

İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Asiye Zoroğlu

Bu çalışmada, örgütlerin rekabetinde önemli bir etken olarak görülen iç girişimcilik uygulamalarına örgüt yapısının ne derece etkide bulunduğu incelenmektedir. İç girişimcilik; yenilik yapma, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimi başlatma, stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik olmak üzere yedi boyut ile incelenirken; örgüt yapısı, örgütlerin esnek ve organik olma düzeyi olarak irdelenmektedir. Çalışmada araştırma sonuçları, kuramsal alan açısından ele alınmış ve kuram bazında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İç Girişimcilik, örgüt yapısı, esnek yapı.

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyıl iş hayatı daha önce benzeri görülmemiş bir değişim ile dönüşümü yaşamaktadır. Şimdi içinde yaşadığımız gibi büyük ve ani altüstlüklerin olduğu dönemlerde, değişim kuraldır. Hızlı yapısal değişikliğin olduğu bir dönemde ayakta kalanlar yalnızca yenilik yapan ve değişimi yaratanlardır. Yenilik yapabilmek isteyen, hızlı değişim zamanında başarılı olmak ve zenginleştirmek için bir fırsata ihtiyacı olan bir örgüt, kendi içinde girişimci yönetim, yani girişimci politikalar ve uygulamalar oluşturmaktadır. Bu politikalar ve uygulamalar hem mevcut örgüt içinde hem de yeni girişimlere tatbik edilmelidir. (Maciariello, 2012:489.)

Daha dinamik ve belirsiz bir çevrede sürdürülebilir ve başarılı olabilmek için örgütlerin, örgüt yapılarını çevresel koşullara adapte etme zorunluluğu duymakta çevredeki değişimin sıklığı ve yoğunluğu karşısında esnek planlama sistemlerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Küresel iş ortamının artan dinamik yapısından ötürü örgütler, değişen koşullara karşılık verebilmek için esnekliklerini artıracak yöntem ve mekanizmaları araştırmaktadır. Yazın incelendiğinde, yapısal esneklik olgusuna önem veren, yeni koşullara adapte olabilen, çok yönlü ve merkezi olmayan karar alma mekanizmalarının hakim olduğu örgütlerin daha başarılı olacaklarına dair yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, birçok

araştırmacı ve akademisyen tarafından örgüt içindeki iç girişimcilik eğiliminin örgüt yapısına bağlı olarak şekillenebileceği üzerinde durulmaktadır.

İç girişimcilik uygulamalarının başarıya ulaşması için destekleyici bir örgüt yapısının mevcudiyeti oldukça önem arz etmektedir. Her ne kadar örgüt yapısı çevresel koşullardaki değişikliklere karşı örgütün istikrarına katkıda bulursa da belirli durumlarda örgütün değişimini engelleyen örgütsel ataletin hakim olduğu biçimler alabilmektedir. Çalışanları problemlerin çözümü hususunda engelleyen geleneksel katı örgüt yapılarının, örgütlerin stratejik planlarını oluşturup uygulamada ve örgüt içi girişimcilik başarıları elde etmede yetersiz kalacağı çok sayıda akademisyen tarafından dile getirilmektedir. (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009:204.)

Bu çalışma, içsel bir faktör olarak örgütlerin örgüt yapılarının hızla değişen pazar şartları karşısında rekabet avantajı elde etme konusunda strateji oluşturulmasına katkı sağlayan iç girişimcilik uygulamalarına nasıl etki ettiğini incelemektedir. Çalışmanın, hangi örgüt yapılarının iç girişimcilik uygulamalarını desteklediğinin, hangi örgüt yapılarının ise iç girişimcilik uygulamalarına engel teşkil ettiğinin anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bilginin sağlanması ile çalışma, yöneticilere de Türkiye'deki rekabet ve pazar koşullarında rekabet avantajı sağlamak için örgütsel

yapıları ne şekilde dizayn etmeleri ve teorik çerçevede, iç girişimciliğin hangi boyutlarına daha fazla ağırlık vermeleri gerektiğine dair bir fikir verebilecektir.

2. İç Girişimcilik

İç girişimcilik kavramı ilk olarak Pinchot tarafından 1985 yılında kullanılmıştır. Yazar iç girişimciliği; bağımsız girişimcilerin örgütünü kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir örgüt içinde kullanılması olarak tanımlamıştır. (Pinchot ve Pellman, 1999: 16.)

Günümüzde artık pek çok örgüt çeşitli nedenlerden dolayı örgüt yapılarında, iç girişimcilik gereksinimin farkına varmaya başlamışlardır. Bu günlerde bu gereksinimin bir dizi sorunun sıkıştırmasıyla iyice artmaya başladığı ileri sürülmektedir.

Bu sorunlar:

- Pazarda yeni ve sofistike rakiplerin sayısındaki hızlı artış,
- Geleneksel örgüt yönetim metotlarına yönelik algılanan güvensizlik ve zayıflık duygusunun giderek artması,
- Piyasalardaki durgunluk ve düşüşü engellemeye yönelik değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri,
- Artan küresel rekabet,
- Örgütlerin daha fazla etkinlik ve verimlilik için güçlenme stratejilerindeki süreklilik,
- Kendi küçük örgütlerinin girişimcileri olmak için en iyi ve en parlak fikirli çalışanların kurumlarından ayrılmaları,
- Yenilik odaklı düşünen çalışanların katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak kurumlarından ayrılma oranlarındaki artışlar olarak ortaya konmuştur. (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 54.)

Kısaca “faaliyet halindeki örgütlerdeki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik; örgütsel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değeri-

lendirmektedir. Bu ilginin temelinde iç girişimciliğin örgütleri gerek karlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırılması ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır. İç girişimcilik kavramı “örgüt içersindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç” olarak, “fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek” olarak, “mevcut bir örgüt içersindeki girişimcilik ruhu” olarak ve “faaliyet halindeki mevcut bir örgüt tarafından yeni örgütler yaratma veya bu örgüt içersinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır. (Ağca ve Yörük, 2006:164.)

2.1. İç Girişimciliğin Boyutları

Bir örgütün girişimcilik eğilimine sahip olup olmadığını, iç girişimcilik seviyesini, örgüt yapısını ve örgüt kültürünün girişimcilik davranışlarına karşı tutumunu belirleyen çeşitli boyutlar söz konusudur. (Ağca ve Kurt 2007: 91.)

İç girişimcilik boyutları iki yaklaşım etrafında şekillenmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki iç girişimcilik boyutlarını strateji oluşturma temelinde sınıflandırmaktadır. Yaklaşım “girişimcilik eğilimi” olarak ifade edilir. İkinci yaklaşım ise girişimciliği büyük örgütler bağlamında “kurumsal girişimcilik” olarak adlandırmaktadır. (Arslan, 2012:118.)

İç girişimcilik tüm boyutları ile detaylı bir şekilde incelendiğinde üzerinde en çok görüş birliğine varılan alt boyutlar; yenilik yapma, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimi başlatma, stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik boyutlarıdır. Bu boyutlar ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir. (Kozak ve Yılmaz, 2010.88.)

Yenilik Yapma: Yeni ürünlerin yaratılmasını, mevcut ürünlerin geliştirilmesini, yeni yöntemlerin geliştirilmesini ve yeni prose-

dürlerin belirlenmesini içerir. Örgütlerde yenilik faaliyetleri örgüte değer katan yeni bir ürün, hizmet, süreç, yönetim sistemi veya bunlardan birkaçının kombinasyonu şeklinde olabilmektedir.

Risk Alma: Girişimciler açısından yeni bir pazara açılırken veya yeni bir ürün geliştirirken karar alma sürecinin merkezinde risk bulunmaktadır. Bilindiği gibi risk alma bağımsız girişimcilerin en ayırt edici özelliklerinden biridir. Bağımsız bir girişimci kadar olmasa sonuçlara yol açması durumunda çeşitli yaptırımlarla karşılaşabilmektedir. Risk alma konusunda iç girişimcilerin örgütsel sınırlamaları dikkate alması gerekmektedir. Bu bağlamda iç girişimcilerin orta seviyede risk alabilecekleri ifade edilebilir da iç girişimciler de örgütsel sonuçların getireceği karı veya zararı üstlenmek durumunda kalabilmektedirler.

Proaktiflik; Bir örgütün yeni ürün ya da hizmetleri denemek, yeni pazarlara açılmak, yeni yönetsel teknik ve teknolojileri uygulamak, strateji belirlemek, organizasyon yapısını değiştirmek gibi konularda rakiplerini takip etmek yerine birinci sırada olmayı tercih etmesini ifade etmektedir. Örgütün pazardaki fırsatları takip etme, ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri, yeniden yapılanma gibi konularda sektöründe öncü rolü üstlenerek, çevresini şekillendirme yeteneği proaktiflik boyutu kapsamında değerlendirilebilir.

Özerklik: İç girişimciliğin temel boyutlarından biridir. Çünkü yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve uygulamaya geçirilebilmesi için bireylere ve yenilikçi ekiplere özerklik verilmesi gerekmektedir. Özellikle, yeni fikirlerin uygulanmasında bireylerin sürecin akışını etkileyecek önemli kararları herhangi bir örgütsel baskı unsuru olmaksızın alabilmeleri önemlidir. Özerklik, bir birey

veya ekibin bir fikri veya bir vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Genel olarak özerklik, fırsatları kovalamada kendi kendini yönlendirme imkan ve arzusu anlamına gelmektedir. Örgütler iç girişimciliği uygulayabilmek için hiyerarşi basamaklarını azaltmalı ve faaliyet birimlerine daha çok yetki tanınmalıdır. Ayrıca çalışanların işlerini yaparken serbest karar almaları, kendi yöntemlerini seçmeleri, kendilerini değerlendirmeleri, kendi yeteneklerini keşfetmeleri gibi konularda kendilerini özerk hissetmeleri sağlanmalıdır.

Yeni İş Girişimi Başlatma: Özerklik seviyesi ne olursa olsun mevcut bir örgüt içinde yeni bir iş yaratılmasını ifade etmektedir. Yeni ekonomik varlıklar örgütün yapısı içinde olabileceği gibi, farklı bir örgüt şeklinde de olabilmektedir. Bu tür yenilik faaliyetleri örgütün yeniden tanımlanması veya yeni pazarların tanımlanması anlamındadır. Bu tarz yenilikler örgütün örgüt yapısının da değişmesine neden olacaktır. Yeni iş girişimi başlatma iç girişimciliğin en göze çarpan özelliklerinden biridir, çünkü sonuçlarının gözlemlenmesi daha kolaydır; bu sonuçlar örgütün ürün ve hizmetlerinin yeniden tanımlanması, örgütün yeni pazarlara açılmasıdır.

Stratejik Yenilenme: Örgütün temel amaçlarının yenilenmesi yoluyla örgüt değişim ve dönüşüm yaratılmasını ifade eden bu boyut, iş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon veya sistemin tamamen değişimini içermektedir. Örgütün kurulmasına kaynaklık eden temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüştürülmesi iç girişimcilik açısından önemlidir. Örgütün temel yeteneklerini ifade eden kilit fikirler, karmaşık ve sürekli etkileşim sonucu ortaya çıkmakta, verimliliği ve karlılığı artırmanın yanı sıra atalete de neden olmaktadır. Bura-

da atalet ifadesi ile anlatılmak istenen var olan stratejiye bağlılık ve dinginliktir. Bu ataletin fark edilmesi yenilik faaliyetlerinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İç girişimcilerin rolü bu noktada devreye girmektedir.

Rekabetçi Girişkenlik: Örgütlerin rakiplerine karşı üstün gelme arzusunun ifade etmektedir. Bu faktör rakiplerden gelen tehditlere karşılık bir tutumdur. Örgütler iç girişimcilik faaliyetleri sonucu başka örgütlerin faaliyet gösterdiği alanlara ve pazarlara girebilmektedir. Rakiplerin zayıf yanlarının analiz edilmesi ve bunlara yoğunlaşmak, iç girişimcilik faaliyetlerinin önemli bir boyutudur. Bu faktör proaktiflik faktörü ile karıştırılmaktadır. Ancak, proaktiflik pazardaki fırsatları değerlendirmek konusunda öncü olmayı ifade ederken, rekabetçi girişimciliğin pazardaki tehditleri gidermeye yönelik olmayı ifade ettiğini belirtmek gerekir. Rekabetçi girişkenlik aynı zamanda rekabet konusunda geleneksel yöntemler yerine alışılmadık, yeni yöntemlerin denenmesini de ifade etmektedir. Bu noktada rakiplerin zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda hedefler belirlenmesi önemlidir.

3. ÖRGÜT YAPISI

Örgüt yapısı, bir örgütü oluşturan başlıca ilişkilerin şekli ve niteliği ile ilgili genel görüntüyü anlatır. (Koçel, 2010:179.)

Görev yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyan örgüt yapısı, bir örgütün fark edilen anatomisidir.” (Doğan ve Altunoğlu, 2014: 44).

Örgüt yapısı bir unsurun şekillendirilerek örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak ve çevrenin istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek bir yapının oluşturulmasını hedefler. Bu doğrultuda örgüt tasarımının temel

unsurlarını şöyle belirtilebilir. (Ataman, 2009:337-338.)

İşbölümü ve Uzmanlaşma: İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine bağlı olarak işin içerdiği görevlerin çeşitliliği ve çalışanların bu görevleri gerçekleştirirken sahip oldukları inisiyatif farklılık göstergesidir. Yatay farklılaşma arttıkça işler ufak parçalara kadar bölünürken, dikey farklılaşma arttıkça çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrolleri azalır. Nitelikli personel gerektirmeyen rutin işler, hem yatay hem de dikey olarak farklılaşma sonucunda ortaya çıkar. Nitelikli veya uzman personel gerektiren işler ise dikey değil sadece yatay farklılaşmayı gerektirir.

Biçimselleşme: Kuralların, düzenlemelerin, iş tanımlarının katı biçimde oluşturarak iş süreçlerinin standartlaştırılması biçimselleşmeyi ifade eder. Koordinasyonun herhangi bir şekilde standardizasyona dayalı olarak gerçekleştirildiği yapılar mekanik, diğerleri ise organik olarak adlandırılmaktadır.

Merkezileşme: Karar verme yetkisinin dağıtımına ilişkin bir kavramdır. Yetkinin tepede toplandığı yapılar merkezleşmiş yapıları; yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere doğru göçerildiği yapılar merkezleşmemiş yapıyı ifade eder. Merkezleşme derecesi ne kadar fazla olursa kontrol alanı o kadar dar olacaktır. Kontrol alanını geniş ya da bir örgütteki hiyerarşik kademelerin sayısını da belirleyecektir. Kontrol alanının dar tutulması sonucunda sivri örgüt yapısı geniş tutulması sonucunda basık örgüt yapısı ortaya çıkacaktır.

Koordinasyon Mekanizmaları: Bir örgütün yapısı iş bölümünün nasıl gerçekleştirileceğiyle, bu iş bölümü sonucunda ortaya çıkan farklı işler, bu işleri yapan kişiler arasında koordinasyonun nasıl sağlanacağı konusun-

da verilecek karara bağılı olarak şekillenir. Mintzberg'e göre bir örgütte koordinasyon; karışıklıklı ayarlama, hiyerarşik denetim, iş süreçlerinin standartlaştırılması, çıktının standartlaştırılması, niteliklerin standartlaştırılması, normların standartlaştırılmasına göre ile gerçekleşir.

Bölmelere Ayırma: Örgütün belirli kriterlere bağılı olarak çeşitli birimlere ayrılması ve örgütün farklı faaliyetlerinin bu birimler arasında dağıtılmasıdır.

T. Burns ve G.M Stalker adlı araştırmacılar, 1950 yılında çevre-yapı ilişkisi üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda, çevrenin belirsizlik düzeyine göre farklı özelliklerde oluşabilecek organizasyon yapıları: Durgun ve dengeli çevresel koşullara uygun "mekanik yapı"; değışken ve dinamik çevresel koşullara uygun "organik" yapı olarak açıklamışlardır. Mekanik yapı özellikleri; basit ve yüksek düzeyde iş bölümü, yüksek uzmanlaşma, dikey hiyerarşik otorite, merkezi karar alma, standart kurallar, katı ve sert yapıdır. Organik yapı özellikleri ise; zenginleştirilmiş düşük düzeyde iş bölümü, düşük uzmanlaşma, yatay ilişkiler, merkezkaç karar alma, uyumcul davranışlar, esnek ve uyumcul yapıdır. (Mirze:2016:212-213.)

3.1. Başlıca Örgüt Yapıları

Mintzberg "...Örgütler ne yaparlar, kendilerini nasıl yapılandırır ve çalışır; tasarım ve yapılandırmada parametreler ve durumsal faktörler nelerdir?.." konularında yaptığı çalışmaların sonucunda örgüt yapı biçimlerini beş kategoride sınıflamıştır. Bunlar: (Mirze, 2016:216.)

Basit Yapılar: İş bölümünün, bölümlendirme, yetki düzeninin ve benzeri yönetim ve yapılandırma ilkelerinin ayrıntılı olarak görülmediğı ve oluşturulmadığı bir yapı türüdür.

Makine Bürokrasisi: Üst düzeyde uzmanlaşmış rutin üretim görevleri, mal-hizmet

üretim biriminde oldukça biçimlenmiş prosedürler, kuralların yaygınlaşması, düzenlemeler, örgüt içinde biçimlenmiş iletişim, üretim düzeyinde büyük ölçekli birimler, gruplandırma işlerini işlevsel bir temele dayandırma, karar vermede üst düzeyde merkezileşmiş güç, kademeler ve astlar arasında tam bir ayırımın olduğu detaylı bir yönetsel yapıdır. (Mintzberg, 2015:315.)

Profesyonel Bürokratik Yapılar: Bir örgüt merkezi olmadan da bürokratik bir yapıya sahip olabilir. Bu durum genellikle işin karmaşık olduğu, profesyoneller tarafından gerçekleştirilen ve kontrol edilen faaliyetlerin varlığı halinde ortaya çıkar. (Ataman, 2009:352.) Özellikleri; standartlaştırılmış mesleki beceri temelli iş ve görevlere dayalı koordinasyon mekanizması, profesyonellerden oluşan yönetim merkezi etkili birimi, merkezleşmemiş bir yapı, yatay uzmanlık destek ve ilişkileri, yoğun eğitim faaliyetleri merkezleşme düzeyi ve yapısını, karmaşık çevrede, dinamik, düzenlenmemiş teknolojiler ise diğer özelliklerini oluşturur.

(Mirze, 2016:223.)

Bölümlenmiş Biçim: Bölümlenmiş örgüt merkezi bir yapı tarafından yönetilen yarı bağımsız birimler bütünü ifade eder. Bu yapıda örgütün kilit parçasını orta kademe oluşturur. Koordinasyon mekanizmalarından biri olan çıktılarının standartlaştırılması bu yapıda ön plandadır. (Ataman, 2009:353.)

Yenilikçi Yapılar (Adhokrasi): Örgütlerin çok yönlü yeni açılımları, yenilikleri, iş ve süreç geliştirmeleri gibi konularda etkili ve verimli faaliyetleri gerçekleştirebilecek bir yapıdır. Dinamik, karşılıklı düzenlemeler koordinasyon mekanizmasını, yönetim birimi ve kurmay birimler etkili birimini, yatay koordinasyon ilişkileri, organik özellikli yapı, pazar ve işlev temelli bölümlendirme merkezleşme düzeyi ve yapısını, başlangıç aşamasında yeni ve genç bir yapı, karmaşık ve dinamik bir çevre, otomasyon özellikli uyumcul teknolojiler ise diğer özelliklerini oluşturur. (Mirze, 2016:226.)

4. İç Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

İnsanlar bir yapı içinde çalışır. Mevcut örgütün yenilik yapabilmesi için, insanların girişimci olmasına izin veren bir yapı oluşturması gerekir. Girişimcilik üzerine odaklanan ilişkiler tasarlaması gerekir. Örgüt ödül ve teşviklerin, personel kararlarının ve politikalarının hepsinin doğru girişimci davranışını ödüllendirdiğini ve onu cezalandırmadığını garanti etmelidir. (Maciariello, 2012:493.)

Birçok araştırmacı tarafından örgüt içindeki girişimcilik eğiliminin örgüt yapısına bağlı olarak şekillenebileceği üzerinde durulmaktadır. (Covin ve Slevin, 1991:7-25.) Burns ve Stalker (1961), idari ilişkiler açısından esneklik ve informalliğin bulunduğu, yetki bağlamında otoritenin durumsal uzmanlığa göre verildiği ve iç girişimciliğin önemli boyutlarından birisi olan yenilikçiliğin içselleştirildiği örgütleri organik yapıli örgütler olarak, Covin ve Slevin (1988, s.219) ise idari ilişkilerde katılığın, formallığın, bürokratik kurallara sıkı bağlılığın olduğu örgütleri ise yeniliği engelleyen mekanik yapıli örgütler şeklinde nitelendirmektedir. Yazında, esnek üretim süreçleri ve organik örgütsel yapılara sahip örgütlerin daha katı yapıli örgütlere göre ürün ve süreç yeniliğinde daha iyi başarılı (Utterback, 1979) olacağı, yenilikçi olmayı hedef eden bir örgütün, açık iletişim kanalları, yerinden yönetim, informal karar alma mekanizmasına, esnek süreç ve prosedürlere ihtiyaç duyacağı, katı olmayan karar alma mekanizması ve esnek bir şekilde betimlenen iş tanımlarının daha büyük girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri doğuracağı (Covin ve Slevin,1991) ileri sürülmekte ve daha esnek yapıli örgütlerin diğer örgütlere göre daha yüksek oranli yeniliğe sahip olacağı (Özsomer ve Diğerleri, 1997: 400-401) tartışma konusu edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmacılar, çalışmalarında, girişimcilik tarzı ve örgüt yapısı arasındaki ilişkilere odaklanmışlardır.

Slevin ve Covin (1990, s.44), iç girişimcilik ile organik yapı arasında pozitif bir ilişki

olduğunu, Goosen, de Coning ve Smit (2002:21-27), informal ve yatay örgüt yapılarının örgüt içi girişimciliği desteklediğini belirtmektedir. Sadler (2000: 25-43), gelecekteki örgütlerin, verimliliği sağlamak için mekanik yapıları benimsediğini ve mekanik yapı özelliklerinin iç girişimciliği engellediğini, buna karşın organik örgüt yapılarının girişimcilik eğilimini arttırdığını söylemektedir. Özsomer vd. (1997, s.400-401), esnek yapıli örgütlerin örgütlerdeki yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerini geliştirdiğini ileri sürmektedir. Miller (1983:786), organik yapıli örgütlerin, değişimin gerçekleştirilmesi için örgütteki karar alıcılara yol gösterdiğini ve değişim için gerekli olan işbirliği ortamını yarattığını, uzmanlığa prim tanınması ve kaynak tahsisi sağlaması nedeniyle girişimcilik bazı faaliyetlerin kolayca yürütülmesine zemin hazırladığını ifade etmektedir. Covin ve Slevin (1988:217), yüksek boyutta formalizasyon ile karakterize edilen mekanik örgüt yapılarında idari pozisyonlar için fonksiyonel sorumlulukların detaylı bir şekilde tanımlanmasının, kişisel inisiyatif alma ve yaratıcı çözüm bulma konusunda çalışanların cesaretini kırdığını ve bürokratik yapıların iç girişimciliğin önünde engel oluşturduğunu, örgüt türleri ve yönetim tarzlarına göre, iç girişimciliği benimseyen örgütlerin organik yapılarda daha başarılı olduğunu, muhafazakar tarza sahip örgütlerin ise mekanik yapılarda daha etkin faaliyet yürüttüklerini belirtmektedir.

İç girişimciliği destekleyen örgütsel yapı mekanikten ziyade organik nitelikler taşımaktadır. Çünkü organik yapılarda; fonksiyonlar arası takım çalışması, serbest bilgi akışı, geniş kontrol alanı, merkezi olmayan kararlar ve düşük oranda biçimselleşme vardır. Değişime hızlı bir şekilde cevap verebilecek kadar esnekliğin ve aynı zamanda yapıcı bir iş ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanlar, farklı yapılara sahip iş faaliyetlerini ele alacak kadar eğitilmiş ve güçlendirilmişlerdir. Yapıcı iş çevresi oluştururken bilgi alışverişinin ve iletişim şebekesinin önemli bir yer tuttuğu örgütlerde çalışanlar, işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil, tüm örgüt gerçe-

ğinin ve hedeflerinin göz önünde tutulması bilinci ile yapmaktadırlar. (Kızıloğlu, 2011:96.) Sürdürülebilir bir iç girişimcilik potansiyelinin araştırıldığı ve teşvik edildiği ve örgüsel bilginin geniş ölçüde paylaşıldığı örgütlerde gerçekleştirilebilir. Mevcut bir örgütte yapı yenilik faaliyetlerinin ortaya çıkması ve uygulanması açısından oldukça önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bir örgüt büyüdükçe yönetim kademelerinin sayısı artar ve bunun sonucunda çalışanların rolleri belirlenir, süreçler standartlaşır ve örgüt biçimsel kurallara göre yönetilmeye başlar. Ayrıca bu tür organizasyonlarda esneklik, yenilikçilik ve risk alma konusundaki istek de azalır. Literatürde, bürokratik ya da fonksiyonel yapılar olara ifade edilen yapılara sahip örgütler, iç girişimciliğin mantığıyla uyum sağlayamayan örgütlerdir. Özetle daha esnek ve daha organik örgüt yapılarının iç girişimciliği olumlu yönde etkiledikleri ifade edilmektedir. (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54).

Bu bağlamda, çalışmada, iç girişimciliği örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde referans olarak temel alan örgütler ve yöneticiler için risk alabilecek, proaktif olabilecek, yenilikçiliği destekleyebilecek, rekabette agresif davranabilecek ve organizasyonlarını sürekli gelişen koşullara göre yenileyebilecek şekilde organik yapı özelliklerine göre örgüt yapılarını ve örgüt kültürlerini oluşturarak, muhafazakar yönetim prensipleriyle faaliyet göstermeyi rehber edinen örgütler ile yöneticiler içinse geleneksel, hiyerarşik ve mekanik yapıya dayalı uygulamaları örgüt yapılarına ve kültürlerine dahil ederek daha başarılı olacağını ve daha üst düzey performans gösterebileceği mesajı verilmektedir. İç girişimcilik boyutlarının örgütlerin yapısal niteliklerine göre değişebileceği öngörüsünden hareketle; organik yapı ile iç girişimcilik boyutları arasında pozitif, mekanik yapı ile iç girişimcilik boyutları arasında negatif bir ilişkinin olduğu hipotezi ortaya atılmaktadır.

5. SONUÇ

İç girişimcilik yapabilmek isteyen, hızlı değişim zamanında başarılı olmak ve zenginleşmek için bir fırsatı olsun isteyen bir örgüt kendi sistemi içinde iç girişimciliği teşvik eden bir yönetim oluşturmalıdır. Örgütün tamamında yenilik yapma arzusu yaratan politikalar ile girişimcilik ve yenilik alışkanlıklarını benimsemelidir. Başarılı bir örgüt olmak için, ister büyük ister küçük olsun, mevcut yapı girişimci bir yapı gibi yönetilmelidir.

Çalışmada, girişimci bir kurumun temel özellikleri anlamında, örgütün iş alanlarının ve örgütlerin sürekli yenilenmesinin ve uyumluluk ile esnekliğin sağlanmasının örgütsel bir zorunluluk olduğu düşüncesinde hareketle esnek, hızlı karar alabilen, formal ve yatay ilişkilerin olduğu, açık iletişim kanallarına sahip organik yapı örgütlerde değişim ve örgütlerin yeni koşullara adaptasyonunun daha hızlı olduğunun yazın taraması yapmak suretiyle tespit edilmesi amaçlanmış ve örgüt yapısının iç girişimcilik uygulamalarını ne derece desteklediğinin etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda değerlendirme yapıldığında, yazının taranması sonucu iç girişimcilik üzerine olan çalışmaların çoğunun örgüt performansını modellerine dahil etkileri görülmüştür. Çalışmada, örgüt performansı değişkeninin yer almaması çalışmadan daha etkin ve daha sağlıklı bir sonuç alınmasını engellemiştir. Yazını incelediğimizde, organik yapı firmaların daha çok rekabetin sert ve acımasız yaşandığı ortamlarda daha girişimci oldukları ve daha iyi performans sergiledikleri, buna karşın mekanik yapı firmaların daha durağan ortamlarda iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir. (Covin ve Slevin, 1988.)

Bu noktadan hareketle, Türkiye’de iç girişimcilik ve örgüt yapısı değişkenlerinin faaliyette bulunan çevredeki rekabetin yoğunluğu ve çevre koşullarını da modellerine dâhil edecek şekilde firma performansını ne derece ve hangi yönde etkilediğinin dikkate alındığı araştırmalara yer verilmelidir.

KAYNAKÇA

1. Ağca, V. ve Kurt, M. (2007), İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29.
2. Ağca, V. ve Yörük, Durmuş. (2006), Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.8.
3. Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006), İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi Ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bışkek.
4. Arslan, E. (2012), İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
5. Ataman, G. (2009), Türkmen Kitapevi, İstanbul.
6. Burns, T. ve Stalker, G.M. (1961), The Management of Innovation, London. Tavistock.
7. Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 16/1
8. Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1990), New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis, Journal of Business Venturing, 5.
9. Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1988), The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, Journal of Management Studies, 25/3.
10. Doğan, B. ve Altunoğlu, E. (2014), Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
11. Erkocaoğlu, E. ve Özgen, H. (2009), Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18, Sayı 1.
12. Goosen, C. J., Coning, T. J. De ve Smit, E.v.d.M.(2002),Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Role of Management, South African Journal of Business Management, 33/4.
13. Kızıloğlu, M. (2011), İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep’ te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
14. Kozak, M. ve Yılmaz E. (2010), Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, Bahar: 85-97.
15. Koçel, T. (2010), Beta Basım Yayım, İstanbul.
16. Kuratko, D. F., ve Hodgetts, R. M. (2001), Entrepreneurship: A Contemporary Approach, South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio.
17. Maciariello, J. A. (2012). Yönetim Peter Drucker, (çev.) Gülfidan, İ. Beta Basım Yayım, İstanbul.
18. Miller, D. Friesen, P.H. (1983), Strategy-making and Environment, Strategic Management Journal, 4.
19. Mintzberg, H. (2015), The Structuring of Organizations, (çev.) Aypay, A., Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
20. Mizre, S. K. (2016), İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma (Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma), Beta Basım Yayım, İstanbul.
21. Özsomer, A., Calantone, Roger J.& Di Benedetto, Anthony. (1997), What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental fac-

- tors, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12/6.
22. Pinchot, G. ve Pellman, R. (1999), *Intrapreneuring In Action: A Handbook for Business Innovation*. San Francisco, BerrettKoehler.
23. Sadler, Robert J. (2000), *Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the Chameleon*, *Australian Journal of Public Administration*, 59/2.
24. Utterback, J.M. (1979), *Environmental analysis and forecasting in Schendel, D.E. and Hofer, C.W. (Eds.), Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown & Co., Boston, MA.