



**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İÇ GİRİŞİMCİLİK KAPSAMINDA BİREYSEL VE  
KURUMSAL PERFORMANS ETKİLEŞİMİ:  
ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**ÖMER ÖZKAN**

**ORCID NO: 0000-0002-0752-307X**

**İZMİR – 2020**

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İÇ GİRİŞİMCİLİK KAPSAMINDA BİREYSEL VE**  
**KURUMSAL PERFORMANS ETKİLEŞİMİ:**  
**ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**ÖMER ÖZKAN**

**ORCID NO: 0000-0002-0752-307X**

**DANIŞMAN: PROF.DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF**

**İZMİR – 2020**

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “İç Girişimcilik Kapsamında Bireysel ve Kurumsal Performans Etkileşimi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

...../...../.....

Ömer ÖZKAN



TS EN ISO  
9001:2015

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Doktora Programı öğrencisi Ömer ÖZKAN ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:  
Sayı :

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr.  
Nezih Metin ÖZMUTAF

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “İç Girişimcilik Kapsamında Bireysel ve Kurumsal Performans Etkileşimi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 20.08.2020 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisansta geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF	
Üye	Prof. Dr. Nesrin DEMİR	
Üye	Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA	
Üye	Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL	
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

# ÖZET

**Doktora Tezi**

**İÇ GİRİŞİMCİLİK KAPSAMINDA BİREYSEL VE KURUMSAL  
PERFORMANS ETKİLEŞİMİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Ömer ÖZKAN**

**İzmir Katip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

Bu araştırma ile rekabet avantajı elde etme arzusundaki işletmelerin ve yöneticilerin, girişimcilik becerilerini geliştirmelerini sağlayacak stratejileri oluşturmalarına imkân veren ve kurumsal ve bireysel performans boyutlarını içeren bir model oluşturulması amaçlanmaktadır.

Enerji sektöründe uluslararası bağlamda faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketler grubu çalışanları ve yöneticileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini enerji sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir grubun yöneticilerinden meydana gelmektedir. 150 katılımcının dahil olduğu araştırmada iç girişimcilik, bireysel ve kurumsal performans şeklindeki değişkenlere faktör analizi uygunluk testi yapılmış iç tutarlılık sağlanmıştır. 33 ifadeden oluşan iç girişimcilik önermeleri 10 faktör, 12 ifadeden oluşan kurumsal performans önermeleri 3 faktör, 9 ifadeden oluşan bireysel performans önermeleri ise yine 3 faktör altında toplanmıştır. Söz konusu değişkenlerin Cronbach Alfa değeri sırasıyla 0.902, 0,827, 0,832 şeklindedir.

Araştırmaların bulgularına göre iç girişimciliğin; özerklik, yenilikçilik, rekabetçilik, strateji, liderlik, dayanıklılık, çeviklik, risk ve deneyim boyutlarının; kurumsal performansın kurumsallaşma, dijitalleşme ve motivasyon boyutlarının, bireysel performansın ise takdir ve disiplin boyutlarının önemli olarak algılandığı tespit edilmiştir. Ayrıca iç girişimciliğin bireysel ve kurumsal performans etkileşimine etkisi olduğu yönündeki varsayım, yapısal eşitlik modellemesi sonucunda kabul

edilmiştir. Son olarak kurumsal performans, bireysel performans ve iç girişimcilik arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunduğu, etkileşimin sadece dikey ekseninde değil yatay olarak da kuruluşun diğer fonksiyonlarını harekete geçirme eğiliminde olduğu ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Girişimcilik, Kurumsal Performans, Bireysel Performans, Performans Yönetim Sistemi

# **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

## **INDIVIDUAL AND CORPORATE PERFORMANCE INTERACTION IN THE SCOPE OF INTREPRENEURSHIP: A RESEARCH IN THE ENERGY SECTOR**

**Ömer ÖZKAN**

**İzmir Katip Çelebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Program**

With this research, it is aimed to create a model that includes corporate and individual performance dimensions, allowing companies and managers/ professionals who want to gain competitive advantage to develop strategies that will improve their entrepreneurial skills.

Employees and managers of a large group of companies operating in the energy sector in an international context constitute the universe of the research. The sample of the study consists of the managers of a multinational group operating in the energy sector. In the research involving 150 participants, factor analysis conformity test was made for variables such as internal entrepreneurship, individual and corporate performance, and internal consistency was provided. Internal entrepreneurship propositions consisting of 33 statements were grouped under 10 factors, corporate performance propositions consisting of 12 statements were categorized under 3 factors, while individual performance statements consisting of 9 items were categorized under 3 factors. The Cronbach Alpha value of these variables is 0.902, 0.827, 0.832, respectively.

According to the findings of the research, internal entrepreneurship; the dimensions of autonomy, innovation, competitiveness, strategy, leadership, resilience, agility, risk and experience; It was determined that the institutionalization, digitalization and motivation dimensions of corporate performance and the discretion and discipline dimensions of individual performance were perceived as important.

In addition, the assumption that internal entrepreneurship has an impact on individual and corporate performance interaction has been accepted as a result of structural equation modeling.

Finally, it can be stated that there is a positive linear relationship between corporate performance, individual performance and internal entrepreneurship, and the interaction tends to activate other functions of the organization not only on the vertical axis but also horizontally.

**Key Words:** Intrepreneurship, Corporate Performance, Individual Performance, Performance Management System



## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ SINAV TUTANAK FORMU.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
ÖNSÖZ.....	xv
GİRİŞ.....	1

### I.BÖLÜM

#### PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ.....	4
1.1.1. Performansın Tanımı ve Önemi.....	5
1.1.2. Performansın Boyutları.....	7
1.1.2.1. Kurumsal Performans.....	7
1.1.2.2 Bireysel Performans.....	11
1.1.3. Performans Yönetim Sistemleri.....	14
1.1.3.1.Kurumsal Performans Yönetim Sistemleri.....	17
1.1.3.2.Bireysel Performans Yönetim Sistemleri.....	25
1.2. İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	28
1.2.1. İç Girişimciliğin Tanımı, Önemi ve Özellikleri.....	29
1.2.2. İç Girişimcilik Gelişim Süreci.....	38
1.2.3. İç Girişimciliğin Boyutları.....	45

1.2.4. Türkiye’de İç Girişimcilik.....	52
1.3. KURUMSAL VE BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ (KBPS) VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ.....	60
1.3.1. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve Otonomi.....	64
1.3.2. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve İnovatiflik.....	67
1.3.3. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve Risk.....	69
1.3.4. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve Proaktiflik.....	71
1.3.5. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve Rekabetçilik...73	

## II. BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİK KAPSAMINDA BİREYSEL VE KURUMSAL PERFORMANS ETKİLEŞİMİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
2.2. ARAŞTIRMA PLANI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	76
2.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	76
2.3.1.Veri Toplama Tekniği ve Analizi.....	76
2.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	77
2.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	77
2.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	78
2.4.1. Demografik Değişkenler ve Bağımsız Değişkene Yönelik Bulgular.....	78
2.4.1.1. Yaş Değişkeni Analiz Bulguları.....	78
2.4.1.2. Eğitim Durumu Değişkeni Analiz Bulguları.....	79
2.4.1.3. Mesleki /Pozisyon Durumu Değişkeni Analiz Bulguları.....	79
2.4.1.4. Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni Analiz Bulguları.....	80
2.4.1.5. İç Girişimcilik Bireysel Performans Etki Analiz Bulguları.....	80
2.4.1.6. İç Girişimcilik Kurumsal Performans Etki Analiz Bulguları.....	81
2.4.1.7. İç Girişimcilik Önem Etki Düzeyi Analiz Bulguları.....	81

2.4.2.Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Bulguları.....	82
2.4.2.1. Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	82
2.4.2.2. Tek Örneklem t-Testi Bulgular.....	87
2.4.3. Pearson Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular.....	90
2.4.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	92
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>104</b>
<b>YAZIN TARAMASI.....</b>	<b>129</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>135</b>
EK 1: Özgeçmiş.....	136
EK 2: Araştırma Anket Formu.....	137
EK 3: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurul Onayı.....	139
EK 4: Noter Onayı.....	140

## KISALTMALAR

BPYS	: Bireysel Performans Yönetim Sistemi
BSG	: Boston Consulting Group
CEO	: Chief Executive Officer
CIPD	: Chartered Institute of Personnel and Development
İK	: İnsan Kaynakları
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPYS	: Kurumsal Performans Yönetim Sistemi
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PYS	: Performans Yönetim Sistemi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
TUSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Türkiye’de Bazı Şirketlerin Performans Yönetim Sistemi Uygulama Nedenleri.....	19
<b>Tablo 1.2.</b> Geleneksel Yöneticiler, Girişimciler ve İç Girişimciler Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar.....	32
<b>Tablo 1.3.</b> İç Girişimcilik Tarihi ve Gelişim Süreci.....	43
<b>Tablo 2.1.</b> Yaş Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı).....	78
<b>Tablo 2.2.</b> Eğitim Durumu Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı).....	79
<b>Tablo 2.3.</b> Pozisyon Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı).....	79
<b>Tablo 2.4.</b> Deneyim Süresi Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı).....	80
<b>Tablo 2.5.</b> İç Girişimcilik Bireysel Performans Etki Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı).....	80
<b>Tablo 2.6.</b> İç Girişimcilik Kurumsal Performans Etki Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı).....	81
<b>Tablo 2.7.</b> İç Girişimcilik Önem Etki Düzeyi Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)....	81
<b>Tablo 2.8.</b> KMO- Bartlett Test (İç Girişimcilik).....	82
<b>Tablo 2.9.</b> Ölçüm Aracının Geçerlik-Güvenirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi (İç Girişimcilik).....	83
<b>Tablo 2.10.</b> KMO- Bartlett Test (Kurumsal Performans).....	84
<b>Tablo 2.11.</b> Ölçüm Aracının Geçerlik-Güvenirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi (Kurumsal Performans).....	85
<b>Tablo 2.12.</b> KMO- Bartlett Test (Bireysel Performans).....	86
<b>Tablo 2.13.</b> Ölçüm Aracının Geçerlik-Güvenirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi (Bireysel Performans).....	86
<b>Tablo 2.14.</b> Faktör Analizi, Güvenirlik ve Tek Örnek t-Testi.....	89
<b>Tablo 2.15.</b> Pearson Korelasyon Analizi.....	91
<b>Tablo 2.16.</b> İç Girişimcilik ve Bireysel Performans Yapısal Modellemesi.....	93
<b>Tablo 2.17.</b> İç Girişimcilik ve Kurumsal Performans Yapısal Modellemesi.....	94

<b>Tablo 2.18.</b> İç Girişimcilik, Bireysel ve Kurumsal Performans Yapısal Modellemesi.....	95
<b>Tablo 2.19.</b> Araştırma Kapsamında Yazın Taraması.....	129

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Girişimcilik, Performans ve Girişimci Yönelim (Yenilikçilik ve Proaktiflik) Modellemesi.....	63
---	----

## ÖNSÖZ

*"İç Girişimcilik Kapsamında Bireysel ve Kurumsal Performans Etkileşimi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma"* başlıklı araştırmanın enerji sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketler grubu çalışanları ve yöneticilerine aynı zamanda literatüre katkı sağlayacağı umut edilmektedir.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan, tez oluşum süreçleri ve tez izlemelerde ilgi ve desteğini esirgemeyen, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF'a, tez izleme jüri hocalarım Prof. Dr. Nesrin DEMİR ve Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecime destek veren Kanan MİRZAYEV'e, hayatım boyunca benden manevi desteklerini esirgemeyen sevgili aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ömer ÖZKAN

İzmir, 2020



## GİRİŞ

21.yüzyılın ilk çeyreğinin sonuna yaklaştığımız bu günlerde bireysel ve kurumsal performans yönetim sistemleri birçok kurumun insan kaynakları departmanlarının yürüttüğü en önemli faaliyetlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bireysel performansların yüksek olması ile kurumun genel performansının da yükseleceği beklenmektedir. Ancak her zaman bireysel ve kurumsal performans ölçütleri arasında bağlantılar net olmayabilmektedir. Bu kapsamda öncelik, bireysel ve kurumsal performans sistemleri arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaktır. Rummler ve Brache (1995: 79)'a göre ise kurumsal performans bir kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılama seviyesinin göstergesidir. Paydaş tanımı içerisinde kurum çalışanları ile birlikte, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum da girmektedir.

Birçok kurum için kritik hale gelen iç girişimcilik kavramı ise, örgütsel ve ekonomik gelişimdeki katkısı, diğer bir deyişle işletmeyi güçlendirici özelliği ve işletme performansına yararlı etkilerinden dolayı 1980'lerin başından itibaren araştırmacılar tarafından ilgi görmeye başlamışlardır. Kirby (2006: 603)'e göre iç girişimcilik, girişimcilik ve şirket yöneticiliği niteliklerini birleştiren kendine özgü bir beceri karışımıdır.

Bu bağlamda girişimcilik ve girişimcilik yönelimlerine ilişkin çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiş ve farklı konular, girişimcilikle bağlantılı olarak ele alınmıştır. Ayrıca günümüzde pek çok firma, iç girişimcilik ihtiyacının farkına varmaya başlamıştır. Özellikle uluslararası firmaların tepe yöneticileri, çalışanların, girişimcilik yönlerini ortaya çıkarıp bununla örgüte değer katabilmeleri doğrultusunda desteklemektedir. Bunun için kilit hususlardan birisi, kuruluş içerisinde oluşturulan iç girişimcilik kültürüdür.

Bu çalışmanın temel amacı, iç girişimcilik ile performans yönetimi ilişkilerini bütün yönleriyle ele alıp açıklamaktır. Belirtilen amaç doğrultusunda çalışmanın mevcut literatüre yapacağı önemli bir katkının, rekabet avantajı elde etme arzusundaki işletmelerin ve yöneticilerin girişimcilik becerilerini geliştirmelerini sağlayacak

stratejileri oluşturmalarına imkân verebilen bir durum değerlendirmesinin ortaya konulması olduğu söylenebilir.

Araştırma örneklemini enerji sektöründeki çok uluslu bir grup şirketi olarak belirlenmiştir. Grup içerisindeki şirketlerin yöneticilerine literatür kapsamında oluşturulan soru formu iletilmiştir. Araştırmanın Orta Asya ve Avrupa’da enerji sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir grup şirketinin insan kaynağı kapsamında gerçekleştirilmesi, söz konusu çalışmanın önem arz eden yönlerinden biridir. Örneklemin bu şekilde belirlenmesinin temel iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden; iç girişimciliğe bakış açısının uluslararası şirketlerde sektörler arasında bir farklılık yaratıp/yaratmadığını kontrol edebilmek, ikinci neden ise, enerji sektörünün rekabetin yoğun olduğu bir alan olmasıdır. Dolayısıyla, sektörde bulunan işletmeler için “iç girişimcilik” özelliğinin dikkate alınabilecek bir faktör olacağı düşünülmüştür. Bunun yanı sıra, giderek artan çalışmaların, sadece girişimcilik eğilim ve faaliyetlerinin olumlu makroekonomik sonuçlarına yönelik olmadığı, aynı zamanda organizasyonlardaki performansın iyileştirilmesiyle de ilgili olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda iç girişimcilik ile performans arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla önermeler oluşturulmuştur. Uluslararası firmalarda uygulanan bireysel ve kurumsal performans yönetim sistemlerinin iç girişimcilik ile olan etkileşiminin ortaya çıkarılması, iç girişimcilik faaliyetlerinin kurumun farklı fonksiyonlarına olan etkisinin anlaşılması, bireysel ve kurumsal performans ilişkilerini değerlendirme çalışmalarının etkinliğinin ortaya konması ile konunun çok yönlü analiz edilmesi hedeflenmektedir.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde performans, kurumsal performans, bireysel performans, performans yönetim sistemleri, iç girişimcilik kavramlarının tanımı ve önemi üzerinde durulmuş, ayrıca iç girişimciliğin boyutları, iç girişimcilik ile kurumsal ve bireysel performans etkileşimi hususları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise uluslararası enerji sektöründe faaliyet gösteren şirketler grubu çalışanlarına yapılan kurumsal ve bireysel performans ve iç girişimciliğe yönelik uygulamaya ve bulgularına yer verilmiştir.

"İç Girişimcilik Kapsamında Bireysel ve Kurumsal Performans Etkileşimi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı çalışmanın, değişen iç ve dış çevre, pazarlama stratejileri, insan kaynakları ve diğer fonksiyonlar da dahil olmak üzere

girişimsel işletme modellemelerinde, yatırımcı ve/veya müşteri bazlı ulusal ve uluslararası bilgi toplumu stratejilerinde kalite esaslı bir rol model teşkil etmesi bakımından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## I.BÖLÜM

### PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

Günümüzde kuruluşların büyük bölümü bir performans yönetim sistemine sahiptir. Etkin bir performans yönetim sistemi ile çalışanların becerileri geliştirilebilmekte, iyi ve kötü performans gösteren çalışanları ayırt edilebilmekte ve iş stratejilerin hayata geçirilmesinde kolaylıklar sağlanabilmektedir. Diğer yandan kuruluşlarda mevcut alışılmış iş yapma yöntemlerinden ayrılan iç girişimcilik kavramının performans yönetimi ile ilişkisi de yönetim literatüründe tartışmalı konulardan biri olarak yer almaktadır. Bu bölümde performans yönetimi ve iç girişimcilik kavramları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

#### 1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ

İş dünyası, maliyetleri düşürme ve hedeflere ulaşma açısından daha verimli iş süreçleri bulmak için yöntemlerini sürekli olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda performans ölçmek için metrik oluşturma uygulaması, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin daha iyi bir yatırım getirisi elde etme yollarından biridir. Başka bir ifade ile iş performansı yönetim sistemleri, bir şirketin hedeflerine ulaşmak için kullandığı yöntemleri izlemenin ve daha iyi yöntemler bulmak için verileri kullanmanın bir yoludur.

Performans, herhangi bir işletmenin büyümesini ve ilerlemesini izlemenin hayati bir parçasıdır. İş performansını düzenli olarak kontrol etmek, işletmeyi finansal ve/veya organizasyonel sorunlara karşı korumakta, işletmelerin süreç maliyetini düşürmesine, üretkenliği ve görev etkinliğini artırmasına yardımcı olabilmektedir.

Yerel ve uluslararası girişimci faaliyetlerin, bireysel ve kurumsal girişimlerin sonuçlarını hedeflerle karşılaştırarak ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirerek işletmelerin ne kadar iyi performans gösterdiğini belirleme çalışmalarına odaklandığı görülmektedir. Performansı ya da iş performansını değerlendirmek ve bunu alandaki diğer işletmelerle karşılaştırmak için finansal

göstergeler temel alınmaktadır. Performans değerlendirmesi için kilit operasyonel değişkenler, satış ve karlılık olarak tanımlanmaktadır. İş performansı yönetimi, kurumsal hedefler belirleme, bu hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemleri izleme ve yöneticilerin bu hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşma yollarını oluşturma eylemidir. Bunun yanı sıra bir işletme veri toplayarak ve analiz ederek, yönetsel değişikliklerin performans üzerindeki etkilerini belirleyebilir ve daha etkili bir süreç oluşturmaya yardımcı olmak için bu değişiklikleri girişimcilik faaliyetleri ile entegre edebilir.

Bu noktadan hareketle araştırmanın bu bölümünde; performans ve performans yönetim sistemleri ile iç girişimcilik kavramları yerli ve yabancı yazından yararlanılarak ele alınmıştır.

### **1.1.1. Performansın Tanımı ve Önemi**

Bugünkü anlamına sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan yönetsel ihtiyaçlar doğrultusunda ulaşmaya başladığı görülse de, tarih öncesi çağlarda da performansa ilişkin bir takım bilgilere rastlanmaktadır. Öyle ki performans kavramı Antik Yunan Filozofu Platon'a kadar uzanmaktadır. Platon, kişilerin yeteneklerine uygun işlerde çalışmasını, böylelikle performanslarının daha iyi olacağını ve sonuçta da devlet yönetiminin mükemmelleşeceğini savunmuştur (Benardete, 1963: 175). Fransızca "performance" sözcüğünden Türkçe'ye "performans" olarak geçen kavram, bir eylemi (örneğin bir işi, bir sporu) gerçekleştirirken ortaya konan başarıyı ve bu başarının değerini tanımlamaktadır.

Tarih öncesi çağlarda performans konusunun ele alındığı çarpıcı kaynaklardan bir başkası; Antik Hindistan'da M.Ö. 340 - 293 yıllarında Maurya İmparatorluğu'nda üstlendiği devlet adamlığı görevleriyle iz bırakmış Kautilya'nın "Arthashastra" adlı eseridir. Eserde, bir kralın bakanlarının yeteneğini yargılamasının en iyi yolunun performanslarına bakmak olduğu vurgulanmaktadır (Kautilya, 2018: 38).

Uzak tarihteki bir başka kayıt, 220 – 265 yılları arasında Çin topraklarında hüküm süren Wei Hanedanlığı'na dayanmaktadır (Balcı, 2010: iii). Wei Hanedanlığı hükümdarları, kendi aile üyelerinin de aralarında bulunduğu devlet yetkililerinin performanslarının ölçülmesi için "imparatorluk performans değerlendiricileri kurulu"

oluşturmuştur. Bununla birlikte söz konusu sistem, 3. yüzyıl itibariyle Çinli Filozof Sin Yu tarafından performans değerlendiricilerin liyakata bağlı olarak değil, hükümdarın beğenisine hitap edecek şekilde değerlendirme yaptıkları yönünde sorgulanmıştır (Murphy vd., 1995: 3).

Konuya yakın tarih penceresinden bakıldığında, literatürde milat olarak kabul edilen 1813 tarihi önem kazanmaktadır. Bu tarihte Amerikan ordusunda resmi performans değerlendirmeleri başlamıştır. İlk deneme oldukça kısıtlı bir kapsama sahiptir: Askerler, “iyi huylu biri” ve “herkes tarafından hoş karşılanmayan biri” olarak iki kategoride sınıflandırılmıştır. 1800'lerin sonunda, ABD’de federal kamu hizmeti liyakat puanı verilmeye başlanmış, Bu dönemde aynı zamanda batılı orduların pek çoğunda performans değerlendirmeleri birbiri ardına resmiyet kazanmıştır. (Coens vd., 2000: 35).

Performans kavramının bugünün ekonomi literatüründeki karşılığı, “belirli bir görevin önceden saptanmış doğruluk, bütünlük, maliyet ve hız standartlarına göre yerine getirilmesi” şeklindedir. Bir işletme terimi olarak ise performans, iş görme tarzı ya da kalitesi anlamını taşımaktadır (Amaratunga vd., 2000: 67). Performans ayrıca amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1996: 72).

Performans değerlendirme ise, bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin kurumsal çaptaki bilgi toplama sürecidir (Waxin ve Bateman, 2009: 499). Literatürdeki bu ve benzeri tanımlardan yola çıkarak performans kavramını, şirketlerin var oluş amaçlarını ne kadar yerine getirip getiremediklerini ve buldukları piyasada içerisindeki rekabetteki konumlarını belirleyen bir unsur olarak yorumlamak mümkündür.

Bu bağlamda rekabet, kazanmayı değil ama başarıyı artırmakta; dolayısıyla performansı da zorunlu kılmakta ve aynı zamanda olumlu etkilemektedir. Bunun bir kanıtı, Indiana Üniversitesi akademisyenlerinden psikolog Norman Triplett’in 1898’de yürüttüğü, sosyal psikoloji tarihinin ilk *deneysel* olarak kabul gören ve “Triplett deneyi” olarak anılan çalışma ile ortaya konmuştur. Triplett’in bisiklet yarışçıları üzerinde karşı yarıştıkları yarışlardan çok daha yüksek hız sergilemişlerdir. Diğer bir değişle rekabet, performans üzerinde olumlu bir etki yararmıştır. Triplett, bu deneyden elde ettiği bulguları doğrulamak için bir dizi deney daha gerçekleştirmiş ve rekabetin

performans üzerindeki olumlu etkisini pek çok çalışmayla ortaya koymuştur.(Triplet, 1898: 511).

Günümüzde performans, iş dünyasının yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmenin temel şartı olup aynı zamanda gündelik yaşamda kendini gerçekleştirebilmektir. İnsanların ve şirketlerin yaşamlarının giderek artan düzeyde performansa bağlı olması, performansı standart düzeyde sabitlemenin ciddi çaba gerektirmesine yol açmaktadır.

### **1.1.2. Performansın Boyutları**

Performans incelemeleri, metrikleri ve beceri hizalaması yoluyla organizasyonel ve bireysel yetenekleri ölçerek ve oluşturarak daha yüksek performans düzeylerine ulaşılabilir. Planlama ve program yönetimi yoluyla açık sistemlerin yol haritası uygulanıp gelecekteki başarı artırılabilir. İşletme yönetiminde performans kavramında mükemmellik uyumu, kurumsal ve bireysel performans boyutlarında kendini bulabilmektedir.

Son yıllarda birçok kuruluş, performansın birden çok boyutta izlendiği ve ölçüldüğü dengeli puan kartı gibi farklı yöntemler kullanarak kurumsal ve bireysel performansını yönetmeye odaklanmaktadır. Kurumsal performans, bir kuruluşun amaçlarına ve hedeflerine göre ölçülen fiili çıktı veya sonuçları anlamına gelirken, bireysel çalışanlar da iç ortamın diğer önemli parçaları olarak görülmektedir. Bu noktada insan kaynakları (İK), organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlayan bir bireysel performansın oluşumunda temel rolü üstlenmektedir. Kurumsal ve bireysel performans boyutları aşağıda incelenmektedir.

#### **1.1.2.1. Kurumsal Performans**

Kurumsal performans, şirketlerin belirli bir süre sonucundaki çıktısı ya da amaca ulaşma derecesi şeklinde ifade edilmektedir. Buna göre kurumsal performans, şirketlerin faaliyet sonuçlarını ortaya koyan tüm sayısal ve sayısal olmayan göstergeleri nitelemektedir (Burke ve Debra, 2001: 331).

Daha farklı bir bakış açısıyla kurumsal performans, yöneticilerin denetim, değerlendirme, eğitim, iyileştirme, bütçeleme, motivasyon, terfi gibi konularda

verecekleri kararlara sağlam dayanaklar oluşturan bir altyapı sağlamaktadır (Benn, 2003: 28).

Kurumsal performans, bilgi ve yeteneklerin en üst düzeyde kullanımını, şirketlerin belirli dönemlerde hedeflerini gerçekleştirme başarısını, aldıkları kararların etkinliğini ve paydaşlarının beklentilerini karşılama derecelerini ölçümleyen bir göstergedir. şirketlerin yüksek performanslı olmaları, onlar için yaşamsal önem taşımaktadır. Bununla birlikte şirketlerde performansı izlenip denetlenen süreç ve faaliyetlerin önemli, diğerlerinin önemsiz ve değersiz olarak yorumlanması bir risk unsurudur (Waggoner vd., 1999: 57).

Diğer yönetim yaklaşımları gibi, performans yönetimi de ancak stratejik planlama ve operasyonel yürütmenin bir parçası olduğunda başarılı bir şekilde uygulanabilir. Bu nedenle, strateji değişikliklerinin iş süreçleri ve bilgi sistemleri seviyelerindeki değişiklikleri tetikleme ve kurumsal yönetimin bu doğrultuda şekillenmesi sağlanmalıdır (Melchert vd., 2004: 4053).

Kurumsal performansın tarihsel temeli ise yönetim yaklaşımlarının doğduğu 1900'lü yıllara dayanmaktadır. 1907 yılında Henry Ford tarafından otomotiv sektöründe hareketli montaj hattının kullanılmasından sonra, basit ve küçük işleri üstlenen niteliksiz işçilerin çalıştırılması ile kitle performansına dayalı sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır. 1920 - 1930 yılları arasında saat başına ücret kazananlara ödenecek tutarlar önemli hale gelmiş ve buna göre bir sistem kurulmuştur. Böylece ilk işçi değerlendirme programları geliştirilmeye başlanmıştır (Movlayeva, 2018: 82).

Her ne kadar 1900'lü yılların başlarında, yönetim uygulamalarına rehberlik edecek ve onları geliştirecek az kaynak bulunsa da Henry Fayol (1841 – 1925) gibi kuramcılar sayesinde yöneticiler, daha etkili bir yönetim için ihtiyaç duydukları araçlara ulaşmaya başlamışlardır. Fayol, 1916 yılında Fransızca olarak yayımladığı “Administration Industrielle et Générale” (Endüstriyel ve Genel Yönetim) isimli kitabında şirket yönetiminin 14 ilkesini tanımlamıştır. Fayol'un 14 ilkesi, en eski yönetim yaklaşımlarından biri olmakla birlikte, günümüzde kapsamlı bir anlayış olmayı da sürdürmektedir. Bu ilkeler kurumsal performansı artırıcı gereklilikleri de içermektedir. Söz konusu ilkeler şöyle sıralanmaktadır (Fayol, 1916: 79-82);



- İş bölümü: Çalışanlar uzmanlaştıkça, yetenekli ve verimli hale geldikleri için üretim artabilir.
- Otorite: Yöneticiler komut verme yetkisine sahip olmalıdır, ancak otoritenin beraberinde sorumluluğu da getirdiği unutulmamalıdır.
- Disiplin: Disiplin organizasyonlarda desteklenmelidir, ancak buna ilişkin yöntemler değişiklik gösterebilir.
- Komuta teklifi: Çalışanlar doğrudan yalnızca bir amire bağlı olmalıdır.
- Hedef teklifi: Aynı amaca sahip ekipler, ortak bir plan doğrultusunda bir yöneticinin altında çalışmalıdır. Bu durum, faaliyetlerin düzgün bir şekilde koordine edilmesini sağlayacaktır.
- Bireysel çıkarların genel çıkarlara bağlanması: Bir çalışanın çıkarlarının grubun çıkarlarından daha önemli olmasına izin verilmemelidir. Buna yöneticiler de dahildir.
- Ücret: Çalışan memnuniyeti, adil ücrete bağlıdır. Söz konusu ücret, maddi ve maddi olmayan tazminatı içerir.
- Merkezileştirme: Bu ilke, çalışanların karar verme sürecine ne kadar yakın olduklarını ifade eder. Uygun bir denge kurmak önemlidir.
- Sabit zincir: Çalışanlar kuruluşun hiyerarşisinde ya da emir komuta zincirinde nerede olduklarının farkında olmalıdır. Tüm iletişim süreci, sabit bir zinciri takip etmek suretiyle gerçekleştirilmelidir.
- Düzen: İş yerleri çalışanlar için temiz, düzenli ve güvenli olmalıdır.
- Eşitlik: Yöneticiler, gerek disiplini koruyarak, gerekse nezaketle hareket ederek çalışanlara karşı her zaman adil olmalıdır.
- Çalışan istikrarı: İşe girip çıkmaların yüksek olduğu bir iş yeri verimsizdir. Yönetim, personel planlaması yapmalı ve ayrılan personelin yerini uygun şekilde doldurmalıdır.
- Girişimcilik: Çalışanlara plan yapmaları ve uygulamaları için gereken özgürlük verilmeli ve fırsat tanınmalıdır.
- Takım ruhu: Örgütteki takım ruhunun teşvik edilmesi, yüksek uyum ve birlik getirecektir.

Kurumsal performans anlayışının evriminde önemli bir dönüm noktası 1922 yılında gerçekleşmiş, bu tarihten itibaren performans grafiksel olarak

ölçeklendirilmeye başlanmıştır. Bir çalışanın performansına ilişkin ilk grafiksel ölçeklendirme, söz konusu yılda Donald Paterson tarafından yapılmıştır. Bu “ilk grafikli derecelendirme ölçeği”, terfilerin kıdeme göre olmaması yönündeki anlayış doğrultusunda ortaya çıkmıştır (Parrill, 1999: 4). Ardından grafik derecelendirme ölçekleri hızla popülerlik kazanmış, Paterson’ın ilk çalışmasından sonraki 30 yıl içinde grafik derecelendirme ölçeği, kuruluşlarda liyakate dayalı atamalar yapabilmek için en sık tercih edilen yöntem olmuştur (Benjamin, 1954: 290). Yıllar geçtikçe, yeni derecelendirme yöntemlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, grafik derecelendirme ölçeklerinin popülerliği bir miktar azalmıştır.(Cascio ve Aguinis, 2004: 63).

Kurumsal performans uygulamaları Türkiye’de ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikaları’nda ardından Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulduğu görülmektedir (Bingöl, 1993: 21). Türkiye’deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olsa da konuya özel sektörün ilgisinin artması işletme biliminin Türkiye’de yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son dönemde giderek gelişmiştir ( Kaynak vd.,2000:206).

Kurumsal performansı etkileyen finansal ve operasyonel unsurların neler olduğunu inceleyen kaynakların çok sınırlı olduğu görülmüştür. Araştırmacılar genellikle kurumsal performansa etki eden unsurların her birini ayrı şekilde değerlendirmiştir. Bu konudaki bütüncül ve güncel çalışmalardan birinde, günümüz modern ekonomi anlayışına göre sürdürülebilir kurumsal performansın temel faktörleri şöyle sıralanmaktadır: Bilgi yaratmak, rekabetçi bir ortamda bilgiyi yönetmek, çevresel belirsizliği yönetmek, örgütsel zekayı geliştirmek ve tedarik zincirini yönetmek (Civelek vd., 2015: 19). Sayılan tüm bu faktörlerin bilginin, nitelikli iş gücünün ve değişime uyum sağlama yeteneğinin önemine işaret ettiği görülmektedir. Buna göre, günümüzün değişken piyasa koşullarında kurumsal performansın kritik unsurları arasında bilgi, esneklik ve yetenek başı çekmektedir. Dolayısıyla kurumsal performansın en üst düzeye çıkarılabilmesi için şirketlerin bu unsurlara dayalı stratejiler doğrultusunda ilerlemeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek, belli hedeflere ulaşmak ve her işletme de kar elde etmek için kurulmaktadır. Bunun için örgütsel

verimliliğin en üst düzeyde olması, en alt kademededen en üst kademedeki görevlilere kadar herkesin işini mümkün olan en iyi şekilde icra etmesi ve yüksek başarı sergilemesi gerekmektedir. Zira kurumsal hedefler, stratejik olarak beklenen sonuçları özetleyen ve çalışanların çabalarını yönlendiren hedeflerdir.

### **1.1.2.2. Bireysel Performans**

Bireysel performans, bireylerin davranışlarının sonuçlarını ifade eden bir kavramdır (Campbell, 1990: 314). Uysal (2015: 20) ise bu davranışları yetenek ve motivasyon ile bağlantılandırmış ve bireysel performansı, “beklenen amaçlara ulaşmak için çalışanın yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçlar” şeklinde tanımlamıştır. Morillo ise, bu tanımlara bireysel performansın değişime ve etkiye açık bir nitelikte olduğunu eklemiş ve bir kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı bir unsur olarak yorumlamıştır (Morillo, 1990: 270).

Bireysel performans, bireylerin aldıkları eğitim, edindikleri bilgi ve deneyim sonucu geliştirdikleri üstün yeteneklerini, değerleri ve inançları doğrultusunda şekillenen yüksek motivasyonları ile birleştirerek daha önceden belirlenmiş bir hedef ve zaman planı doğrultusunda sergilemeleri olarak da anlaşılmaktadır. Bireysel performans etkileyen unsurlar üç başlıkta incelenmiştir (Paşa, 2007: 87):

1. Odaklanma – Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
2. Yetkinlik – Çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
3. Adanma – Çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

Kişilerin bireysel performans düzeyleri, işletmenin performansı için belirleyici olmaktadır. Diğer bir deyişle bireysel anlamda iş görenlerin performanslarının güçlü ve ya zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Bu durumda örgütün performansını olduğu gibi iş görenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Bayram 2006: 49).

Öte yandan literatürde bireysel performansın işletme performansını doğrudan etkilemediği yönünde de görüşler bulunmaktadır. Örneğin Özmütaf (2007: 42)'a göre bireysel performans artışı örgüt performansının artması demek değildir; ancak onun bir parçası ve uygulamadaki başlangıç noktasıdır. Benzer şekilde Çevik (2008: 123),

sadece çalışanların performansının değerlendirilmesinin örgütün performansını anlamaya yetmeyeceğini ifade etmiş, ayrıca performans yönetim sistemi uygulamayan birimlerde örgütsel performans yönetimini oluşturmadan bireysel performans yönetim sistemi kurmanın başarıyı engelleyebileceğini belirtmiştir. Bu açıklamalara göre, her ne kadar iş görenlerin bireysel performansları örgütsel performanstan ayrı tutulmasa da, tek başına bireysel performansla yatırım yapılması suretiyle örgüt çapında toptan bir performans artışının beklenmesi doğru değildir. Kurumsal performans, bireysel performanstan bağımsız olarak ayrı bir ilgi ve yaklaşıma muhtaçtır. Bireysel performans kurumsal performansın parçalarından yalnızca biridir.

Günümüzde serbest ya da bağımsız çalışma modelleri giderek yaygınlaşmaktadır. Amerikan Freelancers Union (Serbest Çalışanlar Birliği) tarafından 2019 yılında açıklanan son rakamlara göre, 2000 yılı ve sonrasında doğan Amerikan Z kuşağı mensuplarının % 53'ü serbest çalışmaktadır. Bu sonuç, bugüne kadar kaydedilenler arasında herhangi bir yaş grubunun bağımsız iş gücüne en yüksek katılım oranıdır (www.upwork.com, E. T.: 5.2.2020). Bireysel olarak kendi işinde ya da bağımsız bir rolde çalışanlar da kendi performanslarını incelemekten geri kalmamalıdır. Zira hedeflere ulaşmayı engelleyen tuzakları fark etmeden başarıya ulaşması zordur.

Bireysel gelişim, bireysel performans artırma, performans koçluğu gibi alanlarda pek çok teknik ve hizmet bulunmaktadır. Bunlardan öne çıkan bir tanesi “peak performance”tan “doruk performans” olarak Türkçeleştirilen sistemdir. Sistemin Türkiye’deki uygulayıcılarından tıp doktoru Sinan Akkurt (2020), bireylerin zihinleri üzerinde denetim gücünü artıran, bu yolla odaklanma yetisini ve verimliliğini en üst seviyeye çıkaran doruk performans eğitimini, farklı sektörlerden birçok üst düzey yöneticinin talep ettiğini belirtmiştir (www.sinanakkurt.com.tr, E.T.:14.2.2020). Amerika’da Fortune 500 Şirketleri Liderlik Gelişimi Programı kapsamında 2004 yılında kurulan Doruk Performans Merkezi’nde bugüne kadar binlerce profesyonel eğitim almıştır (Shillingburg, 2019: 39).

Tüm bunlara rağmen Amerikan araştırma kuruluşu Gallup’un bir anket çalışmasının sonucuna göre, Amerikalı çalışanların % 70’i en iyi performanslarını sunmaya kendini adanmış bir çalışma göstermemekte ve bu da ekonomik büyümeyi yavaşlatmaktadır (www.news.gallup.com, E. T.: 14.2.2020). Bu noktadan hareketle

bireysel performansı olumsuz etkileyebilecek faktörleri araştıran çalışmalar önem kazanmakta ve söz konusu unsurlar dört ana başlıkta toplanmaktadır (Strebler, 2004: 12):

- Örgütsel unsurlar: Küçülme, kurum kültürü, kurumsal işleyiş, ücretlendirme, aşırı iş yoğunluğu.
- Yönetimsel unsurlar: Yönetim tarzı, standartlar, koçluk, adil, tarafsız yaklaşım, taahhütlerin yerine getirilmesi.
- İnsan kaynakları unsurları: Eleman seçme-yerleştirme, iş-özel yaşam dengesi, istihdam politikaları, eşitlik, performans yönetim sistemleri.
- Bireysel unsurlar: Bilgi eksikliği, beceri eksikliği, davranış, tutum, motivasyon, sağlık, kişisel sorunlar.

Söz konusu unsurların bilgi ve beceri eksikliği tamamen eğitimle giderilebilecektir. Özellikle bir çalışan işe yeni başladığında, yeni bir işlem, ürün ya da hizmet ortaya konduğunda yeni bir süreç yürürlüğe girdiğinde etkili bir eğitim verilmesi oldukça önemlidir.

Sahip olduğu becerilerini nasıl uygulayacağını bilmeyen çalışanlara ise uygulamalı ya da iş başında eğitimler verilerek sorun çözüme kavuşturulabilir. Amerikan yönetim danışmanlığı kuruluşu McKinsey, Amerikalı işverenlerin yaklaşık % 40'ının, temel düzeyde beceri gerektiren işlerde bile ihtiyaç duydukları insan kaynağını bulamadıklarını ortaya koymuştur. Bu “beceri boşluğu” aynı zamanda doğru yararlanılamayan büyük bir yetenek havuzunu temsil etmektedir ve ekonomik yetersizlik, sosyal huzursuzluk ve bireysel umutsuzluk gibi sonuçlar doğurmaktadır (www.mckinsey.com, E. T.: 25.2.2020).

Son olarak Örgütsel, yönetimsel ve İK başlığına ilişkin performans sorunlarının büyük bir kısmının çözümü etkili iletişimden geçmektedir. Çalışanlara şirketin finansal performansı, hedefleri, politikaları, etik ilkeleri konusunda düzenli güncel bilgi akışı sağlanması ve iletişim kanallarının açık bulunması sorunun çözümüne önemli katkı sağlayacaktır.

### 1.1.3. Performans Yönetim Sistemleri

Şirketler geleneksel olarak performans yönetimini çalışanların davranışlarını şekillendirmek için kullanmış, böylece ücret ve maaş gibi spesifik sonuçlara ulaşabilmişlerdir. Bununla birlikte, performans yönetimine böylesine ödül odaklı bir yaklaşım, birçok şirket için sürdürülebilir değildir. Ayrıca, geleneksel işletmeler de üretim süreçleri ile ilgili ilgili olarak bilgi-yoğun olmaya başlamış, böylece performans yönetimi odağı gitgide iş çevresinin öğrenilmesi ve geliştirilmesine doğru yön değiştirmiştir.

Bu değişimin tarihsel süreci daha detaylı incelendiğinde, biçimsel yöntemlerin tam olarak ne zaman ortaya çıkarıldığı bilinmemektedir. Koontz'a göre (1971), Çin'deki Wei Hanedanı'nda (MS 221-265) 'İmparatorluk Değerlendiricileri' bulunmaktadır. Bunların görevleri yetkili ailelerin performanslarını değerlendirmektir. Yüzyıllar sonra Ignatius Loyola (1491-1556) Cizvit tarikatının üyelerinin resmi değerlendirmesi için bir sistem kurmuştur.

Amerika ve Britanya'da 18. ve 19. yüzyıllarda performans yönetiminin ilkel yapısının ipuçları görülebilmektedir. Furnham (2004)'a göre 1950'lerde Amerika'da büyük şirketlerin üçte ikisinin iş değerlendirme sistemi vardır ve 1960'larda aynı gelişme Avrupa'da da yaşanmıştır.

Günümüzde halen var olan sonuç odaklı iş performansının revize edilmiş hali 1970'lerde ortaya çıkmıştır. Ayrıca performans yönetimi teriminin ilk kez 1970'lerde kullanıldığı görülmektedir.

Performans yönetimi sistemlerinin 1980'ler ve 1990'larda kamu hizmetlerinde, kültür ve değerler sisteminde değişikliklere yol açmak için kullanıldığını görülmektedir.

Özetle performans yönetimine ilişkin algısal değişim tüm dünya işletmelerinde 1980'lerden bu yana daha belirgindir. Son on yılda ise insanları yönetme süreci daha biçimselleşmiş ve özelleşmiştir. Bu doğrultuda iş performansı metodlarının çoğu yönetimin ayrıntılı işlemleri olarak dikkate alınmış, yetenek yönetimi, hedefler tarafından yönetim ve sürekli gözlem ve tekrar önemli gelişmeler olarak ortaya çıkmıştır.

Diğer bir deyişle Radnor ve McGuire (2004)' a göre, performans yönetimi ve ölçümünde son 20 yılda bir devrim yaşanmıştır.

Johnson ve Kaplan (1987: 122)'a göre de, geleneksel yöntemlerin önemini kaybetmesinden dolayı, kurumların performansını yönetmek için yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç vardır. Böylece, kurumlarda performansı yönetmek için geliştirilen performans yönetimi sistemi; planlama ve karar verme amaçları için konuyla ilgili, spesifik ve yerinde bilgiler üretmelidir. Hewitt Associated (1994) tarafından yürütülen araştırma, performans yönetimi sisteminin bir kurumun finansal performansı ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamaktadır. 437 halka açık Amerikan şirketinin finansal performansını izlemek için Boston Consulting Group (BCG) Matrisi'nin kullanıldığı bu araştırma ile performans programı olan şirketlerin performans yönetimi olmayanlara göre daha güçlü borsa performansı, daha yüksek kârı, daha büyük borsa değeri ve daha iyi nakit akışı bulunduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle performans yönetimini kullanan firmaların verimliliği endüstri ortalamasına eşit durumda iken, performans yönetimini kullanmayan firmalardaki verimlilik endüstri ortalamasının oldukça altındadır (Johnson ve Kaplan, 1987: 122).

Bunların yanı sıra, performans yönetimi, performans beklentilerini karşılamaya çalışırken kişinin potansiyelini ve yeterliliklerini de geliştirmeyi hedeflemelidir. Çalışanlar ve yöneticiler açısından olumlu gelişmeler sayesinde organizasyonun etkinliği ve karlılığı artmakta, hizmet ve üretim kalitesi gelişmekte, çalışanların gelişme potansiyeli belirlenmekte, bunun neticesinde eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde tespit edilebilmektedir. Ayrıca sistemin yönetilmesi sırasında kuruluşlarda yukarıdan aşağıya doğru bir etki oluşturulurken, sonuçlar aşağıdan yukarıya doğru etkisini göstermektedir. Organizasyonlarda performans yönetimi uygulamaları, gelişmelere günlük değil uzun vadeli bakan yöneticiler tarafından uygulanan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans yönetimi, iş süreçleriyle bütünleşen planlama, izleme, gözden geçirme ve değerlendirme adımlarına destek sağlamaktadır. Planlanan ve gerçekleşen uygulamaların karşılaştırılması sonrası, sistematik öğrenme faaliyetlerini teşvik eder. Performans yönetiminin sırrı, sıradan insanların sıra dışı katkıları sağlayacağı yapıları oluşturmaktır (Celep 2010: 8).

Simon (2000: 46) ise performans yönetimi sisteminin, insan davranışlarını göz önünde bulundurmadığı sürece etkili bir şekilde düzenlenip uygulanamayacağını ifade etmektedir. Benzer şekilde Halloway ve diğerleri (1995: 29) de performans yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının, performans yönetiminin davranışsal unsurlarının anlaşılmasına bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Başka bir ifadeyle etkili bir performans yönetimi sistemi elde etmek için davranış ve kültürün düzenleme ve uygulamaya dahil edilmesi gerektiği göz önünde bulundurulmaktadır. Roberts (2001: 125)'a göre performans yönetimi genellikle aşağıdaki adımları kapsamaktadır:

- Kurumsal ve bireysel hedeflerin oluşturulması, iş performansı sisteminin kullanılması,
- Uygun ödül stratejileri ve planlamalar,
- Eğitim ve gelişim stratejileri ve planlar,
- Geribildirim, iletişim ve koçluk,
- Bireysel kariyer planlama, performans yönetimi sisteminin etkinliğinin izlenmesi ve
- Aracılık ve kültür yönetimi.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda performans yönetimi sistemi, işin sonuçlarına ulaşılmasına yardımcı olan ve işletmeye yön veren bir amaçtır. Ayrıca etkili bir Performans Yönetimi Sistemi çalışan performansını en üst düzeye çıkarmak için firmaları destekleyebilmekte; kurumsal güven atmosferini, özerklik, işbirliği, iletişim ve ekip çalışmasını cesaretlendirebilmektedir. Son olarak geliştirilen sistem, sadece üst performansların farkına varmak yerine çalışanlara ve şirkete sürdürülebilir bir büyümeye ulaşması konusunda yardımcı olmalıdır.

Performans Yönetimi Sistemi sadece çalışanların davranışlarının tutarlı olup olmadığını anlamının bir yolu değil, aynı zamanda çalışanların aktiviteleri ile kurumun hedeflerini bağlayan önemli ve stratejik bir kurumsal araçtır. Bu doğrultuda sıradaki bölümde kurumsal ve bireysel performans yönetim sistemi ele alınmaktadır.



### 1.1.3.1.Kurumsal Performans Yönetim Sistemleri

1990'lar öncesinde objektif bakış, değerlendirme ve gözden geçirme gibi performansla ilgili kavramlar, yalnızca ücretlendirme politikalarına temel olması amacıyla kullanılmıştır. İngiliz Chartered Institute of Personnel and Development (Yeminli Personel ve Kalkınma Enstitüsü– CIPD)'ın 1992'de İngiltere'de yaptığı araştırmanın sonucunda "performans yönetimi" teriminin anlamı konusunda hala bir kafa karışıklığı olduğu tespit edilmiştir. Bazıları onu bir değerlendirme süreci, bazıları performansa dayalı ücretlendirme sistemi şeklinde tanımlarken; bazıları ise bir kurumsal eğitim ve gelişim yaklaşımı olarak değerlendirmeye başlamıştır. 1997 yılında yapılan ikinci araştırmanın sonuçları, “performans yönetimi” kavramının anlamına savların iki yönde kümelenildiğini ortaya koymuştur: Ücretlendirmeyi belirlemek için kullanılan bir yöntem ve kurumların ekonomik kalkınmasına öncülük eden bir yaklaşım. Aynı zamanda bu iki savın savunucuları arasında belirgin bir kutuplaşma ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise, kurumsal performans yönetiminin, kurumsal performansı maksimize etmek için ekiplerin ve süreçlerin etkin yönetimine katkıda bulunduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda kurumsal performans yönetim sistemleri, neyin başarılması gerektiği konusunda lider ve gelişmekte olan insanlara ulaşılmasını sağlayan bir yaklaşım sunmaktadır (Armstrong, 2005: 2).

Diğer bir deyişle kurumsal performans yönetim sistemi (KPYS), 2000'li yıllara dek ağırlıklı olarak çalışanlara verilen maaşların belirlenmesi amacıyla kullanılmakta iken, 2000'den bu yana işletmenin performansını izlemek ve yönetmek için öngörülen metodolojiler, veri analizi ve raporlama yoluyla kurumsal stratejileri formüle etmek amacıyla kullanılan bir araç haline gelmiştir. Bir başka ifadeyle KPYS, şirketlerin iş yönetimini geliştirmek için test edilmiş ve kanıtlanmış yöntem ve süreçleri kullanımlarına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü değildir ve performansın stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir. Kurumsal performans yönetimi bir kuruluştaki insan kaynağının motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler,

geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Hume, 1998: 35).

Kurumsal performans yönetiminin temelinde dört önemli kavram bulunmaktadır ( Wade ve Recardo,2001: 2):

- Üst düzey yöneticiler iyi tanımlanmış ve iletilmiş bir iş stratejisi benimser.
- Üst düzey yöneticiler organizasyon, teknoloji ve süreç mimarileri arasındaki boşlukları kapatır. Her bir mimarideki her bir öğeyi yakından hizalamak şirket performansını büyük ölçüde artırır.
- Üst düzey yöneticiler kuruluş içindeki yukarıdan aşağıya tüm faaliyetleri düzenler. Bir etkinlik değer katmazsa, yöneticiler bu kaynağı geçersiz kılar veya ortadan kaldırır.
- Üst düzey yöneticiler, çeşitli performans kategorilerini (ör. Çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, verimlilik, büyüme ve yenilikçilik, finansal sonuçlar) kapsayan belirli bir dizi performans göstergesini (10'dan fazla, 30'dan az) kabul eder.

Şirketlerin değişen kurumsal performans yönetim sistemlerini uygulama nedenlerine Türkiye’de yapılmış bir araştırma çerçevesinden bakıldığında KPYS’nin yalnızca ücret yönetimi için kullanılmadığına ilişkin değişim Tablo 1.1.'de daha net bir şekilde görülebilmektedir.

**Tablo 1.1.** Türkiye’de Bazı Şirketlerin Performans Yönetim Sistemi Uygulama Nedenleri

<b>Şirket adı</b>	<b>KPYS Uygulama Nedeni</b>
<b>Akçansa</b>	Şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi, gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi, başarıların takdir edilmesi, performansa dayalı ücret
<b>Arkas Holding</b>	Performansa dayalı ücret, beceri geliştirme
<b>Beksa</b>	Şirket hedeflerinin yayılımı, performansın geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması, performansa dayalı ücret, kişisel gelişim ve kariyer planlama
<b>Bilim İlaç</b>	Performans geliştirme, bireysel gelişim, ücret yönetimi
<b>Boyer Büyük Mağazacılık</b>	Performansa dayalı ücret, beceri geliştirme
<b>İpek Kağıt</b>	Hedeflerle yönetim, eğitim, kariyer ve ücret yönetimi
<b>Miele</b>	Hedeflerle yönetim, bireysel gelişim
<b>Schenker</b>	Hedeflerle yönetim
<b>Arkas</b>	
<b>Siemens</b>	Performansın geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması, performansa dayalı ücret
<b>Turkcell</b>	Kurumsal performans yönetimi, gelişim
<b>Vitra</b>	Hedef yayılımı, eğitim ve ücret yönetimi

**Kaynak:** Öztürk, Ü. (2006: 48). Organizasyonlarda Performans Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Her ne kadar KPYS’nin uygulanma nedenleri yalnızca maaşların belirlenmesi amacıyla kurumsal ve bireysel gelişimi destekleme amacına doğru evrilse de, söz konusu sistemin halen kimi çalışanlar tarafından negatif karşılandığı bilinmektedir. Değerlendirilen bireyin bakış açısından performansın puanlanması can sıkıcı olabilmekte ve sonuç olarak bazı çalışanlar sürece daha az duyarlı olabilmektedirler. Aynı zamanda meslektaşlar arasında sağlıklı rekabete yol açabilmekte insanların birbirlerine yardım etme, birbirlerini eğitme, bilgi paylaşma ve etkili bir ekip olarak

çalışma olasılığı düşmektedir. Sonuç olarak günümüzün daha düz, bilgi odaklı, ekip tabanlı organizasyonlarında görülebilecek iç rekabet, kurumsal performans üzerinde önemli bir sıkıntı yaratabilmektedir (Lawler, 2003: 13).

Bununla birlikte kurumsal performans yönetim sisteminin amaçları ise şu şekilde özetlenmektedir (Barutçugil, 2002: 126);

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması

Söz konusu maddelerden de anlaşılacağı üzere kurumsal performans yönetimi, bir tehdit ve risk unsuru değil, tam aksine iyileştirilebilir alanları tespit etme ve geliştirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu bağlamda ölçüm olmadan değerlendirme yapılması beklenememekte, bir ölçümleme yapıldığında insanlar bir çabanın ardındaki fikirlerin anlam ve önemini açıkça bilebilmektedirler. İlgili niteliklerin nicel olarak temsil edilebilmesi için kılavuzlar geliştirmek ve uygulamakla ilgili bir süreç olan ölçüm, amaç ve süreçle ilgili iyileştirme kararlarının alınmasına dayanak sağlama yönüyle performansın geliştirilmesi açısından önemlidir.

Kurumsal performans yönetiminde kullanılan çağdaş ölçüm ve değerlendirme modellerinden öne çıkan bir tanesi 360 derece değerlendirmedir. Günümüzde adı çok duyulan ve yaygın olarak kullanıldığı bilinen 360 derece geri bildirim kavramı, örgütsel gelişim konusunun popüleritesinin arttığı 1950'lerde ve 1960'larda şirketlerin genel süreç ve iletişimi iyileştirme ihtiyacına paralel olarak ortaya çıkmıştır (Walderman vd., 1998: 92).

360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Aldemir vd., 2001: 278). 360 derece değerlendirme: çalışanlar ve yöneticiler, astlar ve meslektaşları şeklindeki tüm personelin birbirini değerlendirmesini içermektedir. Ayrıca kişinin kendini değerlendirmesi de söz konusudur. Dolayısıyla 360 derece değerlendirme, çalışanların değerlendirme süreci üzerindeki etki ve katkı derecesini artıran bir yöntemdir (Cornelius, 2001: 157). Oysa geri bildirim toplama konusundaki ilk çabalar, sadece üstlerin astları değerlendirdikleri bir geribildirim sistemi üzerine yoğunlaşmıştır (Walderman, 1998: 18). Ayrıca bu, sadece değerlendirmenin yapılmasını değil, aynı zamanda değerlendirilen birey ile sonuçların paylaşılmasını ve bu yolla gelişmeye odaklanmayı da kapsamaktadır (Garavan, 1997: 134).

Yukarıdaki tanımlardan 360 derece performans değerlendirme sistemini diğer yöntemlerden ayıran belirgin unsurun ast, üst ve denk pozisyonlardaki tüm çalışanların birbirlerini değerlendirebilmesi böylelikle çok sayıda kaynaktan geri bildirim alınması yoluyla daha kapsamlı, kolektif, objektif ve sağlıklı bir değerlendirmenin yapılabilmesi olduğu görülmektedir.

Nitekim Hallam (2004: 17)'a göre bir şirketin sahip olduğu en önemli rekabet avantajı insan kaynağıdır. 360 derece performans değerlendirme de, İK'nın geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. 360 derecelik kapsamlı raporlar ayrıca, şirketlerin yenilikçiliğini ve hizmet kalitesini artırmakta; bu da satışların yanı sıra karın artmasına destek olmaktadır. Bu doğrultuda günümüz İK uzmanları 360 derecelik performans değerlendirme verilerini analiz etmek ve çalışanların daha etkin yönetimine katkıda bulunmak için donanım sahibidir.

Bunun yanı sıra 360 derece performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, katılımcılara doğru soruların sorulmasıdır. En etkin şekilde geri bildirim alabilmek için, sorular ekibin kurumsal hedeflerle bağlantılı

davranışlarına yönelik olarak hazırlanmalıdır. Zira yanlış soru kalıpları, çalışanların motivasyonlarını olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. 360 derece performans değerlendirmesi sonuçlarının ekip içinde nasıl kullanılacağını belirlemek de önemlidir. Nitekim geri bildirim sonucunu açıkça belirtmemek, sonuçları yorumlamak ve paylaşmak için bir plan ortaya koymamak, korku ve güven eksikliğine yol açabilmektedir (Carson, 2006: 399).

Sonuç olarak 360 derece performans değerlendirmesi, ekip ortamında öz farkındalığı yükseltmek ve artan güven, paylaşım, netlik yoluyla iletişimde şeffaflık yaratmak hususlarında etkili olabilmektedir. Bu bağlamda kurumsal bir sistemin uygulanması açısından ekibin unsurları, sürecin ayrıntıları, uzun vadeli hedefler ve faaliyetler dikkate alınmalıdır. İyi tasarlanmış bir 360 derece performans değerlendirmesinin, genel ekip performansının artmasını sağlayabileceği unutulmamalıdır.

Bir diğer modern performans değerlendirme yöntemi olan değerlendirme merkezi uygulamalarının temel amacı, çalışanın tipik yönetim durumlarında nasıl davrandığını bulmaktır. Bu yöntemin yardımıyla çalışanlar, istikrarlarını koruyabilecekleri ve eksikliğini anlayabilecekken daha geniş bir bakış açısına sahip olmaktadır. Bir değerlendirme merkezi, bir işin yapılması için gerekli olan yetkinlik alanlarını değerlendirmek amacıyla tasarlanmış psikometrik testler, canlandırmalar, örnek olaylar, rol oyunları şeklinde uygulamaları içermektedir (Tripathi, 2016: 31). Bu uygulamalar ile iş benzeri ortamlar yaratılarak çalışanların performansları değerlendirilmektedir (Yetişkin, 2009: 65).

Bu yöntem ayrıca, çalışanın geçmiş performansının değil, gelecekte göstermesi muhtemel performansının analiz edildiği bir yöntemdir (Oberg, 1972: 66).

Woodruffe'ye göre ise, değerlendirme merkezi uygulamaları katılımcılara yüksek kalitede geri bildirim sağlamak ve geçerli bir gelişim planı çizebilme imkanı tanımaktadır. Dolayısıyla değerlendirme merkezleri yalnızca terfi durumlarında değil, belirli çalışanlar için gelişim planları oluşturma amacıyla da kullanılmalıdır (Woodruffe, 2007: 124).

Farklı bir yöntem olan amaçlara göre yönetim ilk kez, Drucker'ın yönetim disiplininin gelişiminde önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilen "The Practice of Management" (Yönetim Uygulamaları) kitabında kullanılmıştır (Drucker, 1954).

Bu yöntem, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlendirmeyi daha objektif ölçütlere dayandırmak, kişisel ve organizasyonel gelişmeyi gerçekleştirmek, değerlendirmede çalışanların performans düzeylerini ön planda tutmak ve değerlendiricilere etkin bir görev vermek düşüncesiyle geliştirilmiştir (Canman, 1993: 26).

KPYS içinde değerlendirilen Hedeflere Göre Yönetim, hem yönetim hem de çalışanlar tarafından kabul edilen hedefleri açıkça tanımlayarak bir kuruluşun performansını artırmayı amaçlayan bir modeldir. Hedef belirleme ve eylem planlarında söz sahibi olma, çalışanlar arasında katılımı ve bağlılığı teşvik etmektedir. (www.investopedia.com, E. T.: 28.2.2020).

Bunların yanı sıra söz konusu yöntem, hedeflerin ve çalışanın bu hedeflerin yerine getirilmesinde ne derece başarılı olduğunun gözden geçirilmesi konusunda çalışanların ve yöneticilerin mutabakatlarını içeren bir sistemdir (French, 1978: 182).

Açıklamalardan hareketle, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının tipik bir örneği olduğu görülen yöntemin; hem yönetim hem de çalışanlar tarafından kabul edilen hedefleri açıkça tanımlamaya dayalı olarak kurumsal performansı geliştirmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır.

Farklı bir yöntem olan yetkinlik bazlı performans değerlendirmede ise, 1973 yılında “yetkinlik” kavramını literatüre sokan Amerikalı psikoloji profesörü David McClelland’ın önemi büyüktür, McClelland konuyla ilgili 1973 tarihli makalesinde, yetkinliği o dönemde yoğun olarak kullanılan zeka ve kişilik testleri ile kıyaslamış ve bu testlerin geçerli olmadığını savunmuştur.

Ayrıca mevcut değerlendirme sisteminin genellikle azınlıkları, kadınları ve nispeten daha düşük sosyo-ekonomik seviyeye sahip bireyleri kayırma eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre, zeka yerine yetkinlikler ölçümlenmelidir ve yetkinlikleri gerçekten değerli kılan şey, kuruluşa uyan bireyler (yaşam kümeleri) bulunmasını sağlamasıdır. Bu doğrultuda örneğin, gıda üretimi yapan bir şirketin, “iyi” insanları tanımlamak için (yetkinlik bazlı) en iyi araçları kullanarak rakiplerine göre avantaj kazandığını anlatmaktadır. Özetle McClelland, kişilerin karakterleri veya özelliklerini değil, yetkinliklerini kümelemeyi tercih etmiştir. Ayrıca “Bir zamanlar bağınazdı, öyleyse hep bağınaz kalacak.” yönündeki bir yaklaşımı reddetmiş; aksine, başka bir özelliğin bu özelliği değiştiremeyeceğine ilişkin sağlam bir kanıt olmadığını

belirtmiştir. McClelland bu görüşünü, “İhtiyacınız olan tüm yetkinliklere sahip insanları bulamazsanız, ancak onları her zaman eğitebilir ve geliştirebilirsiniz.” şeklinde ifade etmiştir (McClelland, 1973: 11).

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede de temel amaç, üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında da temel amaç bu olmakla birlikte, yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede kişilere “üstün” ya da kendisinden beklenen performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir. Böylece değerlendirilen ve değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolaylaşmakta ve geri besleme süreci de daha iyi işlemektedir. Ayrıca diğer İnsan kaynakları süreçlerinde uygulanan bu yetkinlikler, süreçler arasındaki bütünlüğün sağlanmasını da kolaylaştırmaktadır (Uyargil, 2008: 2).

Örneğin, İK uzman yardımcısı pozisyonu için bir kişi istihdam etmek isteyen bir işletme, ilgili pozisyonun yetkinliklerine sahip en doğru kişiyi, yapılan “yetkinlik bazlı mülakatlar” ile tespit etmektedir. İnsan kaynakları uzman yardımcısı olarak çalışmaya başlayan söz konusu iş görenin performansı, pozisyon için belirlenmiş yetkinliklerin, çalışanın yetkinlikleri ile karşılaştırılması ile değerlendirilmektedir. Çalışanın yetkinliklerinin beklenen seviyede olmaması, bir eğitim ihtiyacının göstergesi olurken, çalışanın performansının değerlendirilmesi aynı zamanda, kariyer planlamasına da temel teşkil etmektedir. Bu bağlamda söz konusu iş görenin kişisel yetkinliklerine göre organizasyondaki dikey ya da yatay kariyer yolları doğrultusunda görevi değişebilecektir (Yetişkin, 2009: 39).

“Ne” sorusu yerine “nasıl” sorusuna odaklanılan bu yönetime ilişkin farklı bir örneğe göre ise, bir sosyal medya yöneticisinden, şirketin sosyal medyadaki takipçi sayısını 50 binden 100 bine çıkarması istenmiş, ancak belirlenen süre sonunda takipçi sayısı ancak 80 bine ulaşmıştır. Yetkinlik bazlı performans yönetimi uygulanan bu işletmede, söz konusu çalışana hedeflerini yerine getirememesi nedeniyle bir yaptırımın uygulanması tercih edilmeyecek aksine hedeflerine ulaşmasını engelleyen hususlara ilişkin (örn. doğru hedef kitlelere yönelik reklam yapmaması gibi) bir analiz sağlanacaktır.



Sonuç olarak yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen şirketlerin, çalışanlarının verimliliğini ve etkinliğini artırmak için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri iyi anlayıp tanımlamaları ve bunların kurum kültürü ve misyonu ile uyum içinde olmasını sağlamaları oldukça önemlidir.

### **1.1.3.2. Bireysel Performans Yönetim Sistemleri**

Performans tahmini ve bireysel bazda çalışan gelişimini içeren performans yönetimi sistemleri, insan kaynaklarının “zayıf noktası” olarak kabul edilmektedir. Birçok organizasyon, işçilerin ve yöneticilerin verimsizliklerinden yakınmalarından dolayı sekteye uğramaktadır. Watson Wyatt (2016) tarafından yapılan araştırma on çalışandan yalnızca üçünün şirketlerinin performans yönetimi sisteminin performans geliştirmeye yardımcı olduğuna inandığını göstermektedir. Diğer bir deyişle % 40’tan daha az çalışan, sistemlerinin performans hedefleri saptadığını, doğru geribildirim oluşturduğunu ya da işleyişi kolaylaştırmak için teknolojiyi kullandığını söylemiştir. Bu sonuçların, birçok kurumda yetersiz tasarlanmış performans yönetim sistemleri olabileceğini ileri sürerken genellikle performans yönetiminde güçlüklerle sebep olan, kötü tasarlanmış araçlar ve işlemler değildir. Aksine, zorlukların baş göstermesinin özünde yatan sebep performans yönetiminin hem yöneticiler hem de çalışanlar için oldukça kişisel ve tehditkâr bir işleyiş olmasıdır.

Buna göre yöneticiler, güvendikleri bireylerle aralarındaki ilişkinin zedelenmesi korkusu nedeniyle, samimi geribildirim sağlamak ve çalışanlarla dürüstçe tartışmalar yapmak konusunda gönülsüzdür. Çalışanlar ise yöneticilerinin performanslarını tartışma ve becerilerini geliştirme konusunda kendilerine önderlik yapma hususlarında yetersiz olduklarını hissetmektedirler. Dolayısıyla birçok çalışan performans yönetimi sisteminin değer katma açısından gereksiz ve bürokratik olduğundan ve aşırı zaman kaybı yarattığından şikâyet etmektedirler.

"Bireysel Performans Yönetimi" bireylerin performansını gözlemlemek ve yönetmek ile ilişkilendirilen özel bir anlama sahiptir. Bununla birlikte yukarıda da açıklandığı üzere performans ölçümünün yeterli olmadığı konusunda gittikçe büyüyen bir kaygı söz konusudur. Böylece kurumsal performans yönetimi terimi, birey seviyesindeki yönetimi ile kurumsal yönetimi ayırt etmek için ortaya çıkarılmıştır.

Literatürde bireysel performansa ve onun yönetimine ilişkin bir diğer tanıma göre ise bireysel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime bireysel performans yönetimi demektir (Uysal, 2015 :35). Bireysel performans yönetiminin amacı, sadece çalışanın başarısına düzenli “not vermek” olmamalı, çalışanın performansını geliştirmeyi, dolayısıyla örgütsel gelişimi sağlamayı da baz almalıdır.

Bireysel performans yönetimi ayrıca, çalışanların işlerini verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamakta, çalışanın performansını gözden geçirmek ve değerlendirmek için yönetime kabul edilebilir ve üzerinde anlaşılmış bir zemin sunmaktadır (www.durban.gov.za, E. T.: 29.2.2020). Diğer bir deyişle bireysel performans yönetim sistemleri, bireylerin performansının izlenebileceği, yönlendirilebileceği, motive edilebileceği, ödüllendirilebileceği ve döngüdeki bağlantıların denetlenebileceği bir çerçeve oluşturmaktadır (Mabey ve Salaman, 1995: 189).

Diğer yandan çalışanlar şirketin performansının iyileştirilmesine katkıda buldukları onların için, onların stratejik hedeflere ulaşmadaki rollerini anlamalarına yardımcı olan bireysel bir performans yönetim sisteminin mevcut olması şarttır (Emmerik, 2008: 581).

McCarthy ve Garavan ise çalışanlara kendi performansları hakkında sürekli geri bildirimde ve destekte bulunulmasını, çeşitli öğrenme ve geliştirme programları yoluyla onlara rollerindeki uzmanlıklarını geliştirme fırsatları sunulmasını önermektedir. Araştırmacılar performans yönetiminin yeterli motivasyonu, öğrenme ve geliştirme kaynaklarını nasıl sağlayacağını ancak her bölümün yöneticisinin gerçekten bilmesi durumunda başarının yakalanabileceğini savunmaktadır. Onlara göre insanların söyledikleri ve yaptıkları başarı kalıplarını desteklemeye yardımcı olabilmektedir (McCarthy ve Garavan, 2001: 17).

Bazı araştırmacılar bir adım daha öteye giderek kurumlarda bireysel performans yönetimini kolaylaştırmak için her bireyin iş tanımının kendiliğinden stratejik hedeflerle bağlantılı olmasını zorunlu bulmaktadır. Buna göre, kurumsal performans bireysel düzeydeki performansla doğrudan ilişkilidir ve bu nedenle etkin bir şekilde yönetilmelidir. Ayrıca kuruluşların bireysel performans yönetiminde etkililik için bir “en iyi uygulama” yaklaşımı oluşturmaları da gerekmektedir (O’Boyle, 2013: 177).

Açıklamadan hareketle bireysel performans yönetiminin, mevcut performansın daha iyi hale getirilmesi amacıyla gösterilen ölçüm, değerlendirme ve iyileştirme çabalarının bütünü ifade etmekte olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bireysel performans yönetiminin odak noktasında birey yer almakta ve bireyin performansını geliştirmeye yönelik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Ayrıca bireysel çalışan rollerinin ve sorumluluklarının, genel organizasyonel hedeflerle bağlantılı olması gerektiği önerilmektedir. Bu, hem bireyin hem de yönetimin, çalışanın kuruluşa tam olarak nasıl katkıda bulunduğunu ve performanslarının stratejik zorunlulukları nasıl doğrudan etkileyebileceğini görmesini sağlayacaktır. Diğer bir deyişle performans değerlendirmeleri, bireysel roller ve sorumlulukları tartışmak, gelecekteki spesifik performans kriterlerini belirlemek ve bireysel performans ile kurumsal hedefler arasında bir “görüş açısı” oluşturma fırsatı elde etmek amacıyla hem çalışanlar hem de yönetim için ideal bir zemin sağlamaktadır.

Öte yandan iyi tasarlanmış bir bireysel performans yönetim sisteminin değerli organizasyonel yetkinlikleri tanımlaması, her bireyin hedef ve beklentilerini net biçimde ortaya koyması, böylelikle insanların genel ekip ve organizasyon hedeflerini desteklemek için davranışlarını şekillendirmelerine yardımcı olması gerekmektedir. Bireysel performans yönetim sistemleri ayrıca, belirli bir motivasyon ve ödüllendirme sistemi için de mekanizmalar sağlayabilmektedir.

Bunların yanı sıra bireysel performans yönetimi ve ücret yönetimi ilişkisinde düşük performans gösteren çalışanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi bir düşünce olmamalıdır. Öncelikli hedef, yüksek performans ve başarıyı teşvik etmek, ödüllendirmek; başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı istenen seviyede olmayanların ücretlerine ortalama bir artış yapılması, yüksek olanların ise daha yüksek bir ücret almaları tercih edilmelidir (Fındıkçı, 2002: 297).

Sonuç olarak, bireysel performans yönetim sistemi, örgüt içinde güvene dayalı bir iklim oluşturulmasına ve şirket içi iletişim, kariyer, gelişim, eğitim, ücretlendirme gibi süreçlere önemli bir girdi ve katkı sağlamaktadır.

## 1.2. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Kavramsal bağlamda girişimci, risklerin çoğunu taşıyan ve yeni bir iş kuran kişidir. Girişimci genellikle, yeni fikirler, mallar, hizmetler ve prosedürler kaynağı olarak görülmektedir. Girişimciler, ihtiyaçları öngörmek ve pazara iyi fikirler getirmek için gerekli becerileri ve girişimi kullanarak her ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı olduğunu kanıtlayan girişimciler, kâr, şöhret ve sürekli büyüme gibi fırsatlar ile karşılaşmaktadır. Başarısız olanlar, kayıplar yaşarlar ve piyasalarda daha az yaygın hale gelirler.

Hayes ve Drury (2020: 1)' ye göre;

- Yeni bir işe başlama riskini üstlenen kişiye girişimci denir.
- Bir girişimci, kâr için mal veya hizmet üretmek amacıyla sermaye ve emeği bir araya getiren bir firma yaratır.
- Girişimcilik, ekonomik büyüme ve yeniliğin önemli bir itici gücüdür.
- Girişimcilik yüksek risklidir, ancak aynı zamanda ekonomik zenginlik, büyüme ve yenilik yaratmaya hizmet ettiği için yüksek getiri sağlayabilir.

İktisatçıların öne sürdüğü üretim faktörleri arasında girişimcilik; doğal kaynaklar, emek ve sermayenin yanı sıra dördüncü olarak yer almaktadır. Bir girişimci, mal üretmek veya hizmet sağlamak için bunların ilk üçünü birleştirmekte, bir plan işgücü almakta, kaynak ve finansman elde etmekte, liderlik ve yönetim sağlamaktadır. Girişimcilerin şirketlerini kurarken genellikle karşılaştıkları engeller; bürokrasinin üstesinden gelmek, yetenekleri işe alma ve finansman elde etmedir (Hayes ve Drury, 2020: 1).

Girişimcilik bir 'fikir fabrikası'ndan daha fazla olup; bu fikrin yönetimi için sorumluluk almak ve onu karlı gerçekliğe götürmek anlamına da gelmektedir. İç girişimciliğin teşvik edilmesi ise; yenilikçi bir değişime, verimlilik ile karlılığı arttıran, çevikliğin oluşmasına neden olabilmektedir. İç girişimcilik aynı zamanda bir organizasyonun olumlu değişim yaratabilecek potansiyel proje liderlerine fırsat yaratma avantajına sahiptir. Bu bağlamda iç girişimciler diğer çalışanlardan farklı düşünüp davranmakta ve üst yönetimin sıklıkla istediği özellikler taşımaktadırlar. Araştırmanın bu kısmında iç girişimcilik kavramı detaylı şekilde ele alınmaktadır.

### 1.2.1. İç Girişimciliğinin Tanımı, Önemi ve Özellikleri

İşletme literatüründe çoğu kez kurumsal girişimcilik ile eş anlamlı olarak kullanılan iç girişimcilik kavramı en geniş bakış açısıyla, “faaliyet halindeki bir organizasyondaki girişimcilik” olarak tanımlanmaktadır (Ağca, 2006: 156). İç girişimci ayrıca ise büyük bir şirkette, bir fikri karlı bir yeni ürüne, hizmete, işletmeye v.b. dönüştürmek için doğrudan sorumluluk alan ve çoğu zaman kendi şirketini kurarak işten ayrılmak yerine bu doğrultuda çalışmaya devam eden iş görendir (www.dictionary.cambridge.org, E. T.: 1.3.2020).

Kirby (2006: 603)'e göre ise iç girişimcilik, büyük kuruluşların, girişimci küçük firmaların yaratıcılık, esneklik, yenilikçilik, pazara yakınlık gibi avantajlarını, kendi büyük firmalarının piyasa gücü ve finansal kaynakları ile bütünleştirmek için kasıtlı ve stratejik olarak kullandığı bir yaklaşımdır. Yazar, yenilikçilik, katma değerli ürünler / hizmetler yaratma ve riskli faaliyetlere katılım şeklinde özellikleri girişimcilik ile iç girişimciliğin ortak özellikleri olarak belirtmekle birlikte aralarında önemli farklar olduğunu da ifade etmektedir. Buna göre Kirby, girişimciliğin gelişimsel, iç girişimciliğin ise onarıcı bir süreç olduğunu ve iç girişimciliğin organizasyon içinde durgunluğa karşı koymayı amaçladığını ileri sürmektedir. Bunların yanı sıra girişimcinin pazardaki engellerin, iç girişimcinin kurumsal engellerin üstesinden gelmekle ilgilendiğini de anlatmaktadır.

Araştırmacılar ayrıca, iç girişimciliği mevcut bir örgütteki girişimcilik olarak tanımlayıp, söz konusu örgütün alışılmışın dışına çıkma ile ilgili niyet ve davranışlarına atıfta bulunmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7). Sayeed ve Gazdar'ın da iç girişimciliği benzer şekilde mevcut bir kurumun içinde yapılan girişimcilik faaliyetleri olarak tanımladıkları, bu doğrultuda geleneksel kurumsal stratejilerin ve girişimci düşüncenin de tamamen yeniden tanımlandığını belirttikleri görülmektedir (Sayeed ve Gazdar, 2003: 52).

İç girişimcilik bağımsız çalışanların davranışlarını ve zihniyetlerini firma çalışanlarına aşılması ve böylece firma içinde yenilikçi bir ortam yaratılması olarak da tanımlanmaktadır (Thornberry, 2001: 526). Zira stratejik bir bakış açısıyla düşünüldüğünde, günümüz organizasyonlarında çalışanlar verilen işleri yapan

kişilerden öte yeniliği ve yeniliğe yönelik faaliyetleri belirleyen ve gerçekleştiren bireyler olarak ifade edilebilmektedir.

Açıklamalara göre, yönetici bireye odaklanıp onu rasyonel bir şekilde yeniliğe ve değişime sevk ettiği takdirde hem kendisi hem de diğerleri için organizasyonda bir girişim ortamı yaratabilecektir. Bu durum ise girişimciliği kademeli olarak diğer çalışanlara, gruplara, departmanlara ve organizasyonun tamamına yansıtabilecektir. Dayısıyla yönetici organizasyon içinde çalışanlar kapsamında girişimi, diğer bir deyişle iç girişimciliği destekleyebilmektedir (Özmutaf, 2020: 228).

Çeşitli araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınan iç girişimcilik,ile ilgili olarak literatürde pek çok türev kavram yer bulmuştur: Kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship), örgüt içi girişimcilik (intra-organizational entrepreneurship), şirket girişimciliği (corporate venture), girişim yönetimi (venture management), yeni girişim (new venture), iç şirket girişimciliği (internal corporate venture). Bu kavramları çoğunlukla birbirlerinin yerine de kullanılsa da bazılarının aralarında farklılıklar bulunduğu gözlemlenmiştir. Örneğin kurumsal girişimcilik kavramı, “kurumsal” sözcüğünü içermesi nedeniyle genellikle büyük şirketleri çağrıştırdığı yönünde yorumlanmış, oysa iç girişimciliğin küçük ve orta ölçekli işletmelerde de gerçekleştirilebileceği ve hatta gerçekleştirilmesinin yararlı olduğu savunulmuştur. Hatta bu doğrultuda “örgüt içi girişimcilik” kavramı öne sürülmüştür (Antoncic ve Hisrich, 2003: 28). Bu çalışmada ise iç girişimcilik, bir çatı kavram olarak ele alınmıştır.

Bunların yanı sıra kimlerin iç girişimci sayılacağına ilişkin literatürde en yaygın kabul gören tanımın Pinchot'a ait olduğu ileri sürülmektedir. Ona göre iç girişimcilerin buluşçu ve yaratıcı yönleri güçlüdür, ancak asıl ayırt edici özellikleri bir fikri karlı bir gerçeğe dönüştürebilen hayalperestler olmalarıdır (Morris ve Kuratko, 2002: 112).

İç girişimcilik, yenilikçi ya da replikatif olabilir, ancak her zaman bir tür 'iç girişim' (ortak bir girişim, yeni bir yan kuruluş ya da yeni bir iş birimi gibi) ile ilgili olmalıdır (Bosma vd., 2010: 9).

Başarılı iç girişimcilerin üç temel özelliği ise şunlardır (Sayeed ve Gazdar, 2003: 61):

- Profesyonel yönetim anlayışını benimsemiş olmaları,
- Bürokrasi yapısına ilişkin engelleri aşan bir yaklaşım ve yenilikçiliği teşvik eden bir davranış tarzı göstermeleri,
- İç girişimciliği cesaretle uygulamaları.

Akademik yazında iç girişimcilerle ilgili ayrıca şu özellikler belirtilmiştir;

1. İç girişimciler çevrelerini değiştirme, sıradan çalışanlar çevrelerine basitçe uyum sağlama eğilimindedirler. İç girişimcilerin kişisel özellikleri özerklik, iyimserlik, yenilikçi güdüye öncülük etme, yaratıcı yetenek, başarı motivasyonu ve yönetsel becerilerdir (Sayeed ve Gazdar, 2003: 62).
2. İç girişimciler sahip oldukları enerji, esneklik, cesaret, motivasyon ve yaratıcılık gibi özelliklerini kendi kendilerine yenilerler (Markovska, 2007).
3. İç girişimciler, işlerine çalışan zihniyetinden ziyade daha yoğun bir katılım biçimi olan girişimci zihniyet getirmeye çalışırlar (Hamel, 2002: 67).
4. İşleri ile kurdukları duygusal bağ: iç girişimcileri hayal etmeye motive eden, onlara “sistemi ele geçirme” cesareti veren, kolayca pes etmemelerini ve kazanmak için çalışmalarını sürdürmelerini sağlayan itici güçtür. Şirketteki pek çok kişi, iç girişimciler tarafından belirlenen hedeflere ulaşamayacağını öngörürken; iç girişimciler ise cesaret ve kararlılıklarını yitirmezler. Bu durumu sağlayan, vizyon ve duygusal bağın güçlü bir birleşimidir (Seshadri ve Tripathy, 2006: 27).
5. İç girişimciler yüksek güven telkin etme ve tevazu özellikleri gösterirler. Para onların ölçüsü değildir. Şirketin başarılı olmasını sağlayacak ekonomik itici güçleri anlarlar. İç girişimci olmayan bir kişi sürekli olarak kendi bireysel kazancına ve kariyer gelişimine odaklanırken, bir iç girişimci, şirketin kaybetmeyi göze alamayacağı bir kişi olduğundan para ve kariyer konularında ilerleme de doğal olarak yaşar (www.hbr.org, E. T.: 1.3.2020).
6. İç girişimciler çözüm odaklıdır. İşleri yavaşlatan, sekteye uğratan her etkene meydan okurlar. Bunu, sorunları araştırarak ve düzeltmek için

yaratıcı yollar önererek yaparlar. Geliştirilmesi gereken yöntemlere odaklanırlarken cesur değişiklikler önerirler (www.lcibs.co.uk, E. T.: 1.3.2020).

7. İç girişimciler; küçük, orta ya da büyük ölçekli organizasyonların yönetimle, satış ya da üretim gibi alanlarında yeni yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum, organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni kollara yayılma şeklinde gerçekleşebilmektedir. Kişinin iç girişimci sayılabilmesi için karar verme yetki ve sorumluluğunu kayıtsız olarak elde etmesi gerekir (Ağca ve Kurt, 2007: 88).

Tablo 1.2.'de ise geleneksel yöneticiler, girişimciler ve iç girişimciler arasındaki benzerlik ve farklılıklar sunulmuştur.

**Tablo 1.2.** Geleneksel Yöneticiler, Girişimciler ve İç Girişimciler Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

<b>İfadeler</b>	<b>Geleneksel Yöneticiler</b>	<b>Girişimciler</b>	<b>İç Girişimciler</b>
<b>Temel güdüler</b>	Terfi ve diğer geleneksel kurumsal fırsatlar (güç, makam v.b.).	Özerklik, fırsat yaratma ve para kazanma.	Özerklik ve kurumsal fırsatlar.
<b>Zaman kavramı</b>	Kısa vadeli düşünürler. Bütçelerin ve kotaların gerçekleştirilmesiyle ve kısa vadeli (haftalık, yıllık) planlarla ilgilenirler.	Orta ve uzun vadede ayakta kalmaya, başarmaya ve 5-10 yıllık büyüme planlarına odaklanırlar.	Girişimci ile geleneksel yönetici arasındadır. Şirketin zaman planına ve durumun ciddiyetine bağlı olarak kendini kabul ettirme daha önemlidir.
<b>Katılımcılık</b>	Doğrudan katılımdan ziyade, temsil etme ve denetleme ağır basar.	Doğrudan katılımcıdır.	Temsilci olmaktan daha çok doğrudan katılımcıdır.



<b>Risk alma</b>	Temkinlidir.	Kabul edilebilir riskleri üstlenir.	Kabul edilebilir riskleri üstlenir.
<b>Statüye bakış</b>	Statü sembollerine önem verir.	Statü sembolleri ile ilgilenmez.	Geleneksel kurum statü sembollerini değil, bağımsızlığı önemser.
<b>Başarısızlık ve hatalar</b>	Hata ve başarısızlıktan kaçınma eğilimindedir.	Hata ve başarısızlıklarını kabul etme ve üzerine gitme eğilimindedir.	Hazır olana kadar riskli projelerin üzerine gitme eğilimindedir.
<b>Karar mekanizması</b>	Genellikle üstlerin kararlarını kabullenme eğilimi gösterir.	Hayallerinin peşinden gider.	Hayallerini başarmak için başkalarını ikna eder.
<b>Hedef kitle</b>	Başkalarını memnun eder.	Kendini ve müşterileri memnun eder.	Kendini, müşterileri ve yatırımcıları memnun eder.
<b>Aile öyküsü</b>	Aile bireyleri genellikle büyük şirketlerde çalışmıştır.	Aile bireyleri girişimcilik, küçük işletme sahipliği, meslek erbaplığı ya da çiftçilikten gelir.	Aile bireyleri girişimcilik, küçük işletme sahipliği, meslek erbaplığı ya da çiftçilikten gelir.
<b>İlişkiler</b>	Hiyerarşik ilişkiler.	Karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalıdır.	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiler.

**Kaynak:** Hisrich R. D.- Peters M. P. (1995: 48). Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Chicago: Irwin.

Bunların yanı sıra Cox ve Jennings (1995: 5). İç girişimcilerle derinlemesine görüşmeler yapıp topladıkları verilere dayanarak onları üç grupta toplamışlardır. Birinci grup seçkin bağımsız girişimciler olarak adlandırılmış, büyük hissedar oldukları kendi şirketlerini kuran iç girişimciler bu grupta ele alınmıştır. İkinci grup, elit modal iç girişimciler olarak isimlendirilmiş, yeni bir şirket kurmadan iş geliştirme ve büyütme sorumluluğunu alan yöneticiler bu kapsamda değerlendirilmiştir. Üçüncü

gruba mod iç girişimciler denmiş, bu gruptaki kimseler şirketin kurucuları veya diğer yöneticileri ile aile bağları olmaması dışında, ikinci gruptaki bireylere benzer özellikte tanımlanmıştır.

Sonuç olarak iç girişimcilik, organizasyonel büyümeyi, karlılığı ve yenilikçiliği hızlandırdığı ve kuruluşların iş dünyasında hayatta kalmasını sağlamaya yardımcı olduğu için önemlidir (Zahra, 1991: 259). Yapılan açıklamalardan hareketle iç girişimcilerin yalnızca “işini yapıp karşılığında maaş almak” beklentisinden öte bir yaklaşıma sahip oldukları görülmektedir. Bu bağlamda: iç girişimciler, statükoyu sorgulayan, işlerini büyütmek ve geliştirmek için fırsat arayan, risk alabilen, hayal kurabilen ve etkili planlar doğrultusunda hayallerini gerçeklere dönüştürebilen kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. İç girişimcilerin bu becerileri, şirketlerin etkinliği, verimliliği ve dolayısıyla karlılığını pozitif yönde etkileyen özgün fikirler üretilmesini ve kaynakların bunun için organize edilmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda iç girişimciliğin büyümek isteyen ama bunu nasıl yapacağını bilemeyen şirketler için kritik önemde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı şekilde günümüz ekonomisinde şirketlerin temel ihtiyaçlarından olan sürdürülebilir inovasyon için de iç girişimciliğin rolü olduğu görülmektedir. Böylece iç girişimciler, “bir organizasyon ve pazarın statükosunu tersine çevirmekle görevlendirilebilen değişim ajanları ve girişimcilik yetilerini çalıştıkları şirketin lehine kullanmaları için kendilerine özerklik tanınmış şirket yöneticileridir.” ifadesi kullanılabilir.

İç girişimciliğin önündeki engeller literatürde içsel ve dışsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir:

**A: İçsel Engeller:** Yenilikçilik, fırsat algısı ile başlamakta ve şirket çalışanları fırsatları algılayıp harekete geçmedikçe iç girişimcilik de gerçekleşmektedir. Dolayısıyla iç girişimciliğin desteklenmesi için, şirketlerde çalışanların dikkatini yenilikçi fırsatlara odaklayan mekanizmalar oluşturulmalıdır. Dikkatin yenilikçi fırsatlara toplanmasında ve iç girişimciliğin teşvik edilmesinde etkili olan örgütsel değişkenler ise; girişimci strateji, kurum kültürü, kurumsal yapı, kaynak mevcudiyeti, ödül sistemleri, yönetim desteği ve risk alma olarak sıralanmaktadır (Adonis, 2003: 91).

Bununla birlikte değişime direniş, iç girişimciliğin önündeki ana engellerden biri olarak literatüre geçmiştir; inovatif düşüncüyü kimi şirketlerin tamamen, kimilerinin

kısmen önlediği tespit edilmiştir. Değişime direncin bireylerden kaynaklandığı belirtilmiş; bu durum çalışanların belli bir işe / sürece hakim olmak için çok fazla zaman ve enerji harcamış olmaları ve sonucunda emeklerinin boşa gideceğinden korkmaları ile açıklanmıştır (Bridge ve O'Neil, 1998: 150).

Moerdyk ve Fone'a göre ise, değişime direnç genellikle üç unsura bağlı olmaktadır, bireyin kişisel çıkarları, kişilik yapısı ve sosyal psikolojisi şeklindeki (Moerdyk ve Fone, 1987: 14). Ayrıca geleceğin bilinmez olması ve başarısızlığın kişisel statü ve saygınlık açısından taşıdığı risk potansiyeli nedeniyle de bireylerin değişime direnebildiği bilinmektedir (Hill, 2003: 61).

İç girişimci olabilecek bazı çalışanlara yönelik etkili bireysel eğitim eksikliği de bir başka engel olarak gösterilmiştir. Zira girişimci eğitiminin girişimciliğin önündeki engeller algısı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Miller vd., 2009: 39).

Bazı araştırmacılar, geleneksel bürokrasi yapısının yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim ve komuta zincirine dayanmasına karşın, iç girişimcilik programlarının genellikle aşağıdan yukarıya süreçler üzerine kurulduğuna değinmektedir. Dolayısıyla söz konusu araştırmacılar, ilişkilerdeki formalitenin, etkileşim olasılığını önemli ölçüde azalttığını hem kurum içi hem de dikey yönlerde iletişimin karmaşıklığı ile iç girişimcilik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Hornsby vd., 2002: 263).

Bunun yanı sıra Roberts, iç girişimciliği engelleyen kurum politikaları arasında iç girişimcilere karşı önyargılı olma, bağımsız eylemde bulunmaya izin vermeme, iç girişimcilere sermaye desteği sağlamama unsuruna işaret ederken; (Roberts, 1968: 251). Fry bu düşünceye "parasal ödüller iç girişimci bireyler için özel bir önem taşımasa da, inovasyonun devamlılığında onu ödüllendirme mekanizmasının belli olması gerektiğini" savunarak destek vermektedir (Fry, 1993: 105). Bu görüşleri destekleyen bir başka araştırmacı olan Eesley (2006: 19)' ye göre çalışanların fırsatları yakalamaya özendirilmemesi, kurumsal önceliklerin, görev tanımlarının ve iş hedeflerinin net olmaması, risk alma ve girişimciliği geliştirmede yönetim desteğinin eksik kalması, risk alınarak ortaya konan girişimci çaba ve faaliyetlerin ödüllendirilmemesi, zaman ve kaynakların yetersiz olması durumlarında iç girişimcilik ya var olamamakta ya da rekabet avantajı yaratamamaktadır.

Sonuç olarak yenilikçi fikirleri geliştirmek için iç girişimciye zaman gereklidir ve bu doğrultuda şirketler iç girişimcilik potansiyeline sahip çalışanlarının iş yükünü azaltmalı, onları baskı altına sokmaktan kaçınmalı ve kapsamlı çalışma gerektiren bir problemi çözmek için diğer çalışanlardan destek alınacak ortamı geliştirmelidir (Hornsby vd., 1993: 33).

**B: Dışsal Engeller:** Bireylerin organizasyonlarındaki davranışları sadece yönetsel unsurlardan değil, aynı zamanda kuruluşun etkileşimde bulunduğu müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve bayiler gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir (Birkinshaw, 1999: 87).

İç girişimcilik sürecini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen çevresel unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır: Siyasi faktörler (yasal kısıtlamalar, siyasi istikrarsızlık, ekonomik istikrarsızlık v.b.), piyasa koşulları (endüstrinin yapısı, teknoloji rejimi, pazar büyüklüğü, demografik yapı v.b.), kaynaklar (yatırım sermayesinin mevcudiyeti, yetenek mevcudiyeti, işgücü piyasası, ulaşım altyapısı, tamamlayıcı teknolojiler v.b.), kültürel faktörler (kırsal kültür v.b.). (Collins vd., 2003: 261). Martin'e (1984: 84) göre de hükümet düzenlemeleri ve politikaları iç girişimciliğe engel olabilmektedir.

Bununla birlikte çevresel belirsizlikleri yönetmek kurumsal performansın temel faktörleri arasında sayılmaktadır. Buna göre risk alma, yenilikçilik, proaktif taktik ve stratejiler geliştirme yoluyla özellikle ileri teknolojiye dayalı olarak ya da dinamik pazarlarda iş yapan şirketlerin rekabetin zorluklarına karşı koyabildikleri tespit edilmiştir. Örneğin Dess ve arkadaşları, çevresel belirsizliklerin, dinamizmin ve heterojenliğin bir şirketin iç girişimsel başarısı ve yenilikçiliğiyle pozitif yönde ilişkisi bulunduğunu ileri sürmektedir (Dess vd., 1997: 681). Benzer biçimde Zahra ve Covin de agresif rekabetçi piyasalarda, belirsiz ve heterojen bir atmosferde rekabet eden ve girişimsel pozisyonunu bu koşullarda da sürdürebilen şirketlerin yüksek performans sergilediklerini saptamıştır (Zahra ve Covin, 1995: 45).

Bunun yanı sıra Kanada'daki 104 şirketin üst düzey yöneticileri ile yapılan bir araştırmada ise, söz konusu yöneticilerin yaklaşık %50 sinin mevcut iç girişimsel yeteneklerinden memnun olmadıkları anlaşılmıştır. Bu bulgu, üst düzey yöneticilerin çoğunun, şirketlerin rekabetçi kalmaları için iç girişimsel yeteneklerini önemli ölçüde geliştirmeleri gerektiğine inandıkları anlamına da gelmektedir. Anketi dolduranların

neredeşey %70'inin önümüzdeki on yıl boyunca girişimciliği teşvik etme çabalarını artırmayı planladıklarını belirtmesi de oldukça önemlidir. Nitekim yenilikçi bir ortamın geliştirilmesi birçok işletme için stratejik bir önceliktir. Ayrıca bir organizasyonun iç girişimci hale gelmesi için tek ve basit bir yol olmamakla birlikte, aşağıda sıralanan maddelerin en etkili yöntemler olarak ifade edildiği görülmektedir (Rule and Irwin, 1988: 44):

1. İnovasyon ekipleri kurulması,
2. Şirkete yeni fikirler kazandırmak için personel alımı,
3. Yenilikçiliğe odaklanan stratejik planlamanın uygulanması,
4. Yenilikleri tanımlamak için düzenlenen müşteri odaklı gruplar ve
5. Kurum içi araştırma ve geliştirme.

Sonuç olarak iç girişimciliğin önündeki engellerin giderilmesinde klasik yönetim düşünce yapısının değiştirilmesinin ve bugünün geçerli değerlerini paylaşan bir kurum kültürü oluşturulmasının önemi anlaşılabilir. Süreç ise, potansiyel iç girişimcilerin doğru tespiti ile başlayıp, iç girişimcilik çalışmalarının üst yönetim tarafından desteklenmesi ve tüm ekip tarafından benimsenmesi ile gerçekleşebilmektedir.

Bunların yanı sıra günümüzde iç girişimciliğin bazı işletmeler tarafından bir yönetim stratejisi olarak benimsendiği görülmektedir. İç girişimcilik stratejisi, işletmelerin geleceklerini proaktif olarak şekillendirmelerini sağlamakta; stratejik girişimcilik sistemine sahip işletmeler ekonomideki değişiklikler için hazır olmaktadır. Stratejik iç girişimcilik etkin bir şekilde kullanıldığında işletme kaynakları da verimli bir şekilde değerlendirilebilmekte, işletme dengeli olarak büyüebilmekte ve rekabetçi bir ortamda etkinliğini sürdürebilmektedir. İç girişimcilik stratejisinin öneminin artmasının başlıca nedenleri ise; artan rakip sayısı ve uluslararası rekabet, yeni ve stratejik ürün ihtiyacı, nitelikli çalışanlardan etkin şekilde yararlanma ve nitelikli çalışanları kaybetme riski olarak karşımıza çıkmaktadır (Güven, 2020: 232).

Rekabet avantajı yaratmakta usta ancak yeni fırsatlar geliştirme konusunda daha az yetenekli olan köklü şirketler, Bu şirketler kendileri için önemli olan fırsatları stratejik iç girişimcilik yoluyla yakalayabilmektedir (Ireland vd., 2003: 965). Diğer bir deyişle stratejik girişimcilik fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması ile stratejik

yönetim ise sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmakla ilgilidir. Stratejik girişimcilik için geçerli olan bu gerçek, iç girişimcilik için de geçerlidir (Hitt vd., 2001: 659).

Bu özellikle hareketle birçok firma çalışanlarına, yaratıcı enerjilerini kullanmalarına olanak sağlayan bir metot olarak “iç girişimciliği” önermektedirler (Aydın, 2007: 55).

İç girişimcilik stratejisi oluşturulurken takip edilmesi gereken adımlar ise aşağıdaki gibidir (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 64):

- Vizyon geliştirilmesi (Şirket yöneticilerinin hedeflediği yenilik vizyonunun paylaşılması, hedeflerin tanımlanması, hareket planının belirlenmesi.)
- Yenilikçiliğin teşvik edilmesi
- İç girişimciler için uygun ortam tesis edilmesi
- Ekiplerin belirlenmesi

Bu bağlamda iç girişimcilik stratejisi, şirketlerin geleceğe yaptıkları stratejik bir yatırımdır. Nitekim Deloitte tarafından yapılan bir araştırma, 1955'te Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin %88'nin 2015 itibariyle mevcut olmadığını göstermektedir. Araştırmayı yürütenler bazı şirketlerin birleşme ve satın almalar yoluyla ortadan kalktığını ifade ederken, pek çoğunun bugün varlıklarını sürdürememelerinin nedenini iflas etmeleri olarak göstermekte; bu gidişatın tersine çevrilebilmesinin yolunun iç girişimcilikten geçtiğine işaret etmektedirler (www.deloitte.com, E. T.: 8.3.2020).

Özetle iç girişimcilik şirketlerin çalışanlarının ticari veya endüstriyel yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak için kullanılması gereken bir stratejidir. Böylece iç girişimcilik stratejisi, şirketin yenilikçi ve başarılı ürünler geliştirmesini sağlamaktadır. Bu durumda tüm şirketlerin ve hatta ülkelerin en önemli hedeflerinden olan ekonomik büyüme beraberinde getirmektedir.

### **1.2.2.İç Girişimcilik Gelişim Süreci**

Girişimcilik kavramının tarihi çok daha eskilere dayansa da iç girişimciliğin literatüre 1978'de Gifford Pinchot ve Elizabeth Pinchot'ın Tarrytown Girişimciler Okulu için yazdığı “Intra-Corporate Entrepreneurship” (Kurum İçi Girişimcilik)

başlıklı makaleleri ([www.drive.google.com](http://www.drive.google.com), E. T.: 5.3.2020) ve Gifford Pinchot'ın 1985 tarihli “Intrapreneuring” (İç Girişimcilik) kitabı (Pinchot, 1985) ile giriş yaptığı görülmektedir. Yazar bu kitabında “girişimci olmak için neden çalıştığınız şirketten ayrılmanız gerekmiyor?” sorusuna yanıtlar sunmuştur.

Shahista Shaikh (2012: 79)'ye göre Howard Edward Haller'in 1981'de yayınlanan yüksek lisans tezinde, PR1ME Bilgisayar'da gerçekleştirilen başarılı bir iç girişimciliğin dört yıllık (1977-1980) süreci vaka çalışması olarak yayınlanmıştır. Bu makale daha sonra 2009 yılında VDM Verlag Dr. Müller AG & CoKG tarafından Girişimcilik Başarısı: Dr. Howard Edward Haller'in PR1ME Örneği ismiyle kitap olarak basılmıştır.

Uygulamada ise, 1980 yılında ilk iç girişimcilik ürünü olarak 3M şirketinin ürettiği küçük not kağıtları “Post-it”ler piyasaya sürülmüştür. Basit ama çok yararlı bu girişimin perde arkasındaki isimler, 3M çalışanları olan Spencer Silver and Art Fry olmuştur. Kimyager Spencer Silver, 1968'de hafif ve sökülüp yeniden yapıştırılabilen bir yapıştırıcı icat etmiş, ancak onu en iyi şekilde nasıl kullanacağından emin olamamıştır. Zira yapışkanın sağladığı avantajları çalışma arkadaşlarına bir seminer vererek açıklamış, ancak arkadaşları çok fazla ilgi göstermemiştir. Daha sonra, Silver'ın meslektaşlarından Art Frey, koro uygulaması sırasında yer işaretlerinin sürekli düştüğünü fark etmiş ve Silver'ın seminerde söylediklerini hatırlayarak ve böylece Post-it'in doğuşuna destek olmuştur (Rockman, 2004: 835).

1985 yılında TIME dergisinde, iç girişimcilik kavramını tartışmaya açan "Here Comes Intrapreneurs" (İşte İç Girişimciler Geliyor) başlıklı bir makale yayımlanmıştır ([www.content.time.com](http://www.content.time.com), E.T.: 5.3.2020). Newsweek dergisi de, Steve Jobs'ın demeçlerine yer verdiği bir yazıda iç girişimciliğe dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, önem taşıyan bir ifade “iç girişimcilik teriminin ortaya çıkmasından sadece birkaç yıl önce bir grup insan garajda çalışmaya başlayıp işlerini büyük bir şirkete dönüştürdüler” şeklindedir ([www.newsweek.com](http://www.newsweek.com), E. T.: 5.3.2020).

Ayrıca 1 Eylül 1985 tarihinde, John Naisbitt ve karısı Patricia Aburdene'nin imzasıyla yayımlanan “Re-Inventing the Corporation” isimli kitapta, yeni pazarlar ve yeni ürünler bulunmasında iç girişimciliğe atıfta bulunulmuştur. Kitapta, “işin yeniden icat edilmesinin bir mega trend olmaya mahkum olduğu” söylenmiştir (Naisbitt ve Aburdene, 1985: 6).

1990 yılında ise, Harvard Business School'dan Rosabeth Moss Kanter'in "When Giants Learn to Dance" isimli kitabında, şirketin hayatta kalmasını sağlayan önemli bir faktör olarak iç girişimcilik ihtiyacına vurgu yapılmıştır (Kanter, 1990: 322).

1992 yılında "iç girişimci" sözcüğü American Heritage Dictionary'ye eklenmiştir (Hegar, 2011: 283). Sözcük, burada halen "Büyük bir şirkette, iddialı risk alma ve yenilik yoluyla bir fikri karlı bir bitmiş ürüne dönüştürmek için doğrudan sorumluluk alan bir kişi" şeklinde tanımlamaktadır (www.ahdictionary.com, E. T.: 5.3.2020).

1994 yılına gelindiğinde Sony çalışanı Ken Kutaragi'nin iç girişimsel çabası, Sony Play Station'ın geliştirilmesini ve başarılı bir şekilde pazara sürülmesini sağlamıştır. Ken Kutaragi, kızı Nintendo oyun konsolu aldığı anda Sony'nin ses laboratuvarlarında çalışmakta olup, oyunu izlerken, sistemin ilkel ses efektleri sebebiyle dehşete düşmüş, yalnızca sese adanmış bir dijital çipin oyunların ve ürünün kendisinin kalitesini artıracağını fark etmiştir. Bu doğrultuda Kutaragi, yeni nesil Nintendo makineleri için SPC7000'i geliştirmiş; Sony, bu projesini keşfettikten sonra onu işten kovmuş, ancak daha sonra CEO Norio Ohga, inovasyonunun değerini fark ederek Kutaragi'nin çabalarını teşvik etmiştir. Bununla birlikte Kutaragi, CD-ROM tabanlı bir Nintendo geliştirmek için Nintendo ile birlikte çalışmış, fakat Nintendo da onunla ilerlememeye karar verince Sony'ye dönmüş ve PlayStation sisteminin geliştirilmesine yardımcı olmuştur. İlk PlayStation, Sony'yi oyun pazarında önemli bir oyuncu haline getirmiş, ancak PlayStation 2 daha da iyi performans göstererek tüm zamanların en çok satan oyun konsolu olmuştur. "Sony PlayStation'ın Babası" olarak Kutaragi, Sony'nin en karlı bölümlerinden biri olan Sony Computer Entertainment'ı kurmuştur (Asakura, 2000: 28).

Bunun yanı sıra 1997 yılında WL Gore şirketinde çalışan Dave Myers ve John Spencer, Elixir Gitar Telleri ile tarihe geçen iç girişimciler olmuşlardır. Gore-Tex kumaş üreticisi olarak bilinen WL Gore, 1995 yılında animatronikte kullanılmak üzere itme-çekme kablolarını kaplamak için teflona kimyasal bir kuzen olan ePTFE'yi denemiş, şirketin çalışanlarından Dave Myers, kaplamanın gitar telleri için iyi olabileceğini düşünmüş, üretim ve pazarlamada çalışmak üzere eleman almıştır. Diğer bir deyişle Myers'ın ekibi başlangıçta kaplamanın iplerin daha rahat kullanımını



sağlayacağına inanmış, ancak John Spencer tarafından yönetilen kapsamlı pazar araştırması ve 15 binden fazla gitarist ile yapılan saha testleri, ekibin gerçek satış noktasının daha iyi ses olduğunun fark edilmesine yol açmıştır. Buna göre kaplanmış teller, kaplanmamış tellerden sadece nominal olarak daha rahattır, ancak ses tonlarını geleneksel gitar tellerinden daha uzun tutmaktadırlar. WL Gore, bu iç girişimin sonucunda akustik gitar tellerinin bir numaralı satıcısı ve genel olarak gitar teli pazarının iki numaralı satıcısı olan Elixir Strings markasının sahibi olmuştur. Bugün ise Elixir, ABD'deki akustik gitar tellerinin lider markasıdır (Hanson vd., 2017: 546).

WL Gore'un ardından bir başka iç girişimcilik başarısı Google'da çalışan Paul Buchheit'ten gelmiştir. Google'ın ilk çalışanlarından olan Paul Buchheit, projeye 2001 yılında başladığı ve 1 Nisan 2004'teki lansmanına kadar çalıştığı Gmail projesi ile Gmail'in yaratıcısı olmuştur. Gmail, başarılı bir arama özelliği ve koruma seçeneği sunan ilk e-posta servisi olmuştur. Kullanıcıya tanınan alan sınırının altında kalmak için e-postaları silme zorunluluğu yerine tüm e-postaların depolanabileceği 1 GB'lık depolama alanı getirmiştir. Günümüzde Gmail o kadar yaygınlaşmıştır ki @gmail.com ile biten bir e-posta adresinin olmaması pek çok site tarafından kullanıcıların tanınmamasına yol açmaktadır (Sandoval, 2014: 51).

Ayrıca araştırmacılar girişimciler ile iç girişimciler arasındaki farklılıkları sorgulamış ve temelde dört farklılığa ulaşmışlardır;

1. Ortam ve bağlam: İç girişimciler, genellikle iç karar vericileri etkilemeleri gereken mevcut bir kuruluş içinde çalışırlar. Girişimciler ise, yeni bir örgüt oluştururlar (Camelo-Ordaz vd., 2011: 21; Blundel ve Lockett, 2011: 32) ve fon ya da başka bir destek sağlanır (Molina ve Callahan, 2009: 389; de Jong vd., 2011: 57; Camelo-Ordaz vd., 2011: 516).
2. Risk ve kaynaklar: İç girişimciler riskli kararlarını vermek ve uygulamak için işveren kaynaklarını kullanırlar. Girişimciler ise, bunun için ya kendi kaynaklarını ya da dış yatırımcıların kaynaklarını kullanırlar (Molina ve Callahan, 2009: 399; Camelo-Ordaz vd., 2011: 525).
3. Ödül: İç girişimciler, başarılarından dolayı her zaman finansal veya finansal olmayan yollarla ödüllendirilmez. Ödül sonuçları, istihdam

ve örgütsel politika şartlarına bağlıdır. Girişimcilerin (hissedarları / yatırımcılarıyla birlikte) hem finansal hem de finansal olmayan çabalarından doğrudan faydalanmaları muhtemeldir (Baruah ve Ward, 2015: 66; Morris ve Kuratko, 2002: 121).

4. Somut ve somut olmayan altyapı: İnisiyatife bağlı olarak iç girişimciler, işleri yapmak ve kararlar almak için istihdam edildikleri kuruluştaki mevcut olan sistemleri, prosedürleri, bilgileri, süreçleri ve çalışma yollarını kullanırlar. Girişimcilerin ise ya kendi sistemlerini, prosedürlerini, bilgilerini, süreçlerini ve çalışma yollarını yaratmaları gerekir ya da potansiyel tedarikçi, ortak, yatırımcı ya da dış ajanslardan borç veya kaynağa ihtiyaç duyarlar (Molina ve Callahan, 2009: 391; Antoncic ve Hisrich, 2001: 496; Morris vd., 2008: 21).

2000’li yıllar ile başlangıcıyla birlikte literatürde iç girişimciliğe ilişkin kaynakların zenginleşmeye ve çeşitlenmeye başladığı görülmektedir. Literatürdeki çalışmalar bu şekilde çeşitlilik kazanırken, 2011’de Londra’da dünyanın ilk İç Girişimcilik Konferansı (Intrapreneurship Conference) gerçekleştirilmiştir (www.online.vwu.edu, E. T.: 6.3.2020).

İlk İç Girişimcilik Konferansı’nın gerçekleştirilmesinden üç yıl sonra Forbes dergisi, iç girişimcileri “2014’ün En Değerli Çalışanları” ilan etmiştir (www.forbes.com, E. T.: 6.3.2020). Bu gelişme, büyük şirketler içinde iç girişimlerin benimsenmesinde ve ana akım kültür açısından popüler hale gelmesinde önemli rol üstlenmiştir. Zira 2016 yılına kadar çok uluslu şirketlerin %28’i iç girişimcilik programlarını sürdürdüklerini açıklamıştır (www.online.vwu.edu, E. T.: 6.3.2020).

2016 yılında ayrıca, Kanada merkezli Aile Şirketleri Vakfı (Business Families Foundation) ve Kanada’nın önde gelen kurumsal fon yöneticilerinden biri olan CDPQ’in iş birliğinde aile işletmelerinde iç girişimciliği teşvik etmek için aile şirketlerine özgü iç girişimcilik hareketi olan "Intrapreneurial Initiative" (İç Girişimsel Girişim) isimli oluşum geliştirilmiştir. Daha güçlü bir ekonomik geleceğe katkıda bulunmak amacıyla iki nesil girişimciyi destekleme misyonuyla kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak hayata geçen Intrapreneurial Initiative, çeşitli eğitim programlarıyla bu misyonunu gerçekleştirmiştir. Oluşum halen faaliyetlerini sürdürmektedir (www.intrapreneuriat.org, E. T.: 6.3.2020). Aile Şirketleri Vakfı’na göre, Quebec’teki

işletme sahiplerinin % 30'u 2023'e kadar emekli olacaktır ve gençlerin sadece % 5'i işleri devralmak istemektedir. Bu bağlamda iç girişimcilik, bir örgütün sürdürülebilirliğini ve büyümesini sağlamaya yönelik olası bir yoldur. Özetle aile şirketleri için iç girişimcilik, yeni nesil ve emekli olan öncüler arasında bir köprüdür (www.devenirentrepreneur.com, E. T.: 6.3.2020).

Özetle günümüzde pek çok şirket iç girişimciliği teşvik eden politikalar benimsemektedir. Örneğin Google, çalışanlarının, projelerini takip etmek için zamanlarının % 20'sine kadar harcama yapmalarına izin vermektedir. Ayrıca 3M, çalışanlara kendi projelerini oluşturma konusunda belirli özgürlükler tanırken, Intel'in ise girişimcilik uygulama geleneği bulunmaktadır (Osh, 2014: 166).

Günümüze ilişkin bir diğer örnek ise bir çalışma Shutterstock'tan verilebilir. Shutterstock, çalışanlarına 24 saat boyunca girişimci gibi düşünme ve şirketin gelişimi için fikirler bulma fırsatı verdiği yıllık bir "hackathon" etkinliği düzenlemektedir. Şirketin kurucusu ve CEO'su Jon Oringer, 2003 yılında bir gecede Shutterstock'ı doğurduğunu belirtmekte, benzer şekilde bir veya birkaç kişinin bir araya gelip düşünerek büyük bir fark yaratabileceğini savunmakta ve bu yaklaşım halen uygulanan "hackathon" etkinliğinin temelinde yatmaktadır (www.shutterstock.com, E. T.: 7.3.2020). Ek olarak, Shutterstock'un hackathon isimli iç girişimciliği teşvik etmeye yönelik etkinliklerinden, kullanıcıların Shutterstock fotoğraf kütüphanesinde renklerle gezinmesine izin veren bir sistem olan Spectrum da dahil olmak üzere birçok parlak fikir çıkmıştır (www.fastcompany.com, E. T.: 7.3.2020).

Sonuç olarak kurumsal yeniliklere ilham vermenin başlangıç noktası olan iç girişimcilik olgusunun ABD'de başlayıp yeşerdiği ve belirli bir dereceye kadar ilerlediği görülmektedir. Tablo 1.3.'de iç girişimcilik tarihi ve gelişim süreci özetlenmektedir.

**Tablo 1.3.** İç Girişimcilik Tarihi ve Gelişim Süreci

<b>Tarih</b>	<b>Gelişme</b>
1978	Gifford Pinchot ve Elizabeth Pinchot, ilk kez "Intra-Corporate Entrepreneurship" (Kurum İçi Girişimcilik) başlıklı bir makale yazmıştır.
1980	İlk iç girişimcilik ürünü olarak 3M şirketinin ürettiği küçük not kağıtları "Post-it"ler piyasaya sürülmüştür.

1981	Howard Edward Haller'in 1981'de yayınlanan yüksek lisans tezinde, PR1ME Bilgisayar'da gerçekleştirilen başarılı bir iç girişimcilik yaklaşımı incelenmiştir.
1985	Gifford Pinchot'ın "Intrapreneuring" (İç Girişimcilik) kitabı çıkmıştır.
1985	TIME dergisi, iç girişimcilik kavramını tartışmaya açan "Here Comes Intrapreneurs" (İşte İç Girişimciler Geliyor) başlıklı bir makale yayımlamıştır.
1985	Newsweek dergisi Steve Jobs'ın demeçlerine yer verdiği bir yazıda iç girişimciliğe dikkat çekmiştir.
1985	John Naisbitt ve Patricia Aburdene'nin "Re-Inventing the Corporation" isimli kitabında iç girişimciliğe atıfta bulunulmuştur.
1990	Harvard Business School'dan Rosabeth Moss Kanter "When Giants Learn to Dance" isimli kitabında, şirketin hayatta kalmasını sağlayan önemli bir faktör olarak iç girişimcilik ihtiyacına vurgu yapmıştır.
1992	"İç girişimci" sözcüğü American Heritage Dictionary'ye girmiştir.
1994	Sony çalışanı Ken Kutaragi'nin intrapreneurial girişimi, Sony PlayStation'ingeliştirilmesine ve başarılı bir şekilde pazara sürülmesine yol açmıştır.
1997	1WL Gore şirketinde çalışan Dave Myers ve John Spencer, Elixir Gitar Telleri ile tarihe geçen iç girişimciler olmuşlardır.
2000	İç girişimciliğe ilişkin literatür çalışmaları zenginleşmeye başlamıştır.
2004	Google'ın ilk çalışanlarından olan Paul Buchheit, Gmail'i yaratmıştır.
2011	Londra'da dünyanın ilk İç Girişimcilik Konferansı düzenlenmiştir.
2014	Forbes dergisi iç girişimcileri "2014'ün En Değerli Çalışanları" ilan etmiştir.
2016	"Intrapreneurial Initiative" kurulmuştur.

\*Veriler geniş bir literatür taraması ile tablolandırılmıştır.

### 1.2.3. İç Girişimciliğinin Boyutları

İç girişimci davranışlarını ele alan araştırmaların odaklandığı boyutlar aşağıdadır;

**Yeni İş Girişimi Başlatma (New Business Venturing):** Firmanın ürünlerini yeniden tanımlayarak ve / veya yeni pazarlara girerek yerleşik bir kuruluşta yeni bir iş yaratılmasına yol açabilen yeni iş girişimi başlatma, iç girişimcilikteki en önemli boyuttur (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Bazı araştırmacılara göre yeni iş girişimleri, özerklik düzeyine bakılmaksızın, mevcut kuruluş içinde yeni işletmelerin oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu yeni ticari kuruluşlar firma içinde veya mevcut organizasyonel alanın dışında ikamet edebilirler (Sharma ve Chrisman, 1999: 17).

Kimi araştırmacılar ise yeni iş girişimi başlatmanın, bir iş kavramı veya vizyonu ortaya koymayı ve bunu tamamlamayı amaçlayan bir bireyin veya ekibin bağımsız eylemine atıfta bulunarak özerklik boyutunu da doğal olarak içerdiğini savunmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 141). Sonuç olarak yeni iş girişimi başlatma; şirketlerde daha fazla özerk ya da yarı özerk birimleri, kurumsal startup'ları (corporate startup), resmen oluşturmayı ve yeni akışlar (newstream) tasarlamayı kapsamaktadır. Diğer bir deyişle ölçeklerinden bağımsız olarak tüm şirketler için yeni iş girişim başlatma boyutu mevcut yapı içinde yeni işlerin meydana gelişini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Mevcut bir şirketin çatısı altında ya da ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulan yeni iş girişimlerinin literatürdeki bir başka ifade şekli ise, işletme içinde girişimcilik fikir ve çabalarının meydana getirildiği kuluçka girişimciliğidir. (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16). Kuluçka merkezleri, yararlanıcılarına stratejik, katma değerli izleme ve danışmanlık hizmeti sunan ortak bir çalışma alanıdır (Hacket ve Dilts, 2004: 56). Bu alanda, yeni girişimlerin küçük ve orta ölçekli şirketlere dönüşmesi için destekleyici olanaklar sunulmaktadır (Udell, 1990: 108).

**Yenilikçilik / Yaratıcılık (Innovativeness / Creativeness):** Pek çok araştırmacı, iç girişimcileri yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak ifade etmektedir. Zira iç girişimcilik tanımlarında söz konusu kavramın hepsinde yenilikçilikle ilişkisi vurgulanmakta; iç girişimcilik “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” şeklinde nitelendirilmektedir (Pearce ve Carland, 1996: 87). Lumpkin ve Dess’e göre yenilikçilik, firmanın yeni teknolojileri veya uygulamaları benimseme ve mevcut

teknolojinin ötesine geçme eğilimini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Yenilikçilik ayrıca, statükoya meydan okuma ve teknoloji, yeni ürün geliştirme ve iç süreçlerdeki yeni fikirleri destekleme eğilimleri ile de ilişkilendirilmektedir (Baker ve Sinkula, 2009: 454).

Teknolojik yenilikçilik, Ar-Ge, mühendislik, süreç geliştirme, teknik yenilikler gibi birkaç farklı şekil alabilirken, ürün - pazar yenilikçiliği ise yeni bir pazar nişi, ürün tasarımı, reklam ve tanıtım anlamına gelebilmektedir (Miller ve Friesen, 1978: 927). Bir önceki maddede incelenen “yeni iş girişimi başlatma boyutu” ile “yenilikçilik boyutu” arasındaki fark da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Açıklandığı üzere yeni iş girişimi başlatma boyutu, özerklik seviyesine bakılmaksızın mevcut kuruluş içinde yeni işletmelerin yaratılmasını ifade ederken; yenilikçilik boyutu, teknolojideki ya da ürünlerdeki yeniliği ifade etmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 15). Sonuç olarak, yenilikçilik yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla kuruluşlar, çevresel değişikliklere daha iyi uyum göstermelerini sağlayan stratejik bir fırsata sahip olabilmektedir.

**Proaktiflik (Proactiveness):** Proaktiflik boyutu, kuruluşların yeni ürünlerin tanıtımı, işletim teknolojileri ve idari teknikler gibi kilit iş alanlarında rakipleri takip etmek yerine liderlik etme girişimini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 18). Bu bağlamda ilk hamleyi yapan taraf olmak, avantajlı bir strateji olarak görülmektedir (Lieberman ve Montgomery, 1988: 44). Araştırmacılar, “yeni fırsatlar öngörme, bu öngörüler doğrultusunda harekete geçme ve gelişmekte olan pazarlara açılma inisiyatifinin de iç girişimcilikle ilişkili olduğunu” ileri sürmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Nitekim proaktifliğin çevreye tepki vermek yerine yeni ürünler, teknoloji ve idari süreçler yoluyla çevreyi şekillendirmek olduğu savunulmaktadır (Miller ve Freisen, 1978: 925). Dolayısıyla proaktif firmalar genellikle ileriye dönük bir bakış açısına sahiptir, geleceği tahmin edebilmekte ve hazırlanabilmektedirler (Sciascia vd., 2006: 22). Ayrıca Miller, proaktifliğin öncelikle yenilikler bulmak için proaktif davranış gösterme olarak tanımlanabileceğini söylemekte; ardından daha fazla yenilik yapmaya ve yapılan yeniliklerin daha hızlı tanıtılmasına odaklanılmasını önermektedir (Miller, 1983: 771). Son olarak proaktiflik, üst yönetimin yönelimlerinde ve faaliyetlerinde yansıtılan inisiyatif ve risk alma ile rekabetçi saldırganlık ve cesurluğu içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498 – 499).

**Fırsatlara Odaklanma ( Focus On Opportunities):** İşletme performansında iyileşmeye, kapasite artışına ve yeni kaynaklar bulunmasına yol açan iç girişimcilik, işletme faaliyetlerine büyük oranda destek olmaktadır. Başka bir ifade ile iç girişimcilik, işletmenin ataletten kurtularak değişimi yakalamasını ve faaliyetlerine devam edebilmesini sağlamaktadır (Göçmen, 2007: 49). İç girişimcilik bu fonksiyonu “yeni ürün, süreç ya da pazarları ortaya çıkarmak için fırsatların bulunması, bulunan fırsatların değerlendirilmesi ve değerlendirilen fırsatların kullanılması” yoluyla yapmaktadır (Shane ve Venkataraman, 2000: 219). Nitekim iç girişimcilik kavramı “örgütlerdeki bireylerin ... şu anda kontrol ettikleri kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları takip ettikleri bir süreç” olarak da tanımlanmaktadır (Stevenson ve Jarillo, 1990: 19). Ayrıca iç girişimci çalışanların fırsatçı taktikler izleyerek organizasyonlarda yeni mantıklar uyguladıkları tespit edilmiştir (Heinze ve Weber, 2016: 161 – 162). Schumpeter ve Opie ise, iç girişimciyi “değişimi memnuniyetle karşılayıp ekonominin içinde bulunduğu kaostan yararlanan ve değer yaratmak için değişimden faydalanan, fırsat arayıp değişim ajanlığı yapan kişi” olarak ifade etmektedir (Schumpeter ve Opie, 1983). Sonuç olarak, ilgili yazında iç girişimcinin bireysel performansına vurgu yapılmakta; bireysel performansın iç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma boyutları ile doğrudan ilgili olduğu ortaya konmaktadır. Diğer bir deyişle, düşük ya da ortalama performansa sahip çalışanların, yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma gibi boyutlara uyum sağlaması öngörülmemektedir (Kuratko ve Goldsby, 2004: 18).

**Risk Alma (Risk Taking):** Risk alma boyutu, bir şirketin, sonucu tahmin edilmesi zor olan projelere artan kaynak ayırmaya istekliliğini ve yeteneğini ifade etmektedir. Nitekim bir firma, müşterilerine yeni ve başarılı bir ürün sunmak için daha fazla fırsat elde etmek istiyorsa risk alabilmelidir (Frank vd., 2010: 179). Risk olgusuna detaylı bakıldığında “bilinmeyene girişme (venturing into the unknown)” (kişisel, sosyal ve psikolojik), “varlıkların görece büyük bir kısmını taahhüt etme (committing a relatively large portion of assets)” ve “yoğun borçlanma (borrowing heavily)” şeklinde farklı risk türleri olduğu görülmektedir (Baird ve Thomas, 1985: 239). Risk ayrıca getiri ve takas, kayıp olasılığı (Lechner ve Gudmundsson, 2010: 33) ya da belirsizlik toleransı (Gunawan vd, 2015) ile de ilişkilendirilmektedir. Miller ve Friesen ise, risk alma boyutunu yöneticilerin büyük ve riskli kaynak taahhütleri

yapmaya istekli olma derecesi – diğerk bir deyişle makul maliyetli başarısızlık şansı şeklinde tanımlamaktadır (Miller ve Freisen, 1978: 923).

Bununla birlikte tüm şirketler belli bir düzeyde risk alsa da alınan risk aralığı, düşük belirsizlik ve küçük kaynak taahhütleri içeren “düşük riskli” seviyeden, yüksek belirsizlik ve büyük kaynak taahhütleri içeren “yüksek riskli” seviyeye kadar değişebilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 157). Bu doğrultuda risklerin daha iyi yönetilebilmesi amacıyla çok sık aralıklarla çeşitli ve yeni ürün seçenekleri geliştirilerek farklı piyasaları ve pazardaki farklı boşlukları hedefleyen daha düşük riskli denemeler yapılmaya çalışılabilmektedir (Kuratko vd., 2002: 41). Özetle bu boyut, belirsizlik karşısında yatırım kararları ve stratejik eylemlerle ilgili risk almayı ifade etmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 10) ve bir şirketin risk almayı ve denemeyi teşvik ederek başarılı bir ürün yaratma şansı daha fazla olmaktadır (Toftoy ve Chatterjee, 2004: 8).

**Özerklik (Autonomy):** Bir birey ya da ekibin bir fikri ya da bir vizyonu geliştirmede, uygulamada ve başarmada bağımsız hareket etmesini ifade etmektedir. Özerklik ayrıca fırsatları koalamada kendi kendini yönlendirme imkan ve arzusu anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Çalışanlara özerklik fırsatı iç girişimciyi teşvik etmektedir. Diğerk bir deyişle çalışanlara çalışmalarını kendilerinin tasarlayabilmesi ve kararlarını kendilerinin alabilmesi özgürlüğü tanınması, daha fazla iç girişimci aktiviteyle sonuçlanmaktadır (Meynhardt ve Diefenbach, 2012: 768). Dolayısıyla çok sayıda kural ve prosedür uygulanması ise, iç girişimciliği engelleyebilmektedir (Kuratko ve Montagno, 1989: 84). Bunların yanı sıra iç girişimciliğin özerklik boyutunun, literatürde “stratejik özerklik, yönetimsel özerklik ve operasyonel özerklik” şeklinde üç grupta ele alındığı da görülmektedir.

Bu doğrultuda stratejik özerklik, şirketin ilerleyişine rehberlik eden hedefler, politikalar ve stratejilerin özgürce belirlenebilmesini gerektirmektedir. Yönetimsel özerklikte ise, şirketteki birimlerden biri birim faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu tayin etmekte ve kurumdaki diğerk birimler bu birimin işlerini koordine etmekten sorumlu olmaktadır. Son olarak operasyonel özerklik öncelikle hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra buna yönelik eyleme geçilmesinde bağımsız karar verme özgürlüğüne işaret etmektedir. Bu seviyedeki özerklikten sorumlu organlar



belirli mal ve hizmet alanlarıyla ilgili teknik fonksiyonlardan da yerine getirmektedir (Raelin, 1989: 216).

**Kendini Yenileme / Stratejik Yenilenme (Self Renewal / Strategic Renewal):** Kendini yenileme boyutu, kuruluşun üzerine kuruldukları temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüşümünü ifade etmektedir. Söz konusu boyut stratejik ve örgütsel değişim nüanslarına sahiptir ve iş anlayışının yeniden tanımlanıp düzenlenmesini ve inovasyon için sistem çapında değişikliklerin yapılmasını içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499). Benzer şekilde Zahra da, kendini yenileyen yapılarda, stratejik ve örgütsel değişimi içermek üzere işin yeniden tanımlandığını, yeniden düzenlendiğini ve tüm sistem çapında inovatif değişikliklerin uygulandığını ileri sürmektedir (Zahra, 1993: 323).

Covin ve Miles ise, stratejik yenileme kavramının, şirketin rekabetçi yaklaşımlarını değiştirerek rakipleri ve pazarları ile ilişkisini yeniden tanımlamaya çalıştığı fenomenlerle ilişkili olduğunu düşünmektedir (Covin ve Miles, 1999: 49). Diğer yandan Guth ve Ginsberg'e göre iç girişimcilik, mevcut örgütlerde yeni girişim yaratma ve örgütlerin stratejik yenilenme yoluyla dönüşümü şeklinde iki kısımda ifade edilmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 8). Bunlardan ilki özerk veya yarı-özerk firmaların, özerk iş birimlerinin, yeni akımların kapısını açarken; ikinci boyut olan kendini yenileme ise, iş kavramının yeniden tanımlanmasını, yeniden düzenlenmesini ve inovasyon için sistem çapında değişikliklerin yapılmasını içermektedir (Zahra, 1991: 261). Son olarak Sharma ve Chrisman ise stratejik yenilenmeyi; bir kuruluşun kurumsal stratejisinde veya iş yapısında önemli değişikliklere yol açan kurumsal girişimcilik çabaları olarak tanımlamaktadır. Bu değişiklikler kuruluş içinde veya kuruluş ile dış ekosistemi arasında önceden var olan ilişkileri değiştirmekte ve mevcut işlerin kurumsal ortamda yeniden yapılandırılma kapasitesini vurgulayarak yeniliklere yol açabilmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 19).

**Rekabetçi Girişkenlik (Competitive Agressiveness):** Rekabetçi girişkenlik, şirketin rakiplerine meydan okuma diğer bir deyişle onları ele geçirmek ve onlara hükmetmek eğilimini ifade etmektedir. Zira girişimcilik firmanın endüstrideki rakipleriyle agresif bir şekilde rekabet etme eğilimine ciddi düzeyde yansımaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 18).

Bununla birlikte bazı araştırmacılar, rekabetçi girişkenliğin her zaman daha iyi bir performansa yol açtığı iddiasını sorgulamıştır. Nitekim girişimci eylemler, her zaman güçlü bir performansla ilişkilendirilemeyecek karmaşık bir olguyu ifade etmektedir (Derfus vd., 2008: 61). Son çalışmalar ise, hızlı değişen ortamlardaki rekabetçi girişkenliğin, yavaş değişen ortamlardakinden daha önemli olduğunu göstermektedir (Nadkani vd., 2016: 1135). Buna göre yerleşik endüstriler gibi yavaş değişen ortamlarda artan rekabet, daha yüksek maliyetler, daha düşük performans ve herkes için yeni fırsatlar bulmaya yönelik zorluklar anlamına gelmektedir. Bu nedenle bazı şirketler (özellikle de pazar liderleri) endüstri rekabetini sınırlamak ve statükolarını korumak isteyebilirler (Chen vd., 2010: 1533). Öte yandan bazı araştırmacılar rekabetçi girişkenliğin daha fazla kar sağlama iddiasını da sorgulamıştır. Örneğin Armstrong ve Collapy, şirketlerin gerçek karlar yerine pazar paylarına çok daha fazla odaklandıklarını öne sürmektedir. Diğer bir deyişle geleneksel iktisat teorisi, bir firmanın ana hedefinin hissedarlarının servetini en üst düzeye çıkarmak olduğunu ileri sürse de, yöneticiler genellikle kar bazında kararlar almayıp, bunun yerine ana rakiplerinden daha iyi performans gösterme fırsatları aramaktadır. Bu bağlamda söz konusu araştırmacılar, yöneticilerin genellikle gelecekteki karların tahmin edilmesinin çok zor olduğunu düşündüklerini ve bunun da kısa vadeli planlara odaklanmaya yol açabildiğini fark etmiştir. Başka bir ifade ile referans çerçevesi eksik olduğunda bir firmanın maksimum karına ne kadar yakın olduğunu söylemek zor olduğundan çoğu yönetici karar verme süreçlerinde pazar payı gibi göreceli performans göstergelerini tercih etmektedir. Bu noktada pazar payının, gerçek kardan daha görünür ve cesaret verici bir performans göstergesi olması ve sektördeki rakiplerin doğru ölçütleri vermesi, oldukça etkilidir.

Özetle pazar payı gibi bir gösterge, gerçek karlılığı göstermemekte, bu da yöneticilerin karsız işlere girişmesine yol açabilmektedir (Armstrong ve Collopy, 1996: 190). Söz konusu durumun ayrıca, rekabetçi agresif faaliyetlere daha fazla yatırım yapılmasına yol açma riski vardır (Chen ve Hambrick, 1995: 455). Bir diğer bakış açısına göre ise; firmanın rekabetçi girişkenliği arttııkça rakiplere ilişkin farkındalığı da yükselmekte, böylece hem daha fazla sayıda olası rekabetçi saldırılarının tespit edilebilmesini, hem de bir saldırıyı saptamak için gereken sürenin kısalmasını sağlayabilmektedir (Montgomery vd., 2005: 84). Son olarak rekabetçi

saldırlara daha hızlı yanıt verilebilmesi, iyileştirilmiş firma performansı ile ilişkilendirilmekte (Ferrier vd., 1999: 379), bu açıdan rekabetçi girişkenliğin, firmanın finansal performansı ile olumlu bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

İç girişimciliğin davranışsal boyutlar incelendiğinde, şirketlerin tutumlarının iç girişimciliği kolaylaştırabileceği ya da engelleyebileceği anlaşılmaktadır. İç girişimciliğin tüm boyutlarıyla teşvik edildiği ve desteklendiği bir örgüt iklimi oluşturmak için dikkat edilmesi gereken unsurlara ilişkin literatürdeki bazı öneriler ise şu şekildedir (Azami, 2013: 196);

- Yenilikçi olmak adına, insanların başarısızlığa uğramaktan korkmadığından emin olmak
- Rekabeti izlemek için şirket içinde bir ekip ya da birkaç ekip oluşturmak
- Rekabeti düzenli olarak izlemek için bağımsız bir danışman ile çalışmak, böylelikle rekabeti izleme faaliyetine, kurumsal önyargı veya misilleme korkusuyla gölgelenmeyecek nesnel bir bakış açısı kazandırmak
- İnsanlara, şirketin hangi mal veya hizmetleri sunabileceğini sormak
- İşletmenin amacı, değerleri ve vizyonu ile tutarlı yeni ürün ve fikirler bulmak için farklı departmanlardan kişilerin birlikte çalışmasını sağlamak
- Piyasada bulunan ürünler ile işletmenin sağlayabileceği ürünler hakkında görüş toplamak için müşteri odak grubu oluşturmak
- İnternet sitesinde bir öneri kutusu veya yorum formu bulundurmak
- En iyi geri bildirim verenleri ödüllendirmek
- Başka bir şirketle en az bir ortak girişim kurmaya çalışmak
- Çalışanlardan şirketin neyi iyi yaptığını ve nerede iyileştirmeler yapılabileceğini açıkça tartışmalarını istemek bu değişiklikleri mümkün olan en kısa sürede uygulamaya çalışmak
- İnovasyon için kullanılacak hedeflerin ve performans standartlarının bir listesini oluşturmak, bu bağlamda yöneticilerin her birinin şirkete her ay değer katacak fikirler üretmesini sağlamak
- Şirket içi bir risk sermayesi havuzu oluşturup, insanların fikirlerini ve planlarını sunmalarını sağlamak.

- Şirket içi bir "deha destek fonu" oluşturmak
- İnsanların eğlenmek için zaman ayırmasına izin vermek.
- Çalışanların yaratıcı düşünme hakkında daha fazla bilgi edinmelerine yardımcı olacak bir sınıf oluşturmak

#### **1.2.4.Türkiye’de İç Girişimcilik**

Türkiye’de iç girişimciliğe ilişkin literatür oldukça kısıtlıdır. Bu alanda yapılan sınırlı sayıdaki çalışmaların da iç girişimcilik faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye odaklı olarak gerçekleştirildiği ya da kimilerinin tek bir sektör ya da tek bir il özelinde kapsama sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örneğin bu çalışmalardan birinde, İstanbul Sanayi Odası’na kayıtlı bulunan ilk 500 büyük şirket üzerinde örgüt içi ve örgüt dışı unsurlar bağlamında iç girişimcilik ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları; örgüt içi unsurlar, örgüt dışı unsurlar ve performans unsuru ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu teyit etmektedir. Aynı çalışmada, Türkiye’de; yeni iş girişimi başlatma, yenilikçilik (ürün, hizmet, süreç bağlamında), kendini yenileme ve risk alma boyutlarının iç girişimciliği temsil ettiği, ancak rekabetçi girişkenlik ve proaktiflik boyutlarının iç girişimciliği etkilemediği tespit edilmiştir. Buna göre Türk kültüründe bulunan değişime direnç, merkezi yönetim anlayışı, bürokrasi yapısı, karar alma yetkisinin üst yönetimde toplanması, bireyciliğin gelişmemiş olması, kadercilik, belirsizlikten ve riskten kaçınma gibi özellikler, iç girişimciliğin gelişimini olumsuz etkilemektedir (Gürel, 2011: 114).

Yerel ölçekte araştırma yapılan bir başka çalışmaya göre ise, Aksaray ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) iç girişimcilik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca tekstil ve otomotiv sektörü çalışanlarının diğer sektörlerle göre daha çok iç girişimcilik ruhuna sahip oldukları tespit edilmiştir. Sektörler arasındaki farklılıklar iç girişimciliğin boyutlarıyla da açıklanmıştır. Buna göre, tekstil sektörü proaktiflik boyutunda otomotiv ve inşaat sektörlerine göre daha proaktif davranmaktadır. Yenilik boyutunda; tekstil ve otomotiv sektörü inşaat sektörüne göre daha yenilikçidir. Örgütsel yenilenme boyutunda ise, tekstil sektörü ve

otomotiv sektörü inşaat sektörüne göre daha çok yenilenme yönelimi içindedir (İçerli vd., 2011: 185). Ancak çalışmanın yalnızca Aksaray ili örnekleminde sınırlı kalması nedeniyle Türkiye gerçeğini doğrudan yansıttığı söylenemez.

Sektörel temelde yapılan araştırmalara, sağlık sektöründe işe adanmanın (fiziksel bütünleşme, duygusal bütünleşme, bilişsel bütünleşme) iç girişimcilik üzerindeki etkisini sorgulayan bir yayın örnek gösterilebilir. Bu örnekte araştırmacılar, çalışan personelin, işe adanmanın bir alt boyutu olan ‘duygusal bütünleşme’ ile iç girişimcilik eğilimi arasında bir ilişki bulunduğu hipotezini doğrulamıştır. Ancak fiziksel bütünleşme ve bilişsel bütünleşme ile iç girişimcilik eğilimi arasında bir ilişki saptanmamıştır. Sonuç olarak araştırmacıların önerileri, işe adanma konusunda eğitim almış kişi sayısını arttırmaya yönelik olarak hastane çalışanlarına verilen / verilecek olan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarına işe adanma ve iç girişimciliğe yönelik başlıkların da dahil edilmesi, bunun yanı sıra iç girişimciliğin görev tanım formlarına eklenmesi yönünde olmuştur (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 48).

Türkiye’de iç girişimciliğe ilişkin kavramsal bir çerçeve sunan yayın sayısının kısıtlı olması kadar sivil toplum örgütlerinin çalışmalarının da kısıtlı olduğu saptanmıştır. Az sayıdaki örnekten biri olarak Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği’nin (TÜSİAD) “Türkiye’de Girişimcilik” başlıklı çalışması verilebilir. Bu yayın kapsamında Türkiye’de iç girişimciliğin önündeki engeller arasında eğitim üzerinde durulmuş ve şu öneri sunulmuştur: Temel eğitimin ötesinde uluslararası nitelikte bir yönetici ve mühendis iş gücünün yetiştirilmesine çalışılmalıdır. Böylelikle mezunların kendileri yeni şirketler kurmasalar dahi çalıştıkları şirketler içinde yenilikler geliştirerek örgüt-içi girişimciliği uygulayabileceklerdir (TÜSİAD, 2002: 42).

Merkezi karar alma mekanizmalarının hakim olduğu, güçlü liderliğin öne çıkıp delegasyonun sınırlı kaldığı, kararların, rehber ve ideal kabul edilen kişi veya kişilerce alınmasını öngören yönetim sistemi değerlerinin hüküm sürdüğü ve yönetici pozisyonlarının aile üyeleri tarafından paylaşıldığı Türkiye iş kültürü (Aycan, 2001: 254), iç girişimciliğin önündeki en büyük engeldir, denilebilir. Şirketlerin uygulamalarına ilişkin yapılan incelemeler sonucunda, Türkiye’de şirketlerin iç girişimcilik departman ve stratejilerinin yaygın olmadığı, yenilikçiliğin ve iç

girişimciliğin daha çok teknik bir kapsamda anlaşılıp bu görevin ar-ge departmanlarına yüklendiği, ancak iç girişimciliği şirket genelinde bir kültür ve strateji olarak benimsetme eğiliminin yaygın bulunmadığı görülmüştür.

İç girişimciliğin tanım, boyut ve gelişimsel özelliklerine bakıldığında, mevcut hiyerarşik yapıların, yeniliğe direnç kültürünün ve güç odaklı yönetim anlayışının değiştirilmesi gerektiği açıktır. Tüm bunlar kolay ve hızlı olmayacak, kuvvetli mukavemetle karşılanacak bir değişime işaret etmekle birlikte çıktılarının da bir o kadar kazançlı olacağı anlaşılmaktadır.

Bu değişim sürecinin en az sancılı şekilde ve en kısa zamanda idare edilmesi noktasında tepe yönetimin kararlılığı ve desteği çok önemlidir. Bu destek ve kararlılık, İK uygulamalarında yapılacak değişikliklerle somutlaştırılarak yaşama geçirilmeli ve değişim süreci eğitimlerle sarmalanmalıdır. Eğitimler yetkilendirmeye çoğu zaman pek de hazır olmayan hem üst hem de alt seviyedeki tüm çalışanlara yönelik olmalı ve hiyerarşik farklılıklar böyle bütünsel bir yaklaşımla asgari düzeye indirilmelidir. Tüm bu genel varsayımları yıkan, hiyerarşik uçurumu ve bürokrasiyi azaltıp iletişim kanallarını kuvvetlendirip çoğaltan, çalışanları arasındaki güç aralığı algısını azaltabilen yöneticiler ve firmalar, kurumsal seviyede girişimcilik faaliyetlerine ulaşma konusunda daha başarılı olabileceklerdir. Gelişmekte olan ekonominin getirdiği dinamizmle birleştiğinde de bu girişimci faaliyetler iş sonuçlarında kendini gösterecektir (Fiş ve Wasti, 2009: 151).

Türkiye’de meydana gelen iç girişimcilik örneklerine bakıldığında da sınırlı sayıda kaynakla karşılaşmaktayız. Bunlardan bir tanesi Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) Aliğa Hastanesi’nde müstahdem olarak çalışan Ali Kemal Kat’ın iç girişimcilik örneğidir. 1994 senesinde SSK Bozyaka Hastanesi’nde müstahdem olarak çalışmaya başlayan ve burada hasta bakımı ve temizlik hizmeti veren Kat, 1998’de vefat eden abisinden kendisine kalan bilgisayara merak sarmıştır. Kat, SSK İzmir Merkez Dispanseri’nin Başhekimisi Dr. Sırrı Sorguç’un önerisiyle, o dönemde çalıştığı Aliğa SSK Hastanesi’nin ve SSK İzmir Merkez Dispanseri’nin İnternet sitesini gönüllülük ilkesi doğrultusunda oluşturmuş, ardından da bu İnternet sitesi üzerinden hastaların kolayca ve rahatlıkla hızlı bir şekilde randevu alabileceği ek bir sistem üzerine kafa yormuştur (www.hürriyet.com.tr, E. T.: 15.3.2020).

Türkiye’deki ilk iç girişimcilik örneklerinden biri sayılabilecek bu örneği takip eden uygulamalar 2010’lu yıllar itibariyle şirketlerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Örnekler incelendiğine:

Sigortacılık şirketi Allianz Türkiye, 2017 yılında İnovasyon Ofisi’ni kurmuştur. Bu oluşumun amacı yeni nesil sigortacılık gereksinimlerine yanıt verecek projeler geliştirilmesi için hem kurum içi hem de kurum dışı girişimcilik potansiyelinin açığa çıkarılması ve değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır (www.allianz.com.tr, E. T.: 15.3.2020). Allianz Türkiye İnovasyon Ofisi çerçevesinde 2019 yılında üçüncüsü gerçekleştirilen kurum içi girişimcilik programı kapsamında şirket çalışanları tarafından geliştirilen 103 fikir değerlendirmeye alınmış, bunlardan sekizi hızlandırma programına alınmış, hızlandırma programına alınan bu sekiz fikirden ikisi de üç aylık kuluçka aşamasına geçmiştir (www.allianz.com.tr, E. T.: 15.3.2020).

Türkiye’deki bir diğer iç girişimcilik örneği Aygaz şirketinde vücut bulmuştur. Aygaz, 2016 yılında, çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini paylaşabilmeleri ve paylaşılan fikirlere katkı sunabilmeleri amacıyla interaktif bir platform olan Aythink Fikir Toplama Platformu’nu devreye sokmuştur. “Yenilik Seninle Başlar” mottosunu taşıyan platform, çalışanlardan gelen fikirleri, fikir sahiplerinin de içinde bulunduğu proje ekipleri ile “İş Modeli Kanvası” ve “Yalın Girişim” yöntemleri ile birer iş modeli haline dönüştürmektedir (www.aygaz.com.tr, E. T.: 15.3.2020). Aythink platformundan çıkarak ticarileşen uygulamalardan bir tanesi Aykargo olmuştur. Aykargo ile Aygaz’ın mevcut geniş müşteri ağı avantajı, özellikle e-ticaret sektöründe dağıtım ve teslimat hizmeti alan müşterilerin sorunlarına çözüm olabilecek bir iş modeline dönüştürülmüştür. İlk etapta dört ilçedeki üç bayi ile pilot olarak başlayan proje, zamanla İstanbul çapındaki 39 ilçeye yayılmıştır (Aygaz Sürdürülebilirlik Raporu, 2018: 27). Şirketten yapılan açıklamada, Aykargo projesiyle kargo teslimat noktasındaki müşteri memnuniyetinin arttığı, Aygaz ve bayilerinin de ek gelir elde ettiği ifade edilmiştir (www.startup.capital.com.tr, E. T.: 15.3.2020). Projenin e-ticaret şirketleri ile iş birliği yapılarak müşterilerin verdiği siparişlerin Aygaz bayilerinin araç ve personelleri kullanılarak teslim edilmesi üzerine kurgulanmış yenilikçi bir yaklaşım olduğu; şirkette projenin başarısının dillendirilmesi ile tüm çalışanların yenilikçiliğe ve iç girişimciliğe özendirildiği anlaşılmaktadır.

Türkiye’deki iç girişimci faaliyetlere bir başka örnek Bankalararası Kart Merkezi’ne (BKM) aittir. BKM’nin iç girişimcilik fikirlerini değerlendirmeye yönelik çalışmaları kapsamında, şirket çalışanlarından 100’den fazla fikir toplanmıştır. Bunlardan bir tanesi, 2017 senesinde kullanıma sunulan “QR ile öde” fonksiyonu olmuştur. Buna göre, üniversitelerdeki kiosklardan, BKM Ekspres’in “QR ile öde” fonksiyonunu kullanan öğrenciler, aylık ulaşım kartı dolularını nakit para kullanmaksızın gerçekleştirebilmektedir. Proje, BKM Ekspres’in dijital cüzdan olarak bilinen ürününün üniversite öğrencileri tarafından kullanımı artırmıştır (TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak Raporu, 2019). Şirketin Genel Müdürü Dr. Soner Canko, “Çalışmalarımız bize girişimci ruhlu ekip üyelerimizi kurumsal kalıplarla sınırlamazsak, ne kadar büyük farklar yaratabileceklerini gösterdi.” şeklinde konuşmuştur (www.bkm.com.tr, E. T.: 15.3.2020).

Koç Holding bünyesindeki pek çok şirkette kurum içi girişimcilik programları uygulanmaktadır. Bu kapsamda örneğin Ford Otosan’da 2017 yılında 70’in üzerinde iç girişimcinin 40 farklı mobilite konsepti değerlendirilmiş, bunların arasından müşteri talebi yüksek dört projenin ticarileşme yolunda ilerlediği açıklanmıştır. Aynı yıl Koçfinans bünyesindeki iç girişimcilik programı kapsamında, KOBİ’lere danışmanlık kredisi ve KrediEstetik olmak üzere iki proje hayata geçirilmiştir. Koç Holding’ten yapılan açıklamada “İnovasyonu iş süreçlerimizin merkezine taşıma hedefi doğrultusunda, Koç Topluluğu genelinde kurum içi girişimcilik ve inovasyon kültürünü yaygınlaştırmayı ya hedefliyoruz.” Denmiştir (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2017). Koç Grubu bünyesindeki iç girişimciliği destekleyici çalışmalardan bir başkası Otokoç Otomotiv’in iç girişimcilerin fikirlerini değerlendirmeye yönelik olarak oluşturduğu “Fikir Küpü” adlı platformudur. Bu platformdan ticari hayata kazandırılan projelerden bir tanesi lastik kiralama hizmeti sunan Lastick markası olmuştur (Koç Holding Faaliyet Raporu, 2019). Yukarıda örneği verilen Aygaz da Koç Grubu bünyesinde yer almaktadır.

Boyner Grup bünyesinde iç girişimciliğe yönelik faaliyetler iki koldan sürdürülmektedir: Boyner Grup şirketlerindeki bütün çalışanların katıldığı “Ezberbozanlar Yarışıyor” ve sadece yöneticilerin katıldığı “BİGerçek Başarı” isimli inovasyon ve kurum içi girişimcilik yarışmaları (Boyner Grup Sürdürülebilirlik Raporu, 2015). Bu platformlardan yeşeren projeler arasında ise Türkiye’nin ilk taksitli



alışveriş kartı Advantage Card, dünyada ilk 7/24 telefonda canlı destek hizmeti sunan Back-Up, giysileri küçük kutulara sıkıştırılan T-Box, dünyanın ilk mobil sadakat sistemi Hopi sıralanmaktadır (TÜSİAD Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak Raporu, 2019). Ayrıca gece açık mağaza, pazar günü açık mağaza, en uzun gece satışları, kelebek günleri pazarlama ve satış süreçlerine yönelik yenilikçi uygulamaların da Boyner Grup bünyesindeki saha çalışanlarının geribildirim ve önerileri doğrultusunda hayata geçirildiği bilinmektedir (www.ekonomist.com.tr, E. T.: 15.3.2020).

Türkiye’de iç girişimcilik faaliyetlerinin önemli örneklerinden biri EnerjiSA’ya aittir. Şirketin çalışanlarının enerji ve enerjiyle ilişkili tüm alanlardaki fikirlerini değerlendirmek üzere 2015 yılında devreye aldığı Nar Programı, 2017 yılında İTÜ Çekirdek Erken Aşama Kuluçka Merkezi iş birliğiyle şirket dışından da tüm girişimcilerin fikirlerine açılmıştır (www.enerjisa.com.tr, E. T.: 15.3.2020). 2019 yılına gelindiğinde şirketten yapılan açıklamada Enerjisa’da yeni iş modelleriyle 50 milyon TL üzerinde değer yaratacak dijitalleşme, inovasyon ve yeni iş modellerini kapsayan projelerin hayata geçirildiği beyan edilmiştir. Buna göre toplamda beş fikir toplama döngüsü gerçekleştirilmesi sonucunda 670 fikir toplanmış, bunlardan 12’si kuluçka aşamasına gelmiş, bunlar içinde de sekizi hızlandırma turuna, beşi de canlı kullanıma geçmiştir (www.startup.capital.com.tr, E. T.: 15.3.2020).

2019 yılı Mart ayında Zorlu Holding Parlak Bi’Fikir ismini verdiği iç girişimcilik programını başlatmıştır. Bu başlangıcı bir basın toplantısı ile duyuran şirket tarafından, farklı departmanlardan çalışanların ortak bir meseleye çözüm arayan paydaşlar olarak bir araya gelip ürettikleri yenilikçi ve yaratıcı fikirleri girişimci bir yaklaşımla geliştirmesine olanak tanınacağı dile getirilmiştir. Ayrıca bu oluşumun amacının yalnızca fikirleri toplamak değil, inovasyon odaklı ortak bir yaşam kültürünü yeşertmek olduğu da belirtilmiş ve program sayesinde 2022 yılına kadar kurum içi girişimcilik ve açık inovasyon önerilerinin yüzde 50 artacağı öngörülmüştür (www.zorludergi.zorlu.com, E. T.: 15.3.2020).

Bir başka öne çıkan örnekte, Total Oil’in iç girişimcilik faaliyetlerinin şirket karına katkısı 5,5 milyon TL düzeyinde açıklanmıştır. “Change and Innovation Programme” (Değişim ve Yenilikçilik Programı) adıyla 2012 yılında başlatılan iç girişimcilik programı kapsamında tüm çalışanlarından rutin işlerini nasıl daha iyi

yapabilecekleri yönünde fikirler ve inovasyon projeleri geliştirmelerini isteyen Total Oil Türkiye, takım çalışmasını pekiştirmek için “İnovasyon Atölye Çalışmaları“ ve ortaya çıkan fikirleri değerlendirmek için “İnovasyon Toplantıları” düzenlemiştir. 2013 yılı Aralık ayında Total Grubu’nun faaliyet gösterdiği 130 ülke içinde Total Türkiye’nin Değişim İnovasyon Programı, Total Grubu İnovasyon Direktörlüğü tarafından “En İyi Uygulama” seçilmiştir (www.total.com.tr, E. T.: 15.3.2020). 2014 yılına gelindiğinde hayata geçirilen iç girişimci projelerin şirketin faaliyet karına katkısı 5,5 milyon TL’yi bulmuştur (www.hürriyet.com.tr, E. T.: 15.3.2020). Bu rakam 2016’da 16 milyon TL’ye yükselmiştir (www.ekonomist.com.tr, E. T.: 15.3.2020).

Örnekleri paylaşılan bu şirketlerin iç girişimcilik uygulamalarının çalışanları arasında iç girişimci bakış açısını ve davranışı geliştirme yönünde olumlu ve etkili bir adım olduğu görülmektedir. Uygulamalar, şirket içinde yenilikçiliğe değer verilen ve dikkate alınan bir iklim oluşmasına ve dolayısıyla yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesine imkan tanımıştır.

Türkiye’de iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemek üzere yola çıkılmış, ancak sonrasında hakkında hiçbir güncel gelişme paylaşılmamış, bu doğrultuda başarılı bir sonuç elde edilemediği öngörülebilecek çalışmalar da bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse giyim ve moda markası LC Waikiki’nin, 2012 yılında “Bir Fikrim Var” ismini verdiği, Türkiye çapındaki tüm mağazalarındaki çalışanlarının yenilikçi fikir ve önerilerini toplamak üzere başlattığı programla ilgili olarak bu tarihten sonra herhangi bir açıklama yaptığına rastlanamamıştır (www.girisimhaber.com, E. T.: 15.3.2020).

Türkiye’de iç girişimci kültürün gelişimine yaygınlaşmasına yönelik faaliyetler arasında tespit edilen diğer unsurlar şunlar olmuştur;

2015 yılında “1. Kurumiçi Girişimcilik Buluşması” BKM’nin (Bankalararası Kart Merkezi) ev sahipliğinde, Özyeğin Üniversitesi - Girişim Fabrikası’nın katkılarıyla ve aynı zamanda Global Girişimcilik Haftası’nın bir etkinliği olarak gerçekleştirilmiştir (www.dünya.com, E. T.: 15.3.2020). Daha önce belirtildiği ve hatırlanacağı üzere dünyadaki ilk İç Girişimcilik Konferansı 2011’de Londra’da gerçekleşmişti. Türkiye’nin bu gelişmeyi dört yıl geriden takip ettiği anlaşılmaktadır.

2016 yılında TÜSİAD Kurum İçi Girişimcilik Çalışma Grubu kurulmuştur. Bu kapsamda kuruluşlarda iç girişimcilik kültür ve becerisini güçlendirmek, farkındalığı artırmak amacıyla İstanbul, İzmir ve Gaziantep'te pek çok toplantı ve buluşmalar gerçekleştirilmiştir. İç girişimciliğin doğru biçimde hayata geçirilmesi amacıyla, Özyeğin Üniversitesi ve Accenture iş birliği ile "Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi" isimli bir rehber hazırlanmıştır. Bu rehber, iç girişimciliğe giriş için bir el kitabı olarak tasarlanmış olup 100 günlük bir hareket planı sunmaktadır (www.tusiad.org, E. T.: 16.3.2020). TÜSİAD, Özyeğin Üniversitesi ve Accenture isimli yönetim danışmanlığı şirketinin iş birliğinde ayrıca "Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak" isimli bir rapor yayımlanmış; 48 TÜSİAD üyesinin katıldığı iç girişimcilik anketinin sonuçları burada şu şekilde aktarılmıştır: Genel merkezi Türkiye'de olan şirketlerin yüzde 53'ünde, genel merkezi yurt dışında olan şirketlerin yüzde 86'sında iç girişimcilik programları yürütülmektedir (www.startup.capital.com.tr, E. T.: 16.3.2020).

Yine 2016 yılında Ankara'da Türkiye İnovasyon Haftası gerçekleştirilmiştir. Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından düzenlenen organizasyonda, yerli ve yabancı öncü girişimcilerin kendi yenilikçi gelişimlerini anlatmaları, kurum içi girişimciliğe ilişkin örnekler vermeleri amacıyla konferans ve çalıştaylar tesis edilmiştir (www.dünya.com, E. T.: 16.3.2020).

2018 yılında Türkiye'de Girişimci Kurumlar Platformu kurulmuştur. Türkiye'deki kurumsal firmaların "girişimci firmalara" dönüşümünün, kurumlar arası öğrenmenin geliştirilmesi ve iç girişimciliğe ilişkin farkındalık artırılması ve bu kültürün yaygınlaştırılması amacıyla kurulan platform, kar amacı gütmemektedir. Platform çeşitli vaka analizleri, etkinlikler, ilişki ağlarına erişim imkanı ve yabancı kaynaklar sunmaktadır (www.gktr.org, E. T.: 16.3.2020).

2019 yılında Türkiye'de iç girişimciliğin tematik olarak işlendiği ilk iş organizasyonu Corporate & Startup Day 2019 etkinliği gerçekleştirilmiştir. Girişimcilik ekosisteminin bir araya geldiği bu etkinlik kapsamında aynı zamanda bu yöndeki çabalar ödüllendirilmiştir. En İyi Kurum İçi Girişim Projesi kategorisinde ödül alan şirketler ve projeleri şunlar olmuştur;

1. Softtech (İş Bankası iştiraki) şirketinin liman otomasyon sistemi Gullseye,

2. Aygaz şirketinin bayileri ile e-ticaret şirketlerine kargo hizmeti vermek için geliştirdiği Aykargo,
3. Farplas şirketinin daha emniyetli bir sürüş için araç kullanımını analiz eden, kaza riskinizi azaltan ve sigorta indirimleri kazandıran uygulaması Comodif.
4. Ayrıca En İyi Kurum İçi Girişimcilik programı kategorisinde Koç Holding İnovasyon Programı ile ödül almıştır (www.ozyegin.edu.tr, E. T.: 16.3.2020).

Girişimciliği beslemek, ekonomi ve toplum üzerinde çeşitli şekillerde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Yeni başlayanlar için girişimciler yeni işler yaratırlar. İstihdamla sonuçlanan mal ve hizmetleri icat ederler ve genellikle daha fazla gelişme ile sonuçlanan bir dalgalanma etkisi yaratırlar. Girişimciler sosyal değişim yaratır. Geleneği, mevcut yöntemlere ve sistemlere bağımlılığı azaltan, bazen onları eskimiş hale getiren benzersiz buluşlara imza atarlar. Girişimciler kendi kaynaklarını kullanırken, girişimciler şirketin kaynaklarını kullanmakla görevlidirler.

### **1.3. KURUMSAL VE BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ (KBPS) VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ**

Performansı yönetimi fikri geniş bir kavramdır, ancak en iyi şekilde belirli hedefleri analiz etmek ve bir şirketin işletme maliyetlerinden tasarruf etmesine yardımcı olurken aynı zamanda daha fazla gelir elde etmek için kullanılır. İş performansı yönetimi hakkında hatırlanması gereken önemli nokta, personelin ve yönetimin performansını artırmak için kullanılmasıdır. Metriklerin kullanımı sadece bir amaç için bir araçtır ve bu amaç daha yüksek karlılıktır. Yüksek karlılık doğrudan girişimci düşünce sisteminde önemli bir parametredir. İhtiyaçları öngörmek ve pazara iyi fikirler getirmek için gerekli becerileri ve girişimi kullanarak her ekonomide önemli bir rol oynayan girişimlerdir.

Girişimlerin sonuçlarının hedeflerle karşılaştırılarak ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilerek işletmelerin ne kadar iyi performans gösterdiği belirlenebilir. Girişimci performansının bir ölçüsü, mevcut ve gelecekteki başarılı girişimleri tanımlamak, girişimcilik sürecini daha iyi anlamak ve yeni kurulan

kuruluşların başarı oranını artırmak için kamu politikalarını yönlendirmek için önemlidir. Fried ve Tauer (2015: 44) yaptıkları araştırmada birden sıfıra değişen, birden çok girdiye dayanan ve aykırı değerlerin etkisini azaltan tek bir girişimci performans endeksi önermişlerdir. Endeks, 2004-2009 yılları arasında Kauffman Vakfı Firma Anketi'nden firmalar için hesaplanmıştır. Firmalar performanslarını iyileştirdikçe veya arıza nedeniyle veri kümesinden çıktıkça endeksin ortalama değeri zamanla artar. Sağkalım analizi, birçok ek faktör önemli olmasına rağmen, endeksin başarının öncü bir göstergesi olduğunu göstermektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) giderek artan bir şekilde uluslararası pazarlardaki zorluklar ve fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadır. Büyük şirketlerle birlikte, daha küçük firmalar uluslararası ticaretin kilit oyuncularından biridir. Geleneksel (düşük teknoloji ve emek yoğun) endüstrilere ait daha küçük firmalar burada büyüme fırsatı ya da hayatta kalmalarına meydan okuyabilir. Aslında, küresel rekabete, özellikle düşük işgücü-maliyeti ekonomilerinde yer alan oyuncuların özellikle savunmasızdır. Bu bağlamda rekabet edebilirliği sağlamak için, küçük firmaların kendine özgü, firmaya özgü varlıklar geliştirmeleri gerekmektedir. Firmaların hayatta kalması, firmalar küçükken en düşük düzeydedir; dolayısıyla, etkin stratejilerin geliştirilmesi için sürekliliği için kritiktir. Mevcut literatüre göre, özellikle KOBİ'ler olmak üzere artan ticari rekabet pozisyonu, ulusal ekonomilerin geliştirilmesi ve yenilenmesi için çok önemlidir.

Diğer taraftan, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren küçük firmaların sayısı artmış ve çoğu ülkedeki firmaların çoğunluğunu temsil etmektedir ve bu nedenle ülkelerinin ekonomik büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci akademik ve devletin ilgisinin konusu haline gelmiştir. Günümüzde, KOBİ'ler modern ekonomilere önemli katkılar olarak tanınmasına rağmen, giderek daha rekabetçi bir ortamda nasıl geliştiklerine ve büyümeye ulaştıklarına dair bilgi sınırlıdır. Bu nedenle, KOBİ performansının itici güçlerini anlamak önemlidir.

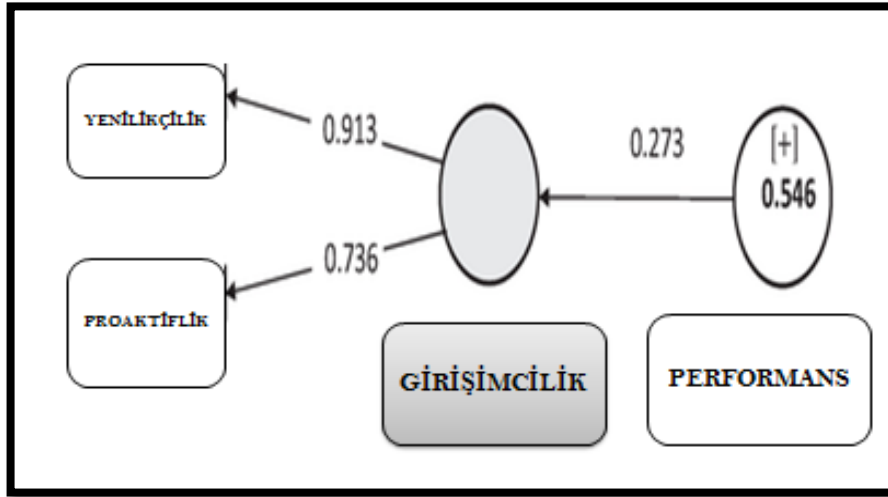
Kurumsal bazda girişimcilik ve performans ile ilişkilendirilen bu itici güçler ilk olarak Miller tarafından tasarlanan ve daha sonra Covin ve Slevin tarafından rafine edilen girişimcilik yönelimi, bir firmanın davranışsal eğilimi, yönetim felsefesi veya yenilikçilik, proaktiflik ve isteklilik ile karakterize edilen karar verme pratiğidir

(Miller, 1986: 11, Covin ve Slevin, 1989: 25). Odak kişi değil, üstlenme sürecidir. Küçük işletmeler ve girişimcilikle ilgili çağdaş çalışmalar, genellikle araştırmanın merkezine sağlam bir büyüme getirmiştir. Performans literatürü kapsamlıdır. Wiklund ve Shepherd'ın bulguları performans ve başarısızlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken, daha fazla girişimci firmaların üstün performansa sahip olduklarını varsaymak için bazı bilimsel eğilimler vardır (Wiklund ve Shepherd, 2005: 167). Birçok ampirik çalışma, girişimcilik yönelimi ile örgütsel büyüme arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, diğer çalışmalar da girişimcilik oryantasyonunun ihracatın performansı ile pozitif bir korelasyona sahip olduğunu ve iş büyümesini artırdığını doğrulamaktadır. Açıkçası, bu bağlantı yönetim araştırmalarındaki birkaç “evrensel” bağlantıdan biri gibi görünmektedir. Bununla birlikte, bu pozitif ilişkinin gücü ulusal bağlamlar arasında önemli farklılıklar göstermektedir.

Girişimci yönelimi, örgütün davranışını temsil eden belirli yapılarla karakterize edilmiştir. Rua, França ve Ortiz tarafından yapılan bir araştırmada Miller'in tanımından başlayarak üç boyut tanımlanmıştır (Rua, França ve Ortiz, 2017: 96): Yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma. Yenilikçilik, yeni ürün / hizmetlerin yanı sıra yeni süreçlerde teknolojik liderlik ile yaratıcılığa ve deneyime katılmaya yatkınlıktır. Risk alma, bilinmeyenlere girerek ve / veya belirsiz ortamlardaki girişimlere önemli kaynaklar sağlayarak cesur eylemler yapmayı içerir. Proaktiflik, rekabette yeni ürün ve hizmetlerin sunulması ve gelecekteki talebin beklentisiyle hareket etmesiyle karakterize, fırsat arayan, ileriye dönük bir bakış açısıdır. Toplu olarak, bu boyutlar firmanın rakiplerinden çok daha önce uluslararası pazar fırsatlarını tanıma ve kullanma yeteneğini artırabilir. Bireysel boyutları ile ilgili olarak, önceki araştırmalar her birinin performans üzerinde evrensel bir pozitif etkiye sahip olabileceğini öne sürmektedir ve örneğin yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasına katkıda bulunan inovasyona olan bağlılığı arttırmaktadır. Bu nedenle, yeni ürün ve teknolojiler yaratan ve tanıtan yenilikçi şirketler, daha yüksek ekonomik performans üretebilir ve ekonomik büyümenin motorları olarak görülür. Proaktif şirketler ilk hamle avantajı yaratabilir, premium pazar segmentlerini hedefleyebilir, yüksek fiyatlar talep edebilir ve rakiplerinden önce pazara ulaşabilir. Risk alma ve performans arasındaki bağlantı daha az belirgindir. Bununla birlikte, iyi veya etkili stratejiler

yüksek performansa yol açarken, performans değişikliğine yol açan riskli stratejiler - çünkü bazı projeler diğerleri başarılı olurken başarısız olur - uzun vadede daha kârlı olabilir (Rua, França ve Ortiz (2017: 1-22). Şekil 1.1.'de girişimcilik, Performans ve girişimci yönelim (yenilikçilik ve proaktiflik) modellemesi yapısal eşitlik bulgularına göre şekillenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma ile girişimcilik yöneliminin, özellikle inovasyon ve proaktifliğin, performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Şekil 1.1.** Girişimcilik, Performans ve Girişimci Yönelim (Yenilikçilik ve Proaktiflik) Modellemesi



**Kaynak:** Rua, o., França, A,- Ortiz, R.F. (2017). Girişimci Yönelim ve İşletme Performansı, DOI:10.5772/intechopen.

Yönetimsel yenilik, yönetim sistemlerinin, kontrol tekniklerinin ve organizasyon yapısının geliştirilmesi ile ilgilidir. Böylece yeniliğin benimsenmesi rekabet avantajı sağlayabilir ve üstün büyüme kaynağını teşvik edebilir. Uzun vadede, yenilikçi faaliyetlerle tamamlanan proaktif KOBİ'ler sadece trendleri takip etmek yerine, yeni müşteri ve teknolojilerin geliştirilmesinde pazar liderleri olabilir, gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak, talep değişikliklerini öngörmek ve yeni iş fırsatları aramak. Elbette, ihracatçı firmaların yeni ülkeleri daha iyi anlamak için sürekli olarak yeni stratejiler ve süreçler aramaları gerekmektedir. Rua, França ve Ortiz (2017), Şekil

1.1.' de dikkate alındığında girişimciliğin Wiklund ve Shepherd (2005) inançlarını doğrulayarak kurumsal ve bireysel performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu kabul etmektedir.

Önemli araştırmalara rağmen, girişimcilik (yani stratejik yenileme, yenilikçilik ve kurumsal girişim) ile performans arasındaki ilişki üzerine ampirik bulgular yetersiz kalmaktadır. Beirwerth vd., (2015: 255) bir meta-analiz kullanarak, yaptıkları araştırma 43 bağımsız firma çalışanlarını kapsamıştır. Araştırma sonuçları stratejik yenilenme, yenilikçilik ve girişimin genel, öznel ve nesnel firma kurumsal performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, bağlam üzerinde düşünme ve ilişkilerin araştırmaya özgü birkaç faktörün varlığında değişip değişmediğini ve nasıl değiştiğini doğrulamak için moderatör analizleri yapılmıştır. İnovasyonun, düşük teknolojili endüstrilerin aksine, yüksek teknolojideki performans üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğunu bulgusuna ulaşılmıştır. Girişimcilik ile performans arasındaki ilişki Avrupa'daki en güçlü olandır (Kuzey Amerika ve Asya ile karşılaştırıldığında). Girişimci yaklaşıma göre stratejik yenilenme ile performans arasındaki ilişkiyi daha küçük işletmeler için olduğundan daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Bu bağlamda araştırmada kurumsal ve bireysel performans ve iç girişimcilik kavramsal ilişkisi ve etkileşimi otonomi, inovatiflik, risk, proaktiflik ve rekabetçilik kavramları ile alt başlıklar halinde irdelenmiş ve ele alınmıştır.

### **1.3.1. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve Otonomi**

Özerklik, hesap verebilirlik, yetki ve sorumluluk bağlamını ifade eder (Mrayyan, 2006: 393). İş özerkliği ise çalışanlara birincil çalışma görevlerini yerine getirme konusunda daha fazla karar verme yetkisi tanımak için hiyerarşide sorumluluk delegasyonunu içeren bir dizi uygulamayı tanımlamaktadır (Leach vd., 2003: 28).

Çalışanlara bağımsız karar verebilme yetkisi verilmesinin ve işlerinde özerklik fırsatı tanınmasının iç girişimciliğe olumlu etki ettiğini daha önce açıklamıştık. Çalışanlara özerklik fırsatı tanınmasının aynı zamanda çalışanların performansının ve dolayısıyla kurumun performansının artırılmasına da olumlu etki ettiği yönünde literatürde pek çok çalışma yer almaktadır. Nitekim performans



yönetimi de performansı artırmak amacıyla yapılmaktadır. Dolayısıyla performans yönetimi açısından bakıldığında, özerklik önemli bir gereksinim olduğu görülmektedir.

Moslehi ve Subramaniam'a göre, çalışanların kendi işlerine ilişkin olarak kendi planlarını yapabilmeleri, bağımsız karar alabilmeleri, yeni fikirler üreterek ürün, hizmet ya da süreçlerin iyileştirmesinde katkı sahibi olabilmeleri, onların performanslarını arttıracak önemli etkenlerdendir (Subramaniam ve Moslehi, 2013: 49).

Esser ve Olsen de özerkliğin çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti ile birlikte verimliliklerini de olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Esser ve Olsen, 2012: 450). Kabakçı (2001: 2789, yüksek özerkliğe sahip insanlar, bireysel başarı ve başarısızlıklara büyük önem göstermekte olduklarını belirtir.

Özerklik ayrıca büyük ölçüde içsel bir durum olan bireysel motivasyonun, üç belirleyici unsurundan biri olarak tanımlanmıştır. (Diğer unsurlar mesleki ustalık ve amaçlardır.) Buna göre, çalışanlarının motivasyonunu, katılımcılığını ve moralini yükseltmek isteyen şirketler onlara daha fazla özerklik tanımalıdır (Pink, 2011). Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi de iş özerkliğini çalışanları motive eden bir faktör olarak kabul etmektedir (Herzberg vd., 1969). Ayrıca "İşgücünde Gönüllü Çaba Çalışması" başlıklı bir araştırma, "kişinin kendi çalışmasından sorumlu olmasının" gönüllü bir çaba ortaya koymasının bir numaralı itici gücü olduğunu koymuştur (Morris, 1996: 59).

Öte yandan özerklik ve ödül kavramlarının birbirini çift yönlü besledikleri görülmektedir. Çalışanlara tanınan özerklik, performans artışına ve dolayısıyla çalışanın ödüllendirilmesine yol açarken, çalışanın ödüllendirilmesi onun özerkliğini artırmak için bilinçli olarak kullanılan bir yöntem de olabilmektedir. Yani özerklik ödüllendirmeye ve ödüllendirme özerkliğe yol açabilmektedir. Ödüllendirme, genellikle davranışçı terapilerde olduğu gibi insanların başkalarına bağımlılığını azaltmak (Ballard ve Stoudemire, 1992: 278) ve özerkliklerini artırmak (Dunlap, 1979: 76) için tasarlanmış programlarda kullanılmaktadır.

Ancak burada kritik olan yön, ödülün çalışanın öznel özerkliğini kısıtlama riskidir. Buna göre, bir ödüllendirme sistemi söz konusu olduğunda çalışanın işine olan ilgisi azalabilir; bu ödüllerin öznel özerkliği azaltmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların özerk hissetmeleri gerektiği varsayılır. Bir davranış kontrolü aracı olarak ödüllerin, öznel özerkliği azalttığında çalışanda ilgi kaybına yol açtığı düşünülmektedir (Deci ve Ryan, 1994: 9). Dolayısıyla özerkliği teşvik amacıyla ödüllendirme programları uygulamak, tam aksi etki yaratacak bir riski de bünyesinde barındırmaktadır.

Çalışanların kendi işlerini ifa etmede ne kadar özerk olduklarına ilişkin algısı da performansı etkileyen bir unsur olarak görülmüş; bu algının kuruluşların eğitim çalışmaları, çalışanların statüsü ve kurum kültüründen etkilendiğini saptanmıştır (Iliopoulou ve While, 2010: 2523). Algılanan özerklik; iş performansı, sorumluluk, içsel motivasyon ve katılımcılık gibi bir dizi yararlı sonuçla olumlu ilişki içinde gösterilirken, stres, tükenmişlik sendromu gibi zararlı sonuçlar ile de olumsuz ilişki içinde gösterilmiştir. Hatta araştırmacılar, “algılanan özerkliğin” elde edilebilecek iş performansı hakkında önceden haber verebileceğini savunmuştur (Humphrey vd., 2007: 1345).

Algılanan iş özerkliğine ilişkin literatürde az sayıda çalışma yer almaktadır. Bunlardan birinde, kavramsal olarak hem iş özerkliği hem de hedeflerin değişmez olarak algılanmasının, özgürlük, bağımsızlık ve iş yerinde takdir görme anlamına geldiği, ancak bunların çeşitli şekillerde farklılık gösterdiği öne sürülmüştür. Örneğin, hedeflerin değişmez olarak algılanması, performans yönetim sistemindeki hedeflerin ne kadar spesifik ve mutlak olarak algılandığı ile sınırlıdır; algılanan iş özerkliği ise, bir işin neredeyse tüm yönlerini içeren daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Hedeflerin değişmez olarak algılanması, iş özerkliğinin daha geniş ve genel algısı ile olan olumsuz ilişkisi nedeniyle iş performansını düşürebilir. Hedeflerin değişmez olarak algılanması ayrıca çalışanların dikkatlerini ve çabalarını belirli hedeflere ulaşmaya odaklamaları sonucunu doğurabilir. Bu da çalışanların algıladıkları iş özerkliğini azaltabilir. Ayrıca çalışanlar hedefe ulaşmak için çok az alternatifin mevcut olduğuna inanarak kendilerine serbestlik tanınmadığını düşünebilirler ki bu da algılanan iş özerkliğini azaltabilir (Kuvaas vd., 2016: 408).

Olayları tahmin etme, kararlar verme ve sonuçları etkileme arzusu ve yeteneği insan davranışının temel ilkesidir (Everly ve Lating, 2002). İnsanlar kontrol edemediklerine inandıkları olumsuz olaylar karşısında çaresiz hisseder, sonuç olarak durumu kontrol etmeye ya da değiştirmeye çalışmaktan vazgeçer ve inisiyatif eksikliği

gösterirler (Seligman vd., 1968: 259). İş Karakteristikleri Modeli'nde, özerklik çalışanların psikolojik durumlarını olumlu yönde etkileyen ve dolayısıyla daha iyi iş sonuçlarına yol açan bir unsur olarak görülmektedir. Bu da daha yüksek iş motivasyonu, daha yüksek performans, daha fazla çalışan memnuniyetinin yanı sıra daha az devamsızlık ve işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır (Hackman ve Oldman, 1975: 161).

İş özerkliği aynı zamanda, yüksek iş taleplerinin oluşturduğu stresin bireyler için olumsuz sonuçlarına karşı bir koruma olarak görülmektedir (Sporer vd., 2010: 293). Bu bakış açısı, özerkliği, çalışanların kontrol düzeyini doğrudan etkileyen bilgi, destek, kaynak ve büyüme fırsatlarına erişim yoluyla yapısal güçlendirme olarak görmektedir (Kanter, 1997).

Sonuç olarak özerkliğin, çalışanların daha fazla, daha gönüllü, daha verimli ve daha girişimci çalışmaları ile güçlü bir ilişki içinde olduğu; çalışanları pasif, komut bekleyen bireylerden aktif girişimcilere doğru yönlendirdiği ve az da olsa içerdiği riskin doğru yönetimle en aza indirgenmesinin mümkün olduğu anlaşılmaktadır.

### **1.3.2. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve İnovatiflik**

Yenilikçiliğin (inovasyon) OECD literatüründeki tanımı, yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün, hizmet ya da sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak belirtilir (OECD, 2005: 146).

Şirketler için yenilikçilik, mevcut karlılığı korumanın yanında yeni pazarlara açılmanın ve sürdürülebilir büyümenin yoludur (Vrande vd., 2009: 425). Yenilikçi şirketler yenilikçi olmayan şirketlere göre daha fazla büyümekte ve daha çok kar elde etmektedirler (Crespell ve Hansen, 2008: 1705). Yenilikçi şirketler ayrıca finans, pazarlama, üretim ve İK yönetimi gibi çeşitli fonksiyonlarda yenilikçi olmayan rakiplerine oranla daha yetkin olabilmektedirler (Baldwin ve Johnson, 1999: 786). Şirketlerde inovasyon ve öğrenme, ana performans göstergeleri haline getirilirse, performans çok daha dinamik bir hal alacağı gibi (Klein ve Kozlowski, 2000: 211)

önemli sosyal zorluklar için çözüm geliştirilmesi ve yeni iş fırsatları elde edilmesi (Vanessa ve Kelly, 2018) imkanı doğacaktır.

Dünya ekonomisi geliştikçe yenilikçi bir ürün (mal, hizmet, süreç) tasarlama süreci de gelişir (Crawford ve Benedetto, 2011: 19). Yenilikçiliği teşvik etmek ve yönetebilmek, şirketlerin dinamik ve rekabetçi piyasa koşullarında hayatta kalabilmeleri için şarttır. Fakat pek çok şirket için inovasyon sürecini yönetmek karmaşık bir konudur (Erkens vd., 2014: 15).

Akademik yazında hem uygulamacıların hem de akademisyenlerin inovasyon eylemlerinin etkinliğini anlama ihtiyacına cevap veren performans göstergelerinin sıklıkla önerildiği görülmüştür. Performans göstergelerinin kullanımını destekleyen temel; yöneticilerin karar vermek için yeterli bilgiye sahip olmalarını ve inovasyonla ilgili belirlenen hedeflere ulaşmak için harekete geçmelerini desteklemeye dayanmaktadır (Cooper ve Kleinschmidt, 1995: 376, Chiesa ve Voss, 1996: 108, Crawford ve Benedetto, 2011: 21).

Yaratıcı ve yenilikçi olmak için çalışanların yeterli problem çözme yeteneklerine ihtiyaçları vardır ve yenilikçi kalmak için bu yeterlilikleri daha da geliştirmeleri gerekir (Molleman ve Timmerman, 2003: 101). Argyris ve Schön bunu “öğrenmeyi öğrenme süreci” olarak adlandırmaktadır. Bu, yeni öğrenme stratejilerinde uzmanlaşmayı ve yaratıcı ve yenilikçi kalınmasını sağlayan öğrenme yeteneğini genişletmeyi ifade eder. Bu, performans yönetimi ışığında yönetimin iyi öğrenme koşulları yaratması ve öğrenme süreçlerini kolaylaştırması ve koçluk etmesi gerektiği anlamına gelir (Argyris, 1996). Ancak öğrenme ve inovasyon sonuçlarını ölçmek genellikle zor olacaktır ve bu nedenle performans değerlendiren, kalitatif performans yöntemlerini dahil etmek önemlidir (Kueng, 2000: 69).

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere iki türdedir. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994: 5).

Öğrenme ve yenilikçilik öncü performans göstergeleri olduğunda, performansın bireysel ölçekten ziyade ekip ölçeğinde yönetilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle birçok yazar yenilikçiliğin benimsendiği şirketlerin

performans yönetiminde çok katmanlı, sistemsel veya ekip yaklaşımını savunmaktadır (Denisi, 2014: 145, Wilke ve Meetens 1994, Vegt vd., 2000: 635).

Yenilikçiliğin teşvik edildiği iş ortamlarında performans, ekip çalışmasının sonucu olduğunda daha da güçlenir. Yönetici öğrenme süreçlerini ve grup dinamiklerini yönetmelidir (Molleman ve Timmerman: 2003: 106). Dolayısıyla yenilikçi şirketlerin performans yönetiminde yöneticinin rolünün daha fazla önem kazandığı söylenebilir.

### **1.3.3. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve Risk**

Risk, kurumun amacına ulaşma yolunda ortaya çıkabilecek tehditler ya da başarıyı arttıracı fırsatlardır. Diğer bir ifadeyle risk, başarıyı engelleyen olumsuzluklar veya kolaylaştıran fırsatlardır (Sayıştay Başkanlığı Risk Yönetimi Rehberi, 2006: 6).

Profesyonel literatüre göre risk ve kurumsal / bireysel performans arasında güçlü bir ilişki bulunmakta; performansı arttırmak için risk yönetim araçlarının dinamik bir şekilde kullanılması, dahası performans yönetimi ile risk yönetiminin birbirlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Akademik literatürde ise, risk yönetimi ve performans yönetiminin ilişkisi kısmen ele alınmış, iki sistemden birine odaklanan çalışmalar ağırlık kazanmıştır.

Akademik literatürde yer alan kısıtlı kaynaklara bakıldığında, riski yönetmek tamamen hedeflere ulaşmakla ilgili görülmektedir (Kajüter vd., 2008). Yatırımcıların üst düzey yöneticilerinden beklentileri, zaman içinde kabul edilebilir risk seviyelerinde değer yaratmak yoluyla sürdürülebilir performans sağlamalarıdır (Calandro ve Lane, 2006: 33). Dolayısıyla birden fazla risk kaynağı ve türünün farkında olmaları gerekecektir. Bunun için üst düzey yöneticilere yönelik performans raporlarında riske daha fazla odaklanmak, bunun yanı sıra riski performans yönetimi süreçlerine dahil etmek, genel kurumsal risklerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilmekte ve iş sonuçlarını iyileştirebilmektedir (Palermo, 2011: 1).

2013 yılında yayımlanan “Risk Tabanlı Performans Yönetimi: Strateji ve Risk Yönetimini Entegre Etmek” (Risk-Based Performance Management: Integrating Strategy and Risk Management) isimli kitapla birlikte “risk tabanlı performans

yönetimi”nin kavramsallaşmaya başladığı görülmektedir. Bu kaynakta belirtildiğine göre, risk tabanlı performans yönetimi, kuruluşlara riski ve özellikle risk iştahını strateji uygulamasının merkezine yerleştiren entegre bir strateji ve risk yönetimi yaklaşımı sağlamaktadır. Risk tabanlı performans yönetimi, üst yönetim ekiplerinin çalkantılı dönemlerde hayatta kalması ve rekabet edebilmesini sağlamak için öncü ve güçlü bir çerçeve ve metodolojiyi temsil etmektedir. Risk tabanlı performans yönetimi, risk yönetimini stratejik ve operasyonel karar verme sürecine dahil eder ve risk iştahını (bir kuruluşun stratejik ve operasyonel hedeflerini takip etmek istediği risk miktarını) merkezi bir yönetim ve kontrol aracı olarak konumlandırır. Bu aynı zamanda yönetici ekiplerin risk iştahı içinde çalışırken organizasyonlarını yönetmelerini sağlayan pratik ve sonuç odaklı bir metodolojidir. Kitapta risk tabanlı performans yönetimi çerçevesinin bileşenleri şöyle aktarılmıştır (Creelman ve Smart, 2013: 56);

**A: İştah:** Risk tabanlı performans yönetimi yaklaşımının en önemli unsuru iştahtır. Buna göre, kuruluşun risk bağlamındaki iştahı strateji bağlamında tanımlanır ve buna göre yürütülür. Bir kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmak için kabul etmek ve almak istediği risk miktarı ve türü ile bu doğrultuda hissedarlar ve diğer paydaşlar için yaratılacak değer üzerinde çalışılmalıdır. Böylelikle kuruluşlar hem kontrolü elde tutacak, hem de günümüz pazarlarında gerekli olan çevikliği sağlayacaktır. İştah sadece finansla ilgili değildir.

**B: Strateji Belirleme:** Risk tabanlı performans yönetimi bağlamında strateji belirleme, kuruluşun nereye gittiğine, oraya ulaşmak için ne kadar risk almak ya da kabul etmek istediği ya da gerekli fırsat ve tehditlerin ne olduğu konusunda net bir yön duygusu geliştirmekle ilgilidir. Risk iştahı, sonraki yürütme aşaması için risk sınırlarını geniş bir şekilde tanımlaması bakımından merkezi bir rol oynar. Risk iştahı, stratejik seçeneklerin değerlendirilmesinde ve karar alma süreçlerinde anahtar rol oynamalıdır.

**C: Yönetim Performansı:** Temel olarak bir strateji haritası ve Balanced Scorecard içeren bir yürütme çerçevesinden yararlanır. Strateji haritası hedefler arasındaki neden-sonuç ilişkileri yoluyla değer nasıl yaratıldığını açıklar. Strateji haritasını desteklemek için temel performans göstergeleri kullanılır.

Risklerin yönetiminde hedefin, sırf riski önlemek olmadığı, risk yönetiminin kurumsal performansı iyileştirmek amacını da taşıdığı olduğu unutulmamalıdır (Uzun, 2007: 65).

#### **1.3.4. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve Proaktiflik**

Proaktiflik şirket ölçeğinde de, birey ölçeğinde de anlamlı ve önemli bir olgudur. Şirketlerin belirli stratejilere sahip olmaları yönetsel olarak proaktif olmaları anlamına gelmektedir (Çetin, 2006: 17). Crant'a göre, artan küreselleşme ve rekabet nedeniyle kuruluşların proaktif davranışa odaklanması daha da önemli hale gelmiştir. Proaktif davranış, pasif olarak bir duruma adapte olmak yerine, mevcut durumu daha iyi hale getirmek için inisiyatif almaktır.

Proaktif çalışanların, sorunları kendi başlarına tanımlamaları ve çözmeleri ve işyerinde kişisel inisiyatif göstermeleri beklenmektedir (Crant, 2000: 440). Nitekim proaktiflik oranı yüksek kişiler, yaşamdaki olayları harekete geçmek için fırsat olarak değerlendirmekte; kendilerini bu eylemleri hızlandıracak bireyler olarak görmektedir. Ayrıca bu yetkinliğe sahip bireyler, araştırma ve problem çözümü konusunda başarı göstermektedir (Akyol, 2011: 41). Crant'ın bir başka çalışması, çalışanların proaktif davranışı ile bir kuruluşun satış performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Crant bunun daha proaktif çalışanların daha iyi bir performansa katkıda bulunmasından ileri geldiğini belirtmektedir (Crant, 1995: 534).

İş hayatında çalışan profilleri reaktif çalışanlar, aktif çalışanlar ve proaktif çalışanlar olarak üçe ayrılmaktadır. Bütün performans yönetim programlarının amacı bu ayrımı objektif bir şekilde yapmaya çalışmak olduğu gibi, bütün kariyer ve yetenek yönetimi çalışmaları da buradan beslenir. Reaktif çalışanlar zor zamanlarda kritik hataların, gizli işsizliğin nedeni olabilecekleri gibi, diğer çalışanların motivasyonunu düşürür, iş yükünü artırırlar. Aktif çalışanlar, yenilikler, sistemsal ve kurumsal değişiklikler karşısında en direngen muhafazakar tepkiyi veren gruptur. Proaktif çalışanlar ise değişimin ve gelişimin taşıyıcılarıdır (Sönmez, 2018: 89).

Literatürde, bir çalışanın göstereceği proaktif davranış düzeyini gösteren iki boyut üzerine odaklanılmıştır. Bunlar;

1. Kişisel inisiyatif: Kişisel inisiyatif “çalışmaya aktif ve kendi kendine başlayan bir yaklaşım benimseyen ve belirli bir işte resmi olarak yapması gerekenin ötesine geçen bireyler” olarak tanımlanmaktadır (Frese vd., 1997: 140).
2. Sorumluluk: Proaktif davranış ile ilgili bir diğer kavram sorumluluk almaktır. Bu kavram, “çalışan bireylerin işlerinin, iş birimlerinin veya örgütlerinin bağlamları içinde işin nasıl yürütüldüğüne ilişkin örgütsel olarak işlevsel değişikliklerin gerçekleştirilmesi için gönüllü ve yapıcı çabaları” olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Phelps, 1999: 403).

Artan rekabet ve küreselleşme nedeniyle, çalışanların proaktif davranışlar göstermeleri ve kuruluşun başarısına katkıda bulunmaları için teşvik edilmesi önemlidir, böylece organizasyon sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edecektir (Frese ve Fay, 2001: 136). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların davranışlarını etkilemek için önemli bir araçtır (Paauwe, 2004).

Denisi'ye göre, bir şirket kurumsal performansını artırmak istiyorsa, işe çalışanların davranışlarını etkileyerek başlamalıdır, çünkü performans bireylerin davranışlarının bir fonksiyonudur (Denisi, 2014: 637). Bu nedenle performans yönetiminin, doğru hedefleri belirleyerek ve hedeflere ulaşıldığında gözden geçirerek ve ödüllendirerek çalışanların proaktif davranış düzeyini ve kuruluşun genel performansını etkilemesi beklenmektedir.

Ayrıca, proaktif davranış düzeyinin örgütün genel performansı üzerinde bir etkisi olması beklenmektedir, çünkü çalışanlar çalışmalarına karşı aktif bir yaklaşıma sahip olacak ve daha iyi bir performansa yol açacak durumlar yaratacaktır (Tamara, 2008: 7).

Bu tespitlerden yola çıkarak bir şirketin çalışanlarının davranışlarını etkilemek için performans yönetimini öncelikleri arasında görmesi gerektiğini; böylelikle çalışanların davranışlarının değişip bireysel performansın artacağını, bunun da sonuçta iş birimi ve kurumsal performans düzeyinde artışa neden olacağı düşünülebilir.



### **1.3.5. Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetim Sistemleri ve Rekabetçilik**

Rekabetçi iş faaliyetlerinde bulunmak ve kaynaklarını etkin rekabetçi biçimde kullanmak, şirketlerinin performansını yükseltmeyi hedefleyen yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır (Powers ve Hahn, 2002: 113). Rekabetçi stratejiler ve rekabet taktikleri şirket performansı üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir (Ortega, 2010: 1278).

Rekabetçilikle ilgili kuramsal çerçeveye bakıldığında Michael Porter'ın "jenerik rekabet stratejileri"nin son 30 yılda akademik literatürde baskın bir şekilde ön planda tutulduğu görülmektedir. Porter, rekabet avantajı elde edebilecek üç strateji türü tanımlamaktadır. Bu stratejiler maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanmadır. Maliyet liderliği, ölçek ekonomilerine ulaşmak ve bunları düşük maliyetle yüksek hacim üretmek için kullanmakla ilgilidir. Marjlar daha dar olabilir, ancak miktar daha büyüktür ve yüksek gelir akışı sağlar. Farklılaşma, iyi markalaşma veya güçlü iç beceriler yoluyla benzersiz bir hizmet veya ürün teklifi yaratmaktır. Bu strateji, kopyalanması zor bir çıktı sunmayı amaçlamaktadır. Odaklanma stratejisi ise kapsam olarak daha dardır; pazarın, henüz daha büyük firmalar tarafından ele geçirilmemiş segmentlerini bulup buralara odaklanmayı hedefler.

Porter odaklanma stratejisinin yalnızca dar hedef kitlelere yönelik iş yapan daha küçük ölçekli şirketler için uygun olabileceğini düşünmüştür (Porter, 1985: 87). Porter'ın bu kuramı, gerek genel terimleri kullanması, gerekse sadece büyük firmalarda uygulanabilir olması nedeniyle eleştirilmiştir (Smith vd., 1989: 66).

Miles ve Snow'un rekabetçi stratejiler ile ilgili sınıflandırması ise şöyledir: Savunmacı (defender), araştırmacı (prospector), analizör (analyzer) ve reaktör (reactor) şirketler. Savunmacı şirketler finansal önlemleri kullanma eğilimindedir; asıl amaçları mevcut işlerini korumak ve rekabetçi fiyatlandırma yoluyla mevcut tasarımları daha verimli üretmeye odaklanmaktır. Araştırmacı firmalar, bir farklılaşma stratejisi ortaya koyma eğilimindedir; yenilikçi ve büyümeye yöneliktirler, yeni pazarlar ve yeni büyüme fırsatları arar ve risk almayı teşvik ederler. Mevcut pazarlarını koruma, istikrarlı büyümelerini sürdürme ve mevcut müşterilerine hizmet etme eğilimindeki savunmacı firmaların maliyet liderliğini ele geçirme olasılığı, araştırmacı

firmalara kıyasla daha yüksektir. Bu nedenle, araştırmacı şirketler finansal olmayan önlemleri kullanmayı tercih edebilirler. Analizör şirketler, savunmacı ve araştırmacı şirketlerin taşıdığı özelliklerin bir karışımını yansıtır. Bu şirketler hem yeni teknolojiler ve ürünler geliştirme hem de hali hazırda yarattıkları için piyasayı savunma kapasitesine sahip oldukları için alanlarındaki en büyük şirketler arasında yer almaları olasıdır. Onlar, yenilikçiliğe orta düzeyde ilgi göstererek mevcut pazarlarını ve mevcut müşteri memnuniyetlerini koruma eğilimi sergilerler. Son olarak reaktör şirketlerin net bir stratejisi yoktur, ancak piyasadaki değişimlere tepki verir ve olayların gidişatına göre konum alırlar (Miles ve Snow, 1978: 221).

Şüphesiz yapısı, ihtiyaçları, hedefleri gereği her bir kuruluşun rekabetçi yaklaşımı kendisine özgü, biricik ve tektir. Dolayısıyla her kuruluş kendi gerçekleri doğrultusunda bir rekabet yaklaşımı benimseyecektir. Seçilen yol ve belirlenen rekabet hedefleri ne olursa olsun, bu hedefler doğrultusunda performansın yönetimi ve değerlendirilmesi sürecin etkinliği ve verimliliğini büyük ölçüde destekleyecektir.

## II. BÖLÜM

# İÇ GİRİŞİMCİLİK KAPSAMINDA BİREYSEL VE KURUMSAL PERFORMANS ETKİLEŞİMİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

### 2.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ile uluslararası firmalarda yapılan iç girişimcilik faaliyetlerinin bireysel ve kurumsal performansa ve kurumun temel performans boyutlarına olan etkilerinin araştırılması, iç girişimcilik faaliyetlerinin kurumun farklı fonksiyonlarına olan etkisinin anlaşılması, örgütler için bireysel ve kurumsal performans ilişkilerinin değerlendirme çalışmalarının etkinliğinin ortaya çıkarılması ve özellikle uluslararası boyutta yapılacak anketlerle konunun çok yönlü analiz edilmesi hedeflenmektedir. İç girişimciliğin örgütsel seviyedeki etkileri ve ekonominin bütününe (geneline) yaptığı katkıları göz önünde bulundurarak iç girişimcilik kavramı ile performans yönetimi kavramlarının ilişkilerini bütün yönleriyle ele alınması ve literatüre katkı sağlaması temele amaçlanım arasında yer almaktadır.

Ayrıca bu araştırmanın amacı, uluslararası firmalarda orta ve üst kademelerde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların iç girişimcilik davranış yönelimleri kapsamında farklı iç girişimcilik boyutları belirlenmesidir.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda çalışmanın mevcut literatüre yapacağı en önemli katkı, rekabet avantajı elde etmek arzusundaki işletmelerin ve yöneticilerin iç girişimcilik becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak stratejileri oluşturmalarına imkân sağlayabilecek bir durum değerlendirmesinin ortaya konulmasıdır.

## **2.2. ARAŞTIRMA PLANI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma planlamasına göre, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; performans ve performans yönetim sistemleri ve iç girişimcilik başlığı altında; performans kavramının tanımı ve önemi, boyutları, kurumsal ve bireysel, performans, iç girişimciliğinin tanımı ve önemi, gelişim süreci, boyutları, Türkiye’de iç girişimcilik, kurumsal ve bireysel performans yönetim sistemleri; otonomi, inovatiflik, risk, proaktiflik ve rekabetçilik başlıkları altında ele alınmıştır. İkinci bölümde; kurumsal ve bireysel performans yönetim sistemlerinin etkileşimleri iç girişimciliğe etkileri kapsamında bir araştırma başlığı altında araştırma yöntem, metodu ve tanımlayıcı istatistiklere yönelik bulgulara yer verilmiştir. Sonuç, kaynakça, yazın taraması ve ekler bölümü ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırma kapsamı enerji sektöründe faaliyet gösteren uluslararası büyük ölçekli şirketler ve gruplar bünyesinde üretim şirketlerinde yönetici çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

## **2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ**

### **2.3.1. Veri Toplama Tekniği ve Analizi**

Araştırmada niceliksel bir araştırma yöntemi uygulanacak olup veri toplama aracı olarak ilgili ölçeklerden oluşan bir anket uygulanacaktır. Ölçek oluşturulurken G.T. Lumpkin-Gregory G.Dess ‘in “ Clarfying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance (Academy of Management Review, 1996 ) ve Howard Stevenson ‘ın “Mastering Entrepreneurship” (FT PrenticeHall, 2000 ) çalışmalarından yararlanılmıştır. İstatistikler SPSS istatistik paket programı ile gerçekleştirilecek olup elde edilen veriler literatür ışığında yorumlanacaktır. (G.T. Lumpkin-Gregory G.Dess ‘in “Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance (Academy of Management Review, 1996 ) Howard Stevenson ‘ın “Mastering Entrepreneurship” (FT PrenticeHall, 2000). Anketler, Sosyal Bilimler için istatistik (Statistical Program for Social Sciences-SPSS 15.0) Programı kullanılarak yapılan analizler ile değerlendirilecektir. Anketin birinci bölümünde demografik sorular 7 başlıktan oluşmuştur. Anketin ikinci bölümünü oluşturan iç girişimcilik unsurları 33, üçüncü bölümünü oluşturan kurumsal performans

unsurları 12, dördüncü bölümünü bireysel performans unsurları 9 önermeden oluşmaktadır.

### **2.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma enerji sektöründe yer alan dünya genelinde 2 kıta ve 3 ülkede faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler çevresinde üst ve orta düzey yöneticiler kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan üst ve orta yönetici sayısı N=285'dir. 150'sinden geri dönüş alınmıştır. % 52,6 orana karşılık gelmektedir.

### **2.3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

H1 :.....faktörü katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır.

H1a: İç girişimcilik proaktiflik faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1b: İç girişimcilik özerklik faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1c: İç girişimcilik yenilikçilik faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1d: İç girişimcilik rekabetçilik faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1e: İç girişimcilik strateji faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1f: İç girişimcilik liderlik faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1g: İç girişimcilik dayanıklılık faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1h: İç girişimcilik çeviklik faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1i: İç girişimcilik risk faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1j: iç girişimcilik deneyim faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1k: Kurumsal performans kurumsallaşma faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1l: Kurumsal performans dijitalleşme faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1m: Kurumsal performans motivasyon faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1n: Bireysel performans iletişim faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H1o: Bireysel performans takdir faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

- H1p: Bireysel performans disiplin faktörü önemli olarak algılanmaktadır.
- H2: .....faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.  
( Kurumsal, bireysel performans ve iç girişimcilik faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.)
- H3: ..... faktörünün .....faktörüne etkisi vardır.
- H3a:İç girişimciliğin bireysel performansa etkisi vardır. ( faktörel olarak)
- H3b: İç girişimciliğin kurumsal performansa etkisi vardır.( faktörel olarak)
- H3c: İç girişimciliğin bireysel ve kurumsal performans etkileşimine etkisi vardır. ( faktörel olarak)

## 2.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 2.4.1. Demografik Değişkenler ve Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular

#### 2.4.1.1. Yaş Değişkeni Analiz Bulguları

Araştırma kapsamında n=150 29 yaş ve altı %31,3 (n=47), 30-39 yaş aralığında %41,3 (n=62),40 yaş ve üstü yönetici çalışanın %27,3 (n=41) oranlarında dağılım gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 2.1.'da yaş analizi frekans ve yüzde dağılımı sunulmuştur.

**Tablo 2.1.**Yaş Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)

Tanımlayıcı İstatistikler					
N=150		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlik	=<29	47	31,3	31,3	31,3
	30-39	62	41,3	41,3	72,7
	>=40	41	27,3	27,3	100,0
	Toplam	150	100,0	100,0	

#### 2.4.1.2. Eğitim Durumu Değişkeni Analiz Bulguları

Eğitim durumu önlisans mezunu olanlar % 1,3 (n=2), lisans mezunu %54,7 (n=82) ve lisansüstü mezunu %44,0 (n=66)'dır (Tablo2.2).

**Tablo 2.2. Eğitim Durumu Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)**

Eğitim Durumu Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlik	Önlisans	2	1,3	1,3	1,3
	Lisans	82	54,7	54,7	56,0
	Lisansustu	66	44,0	44,0	100,0
	Toplam	150	100,0	100,0	

#### 2.4.1.3. Mesleki /Pozisyon Durumu Değişkeni Analiz Bulguları

Mesleki pozisyon durumuna göre müdür %22,0 (n=33), yönetici %22,0 (n=33) ve uzman %56,0 (n=84) dağılımında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 2.3).

**Tablo 2.3. Pozisyon Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)**

Pozisyon Analizi					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlik	Müdür	33	22,0	22,0	22,0
	Yönetici	33	22,0	22,0	44,0
	Uzman	84	56,0	56,0	100,0
	Toplam	150	100,0	100,0	

#### 2.4.1.4. Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni Analiz Bulguları

Mesleki deneyim süresi analiz bulgularına göre 9 yıl ve altı %47,03 (n=71) 10 yıl ve üstü %52,7 (n=79) dağılımında olduğu saptanmıştır (Tablo 2.4.).

**Tablo 2.4. Deneyim Süresi Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)**

Deneyim Süresi Analizi					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlik	$\leq 9$	71	47,3	47,3	47,3
	$>=10$	79	52,7	52,7	100,0
	Toplam	150	100,0	100,0	

#### 2.4.1.5. İç Girişimcilik Bireysel Performans Etki Analiz Bulguları

İç girişimcilik bireysel performans etki analizi bulgularına göre %55,3 (n=83) ün yüksek düzeyde etkili olduğu, orta düzeyde %44,0 (n=66) ve %0,7 (n=1) düşük düzeyde etkili olduğu görülmüştür (Tablo 2.5.).

**Tablo 2.5. İç Girişimcilik Bireysel Performans Etki Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)**

İç Girişimcilik Bireysel Performans Etki Analizi					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlik	Yüksek	83	55,3	55,3	55,3
	Orta	66	44,0	44,0	99,3
	Düşük	1	,7	,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	



#### 2.4.1.6. İç Girişimcilik Kurumsal Performans Etki Analiz Bulguları

İç girişimcilik kurumsal performans etki analizi bulgularına göre %47,3 (n=71) ün yüksek düzeyde etkili olduğu ve orta düzeyde %52,7 (n=79) etkili olduğu görülmüştür (Tablo 2.6.).

**Tablo 2.6. İç Girişimcilik Kurumsal Performans Etki Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)**

İç Girişimcilik Kurumsal Performans Etki Analizi					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlik	Yüksek	71	47,3	47,3	47,3
	Orta	79	52,7	52,7	100,0
	Toplam	150	100,0	100,0	

#### 2.4.1.7. İç Girişimcilik Önem Etki Düzeyi Analiz Bulguları

İç girişimcilik önem etki düzeyi analizi bulgularına göre n=145 %16,1 ile birinci önem düzeyinde yenilikçilik, n=145 %16,1 ile ikinci önem düzeyinde risk alabilme n=149 %16,6, üçüncü önem düzeyinde özerklik n=151 %16,8, dördüncü önem düzeyinde proaktif olma n=152 %16,9 ile beşinci önem düzeyinde rekabetçilik n=154 %17,1 ile altıncı önem düzeyinde bireysel yenilenme n=149 %16,6 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 2.7.).

**Tablo 2.7. İç Girişimcilik Önem Etki Düzeyi Analizi (Frekans/Yüzde Dağılımı)**

Frekans Aralığı				
		Yanıtlar		Yüzde Durumu
		N	Yüzde%	
Gruplar	Yenilikçilik	145	16,1%	96,7%
	Risk alabilme	149	16,6%	99,3%
	Özerklik	151	16,8%	100,7%
	Proaktif olma	152	16,9%	101,3%
	Rekabetçilik	154	17,1%	102,7%
	Bireysel yenilenme	149	16,6%	99,3%
Toplam		900	100,0%	600,0%

## 2.4.2.Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Geçerlilik ve

### Güvenilirlik Analizleri

#### 2.4.2.1. Faktör Analizine Yönelik Bulgular

33 ifadeden oluşan önermede faktör analizi uygunluk testi yapılmış Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,789 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda .01 düzeyinde anlamlı bulunmuş (ki-kare=2051,042, sd=528,p=.000) sıfır hipotezi ( $H_0$ : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir (Tablo 2.8.). Faktör analizi varsayımların karşılandığı ve önermelerin faktörleşmeye uygun olduğu görülmüştür. Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 1.000 arasında değer almıştır. Bu bulgulardan hareketle 33 ifadeden oluşan önerme faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucu iç girişimcilik 10 faktör altında toplanmıştır. Cronbach Alfa değeri 0.902'dir. 10 faktör için yapılan analizde iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 2.8.) ve (Tablo 2.9.).

**Tablo 2.8.** KMO- Bartlett Test (İç Girişimcilik)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü.	,789	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	2051,042
	Serbestlik derecesi	528
	Sig.(p)	,000

İç girişimcilik kapsamında birinci faktörün (f1) toplam içinde % 10,703 varyansa, ikinci faktörün (f2) %7,667 varyansa, üçüncü faktör (f3) % 7,479 varyans, dördüncü faktör (f4) % 7,093 varyans, beşinci faktör (f5) % 6,919 varyans, altıncı faktör (f6) toplam içinde % 6,889 varyans, yedinci faktör (f7) % 6,618 varyans, sekizinci faktör (f8) % 5,844 varyans, dokuzuncu faktör (f9) toplam içinde % 5,750 varyans, onuncu faktör (f10) toplam içinde % 5,066 varyans ile toplam varyans %70,027 olarak açıklanmaktadır.

**Tablo 2.9.Ölçüm Aracının Geçerlik-Güvenirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi (İç Girişimcilik)**

Açıklayıcı Faktör Analizi													
İfadeler	Faktör isimleri	Bileşenler										C. Alfa Skorları	
		f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10		
		Genel=.902											
Fırsat ve tehditleri analiz edebilme	PROAKTİFLİK	<b>,763</b>	-,037	,003	,016	-,037	,282	-,056	,131	,222	,101	,737	,776
Güçlü ve zayıf noktaları analiz edebilme		<b>,663</b>	,062	,028	,269	-,003	,321	-,110	,061	,145	,231	,713	
Kıyaslamayı gerçekleştirebilme		<b>,647</b>	,221	,030	,086	,288	-,220	,055	,075	-,120	,172	,748	
Yeniliğe hızlı (çeviklik) yönelim		<b>,555</b>	,070	,123	,264	,106	,112	,365	,017	,119	-,022	,727	
Değişimleri (iç ve dış) yakından takip edebilme		<b>,516</b>	,360	,023	,401	,102	,032	,338	-,025	,038	-,056	,748	
Düşünceye önem verme	ÖZERKLİK	,126	<b>,823</b>	,150	,095	,054	,008	,055	,143	-,069	,027	,590	,770
Kendi kararlarını verebilme		-,011	<b>,785</b>	,082	,039	,119	-,045	,119	,063	-,083	,316	,683	
Öz güven sahibi olma		,122	<b>,735</b>	,072	,121	,027	,139	,064	,028	,260	-,095	,782	
Yeniliğe isteklilik	YENİLİKÇİLİK	,052	,164	<b>,801</b>	-,038	,028	,131	,165	,048	-,001	,137	,736	,781
Yeniliğe yatkınlık		,185	,021	<b>,751</b>	,178	,097	,033	,251	-,088	-,090	-,063	,762	
Yeniliğe destek verme		-,086	,202	<b>,608</b>	,023	,166	,160	-,023	,368	,329	-,028	,724	
Yeniliğe ortam sağlama		,050	-,007	<b>,548</b>	,217	,171	,026	-,184	,223	,446	,085	,741	
Yeniliğe odaklanma		-,121	,198	<b>,506</b>	,423	,175	-,030	,107	,216	,139	,133	,741	
Dayanıklılık içermeye	REKABETÇİ	,239	,139	,174	<b>,761</b>	-,089	,091	-,138	,094	,053	,076	,607	,770
Mücadeleci olabilme		,165	,097	,070	<b>,748</b>	,110	,202	,159	,035	,068	,055	,509	
Sebat sahibi olma		,071	,000	,017	<b>,620</b>	,413	-,019	,070	,061	-,072	,194	,710	
Şeffaflığı yükseltebilme	STRATEJİ	-,141	,042	,078	,111	<b>,716</b>	,274	-,062	,173	,151	,004	,595	,695
Hedeflerin netleştirilmesi		,271	,100	,179	,022	<b>,624</b>	,207	,010	,130	,040	,071	,606	
Stratejikliğin süreçlere yansıtılması		,074	,100	,093	,109	<b>,554</b>	,456	,023	-,103	,192	,236	,609	
Farklılaşmayı benimseme		,431	,128	,111	,160	<b>,525</b>	-,038	,194	,179	-,157	-,043	,698	
Liderliğin desteklemesi	LİDERLİK	,145	,149	,062	,022	,117	<b>,794</b>	,020	,175	-,070	-,029	,560	,696
Yönetimin kararlılığı		,013	-,038	-,004	,148	,237	<b>,655</b>	,041	,414	,065	,033	,630	
Motivasyonu güçlendirme		,162	-,037	,170	,121	,186	<b>,606</b>	-,039	-,115	,045	,194	,688	
Riskleri göze alabilme	DAYANIKLILIK	-,005	,050	,162	,054	,108	-,042	<b>,817</b>	,106	,164	,070	,762	,739
Riskler için cesaretli olma		,099	,169	,101	,001	-,080	,014	<b>,785</b>	,004	,069	,021	,724	
Öncü olabilme	Rİ ÇEVİK	,181	,204	,188	,013	,110	,078	-,069	<b>,647</b>	-,009	,214	,630	,701
Riski doğal olarak algılama		-,110	-,088	,005	,118	,080	,075	,425	<b>,628</b>	,147	,281	,688	
Yön verici olma		,379	,216	,094	,157	,161	,187	,077	<b>,618</b>	,112	-,093	,762	

Riskli ortamda karar verebilme		,085	,130	,069	,150	,144	-,070	,244	-,016	<b>,767</b>	,076	,736	,748
Riskleri tanımlayabilme		,273	-,075	,125	-,102	,021	,220	,245	,234	<b>,661</b>	-,019	,762	
Yaratıcı yönümü geliştirme	DENEYİM	,066	,370	,215	,131	,166	,172	,220	,082	-,392	<b>,832</b>	,724	<b>,756</b>
Fırsatları yakalayabilme		,131	,115	,039	,150	,016	,103	,020	,217	-,008	<b>,830</b>	,741	
Deneyimlerin geliştirilerek süreçlere yansıtılması		,302	,092	,132	,142	,411	,127	,151	,022	,168	<b>,557</b>	,736	

Kurumsal performansa yönelik 12 ifadeden oluşan önermede faktör analizi uygunluk testi yapılmış Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,831 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda .01 düzeyinde anlamlı bulunmuş (ki-kare=493,625, sd=528,p=.000) sıfır hipotezi ( $H_0$ : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir (Tablo 2.11.). Faktör analizi varsayımların karşılandığı ve önermelerin faktörleşmeye uygun olduğu görülmüştür. Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 1.000 arasında değer almıştır. Bu bulgulardan hareketle 12 ifadeden oluşan önerme faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucu kurumsal performans 3 faktör altında toplanmıştır. Cronbach Alfa değeri 0.827'dir.3 faktör için yapılan analizde iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 2.10.) ve (Tablo 2.11.).

**Tablo 2.10. KMO- Bartlett Test (Kurumsal Performans)**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü.	,831	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	493,625
	Serbestlik derecesi	66
	Sig.(p)	,000

Kurumsal performans kapsamında ölçüm aracı % 71,764 düzeyinde toplam varyansı açıklamaktadır. Temel bileşenler analizi toplam varyanslara göre birinci faktörün (f1) % 33,391, ikinci faktörün (f2) %22,431 varyansa ve üçüncü faktör (f3) % 15,943 varyansa sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2.11.** Ölçüm Aracının Geçerlik-Güvenirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi  
(Kurumsal Performans)

Açıklayıcı Faktör Analizi						
İfadeler	Faktör İsimleri	Bileşenler			C. Alfa Skorları	
		f1	f2	f3	Genel=.827	
Katılımcı yönetim anlayışını	KURUMSALLAŞMA	<b>,818</b>	,098	,163	,713	,791
Kurumsal felsefenin (misyon, vizyon, değerler, ilkeler) sahiplenilmesi		<b>,777</b>	,137	,048	,739	
İletişim etkinliğinin sağlanması		<b>,600</b>	,097	,423	,766	
Takım çalışmalarının yaygınlaştırılması		<b>,598</b>	,263	,179	,764	
Liderliğin yapısını		<b>,598</b>	,233	,151	,767	
Organizasyonel bağlılığın gerçekleştirilmesi		<b>,535</b>	,359	-,335	,796	
Müşteri memnuniyetinin sağlanması	DİJİTALLEŞME	,154	<b>,795</b>	,024	,590	,700
Teknolojik gelişmelere adaptasyonu		-,002	<b>,714</b>	,295	,647	
Sürekli gelişmeye odaklanması		,261	<b>,661</b>	-,032	,639	
Stratejik bakış açısını		,364	<b>,540</b>	,144	,660	
Etkili ödül sisteminin varlığı	MOTİVASYON	,071	,227	<b>,731</b>	,713	,726
Motivasyonun sağlanması		,430	-,007	<b>,644</b>	,739	

Bireysel Performansa yönelik 9 ifadeden oluşan önermede faktör analizi uygunluk testi yapılmış Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,817 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda .01 düzeyinde anlamlı bulunmuş ( $\chi^2=454,834$ ,  $sd=36$ ,  $p=.000$ ) sıfır hipotezi ( $H_0$ : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir (Tablo 2.13.). Faktör analizi varsayımların karşılandığı ve önermelerin faktörleşmeye uygun olduğu görülmüştür. Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 1.000 arasında değer almıştır. Bu bulgulardan hareketle 9 ifadeden oluşan önerme faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucu bireysel performans 3 faktör altında toplanmıştır. Cronbach Alfa değeri 0.832'dir. 3 faktör için yapılan analizde iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 2.12.) ve (Tablo 2.13.).

**Tablo 2.12.** KMO- Bartlett Test (Bireysel Performans)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü.		,817
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	454,834
	Serbestlik derecesi	36
	Sig.(p)	,000

Bireysel Performans temel bileşenler ölçüm aracı % 70,356 düzeyinde toplam varyansı açıklamaktadır. Temel bileşenler analizi toplam varyanslara göre birinci faktörün (f1) iletişim toplam % 26,677 varyansa, ikinci faktörün (f2) takdir % 22,210 varyansa ve üçüncü faktör (f3) disiplin % 21,469 varyansa sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2.13.** Ölçüm Aracının Geçerlik-Güvenirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi (Bireysel Performans)

Açıklayıcı Faktör Analizi						
İfadeler	Faktör İsimleri	Bileşenler			C. Alfa Skorları	
		1	2	3	Genel=,832	
Yeniliklere açık olmayı	İLETİŞİM	<b>,825</b>	,167	-,005	,739	,796
Gönüllülük		<b>,726</b>	,247	,195	,766	
Pozitif insan ilişkilerini		<b>,639</b>	,051	,515	,764	
Kariyer gelişimini	TAKDİR	,384	<b>,779</b>	,041	,765	,780
Uzmanlık ve deneyim artışı		,051	<b>,774</b>	,235	,739	
Takdir edilme		,523	<b>,592</b>	,121	,766	
İşe yönelik disiplini	DİSİPLİN	,031	,200	<b>,819</b>	,660	,776
Karşılıklı destek vermeyi		,425	,037	<b>,696</b>	,713	
İş güvencesinin varlığı		,011	,557	<b>,634</b>	,739	

#### 2.4.2.2. Tek Örneklem t-Testi Bulguları

Araştırma kapsamında H1 hipotezi 16 faktör içerisinde kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle tek örneklem t- testi analiz bulgularına göre f1 faktörü t test değeri 28,312, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu kararı verilebilir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Bu durumda H<sub>1a</sub>: İç girişimcilik proaktiflik faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f2 faktörü t test değeri 20,342, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için yine önemli olduğu kararı verilebilir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Bu durumda H<sub>1b</sub>: İç girişimcilik özerklik faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f3 faktörü t test değeri 35,051, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. Bu durumda H<sub>1c</sub>: İç girişimcilik yenilikçilik faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f4 faktörü t test değeri 23,273, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. Bu H<sub>1d</sub>: İç girişimcilik rekabetçilik faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f5 faktörü t test değeri 26,347, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. Bu durumda h<sub>1e</sub>: İç girişimcilik strateji faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f6 faktörü t test değeri 28,986, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. Bu durumda h<sub>1f</sub>: İç girişimcilik liderlik faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f7 faktörü t test değeri 15,483, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. h<sub>1g</sub>: İç girişimcilik dayanıklılık faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f8 faktörü t test değeri 26,030, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir. h<sub>1h</sub>: İç girişimcilik çeviklik faktörü önemli olarak algılanmaktadır,

hipotezi kabul edilir. f9 faktörü t test değeri 27,455, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir.  $h_{1i}$ : İç girişimcilik risk faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f10 faktörü t test değeri 28,556, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir.  $h_{1j}$ : iç girişimcilik deneyim faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f11 faktörü t test değeri 33,140, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir.  $h_{1k}$ : Kurumsal performans kurumsallaşma faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f12 faktörü t test değeri 30,896, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir.  $h_{1l}$ : Kurumsal performans dijitalleşme faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f13 faktörü t test değeri 30,172, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir.  $h_{1m}$ : Kurumsal performans motivasyon faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f14 faktörü t test değeri 28,393, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir.  $h_{1n}$ : Bireysel performans iletişim faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f15 faktörü t test değeri 31,370, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir.  $h_{1o}$ : Bireysel performans takdir faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir. f16 faktörü t test değeri 27,356, serbestlik derecesi (df) 149 "sig." değeri  $p < ,000$  olduğu için önemli olduğu görülmektedir.  $P < 0.05$  değerine göre  $p < ,000$  olduğu için anlamlı bir fark olduğu da söylenebilir.  $h_{1p}$ : Bireysel performans disiplin faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi kabul edilir (Tablo 2.14.).



**Tablo 2.14.** Faktör Analizi, Güvenirlik ve Tek Örnek t-Testi

Faktör İsimleri		Faktör	Cronbach Alfa Skorları	$\bar{x} \pm s$	Tek Örnek t testi (Test Değeri $3 \leq \mu$ )	
					t	p
f1	Proaktiflik	,782	,776	1,1±1,3	28,312	,000
f2	Özerlik	,776	,770	1,0±1,3	20,342	,000
f3	Yenilikçilik	,792	,781	1,3±1,4	35,051	,000
f4	Rekabetçilik	,776	,770	1,0±1,2	23,273	,000
f5	Strateji	,702	,695	1,0±1,2	26,347	,000
f6	Liderlik	,703	,696	1,3±1,5	28,986	,000
f7	Dayanıklılık	,739	,739	,86±1,1	15,483	,000
f8	Çeviklik	,745	,731	1,1±1,2	26,030	,000
f9	Risk	,720	,701	1,1±1,3	27,455	,000
f10	Deneyim	,752	,748	1,1±1,3	28,556	,000
f11	Kurumsallaşma	,802	,791	1,2±1,4	33,140	,000
f12	Dijitalleşme	,710	,700	1,2±1,4	30,896	,000
f13	Motivasyon	,745	,726	1,3±1,4	30,172	,000
f14	İletişim	,805	,796	1,3±1,4	28,393	,000
f15	Takdir	,794	,780	1,3±1,5	31,370	,000
f16	Disiplin	,782	,776	1,2±1,4	27,356	,000
<b>Genel Faktör</b>		-	,798	,861±1,5	29,757	,000

### 2.4.3. Pearson Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

r değeri -1 ile +1 arasında değer alan korelasyon katsayısına göre r değerinin +1'e yakın değerler alması pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. N=150 ve "Sig. (2-tailed)" p değeri ,000 olması korelasyon katsayılarının anlamlı olduğunu göstermektedir. f1,f2,f3,f8,f10 için H2 hipotezi tüm diğer faktörler kapsamında kabul edilmiştir (f1 proaktiflik, f2 özerklik, f3 yenilikçilik, f8 çeviklik ve f10 deneyim). f4-f5,f6-f7,f6-f12,f7-f4,f7-f5,f7-f6,f7-f13,f7-f15,f9-f13,f11-f7,f12-f6,f12-f7,f13-f7,f13-f9,f15-f7,f16-f8 faktörleri kapsamında ise H2 hipotezi kabul edilmemiştir. Diğer durumlar için ise H2 hipotezi kabul edilmiştir (f4 rekabetçilik, f5 strateji, f6 liderlik, f9 risk , f11 kurumsallaşma, f12 dijitalleşme, f13 motivasyon, f14 iletişim, f15 takdir ve f16 disiplin). f6 liderlik faktörü ile f7 dayanıklılık faktörü arasında "Sig. (2-tailed)" p değeri ,000 ile pearson korelasyon katsayısı  $r=0,449$  orta düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu, f7 dayanıklılık faktörü ile f12 dijitalleşme faktörü arasında "Sig. (2-tailed)" p değeri ,000 ile pearson korelasyon katsayısı  $r=0,459$  orta düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu, f13 motivasyon faktörü ile f7 dayanıklılık faktörü arasında "Sig. (2-tailed)" p değeri ,000 pearson korelasyon katsayısı  $r=0,716$  ve ile yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu, f4 rekabetçilik ve f5 strateji "Sig. (2-tailed)" p değeri ,000 ve  $r=0,419$  ile iki değişken arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. f2 özerklik ile f12 dijitalleşme pearson korelasyon katsayısı  $r=0,276$  ve f13 motivasyon  $r=0,273$  değişkenleri arasında pozitif yönde çok düşük bir ilişki olduğu görülmüştür. f6 liderlik değişkeni ile f13 motivasyon değişkeni pearson korelasyon katsayısı  $r=0,209$ , f14 iletişim değişkeni pearson korelasyon katsayısı  $r=0,293$ , f15 takdir değişkeni pearson korelasyon katsayısı  $r=0,259$  ve f16 disiplin değişkeni pearson korelasyon katsayısı  $r=0,230$  ile pozitif yönde çok düşük bir ilişki olduğu saptanmıştır. f3 yenilikçilik değişkeni ile f13 motivasyon değişkeni pearson korelasyon katsayısı  $r=0,220$  ve f16 disiplin değişkeni pearson korelasyon katsayısı  $r=0,263$  ile pozitif yönde çok düşük bir ilişki olduğu yine f11 kurumsallaşma değişkeni pearson korelasyon katsayısı  $r=0,419$  ile pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu, f10 deneyim değişkeni ve f11 kurumsallaşma değişkeni "Sig. (2-tailed)" p değeri ,000, pearson korelasyon katsayısı  $r=0,725$  ile pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu, f8 çeviklik değişkeni ile f15 takdir "Sig. (2-tailed)" p değeri ,000, pearson korelasyon

katsayısı  $r=0,705$  ile pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Tablo 2.15.).

**Tablo 2.15. Pearson Korelasyon Analizi**

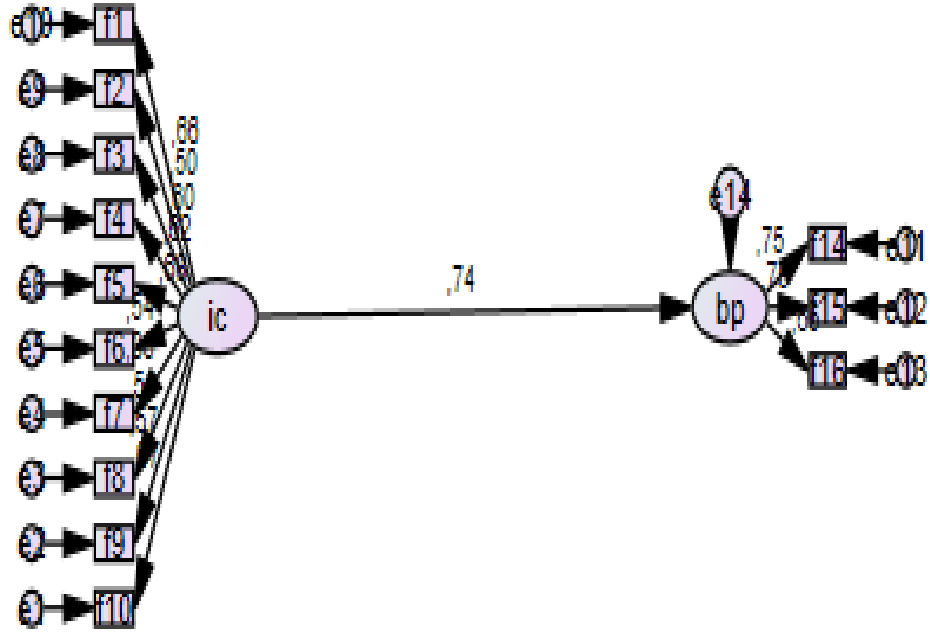
		Korelasyonlar															
		f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11	f12	f13	f14	f15	f16
f1	r	1	,344**	,281**	,480**	,428**	,335**	,237**	,255**	,467**	,458**	,504**	,375**	,196*	,402**	,378**	,362**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,004	,002	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f2	r	,344**	1	,345**	,269**	,282**	,159	,251**	,244**	,240**	,411**	,341**	,276**	,273**	,382**	,293**	,287**
	p	,000		,000	,001	,000	,052	,002	,003	,003	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f3	r	,281**	,345**	1	,375**	,418**	,293**	,285**	,377**	,413**	,359**	,419**	,386**	,220**	,413**	,358**	,263**
	p	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,001
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f4	r	,480**	,269**	,375**	1	,419**	,300**	,139	,252**	,280**	,440**	,465**	,527**	,202*	,349**	,414**	,451**
	p	,000	,001	,000		,000	,000	,089	,002	,001	,000	,000	,000	,013	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f5	r	,428**	,282**	,418**	,419**	1	,530**	,152	,332**	,380**	,486**	,491**	,426**	,373**	,353**	,370**	,253**
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,063	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f6	r	,335**	,159	,293**	,300**	,530**	1	,449	,349**	,319**	,343**	,448**	,144	,209*	,293**	,259**	,230**
	p	,000	,052	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,080	,010	,000	,001	,005
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f7	r	,237**	,251**	,285**	,139	,152	,044	1	,275**	,343**	,240**	,131	,459	-,020	,274**	,157	,192*
	p	,004	,002	,000	,089	,063	,592		,001	,000	,003	,111	,000	,806	,001	,055	,018
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f8	r	,255**	,244**	,377**	,252**	,332**	,349**	,275**	1	,448**	,460**	,316**	,327**	,165*	,218**	,705**	,107
	p	,002	,003	,000	,002	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000	,044	,007	,000	,191
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f9	r	,467**	,240**	,413**	,280**	,380**	,319**	,343**	,448**	1	,236**	,421**	,307**	,096	,286**	,268**	,284**
	p	,000	,003	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,004	,000	,000	,243	,000	,001	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f10	r	,458**	,411**	,359**	,440**	,486**	,343**	,240**	,460**	,236**	1	,725**	,430**	,398**	,384**	,328**	,313**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,004		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f11	r	,504**	,341**	,419**	,465**	,491**	,448**	,131	,316**	,421**	,425**	1	,516**	,419**	,492**	,438**	,440**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,111	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
	r	,375**	,276**	,386**	,527**	,426**	,144	,159	,327**	,307**	,430**	,516**	1	,309**	,322**	,402**	,420**

f1	p	,000	,001	,000	,000	,000	,080	,052	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
2	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f1	r	,196*	,273**	,220**	,202*	,373**	,209*	,716	,165*	,096	,398**	,419**	,309**	1	,390**	,516**	,276**
3	p	,016	,001	,007	,013	,000	,010	,000	,044	,243	,000	,000	,000		,000	,000	,001
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f1	r	,402**	,382**	,413**	,349**	,353**	,293**	,274**	,218**	,286**	,384**	,492**	,322**	,390**	1	,563**	,471**
4	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,007	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f1	r	,378**	,293**	,358**	,414**	,370**	,259**	,157	,275**	,268**	,328**	,438**	,402**	,516**	,563**	1	,507**
5	p	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,055	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
f1	r	,362**	,287**	,263**	,451**	,253**	,230**	,192*	,107	,284**	,313**	,440**	,420**	,276**	,471**	,507**	1
6	p	,000	,000	,001	,000	,002	,005	,018	,191	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
** . Korelasyon Önem Düzeyi 0.01 (2-tailed).																	
* . Korelasyon Önem Düzeyi 0.05 (2-tailed).																	

#### 2.4.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi

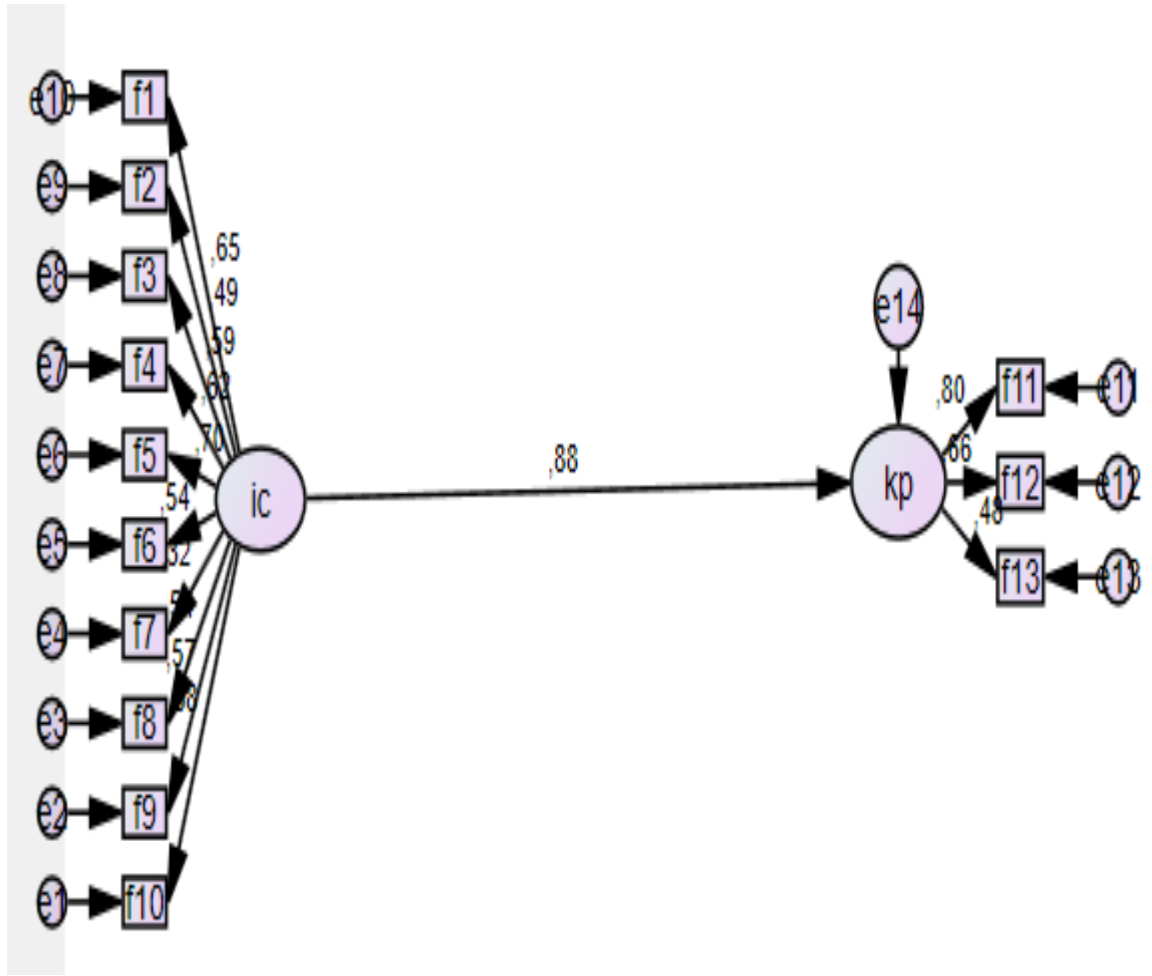
Yapısal eşitlik sonucunda H<sub>3a</sub>: İç girişimciliğin bireysel performansa etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir (p<0,05).Beta=0,74 bulunmuştur. Bu değer iç girişimciliğin bireysel performansa etkisini yüksek düzeyde açıklamaktadır. CMIN/DF=1,899, GFI=0,912, NFI=0,922, CFI=0,90 ve RMSEA=0,078 değerleri ise modeldeki uyumun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 2.16).

**Tablo 2.16.** İç Girişimcilik ve Bireysel Performans Yapısal Modellemesi



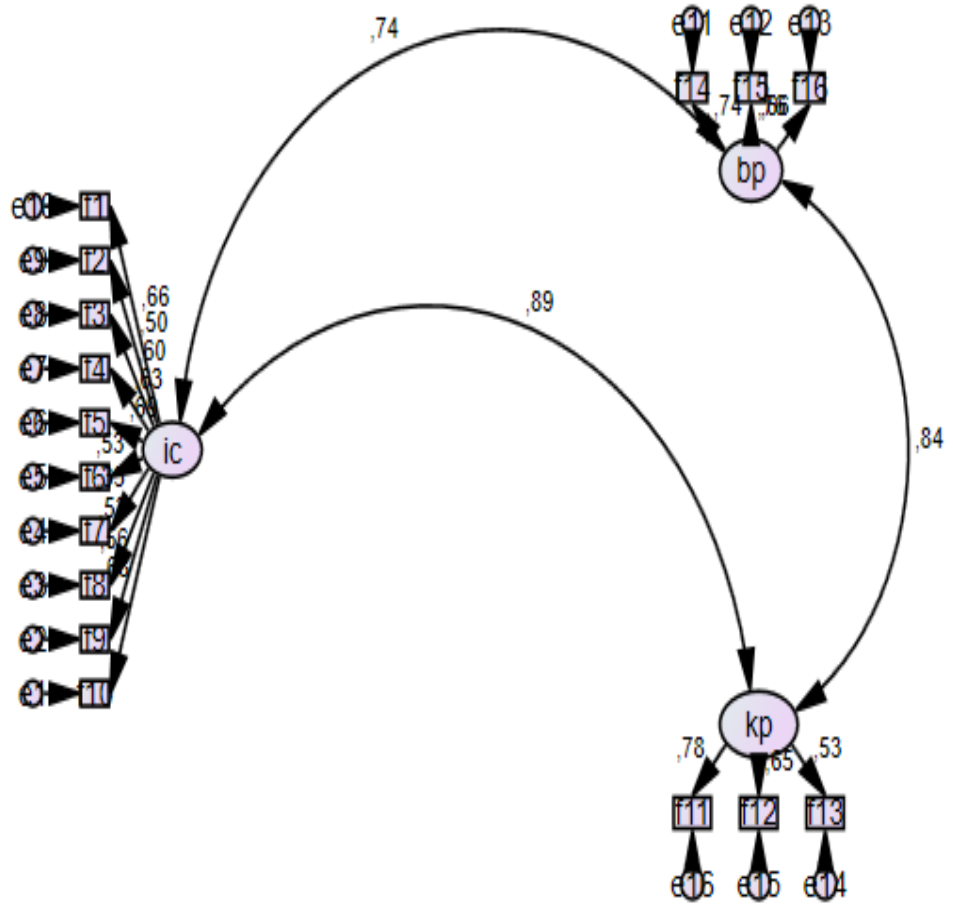
Bu durumda H<sub>3b</sub>: İç girişimciliğin kurumsal performansa etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Beta=0,88 bulunmuştur. Bu değer iç girişimciliğin kurumsal performansa etkisini yüksek düzeyde açıklamaktadır. CMIN/DF=2,274, GFI=0,924, NFI=0,901, CFI=0,931 ve RMSEA=0,074 değerleri ise modeldeki uyumun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 2.17).

**Tablo 2.17.**İç Girişimcilik ve Kurumsal Performans Yapısal Modellemesi



Yapısal eşitlik sonucunda H<sub>3c</sub>:İç girişimcilik, bireysel ve kurumsal performans etkileşimine etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir (p<0,05). İç girişimcilik bireysel performans için Beta=0,74, iç girişimcilik kurumsal performans için Beta=0,89, bireysel ve kurumsal performans için Beta=0,84 bulunmuştur. Bu değerler kapsamında iç girişimcilik, bireysel ve kurumsal performansa etkileşimi yüksek düzeyde belirlenmiştir. CMIN/DF=2,059, GFI=0,917, NFI=0,899, CFI=0,903 ve RMSEA=0,08 değerleri ise modeldeki uyumun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 2.18).

**Tablo 2.18.** İç Girişimcilik, Bireysel ve Kurumsal Performans Yapısal Modellemesi



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, canlı, enerji dolu, dinamik ve görkemli sürekli gelişimi esas alan girişimci yönetim yaklaşımı oldukça etkin bir rol oynar. Modern işletmelerde, gelecek yönelimli girişimci yönetimi konusuna duyulan ilgi gerek akademik alanda gerekse uygulamada her geçen gün giderek artış eğilimindedir. Yüksek girişimci yönetim vizyonu, insanların gerçek hikayeye duyduğu ihtiyaçları özenle karşılayan, yaşama anlam, heyecan ve mutluluk katan çok katmanlı hayalleri gerçeğe dönüştüren yaşam enerjisi sağlayan akıl, bilim ve felsefenin yenilebilir ve sürdürülebilir teknolojisidir.

Ayrıca girişimciliğin uzun süredir ekonomik sonuçların önemli bir belirleyicisi olduğuna inanılmakla birlikte, en son deneysel çalışmalar ile iç girişimcilik ve çeşitli ekonomik performans ölçütleri arasındaki nihai ilişki hakkında karışık ve ikna edici kanıtlar sunmaktadır. Yenilikçi girişimciliğin dünya standartlarında sürdürülebilir işletmelerde nasıl fark yaratabileceği noktasında ise kurumsal ve bireysel performans kavramları arasındaki ilişki aynı zamanda dış çevrenin ve örgüt kültürünün ılımlı ve aracı rolünü gösteren bir çerçeve oluşturmaktadır. Küresel olarak, iş ortamı oldukça dinamik, öngörülemez ve rekabetçi olduğu varsayıldığında tüm bu gelişmeler dünyayı küresel bir marka haline getirmiş organizasyonları ulusal sınırların ötesinde rekabet etmek zorunda bırakmıştır. Rekabet kapsamı genişledikçe organizasyonlar için zorluklar başta yöneticiler olmak üzere çalışanları da etkisi altına almıştır.

Bir iş organizasyonunun amaçlarından biri kurumsal ve bireysel performansını artırmaktır. Performans açısından olması gereken ve beklenen ise kârlılık, pazar payı, büyüme, müşteri memnuniyeti..vb., veya genel iş performansı olarak sıralanabilir. Mevcut literatüre girişimci faaliyetlerin risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi saldırganlıklar, dolayısıyla kar ile pozitif ilişkiye bireysel ve kurumsal yetenek, pazar payı olduğu yönünde hemfikirdir. Performans yönetimi sisteminde temel amaç ise bireyin ya da kurumun iyi veya kötü olarak değerlendirilmesinin yanı sıra bireyin kuruma olan katkısının olumlu yönde nasıl



geliştirileceği ya da istenilen potansiyele erişmesinin nasıl sağlanacağı konularına da eğilerek kişisel gelişimi arttırmak yoluyla kurumsal gelişime katkıda bulunma tartışmaları ile şekillenmektedir.

Performans yönetimi, “kendini yönetme” üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeler ve girişimcilik teşvik edilir. Örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte iş görenler geri bildirim elde eder, performansları incelenmiş olur.

Bugün iş dünyasında veri olarak kabul edilen birçok basit davranış kalıbı, yüzlerce hatta binlerce yıllık kültürel gelişimin bir sonucu olarak doğmuştur. Birbirini izleyen kuşaklar bu bilgileri öğrenir, uyarlar, aktarırlar ve geçmişi temel alarak üzerine yenilerini inşa ederler. Gelişim ve sürekli değişime adapte olabilmek için örgütler gibi, yöntemler de farklılaşarak, yenilenirler. Yönetim düşüncesinin zaman içindeki değişimi, bu düşüncelerle bağlantılı olan yöntemleri de etkisi altına alır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri, kendi yapı ve kültürlerine uyarlanmış değerlendirme yöntemleriyle değerlendirme yaklaşımı geliştirmelerine bağlıdır.

Bu bağlamda bireysel ve kurumsal performans yönetim uygulamalarının iç girişimcilik ile olan etkileşiminin ortaya çıkarılması, iç girişimcilik faaliyetlerinin kurumun temel performans boyutlarına olan etkisinin araştırılması, iç girişimcilik faaliyetlerinin kurumun farklı fonksiyonlarına olan etkisinin anlaşılması, örgütler için bireysel ve kurumsal performans ilişkilerinin değerlendirme çalışmalarının etkinliğinin ortaya çıkarılması ve özellikle uluslararası boyutta yapılacak anketlerle konunun çok yönlü analizlerle tanımlanması ayrıca iç girişimciliğin örgütsel seviyedeki etkileri ve ekonominin bütününe (geneline) yaptığı katkıları göz önünde bulundurarak iç girişimcilik kavramı ile performans yönetimi kavramlarının ilişkilerinin belirlenmesi boyutuyla araştırma önem taşımaktadır. Ancak iç girişimcilik ve performans odaklı daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunduğu da unutulmamalıdır.

Çalışma kapsamında iç girişimcilik boyutları; proaktiflik, özerklik, yenilikçilik, rekabetçilik, strateji, liderlik, dayanıklılık, çeviklik, risk ve deneyim boyutları üzerinde şekillenmiştir. Bu noktada literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde Azami (2013:194)' nin iç girişimcilik "zorunlu bir istihdam" başlıklı

çalışmasında bazı kişilik faktörlerinin, iş değerlerinin ve sosyo-kültürel faktörlerin iç girişimcilik oryantasyon üzerindeki etkisini araştıran çalışmada iç girişimciliğin ve girişimciliğin yönlerini ve özellikleri incelenmiştir. Çalışma iç girişimcilik ve girişimcilik kavramları üzerine teorik çalışmaların gözden geçirilmesini, aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları vurgulamaktadır. İç çalışma ortamının belirli boyutları, bir iç çalışma ortamının gelişimini belirleme/denetleme ve iç girişimcilik kültürü boyutlarında Antoncic ve Hisrich (2003)'in sekiz girişimcilik boyutu tanımlanmaktadır: (1)Yeni girişimler ve yeni işletmeler; (2) ürün / hizmet yenilikçilik/ yenilik; (3) kendini yenileme; (4)proaktivite; (5) risk alma; (7) rekabetçi saldırganlık. Sonuç olarak yeni iş fırsatlarını belirlemek veya işveren için yeni bir girişim oluşturmanın gerekliliği ve iç girişimciliğin gelişmesi için, firmaların bir ortam yaratması gerektiği çalışanları girişimci davranmaya teşvik eden sistemleri, yapıları ve kaynakları desteklemelilerinin ayrıca iç girişimcilik sonuçların ölçülmesinde çeşitli büyüme ve karlılık önlemlerinin dikkate alınması noktasında öneriler sunulmuştur. Yine Söker ( 2016 :109) yöneticilerin yönetsel (etkileşimsel) ve dönüşümsel liderlik tarzlarının ve işletme çevresinin iç girişimcilik üzerinde etkisini göstermek, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik anlayışı ile birlikte iç girişimciliğin çalışanların memnuniyeti, ekstra çabası ve verimliliği üzerindeki etkisini ortaya koyduğu çalışmasında Karaman'da gıda sektöründe faaliyetlerini sürdüren 13 işletmede 80 orta ve üst düzey yönetici ile anket çalışması yapmıştır. Uygulamaya katılan işletmelerde öncelikle dönüşümsel liderliğin iç girişimcilik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iç girişimcilikle birlikte dönüşümsel liderliğin çalışanların verimliliği, ekstra çabası ve memnuniyeti üzerinde etkisinin anlamlı olduğu bulunmuş, son olarak da işletmenin iç çevresinin iç girişimcilik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Çakarel (2009:81)'in çalışmasında öz liderliğin iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla farklı organizasyonlardan, farklı departman ve kademelerden 699 çalışan üzerinde 57 ifadeden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS.20.0 (Statistical Package For Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiş ve sonuçları paylaşılmıştır. Araştırma sonucunda öz liderlik konusunda yedi faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; kendini cezalandırma, kendine hatırlatıcılar belirleme, düşünce ve fikirlerini değerlendirme, kendini ödüllendirme, kendi kendine konuşma, başarılı performans

hayal etme, hedef belirleme ve kendini gözleme faktörleridir. İç girişimcilik konusunda ortaya çıkan faktörler ise özerklik ve risk alma, yenilikçilik ve bireysel ağları genişletme olmak üzere üç faktör olarak tanımlanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda öz liderliğin “hedef belirleme ve kendini gözleme” faktörünün iç girişimciliğin bütün faktörleri üzerinde anlamlı katkısının olduğu, öz liderlik faktörlerinden “kendini cezalandırmanın” iç girişimcilik faktörlerinden “bireysel ağları genişletme” üzerinde negatif yönlü katkısının olduğu görülmüştür. Ayrıca analizlerin demografik değişkenlere göre de değişiklikler gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma hipotezi de kabul edilmiştir.

Jason and Douglas, Evan and Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert (2004:2) Avusturya firmalarında iç girişimcilik başlıklı çalışmalarında, Avusturyalı işletmeler tarafından uygulanan iç girişimciliğin (veya kurumsal girişimciliğin) doğası ve kapsamı hakkında rapor sunmuşlardır. Kurumsal girişimcilik önlemleri ile firma büyümesi ve karlılık arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve kurumsal girişimciliği değerlendirmeye çalışan daha önce 3 araştırmacı tarafından geliştirilen önlemleri kullanılmış: yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktivite boyutları ele alınmıştır. Kontrol değişkenleri endüstri, firma yaşı ve firma büyüklüğünü içermiştir. İlginç bir şekilde, kurumsal girişimciliği ölçen öğelerin dört değil, beş faktöre yüklendiğini ve kendi kendini yenileme ölçüsünü iki ayrı öğeye böldüğü görülmüştür. Karlılık, kendini yenileme (negatif) ve örgütsel destek ile anlamlı bir şekilde ilişkili bulunmuştur. Büyümenin hem yeni iş girişimi hem de çevresel cömertlik ile önemli ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğu da ayrıca bulgular arasında yer almıştır.

İçerli vd.(2011:177), “KOBİ’lerde, çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin tespiti” amacıyla tasarlanmış çalışmada örgüt içi girişimcilik; yenilik, farklılaşma, proaktif davranış ve örgütsel yenilenme boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar; Aksaray Organize Sanayinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde, çalışanların iç girişimcilik düzeylerini tespit etmek amacıyla sektörler arasında farklılıkların olup olmadığına da bakılarak araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ise araştırmaya katılanların iç girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca analiz sonucunda tekstil ve otomotiv sektörünün diğer sektörlerle göre iç girişimciliklerinin daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir

Gürel (2011:99)'in Türkiye’de iç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması başlıklı çalışması, Türkiye’de İSO 500 işletmelerinde, 2009 yılı itibariyle yapılmıştır. İç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması için kullanılan ölçek konuyla ilgili mevcut literatürden alınmıştır. Çalışmada, iç girişimci ve kârlılık ve büyüme arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Diğer araştırmacılar tarafından kullanılan ölçümler esas alınarak, iç girişimcilik; yeni iş girişi, ürün/hizmet yeniliği, kendi kendini yenileme, agresif rekabetçilik, süreç yeniliği, risk ve proaktiflik kullanılarak ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda, ürün/hizmet yeniliği ve proaktiflikle, kârlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, ürün/hizmet yeniliği ve proaktiflikle büyüme arasında yine anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmaların iç girişimcilik boyutlarının proaktiflik, özerklik, yenilikçilik, rekabetçilik, strateji, liderlik, dayanıklılık, çeviklik, risk ve deneyim boyutları üzerinde şekillenmiş olduğu dikkat çekmektedir.

Diğer taraftan araştırma kapsamında bireysel performans iletişim, takdir ve disiplin boyutlarında ve kurumsal performans kurumsallaşma, dijitalleşme ve motivasyon boyutlarında modellenmiştir. Bu kapsamda literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde Büte (2011: 171) çalışmasında etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma, Gaziantep’te faaliyet gösteren bir şirketin 437 çalışanını kapsamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte etik ikliminin örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinden daha güçlü olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin ise bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Taşkın, vd. (2011:106) rekabet stratejileri temelinde oluşturulan rekabetçi yöntemlerin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Rekabetçi yöntemler, işletme performansı üzerinde etkili olan unsurlar arasında son dönemde dikkate değer bir biçimde ön plana çıkmakta olduğuna vurgu yapmıştır. Bu nedenle, İnegöl ilçesinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerin

izledikleri rekabetçi yöntemlerin işletmelerin performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan betimsel ve ilişkisel araştırma modeline uygun biçimde oluşturulan anket formu 124 işletme yöneticisine yüz yüze anket tekniği ile uygulanmıştır. Yapılan araştırma ile elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda izlenen rekabetçi yöntemlere gerçekleştirilen faktör analizinde dört faktör belirlenmiş ve işletme performansı ile ilişkileri incelenmiştir. Örücü ve Kambur (2008:85), örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamak amacıyla yaptıkları çalışmada günümüz organizasyonlarında motivasyon uygulamalarının performans ve verimlilik boyutu motivasyon araştırmalarına ve organizasyonlara yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Çalışmada, hizmet işletmesi ve endüstri işletmesi çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmış ve araştırmacılar tarafından geliştirilen anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda, araştırmanın yapıldığı hizmet ve endüstri işletmelerinde, örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ancak performans üzerinde böyle bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Peker vd. (2016:12)'nin yaptığı çalışmada, Porter (1980) tarafından geliştirilen ve literatürde genel kabul gören Jenerik stratejilerin işletme performansına etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Porter; işletmelerin rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için tanıtım stratejileri başarı ile uygulamaları gerektiğini belirtmiştir. Jenerik stratejileri kendi içerisinde maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak üç bölümde ele almıştır. Porter üç stratejinin eş zamanlı olarak uygulanması durumunda işletmelerin arzu ettikleri hedeflere ulaşamayacaklarını ve üç farklı strateji arasından, bulunulan sektörün durumuna göre bir tanesinin ön plana çıkartılıp o noktada uzmanlaşmaları gerektiğini savunmuştur. Performans ise bir işin yerine getirilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin performansları değerlendirilirken verimlilik, etkinlik, üretkenlik ve karlılık gibi nesnel ölçütlerle birlikte kullanılmasının yanı sıra işletmelerin finansal bilgilerini paylaşmak istememeleri nedeniyle öznel olarak da değerlendirilebilmektedir. Araştırmada uygulama aşamasında nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma Aksaray ilinde OSB'de faaliyet gösteren

işletmelere uygulanmış ve veri toplama aracı olarak anket tekniği, ölçek olarak ise Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999) tarafından geliştirilen “Jenerik Strateji Ölçeği” kullanılmıştır. İşletmelerin finansal bilgilerini paylaşmak istememeleri nedeniyle işletmelerin performansları sübjektif olarak ele alınmış ve bu doğrultuda da Eroğlu (2003) tarafından geçerliliği güvenilirliği kanıtlanmış “İşletme Performansı” ölçeği kullanılmıştır. İşletme ( kurumsal) performansı ürüne, müşteriye, çalışanlara, satış ve karlılığa yönelik olarak dört boyutta ele alınmıştır

Pakdemir vd. (2014:332)'e göre örgütler çalışanlarının performanslarını arttırmak için birçok yöntem kullanmaktadır. Ödüllendirme ve çalışanlara özerklik verilmesi bu yöntemlerdendir. Bu nedenle yaptıkları çalışmada, çalışanların özerklik ve ödül algılarının çalışanın inovasyona yönelik davranışı aracılığı ile çalışan bireysel performansı üzerindeki etkisini incelemek ve kişilerin demografik özelliklerine göre özerklik, ödüllendirme, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür. Çalışma sonucunda, ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının kısmi aracılık rolü olduğu ve özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının tam aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere göre ödüllendirme algıları, özerklik algıları, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı farklılık analizleri sonucunda, katılımcıların çalışma hayatında bulunma süreleri açısından ödüllendirme, özerklik algılarında, çalışanın inovasyona yönelik davranışlarında ve mevcut şirkette çalışma süreleri açısından özerklik algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak yapılan araştırmalar da dikkate alındığında iç girişimciliğin, bireysel ve kurumsal performans etkileşimine etkisi olduğu araştırma kapsamında kabul edilmiştir. Ayrıca iç girişimcilik; özerklik, yenilikçilik, rekabetçilik, strateji, liderlik, dayanıklılık, çeviklik, risk ve deneyim boyutları önemli olarak algılanmaktadır. Kurumsal performans kurumsallaşma, dijitalleşme ve motivasyon alt boyutları ile bireysel performans takdir ve disiplin boyutlarında önemli olarak algılanığı araştırma sonucunda kabul edilmiştir. Kurumsal, bireysel performans ve iç girişimcilik faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır. Bu etkileşimin

sadece dikey ekseninde olmamakta, yatay olarak kuruluşun diğer fonksiyonlarını da harekete geçirme eğiliminde olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları ışığında kuruluşlar için ölçeklerinden bağımsız olarak etkin bir bireysel performans yönetim sistemi kurmaları kritiktir. Kurulun bireysel performans yönetim sisteminin adil ve şeffaf olması önemlidir. İç girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla ile kuruluşlar, bireysel performans sistemi içerisine iç girişimciliği kapsayıcı performans göstergeleri koymalıdır. Bu göstergeler finansal olabileceği gibi çalışanların yetkinliğini artırıcı göstergeler de olabilecektir. Bireysel performans sisteminde tanımlanan bu bu göstergelerdeki hedeflere ulaşılması halinde kurumsal performans hedeflerine de ulaşmak çok daha kolay olabilecektir. Bunların yanı sıra iç girişimcilik kültürünü kuruluş içerisinde yaymak için öneri sistemleri gibi araçların etkin uygulamaları da kuruluşlara katkı sağlayabilecektir. Aynı zamanda kuruluşlar kurumsal dönüşüm projeleri başlatarak iç girişimcilik boyutlarını bu projelerin içinde ön plana çıkarabilir. ( Dijitalleşme, çeviklik, dayanıklılık v.b.) Tüm bu uygulamaların sürdürülebilirliği için de adil bir öneri sistemi katma değerli olacaktır. Bununla birlikte iç girişimciliğin kurumsal değerler içerisinde yer almasının çalışanlar nezdinde pozitif etkisi olacağı beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Akal, Zühal. (1996). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Aldemir, Cüneyt ve diğerleri. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, MA: Addison-Wesley Reading.
- Armstrong, Michael. (2005). Managing Performance: Performance Management in Action, İngiltere: Angela Baron.
- Asakura, Reiji. (2000). Revolutionaries at Sony: The Making of the Sony Playstation and the Visionaries Who Conquered the World of Video Games, New York: McGraw-Hill.
- Aygaz Sürdürülebilirlik Raporu. (2018). 1 Ocak – 31 Aralık 2018 dönemi. İstanbul.
- Barutçugil, İsmet. (2002). Performans Yönetimi, Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bingöl, Şener. (1993). Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516.
- Blundel, R. ve Locket, N. (2011). Exploring Entrepreneurship Practices and Perspectives, Oxford: Oxford University Press.
- Boyner Grup Sürdürülebilirlik Raporu. (2015). 1 Ocak – 31 Aralık 2015 dönemi. İstanbul.



- Bridge, S., O'Neil, K., Crombie, S. (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, London: Macmillan.
- Cascio, F. Wayne, Aguinis, Herman. (2004). *Applied Psychology in Human Resource Management: United States Edition*, ABD: Pearson Yayıncılık.
- Civelek, Emre Mustafa, Çemberci, Murat, Kibritci, Artar Okşan, Uca, Nagehan. (2015). *Key Factors of Sustainable Firm Performance: A Strategic Approach*, Lincoln: Nebraska Üniversitesi.
- Coens, Tom, Jenkins, Mary. (2000). *Abolishing Performance Appraisals*, San Francisco: Berrett Koehler Yayıncılık.
- Crawford, C. M. ve Benedetto, C. A. Di. (2011). *New Products Management*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Creelman, James ve Smart, Andrew. (2013). *Risk-Based Performance Management: Integrating Strategy and Risk Management*, Londra: Palgrave Macmillan.
- Çevik, Hüseyin Hasan ve diğerleri. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Denisi, A. S. (2014). *Performance Appraisal and Performance Management: A Multilevel Analysis*, San Francisco: Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations.
- Drucker, Peter. (195). *The Practice of Management*, New York: Harper & Row Yayıncılık.
- Everly, G. E. ve Lating, J. M. (2002). *A Clinical Guide To The Treatment Of The Human Stress Response*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Fayol, Henry. (2013). *Administration Industrielle et Générale (Endüstriyel ve Genel Yönetim)* (Çev. M. Asım Çalıköğlü), İstanbul: Adres Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

- French, Wendell L. (1978). *The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development*, 4. Baskı, Boston: Houghton Mifflin.
- Fayol, Henry. (1916). *Administration Industrielle et Générale (Endüstriyel ve Genel Yönetim)*, Fransa.
- Fry, F. L. (1993). *Entrepreneurship: A Planning Approach*, Minneapolis: West Yayıncılık.
- Hamel, Gary. (2002). *Leading the Revolution*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hanson, Dallas, Hitt, A. Michael, Ireland, R. Duane, Hoskisson, E. Robert. (2017). *Strategic Management*, Australia: Cengage Learning.
- Hegar, W. Kathryn. (2011). *Modern Human Relations at Work*, Amerika: South Western Cengage Learning.
- Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. (1969). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. (1995). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, Chicago: Irwin.
- Hitt, A. Michael, Freeman, R. Edward, Harrison, S. Jeffrey. (2001). *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell.
- Hume, A. David. (1998). *Reward Management*, Amerika: Blackwell Yayıncılık.
- Kanter, R. M. (1997). *Frontiers of Management*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kautilya, Arthasastra. (2018). (çev. Utku Umut Bulsun), İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi.
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7.
- Koç Holding Faaliyet Raporu. (2017). 1 Ocak – 31 Aralık 2017 dönemi. İstanbul.

- Kuratko, F. Donald, Hodgetts, M. Richard. (1998). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Orlando: The Dreyden Press.
- Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak Raporu. (2019). TÜSİAD Yayınları, Yayın no: TÜSİAD-T/2019,01-601.
- Mabey, C., Salaman, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*, Oxford: Blackwell.
- Markovska, Anna. (2007). In *Crime Business and Crime Money in Europe*, Hollanda: Wolf Legal Yayıncılık.
- Martin, M. J. C. (1984). *Managing Technological Innovation and Entrepreneurship*, ABD: Reston Yayıncılık.
- Melchert, Florian. (2004). Winter Robert ve Klesse Mario, *Aligning Process Automation and Business Intelligence to Support Corporate Performance Management*, New York, 2004.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Morris, H. Michael, Kuratko, F. Donald. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, Orlando: Harcourt Yayınları.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. ve Covin, J. G. (2002). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Mason, OH: Thomson South-Western.
- Moss, Kanter Rosabeth. (1990). *When Giants Learn to Dance*, ABD: Free Press.
- Movlayeva, Laman. (2018). *Performance Management Systems and Employee Motivation*, Azerbaycan, Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı.
- Murphy, R. Kevin, Cleveland, N. Jeanette. (1995). *Understanding Performance Appraisal*, California: Sage Yayıncılık.
- Naisbitt, John. (1985). *Aburdene Patricia, Re-Inventing the Corporation*, New York: Little Brown & Co. Yayıncılık.

- Nelarine, Cornelius. (2001). *Human Resources Management*, 2. Baskı, İngiltere: Thomson Yayınları.
- OECD. (2005). "The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, Third Edition", Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators, Paris: OECD.
- Osh, Dave. (2014). *Outgrow Middle Management*, New York: Morgan James Yayıncılık.
- Öğüt, Adem. (2012). *Bilgi Çağında Yönetim*, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özmutaf, Nezhin Metin. (2000). *Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetimsel Konular*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, Ümit. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pinchot, Gifford. (1985). *Intrapreneuring*, Amerika: Harper&Row.
- Pink, Daniel. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, New York: Riverhead Books.
- Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Rockman, B. Howard. (2004). *Intellectual Property Law for Engineers, Scientists and Entrepreneurs*, ABD: Wiley Yayıncılık.
- Rummler, A. Geary, Brache, P. Alan. (1995). *Improving Performance*, Teksas: Jossey Bass Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sandoval, Marisol. (2014). *From Corporate to Social Media*, New York: Routledge Yayıncılık.

- Sayıştay Başkanlığı. (2006). Risk Yönetimi Rehberi, Ankara.
- Schumpeter, J. A. ve Opie, R. (1983). The Theory of Economic Development, New Brunswick: Transaction Yayıncılık.
- Shillingburg, D. Randy. (2019). Managing to Peak Performance, New York: Bağımsız yayım.
- Sönmez, İsmail Orhan. (2018). Doğru Yönetim, İstanbul: Hiper Yayın.
- Strebler, M. (2004). Tackling Poor Performance, Londra: İstihdam Araştırmaları Enstitüsü.
- Uyargil, Cavide. (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İkinci Basım, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Wade, David. (2001). Recardo Ronald, Corporate Performance Management, New York: Routledge Yayıncılık.
- Wilke, H. A. M., Meertens. (1994). R. W., Group Performance, London: Routledge.
- Woodruffe, Charles. (2007). Development and Assessment Centres: Identifying and Developing Competence, İngiltere.
- Woods, M., Kajüter, P. ve Linsley, P. (2008). International Risk Management, Londra: CIMA Yayıncılık.

### **Makale ve Bildiriler**

- Ağca, Veysel, Kurt, Mustafa. (2007). “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, ss.83 - 112.
- Ağca, Veysel, Yörük, Durmuş. (2006). “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, ss.155 - 173.
- Ahmet, Murat Fiş ve Arzu, Wasti. (2009). “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Sayı: 35 (Özel Sayı), ss.151.

- Amaratunga, Dilanthi, Baldry, David, Sarshar, Marjan. (2000). "Assesment of Facilities Management Performance - What Next?", *Facilities Journal*, Cilt: 18, Sayı: 1, ss.66-75.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, Cilt: 16, Sayı: 4, ss.495-527.
- Antoncic, Bostjan, Hisrich, Robert D. (2003). "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss.6 - 37.
- Armstrong, J. S. ve Collopy, F. (1996). "Effects Of Objectives And Information On Managerial Decisions And Profitability", *Journal of Marketing Research*, Cilt: 33, Sayı: 2, s.188-199.
- Aycan, Z. (2001). "Human Resource Management in Turkey - Current Issues and Future Challenges", *International Journal of Manpower*, Cilt: 22, Sayı: 3, ss.252-260.
- Aydın, Nevin. (2007). "İç Girişimcilik Konusunda Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlanması", *Al-Farabi International Journal on Social Sciences*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.55.
- Azami, Shanabana. (2013). "Intrapreneurship-An Exigent Employment", *International Journal Of Scientific & Technology Research*, Cilt: 2, Sayı: 4, ss.194 - 198.
- Baird, I. S., Thomas, H.. (1985). "Toward a Contingency Model Of Strategic Risk Taking", *Academy of Management Review*, Cilt: 10, Sayı: 2, ss.230–243.
- Baker, W. E., Sinkula J. M. (2009). "The Complementary Effects Of Market Orientation And Entrepreneurial Orientation On Profitability In Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, Cilt: 47, Sayı: 4, ss. 443–464.

- Baldwin, R. John ve Johnson, Joanne. (1999). "Business Strategies in More - and Less - Innovative Firms in Canada", *Research Policy*, Cilt: 25, Sayı: 5, ss.785-804.
- Ballard, Scott ve Alan, Stoudemire. (1992). "Factitious Apraxia", *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, Cilt: 22, Sayı: 3, ss.275-280.
- Baruah, B. ve Ward, A. (2015). "X'trapreneurship - A Holistic Approach to Bring Clarity in Entrepreneurial Research", *Voice of Research*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.65-72.
- Bayram, Levent. (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, ss.47-48.
- Benardete, Seth. (1963). "Some Misquotations of Homer in Plato", *Phronesis*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.173 – 178.
- Benjamin, R. (1954). "A Survey of 130 Merit Rating Plans", *Personnel Journal*, Cilt 29, ss.289-294.
- Birkinshaw, Julia. (1999). "The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations", *Entrepreneurship Theory & Practice Journal*, Cilt: 24, Sayı: 1, ss.87.
- Bosma, Niels, Stam, Erik, Wennekers, Sander. (2010). "Intrepreneurship - An International Study", *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Ocak sayısı, ss.9.
- Bostancı, Hüseyin ve Ekiyor, Aykut. (2015). "Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss.48-49.
- Bulgurcu, Gürel Esra B. (2011). "Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü- ISO 500 Üzerinde Bir Araştırma", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 48 Sayı: 559, ss.114 – 115.

- Burke, Ronald J., Debra, L. Nelson. (1997). "Downsizing and Restructing: Lessons From The Firing Line For Revitalizing Organizations", *Leadership Organization Development Journal*, Cilt: 18, Sayı: 7, ss.325-334.
- Calandro, J. ve Lane, S. (2006). "Insights from the Balanced Scorecard – An Introduction to the Enterprise Risk Scorecard", *Measuring Business Excellence*, Cilt: 10, Sayı: 3, ss.31-40.
- Campbell, John P., McHenry, Jeffrey J., Wise, Laress L. (1990). "Modeling Job Performance In A Population Of Jobs", *Personnel Psychology Journal*, Cilt: 42, Sayı: 3, ss.310-329.
- Canman, Doğan. (1993). "Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşım lar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi", Ankara, *TODAİE Yayını*, Sayı: 252, ss.26.
- Carson, Mary. (2006). "Saying It Like It Isn’t: The Pros and Cons of 360 Degree Feedback", *Business Horizons Journal*, Cilt: 49, Sayı: 5, ss.395 - 402.
- Chen, L. Eric ve diğerleri. (2010). "Life in the Fast Lane: Origins of Competitive Interaction in New vs. Established Markets", *Journal of Strategic Management*, Cilt: 31, Sayı: 13, (2010), s. 1527–1547.
- Chen, M. J. ve Hambrick, D. C. (1995). "Speed, Stealth, And Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms İn Competitive Behavior", *Academy of Management Journal*, Cilt: 38, Sayı: 2, ss.453–482
- Chiesa, V., Coughla, P. ve Voss, C. A. (1996). "Development of a Technical Innovation Audit", *Journal of Product Innovation Management*, Sayı: 13, ss.105–136.
- Collins, J. C., Locke, A. E., Shane, S. (2003). "Entrepreneurial Motivation", *Human Resource Management Review*, Cilt: 13, ss.257 - 279.
- Cooper, R. G. ve Kleinschmidt, E. J. (1995). "Benchmarking the Firm’s Critical Success Factors in New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, Cilt: 12, Sayı: 5, ss.374–391.



- Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship And The Pursuit Of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt: 23, Sayı: 3, ss.47-63.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). "A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt: 16, Sayı: 1, ss.7-25.
- Cox, C., Jennings, R. (1995). "The Foundations of Success: The Development and Characteristics of British Entrepreneurs and Intrapreneurs", *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt: 16, Sayı: 7, ss.4 – 9
- Crant, J. M. (2000). "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, Sayı: 26, ss.435-462.
- Crant, J. M. (1995). "The Proactive Personality Scale And Objective Job Performance Among Real Estate Agents", *Journal Of Applied Psychology*, Sayı: 80, ss.532-537.
- Crespell, P., Hansen, E. (2008). "Work Climate, Innovativeness And Firm Performance in The US Forest Sector: In Search Of A Conceptual Framework", *Canadian Journal of Forest Research*, Cilt: 38, Sayı: 7, ss.1703-1715.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1994). "Promoting Self-Determined Education", *Scandinavian Journal of Educational Research*, Cilt: 38, Sayı: 1, ss.3-14.
- Derfus, J. Pamela ve diğerleri (2008). "The Red Queen Effect: Competitive Actions And Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Cilt: 51, Sayı: 1, ss.61.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Covin, J. G. (1997). "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, Cilt: 18, Sayı: 9, ss.677-695.

- Dunlap, William R. (1989). "A Functional Classification for Early Childhood Education", *Journal of Early Intervention*, Cilt: 13, Sayı: 1, ss.73-79.
- Eesley, D. T., Longenecker, C. O. (2006). "Gateways to Intrapreneurship", *Industrial Management-Chicago Then Atlanta*, Cilt: 48, Sayı: 1, ss.18-23.
- Emmerik, Van, (2008). "It is not Only Mentoring: The Combined Influences of Individual-level and Team-level Support on Job Performance", *Career Development International*, Cilt: 13, Sayı: 7, ss.575-593.
- "Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants". (2011). Working Paper, Research financed by SCALES, the Spanish Ministry of Innovation and Science in the project ECO2009-08735 and the Consolidated Group of Research 2009-SGR-90.
- Erkens, M., Wosch, S., Piller, F., Lüttgens, D. (2014). "Measuring Open Innovation: A Toolkit for Successful Innovation Teams", *Performance by EY*, Cilt: 6, Sayı: 2, ss.14 – 16.
- Esser, I. ve Olsen, K. M. (2012). "Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework", *European Sociological Review*, Cilt: 28, Sayı: 4, ss.443–454.
- Ferrier, W., Smith, K. G., Grimm, C. (1999). "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers", *Academy of Management Journal*, Sayı: 42, ss.372 - 388.
- Frank, H., Kessler, A., ve Fink, M. (2010). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance — A Replication Study". *Schmalenbach Business Review*, Sayı: 62, ss.175–198.
- Frese, M. ve diğerleri. (1997). "The Concept of Personal Initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı: 70, ss.140.

- Frese, M. ve Fay, D. (2001). "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in The 21st Century", *Research in Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, Cilt: 23, ss.133- 187.
- Garavan Thomas. (1997). "Training, Development, Education and Learning: Different or the Same?", *Journal of European Industrial Training*, Cilt: 21, Sayı: 2, ss.134.
- Gerald Udell G. (1990). "Are Business Incubators Really Creating New Jobs By Creating New Business And New Products", *Journal of Product Innovation Management*, Cilt: 7, Sayı: 2, ss.108 - 122.
- Gunawan T., Jacob J. ve Duysters G. (2015). "Network Ties And Entrepreneurial Orientation: Innovative Performance Of Smes İn A Developing Country", *International Entrepreneurship Management Journal*, Cilt: 12, Sayı: 2, ss.575 - 599.
- Guth, W. D., Ginsberg A. (1990). "Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Özel Sayı: 11, ss.5–15.
- Güven, Bülent. (2020). "The Integration of Strategic Management and Intrapreneurship: Strategic Intrapreneurship from Theory to Practice1", *Business and Economics Research Journal*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss.229 – 245.
- Hacket, Seen, Dilts David. (2004). "A Systematic Review of Business Incubation Research", *The Journal of Technology Transfer*, Cilt: 29, ss.55 - 82.
- Hackman, J. R. ve Oldman G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 60, ss.159–170.
- Hallam, D. (2004). "360 Aggregate Reporting Advances Human Asset Management", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Cilt: 18, Sayı: 3, ss.16 – 19.

- Heinze, K. L. ve Weber K. (2016). "Toward Organizational Pluralism: İnstitutional Intrapreneurship In Integrative Medicine", *Organization Science*, Cilt: 27, Sayı: 1, ss.157–172.
- Hornsby, J. S., Kuratko D. F., Zahra S. A. (2002). "Middle Managers, Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, Cilt: 17, Sayı: 3, ss.253-273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko D. F., Montagna R. V. (1993). "An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Cilt: 17, Sayı: 33, ss.29-38.
- Humphrey, S. E., Nahrgang J. D., Morgeson F. P. (2007). "Integrating Motivational, Social And Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary And Theoretical Extension Of The Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 92, Sayı: 5, ss.1332- 1356.
- Iliopoulou, K. K. ve While, A.E. (2010). "Professional Autonomy and Job Satisfaction: Survey of Critical Care Nurses in Mainland Greece", *Journal of Advance Nursing*, Cilt: 66, Sayı: 11, ss.2520- 2531.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Simon, D. G. (2003). "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions", *Journal of Management*, Cilt: 20, Sayı: 1, ss.963-989.
- İçerli, Leyla, Yıldırım, M. Halit, Demirel, Yavuz. (2011). "KOBİ'lerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt: 3, Sayı: 2, ss.184 – 185.
- Jong, J. P. J. De, Parker, S. K., Wennekers, S. ve Wu, C. (2011). "Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants", *Working Paper*.

- Kabakçı, E. (2001). “Üniversite Öğrencilerinde Sosyotropik/Otonomik Kişilik Özellikleri, Yaşam Olayları Ve Depresif Belirtiler”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 4, ss.273-282.
- Karagöz, Rıza, Kodaman, Timuçin, Premovic Marijan. (2018). “Birecik Ermeni Hadisesi”, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimlerde Akademik Çalışmalar*, Sayı: Eylül, ss.409 - 438.
- Kirby, Douglas. (2006). “Creating Entrepreneurial Universities in The UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practic”. *Journal of Technology Transfers*, Cilt: 31, Sayı: 5, ss.599–603.
- Klein, K. J. ve Kozlowski S. W. J. (2000). “From Micro To Meso: Critical Steps In Conceptualizing And Conducting Multilevel Research”, *Organizational Research Methods*, Cilt: 3, ss.211 - 236.
- Kueng, P. (2000). “Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations”, *Total Quality Management*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss.67 - 85.
- Kuratko, D. F. ve Goldsby, M. G. (2004). “Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship”, *Journal of Business Ethics*, Sayı: 55, ss.13-30.
- Kuratko, D. F. ve Montagno, R. V. (1989). “İntraprenöryal Ruh”, *Eğitim ve Gelişim Dergisi*, Cilt: 43, Sayı: 10, ss.83-85.
- Kuvaas B., Buch, R., ve Dysvik, A. (2016). “Performance Management: Perceiving Goals as Invariable and Implications for Perceived Job Autonomy and Work Performance”, *Human Resource Management*, Cilt: 55, Sayı: 3, ss.401-412.
- Lawler, Edward E. (2003). “Reward Practices And Performance Management System Effectiveness”, *Center for Effective Organizations Marshall School of Business, Güney Kaliforniya Üniversitesi*, ss.13.

- Leach, D. J., Wall, T. D. ve Jackson, P. R. (2003). "The Effect Of Empowerment On Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators Of Complex Technology", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı: 76, ss.28.
- Lechner, C., Gudmundsson, S. V. (2010). "Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy And Small Firm Performance", *International Small Business Journal*, Cilt: 32, Sayı: 1, ss.36–60.
- Lieberman, M. B. ve Montgomery D. B. (1998). "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, Sayı: 9, ss.41–58.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G.. (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance", *The Academy of Management Review*, Sayı: 21, ss.135–172.
- McCarthy, Alma, Garavan, Thomas. (2001). "360° Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, Cilt: 25, Sayı: 1, ss.5-32.
- McClelland, David C. (1973). "Testing for Competence Rather Than For Intelligence", *American Psychologist Journal*, Cilt: 28, ss.1-14.
- Meynhardt, T., Diefenbach, F. E. (2012). "What Drives Entrepreneurial Orientation In The Public Sector? Evidence From Germany's Federal Labor Agency", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Cilt: 22, Sayı: 4, ss.761–792.
- Miller, B. K., Bell, J. D., Palmer, M., Gonzalez, A. (2009). "Predictors of Entrepreneurial Intentions: a Quasi-Experiment Comparing Students Enrolled in Introductory Management and Entrepreneurship Classes", *Journal of Business & Entrepreneurship*, Cilt 21, Sayı 2, ss.39.
- Miller, D. (1983). "The Correlates Of Entrepreneurship In Three Types Of Firms", *Management Science*, Sayı: 29, ss.771.

- Miller, D., Friesen, P. H. (1978). "Archetypes Of Strategy Formulation", *Management Science*, Cilt: 24, Sayı: 9, ss.921–933.
- Moerdyk, A. P., Fone, J. (1987). "Resistance to Change Its Origins and Management", *IPM Journal*, Cilt: 6, Sayı: 8, ss.14.
- Molina, C., Callahan, J. L. (2009). "Fostering Organizational Performance. The Role of Learning and Intrapreneurship", *Journal of European Industrial Training*, Cilt: 33, Sayı: 5, ss.388–400.
- Molleman, Eric, Timmerman, Hugo. (2003). "Performance Management When Innovation and Learning Become Critical Performance Indicators", *Personnel Review*, Cilt: 32, Sayı: 1, ss.93-113.
- Montgomery, David B. (2005). Moore, Marian Chapman, Urbany, Joel E., "Reasoning About Competitive Reactions: Evidence from Executives", *Marketing Science Journal*, Cilt: 24, Sayı: 1, ss.74 - 89.
- Morillo, R. Carolyn. (1990). "The Reward Event and Motivation," *The Journal of Philosophy*, Cilt: 87, Sayı: 4, ss.270.
- Morris, Linda. (1996). "Employees Not Encouraged To Go Extra Mile", *Training & Development*, Cilt: 50, Sayı: 4, ss.59.
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). "Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", *Academy of Management Journal*, Sayı: 42, ss.403.
- Mrayyan, M. T. (2006). "A Unit-Based Protocol To Enhance Jordanian Nurses' Autonomous Decision Making", *Journal of Nursing Management*, Sayı: 14, ss.391–396.
- Nadkarni S., Chen T., Chen J. (2016). "The Clock Is Ticking! Executive Temporal Depth, Industry Velocity and Competitive Aggressiveness", *Strategic Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 6, ss.1132-1153.

- Oberg, Winston. (1972). "Make Performance Appraisal Relevant", *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, ss.61 - 67.
- O'Boyle, Ian. (2013). "Individual Performance Management: A Review of Current Practices", *Asia-Pacific Management and Business Application*, Cilt: 1, Sayı: 3, ss.157 – 170.
- Ordaz, C. Camelo, Alles, M. Fernandez, Navarro, J. Ruiz, ve Ginel, E. Sousa. (2011). "The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms", *International Small Business Journal*, Cilt: 30, Sayı: 5, ss.515.
- Ortega, M. J. (2010). "Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities' Moderating Roles", *Journal of Business Research*, Sayı: 63, ss.1273 - 1281.
- Örücü, Edip, Kanbur, Aysun. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, ss.96.
- Özmutaf, Nezih Metin. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, ss.41-60.
- Palermo, Tommaso. (2011). "Integrating Risk and Performance in Management Reporting", *Chartered Institute of Management Accountants, Research Executive Summary Series*, Cilt: 7, Sayı: 5, ss.1 - 12.
- Pearce, J. W., Carland, J. W. (1996). "Intrapreneurship and Innovation In Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.87.
- Powers, T. L. ve Hahn, W. (2002). "Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance", *Journal of Services Marketing*, Cilt: 16, Sayı: 2, ss.113 - 124.



- Raelin, J. A. (1989). "An Anatomy of Autonomy: Managing Professionals", *The Academy of Management Executive*, Cilt: 3, Sayı: 3, ss.216-217.
- Robert, Benn D. (2003). "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review*, Cilt: 63, Sayı: 5, ss.105 - 115.
- Roberts, E. B. (1968). "Entrepreneurship and Technology: A Basic Study of Innovators; How to Keep and Capitalize on Their Talents", *Research Management Journal*, Cilt: 11, Sayı: 4, ss.242 - 258.
- Rule, G. Erik, Irwin, Donald W. (1988). "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge", *Journal of Business Strategy*, Cilt: 9, Sayı: 3, ss.44-47.
- Sayeed, Omer Bin, Gazdar M. K. (2003). "Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs", *Journal of Entrepreneurship*, (2003), Cilt: 12, Sayı: 1, ss.50 - 62.
- Sciascia, S., Naldi L., Hunter, E. (2006). "Market Orientation As Determinant Of Entrepreneurship: An Empirical Investigation on SMEs", *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss.21-38.
- Seligman, M. E., Maier, S. F. ve Geer, J. H. (1968). "Alleviation Of Learned Helplessness In The Dog", *Journal of Abnormal Psychology*, Cilt: 73, Sayı: 3, ss.256-262.
- Seshadri, D. V. R., Tripathy, Arabinda. (2006). "Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled", *Vikalpa Journal*, Cilt: 31, Sayı: 1, ss.20 - 37.
- Shane, S., ve Venkataraman, S. (2000). "The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research", *Academy Of Management Review*, Sayı: 25, ss.217-226.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. (1999). "Towards A Reconciliation Of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurial Theory and Practice*, Cilt: 11, Sayı: 27, ss. 17.

- Smith, Ken G. ve diğlerleri. (1989). "Strategy, Size and Performance", *Organization Theory*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss.63 - 81.
- Spoor, E., Jonge, J. de ve Hamers, J. P. (2010). "Design Of The DIRECT-Project: Interventions to Increase Job Resources And Recovery Opportunities to Improve Job-Related Health, Well-Being and Performance Outcomes in Nursing Homes", *BMC Public Health*, Sayı: 10, ss.293.
- Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990). "A Paradigm Of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, Sayı: 11, ss.17-27.
- Subramaniam, I. D. ve Moslehi, M. M. (2013). "Does Workforce Innovation Mediate the Relationship between Internal Factors and Performance in Malaysian Entrepreneurial SMEs?", *Asian Social Science*, Cilt: 9, Sayı: 9, ss.45-63.
- Thornberry, Neal. (2001). "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal*, Cilt: 19, Sayı: 5, ss.522 - 529.
- Toftoy, Charles N., Chatterjee, Joydeep. (2004). "Mission Statements and the Small Business", *Business Strategy Review*, Cilt: 15, Sayı: 3, ss.8.
- Tripathi, Roma Trigunait. (2016). "Assessment Centers: Benefits and Shortcomings", *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, Cilt: 5, Sayı: 2, ss.28-39.
- Triplet, Norman (1898), "The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition", *The American Journal of Psychology*, Cilt: 9, Sayı: 4, ss.508 – 513.
- TÜSİAD, (2002). Türkiye’de Girişimcilik, *TÜSİAD Yayınları*, Yayın no: TÜSİAD-T/2012-12/340.
- Uyargil, C. (1994). "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın Nu.: 262, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları*, 154, ss.5.

- Uysal, Şener. (2015). “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Sayı: Ekim, (2015), ss.32-39.
- Uzun, Yaşar. (2007). “İnsan Kaynakları İle İlgili Risklerin Yönetilmesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 66-67, ss.53 - 66.
- Vanessa, Nappi ve Kelly, Kevin. (2018). “Key Performance Indicators and Dimensions for the Innovation Process”, *Paper presented at the 25th Innovation & Product Development Management Conference (IPDMC 2018)*.
- Vegt, G. Van der, Emans, B. ve Vliert, E. Van de. (2000). “Team Members’ Affective Responses To Patterns of Intragroup Interdependence And Job Complexity”, *Journal of Management*, Cilt: 26, Sayı: 4, ss. 633-655.
- Vrande, Van de ve diğerleri. (2009). “Open Innovation in SMEs: Trends, Motives And Management Challenges”, *Technovation*, Cilt: 29, Sayı: 1, ss. 423-437.
- Waggoner, Daniel B., Neely, Andy D., Kennerley, Mike P. (1999). “The Forces That Shape Organisational Performance Measurement Systems: An Interdisciplinary Review”, *International Journal of Production Economics*, Cilt: 60, Sayı: 61, ss.52-61.
- Walderman, D. A., Atwater, L. E., Antonioni, D. (1998). “Has 360 degree feedback gone amok?”, *Academy of Management Executive*, Cilt: 12, Sayı: 2, ss.86-94.
- Waxin, M. F., Bateman, R. (2009). “Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?”, *European Journal International Management*, Cilt: 3, Sayı: 4, ss.495-511.
- Zahra, S. A. (1993). “Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance: A Taxonomic Approach”, *Journal of Business Venturing*, Cilt: 8, Sayı: 4, ss.319–340.

Zahra, S. A. (1995). Covin, J. G., “Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis”, *Journal of Business Venturing*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss.43-58.

Zahra, Shaker. (1991). “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, Cilt: 6, Sayı: 4, ss.259 – 277.

### **Tezler**

Adonis, M. (2003). Kurumsal Girişimcilik, Pazar Yönelimi, Örgütsel Esneklik ve İş Tatmini, Doktora Tezi, Pretoria Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pretoria Güney Afrika.

Balcı, Tuğba Gökçe. (2010). Tabgaç Devleti (386-550) Siyasi Ve Kültürel Tarihi Hakkında Çin Halk Cumhuriyeti’nde Yapılan Araştırma Eserleri Değerlendirmeli Bibliyografyası, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Çetin, Deniz. (2006). Performans Yönetim Sistemi Ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri Ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Göçmen, S. (2007). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: “İç Girişimcilik”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Hill, A. M. (2003). The Development of An Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within the Corporation Setting, Yüksek Lisans Tezi, Rodos Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Grahamstown Güney Afrika.

- Mayatürk, Akyol Evrim. (2011). Türkiye’de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Parrill, Scott. (1999). Revisiting Rating Format Research: Computer-Based Rating Formats And Components Of Accuracy, Yüksek Lisans Tezi, Virginia Politeknik Enstitüsü ve Devlet Üniversitesi, Virginia.
- Paşa, Muammer. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Shaikh, Shahista. (2012). Intrapreneurship, Yüksek Lisans Tezi, Mumbai Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mumbai.
- Tamara G. D. (2008). Wierks Behavior and Result-Based Performance Management and The Performance of Business Units, Yüksek Lisans Tezi, Tilburg Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tilburg.
- Yetişkin, Yücel. (2009). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## **İnternet**

<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,959877,00.html> (erişim tarihi: 5.3.2020)

[http://iso9k1.home.att.net/pa/performance\\_appraisal.html](http://iso9k1.home.att.net/pa/performance_appraisal.html) (erişim tarihi: 12.1.2020).

<http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/43883.pdf> (erişim tarihi: 19.1.2020)

[http://www.durban.gov.za/City\\_Government/Administration/city\\_manager/performance\\_management\\_unit/Pages/Individual\\_Performance.aspx](http://www.durban.gov.za/City_Government/Administration/city_manager/performance_management_unit/Pages/Individual_Performance.aspx) (erişim tarihi: 29.2.2020)

<http://zorludergi.zorlu.com/64/parlak-bfkr/> (erişim tarihi: 15.3.2020)

[https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2018/01/bkm\\_turkiye\\_girisimci\\_kurumlar\\_platformu\\_bulten.pdf](https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2018/01/bkm_turkiye_girisimci_kurumlar_platformu_bulten.pdf) (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://devenirentrepreneur.com/en/parcours-intrapreneurial/> (erişim tarihi: 6.3.2020)

<https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/intrapreneur> (erişim tarihi: 1.3.2020).

<https://drive.google.com/file/d/0B6GgwqtG-DKcSlpsbGRBZkZYSIk/view> (erişim tarihi: 5.3.2020)

<https://gktr.org/hakkimizda> (erişim tarihi: 16.3.2020)

[https://hbr.org/2013/09/recognize\\_intrapreneurs](https://hbr.org/2013/09/recognize_intrapreneurs) (erişim tarihi: 1.3.2020)

<https://intrapreneuriat.org/la-fondation-des-familles-entrepreneuriales-presente-linitiative-intrapreneurial-a-la-17e-edition-du-rendez-vous-reseau-m/> (erişim tarihi: 6.3.2020)

[https://m.enerjisa.com.tr/tr/enerjisa-hakkında/medya-merkezi/basın-bultenleri/enerjisa-itu-cekirdek-ile-sektorundeki-girisimcileri-destekliyor](https://m.enerjisa.com.tr/tr/enerjisa-hakkinda/medya-merkezi/basın-bultenleri/enerjisa-itu-cekirdek-ile-sektorundeki-girisimcileri-destekliyor) (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx> (erişim tarihi: 14.2.2020).

<https://online.vwu.edu/news/business/intrapreneurship-examples/> (erişim tarihi: 6.3.2020)

<https://startup.capital.com.tr/arastirmalar/kurumici-girisimcilik-hizlandi.html> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://startup.capital.com.tr/arastirmalar/kurumici-girisimcilik-hizlandi.html> (erişim tarihi: 16.3.2020)

<https://startup.capital.com.tr/soylesi/ziya-erdem-50-milyon-tlyi-asan-deger-yaratiyoruz.html> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://stratejika.com/makale.asp?makale=38> (erişim tarihi: 3.1.2020)

<https://tusiad.org/tr/kurumici-girisimcilik-cg> (erişim tarihi: 16.3.2020)

<https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=intrapreneur> (erişim tarihi: 5.3.2020)

[https://www.allianz.com.tr/tr\\_TR/faaliyetlerimiz/bizden-haberler/allianz-turkiye-inovasyon-ofisiyle-yenilikci-fikirleri-ve-girisimciligi-desteklemeye-devam-ediyor.html](https://www.allianz.com.tr/tr_TR/faaliyetlerimiz/bizden-haberler/allianz-turkiye-inovasyon-ofisiyle-yenilikci-fikirleri-ve-girisimciligi-desteklemeye-devam-ediyor.html) (erişim tarihi: 15.3.2020)

[https://www.allianz.com.tr/tr\\_TR/faaliyetlerimiz/girisimcilik-ve-inovasyon.html](https://www.allianz.com.tr/tr_TR/faaliyetlerimiz/girisimcilik-ve-inovasyon.html) (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.aygaz.com.tr/kurumsal/inovasyon-ve-fikri-haklar> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.dunya.com/ekonomi/039kurumici-girisimcilik039-sirketlerde-fark-yaratiyor-haberi-299627> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.dunya.com/ozel-dosya/degisim-yelpazesi/kurumici-girisimcilere-donusmeye-hazir-misiniz-haberi-316267> (erişim tarihi: 16.3.2020)

<https://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/sirketinizdeki-girisimcileri-kesfedin.html/4> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/sirketinizdeki-girisimcileri-kesfedin.html/4> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.fastcompany.com/3029344/how-intrapreneurship-encouraged-shutterstock-creative-success> (erişim tarihi: 7.3.2020)

<https://www.forbes.com/sites/ashoka/2014/01/24/2014s-most-valuable-employee-the-social-intrapreneur/#76727e3b332d> (erişim tarihi: 6.3.2020)

<https://www.girisimhaber.com/post/2013/08/20/LC-Waikikiden-Bir-Fikri-Olan-Calisanlarina-Ic-Girisimcilik-Firsati.aspx> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.hurriyet.com.tr/gundem/mustahdem-teknolojiyi-hastaneye-tasidi-38390475> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/calisanlarin-fikirleri-sirkete-5-milyon-kazandirdi-26519186> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> (erişim tarihi: 28.2.2020)

<https://www.lcibs.co.uk/intrapreneurs-contribute-business-success/> (erişim tarihi: 1.3.2020)

<https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/closing-the-skills-gap-creating-workforce-development-programs-that-work-for-everyone> (erişim tarihi: 25.2.2020)

<https://www.newsweek.com/jobs-talks-about-his-rise-and-fall-207016> (erişim tarihi: 5.3.2020)

<https://www.ozyegin.edu.tr/tr/duyurular/7342/corporate-%26-startup-day-2019-etkinligi-ozyegin-universitesi-is-birligiyle-gerceklestirildi> (erişim tarihi: 16.3.2020)

[https://www.researchgate.net/publication/274007060\\_Intrapreneurship\\_and\\_strategic\\_renewal\\_Influences\\_on\\_the\\_mutability\\_of\\_organizational\\_resources/link/561bd2c008ae6d17308b0850/download](https://www.researchgate.net/publication/274007060_Intrapreneurship_and_strategic_renewal_Influences_on_the_mutability_of_organizational_resources/link/561bd2c008ae6d17308b0850/download) (erişim tarihi: 11.3.20)

<https://www.shutterstock.com/blog/shutterstockhackathon> (erişim tarihi: 7.3.2020)

<https://www.sinanakkurt.com.tr/performans-artirma/> (erişim tarihi: 14.2.2020).

<https://www.total.com.tr/son-kullanici/turkiyede-total/totalde-inovasyon> (erişim tarihi: 15.3.2020)

<https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2019/> (erişim tarihi: 5.2.2020)

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapren eurship\\_Whitepaper\\_English.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapren eurship_Whitepaper_English.pdf) (erişim tarihi: 8.3.2020)



**Tablo 2.19. Araştırma Kapsamında Yazın Taraması**

<b>Araştırmacı/ Yazar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Çalışmanın Adı</b>	<b>İçerik / Amaç / Temel Bulgular</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Kavram</b>	<b>Boyutları</b>	<b>Boyutların Tanımlanması</b>
A. M. Hill	2003	The Development of An Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within the Corporation Setting	Kurumlar arası girişimciliğin nasıl ölçülebileceğini inceleyen çalışmada, Güney Afrikalı şirketlerde çalışan 500 kişiye uygulanan anketler sonucunda büyük bir organizasyonda mevcut iç girişimcilik yoğunluğunu belirlemek için kullanılabilecek bir araç ile geliştirilmiştir. Bu araç kuruluşun iç girişimsel yeteneğinin genel bir görünümünü sağlayabilir ve organizasyonda daha iç girişimsel olmak için değişim veya modifikasyon gerektiren belirli alanları belirleyebilir.	Kavramsal/ Deneysel (500 firma çalışması)	-Girişimcilik	-İç Girişimcilik	-Değişim -Modifikasyon
B. Antoncic ve R. D. Hisrich	2001	Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation	Slovenya (Orta ve Doğu Avrupa'dan kısa bir iç girişimcilik geleneğine sahip küçük bir gelişmekte olan ekonomi) ve ABD (iç girişimcilikte lider olan büyük ve gelişmiş bir ekonomi) ölçeğinde kıyaslama yapılan çalışmada, iç girişimciliğin boyutları kültürlerarası dinamikler kıyaslanarak incelenmiştir. Çalışma, iç girişimciliğin mutlak büyüme (çalışan sayısında ve toplam satışlarda artış) ve göreceli büyüme açısından firma	Kavramsal/ Deneysel	-İç Girişimcilik	-İç Girişimcilikte Kültürel Değerler -İç Girişimciliğin Gelişmekte Olan Ekonomilere Katkısı	-Yeni iş girişimi -Yenilikçilik -Kendini yenileme -Proaktiflik

			büyümesinin önemli bir destekçisi olduğu fikrini desteklemektedir.				
C. Cox, R. Jennings	1995	The Foundations of Success: The Development and Characteristics of British Entrepreneurs and Intrapreneurs	Çalışma, başarılı İngiliz şirketlerinin üst düzey yöneticilerini “kendi işini kurmuş girişimciler”, “iç girişimciler” ve “ailesinden miras kalan işin başındaki yöneticiler” olarak üç grupta ele almıştır.	Kavramsal / Deneysel (Başarılı İngiliz şirketlerinin üst düzey yöneticileri)	-Girişimcilik	-İç Girişimcilik	-Kişisel Özellikler -Risk Alma -Yenilikçilik
C. Molina, J. L. Callahan	2009	Fostering organizational performance. The Role of Learning and Intrapreneurship	Çalışma öğrenmenin örgütlerde performansı nasıl kolaylaştırdığını alternatif bir model oluşturmak için bireysel öğrenme, iç girişimcilik ve örgütsel öğrenme arasındaki bağlantıları incelemektedir. Kurum içi girişimciliği organizasyonel performansı geliştirmek için bir araç olarak konumlandırmaya yardımcı olabilecek potansiyel öğrenme stratejileri sunmaktadır.	Kavramsal	-Performans Yönetimi -Bireysel Öğrenme -Örgütsel Öğrenme -İç Girişimcilik	-Örgütsel Performans -Bireysel Performans -İç Girişimcilik – Örgütsel Performans İlişkisi	-Motivasyon -Öğrenme
D. A. Walderman, L. E. Atwater, D. Antonioni	1998	Has 360 Degree Feedback Gone Amok?	Çalışma, kuruluşların 360 derece performans değerlendirme sisteminden gerçekçi bir şekilde bekleyebileceği sonuçları araştırmış ve sürecin başarılı olmasını sağlamak için 360 derece geri bildirim sisteminde uygulanması gereken yenilikleri önermiştir.	Kavramsal	-Kurumsal Performans Yönetimi	-360 Derece Performans Değerleme	-Şikayet Oranları -Müşteri Memnuniyeti -Çalışan Memnuniyeti -İşe Alım Başarısı -Liderlik

Dilanthi Amaratunga, David Baldry, Marjan Sarshar	2000	Assesment of Facilities Management Performance - What Next?	Tesis yönetiminde performans değerlendirmesinde balanced scorecard uygulamalarının kullanışlı olduğu gösterilmiştir.	Kavramsal/ Deneysel	-Performans Yönetimi -Performans Değerlendirme -Dengeli Puan Kartı -Yeni Ölçme Yaklaşımı ve Yönetim	-Performans Ölçüm -Performans Yönetim - Dengeli Puan Kartı -Yeni Ölçme Yaklaşımı ve Yönetim	-İş Açısından Performans -Yönetim Performansı -Performans Değerleme -Çalışma Koşulları -Verimlilik -Geçiş Yönetimi -Müşteri Perspektifi
Esra B. Bulgurcu Gürel	2011	Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü- ISO 500 Üzerinde Bir Araştırma	Türkiye’de iç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmada, iç girişimcilik, karlılık ve büyüme arasındaki ilişki ortaya konmuştur.	Kavramsal/ Deneysel (İSO 500 şirketleri)	-İç Girişimcilik -Kurumsal Performans	-İç Girişimciliğin İşletme Performansı Üzerine Etkisi	-Yeni İş Girişimi -Ürün/Hizmet Yeniliği -Kendi Kendini Yenileme -Agresif rekabetçilik -Süreç Yeniliği -Risk Alma -Proaktiflik
Frank Hermann, Matthias Fink, Alexander Kessler	2010	Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study	Araştırmada dinamik bir ortamın finansal sermayeye yüksek erişim ile birleştirildiği durumlarda ve istikrarlı bir ortamın finansal sermayeye düşük erişim ile birleştirildiği durumlarda girişimci yönelim ve iş performansı arasında pozitif bir bağlantı olduğu gösterilmiştir. Araştırma ayrıca girişimci yönelimin belirli yapılandırmalardaki performans üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceğini göstermektedir.	Kavramsal/ Deneysel	-Girişimcilik	-Girişimci Yönelim -İş Performansı	-Proaktiflik Boyutu -Yenilikçilik Boyutu -Risk Alma Boyutu
G. T. Lumpkin, G. G. Dess	1996	Clarifying The Entrepreneurial Orientation	Çalışma, kuruluşların rakiplerine göre üstün performans göstermesi	Kavramsal/ Deneysel	-Kurumsal Performans	-İnovasyon	-Stratejik Yönelim

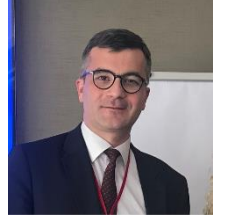
		Construct And Linking It To Performance	için, hem stratejik yönelimin hem de inovasyonun kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemiştir.	(Ürdün'deki üç telekomünikasyon şirketi)			
J. M. Crant	2000	Proactive Behavior in Organizations	Örgütsel bağlamlardaki proaktif davranışı doğrudan ele alan çeşitli literatürleri gözden geçiren çalışma, proaktif davranışla ilgili dört boyut üzerinde durmuştur: Proaktif kişilik, kişisel inisiyatif, rol genişliği öz-yeterliliği ve sorumluluk alma.	Kavramsal	-İç Girişimcilik	-Örgütsel Boyutta İç Girişimciliği Etkileyen Unsurlar	-Proaktiflik
J. S. Hornsby, D. F. Kuratko, S. A. Zahra	2002	Middle Managers, Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale	Orta düzey yöneticileri kurumsal girişimcilik faaliyetlerini başlatmak için etkileyen organizasyonel faktörleri ölçen Kurumsal Girişimcilik Değerlendirme Aracı (CEAI) ölçeğinin ölçüm özelliklerini değerlendirilmiştir.	Kavramsal/ Deneysel	-İç Girişimcilik	-Kurumsal Girişimcilik Değerlendirme Aracı (CEAI)	-Ödüllerin uygun kullanımı -Üst yönetim desteği kazanmak -Kaynak kullanılabilirliği -Destekleyici organizasyon yapısı -Risk alma ve başarısızlığa tolerans
Kevin R. Murphy, Jeanette N. Cleveland	1995	Understanding Performance Appraisal	Kitapta performans değerlendirme yaklaşımları sosyal, örgütsel ve hedefe dayalı perspektiflerde ele alınmış; değerlendiriciler, oranlar, hedefler ve diğer performans değerlendirme bileşenleri açıklanmıştır.	Kavramsal	-Performans Yönetimi -Performans Değerlendirme	-Performans Ölçüm -Performans Yönetim	-Performans Ölçütleri, Değerlendiriciler, Hedefler, Oranlar
M. F. Waxin, R. Bateman	2009	Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance	1988-2009 dönemine ilişkin literatürü inceleyen çalışma, kamu yönetiminde performans değerlendirmelerinin performans	Kavramsal	-Performans Yönetimi -Performans Değerlendirme	-Performans Artışına Yol Açan Unsurlar	- Kamu sektörü

		Appraisal to Performance Steering?	artışına yol açmadığını öne sürmüş, yapılması gerekenleri önermiştir.				
M. H. Morris, D. F. Kuratko ve J. G. Covin	2002	Corporate Entrepreneurship and Innovation	İç girişimcilik davranışını şirketlerinin rekabet avantajını sürdürmenin anahtarı olarak konumlayan kitapta, iç girişimcilik ve yenilikçiliğin nasıl özendirilip uygulanabileceği üzerine öneriler sunulmaktadır.	Kavramsal/ Deneysel	-İç Girişimcilik	-İç Girişimcilik Kültürü -İç Girişimcilik Stratejisi	-Yenilikçilik
Nezih Metin Özmutf	2007	Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma	Çalışmada, örgütte yer alan bireyler kapsamında, performans artışı ya da azalışı çatışma odaklı olarak tartışılmıştır. Tartışma çerçevesinde birey performans arasındaki ilişki hem yönetimsel, hem bireysel, hem de diğer olası nedenler çerçevesinde değerlendirilmiştir.	Kavramsal	-Performans Yönetimi -Performans Değerlendirme	-Performans Yönetimi -Bireysel Performans	- Çatışma
Norman Triplet	1898	The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition	Sosyal kolaylaştırma kavramını inceleyen ve sosyal psikolojide bir klasik olan çalışma, rekabet halindeyken bir görevi yerine getirme kabiliyetindeki artışı göstermektedir.	Kavramsal/ Deneysel	-Sosyal Psikoloji	-Performans	-Rekabetçi Girişkenlik
Omer Bin Sayeed, M. K. Gazdar	2003	Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs	101 yöneticiden oluşan bir örnek kullanılarak, 1988'de Lessem tarafından geliştirilen Girişimcilik Ölçeği değerlendirilmiştir. Bu ölçek, kavramsal olarak tanımlanmış yedi boyuttan (maceracı, yenilikçi, tasarımcı, lider, girişimci, animatör) oluşmaktadır. Çalışma, yedi	Kavramsal/ Deneysel (101 yönetici)	-Girişimcilik	-Girişimcilik Ölçeği	-Maceracı -Yenilikçi -Tasarımcı -Lider -Girişimci -Animatör

			boyuttan dördünün alaka düzeyini ve kullanılabilirliği oluşturduğu sonucuna varmıştır. Bunlar maceracı, yenilikçi, girişimci ve animatördür.				
Ordaz C. Camelo, Alles M. Fernandez, Navarro J. Ruiz, ve Ginel E. Sousa	2011	The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms	İç girişimcinin demografik özelliklerinin ve kişisel değerlerinin, küçük yenilikçi firmalarda inovasyon performansını nasıl etkilediği analiz edilmiştir.	Kavramsal/ Deneysel	- İç Girişimcilik - Örgütsel Performans	-Küçük Firmalarda İç Girişimcilik -Küçük Firmalarda Yenilikçilik	-Yenilikçilik -Bireysel Değerler -Demografik Özellikler
S. A. Zahra	1993	Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance: A Taxonomic Approach	Şirketlerin dış çevresi, kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma, 102 şirketten gelen verilere dayandırılmıştır. İç girişimciliği dinamik büyüme, rekabetçi saldırganlık, ürün odaklı büyüme gibi açılardan ele alan çalışma, bu özelliklerin ortama göre değiştiğini ortaya koymuştur.	Kavramsal/ Deneysel (102 şirket)	-İç Girişimcilik	-İç Girişimciliğin Finansal Performansla İlişkisi -Kurumsal Yenilikçilik	-Yeni İş Yarama -Yeni Ürün Tanıtımı -Teknolojik İç Girişimcilik -Yeniden Yapılanma -Misyona Yeniden Düzenlenmesi -Sistem Çapında Değişiklik
Veysel Ağca, Mustafa Kurt	2007	İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve	Kavramsal bir iç girişimcilik yapısı oluşturmak için teorik olarak iç girişimcilik kavramı ve boyutları incelenmiştir. Çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak ele alınan iç girişimcilik, mevcut (faaliyet halindeki) işletmelerde yenilikçi fikirlerin yeni ürün, hizmet ve işlere dönüştürülmesi sürecinde işlerin geleneksel yöntemlerden sapılarak daha özerk bireyler ve birimler tarafından yapılması olarak tanımlanmaktadır.	Kavramsal	-İç Girişimcilik	-İç Girişimciliğin Temel Belirleyicileri -İç Girişimcilikte Çevresel ve Organizasyonel Faktörler	-Yenilikçilik -Yeni iş girişimleri başlatma -Kendini yenileme -Hesaplı risk alma -Proaktiflik -Rekabetçi girişkenlik -Özerklik

# **EKLER**

## EK 1: Özgeçmiş



28.08.1980 tarihinde Afyonkarahisar'ın Dazkırı ilçesinde dünyaya geldi. İlkokulu Dazkırı'da ortaokul ve liseyi Afyon Kocatepe Anadolu Lisesi'nde bitirdi.

2003 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2012 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-Yönetim Organizasyon Anabilim dalında yüksek lisansını tamamladı.

SOCAR Türkiye Rafineri ve Petrokimya İş Birimi Kalite Yönetim Sistemleri Müdürü olarak görev yapmaktadır. Öncesinde ADO Grubu, ÖZTUĞ Otomotiv, İZO-TEK, BURSAGAZ, GRS Previs ve MAKO firmalarında çalışmıştır.

Yalın 6 SIGMA yeşil kuşaktır. UNIDO ve UNDP onaylı enerji yöneticisidir.

2007 yılından bu yana yerel, ulusal, avrupa kalite ödülü süreçlerinde baş değerlendirici -değerlendirici olarak ve 2016 yılından bu yana MMO İzmir Şubesi Kaizen paylaşımları jüri üyesi olarak görev almaktadır.

IRCA onaylı ISO 9001:2015, ISO 14001: 2015, OHSAS 18001:2007, ISO 27001:2017 baş tetkikçisidir.

Uzmanlık alanları: EFQM Mükemmellik Modeli, Yönetim Sistemleri ( kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, enerji, müşteri memnuniyeti, risk yönetimi, bilgi güvenliği, 16949), Balanced Scorecard, Kurumsal ve Bireysel Performans Yönetimi, Yalın 6 Sigma, Kaizen, Maliyet İyileştirme Projeleri, Stratejik Planlama, TURQUALITY ve Süreç Haritalamadır.

2008 global krizinin ardından Türk İş-Dünyasının değişen dinamiklerini konu alan 3 kitaplık "Paradigma Değiştirenler" adlı yayınlanmış araştırma kitap serisi bulunmaktadır.

2008-2009 yıllarında Türkiye'nin en büyük şehir gazetesi OLAY'ın iş dünyası ve insan kaynakları eki İŞ'te OLAY' da haftalık makaleleri yayınlanmıştır.

İyi derecede İngilizce bilmektedir.

Makale;

Özkan,Ömer ve Özmutaf, Nezih Metin (2020) "*Sağlık Çalışanlarının Vizyonları Çerçevesinde Kalite Süreçlerine Yönelik Algıları: Cinsiyet Bağlamında İzmir İlinde Bir Araştırma*" ASOS Journal-The Journal Of Academic Social Science- Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 104, Mayıs 2020, ss. 500-515

Bildiri;

Özkan,Ömer ve Özmutaf, Nezih Metin (2019) "*Enerji Sektörü Çalışanlarının Stres Ve İş Kalitesi Düzeyi Algıları: İzmir İlinde Bir Araştırma*" Erasmus International Academic Research Symposium In Education And Social Sciences, 5-6 Nisan 2019, İzmir



## EK 2: Araştırma Anket Formu

### Kurumsal ve Bireysel Performans ve İç Girişimciliğe Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı, kurumsal ve bireysel performans yönetimi etkileşiminin iç girişimciliğe etilerine yönelik yönetici algılarının belirlenmesidir. İç girişimciler organizasyon içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören sadece yeniliği getirmekle yetinmeyip bu fikirlerini buldukları kurumun karlılığını ve rekabet gücünü artıracak faaliyetlere dönüştürebilen kişiler olarak belirtilebilir. Kurumsal performans yönetimi, tüm kurumun performansını iyileştirmeyi hedefleyen, bunu gerçekleştirirken de performans göstergelerinden, metotlardan, çalışanlardan ve teknolojiden faydalanan bir sistem olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede kurumsal ve bireysel performans yönetiminin iç girişimciliğe etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu anket formu İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı kapsamında doktora tezi için hazırlanmıştır. **Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete katılan bireylerin ve organizasyonların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır.** Anketi cevaplama süresi ortalama beş dakikadır. Her soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Ömer ÖZKAN

e-mail: omer.ozkan@socar.com.tr

Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF

Adres: Katip Çelebi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çiğli / İZMİR

1. Yaşınız: .....
2. Eğitim Durumu: 1( )Ön Lisans 2( )Lisans 3( )Lisansüstü
3. Pozisyonunuz: 1( )Müdür 2( )Yönetici 3( )Uzman
4. Deneyim süreniz (yıl):.....
5. İç girişimciliğin bireysel performansınıza etki düzeyi: 1( )Yüksek 2( )Orta 3( )Düşük
6. İç girişimciliğin kurumsal performansa etki düzeyi: 1( )Yüksek 2( )Orta 3( )Düşük
7. Size göre önem sırasını parantez içine yazınız: ( 1-6 arası )  
( )Yenilikçilik ( )Risk alabilme ( )Özerklik ( )Proaktif olma ( )Rekabetçilik ( )Bireysel yenilenme

Önermeler		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
..... iç girişimciliğin bir unsurudur						
1	Yeniliğe yatkınlık	5	4	3	2	1
2	Yeniliğe isteklilik	5	4	3	2	1
3	Yeniliğe destek verme	5	4	3	2	1
4	Yeniliğe ortam sağlama	5	4	3	2	1
5	Yeniliğe odaklanma	5	4	3	2	1
6	Riski doğal olarak algılama	5	4	3	2	1
7	Riskler için cesaretli olma	5	4	3	2	1
8	Riskleri göze alabilme	5	4	3	2	1
9	Riskleri tanımlayabilme	5	4	3	2	1
10	Riskli ortamda karar verebilme	5	4	3	2	1
11	Öz güven sahibi olma	5	4	3	2	1
12	Düşüncelerime önem verme	5	4	3	2	1
13	Kendi kararlarımı verebilme	5	4	3	2	1
14	Yaratıcı yönümü geliştirme	5	4	3	2	1
15	Şeffaflığı yükseltebilme	5	4	3	2	1
16	Stratejikliğin süreçlere yansıtılması	5	4	3	2	1
17	Yönetimin kararlılığı	5	4	3	2	1

18	Liderliğin desteklemesi	5	4	3	2	1
19	Motivasyonu güçlendirme	5	4	3	2	1
20	Fırsatları yakalayabilme	5	4	3	2	1
21	Yön verici olma	5	4	3	2	1
22	Öncü olabilme	5	4	3	2	1
23	Sebat sahibi olma	5	4	3	2	1
24	Mücadeleci olabilme	5	4	3	2	1
25	Dayanıklılık içermesi	5	4	3	2	1
26	Güçlü ve zayıflıkları analiz edebilme	5	4	3	2	1
27	Fırsat ve tehditleri analiz edebilme	5	4	3	2	1
28	Farklılaşmayı benimseme	5	4	3	2	1
29	Kıyaslamayı gerçekleştirebilme	5	4	3	2	1
30	Değişimleri (iç ve dış) yakından takip	5	4	3	2	1
31	Yeniliğe hızlı (çeviklik) yönelim	5	4	3	2	1
32	Hedeflerin netleştirilmesi	5	4	3	2	1
33	Deneyimlerin geliştirilerek süreçlere yansıtılması	5	4	3	2	1

Kurumsal performansa etki eden unsur olarak ... önemserim						
34	Stratejik bakış açısını	5	4	3	2	1
35	Liderliğin yapısını	5	4	3	2	1
36	Kurumsal felsefenin (misyon, vizyon, değerler, ilkeler) sahiplenilmesi	5	4	3	2	1
37	Katılımcı yönetim anlayışını	5	4	3	2	1
38	Takım çalışmalarının yaygınlaştırılması	5	4	3	2	1
39	Motivasyonun sağlanması	5	4	3	2	1
40	İletişim etkinliğinin sağlanması	5	4	3	2	1
41	Organizasyonel bağlılığın gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
42	Etkili ödül sisteminin varlığı	5	4	3	2	1
43	Müşteri memnuniyetinin sağlanması	5	4	3	2	1
44	Sürekli gelişmeye odaklanması	5	4	3	2	1
45	Teknolojik gelişmelere adaptasyonu	5	4	3	2	1
Bireysel performansa etki eden unsur olarak ... önemserim						
46	İşe yönelik disiplini	5	4	3	2	1
47	Pozitif insan ilişkilerini	5	4	3	2	1
48	Karşılıklı destek vermeyi	5	4	3	2	1
49	Yeniliklere açık olmayı	5	4	3	2	1
50	Uzmanlık ve deneyim artışını	5	4	3	2	1
51	Taktir edilme	5	4	3	2	1
52	Gönüllülüğü	5	4	3	2	1
53	Kariyer gelişimini	5	4	3	2	1
54	İş güvencesinin varlığı	5	4	3	2	1

### EK 3: Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurul Onayı

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK ONAY BELGESİ

ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	Kurumsal ve Bireysel Performans ve İç Girişimciliğe Yönelik Anket Formu
SORUMLU ARAŞTIRMACININ ADI SOYADI	Ömer Özkan
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ KARAR	Uluslararası firmalarda uygulanan bireysel ve kurumsal performans yönetim uygulamalarının iç girişimcilik ile olan etkileşimini ortaya çıkarması, iç girişimcilik faaliyetlerinin kurumun temel performans boyutlarına olan etkisinin anlaşılması, örgütler için bireysel ve kurumsal performans ilişkilerinin değerlendirme çalışmalarının etkinliğinin ortaya çıkarılması ve özellikle uluslararası boyutta yapılacak anketlerle konunun çok yönlü analiz edilmesi amaçlanmaktadır.
ETİK KURUL KARARI	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın /çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup, araştırmanın / çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen kişilerle gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

ETİK KURUL ÜYESİNİN ADI SOYADI	İMZA/08.08.2019
1. Prof. Dr. Muhsin AKBAŞ	
2. Prof. Dr. Kerem BATIR	
3. Prof. Dr. Özer KÜPELİ	
4. Prof. Dr. Osman KONUK	
5. Prof. Dr. Cengiz DEMİR	
6. Prof. Dr. Sinan NARDALI	
7. Prof. Dr. Kurtuluş ÖNGEL	
8. Doç. Dr. Levent ÇETİN	
9. İmge ERCAN DİKÇAM	

## EK 4: Noter Onayı

Türkiye Cumhuriyeti		Tarih: 07/08/2019 Yev.No: (A)
T.C. ALIAĞA 2. NOTERLİĞİ	BEYANNAME	No: 07948
ALIAĞA 2. NOTERİ ŞEREF ARCAN KOÇ	Ekte sunmuş olduğum <b>Doktora Tezi Anket Formu'nun</b> tarafıma ait olduğunu , başkaları tarafından izin alınmadan çoğaltılıp kullanılmayacağını beyan ve talep ederim.	
KAZIM DİRİK MH. STIKLAL CD. N:92/2 K:1 35800 ALIAĞA / İZMİR Tel: +902326164494 Fax: +902326164494	BEYAN EDEN <b>ÖMER ÖZKAN 17863278552</b> Siteler Mah. Site 2 Küme Evleri No: 30C / 0 Aliağa / İZMİR	
	Bu Onaylama işlem (N.K.90.md.) altındaki imzanın gösterdiği T.C. İçişleri Bakanlığı tarafından verilmiş <b>24/09/2028</b> geçerlilik tarihli, <b>A14G04874</b> seri numaralı, fotoğraflı Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Kartına göre , baba adı <b>Mevlüt</b> , ana adı <b>Şerife</b> , doğum tarihi <b>28/8/1980</b> olan ve halen yukarıdaki adreste bulunduğunu, <b>okuryazar olduğunu</b> bildiren <b>17863278552</b> T.C. kimlik numaralı <b>ÖMER ÖZKAN</b> isimli kişiye ait olduğunu noterlikte huzurumda alındığını, onaylarım. <b>Yedi Ağustos İkinondokuz, Çarşamba günü 07/08/2019</b>	
		ALIAĞA 2. NOTERİ Şeref Arcan KOÇ Yerine İmzaya Yetkili Katip Çağlar BOZDOĞLU
		

KDV, Harç, Damga Vergisi ve Değerli Kağıt bedeli maktuz karşılığı tahsil edilmiştir.  
CB34 A / S Yazı - 1 / 0 Kod: 8.3.14  
NBS NO: 201908070350302 - 3616569550

A-2 / 1 - 1