

ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

*Doç. Dr. Atılhan NAKTIYOK**
*Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK***

ÖZET

Bu makale, klasik girişimcilik anlayışına farklı bir açıdan yaklaşarak, konuyu yeni bir kavram olarak ifade edilen iç girişimcilik çerçevesinde ele alacaktır. Var olan örgütün içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetlerini ifade eden iç girişimcilik faaliyetleri ile çevresel özelliklerin bu faaliyetlerle olan ilişkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Teorik çerçevedeki görüşler, Denizli ilinde yapılan bir araştırma test edilmeye çalışılacaktır.

ABSTRACT

This article examines the concept of entrepreneurship within the context of internal entrepreneurship by approaching it from a different point of view. Exploring the relationship between internal entrepreneurship meaning entrepreneurial activities in the existing organization and environmental features is the main objective of this study. Opinions within the theoretical framework will be tested by the findings of a research carried out in Denizli province.

GİRİŞ

Örgütlerin yaşamlarını sürdürdüğü çevrede, hareketliliği, kompleksliği ve kaosu yansıtabilen faaliyet, olay veya unsurlar vardır. Çevredeki bu faaliyet, olay ve unsurların değişimi çok hızlı, sayısı çok fazla ve karşılıklı ilişkileri yoğun olduğu zaman örgüt için belirsiz ve tehdit dolu bir durum oluşturmaktadır. Özellikle, çevresel unsurların, insanın ihtiyaç ve beklentilerini daha karmaşık kılması, inanç ve değer sistemlerini etkilemesi, her an yeni fırsat ve tehditlerin ortaya

* Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

** Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

çıkmasına neden olmaktadır. Toplum hayatının vazgeçilmez unsuru olan örgütlerin, faaliyetlerini çevresel unsurlarla karşılıklı etkileşim içerisinde yerine getirdikleri göz önünde bulundurulursa, bu değişimlerden etkilenmeden yaşamlarını sürdürmeleri beklenemez.

Çevresel değişimlere cevap verebilmek için girişimci düşünceye sahip olma zorunluluğu, girişimcilik olgusuna farklı bir boyut kazandırmıştır. Günümüzde girişimcilik olgusu, halihazırda var olan işletmelerin, büyümek, gelişmek, kazanmak veya lider olabilmek için yapmaları gereken faaliyetleri de içermektedir. Bu nedenle, girişimcilik tartışmaları sadece üretim faktörlerini bir araya getirerek üretimi başlatmakla veya yeni bir işletme kurmakla sınırlı kalmamalıdır. Çünkü üretim faktörlerini bir araya getirmek veya yeni bir işletme kurmak, girişimciliğin önemli bir parçası olmakla birlikte bütünü değildir. Girişimcilik var olan bütün organizasyonlarda yapılan faaliyetleri ve değişimleri de kapsar. Artık girişimcilik, hem bir girişim kurma hem de var olan organizasyonlarda fırsat arama, değişim getirme, yenilik ve yaratıcılık yapma sürecidir. Bu nedenle, kavramın içeriği, girişimcilik düşüncesini, tutumunu ve davranışını örgüt içerisindeki bireylere aşılama, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme ve yapılan yenilikler yolu ile endüstrinin yapısını değiştirme gibi faaliyetleri yani iç girişimciliği de kapsamaktadır.

Bu çalışmada, klasik girişimcilik anlayışına farklı bir açıdan yaklaşarak, var olan bir örgüt içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetlerine ve çevresel özelliklerin bu faaliyetlerle olan ilişkisine ışık tutmak amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada, teorik çerçevedeki görüşleri bir ölçüde test etmek amacıyla Denizli ilinde bulunan 59 işletmede, girişimsel düşünce ve girişimsel düşünceyi etkileyen çevresel faktörlere ilişkin olarak yaptığımız uygulamaya yönelik araştırmanın sonuçları da yer almaktadır.

I. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Genel olarak, var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içerisine doğru

çevrilmesi yatmaktadır¹. Başka bir ifadeyle, iç girişimcilik, halihazırda çalışan büyük bir örgüt içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir². Şirket girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik; var olan bir örgüt, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı³ var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlar⁴.

Fırsat izlemeye istekli olan, rakiplerine reaksiyon göstermekten ziyade proaktif davranan, ürün ve hizmetlerinde yeniliği vurgulayan bir örgüt, girişimci olarak nitelendirilebilir⁵. Çünkü iç girişimcilik, rakiplere oranla aktif ve agresif davranışla ilişkili bir kavramdır. Girişimci bir örgüt, fırsatları ele geçirmede ve yeni ürün, hizmet, teknoloji, süreç ve teknikler ortaya çıkarmada, rakiplerini izlemekten ziyade onlara liderlik etmeye çalışır⁶. Anlaşılabileceği gibi, örgüt içi girişimcilik, yaratıcı süreçler kullanmayı sağlayan, arzulanan yenilik etkinliklerini planlama, tasarlama ve uygulama

¹ Shaker A. ZAHRA, Donald O. NEUBAUM and Huse, MORTEN, "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management*, 2000, Vol.26, No.5, s.947

² Tamer KOÇEL, "Girişimcilik Ama Hangisi?", *Executive Excellence*, Yıl.1, Sayı.10, Ocak 1998, s.17

³ Shaker A. ZAHRA, and Jeffrey G. COVIN, "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, No.10, 1995, s.44

⁴ Pramodita SHARMA and James J. CHRISMAN, "Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 1999, s.11-28.

⁵ Isa Van AARDT, Carel Van AARDT and Stefan BEZUIDENHOUT, *Entrepreneurship and New Venture Management*, Oxford University Press, New York, 2002, s.21

⁶ Shaker A. ZAHRA and Dennis M. GARVIS, "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, No.15, 2000, s.474; Leyland F. PITT, Pierre R. BERTHON and Michael H. MORRIS, "Entrepreneurial Pricing", *Management Decision*, 35/5, 1997, s.346

imkânı veren, risk ve proaktif davranış yoluyla değişimi ortaya koyan bir sistem olarak görülebilir⁷.

II. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

İç girişimcilik, rekabet avantajını sağlamak için önemli bir araçtır. Çünkü kavram var olan örgütte kârlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi vurgular. Girişimsel düşünce sonucunda oluşan yeni stratejik yön, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanır⁸. Bu kazanımı elde edebilen örgütler ise, rakiplerinden bir adım daha önde olma şansını yakalayabilirler.

Şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçer. Çünkü, sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Bir örgütün yenilik yapmasının motoru ise iç girişimciliktir. Girişimci faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinden uzaklaştırabilir⁹.

İç girişimcilik, büyük örgütlerin karşı karşıya kaldığı atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini yansıtan dinazorlaşma sendromu için bir panzehir olabilir. Çünkü, örgütsel büyüklükle birlikte bürokrasi de gelir. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altında yönetimler, minimum risk alarak, kuralların ışığı altında sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirirler. Bu nedenle, birçok büyük örgüt

⁷ Ann E. ECHOLS and Christopher P. NECK, “The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.13, No.1/2, 1998, s.38

⁸ Jeffrey S. HORNSBY, Donald F. KURATKO and Shaker A. ZAHRA, “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, s.254-256

⁹ ZAHRA and COVIN, a.g.m., s.47

yöneticisi bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organize edici ve kural yerine getirici niteliğine bürünür¹⁰.

III. İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

İç girişimcilik bir bakıma var olan bir örgüt içerisinde, olanla olması gereken arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu için, her örgütün, girişimcilik süreci içerisinde karşı karşıya kalacağı unsurlar farklı olabilir. Bununla birlikte, girişimcilik olgusunun temelinde, değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatları fark etme ve bir örgüt içerisinde kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir şekilde bir araya getirme düşüncesi vardır. Bu nedenle, girişimcilik süreci; fırsat, kaynak ve örgüt şeklindeki üç temel olgunun karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Sürecin merkezinde ise değer yaratmak amacıyla bu üç temel unsuru bir araya getiren örgüt içi girişimci yer alır.

Girişimsel davranış çevrenin yarattığı açıklanmamış fırsatların açıklanması veya işlerin daha iyi veya daha farklı yapılabilmesi için var olan olasılıkların tanımlanması ile başlar. Örgüt açısından fırsat; yenilik yapmak ve değer yaratmak için, örgüte eşsiz ve farklı olanaklar sağlayan, dışsal çevredeki oluşumlar veya değişimlerdir¹¹. Fırsat, faaliyet gösterilen pazarda diğer örgütler tarafından doldurulmamış olan bir boşluk, bir şeyi farklı ve daha iyi yapmak için bir şans ve müşterilere daha iyi hizmet verme potansiyeli olarak görülebilir¹².

Girişimcilik davranışının gerçekleştirileceği bir örgütte, girişimcilik düşüncesinin gelişmesini engelleyen ve çalışanların girişimcilik davranışından kaçınmalarına neden olan uygulamalardan uzak durmak gerekir. Bu nedenle, yanlışlık yapmamak için standart prosedürler ve sıkı kontrol kullan, esnek olmayan uzun vadeli planlama yap, riskten kaçın, yeni oluşumları önceki deneyimlere göre değerlendir ve uyumlu çalışanları terfi ettirme gibi geleneksel yönetim

¹⁰ Neal THORNBERRY, "Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron?" *European Management Journal*, Vol.19, No.5, October 2001, s.527

¹¹ Mary COULTER, *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2001, s.53

¹² Philip A. WICKHAM, *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall Inc., U.K., 2001, s.38

uygulamalarının kaldırılması oldukça önemlidir¹³. Engeller ortadan kaldırıldıktan sonra ancak girişimci örgüt ilkeleri benimsenebilir.

Girişimci örgütler, sürekli iyileşmeye önem veren kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlarda personel devir hızı düşük, moraller yüksek ve verimlilik fazladır. Bu örgütlerde; güvensiz ortam, iletişim eksikliği, yetkilendirilmemiş çalışanlar, düşük öz saygı, iletişimin eksikliği ya da yetersizliği, destek eksikliği ve yapıcı olmaktan çok yıkıcı bir iklimin varlığı, iyileşmenin önündeki engeller olarak görülür. Bu nedenle, iyileşmeyi kolaylaştırmak için güvenli bir ortam yaratılıp, iletişim artırılır, insanlar yetkilendirilir, umut aşılanır ve başarılar takdir edilir¹⁴.

IV. ÇEVRESEL ÖZELLİKLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Genel anlamıyla çevre, faaliyet halindeki örgütü, fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm faktörleri temsil eder. Aralarında birkaç temel noktada bazı farklılıklar olsa bile, günümüzde örgütler; çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çevirme faaliyeti yapan bir açık sistem olarak görülebilirler¹⁵. Bu nedenle örgütlerin devamlılıklarını sürdürmesi, çevrelerine uyum kabiliyetlerine bağlıdır. Çünkü çevrede artan komplekslik ve değişim neticesinde oluşan belirsiz ortam, örgütler için, çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesini gerektirir.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen önemin bir belirleyicisidir. Çünkü iç girişimcilik, dış çevrede görülen bir fırsat ile başlar. Çevreden etkilenmenin yanında çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini, çevresel çalkantı ve belirsizliğe cevap verip,

¹³ Hollister B. SYKES and Zenas BLOCK, "Corporate Venturing Obstacles", *Journal of Business Venturing*, Winter, 1989, s.161

¹⁴ Mark J. WARNER and Lori K. PYLE, Çabuk İyileşmek İçin, *Executive Excellence*, Kasım, 1998, Yıl.2, Sayı 20, s.21

¹⁵ Lourie J. MULLINS, *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing U.S.A. 1990, s.70-72

güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yaparlar¹⁶. Bu nedenle, örgütlerin girişim yönelimini, çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri destekler veya engelleyebilir.

Çevresel dinamizm dışında algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike, başka bir ifadeyle, dış çevrede ortaya çıkan olumsuz gelişmeler de örgüt içi girişimcilik açısından son derece önemlidir¹⁷. Radikal endüstri değişimleri, endüstri üzerine oluşan yoğun düzenleyici engeller, pazar fırsatlarının azlığı, pazar ve ürünle ilgili belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet bu gelişmelere örnek olarak verilebilir. Bu tür gelişmeler, iç girişimciliği hızlandıran gelişmelerdir. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalarda bu görüşleri destekler niteliktedir. Örneğin, çevresel koşullardaki değişimin girişimsel davranışı nasıl etkilediğini araştıran Miller ve Friesen, yenilikçi davranış ve rekabet proaktifliğindeki değişimlerin, çevresel olumsuzluktaki değişimlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Covin ve Slevin, yaptıkları çalışmada, yüksek düzeyde girişimci olan örgütlerin, genellikle olumsuz çevrelerde en iyi performansı ortaya koyduklarını, buna karşın düşük düzeyde girişimci olan örgütlerin ise, genellikle daha tehlikesiz çevrelerde faaliyet gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Zahra tarafından 102 imalat örgütü üzerinde yapılan bir araştırmada ise, çevresel olumsuzluğun iç girişimciliğin özel göstergeleri ile (ürün geliştirme vb.) güçlü bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir¹⁸.

V. ARAŞTIRMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Girişimciliğin örgütsel başarı ve yaşam açısından bu önemi göz önünde bulundurularak araştırmamızın temel amacını örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi, başka bir ifadeyle girişim yönelimlerini

¹⁶ John L. A. THOMPSON, "Strategic Perspective Entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.5, No.6, 1999, pp.279-296.

¹⁷ ANTONCIC and HISRIC, a.g.m., s.503

¹⁸ ZAHRA and COVIN; ZAHRA and GARVIS; Bostjan ANTONCIC and Robert D. HISRIC, "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, No.16, 2001, s.497-527.

etkileyen faktörleri tespit etmek oluşturmuştur. Çalışmada bu ana amaca bağlı olarak şu sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır:

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

B) ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın örneğini, Denizli Ticaret Odasına kayıtlı olan ve Denizli ilinde faaliyet gösteren 59 özel kuruluş oluşturmuştur. Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Örgüt içi girişimcilik olgusunun; yeni iş/işletme girişimi, yenilik, örgütsel yenilenme ve proaktif davranış şeklindeki farklı boyutlardan oluştuğu göz önünde bulundurularak örgütlerin girişim yönelimini ölçmek için ifadeler, birbirlerinden bağımsız olarak geliştirilen ve girişimcilik yazınında yaygın olarak kullanılan iki farklı ölçek temel alınarak oluşturulmuştur. Birinci ölçek (Entrescale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçek, “iç girişimcilik; yönetimin yenilik ve proaktiflik yeteneğini/istekliliğini yansıtır” şeklindeki tanımdan hareketle, örgüt içi girişimciliğin yenilik ve proaktif davranış boyutlarını içerecek şekilde hazırlanmıştır. Zahra tarafından geliştirilen ikinci ölçek ise (Corporate Entrepreneurship Scale), örgütün yeni iş/işletme girişimi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır¹⁹. Birbirini tamamlayan bu iki ölçek bir arada kullanıldıkları taktirde iç girişimciliğin yenilik, yeni girişim, yenilenme ve proaktif davranış gibi çoklu boyutlarını açıklayabilmektedir. Bu görüşlerin ışığı altında ve Antoncic ve Hisrich’in ve Naktiyok’un bu iki ölçeğin birleşimine uyguladığı faktör analizi sonuçları da göz önünde bulundurularak, örgüt içi girişimciliği ölçmek için iki ölçekten alınan ifadeler temel alınmış ve girişimcilik yazınındaki benzer çalışmalarda kullanılan

¹⁹ Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra, 1991; Zahra, 1993

ölçeklerden de yararlanılarak iç girişimcilik ölçeği yenilik, yeni girişim yönelimi, örgütsel yenilenme ve proaktiflik faktörlerini içerecek şekilde hazırlanmıştır²⁰.

Örgüt içi girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel özelliklerden çevresel dinamizm Achrol ve Stern tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen 7 madde ile değerlendirilmiştir²¹. Algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike ise Miller ve Hrisen tarafından geliştirilen ve Zahra ve Garvis tarafından iç girişimcilikle ilgili çalışmalarda kullanılan, çevresel unsurlardaki olumsuz gelişmeleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 6 madde ile ölçülmüştür²².

Verileri toplamak için geliştirilen ölçekler, ilgili kuruluşlara araştırmacılar tarafından dağıtılmıştır. Girişimcilik yazınındaki görüşlere uygun olarak soru formlarının, örgütün girişimcilik gücünü ve dışsal çevreye ilişkin algıları bir bütün olarak değerlendirebilecek ve bu değerlendirme için gerekli bilgilere sahip olması beklenen üst düzey bir yönetici tarafından doldurulması hedeflenmiştir. Böylece ölçekte bulunan değişkenlerin daha sağlıklı şekilde test edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan soru kağıdından anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için öncelikle kullanılan anket formlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte içlerinde en yaygın olanı içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. Çalışmamızda bu yöntemle hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Çalışmamızda 18 ifadeden oluşan iç girişimcilik anketinin güvenilirlik katsayısı ,87 dir. İç girişimcilik anketinde yer alan yenilik faktörü için güvenilirlik katsayısı ,84, yeni girişim faktörü için güvenilirlik katsayısı ,71, örgütsel yenilenme faktörü için güvenilirlik katsayısı ,71 proaktif davranış faktörü içinse güvenilirlik katsayısı ,72 dir. Çevresel faktörler anketinin bir bütün olarak güvenilirlik katsayısı ise ,88 dir.

²⁰ Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra ve Covin, 1995; Zahra ve Garvis, 2000; Zahra ve diğ., 2000; Knight, 2001; Azulay ve diğ., 2002; Naktiyok, 2004

²¹ Achrol ve Stern, 1988

²² Zahra ve Garvis, 2000

C) ARAŞTIRMA ÖRNEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

İşletmelere ilişkin özellikler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. İşletmelere İlişkin Özellikler

ÖZELLİK		F	%	ÖZELLİK		F	%
Yaş	1-10	14	23,7	Endüstri	Tekstil	41	69,5
	11-20	19	32,2		Tekstil Dışı	18	30,5
	21-30	19	32,2	Büyük­lük	1-250	38	64,4
	31+	7	11,9		251-500	12	20,3
Strateji	İstikrar	37	62,7		501-750	4	6,8
	D. Büyü.	12	20,3		751-1000	1	1,7
	İç Büyü.	9	15,3	1001+	4	6,8	
	Tasarruf	1	1,7	-	-	-	

Araştırmamızda yer alan işletmelerin %69,5’i tekstil sektöründe % 30,5’i ise tekstil dışı sektörlerde (Gıda, İnşaat, Dekoratif, Orman, Mermer, Hafriyat, Sağlık vb.) faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %64,4’ü 11-30 yıl arasında bir süredir faaliyet gösterirken, % 23,7’si 10 yıldan az bir süredir faaliyet göstermektedir. Örneğimizdeki işletmelerin %64,4’ü 1-250 arasında çalışana sahiptir. Ankete katılan işletmelerin %62,7’si istikrar stratejisi izlediğini belirtirken, %20,3’ü dışsal büyüme, %15,3’ü ise içsel büyüme stratejisi izlediğini belirtmiştir.

D) İÇ GİRİŞİMCİLİĞE İLİŞKİN BULGULAR

İç girişimciliğin örgütler açısından ne ölçüde önemli olduğunu ortaya koymak amacı ile iç girişimciliğin temel faktörlerine ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir. Yenilik faktörünü niteleyen değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde “yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak” değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile yenilikte ilk adımı atmak işletme yöneticilerine sunulan yenilikle ilişkili seçenekler içerisinde %90’lık bir oranla önemli/çok önemli bir faaliyet olarak görülmüştür.

Bu ifadeye benzer şekilde “ürünleri ve üretim sistem ve süreçlerini farklılaştırmak” ifadesi de yöneticiler tarafından %90 oranında önemli/çok önemli bir faaliyet olarak görülmüştür. Bu değişkenleri sırasıyla “yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önemli ölçüde kaynak ayırmak”, “yeniliği teşvik etmek amacıyla sık sık yeni insan kaynakları program ve politikaları uygulamak” ve “yeni geliştirilen ve denenmemiş olan sistem, süreç ve yöntemleri kullanmak”, ifadelerine verilen önem izlemektedir. Yenilik faktörünü niteleyen 5 değişkene ilişkin olarak tercih edilen seçeneklerin % 77,3’ü, yenilik yapmanın örgütlerde çok önemli/önemli gördüğünü, %10,7’si ise, yenilik yapmanın önemsiz/çok önemsiz olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Yenilik faktörüne ilişkin 5 ifadenin ağırlıklı ortalaması ise 3,96 dır .

Tablo 2. Yenilik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>DEĞİŞKEN</i>	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ürün/sistem farklılaştırmak	4,23	,85	1	1,7	3	5,1	1	1,7	30	50,8	24	40,7
Yenilikte ilk olmak	4,33	,84	-	-	4	6,8	2	3,4	23	39,0	30	50,8
Yenilik için kaynak ayırmak	3,89	1,02	2	3,4	5	8,5	7	11,9	28	47,5	17	28,8
Yeni İ.K Programlar uygulama	3,79	1,01	1	1,7	8	13,6	7	11,9	29	49,2	14	23,7
Yeni yöntem kullanmak	3,55	,95	1	1,7	7	11,9	18	30,5	24	40,7	9	15,3
Genel	3,96	,74	5	1,6	27	9,1	35	11,8	134	45,5	94	31,8

İç girişimciliğin ikinci faktörü olan yeni girişim yönelimi faktörünü oluşturan değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları incelendiğine, “ürünlerimiz için pazarda yeni iş/işletme fırsatları yaratmak”, ve “yeni ürünler ile yeni pazarlara girmek”, ifadelerinin en yüksek ortalama sahip olduğu görülmektedir. Bu iki ifade de yaklaşık %80 oranında önemli/çok önemli olarak değerlendirilmiştir. Bu iki ifadeye ilişkin ortalamaları sırası ile “reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile ürünlerimiz için yeni talepler yaratmak” “faaliyet gösterdiğimiz endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek” ve “faaliyet gösterdiğimiz endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanınızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak”

değişkenlerine ilişkin ortalamalar izlemektedir. Son ifadenin ortalamasının diğer ifadelere oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Buda işletmelerin yeni girişim yönelimi faaliyetlerinde başka endüstrilere girmeyi daha az tercih ettiklerinin göstergesi olabilir. Yeni girişim yönelimine ilişkin 5 değişkenin ağırlıklı ortalaması 3,83 tür. Yeni girişim yönelimi faktörüne ilişkin frekans dağılımı incelendiğinde, bu faktöre ilişkin seçeneklerin %72,1 inin önemli/çok önemli, %13,5 inin ise önemsiz/çok önemsiz seçeneklerinde toplandığı görülmektedir .

Tablo 3. Yeni Girişim Yönelimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ürünlere talep yaratmak	3,88	1,20	2	3,4	10	16,9	4	6,8	20	33,9	23	39,0
İş kollarını genişletmek	3,76	,98	2	3,4	5	8,5	10	16,9	30	50,8	12	20,3
Başka endüstrilere girmek	3,25	,92	4	6,8	9	15,3	23	39,0	14	23,7	9	15,3
Yeni ürünle yeni pazara girmek	4,10	,92	-	-	5	8,5	7	11,9	24	40,7	23	39,0
Yeni iş/işletme fırsatı aramak	4,15	,90	1	1,7	2	3,4	8	13,6	24	40,7	24	40,7
Genel	3,83	,70	9	3	31	10,5	42	14,2	112	37,9	101	34,2

Tablo 4’de görüldüğü gibi iç girişimciliğin örgütsel yenilenme faktörünü niteleyen 4 değişken arasında “çalışanları yaratıcı ve yenilikçi teknikler için sürekli eğitmek” değişkeni en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu değişkeni “ “misyonu sık sık yeniden gözden geçirmek”, “rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak”, ve “birim ve bölümler sık sık yeniden organize etmek” değişkenleri izlemektedir. Örgütsel yenilenme faktörüne ilişkin dört değişkenin frekans dağılımı, örgütsel yenilenmenin işletme yöneticileri tarafından tercih edilen 236 seçeneğin %72 sinde önemli/çok önemli bir faktör olarak görüldüğünü, %16,4’ünde ise önemsiz/çok önemsiz bir faktör olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Yenilenme Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>DEĞİŞKEN</i>	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Misyonu gözden geçirmek	3,88	,93	1	1,7	5	8,5	8	13,6	31	52,5	14	23,7
Endüstrileri yeniden tanımlamak	3,71	1,06	2	3,4	8	13,6	8	13,6	28	47,5	13	22,0
Yeniden organize etmek	3,64	,92	-	-	9	15,3	12	20,3	29	49,2	9	15,3
Sürekli eğitim	3,98	1,05	2	3,4	5	8,5	6	10,2	25	42,4	21	35,6
Genel	3,80	,73	5	2,1	27	11,4	34	14,4	113	47,8	57	24,1

Tablo 5’de iç girişimciliğin son faktörü olan proaktif davranış faktörünü niteleyen 4 değişkene ilişkin seçeneklerin %71,5’inin, önemli/çok önemli, %8’inin ise önemsiz/çok önemsiz seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. Proaktif davranışa ilişkin değişkenler içerisinde “karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesaretle karar alabilmek”, “rakiplere cevap vermekten ziyade onlarla mücadele etmek” ve “çevresel değişimlere uyum sağlamak için küçük taktiksel değişimlerden ziyade cesaret gerektiren geniş çaplı stratejik faaliyetleri tercih etmek” ifadelerinin ortalamaları “yüksek risk içeren proje ve uygulamaları desteklemek” ifadesine oranla daha yüksektir. Bu durum örneğimizdeki işletme yöneticilerinin yüksek risk taşıyan projeleri uygulamada çekinceli davrandıklarının göstergesi olabilir.

Tablo 5. Proaktif Davranış Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>DEĞİŞKEN</i>	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Rakiplerle mücadele etmek	4,18	,79	-	-	3	5,1	5	8,5	29	49,2	22	37,3
Riskli projeleri uygulamak	3,25	1,13	5	8,5	7	11,9	25	42,4	12	20,3	10	16,9
Kapsamlı stratejileri tercih	3,98	,88	1	1,7	2	3,4	11	18,6	28	47,5	17	28,8
Karar ver. cesur davranmak	4,16	,69	-	-	1	1,7	7	11,9	32	54,2	19	32,2
Genel	3,89	,66	6	2,5	13	5,5	48	20,3	101	42,7	68	28,8

Örneğimizdeki işletmelerin girişim yönelimini oluşturan faktörlere ilişkin ortalama ve frekans dağılımları incelendiğinde faktör ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerin iç girişimcilik faktörlerinin tümünü önemli gördüklerini göstergesidir. Toplam 18 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise 3,87 dir. Yöneticilerin örgüt içi girişimciliğin dört faktörünü oluşturan 18 değişkene ilişkin tercih ettiği 1062 seçeneğin %73,4'ü önemli/çok önemli, %14,9'u kararsızım, %11,5'i ise önemsiz/çok önemsiz seçeneklerinde toplanmıştır. Bu verilerin ışığı altında örneğimizdeki işletmelerin iç girişimciliğe ilişkin faaliyetleri ve bir bütün olarak iç girişimciliği önemli gördükleri söylenebilir.

E) ÇEVRESEL FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR

İşletme yöneticileri tarafından, faaliyet gösterilen çevrenin ne ölçüde dinamik olarak algılandığını belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 7 değişkenin genel ortalaması 3,15 tir. Değişken ortalamaları incelendiğinde “faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakiplerin girme oranı yüksektir” ve “faaliyet gösterdiğimiz pazarda müşteri tercihleri sık sık değişiyor” ifadeleri yöneticiler tarafından daha fazla kabul gördüğü görülmektedir. Buna karşın “faaliyet gösterdiğimiz pazardan rakiplerin ayrılma oranı yüksektir” ifadesi diğer ifadelerle oranla daha az kabul görmüştür. Çevresel dinamizmle ilgili yöneticiler tarafından tercih edilen 413 seçeneğin %57,4'ü çevresel dinamizmin yöneticiler tarafından çok fazla/fazla olarak algılandığını, %37'i ise az/çok az algılandığını ortaya koymaktadır. Çevresel dinamizmle ilgili 7 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise 3,15 tir. Bu verilerin ışığı altında örneğimizde yer alan işletme yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri çevreyi değişken olarak algıladıkları, bununla birlikte algılanan dinamizm derecesinin çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Tablo 6. Çevresel Dinamizm Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>DEĞİŞKEN</i>	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yeni rakiplerin girme oranı	3,35	1,30	5	8,5	15	25,4	6	10,2	20	33,9	13	22,0
Rakiplerin pazardan çıkma oranı	2,88	1,19	7	11,9	19	32,2	12	20,3	16	27,1	5	8,5
Teknoloji değişim oranı	3,08	1,19	4	6,8	20	33,9	9	15,3	19	32,2	7	11,9
Ürün Fiyatlarının değişim oranı	3,09	1,27	6	10,2	19	32,2	6	10,2	20	33,9	8	13,6
Rakiplerin strateji değiştirmesi	3,27	1,20	5	8,5	12	20,3	13	22,0	20	33,9	9	15,3
Pazara yeni ürün sunulması	3,11	1,20	5	8,5	17	28,8	10	16,9	20	33,9	7	11,9
Müşteri tercihlerinde değişim	3,30	1,21	4	6,8	15	25,4	8	13,6	23	39,0	9	15,3
Genel	3,15	,92	36	8,7	117	28,3	64	15,4	138	33,4	58	14,0

İç girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel faktörlerin ikincisi olan çevresel tehdit/olumsuzluk faktörüne ilişkin 6 değişkenin genel ortalaması ise 3,03 tür. Nitelikli işgücü bulma zorluğu yöneticiler tarafından diğer değişkenlere oranla daha fazla tehdit yaratan değişken, dağıtım kanallarına ulaşma zorluğu ise diğer değişkenlere oranla daha az tehdit yaratan değişken olarak görülmüştür. Çevresel olumsuzluk/tehditle ilgili yöneticiler tarafından tercih edilen 354 seçeneğin %42,8'i çevresel tehdidin fazla/çok fazla algılandığını ortaya koyarken, %30'u az/çok az algılandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 7. Çevresel Tehdit Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>DEĞİŞKEN</i>	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Dağıtım kanal. ulaşma zorl.	2,76	1,17	8	13,6	21	35,6	11	18,6	15	25,4	4	6,8
Sermayeye ulaşma zorluğu	3,03	1,24	6	10,2	18	30,5	11	18,6	16	27,1	8	13,6
Nitelikli işgc. bulma zorluğu	3,27	1,21	4	6,8	16	27,1	8	13,6	22	37,3	9	15,3
İşletmeler arasındaki iflaslar	3,11	1,17	6	10,2	13	22,0	14	23,7	20	33,9	6	10,2
Ürünlerin moda bağlılığı	3,08	1,31	8	13,6	16	27,1	6	10,2	21	35,6	8	13,6
Ürünler için talep azalması	2,93	1,22	7	11,9	19	32,2	10	16,9	17	28,8	6	10,2
Genel	3,03	,94	39	11,0	103	29,0	60	16,9	111	31,3	41	11,5

F) ÖRGÜTSEL-ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Çevresel faktörlerle iç girişimcilik ve iç girişimciliği oluşturan faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 8’de çalışmada kullanılan faktörler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, genel olarak örgüt içi girişimcilik değişkeni ile, çevresel faktörler arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Olguya ilişkinin gücü açısından bakıldığında ise, iç girişimcilik faktörlerinden yenilik ve yeni girişim faktörlerinin çevresel faktörlerle daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yine çevresel faktörlerden hem çevresel dinamizm faktörünün ($r=,53$), hem de çevresel belirsizlik faktörünün ($r=,56$) iç girişimcilikle kuvvetli bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Bu veriler çevresel faktörlerde algılanan dinamizm ve tehdit/olumsuzluk olgularının iç girişimciliğe verilen önemi artırdığının göstergesidir.

Tablo 8. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilikle İlişkisi

Faktör	\bar{X}	S.S	1	2	3	4	5	6
1-Yenilik	3,96	,74						
2-Y.Girişim	3,83	,70	,65**					
3-Yenilenme	3,80	,73	,35**	,47**				
4-Proaktiflik	3,89	,66	,38**	,34**	,51**			
5-Dinamizm	3,15	,92	,43**	,45**	,37**	,38**		
6-Tehdit	3,03	,94	,48**	,50**	,34**	,39	,40**	
7-İç Girişim	3,87	,54	,81**	,83**	,73**	,68**	,53**	,56**

** $p<0,01$

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, araştırma değişkenlerine regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin ilk adımında, bağımsız değişken olarak alınan çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine olan etkisi irdelenmiştir. Tablo 9’dan izlenebileceği gibi, çevresel faktörler örgütsel iç girişimciliğin toplam varyansının yaklaşık %43’ünü

açıklamaktadır ($R^2=,431$). Etkinin gücü açısından olguya bakıldığında ise, çevresel olumsuzluk/tehdit faktörünün ($\beta=,417$), iç girişimcilik üzerine olan etkisinin çevresel dinamizm faktörüne ($\beta=,367$) oranla daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Örgütsel-Çevresel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi

<i>Faktör</i>	Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik	
	β	t
Çevresel Dinamizm	,367	3,340**
Ç Tehdit/Olumsuzluk	,417	3,794**
R^2	,431	
Düzeltilmiş. R^2	,411	
F	21,241**	

** $p<0,01$

Korelasyon analizindeki verilerle birlikte bu veriler göz önüne alındığında işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevresi dinamik ve olumsuz algılamalarının, iç girişimciliğe verdikleri önemi artırdığı söylenebilir.

Tablo 10'da çevresel faktörlerin iç girişimcilik faktörleri üzerine olan etkisi görülmektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi çevresel dinamizm ve çevresel tehdit faktörleri, yenilik faktörünün toplam varyansının %30,4'ünü, yeni girişim yönelimi faktörünün toplam varyansının %32,6'sını, yenilenme faktörünün toplam varyansının %18,7'sini, proaktif davranış faktörünün toplam varyansının ise %20,7 sini açıklamaktadır. Yenilik ve yeni girişim yönelimi faktörleri üzerine çevresel tehdit/olumsuzluk faktörünün etkisi çevresel dinamizm faktörüne oranla daha fazladır. Örgütsel yenilenme faktörü üzerine ise sadece çevresel dinamizm faktörünün etkisi istatistiksel olarak %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Proaktif davranışı hem çevresel dinamizm, hem de çevresel tehdit/olumsuzluk faktörü etkilemektedir, fakat çevresel faktörlerin proaktif davranış üzerine olan etkisi, yenilik ve yeni girişim yönelimi faktörlerine oranla daha düşük düzeydedir. Bu veriler, işletmeler tarafından çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluktaki algılanan artışın, işletmelerin;

yeniliğe, yeni girişime, proaktif davranışa ve örgütsel yenilemeye verdiği önemi artırdığının bir göstergesi olabilir

Tablo 10. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Faktörleri Üzerine Etkisi

<i>Faktör</i>	Yenilik		Yeni Gir.		Yenilenme		Proaktiflik	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Ç. Dinam.	,293*	2,40	,297*	2,48	,278*	2,11	,263*	2,02
Ç. Tehdit	,365**	2,99	,383**	3,19	,238	1,82	,280*	2,15
R²	,304		,326		,187		,207	
D. R²	,279		,302		,158		,178	
F	12,240**		13,526**		6,428**		7,295**	

SONUÇ

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

Bu bağlamda Denizli’de tekstil sektörü ağırlıklı (%69,5) yapılan araştırma, işletmelerin çoğunun yenilikçi bir yaklaşım ve dışsal büyüme yerine istikrar (%62,7) stratejilerini takip ettiklerini; iç girişimciliği önemli/çok önemli (%73,4) görmekle beraber, eğitim dışında yeni girişimleri teşvik edecek şekilde çalışanları yönlendirmediklerini, yüksek risk taşıyan projelerden ve yeni girişim yönelimlerinden uzak durduklarını ve yeni endüstrilere girmeyi düşünmediklerini (Tablo 3) ve bu bağlamda da çevresel faktörlerin tehdidini çok yüksek algıladıklarını (%42,8) ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar, kent ekonomisinde firma yapısı ve iş fikrinin niteliği açısından iç girişimciliğin geliştirilerek yeni ürün, yeni süreç, yeni pazar ve yeni endüstriler yaratma kapasitesine dönüştürülmesinin

ve yeniliklerin geliştirilebileceği bir iş çevresinin yaratılmasının hayati olduğunu belirtmektedir. Bu bakış açısı, hem mevcut sektörde rekabetten korkmamayı –tekstil için Çin tehdidi gibi-, hem de yeni ya da alternatif yatırım alanlarına yönelmeyi sağlayacaktır. Çünkü günümüz rekabet dünyasından açık olarak görüldüğü gibi, riski yüksek algılayanlar gerçekte çevresel faktörlere gerektiği gibi cevap veremeyen ya da proaktif yaklaşımlar içerisine giremeyenlerdir. Geçmiş yıllarda “bir tekstil cenneti” olarak kabul edilen Deniz’lide “tehlike çanları çalıyor” sloganlarına geçişte, tekstil sektörünün başı çektiği iş alanlarında temel yoksunluk; iş fikrini firma içinde geliştirme anlayışındaki kıtlık ve yeni bir girişim oluşturma konusundaki yüksek risk algılamasıdır, denilebilir. Bu algılama hem mevcut yatırımda büyümeyi hem de alternatif yatırım alanlarına yönelmeyi engelleyici olmuştur kanaatindeyiz.

KAYNAKÇA

- AARDT, Isa Van, AARDT, Carel Van and BEZUIDENHOUT, Stefan, *Entrepreneurship and New Venture Management*, Oxford University Press, New York, 2002.
- ANTONCIC, Bostjan and HIRICH, Robert D., “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, No.16, 2001, pp.497-527.
- COULTER, Mary, *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2001.
- DUENING, Tom, “Our Turbulent Times? The Case for Evolutionary Organizational Change”, *Business Horizons*, January-February, 1997, pp.2-8.
- ECHOLS, Ann E. and NECK, Christopher P., “The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.13, No.1/2, 1998, pp.38-46.
- HORNSBY, Jeffrey S., KURATKO, Donald F. and ZAHRA, Shaker, “A. Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, pp.253–273.
- KOÇEL, Tamer, “Girişimcilik Ama Hangisi?”, *Executive Excellence*, Yıl.1, Sayı.10, Ocak 1998, ss.17-18.

- LIU, Sandra, S. and DUBINSKY, Alan J., “Institutional Entrepreneurship; A Panacea for Universities in Transition European”, *Journal of Marketing*, Vol.34, No.11/12, 2000, pp.1315-1337.
- MULLINS Lourie J., *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing U.S.A. 1990.
- NAKTİYOK, Atulhan, *İç Girişimcilik*, Beta, 2004.
- SHARMA, Pramodita, CHRISMAN, James J., “Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 1999, pp.11-28.
- THORNBERRY, Neal, “Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron?”, *European Management Journal*, Vol.19, No.5, October 2001, pp.526-533.
- WARNER, Mark J., PYLE, Lori K., “Çabuk İyileşmek İçin”, *Executive Excellence* Kasım, 1998, Yıl.2, Sayı 20, ss.21-22.
- WICKHAM, Philip A., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall Inc., U.K., 2001.
- ZAHRA, Shaker A., “Predictors and, Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, 6,4, 1991, pp.259-285.
- ZAHRA, Shaker A., “Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach”, *Journal of Business Venturing*, 8, 4, 1993, pp.319-340.
- ZAHRA, Shaker A. and COVIN, Jeffrey G., “Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis”, *Journal of Business Venturing*, No.10, 1995, pp.43-58.
- ZAHRA, Shaker A. and GARVIS, Dennis M., “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”, *Journal of Business Venturing*, No.15, 2000, pp.469 –492.
- ZAHRA, Shaker A., NEUBAUM, Donald O. and HUSE, Morten, “Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems”, *Journal of Management*, 2000, Vol.26, No.5, pp.947-976.