

İç girişimcilik modeli oluşturulurken temelde iki teoriden yararlanılmıştır. Bunlardan birincisi, Cornwall ve Perlman'ın (1990) hazırladığı ve girişimci kültürün özelliklerini derleyen; diğeri ise Pinchot (1985) tarafından ortaya konulan ve iç girişimciliğin özelliklerini tanımlayan çalışmalardır. Bu çalışmalarda ortaya konulan faktörler iç girişimcilik modelinin temel boyutlarını oluşturmuştur. Ampirik çalışmada da bu boyutlar, ülkemiz örgütlerinin mevcut yapı ve kültürel dokuları göz önüne alınarak anket soru formatına işlevsel bir biçimde dönüştürülmüştür. İç girişimcilik modeli aşağıda Tablo 1.'de verilmektedir.

**Tablo 1. İç Girişimcilik Modeli**

Girişimci Örgütün Özellikleri		İç Girişimciliğin Özellikleri	
Boyut	Özellik	Boyut	Özellik
Strateji	Değişimci ve geleceğe yönelik	Güdüleme	Kendini güdüler
Üretkenlik	Önem verir	Zaman yönetimi	İşleri zamanında yapar
Risk	Cesaretlendirilir	Beceriler ve deneyim	İş becerisi yüksektir
Fırsat	Fırsat verir	Çevre	Çevreye duyarlıdır
Önderlik	Yetki verir	Kaynaklar	Gerekli kaynakları toplar
İktidar	Paylaşılır	Başarısızlık ve hata	Başarısızlıktan ders alır, ancak örgüt kültürü cezalandırıcı ise gizleyebilir
Başarısızlık	Hoşgörülür	Karar alma	Ortak vizyon ve uzlaşma arayışındadır
Karar alma	Yereldir	Bürokrasiye tutumu	Sistemi yönetmeyi bilir
İletişim	Esnektir ve yenilikçiliği kolaylaştırır	Risk tercihi	Kariyer ve iş orta derece risktedir
Yapı	Organik	Statüye bakışı	Hiyerarşiye çok önem vermez
Yaratıcılık	Değer verilir ve saygıyla karşılanır		
Verimlilik	Amaca yönelikse değer verilir		

## 2.2. Yöntem

Çalışma, Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesinin Öğrenci İşlerinden sorumlu birimlerinde çalışan personel arasında gerçekleştirilmiştir. Örgütlerin girişimcilik özellikleri dış çevreye uyarlanabilme kapasitesiyle yakından ilişkilidir. Bu anlamda üniversitelerin öğrenci işleri birimleri dış çevredeki teknolojik değişimlere daha süratli uyarlanabilmeleri zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Hızlı teknolojik gelişmeler bugün elektronik ortamda kayıt, bilgi erişimi, bilgi korunumu gibi teknolojilerin kullanımını gerektirmektedir. Bu çerçevede, sayısal işlem hacminin giderek artması, üniversite Öğrenci İşleri Daireleri (ÖİD) üzerinde baskı yapmakta, otomasyon, bilgi teknolojileri, bilgisayar ve diğer donanımın yatırım maliyetini haklılaştırmakta gibi görünmektedir. Ayrıca, en azından büyük kentlerde kurulu köklü üniversitelerin daha 'özerk ve esnek', evrensel teknolojik gelişmelere ve yeniliğe açık olabilmeye yatkın altyapı ve insan gücü yeterliği ve potansiyelini barındırdığı düşüncesi genel olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla, araştırma

için Türkiye’de üniversiteler sıralamasında bilimsel araştırma, yayın, bütçe, personel, öğrenci sayısı gibi birçok sayısal açıdan ve öğrenci merkezli kalite anlayışıyla da ‘ilk beş’ arasında yer alan Hacettepe ve Orta Doğu Teknik Üniversiteleri Öğrenci İşleri Daireleri örnekleme dahil edilmiştir. Devlet üniversitelerinde, ‘Science Citation Index (SCI) ve Social Science Index’te (SSI) öğretim üyesi başına yayın sayısı oranına göre, H.Ü. 0.66 ile birinci, ODTÜ 0.45 oranıyla ikinci sıradadır (Özgen, 2002: 110-2). Bu anlamda söz konusu iki devlet üniversitesinin ÖİD birimleri karşılaştırma amacıyla seçilmiştir. Örnekleme seçiminde bir devlet ve bir özel üniversite birimlerinin seçilmesi de düşünülebilirdi ancak kamu-özel kesim ayrımında genelleme yapabilme konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Görev ve işlev benzerliği olan kamu ve özel kurumların karşılaştırılmasında dahi, yönetim tarz ve sistemlerinin farklılığı, karşılaştırma sonuçlarını etkileyebilmektedir. Örneğin dış çevreden kaynaklanan siyasal ve ekonomik etkiler kamu ve özel yapılarda değişik süreçler yaratmaktadır ve bu süreçlerin incelenmesi farklı bir kuramsal çerçevenin ve araştırmanın konusunu oluşturabilecek kadar kapsamlıdır (Perry ve Rainey, 1988: 192). Bu çalışmada söz konusu nedenlerle kamu ve özel ayrımına değil, benzer koşullardaki ve benzer etki mekanizmalarına tabi birimlerde oluşabilecek kültürel farklılıklara odaklanılmasının modelin daha sağlıklı olarak test edilmesini sağlayacağı düşüncesiyle iki devlet üniversitesinin ÖİD birimleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Anket soru formu Likert ölçeğinde tasarlanmıştır. Araştırmada her iki birimde de personelin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, H.Ü. ÖİD’de toplam 54 kişiden 39’undan, %72 oranında yanıt alınmış; Orta Doğu Teknik Üniversitesi ÖİD’de ise toplam 45 kişiden 44’ünden %98 oranında yanıt alınmıştır. Toplamda ise her iki birimde çalışan 99 kişiden 83’ünden yanıt alınmak suretiyle %84 düzeyinde bir kapsama oranına ulaşılmıştır.

**Tablo 2. Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Örgüt ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	HÜ		ODTÜ		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
<b>Kadın</b>	24	62	36	82	60	72
<b>Erkek</b>	15	38	8	18	23	28
<b>Toplam</b>	39	100	44	100	83	100

Anket formunda toplam 37 soru bulunmaktadır. İlk sekiz soru, anketi yanıtlayanın eğitim durumu, konusu, çalışma süresi, görevi, cinsiyeti, yaşı gibi betimleyici verilerin alınmasına yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Dokuzuncu sorudan yirmi üçüncü soruya kadar olan bölümdeki 15 soru, “personelin iç girişimcilik özellikleri” ile ilgilidir. Bu amaçla, “1 (Hiçbir zaman), 2 (Nadiren), 3 (Bazen), 4 (Genellikle), 5 (Her zaman)” arasında değişen “beşli Likert Ölçeği” kullanılmıştır. Veri girişi sonrasında bu 15 soru bir araya getirilerek yeni bir faktör olan *iç girişimcilik faktörü* oluşturulmuştur. Bu faktörü oluşturan sorular ampirik çalışmanın üzerine kurulduğu ve aynı zamanda test ettiği model olan “İç Girişimcilik Modelindeki” (Tablo 1.) İç Girişimcilik Özellikleri başlıklı sütunundan yararlanarak oluşturulmuştur.

Yirmi dördüncü sorudan otuz yedinci soruya kadar olan bölüm ise “örgüt kültürünün girişimcilik özellikleri” ile ilgilidir. Bu amaçla sorulan 14 soru veri girişi sonrasında bir araya getirilerek *girişimci örgüt kültürü faktörü* oluşturulmuştur. Bu faktörü oluşturan sorular yine çalışmanın dayanağını oluşturan İç Girişimcilik Modelindeki, Girişimci Örgütün Özellikleri başlıklı sütundan yararlanarak oluşturulmuştur. Bu aşamadan sonra istatistik tekniklerinin uygulanması aşamasına geçilmiştir.

Çalışmanın hipotezleri ise aşağıda sunulmuştur:

**H1.** Örgüt personelinin iç girişimcilik özelliklerinin geliştirilebilmesi ve bu yöndeki uygulamalardan etkili sonuçlar alınabilmesi, örgüt kültürünün girişimcilik özelliklerine bağlıdır.

**H2.** Çalışanların iç girişimcilik düzeyleri açısından çalışılan üniversite, cinsiyet, görev unvanı, çalışma süresi, eğitim durumu, eğitim alanı, yaş grupları itibariyle anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**H3.** Girişimci örgüt özellikleri açısından Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

SPSS programıyla yapılan hesaplamalarda, güvenilirlik testi, Cronbach Alfa yöntemi ile yapılmıştır. Sıralı ölçek tipi olarak kabul edilen Likert ölçeğinde hazırlanan anket soruları ise SPSS paket programının non-parametrik testleri arasında yer alan Spearman Korelasyon Katsayısı, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis H Testi yöntemlerinden yararlanılarak analiz edilmiştir.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın pilot çalışması, çeşitli kamu örgütlerinin değişik birimlerinde memur ve uzman düzeyinde görev alan 32 kişi ile gerçekleştirilmiş

ve güvenilirlik puanı yüksek bulunmuştur ( $\alpha = .89$ ). Pilot çalışma sonrasında, soru kağıdı bazı sorular üzerinde, anlatım ve anlaşılabilirlik yönünden ifade değişikliği yapılarak geliştirilmiştir. Uygulama aşamasında ise güvenilirlik puanı yine benzer ölçüde yüksek çıkmıştır ( $\alpha = .86$ ). Araştırma hipotezleri çerçevesinde gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular ve yorumlarına ise aşağıda yer verilmiştir.

### **3.1. Girişimci Örgüt Kültürü ve Çalışanların İç Girişimcilik Özellikleri İlişkisi**

Çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmişti:

“Örgüt personelinin iç girişimcilik özelliklerinin geliştirilebilmesi ve bu yöndeki uygulamalardan etkili sonuçlar alınabilmesi, örgüt kültürünün girişimcilik özelliklerine bağlıdır.”

Bu hipotezi test etmek amacıyla “çalışanların iç girişimcilik özellikleri” ve “girişimci örgüt özellikleri” değişkenleri Spearman korelasyon testine tabi tutulmuştur. Her iki değişken arasındaki korelasyonun, anlamlı ve güçlü olduğu görülmüştür ( $r = .46$ ,  $p < .001$ ). Bu korelasyon girişimci örgüt kültürü ve çalışanların iç girişimcilik özellikleri arasındaki bağlantının güçlü olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayılarının gücünün değerlendirilmesi disiplinden disipline değişebilmektedir. Davranış bilimlerinde .30 ile .50 civarındaki korelasyon katsayıları sırasıyla ortalama ve güçlü korelasyonlar olarak nitelendirilmekte olduğundan (Green vd., 2000: 236), bu analizde elde edilen değer güçlü olarak nitelendirilmiştir. Bu sonuç çalışma modelini ve temel hipotezini doğrulamıştır.

### **3.2. Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyleri Açısından Gruplar Arası Farklılıklar**

Çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi formüle edilmişti:

“Çalışanların iç girişimcilik düzeyleri açısından çalışılan üniversite, cinsiyet, görev unvanı, çalışma süresi, eğitim durumu, eğitim alanı, yaş grupları itibarıyla anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”

Bu amaçla her grup için çalışanların iç girişimcilik düzeyi açısından analiz yapılmıştır. Analizler için ordinal veri tiplerinde, bağlantısız iki grubu kıyaslamak için kullanılan Mann Whitney U Testi ve bağlantısız üç ve daha fazla grubu kıyaslamak için kullanılan Kruskal Wallis H Test'lerine başvurulmuştur. Test sonucunda kıyaslanan üniversite, cinsiyet, eğitim durumu, eğitim alanı, çalışma süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık

bulunmamıştır. Unvan ve yaş değişkenlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<.05$ ) ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, örgütsel yapıda daha üst kademelerde ve daha üst yaş gruplarında bulunan çalışanların, hiyerarşik denetimin azalması nedeniyle, kendilerini alt kademelerle kıyaslandığında görece daha özgür ve yaratıcı hissettiklerini ve iç girişimcilik özelliklerinin bu anlamda arttığını göstermektedir (Tablo 3. ve Tablo 4.).

**Tablo 3. Yaş Grupları İtibariyle Ortalamalar ( $p<.05$ )**

	Yaş	N	Sınıf ortalaması
İç Girişimcilik Özelliği	20-30	31	<b>31,34</b>
	31-40	41	45,22
	41-50	9	<b>62,72</b>
	50+	2	48,00
	Toplam	83	

**Tablo 4. Görev Ünvanı İtibariyle Ortalamalar ( $p<.05$ )**

	Görev unvanı	N	Sınıf ortalaması
İç Girişimcilik Özelliği	Daire Baş.	2	63,25
	Müdür	5	<b>67,20</b>
	Sef	7	65,43
	Uzman	6	<b>32,75</b>
	Memur	63	37,60
	Toplam	83	

### 3.3. Girişimci Örgüt Özellikleri Açısından Üniversiteler Arası Farklılıklar

Çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

“Girişimci örgüt özellikleri açısından Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”

Bu amaçla ordinal veri tiplerinde, bağlantısız iki grubu kıyaslamak için kullanılan Mann Whitney U Testi'ne başvurulmuştur. Test sonucunda her iki üniversitenin girişimci örgüt özelliklerinin anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p>.05$ ) ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuç, çalışmanın yapıldığı her iki kurumun da, devlet örgütü olmaları ve benzer yapıları nedeniyle örgüt kültürlerinin girişimcilik özelliklerinin birbirine yakın olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada ortaya konulan İç Girişimcilik Modeli, “örgüt kültürünün girişimcilik özellikleri” ve “çalışanların iç girişimcilik düzeyi” arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu savunmaktadır. Modelin test edilmesi amacıyla Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Öğrenci İşleri birimlerinde yürütülen ampirik çalışma da bu hipotezi doğrulamıştır. İki değişken arasında saptanan güçlü korelasyon, örgüt kültürünün girişimcilik özellikleri artırılabilir olduğu ölçüde çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin de yükseleceğini göstermektedir.

Çalışma bulguları, daha yaratıcı ve yenilikçi bir iş gücüne sahip olmayı amaçlayan bir örgütün özellikle örgüt kültürünün girişimcilik özelliklerini geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Bu kapsamda İç Girişimcilik Modelinde (Tablo 1.) sıralanan girişimci kültür özelliklerinin örgütlere bu amaçla önerilmesi sağlıklı olacaktır. Bu çerçevede çağdaş bir işgücü yaratmayı amaçlayan örgütlerin aşağıdaki hususlarda olumlu adımlar atmaları gerekmektedir:

1. Değişimci ve geleceğe yönelik bir strateji belirlemek
2. Üretkenliğe önem vermek
3. Risk almayı cesaretlendirmek
4. Çalışanlara işlerini geliştirebilmeleri için fırsat tanımak
5. Çalışanlara yetki devretmek
6. Örgüt içindeki gücü paylaşmak
7. Hatalara hoşgörüyle yaklaşım, onları gelişme yolunda birer adım olarak görmek
8. Kararların işin yapıldığı seviyede alınmasına olanak tanımak
9. Esnek ve açık bir iletişim tarzı benimsemek
10. Daha az hiyerarşiye yer vermek
11. Yaratıcılığa değer verip, ödüllendirmek
12. Verimli çalışma usulleri konusunda çaba göstermek

Yukarıda sıralanan alanlarda atılacak olumlu adımların mevcut işgücünün, bugünün örgütlerinin ihtiyaç duyduğu personel niteliklerine ulaşmasını hızlandıracağı düşünülmektedir. Bu anlamda örgüt içindeki dönüşümün öncelikle örgütün kendi süreçlerinden başlaması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bu boyutu oldukça önemlidir, çünkü örgütsel hayatta pek çok örgüt, mevcut kültür yapısını değiştirmeden, düzenlenen personel geliştirme eğitimlerinden sonuç almaya çalışmakta, ya da değişimi bir şekilde çalışanlarından beklemektedir. Oysa bu çalışmada elde edilen bulgular değişimin öncelikle örgütün kendisinden ve özellikle de örgüt kültüründen başlaması gerektiğini göstermektedir. Günümüzde yeniden popüler hale gelen

reorganizasyon çalışmaları, örgüt kültürü boyutunu yeterinde dikkate almadığından, genellikle arzu edilen sonuçlar elde edilememektedir. Oysa, örgüt kültürünü de değiştirmeyi temel bir amaç olarak gören “örgüt geliştirme” yaklaşımlarının kullanılması iç girişimciliğin geliştirilmesinde daha yararlı olabilecektir. Ancak yine de ortaya konulan önerilerin öncelikle çalışmanın yapıldığı kurumlar için anlam taşıdığı, çalışma bulgularının tüm örgütlere genellenebilmesi için, daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulacağı düşünülmektedir.

## NOTLAR

<sup>1</sup> Buradaki girişimci örgüt ifadesi kurumsallaşmış, büyük yapıları temsil etmektedir. Yeni kurulmuş, az sayıda çalışana sahip küçük işletmelerde, örgüt kültürü henüz oluşma aşamasında olduğundan, eşgüdüm ve denetim yöneticidedir. Yönetici yetkiyi elinde tutar ve kültürü biçimlendirir. İş süreçleri genellikle gayri resmidir. Ancak çalışanlara devredilen yetki sınırlıdır (Daft, 1998: 557).

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1997), “The Relation of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 18, (4), 179-86.
- Alpay, G. (2000), “Türk Toplumunda Ermeni, Musevi ve Türk Kökenli Girişimcilerin İş Değerleri”, Z. Aycan (der.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları 21, 261-280.
- Antoncic, B. ve R.D. Hisrich (2001), *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation*, *Journal of Business Venturing*, September, 16(5), 495-527.
- Arıkan, S. (2002), *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, M. (2000), “A Weberian Approach to Turkish Entrepreneurship”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 2, 377-91.
- Arslan, M. (2001), “Örgüt Kültürü”, S. Güney (der.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde, Ankara: Nobel Yayın, 177-94.
- Bhide, A. (1999), *Harvard Business Review on Entrepreneurship*, Boston: Harvard Business School Press.



- Bird, B. (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Brown, A. (1995), *Organization Culture*, London: Pitman Publishing.
- Can, H. (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carland, J., F. Hoy ve W. Boulton (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, 9, 354-9.
- Cornwall, J. ve B. Perlman (1990), *Organizational Entrepreneurship*, Homewood, IL: Irwin.
- Cronch, D. (1995), "Keeping The Entrepreneurial Spirit Alive." *People, Technology and Productivity: New Visions and Strategies for the Next Century*, Proceedings Volume II, Ninth World Productivity Congress-İstanbul, Ankara: MPM, 881-8.
- Daft, L.R. (1991), *Management*, Chichago: Dryden Press.
- Daft, L.R. (1998), *Organizatoin Theory and Design*, Ohio: South-Western College Publishing.
- Dees, J. ve J. Star (1992), "Entrepreneurship through an Ethical Lens: Dilemmas and Issues for Research and Practice", D. Sexton ve J. Kasarda (der.), *The State of the Art of Entrepreneurship* içinde, Boston: PWS-Kent, 89-116.
- Dollinger, M. J. (1999), *Entrepreneurship: Strategies and Resources* (2<sup>nd</sup> ed.), New York: Prentice-Hall.
- Drucker, P.F. (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: HarperCollins Publishers.
- Duncan, J, P. Ginter, A. Rucks ve T. Jacobs (1988), "Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation", *Business Horizons*, 31, May/June, 16-21.
- Eldridge, J.E.T. ve A.D. Crombie (1974), *A Sociology of Organizations*, London: Allen&Unwin.
- Eyuboğlu, D. (2003), *Girişimciliğin Geliştirilmesi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Fry, F. (1993), *Entrepreneurship: A Planning Approach*, Minneapolis/St. Paul: West.
- Green, S. B., N.J. Salkind ve T.M. Akey (2000), *Using SPSS for Windows*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

- Hill, I. (1987), "In Intrapreneur-Turned-Entrepreneur Compares Both Worlds", *Research Management*, 30, May/June, 33-7.
- Hisrich R.D. ve M.P. Peters (1998), *Entrepreneurship*, New York: McGraw Hill.
- Hostager, T.J. (1998), "Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability", *Journal of Organizational Change Management*, 11, 11-25.
- Jones, G. ve J. Butler (1992), "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, 18, 733-49.
- Kaya, N. (2001), "İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Gütülenmesi." 9. *Ulusal Organizasyon ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Silivri, Yayın: 10, 24-26 Mayıs, 541-51.
- Koç, R.M. (2000), "Girişimcilik", Z. Aycan (der.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, 325-35.
- Korkmaz, S. (2000), "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, (1), 163-79.
- Kuratko, F. ve Hodgetts R. M. (2001), *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Mason, OH: South-Western Publishers.
- Lieberman, M. ve D. Montgomery (1988), "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Low, M. ve J. MacMillan (1988), "Entrepreneurship: Past Research and Future Challengers", *Journal of Management*, 14, 139-61.
- Martin, J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- McCarthy, A., D. Krueger ve T. Schoenecker (1990), "Changes in the Time Allocation Patterns of Entrepreneurs", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 7-18.
- McGrath, R. G. ve I. MacMillan (2000), *The Entrepreneurial Mindset*, Boston: Harvard Business School Press.
- Miner, J.B. (1996), *The 4 Routes to Entrepreneurial Success*, San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers, Inc.

- Mintzberg, H. (1983), *Power in and Around Organizations*, New-Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J.B. (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., J. Lampel, J.B. Quinn ve S. Ghoshal (2003), "The Structuring of Organizations", *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* içinde, Essex: Pearson Education Limited, 209-26.
- Morgan, G. (1996), *Images of Organizations*, London: Sage Publications.
- Nielsen, R., M. Peters ve R. Hisrich (1985), "Intrapreneurship Strategy for Internal Markets: Corporate, Nonprofit and Government Institution Cases", *Strategic Management Journal*, April/June, 6, 181-9.
- O'Donnell, A. (2001), "The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique", *Management Decision*, 39(9), 749-60.
- Osborne, David ve T. Gaebler (1994), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector-Kamu Yönetiminde Yeni Esaslar: Girişimci Ruhu Kamu Sektörünü Nasıl Şekillendiriyor?* Ankara: PETKİM Holding.
- Özgen, T. (2002), *Hacettepe Üniversitesi 2000-2001*, H.Ü. Rektörlüğü Bilgilendirme Kitapçığı, Ankara.
- Perry, J.L. ve H.G. Rainey (1988), "The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy", *Academy of Management Review*, 13(2): 182-201.
- Pheysey, D.C. (1993), *Organizational Culture*, London: Routledge.
- Philips, N. (1992), *Managing International Teams*, London: Pitman Publishing.
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneurship*, New York: Harper & Row.
- Rule, E.G. ve D.W. Irwin (1988), "Fostering Intrapreneurship", *Journal of Business Strategy*, 9, 44-7.
- Rumelt, R. (1988), "Theory, Strategy and Entrepreneurship", D. Teece (der.), *The Competitive Challenge* içinde, Cambridge, MA: Ballinger, 137-58.
- Scholz, C. (1987), "Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit", *Long Range Planning*, 20(4), 78-87.

- Slevin, D. ve J. Covin (1992), "Creating and Maintaining High Performance Teams", D. Sexton ve J. Kasarda (der.), *The State of the Art of Entrepreneurship* içinde, Boston: PWS-Kent, 358-86.
- Stevenson, H., M. Roberts. ve H. Grousbeck (1989), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Homewood, IL: Irwin.
- Timmons, J. (1990), *New Venture Creation*, (3rd ed.), Homewood, Ill: Irwin.
- Titiz, M. T. (2002), *Girişimcilik Rehberi*, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Thorton, P.H. (1999), "The Sociology of Entrepreneurship", *Annual Review of Sociology*, 25: 19-46.