

KOBİ'LERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: SEKTÖREL BİR ARAŞTIRMA

Nurettin İBRAHİMOĞLU*
Özlem YAŞAR UĞURLU**

Öz

İç girişimcilik kavramı son yıllarda özellikle büyüme odaklı işletmeler için öne çıkan önemli bir yönetim anlayışıdır. Örgüt kültürü ise işletme içinde iç girişimcilik davranışının şekillenmesinde katalizör bir işlev görür. Buna karşın, iç girişimcilik davranışı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi irdeleyen ampirik araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı küçük ve orta boy işletmelerde iç girişimcilik davranışı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Bu amaçla Gaziantep Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı, makine halıcılığı sektöründe KOBİ olarak faaliyette bulunan anonim şirket statüsüne sahip üretim işletmelerindeki 175 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü tiplerinden adokrazi ve pazar kültürü tipinin iç girişimcilik davranışının tüm alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülürken; klan ve hiyerarşi kültürünün sadece yenilik ve risk alma boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: İç girişimcilik, örgüt kültürü, KOBİ.

Abstract

The Relationship between Organizational Culture and Intrapreneurship in SMES: A Sectoral Research

The concept of intrapreneurship is becoming an important managerial approach especially for growth-oriented businesses. Organizational culture functions as a catalyzer for shaping the behavior of intrapreneurship in organizations. However, very little empirical research exists that analyze the relationship between organizational culture and intrapreneurship behavior. In this context, the aim of this study is to analyze the relationship between intrapreneurship behavior and organizational culture. For this purpose, a survey conducted to 175 employees of

* Yrd.Doç.Dr., Gaziantep Üniversitesi, İşletme Bölümü, GAZİANTEP, nibrahimoglu@gantep.edu.tr

** Yrd.Doç.Dr., Gaziantep Üniversitesi, İşletme Bölümü, GAZİANTEP yasar@gantep.edu.tr

firms that operating in machine made carpet industry in Gaziantep province. These firms operate as scale of SME, registered to chamber of industry and trade and also have the status of joint-stock company. The obtained results are in line with the literature. The findings of the study indicate that while market and adhocracy culture have asignificantly and positively effect on intrapreneurship behavior; clan and hierarchy culture have only a pozitve effect on innovation and risk taking subdimension of intrapreneurship behavior.

Keywords: Intrapreneurship, organizational culture, SME.

GİRİŞ

Gelecekte işletmeler, çalışanların kendi iş yerinin başında ve işlerinden sorumlu olduğu, gerekli tüm yetkilerle donanmış, her işyerinin sanki küçük bir girişim haline dönüştüğü, ücretli işçiliğin yerini iç girişimciliğin aldığı yerler olarak öngörülmektedir. Dolayısıyla hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek, yaratıcı ve yeni çözümler bulabilen girişimci tipi, büyük işletmeler kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) için de önemli hale gelmiştir (İçerli *vd.*, 2011: 179; Müftüoğlu, 2007: 6). Özellikle KOBİ'ler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yarattığı yeni durumlardan doğrudan etkilenmekte, rekabet edebilmek için çalışanlarını daha çok girişimci olmaya zorlamaktadır. Diğer yandan ekonomi çevreleri de KOBİ'leri, istihdam sağlamak, toplumsal refahı artırmak, ticareti geliştirmek, orta sınıfın önünü açmak için kilit rolü olan işletmeler olarak görmektedir. Giderek artan önemi ile KOBİ'lere ekonominin temel dinamikleri gözüyle bakılmaktadır. Örneğin Türkiye'de toplam işletmelerin %98'ini, toplam istihdamın da %56,3'ünü KOBİ'ler oluşturmaktadır (Bulut *vd.*, 2011: 152). Bu bağlamda Türkiye'de KOBİ'ler bilimsel araştırmalarda sıklıkla ele alınmış, geliştirilmeleri, daha etkili destek alabilmeleri için çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Yaygın olarak kullanılan "Avrupa Birliği" tanımına göre; 250 kişiden az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmekle birlikte, orta ölçekli bir işletme 50-250 arasında çalışanı olan yıllık cirosu 40 milyon Euro'nun altında ve yıllık bilançosu 27 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Güney, Akbay, 2008: 152).

KOBİ'ler genellikle girişimciler yolu ile kurulan işletmelerdir. İlk aşamada kurucu girişimciler değişim, öğrenme, yenilik açısından rekabetçi olsalar da katı rekabet, belirsiz, dinamik ve karmaşık çevre koşulları, küçülen pazarlar, kısalan ürün ömürleri gibi nedenlerle bunu sürdürmeleri o kadar kolay olamamaktadır. Başka bir deyişle, yeni üretime başlayan işletmelerin karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilmeleri için çok risk almaları yoğun çaba göstermeleri gerekmektedir. KOBİ'ler mevcut piyasa koşullarından

hızlı ve doğrudan bir şekilde en fazla etkilenen işletmelerdir. Küresel rekabetle birlikte ülke ekonomisindeki yeri gittikçe artan KOBİ'ler; değişimden büyük işletmelere göre daha fazla etkilenmekte, hızlı değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yenilikçi, güçlü ve girişimci bir örgüt kültürüne giderek daha çok ihtiyaç duymaktadır. Bunu sağlamayan KOBİ'ler ise başarısız olmaktadır. Sözgelimi yapılan çalışmalar, yeni işletmelerin %80-85'nin ilk 5 yıl içinde ya iflas ettikleri ya da başka bir işletme tarafından satın alındıkları veya başka bir firma ile birleştiklerini göstermektedir (Şenol, 2009: 93; Şengel, 2009: 497; Hisrich, 2004: 7). Bütün bu nedenlerle işletmelerde daha güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışanların iç girişimciliğini artırmak önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla işletmeler için hem iç girişimciler hem de içinde yer alınan örgüt kültürü, sürdürülebilir başarı elde etmede çok kritik bir işleve sahip görünmektedir. Çünkü iç girişimcilik açısından önemli olan örgütsel değişim, yeni ürün, süreç ve teknoloji geliştirme, stratejik eğilim, örgütsel katılım ve örgüt içi etkin iletişim gibi faktörler, örgüt kültürü ile şekillenmektedir. Bu çerçevede, örgütler tarafından iç girişimciliğin özendirilmesi ve uyarılması, yaratıcı, yenilikçi, değişime açık güçlü bir örgüt kültürü ile mümkün görünmektedir.

1. İÇ GİRİŞİMCİLİK

İç girişimcilik kavramı çeşitli biçimlerde ele alınmaktadır. Genel olarak iç girişimcilik (intrapreneurship), örgüt içinde çalışmakta olan bireylerin işyerlerinde ürün, hizmet ve süreç inovasyonu ile sonuçlanan faaliyetlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır. İç girişimcilik mevcut kaynakların kontrol edilmesinin dışında, fırsatların takip edilmesi, işletmenin her hangi bir sürecinde gönüllü olarak risk alınması sürecidir. İç girişimcilik çoğu kez, daha fazla değer sağlamak ve örgütün pazardaki rekabetçi pozisyonunu sağlamlaştırmak amacıyla, işletmenin asıl faaliyetlerinin dışındaki aktivitelere odaklanmaktır (Nielsen *vd.*, 1985: 184). İç girişimciler ise firmaların karşılaştığı sorunlara yaratıcı ve yeni çözümler getiren kişilerdir (Antoncic, Hisrich, 2000: 22; Kolchin, Hyclak, 1987: 14–15). Bazı araştırmacılar, sadece bireylerin değil aynı zamanda şirketteki grup veya takımların da iç girişimci olabileceklerini belirtmektedir (Abraham, 1997: 179; Bechtold, 1997: 14; Stephenson, 1995: 35).

İç girişimciliğin bu kadar dikkat çekmesinde önemli bir diğer neden ise; işletme performansını artırıcı, inovasyonla sonuçlanan fırsatlar sunmasıdır (Zahra, 1991: 260; Klanecek, Antoncic, 2007: 36). İç girişimciler çeşitli faktörleri kullanarak yenilik veya inovasyon sağlamaktadır. Literatürde, iç girişimcilik genellikle yedi boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; yeni iş girişimi başlatma (new business venturing), yenilik (innovativeness), kendini yenileme (self-renewal), proaktif davranma (proactiveness), rekabetçi

girişkenlik (competitive aggressiveness), risk alma (risk taking) ve otonomi (autonomy)'dir. Yeni iş girişimi başlatma, şirketin büyüklüğüne ve verilen yetkinin seviyesine bakılmaksızın, özerk ya da yarı özerk birimler yoluyla örgütün faaliyet alanı içinde veya dışında daha önce yapılmamış, bir iş girişiminde bulunmaktır (Stopford, Baden-Fuller, 1994: 523; Zahra, 1991: 261; Antoncic, Hisrich, 2000: 23, 2003: 15). Yenilik, bir firmanın sıra dışı ürün ve hizmet üretmesini sağlayan; yeni fikir, strateji, deneyler ve yöntemlerle, organizasyondaki yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması, yeni ve denenmemiş düşüncelerin hayata geçirilmesi, kısaca yeni ürün, servis, metod ve süreç geliştirmektir (Schumpeter, 1947: 156; Amabile, *vd.*, 1996: 1155; Amabile, 1998: 78). Kendini yenileme boyutu, mevcut fikir ve stratejilerin üzerine yenilerini ekleyerek örgütlerin şekil değiştirmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesi, örgütün değişime daha hızlı ayak uydurabilmesi için uzun vadeli plan yapmaktır (Stopford, Baden-Fuller, 1994: 522; Zahra, 1991: 262). Geleceği öngörmenin bir aracı olan proaktiflik ise, stratejik karlılık, risk almaktan kaçınmamak, rekabet üstünlüğü yaratan bir olgu olarak görülmektedir (Knight, 1997: 214; Lieberman, Montgomery, 1988: 24; Lumpkin, Dess, 1996: 136–137; Stopford, Baden-Fuller, 1994: 523). Rekabetçi girişkenlik, örgütlerin geleneksel taktiklerinin yerine, rakibin zayıf yönlerini belirleyerek pazardaki pozisyonlarını sağlamlaştırmak ve rakiplerinden üstün olmak isteyen firmaların rakipleriyle giriştikleri mücadele ve meydan okuma gibi sıra dışı stratejiler uygulama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçi girişkenlik; bir şeyleri farklı yapmak, var olan şartları değiştirmek ve pazar liderini geçmeye çalışmaktır (Lumpkin, Dess, 1996: 137). Risk almak ise bilinmeyenler içinde girişimde bulunmak, kaybetme riskini göze alarak yüksek getiri peşinde koşmak şeklinde iç girişimciliğin temel unsurlarından biri ve ayrılmaz bir boyutudur (Baird, Thomas, 1985: 231; Lumpkin, Dess, 1996: 136; Knight, 1997: 220; Antoncic, Hisrich, 2003: 15). İç girişimciliğin sahip olması gereken bir diğer boyut olan özerklik boyutu ise, bir bireyin ya da grubun bağımsız olarak kendi fikir ve düşüncelerini eyleme dönüştürmesi, çalışanların özgür hissetmesini sağlayarak kendilerine tahsis edilen yetkileri korkmadan kullanmalarına olanak sağlanmasıdır (Lumpkin, Dess, 1996: 140).

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüz örgütlerinde kültür önemli ve hayati görülmesine karşın, güçlü bir farkındalığın olduğu örgütlerde bile yöneticilerin, insanların ve örgütlerin kültürel açıdan nasıl bir işleve sahip oldukları konusunda derin anlayış eksikliklerinden söz edilebilmektedir (Alvesson, 2002: 1). Dolayısıyla başarı, gelişme ve performans için işletme kültürünün önemi yadsınamaz bir gerçektir. Dünyanın önde gelen 230 şirketinin katılımıyla yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, güçlü ve pozitif kültüre sahip olan şirketlerin örgütsel

etkinliğinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Denison, *vd.*, 2004: 99). Bu bakımdan örgüt kültürü, sosyal bir birim olan örgütün dışsal adaptasyonu ve içsel uyumunu sağlamak için karşılaşılan sorunları çözmek üzere, örgütün üyelerince düşünülmüş, denenmiş, doğru olduğu hem mevcut hem de yeni üyelerce kabul edilmiş, temel olarak bir organizasyonu başka organizasyonlardan ayıran özellikler, tüm üyeler tarafından paylaşılan varsayımlar ve bir sistem olarak kabul edilmektedir (Schein, 2004: 17; Keyton, 2005: 21). Diğer yandan güçlü bir örgüt kültürü; artan satışlar, karlar, çalışan memnuniyeti ve örgütsel performansla doğrudan ilişkili bulunmaktadır (Alvesson, 2002: 43). Yapılan araştırmalarda şirketlerin gelişmelere, rekabete, krizlere ve tehditlere hızlı uyum sağlayabilmesi için kendilerine özgü, etkin bir kültür geliştirmeleri gerektiği üzerinde durulmakta ve örgüt kültürünün yenilik ve risk alma, dikkati detaylara verme, sonuç odaklılık, insan odaklılık, takımdaşlık, agresiflik-saldırganlık, durağanlık gibi yedi karakteristik özelliğine vurgu yapıldığı gözlemlenmektedir (Kotter, Heskett, 1992: 15; Chatman, Jehn, 1994: 525). Bu bağlamda örgüt kültürünün sınıflandırmasının örgütlerin sahip olduğu kültür türünü açıklayıcı bir işlev göreceği kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün benzer özelliklerinin bir araya getirilip gruplandırılması yararlı olmaktadır. Literatürde çok sayıda kültürel sınıflama olduğu göze çarpmaktadır. Unutkan (1995)'a göre kısaca özetlemek gerekirse; Handy'nin kültürel sınıflaması: güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü şeklinde dört temel gruba ayırdığı yaklaşım, Kirsch-Trux'un muhafazakar tutum, yenilikçi tutum, liberal analizci tutum yaklaşımı ile Pünpin'in örgüt kültür profili; müşteri yönelimli, personel yönelimli, sonuç ve başarı yönelimli, yenilik yönelimli, maliyet yönelimli, işletme ve teknoloji yönelimli olarak yedi grupta toplanmaktadır. Deal ve Kennedy'nin kültür sınıflaması ise yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü şeklindedir (Unutkan, 1995: 56-65).

Literatürde en çok bilinen kültürel sınıflamalar Hofstede (1990)'nin IBM firmasında yaptığı kıtalar ve ülkeler arası toplumsal kültür sınıflaması, O'Reilly ve diğerleri (1991)'nin geliştirdiği; kişilerin belirli değerlere uyumunu ve örgütsel hedefleri karakterize eden ifadeler bütünü olan örgüt kültürü profili ve Cameron, Quinn (2011) tarafından ölçeği de geliştirilen örgüt kültürü sınıflamasıdır (Chatman, Jehn, 1994: 525; Hofstede *vd.*, 2010: 34). Bu araştırmada kullanılan rekabetçi değerler sistemi olarak da bilinen örgüt kültürü değerlendirme ölçeğinde (OCAI), dört farklı kültür tipi üzerinde durulmaktadır (Cameron, Quinn, 2011: 35). Bunlar, hiyerarşi, pazar, klan ve adokrasi kültürüdür. Pratikte, birçok organizasyon kendilerine en uygun olan farklı kültür tiplerinden birini geliştirebilir. Baskın bir kültür tipi geliştirememiş şirketler ise ya kültür hakkında kesin bir bilgiye sahip değildir ya da yukarıda belirtilen farklı kültür çeşitlerini eşit olarak uygularlar. Örneğin pazar kültürü Williamson

(1975) ve Ouchi'nin (1981) çalışmalarına dayanılarak ortaya atılmıştır. Cameron ve Quinn (2011)'e göre ise pazar kültürü; şirketin, dış birimlerle tedarikçiler, müşteriler, sendikalar, hükümet politikaları gibi ilişkilere odaklanılan bir kültür çeşididir. Bu kültür çeşidi, işletmenin, üretim, rekabet ve dış çevre üzerinde ne kadar kontrole sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Diğer bir deyişle, şirket ne kadar üretim yaparsa yapsın, dış çevredeki rekabet her zaman saldırgan olacaktır. Yani organizasyon, rekabetin yüksek olduğu pazarlarda, kendine uygun bir pozisyon elde etmeli ve kontrolü elden bırakmamalıdır. Pazar kültüründeki liderler, kararlı, planlı, üretim ve başarı odaklı yöneticilerdir. Çalışanlar kişisel amaçlarından çok şirketin amaçlarını ön planda tutarlar. Doğal olarak bu tür yöneticilerin astları da şirkete yaptıkları katkı kadar ödüllendirilir. Bir başka örgüt kültürü çeşidi olan klan kültürünün en tipik özellikleri takım çalışması ve çalışan bağlılığıdır. Bu kültür çeşidinin uygulandığı durumlarda, organizasyonun en iyi takım çalışması ve çalışan gelişiminin desteklendiği iddia edilmektedir. Klan kültürü tipinde organizasyon, sadakat ve geleneklerle yürütülür. Organizasyonda, kişisel gelişimin uzun dönemde performansı arttıracak en önemli faktör olduğuna inanılır. Klan kültürü aynı zamanda aile kültürü olarak da anılır. Liderler baba figürü olarak kabul edilir ve çalışanlar tarafından birer kılavuz ve akıl hocası olarak görülür. Bir diğer kültür türü olarak hiyerarşi kültürü ise genel olarak bankalar, sigorta şirketleri ve kamu kuruluşları gibi mekanik ve bürokratik örgütlerde gözlemlenir. En önemli özelliği, düzen, kural ve geleneklere uygun olmasıdır. Değişime ve yeniliğe kapalı olunması, örgüt içinde kendine özgü geliştirilen kuralların dışına çıkılmamasına neden olur. Kimin, hangi işi, nasıl ve ne zaman yapacağı önceden belirlenmiş standartlara bağlıdır. Çalışanlara yetki ve otonomi verilmez. Hiyerarşi kültüründeki liderlerin en belirgin özellikleri ise, koordine ve organize edici olmasıdır. Bir başka kültür tipi olan adokrasi kültürü ise adaptasyonu, esnekliği ve yaratıcılığı artırarak girişimci ve yenilikçi bir örgüt ortamı yaratmayı hedefler. Belirsizliğin, şüphenin ve bilgi fazlalığının olduğu örgütlerde – teknoloji, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler gibi- tipik olarak bu kültür çeşidinin uygulandığı görülür. Buna ek olarak, adokrasi kültüründe örgütler yaratıcı ürünler ve hizmetler üretmeye ve yeni fırsatları değerlendirmek için hızlı adapte olmaya yatkındır. Böylece çalışanlar, bu sonuçları elde edebilmek için korkmadan risk alabilir ve üretim sürecine bireysel olarak katkı sağlayabilirler (Cameron, Quinn, 2011: 41–51).

3. LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Literatürde iç girişimcilik davranışının çevresel faktörlerden bağımsız olmadığı, bu anlamda örgüt kültürünün de farklı bir çevresel faktör olarak iç girişimci davranışı üzerinde etkili olabileceği yönünde yaygın bir kanaat göze

çarpılmaktadır. Örneğin yapılan ampirik araştırmalarda iç girişimcilik alt boyutlarından yenilikçilik, risk alma, fırsatlara odaklanma ile örgütsel öğrenme alt boyutlarından takım halinde öğrenme, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Ağca, Kandemir, 2008: 213; Basım, *vd.*, 2009b: 83; Basım *vd.*, 2009a: 28; Chung, Gibbons, 1997: 10; Kuratko *vd.*, 1990: 51). Benzer biçimde toplumsal kültür boyutlarından bireycilik ve kolektivizm ile iç girişimcilik; iç girişimcilik alt boyutlarından risk alma ile örgüt kültürü, çevresel değişkenlerden teknolojik fırsatlar, endüstriyel gelişme, talep yaratma ve örgütsel değişkenlerden örgütsel destek, kişisel-rekabetçi değerler ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Abraham, 1997: 183; Antoncic, 2003: 8; Antoncic, Hisrich, 2000: 31). Bu doğrultuda, pek çok yazar iç girişimcilik açısından örgüt kültürünün örgütsel süreç içindeki kritik rolüne dikkat çekmekte ve örgüt kültürünün organizasyonun başarısına olan katkısına yönelik bulunan pozitif sonuçlara ve işbirliğinin sinerjik etkilerine odaklanmaktadır (Sackmann, 1992: 151; Chung, Gibbons, 1997: 10–11). Diğer yandan geçmişte yaygın olan bu kanaatin bilimsel bulgulara dayalı araştırmalarla yeterince desteklendiğini söylemek güç görünmektedir. Literatürde iç girişimcilik boyutları ve farklı kültür tipleri arasındaki ilişkiyi irdelleyen araştırmalara rastlanmamakla birlikte; özellikle ülkemizde iç girişimcilik olgusuna ilişkin ele alınan konular: iç girişimcilik düzeyinin firmaların performansı üzerindeki etkisi (Ağca, Kandemir, 2008: 211; Gürel, 2011: 100); öğrenen örgüt algısının iç girişimcilik olgusuna etkisi (Basım *vd.*, 2009a: 31); örgütsel adalet algısı ve iç girişimcilik üzerindeki etkisi (Basım ve diğerleri, 2009b: 86); KOBİ'lerde iç girişimcilik düzeyinin belirlenmesi (İçerli *vd.*, 2011: 177); ödül sistemi, örgütsel yapı, örgütsel iletişim ve iş tatmini faktörleri ile iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişki (Gürbüz, *vd.*, 2010: 128); girişimci örgüt kültürünün iç girişimcilik üzerindeki etkisi (Öktem *vd.*, 2003: 128) ve son olarak örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini (Fiş, Wasti, 2009: 129) inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır.

Örgüt kültürü, kendini örgütsel ortamın özelliklerinde ve davranış kalıplarında gösteren bir olgu olarak görülmektedir (Fiş, Wasti, 2009: 134). Buna göre, örgütün yapısı, sahip olduğu teknoloji, süreçler ve ilişkiler örgüt kültüründen etkilenmektedir (Öktem *vd.*, 2003: 170). Örneğin bir örgütün sahip olduğu temel değerlerin, inanışların ve varsayımların girişimsel faaliyetleri yönlendiren ve kolaylaştıran bir stratejik eğilim kazandırdığını ileri süren kaynak temelli görüşe göre örgüt kültürünün rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmada stratejik bir rol üstlenebilir (Naman, Slevin, 1993: 140; Fiş, Wasti, 2009: 133; Gürbüz *vd.*, 2010: 129). Bu görüşe paralel olarak, Chung ve Gibbons (1997) da bir örgüt içindeki girişimci davranış ancak uygun bir örgüt kültürü ile oluşturulabilir ve kontrol edilebilir düşüncesindedir (Chung, Gibbons, 1997: 12). Benzer biçimde Thornberry (2001: 526), Kuratko *vd.*, (1990: 49) göre iç girişimcilik davranışı uygun bir örgütsel iklim ve kültürle birleşerek işletmenin,

verimliliğini ve performansını etkileyen yenilik, risk alma, proaktif olma, kendini yenileme gibi birtakım özelliklerini açığa çıkarabilir (Kuratko *vd.*, 1990: 51; Thornberry, 2001: 526). Diğer yandan Chung ve Gibbons (1997)'a göre ise örgüt kültürünün sosyal yapı ve üst yapı olarak iki önemli ve farklı boyutu vardır ve bu boyutlar kurum içi girişimcilik davranışını etkilemektedir (Chung, Gibbons, 1997: 12–14). Sosyal yapı, örgüt içindeki yönetsel yapı ve örgütsel aktörler arasındaki sosyal ilişkileri, örgütsel norm ve kuralları içerirken; üst yapı, örgütsel faaliyetleri esas alan, baskın varsayımlar, paradigmalar ve temel değerleri kapsayan örgütün ideolojik tarafına işaret etmektedir. Örgütlerin farklı kültürlere sahip olduğu ve örgüt kültürünün de örgütsel yapı, insan ilişkileri, örgütsel rutinler ve benzeri süreçlere etki ettiği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla farklı örgüt kültürü tiplerinin iç girişimcilik davranışını farklı düzeylerde etkileyebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın temel amacı, örgüt kültürünün iç girişimcilik boyutları üzerinde bir etkide bulunup bulunmadığını analiz etmek; farklı örgüt kültürü tiplerinin iç girişimcilik boyutları üzerinde ne derece bir açıklayıcı etkiye sahip olduğunu belirlemektir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Adokrasi örgüt kültürü tipi esnekliğin, yaratıcılığın ön planda olduğu girişimci ve yenilikçi bir örgütsel ortamı hedefler. İç girişimcilik davranışı adokrasi kültür tipinde daha kolay yer edinebilir. Bu çerçevede hipotez 1 şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Adokrasi kültürü tipinin iç girişimciliğin alt boyutları (yenilik, risk alma, kendini yenileme, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik) üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1a: Adokrasi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yenilik değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1b: Adokrasi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından risk alma değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1c: Adokrasi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1d: Adokrasi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından proaktif olma değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1e: Adokrasi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından rekabetçi girişkenlik değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1f: Adokrasi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından özerklik değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Pazar örgüt kültürü tipinde yüksek rekabet ve başarı odaklılık ön planda olduğu için iç girişimcilik davranışı bu tür örgütlerde daha önemli hale gelebilir. Bu çerçevede hipotez 2 şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 2: Pazar kültürü tipinin iç girişimciliğin alt boyutları (yenilik, risk alma, kendini yenileme, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik) üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2a: Pazar kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yenilik değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2b: Pazar kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından risk alma değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2c: Pazar kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2d: Pazar kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından proaktif olma değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2e: Pazar kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından rekabetçi girişkenlik değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2f: Pazar kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından özerklik değişkeni üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hiyerarşi örgüt kültürü kural, düzen ve standartlara göre düzenlenmiş bir örgüt yapısına sahip olduğundan yenilik ve değişime kapalıdır. Bu özelliklerinden dolayı iç girişimcilik davranışının bu kültür tipine sahip işletmelerde kolaylıkla yerleşmeyeceği düşünülmektedir. Bu çerçevede hipotez 3 şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 3: Hiyerarşi kültürü tipinin iç girişimciliğin alt boyutları (yenilik, risk alma, kendini yenileme, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik) üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 3a: Hiyerarşi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yenilik değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 3b: Hiyerarşi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından risk alma değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 3c: Hiyerarşi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 3d: Hiyerarşi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından proaktif olma değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 3e: Hiyerarşi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından rekabetçi girişkenlik değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 3f: Hiyerarşi kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından özerklik değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Klan örgüt kültürü tipinde de örgüt geleneklerle yürütülür, aile kültürü esas alınır, değişim ve yenilik görece daha yavaştır. Bundan dolayı iç girişimcilik davranışını destekleyecek unsurların ortaya çıkması daha fazla güç ve zaman gerektirebilir. Bu çerçevede hipotez 4 şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 4: Klan kültürü tipinin iç girişimciliğin alt boyutları (yenilik, risk alma, kendini yenileme, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik) üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 4a: Klan kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından yenilik değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 4b: Klan kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından risk alma değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 4c: Klan kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından kendini yenileme değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 4d: Klan kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından proaktif olma değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 4e: Klan kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından rekabetçi girişkenlik değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 4f: Klan kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından özerklik değişkeni üzerinde negatif etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Bu araştırmanın temel amacı örgüt kültürünün iç girişimcilik boyutları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını, varsa etkinin derecesini ve yönünü belirlemektir. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik saha araştırması yapılmıştır. Çalışmanın kapsamını en az beş yıldır makine halıcılığı sektöründe faaliyette bulunan Gaziantep Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı KOBİ ölçeğinde ve anonim şirket statüsüne sahip üretim işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma için makine halıcılığı sektörünün seçilmesinin nedenleri şu şekilde açıklanabilir: Halıcılık sektörü Gaziantep Sanayisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Gaziantep Ticaret Odası tarafından yayınlanan bir rapora göre Gaziantep Türkiye makine halısı üretiminin %82'sini karşılamaktadır. Toplam satışların %60'ı yurtdışına, %40'ı da yurtiçine yapılmaktadır (GTO, 2011). Makine halıcılığı son yıllarda özellikle yeni ürün ve süreç geliştirme bakımından oldukça önemli bir ilerleme kaydetmiştir. Diğer yandan araştırma için özellikle hukuki statüsü anonim şirket olan işletmelerin seçilmesinde bu işletmelerde görece diğer işletmelere göre, kurumsal yönetim ilkelerinin daha çok yerleşmiş olması varsayımından hareketle, yönetimin daha çok profesyonel kadrolara verilmesi eğilimi, bu işletmelerin kendi teknolojilerini geliştirme yönünde gösterdikleri çabalar, işletmelerde merkezi yönetim biçiminden daha çok yatay ilişkilere önem verilmesi belirleyici olmuştur (Üsdiken, 2008: 12–15). Makine halıcılığı sektöründe faaliyette bulunan işgören sayısı 250'yi aşmayan ve anonim şirket statüsüne sahip işletme sayısı 20 olarak tespit edilmiştir. Bu veriye Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri'nce (2011) hazırlanan Türkiye Dokuma Makine Halıcılık Sektörü raporundan ulaşılmıştır (www.itkib.org.tr, 2011). Söz konusu özelliklere sahip 20 işletmeden randevu alınarak araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve işletmede istihdam edilen üst, orta ve alt kademe çalışanlara anket yapmak için izin istenmiştir. Ancak görüşmeler sonrasında 15 işletmeden geri dönüş sağlanmış ve bu işletmelerin istihdam ettiği işgören sayıları dikkate alınarak 175 adet anket formu toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda kullanılan ölçekler literatürde yaygın olarak kullanılan güvenilirliği ve geçerliği test edilen ölçeklerdir. Ölçeklerin Türkçe uyarlaması birçok bilimsel araştırmada kullanılmıştır (Ağca ve Kandemir, 2008; İçerli *vd.*, 2011; Erdem, 2007) . Anket formu iç girişimcilik boyutları, örgüt kültürü ve demografik unsurlar olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

İç girişimcilik ölçeği Antoncic ve Hisrich (2003)'in çalışmasından uyarlanmıştır. İç girişimcilik boyutlarını belirlemek için 26 sorudan oluşan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerden 5 tanesi yenilik, 4 tanesi kendini yenileme, 5 tanesi risk alma, 3 tanesi proaktiflik, 3 tanesi

rekabetçi girişkenlik ve son 6 tanesi ise özerklik boyutunu ölçmektedir. Araştırmada örgüt kültürü tipini ölçmek amacıyla Cameron, Quinn (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Cameron, Quinn, 2011: 27). Örgüt kültürü ölçeği dört farklı örgüt kültürü tipini temsil eden klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerini belirlemeyi amaçlayan 24 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. İç girişimcilik faktörlerine ait olan ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,90 iken örgüt kültürüne ait ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,95 olarak bulunmuştur. Bu oranların istatistiksel olarak kritik nokta olan 0,70'in üzerinde olması nedeniyle anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık, *vd.*, 2005: 116). Aynı zamanda ölçekteki faktörlere ait değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonlar olması ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 5).

4.1. Araştırmanın Bulguları

Araştırma anketlerinden elde edilen bulgulara yönelik çeşitli analizler yapılmıştır. Yapılan analizlere göre araştırmaya katılan çalışanların %31,2'si 20-25 yaş; %21,1'i 26-30 yaş; %29,7'si 31-40 yaş; % 18'i ise 45-60 yaş aralığındadır. Katılımcıların %63,4'ü erkek, %36,6'sı ise kadındır. Araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık %25'inin 0-3 yıl arası, yaklaşık %24'ünün 4-7 yıl, %20'sinin 8-11 yıl, %30'unun da 15 yıldan fazla mesleki iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, %45,4'ünün 4-7 yıldır, %32'sinin 8-11 yıldır, %9,8'nin 0-3 yıldır, %8,5'inin 15 yıldan daha fazla süredir mevcut işyerlerinde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımına bakıldığında ise, yaklaşık %7'sinin üst kademe, %16'sının orta kademe, %74'ünün alt kademe pozisyonlarda bulunduğu saptanmıştır.

İç girişimcilik boyutlarını belirlemek amacıyla ankette yer alan 26 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 4,16,23,24,25,26 numaralı sorular ayrışma geçerliği düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda 4 faktör ve bunlara ait 19 adet değişken toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır. Bu oranın istatistiksel olarak anlamlı olması için %50'nin altında olmaması gerekmektedir (Altunışık, *vd.*, 2005: 120). Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO'nun 0,878 olması ve Barlett Sphericity testinin (1413,009; $p < 0,000$) anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de iç girişimcilik değişkenine ait faktörler ve varyans

değerleri yer almaktadır. Araştırmada iç girişimcilik değişkenine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda yenilik ve risk alma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik, kendini yenileme ve proaktif olma şeklinde dört faktör elde edilmiştir.

Tablo 1: İç Girişimcilik Temel Değişkenine Ait Faktör Değerleri

Faktörler	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F1: Yenilik ve Risk Alma	7,923	39,613	39,613
F2: Proaktif Olma	1,744	8,718	48,331
F3: Rekabetçi Girişkenlik ve Özerklik	1,256	6,282	54,613
F4: Kendini Yenileme	1,153	5,767	60,381

Tablo 2'de ise iç girişimcilik değişkenine ait faktörler, faktör yük değerleri ve güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Yenilik ve risk alma boyutu 8 ifadeden, proaktif olma boyutu 3 ifadeden, rekabetçi girişkenlik ve özerklik boyutu ile kendini yenileme boyutu ise 4 ifadeden oluşmaktadır. Faktörlerin güvenilirlik katsayılarınının 0,750'nin üzerinde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 2: İç Girişimcilik Değişkenine İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör 1: Yenilik ve Risk Alma (Alpha Değeri: 0,856)	Faktör Yük Değerleri
1.İşletmemizde, yeni hizmet, teknoloji ve teknikleri geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır.	0,641
2.İşletmemizde son beş yılda geliştirilen yeni hizmet/proje/ürün sayısında bir artış vardır.	0,556
3.İşletmemizde yeni hizmet/ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.	0,598
5.Son beş yılda mevcut ürün/hizmet ve süreçlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.	0,679
10.Üst yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için çevreye uygun cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.	0,404
11.Üst yönetim, yüksek riskli ve yüksek getirisi olan proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir.	0,654
12.Bu işletmenin büyüme politikası genellikle kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir.	0,716
13.Üst yönetim yüksek getirisi olan bir fırsatı değerlendirmede çok hızlı hareket etmektedir.	0,672
Faktör 2: Proaktif Olma (Alpha Değeri: 0,784)	Faktör Yük Değerleri
15.Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken yeni teknoloji, teknik ve yöntemleri kullanmada hep ilk olmaktadır.	0,457
17.Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir.	0,762
18.Bu işletme oldukça yoğun ve girişken bir rekabet eğilimindedir.	0,665
Faktör 3: Rekabetçi Girişkenlik ve Özerklik (Alpha Değeri: 0,755)	Faktör Yük Değerleri
19.Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerinin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir.	0,536
20.Bu işletme yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken bekleme yerine cesur davranma eğilimindedir.	0,568
21.Bu işletmede yeni bir ürün ya da hizmete yönelik tanıtım/pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar alma serbestisi tanınmaktadır.	0,838
22.Bu işletmede mevcut ürün/hizmet ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestisi tanınmaktadır.	0,834
Faktör 4: Kendini Yenileme (Alpha Değeri: 0,775)	Faktör Yük Değerleri
6.İşletmemizin misyonu ve mevcut fikirleri (iş konsepti) zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir.	0,713
7.Faaliyet gösterilecek alanlar zaman zaman yeniden belirlenmektedir.	0,723
8.Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini arttırmak için işletme birim ve bölümleri yeniden organize edilmektedir.	0,653
9.Yenilik ve yaratıcılığı arttırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır.	0,578

Örgüt kültürü boyutlarını belirlemek amacıyla ankette yer alan 24 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 2, 3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 21, 22,

23 numaralı sorular ayrışma geçerliği düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda 2 faktör ve bunlara ait 9 adet değişken toplam varyansın yaklaşık %61'ini açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO'nun 0,886 olması ve Barlett Sphericity testinin (1413,009; $p < 0,000$) anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Cameron ve Quin'in geliştirmiş oldukları örgüt kültürü ölçeği adokrasi, pazar, hiyerarşi ve klan olmak üzere dört boyut içermektedir. Araştırmada yapılan faktör analizinde değişkenler faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde adokrasi ve pazar kültür tipine ait değişkenlerin bir faktör altında hiyerarşi ve klan kültür tipine ait değişkenlerin bir faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Tablo 3'de örgüt kültürü değişkenine ait faktörler ve varyans değerleri yer almaktadır.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Temel Değişkenine Ait Faktör Değerleri

Faktörler	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F1: Adokrasi ve Pazar Kültürü	4,418	49,089	49,089
F2: Hiyerarşi ve Klan Kültürü	1,029	11,435	60,524

Tablo 4: Örgüt Kültürü Değişkenine İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör 1: Adokrasi ve Pazar Kültürü Tipi (Alpha Değeri: 0,811)	Faktör Yük Değerleri
6. İşletmemizin misyonu ve mevcut fikirleri (iş konsepti) zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir.	0,777
10. Üst yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için çevreye uygun cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.	0,782
15. Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken yeni teknoloji, teknik ve yöntemleri kullanmada hep ilk olmaktadır.	0,809
18. Bu işletme oldukça yoğun ve girişken bir rekabet eğilimindedir.	0,632
Faktör 2: Hiyerarşi ve Klan Kültürü Tipi (Alpha Değeri: 0,798)	Faktör Yük Değerleri
2. İşletmemizde son beş yılda geliştirilen yeni hizmet/proje/ürün sayısında bir artış vardır.	0,682
4. İşletmemizde Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir.	0,691
5. Son beş yılda mevcut ürün/hizmet ve süreçlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.	0,621
6. Bu işletme yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken bekleme yerine cesur davranma eğilimindedir.	0,640
24. Bu işletmede genellikle alınan kararların çoğunda biçimsel (formel) politika ve prosedürler takip edilmemektedir.	0,789

Tablo 4'te örgüt kültürü değişkenine ait faktörler, faktör yük değerleri ve güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Adokrazi ve Pazar kültürü tipi boyutu 4 ifadeden, hiyerarşi ve klan kültürü tipi boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Faktörlerin güvenilirlik katsayılarının 0,750'nin üzerinde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5'te ankette yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Değişkenlere ait ortalama değerlere bakıldığında, iç girişimcilik boyutlarından yenilik ve risk alma ile proaktif olma boyutunun, kendini yenileme ile rekabetçi girişkenlik ve özerklik boyutlarından görece daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü açısından tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde hiyerarşi kültürü ve klan kültürü tipinin, pazar ve adokrazi kültürü tipine göre araştırma verilerinin elde edildiği işletmelerde görece daha yüksek bir değere sahip olduğu dikkat çekmektedir. İç girişimcilik boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, değişkenler arasında orta derecenin üzerinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğu gözlenmektedir. Örgüt kültürü tipleri ile iç girişimcilik boyutları arasındaki korelasyon analizine bakıldığında ise en yüksek korelasyon değerinin adokrazi ve pazar kültürü tipinde olduğu görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	X	SD	Alpha	1	2	3	4	5	6
1.Yenilik ve Risk Alma	3,85	0,8	0,856	-					
2.Proaktiflik	3,82	1,01	0,784	,627*	-				
3.Rekabetçi Girişkenlik ve Özerlik	3,37	0,98	0,755	,471*	,586*	-			
4.Kendini Yenileme	3,47	0,98	0,775	,569*	,579*	,501*	-		
5.Adokrasive Pazar Kültürü	3,55	0,95	0,978	,526*	,607*	,546*	,604*	-	
6. Hiyerarşi ve Klan Kültürü	3,72	0,89	0,907	,493*	,464*	,437*	,506*	,645*	-

*p<0,01

Örgüt kültürünün iç girişimcilik boyutları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymak amacıyla her bir iç girişimcilik boyutu değişkeni ve farklı örgüt kültürü değişkenleri arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda iç girişimcilik boyutları bağımlı değişken, örgüt kültürü tipleri ise bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 6: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (N = 175)

		Bağımlı Değişkenler			
		Yenilik ve Risk Alma	Proaktif Olma	Rekabetçi Girişkenlik ve Özerklik	Kendini Yenileme
Bağımsız Değiş.		β Değerleri	β Değerleri	β Değerleri	β Değerleri
	Adokrasi ve Pazar Kültürü	0,358**	0,589**	0,498**	0,505**
	Hiyerarşi ve Klan Kültürü	0,248*	0,051	0,092	0,162
	R²	0,304	0,389	0,316	0,388
	Ayarlanmış R²	0,295	0,381	0,307	0,380
	F Değeri	34,911	49,110	36,486	48,210
	p-Anlamlılık Düzeyi	0,000	0,000	0,000	0,000

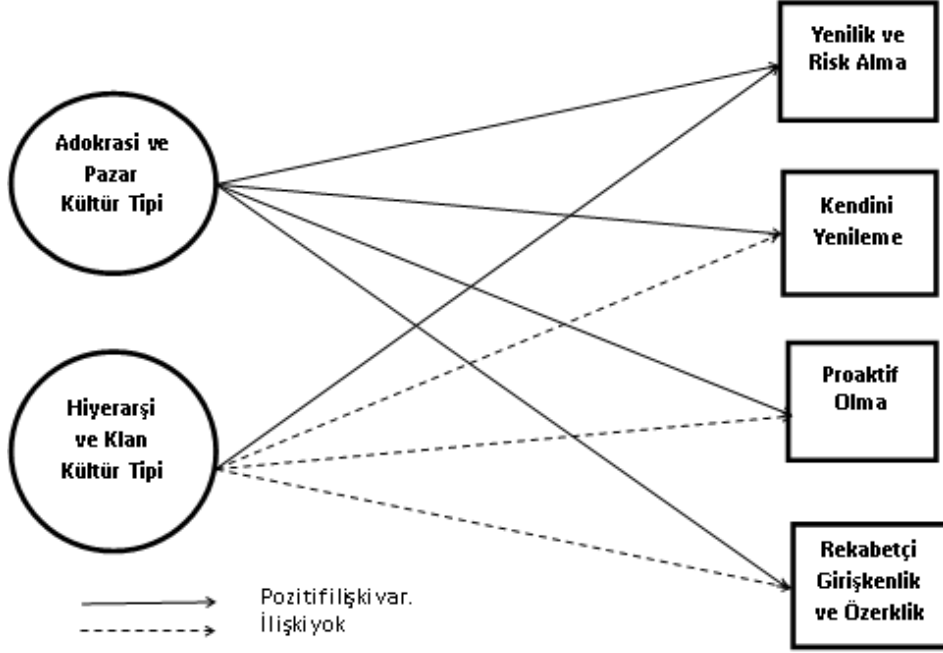
**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı , *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Tablo 6'da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre iç girişimcilik üzerinde en güçlü ve anlamlı etkiye adokrasi ve pazar kültürünün sahip olduğu tespit edilmiştir. Adokrasi ve pazar kültürü tipi ile iç girişimcilik boyutlarından yenilik ve risk alma ($\beta=0,358$), proaktif olma ($\beta=0,589$), rekabetçi girişkenlik ve özerklik ($\beta=0,498$), kendine yenileme ($\beta=0,505$) değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre iç girişimcilik üzerinde hiyerarşi ve klan kültürü tipinin etkisi adokrasi ve pazar kültürü tipine göre görece daha zayıftır. Hiyerarşi ve klan kültürü tipi ile iç girişimcilik boyutlarından sadece yenilik ve risk alma ($\beta=0,248$) ile 0,05 seviyesinde anlamlı pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmada adokrasi ve pazar kültürü tipinin, iç girişimcilik boyutlarından yenilik ve risk alma (hipotez 1a, 2a, 1b, 2b), kendini yenileme (hipotez 1c, 2c), proaktif olma (hipotez 1d, 2d), rekabetçi girişkenlik ve özerklik (hipotez 1e, 1f, 2e, 2f) üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda hipotez 1 (H1) ve hipotez 2 (H2) kabul edilmiştir.

Hiyerarşi ve klan kültürü tipinin iç girişimciliğin boyutlarından yenilik ve risk alma (hipotez 3a, 4a, 3b, 4b) üzerinde pozitif etkisi olduğu, kendini yenileme (hipotez 3c, 4c), proaktif olma (hipotez 3d, 4d), rekabetçi girişkenlik ve özerklik (hipotez 3e, 3f, 4e, 4f) üzerinde pozitif ya da negatif istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda hipotez 3 (H3) ve hipotez 4 (H4) reddedilmiştir. Araştırmada yapılan analizler sonucunda elde edilen değişkenler arası ilişkiler aşağıda gösterilmiştir (Şekil 1).

Şekil 1: Değişkenler Arası İlişkiler



DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İşletmelerin faaliyette bulunduğu rekabetçi ve karmaşık çevre koşulları, hayatta kalabilme amacıyla daha fazla uzmanlaşma, çok güçlü rekabet ve çok hızlı hareket edebilme baskısı altında olan her işletme için öngörü sahibi yönetici ve çalışanlara duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu nedenle işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler, iç girişimcileri engellemekten, kontrol etmekten ve yasaklamaktan kaçınmalıdır. İç girişimciliğin gelişmesine fırsat veren örgüt kültürü tipleri ile geleneksel örgüt kültürlerinin birbirinden ayrıldığı temel farklılık da işte burada ortaya çıkmaktadır. Örneğin iç girişimciliği destekleyen örgüt kültüründe, planlara ve amaçlara göre vizyon geliştirme, deneyim-tecrübe etmeyi teşvik etme, imkan ya da imkansızlığı düşünmeksizin gelişmek, yaratıcı olmak, sahiplik duygusu ve sorumluluk almak varken; geleneksel örgüt kültüründe, belirli talimatlara fazlasıyla sadakat, başarısızlığı ve hata yapmayı kabul etmeme, inisiyatif almaktan çok talimat bekleme, risk almayarak belirli bir alanda sıkışıp kalmış olma durumu söz konusudur (Hisrich, 2004: 36). Bu bağlamda işgörenleri daha yaratıcı hale getirmek, ödüllendirmek ve adaleti sağlamak, yapıcı fikirler yoluyla yaratıcılığı teşvik etmek, yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına imkân veren mekanizmalar geliştirmek, daha fazla fikir ortaya atılmasını teşvik etmek, örgütün yapmaya

çalıştığı şeyleri paylaşılan bir vizyon haline getiren bir örgüt kültürü oluşturmak gerekmektedir (Amabile, *vd.*, 1996: 1166). Bu çerçevede araştırmanın literatürü destekler biçimde sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür (Deshpandé, Farley, Webster, 1993: 29; Çalışır, 2008: 21). Diğer yandan araştırmada literatürde dört boyutta ele alınan örgüt kültürü ölçeğinin yapılan faktör analizi sonucunda iki boyutlu olarak algılandığı dikkat çekici bulunmuştur (Tablo 4). Araştırmada adaptasyonu, esnekliği, girişimci, yeni fırsatları değerlendiren, yüksek rekabet ve başarı odaklılık özelliği gösteren adokrazi ve pazar örgüt kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutları, yenilik ve risk alma, proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik, kendini yenileme üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre H1, 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f, H2, 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan araştırmada, daha geleneksel hareket eden, aile kültürünü esas alan, değişim ve yeniliğin görece daha yavaş olduğu, düzen, kural ve prosedürlere uygun davranılan hiyerarşi ve klan kültürü tipinin iç girişimciliğin yenilik ve risk alma boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinden 3a, 3b ile 4a ve 4b reddedilmiştir. Diğer yandan araştırma bulgularına göre hiyerarşi ve klan kültürü tipinin iç girişimcilik alt boyutlarından proaktif olma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik, kendini yenileme üzerinde istatistiksel olarak negatif bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırmada H3, 3c, 3d, 3e, 3f, H4, 4c, 4d, 4e, 4f hipotezleri reddedilmiştir. İç girişimciliğin pazar, adokrazi, hiyerarşi, klan kültürüyle olan ilişkisi; iç girişimci davranış-tepkilerinin yönetici ve girişimci davranışlarının arasında bir yerde olmasının bir sonucu olabilir. Sözelimi girişimciler ve iç girişimciler doğrudan risk alırken, yöneticiler daha çok tedbirli davranır. Riski minimize etmek pek çok yönetici için bir yaşam biçimi iken girişimci en az bir kez başarısızlığı tatmıştır. İç girişimci ise her iki davranışın orta noktasında yer alarak riskli projelerini mümkün olan en son ana kadar yönetimden gizleme eğilimindedir (Hisrich, 2004: 37). Araştırmada elde edilen bulguları ele alırken Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin ortaya koyduğu örgütsel, yönetsel ve yapısal durum da göz ardı edilmemelidir. Genellikle Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli özelliği, işletmecilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide yer almasının yarattığı darboğazdır. Her ne kadar araştırma kapsamındaki işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetildiği varsayımından yola çıkıldığı kabul edilse de bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunu aile işletmesi niteliğindedir. Özellikle Türkiye'deki aile işletmesi KOBİ'lerin kendi teknolojilerinin olmaması, yurtdışı örgütlenmelerinin cılız oluşu, kurucu aile bireylerinin sahiplik ve yönetimdeki aşırı ağırlığı değişime dirençli, kuvvetli bir merkezîyetçi yapıya yol açmakta, çevresel karmaşıklık ve belirsizliklerin de etkisiyle örgütler hiyerarşik bir örgütlenme ile yenilik ve rekabet içerisinde zamanla evrilerek varlıklarını sürdürmektedirler (Müftüoğlu, Durukan, 2004: 109–111; Ağca, Kandemir, 2008: 212; Üsdiken, 2008: 17). Bu durum kendi içinde bir çelişki gibi görünse de sistem içinde bir uyum yakalayabilmektedir.

Sonuç olarak Gaziantep halı sektörü çalışanlarının iç girişimcilik davranışı alt boyutları ile örgütsel kültür alt boyutları arasında beklendiği gibi bazı ilişkiler bulunmuştur. Özetle sırasıyla adokrazi ve pazar kültürü tipi iç girişimciliği doğrusal ve olumlu yönde etkilemektedir. Hiyerarşi ve klan kültürü daha zayıf olmakla birlikte iç girişimcilik boyutlarından yenilik ve risk almayı olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum araştırma evreni işletmelerin mevcut pazardaki rekabetçi konumları ve yüksek pazar payına sahip olmaları açısından da anlamlıdır. Bu araştırma Gaziantep İli makine halıcılığı sektörüyle sınırlıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda iç girişimciliğin yaratıcılık, sahiplik, değişim, örgütsel iklim ve iç girişimsel liderlik boyutları ve farklı sektörler açısından da ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1997) The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment, **Leadership & Organization Development Journal**, 18(4), 179–186.
- Ağca, V., T. Kandemir (2008) Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(3), 210.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım (2005) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Alvesson, M. (2002) **Understanding Organizational Culture**, London: Sage.
- Amabile, T.M. (1998) How to Kill Creativity, **Harvard Business Review**, 76(5), 76–87.
- Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M.H. (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity", **Academy of Management Journal**, 39(5), 1154–1184.
- Antoncic, B. (2003) Risk Taking in Intrapreneurship: Translating the Individual Level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking, **Journal of Enterprising Culture**, 11(01), 1–23.
- Antoncic, B., R.D. Hisrich (2000) Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and the United States, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 5(1), 21–40.
- Antoncic, B., R.D. Hisrich (2003) Clarifying the Intrapreneurship Concept, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10(1), 7–24.

- Baird, I.S., H. Thomas (1985) Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. **Academy of Management Review**, 10(2), 230–243.
- Basım, H.N., H. Şeşen, C.H. Meydan (2009a) Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçİ Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 64(3), 27–44.
- Basım, H.N., C.H. Meydan, H. Şeşen (2009b) Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı ile İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma, **İktisat İşletme ve Finans**, 24(274), 79–99.
- Bechtold, B.L. (1997) Toward a Participative Organizational Culture: Evolution or Revolution? **Empowerment in Organizations**, 5(1), 4–15.
- Bulut, Z.A., B. Öngören, K. Engin (2011) Kobilerde Elektronik Ticaretin Kullanımı: İstanbul Örneği, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7(2), 150–161.
- Çalışır, M. (2008) Organizing Corporate Culture: A Case Study of A Turkish Software Company, (unpublished master thesis), Ankara: Middle East Technical University Social Science Institute.
- Cameron, K.S., R.E .Quinn (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture: **Based on the Competing Values Framework** (3.rd. ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Chatman, J.A., K.A. Jehn (1994) Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different can You Be? **Academy of Management Journal**, 37(3), 522–553.
- Chung, L.H., P.T. Gibbons (1997) Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital, **Group & Organization Management**, 22(1), 10–30.
- Denison, D.R., S. Haaland, P. Goelzer (2004) Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?, **Organizational Dynamics**, 33(1), 98–109.
- Deshpandé, R., J.U. Farley, F.E. Webster (1993) Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, 57(1), 23–37. doi:10.2307/1252055
- Erdem, R. (2007) Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(2), 63-79.
- Fiş, A.M., S.A. Wasti (2009) Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, **METU Studies In Development** (Muhan Soysal Special Issue), 35, 127–164.

- Güney, P.Ö., O.S. Akbay (2008) Avrupa Birliği'nin Sanayi Politikası ve Türk Sanayisine Etkileri, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), 147–162.
- Güneydoğu Anadolu İhracatçıları Birliği (2011) Türkiye Dokuma Makine Halıcılık Sektörü Raporu 2011 -Ocak-Aralık, www.itkib.org.tr/.../raporlar
- Gürbüz, S., M. Bekmezci, İ.S. Mert (2010) Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken Mi? **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(2), 127–135.
- Gürel, E. (2011) Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 48(559), 99–115.
- Gaziantep Ticaret Odası (2011) **Rakamlarla Gaziantep 2011**, http://www.gto.org.tr/rakamlarla_gaziantep.php
- Hisrich, R. (2004) **Small Business Solutions : How to Fix and Prevent the 13 Biggest Problems That Derail Business** (1. ed.) New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., G.J. Hofstede, M. Minkov (2010) **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, (3.rd. ed.) New York: McGraw-Hill.
- İçerli, L., M.H. Yıldırım, Y. Demirel (2011) Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 177–187.
- Keyton, J. (2005) **Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences**, London: SAGE.
- Klanecek, A., B. Antoncic (2007) The Influence of Employee Ownership on Intrapreneurship and Growth, **Zagreb International Review of Economics & Business**, 10(2), 35–52.
- Knight, G.A. (1997) Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation, **Journal of Business Venturing**, 12(3), 213–225.
- Kolchin, M.G., T.J. Hyclak (1987) The Case of the Traditional Intrapreneur, **SAM Advanced Management Journal**, 52(3), 14–18.
- Kotter, J.P., J.L. Heskett (1992) **Corporate Culture and Performance**, New York: Free Press.
- Kuratko, D.F., R.V. Montagno, J.S. Hornsby (1990) Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. **Strategic Management Journal**, 11, 49–58.

- Lieberman, M.B., D.B. Montgomery (1988) First-mover Advantages, **Strategic Management Journal**, 9(1), 41–58.
- Lumpkin, G.T., G.G. Dess (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, **Academy of Management Review**, 21(1), 135–172.
- Müftüoğlu, T. (2007) **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’LER**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu, T., T. Durukan (2004) **Girişimcilik ve Kobi’ler**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Naman, J.L., D.P. Slevin (1993) Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests, **Strategic Management Journal**, 14(2), 137–153.
- Nielsen, R.P., M.P. Peters, R.D. Hisrich (1985) Intrapreneurship Strategy for Internal Markets—Corporate, Non-Profit and Government Institution Cases, **Strategic Management Journal**, 6(2), 181–189.
- Öktem, M.K., D.N. Leblebici, M. Arslan (2003) Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Araştırma, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 21(1), 169–188.
- Sackmann, S.A. (1992) Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, **Administrative Science Quarterly**, 37, 140–161.
- Schein, E.H. (2004) **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass..
- Schumpeter, J.A. (1947) The Creative Response in Economic History, **The Journal of Economic History**, 7(2), 149–159.
- Şengel, S. (2009) KOBİ’lerin Gelişim Sürecinde İnovatif İş Fikirlerinin Önemi, **6. KOB’ler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 495-504.
- Şenol, M. (2009) 6. Kobi’ler ve Verimlilik Kongresi. Kongresi Panel Sunumu, **TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, Yayın No: 129, 92-103.
- Stephenson, K. (1995) The Formation and Incorporation of Virtual Entrepreneurial Groups, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring, 35-52.
- Stopford, J.M., C.W. Baden-Fuller (1994) Creating Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, 15(7), 521–536.
- Thornberry, N. (2001) Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? **European Management Journal**, 19(5), 526–533.

- Unutkan, G.A. (1995) **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Üsdiken, B. (2008) Türkiye’de İşletme Grupları: Özel Sayı’ya Giriş, **Yönetim Araştırmaları Dergisi** (Türkiye’de İşletme Grupları Özel Sayısı), 8(1-2), 5–21.
- Zahra, S.A. (1991) Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, **Journal of Business Venturing**, 6(4), 259–285.