Öğrenen Örgütün İç Girişimcilik Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Being a Learning Organization on Intrapreneurship

Ph.D. Candidate Mehtap Sarıkaya (Pamukkale University, Turkey)

Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kk (Pamukkale University, Turkey)

Ph.D. Candidate Smeyra Babacan (Mugla Sıtkı Koman University, Turkey)

Abstract

Learning organizations and internal entrepreneurship are among the most important concepts for the organizations who are struggling to survive in the long term through achieving sustainable competency advantage. In this study these two concepts, which allow organizations to be dynamic to adapt change and development, are handled with their dimensions and analyzed for the sample. In addition, the effect of learning organizations concept, which is defined as the ability of an organization to learn from experiences and apply this knowledge to changing environment conditions systematically, on internal entrepreneurship, which means entrepreneurial activity inside the organization. According to the descriptive analysis results; the employees in the sample perceive their organizations as learning organizations in high level; and internal entrepreneurial activities are found to be high. Regression analysis is utilized to test the research model, and the results imply that if an organization is perceived as a learning organization, the internal entrepreneurship activities in the organization display an increase.

1 Giriş

Bugn gerek iş dnyasının, gerekse sosyal yaşamın srekli değiştiği ve giderek değişme hızının da arttığı bir dnyada yaşıyoruz. Piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması, araştırma ve geliştirme abalarının bağımsızlaşması, bilgi akış sistemlerindeki gelişmelerin talepte hızlı gelişme yaratması, stratejik işbirliği sağlanması, iletişimin kreselleşmesi, yatırım anlayışının değişmesi, esneklik ihtiyaı doğrultusunda yeni bir yapının oluşturulması bu değişimde etkisi olan gelişmelerden birkaçıdır. retimin en nemli faktrlerinden biri olan girişimci, kreselleşen dnyanın getirdiği bu yeni koşullar altında, srdrlebilir rekabet stnlė elde edebilmek ve uzun dnemde varlıklarını koruyabilmek amacıyla kendilerini diğer rgtlerden farklılaştıracak dzenleme ve faaliyetlere ynelmektedir. Bu nedenle kreselleşme sreciyle birlikte gnmzn modern, dinamik iş dnyasında rgtlerin bir taraftan byk lde işbirliki stratejilere (Ohmae, 1989; Perlmutter ve Heenan, 1986), diğer taraftan ğrenme stratejilerine (Garvin, 1993; Marquardt, 1996) yneldiği belirtilmektedir.

rgtlerin srdrlebilir rekabet stnlė elde edebilmek ve uzun dnemde varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla kendilerini diğer rgtlerden farklılaştırmaya alıştığı faaliyetlerinden birisi ‘i girişimcilik’ kavramıdır. Kısaca, ‘mevcut ya da var olan rgt ierisinde girişimcilik faaliyetleri’ olarak tanımlanan i girişimcilik, rgtlere yenilik ruhunu ve dinamizmi yeniden kazandıracak davranış ve faaliyetlerle, sadece şirketleri ataletten kurtararak onlara canlılık vermemekte, aynı zamanda yeteneklerini keşfedip ilerleme sağlayarak rekabette onları gl kılmaktadır. I girişimcilik yenilik ieren, kişilerin fırsatlara odaklanarak risk alabilmelerini gerektiren bir srec olması nedeniyle her rgtsel yapı ve kltr ortamında ortaya ıkması ve gelişmesi beklenen bir oluşum değildir. Bu nedenle, dinamik rgtler, yeni fikir ve yaklaşımların denenmesine, yeni alternatif ve fırsatların ortaya ıkmasına imkn veren, ayrıca ‘niin’ ve ‘nasıl’ı derinlemesine kavramaya yardım eden bir ğrenme ortamı gerektirmektedir. Bu tespit doğrultusunda bildiri, son yıllarda literatrde birbiriyle ilişkili olarak fazla alışılmamış bir konuyu etkileşim bağlamı zerinden değerlendirerek ‘ğrenen rgtn i girişimcilik zerine etkisi’ başlığıyla araştırmayı amalamaktadır.

2 Kuramsal ereve

2.1 ğrenen rgt Kavramı

Yıllar boyunca birok araştırmacı ‘ğrenen rgt’ kavramının anlaşılmasının zorluğundan yakınımış, aık ve net bir tanımlamaya ihtiya olduğunu sylemiş (Garvin, 1993; Pedler vd., 1991) ve bunda kavramın birbirine yakın anlamlarıyla farklı şekillerde tanımlanmasının etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. ğrenen kavramına ilk defa Chris Argyris ve Donald Schn’n (1978) alışmalarında rastlanımış, Peter Senge (1990) tarafından da ‘The Fifth Discipline’ isimli eseriyle şekillendirilmiştir. ğrenen organizasyon kavramı, vreye uyum sağlama kabiliyetini arttırarak kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten rgt olarak tanımlanmaktadır (neren, 2008:164). Senge, Sistem Teorisini ğrenme srecine uyarladığı ‘Beşinci Disiplin’ adlı eserinde ğrenen organizasyonu kişilerin gerekten istedikleri sonuları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, rgt iinde yeni ve coşkun dşnme tarzı ile beslendikleri, kolektif zlemlere gem vurulmayan, adapte olmayı ğrenmenin yer aldığı rgtler olarak tanımlamaktadır (Senge, 1990).

Aslında, öğrenen organizasyon kavramından bahsedebilmek için, anlık bir değişimin yanı sıra kapsamlı bir dönüşüm sürecinin oluşumunu beklemek gerekmektedir. Çünkü öğrenen bir organizasyona doğru gerçekleşen dönüşüm, mevcut kültür üzerinde iletişim, örgütsel roller, bilgi paylaşımı gibi alanlardaki önemli değişikliklerin gerçekleşmesi demektir. Tüm organizasyonlarda farklı seviyelerde de olsa gerçekleşen öğrenme, örgüt kültürü kalıpları dahilinde gerçekleştiği için kültür, öğrenme sürecinin destekçisi veya engeli olarak görülebilmektedir (Akgün vd., 2009).

2.2 Öğrenen Örgütler ve Temel Özellikleri

Günümüzde örgütleri girişimcilik eğilim ve davranışlarına sahip olanlar ve olmayanlar diye sınıflandırmak yanlış bir düşüncenin sonucudur (Morris ve Kuratko, 2002). Çünkü girişimcilik eğilimi, modern ve geleneksel tüm sektörlerdeki örgütlerde, küçük ve büyük ölçekli tüm kurumlarda ve özel ve kamu gibi farklı mülkiyet yapıları içinde var olan geçerli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan tüm örgütlerde girişimsel faaliyetlerin yürütülmesi, onların bazı girişimcilik özelliklerine sahip olduğunun bir göstergesidir. Bu anlamda yeni bir girişimsel model olarak tanımlanan iç girişimciliğin hangi özelliklere sahip olduğu önemlidir.

Senge (1990)'ye göre, öğrenen örgütlerin temel karakteristik özelliği, geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyon olmasıdır. Bunun dışında bireylerin öğrenmesini hızlandıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren örgütler olarak bazı özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Öğrenen organizasyonların yazında yaygın olarak kabul edilen temel özellikleri şunlardır (Rowden, 2001; Watkins ve Marsick, 2003; Watkins ve O'Neil, 2013): 1- Sürekli öğrenme fırsatları sağlarlar. 2- Amaçlarına ulaşmak için öğrenmeyi kullanırlar. 3- Bireysel performans ile örgütsel performansı ilişkilendirirler. 4- Çalışanların açık bir şekilde düşüncelerini ifade etmeleri ve risk almaları konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak örgüt içinde diyalog ve dayanışma ortamını geliştirirler. 5- Yenilenme ve enerji kaynağı olan yaratıcı gerilimi kabul ederler. 6- Sürekli olarak çevrenin farkında olup, çevreyle etkileşim içerisinde bulunurlar.

Akgün vd. (2009); örgütlerin dönemsel olarak, esasında bilen, anlayan, düşünen ve nihayetinde öğrenen örgütler şeklinde nitelendirilebileceğinden bahsetmiş ve öğrenen örgütlerin temel özelliklerini organizasyonlardaki uygulamaları olarak yorumlamışlardır. Buna göre yazarlar öğrenen organizasyonların; sistem seviyesinde düşünme kapasitesi, kesintisiz öğrenme, çalışanların kararlara büyük oranda katılımı, hızlı iletişim ve öğrenmeye yönelik kültür ve yapının varlığı ayrıca bilgi yaratma ve paylaşma gibi nitelikleri olduğundan bahsetmektedirler. Söz konusu uygulamalar örgütten örgüte farklılık gösterebileceği gibi, bu sayılan özelliklerin örgütlerdeki yansıma alanlarının da farklılık içerebileceği belirtilmektedir (Akgün, 2009). Kraveva (2011) yaptığı çalışmada, öğrenen örgütlerin sürekli değişimi desteklemelerini ve bu değişimin kişinin kendi tecrübeleri ile birlikte diğerlerinin de tecrübelerini içermesi gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte öğrenen örgütlerin örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilginin en iyi şekilde kullanılabilmesi ve örgütün performansını olumlu etkilemesi amacıyla örgütün hangi şekilde en iyi öğrenebileceği sürecine odaklanan kurumlar olduğu söylenebilir.

2.3 Öğrenen Örgüt Boyutları

Günümüz dünyasında, gerek teknolojiye gerekse kültürel ve politik bağlamlardaki değişimlerin hızı inkâr edilemez. Sistemin bir parçası olan örgütlerin de bu tür değişimlerden etkileneneceği göz önüne alındığında; örgütlerin gelişmek veya en azından mevcut konumlarını korumak için öğrenme kapasitelerini arttırmaları zorunludur (Basım vd., 2009). Ancak bir örgütün öğrenme kapasitesinin artması, o örgütün gelişme potansiyelini artırır. Bir örgütün öğrenen örgüt olması için, artan öğrenme kapasitesinin ve edinilen yeni bilgilerin davranışları etkilemesi gerekir (Garvin, 1993).

Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarını geliştirmeyi ön plana alan, çevre koşullarına adapte olabilen, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran ve tüm bunların sonucunda devamlı surette değişen, gelişen ve kendini yenileyen organizasyon şekli olarak kabul edilmiştir (Senge, 1990). Günümüzde öğrenen örgüt kavramıyla birlikte ciddi bir zihniyet ve uygulama değişikliğinden söz edilmektedir. Özellikle hızla değişen ve gelişen iş ve yönetim dünyasında, geçmişte olduğu haliyle bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi terk edilmekte, örgütlerin hantal yapılarına öğrenme aracılığıyla yeniden dinamizm kazandırmak gerekmektedir. Bu şekilde birey esaslı öğrenme önem ve değerini yitirmekte; öğrenme bireyin sorumluluğu olduğu kadar grup, takım ve örgütlerin de sorumluluğu olarak görülmektedir. Marquardt (1996), bu durumu şöyle ifade etmektedir: Bugün birçok yönetici, geçmişte kullanılan bilgi, strateji, teknoloji ve liderlik biçimlerinin; günümüzün modern, dinamik iş dünyasında geçerliliklerini kaybettiğinin farkına varmıştır. Bu yöneticiler, iş dünyasındaki varlıklarını sürdürebilmek için, işletmelerin öğrenme yeteneklerini artırarak değişen ve sürekli yenilenen çevreye uyum sağlamak zorunda olduklarının bilinciyle hareket etmektedir. Günümüzün yönetsel sorunları eski yapı, anlayış ve bakış açılarıyla çözülemeyecek kadar karmaşık bir durumdur. Bu nedenle, gelecekte en hızlı öğrenen örgütler, üstünlüğü ellerinde tutacak ve 'dinozor' örgütleri yarı dışına iteceklerdir. Bu değerlendirme çerçevesinde öğrenen örgütleri diğer organizasyonlardan ayıran, bu örgütlerde 'iç girişimciliğin varlığını ortaya koyan temel boyutlar nelerdir?' sorusu önemlidir.

Öğrenen örgüt kavramının yazında şekillenmesinde büyük rolü olan Senge, öğrenen örgütü oluşturan boyutları beş disiplin olarak ifade etmiştir. Bu disiplinler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Senge, 1990):

1-Sistem Düşüncesi: Bu disiplin, tüm olayları parçalar halinde değil de bir bütün olarak açık bir şekilde görme olanağı sağlayarak bunları etkili bir şekilde nasıl değiştirilebileceğini görmeye yardımcı olur. Sistem düşüncesi, birbiriyle ilişkisi olan faaliyetlerin görünmeyen bağlantılarını görme ve yaptıkları etkileri anlaşılır hale getirme becerisinin geliştirilmesi gerekliliğine açıklık getirir. Ayrıca bu disiplin, diğer öğrenen örgüt disiplinlerini bir araya getirme özelliğine sahiptir (Basım vd., 2009).

2-Kişisel Hakimiyet (Ustalık): Kişisel ustalık, birey bazında görme, olayları değerlendirebilme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma, enerjileri birleştirme, bu konuda sabır gösterebilme ve olayları tüm gerçekliğiyle tarafsız olarak görebilme disiplindir.

3-Zihni Modeller: Bu disiplin, organize olmuş, uzun vadeli, gelişime açık duygu, inanç ve davranış eğilimlerinin genel adıdır. Örgütte çalışan bireylerin zihni modelleri, onların dünyaya nasıl anlam yükledikleri ve gelecekte hani anlamı vereceklerini tanımlamak açısından önemlidir.

4-Paylaşılan Vizyonun Oluşturulması: Bu disiplin örgütün tüm çalışanları tarafından ortak anlam yükledikleri bir vizyonun oluşturulmasıyla ilgilidir. Ortak vizyon, örgüt bireyleri tarafından benimsenmiş, öğrenme için gerekli odaklanma ve enerjiyi sağlayan ve örgüt için hayati bir öneme sahip olan idealidir.

5-Takım Halinde Öğrenme: Bu disiplin, örgütteki temel öğrenme biriminin takımlar olduğu ve ancak takımlar öğrendikçe öğrenen organizasyonun oluşumunun gerçekleşebileceğiyle ilgilidir.

Yazında çoğunlukla kullanılan bir diğer öğrenen örgüt boyutları Watkins ve Marsick (1993) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

1-Sürekli Öğrenme: Öğrenme yapılan tüm işlerde önceliklidir. Bireyler çalışırken öğrenirler ve sürekli öğrenmeyle fırsatlar yakalanır ve büyüme gerçekleşir.

2-Diyalog ve Araştırma: Örgüt içerisinde kültür bireylerin soru sormasını, geri bildirimini, deney yapmayı destekler hale gelir. Bireyler diğer çalışanlarla iletişim kurma ve araştırma yapma konusunda kendilerini güvende hissederler.

3-Takım Halinde Öğrenme: Çalışanların takımlar halinde öğrenmesi teşvik edilerek, öğrenme örgütün bütününde gerçekleşmesi sağlanır.

4-Paylaşım Sistemleri: Öğrenmenin gerçekleşmesi için teknolojik sistemlerin oluşturulup, işe entegre edilmesi, erişimin ve ayrıca korunmasını sağlamaktadır.

5-Güçlendirilmiş Çalışanlar: Çalışanların öğrenme isteklerini güdülemek için sorumluluklarının artırılması ve karar verme mekanizmalarına dahil edilmesi gerekir.

6-Sistemler Arası Bağlantı: Çalışanların yaptıkları işin bütün örgüt üzerindeki etkisini görmelerine yardımcı olunur. Ayrıca bireyler çevrelerini gözleyerek, öğrendiklerini paylaşarak örgütün bilgisi haline getirirler.

7-Destekleyici Liderlik: Örgüt içerisindeki liderler, öğrenme modeli olurlar, öğrenmeyi destekler, geliştirir ve örgütsel stratejilerin belirlenmesinde öğrenmeyi kullanırlar.

2.4 İç Girişimcilik Kavramı ve Kapsamı

Küreselleşme, tüm örgütlerin iş yapma şekillerinde derin ve büyük değişimler yapmasına neden olmaktadır. Bu durum bir taraftan örgütlerin amaçlarını yeniden gözden geçirmesini diğer taraftan ise bu değişim dinamizmi içerisinde ortaya çıkan çevresel olumsuzluk ve tehlikelere cevap verebilecek şekilde stratejik bir pozisyon almalarını gerektirmektedir. 1980'lerden bu yana farklı bakış açılarıyla pek çok araştırmacı ve yazar, örgütlerin bu stratejik konumlanmalarında en önemli hususun, onların reaktif yaklaşımla sadece çevreden etkilenecek tepki veren değil, aksine proaktif bir yaklaşım içerisinde çevreyi etkileyebilecek şekilde hareket edebileceklerinin de mümkün olduğuna dikkat çekmektedir (Thomas, 1999; 2000). Böylece literatürde önemli bir yönelim, örgütlerin girişimsel faaliyetler aracılığıyla rekabet ortamında hayatta kalmalarının mümkün olabileceği fikri şeklindedir. Bu bağlamda karmaşıklık ve belirsizlik ile çevrili bir çevrede, varlığını korumak ve sürdürmek örgütlerin 'sürekli yenilik' anlayışını temel yetenekleri haline getirmeleri ile yakından ilişkilidir. Bu açıdan son dönem yazar ve akademisyenlerinin üzerinde yoğunlaştığı kavram 'iç girişimcilik'tir. Bu dönemde iç girişimciliğin, sadece 3M, Bell, Atlantic, Acordia, BM, Texas Instrument ve Polaroid gibi büyük şirketlerin değil, bürokratik yapıların da yeni gerçeği olduğunu belirtilmektedir. Hatta bu dönem 'iç girişimcilik' ya da 'kurum içi girişimcilik' aşılama dönemi olarak görülmekte ve Anaconda-Ericsson, Apple Computer, AT&T, Corona Data System, Data General, DuPont, Sony, Toyota vb. şirketlerin 'başarı için gizli silah'ları olarak ifade edilmektedir (Jobs, 1980).

İç girişimcilik, örgütsel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler gerekse uygulamacıların bu kavrama büyük bir ilgi göstermelerinin temelinde iç girişimciliğin işletmelerde yıllardır kârlılığı artırması, ekonomik büyümeyi canlandırması, en iyi işletme uygulamalarına fırsat vermesi, çalışan verimliliği ve sürekli sergilediği yenilikçi potansiyel yatmaktadır. Kennedy ve College, (2010). İç girişimcilik, yaygın tanımıyla yeni fikir ya da davranışların yaratılması, uygulanması ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Morris ve Kuratko, 2002).

2.5 İç Girişimci Kavramı ve İç Girişimci Özellikleri

Drucker (1998), iç girişimcileri 'kuruluş içerisinde girişimsel' (intrapreneurial) karakteristikler gösteren kişiler olarak tanımlarken, Miner (1997) kâr amaçlı örgütlerde içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan yaratıcı yöneticiler şeklinde, Mescan (1999) ise örgüt içerisinde yenilik geliştiren kişiler olarak tanımlamaktadır. Genel çevre ve piyasa koşullarının, bürokratik

yapılardan daha hızlı değişmesi, örgütlerin dinamik çevreye uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu anlamda örgütlerin çevreye uyum sağlaması girişimcilik kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Daft, 1993). Girişimci bir kültürü, uyumu, esnekliği, fırsatları ve yeniliği yakalamak için sürekli kendini yeniler ve dönüştürür. Örgütsel dönüşüm ve yenilenme var olan örgütün bütününe etkileyen faaliyetleri kapsar. Çünkü dönüşüm ve yenilenme örgütün bir bütün olarak yetenek ve becerisini gözden geçirmesini, yeniden örgütlenmesini ve yenilik için sistem çapında değişimler sunmasını içerir. Bu dönüşüm ve yenilenme, yeni fırsatların gelişmesi ile sonuçlandığı taktirde iç girişimcilik olarak tanımlanır (Thornberry, 2001).

Örgüt içi girişimcilik sürecinin merkezinde, iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci, girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile örgüt dünyasını bir araya getirir. İç girişimci, vizyonu olan ve var olan bir örgüt içerisinde girişimsel ruh, yenilik ve yeniliğe uygun bir atmosfer yaratma sorumluluğunu üstlenen birisidir. Onun rüyası, bir fikri kârlı bir gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için de örgüt içerisinde yapılması gereken her şeyi yapar. Örneğin, IBM, PC'nin geliştirilmesi görevini Philip Estridge'ye vermiştir. Estridge bir iç girişimci olarak grubu ile birlikte PC geliştirme işinde şirketteki birçok geleneği yıkmış, PC gelişimini hızlandırmak için IBM içerisindeki bölümlere bağlı kalmaktan ziyade dış tedarikçiler kullanmış, IBM satış organizasyonunu kullanmak yerine, PC'yi doğrudan perakendeciler yolu ile pazarlamıştır. İç girişimcilerin var olan bir örgüt içerisinde faaliyet göstermeleri, onların girişimci ve geleneksel yönetici arasında bir profile sahip olmalarını gerektirir. Bu nedenle iç girişimcinin bazı özellikleri yönetici ile bazı özellikleri ise girişimci ile örtüşür. Çünkü iç girişimci, bir yandan sorunları var olan örgütsel sistem içerisinde çözme gibi geleneksel yönetici özellikleri gösterirken, bir yandan da makul olan riskleri üstlenme gibi faaliyetler göstererek girişimci gibi hareket eder (Naktiyok, 2004).

2.6 İç Girişimcilik Boyutları

Literatürde bu konunun iki yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, Miller ve Frisen, 1983; Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; 2001; Morris ve Kuratko, 2002, ; Hornsby vd., 2002; Antoncic ve Hisrich, 2000; 2003) çalışmalarını temel dayanak olarak alan ve boyut olarak yenilikçi strateji oluşturma, girişimsel duruş, firma düzeyinde yenilikçilik, risk alma, proaktif olma, özerklik ve rekabetçi agresifliğini esas alan *Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımı (Entrepreneurial Orientation Approach)*dir. İkinci yaklaşım ise (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; 1993; Stanford vd., 1994; Zahra ve Covin, 1995; Antoncic ve Hisrich 2003) çalışmalarını temel dayanak olarak alan ve boyut olarak yeni bir ürün veya teknik sunma, kaynakların yeni ya da farklı kombinasyonlarını geliştirerek pazarın yapısını değiştirme anlamındaki yenilikçilik ve iş girişi ile stratejik yenilenmeyi boyut olarak benimseyen *Kurum İçi Girişimcilik/İç Girişimcilik Yaklaşımı (Intraentrepreneurship Approach)*'dir (Antoncic ve Hisrich, 2003).

Antoncic ve Hisrich (2001), iç girişimcilik kavramının temel olarak dört boyutu olduğunu belirtmektedirler:

1-Yeni İş Girişimi Boyutu: Örgütün mevcut ürünleri ve pazarları ile ilgili yeni alanlara girmesi ve sonuç almaya odaklanmasıdır.

2-Yenilikçilik Boyutu: Yeni ürün, yeni süreç, hizmet ve teknolojilerin yaratılmasına yönelmek demektir.

3-Örgütsel Yenilenme Boyutu: Stratejilerin yeniden oluşturulması, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma ile ilgilenmeyi ifade etmektedir.

4-Proaktivite Boyutu: Üst yönetimin örgütün rekabet avantajını artırmak üzere cesur bir yaklaşımla inisiyatif kullanabilmesine yöneliktir.

Günümüzde bu boyutların her geçen gün daha fazla önem kazanması nedeniyle şirketler giderek iç girişimcilğe yatırım yapmaktadırlar. Örneğin, General Electric, Dupont, Texas Instruments, FBM ve AT&T gibi büyük şirketler, örgüt yapılarında iç girişimcilğe imkân veren düzenlemelere gitmektedirler. Özellikle Xerox'un yenilik ve büyüme için kuruluştaki girişimci ruhun saklı tutulması ve aşama aşama örgüte benimsetilmesi düşüncesi Amerikan yönetim düşüncesinde bir devrim olarak algılanmaktadır (Gürol, 2000). Dolayısıyla bugünün modern girişimcileri, rekabet edebilmek için ekonomiye destek veren, yeni ürünler, yeni işler, yeni teknolojiler, yeni iş alanları oluşumuna ön ayak olan kişiler olarak ekonomik büyümede önemli bir yapı taşı olurken, iç girişimcilik aracılığıyla da girişimci ruhlu insanların iklimini yaratmayla yenilik olgusunu canlı tutmanın en değerli unsuru olmuşlardır.

3 Araştırma

3.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Örgüt içindeki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanan iç girişimcilik davranışı, örgütsel değişim ve gelişme için hayati öneme sahiptir. Örgüt içerisinde gerçekleşen girişimcilik davranışının gelişebilmesi için uygun bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir. Yazında öğrenen örgütlerin çalışanlarda yenilik ve yaratıcılığı desteklediği, bununda bireylerde yeni fikir üretimini ya da örgüt için faydalı bir inovasyonu sağlayarak, örgüt içindeki girişimcileri teşvik ettiği ifade edilmektedir (Haase vd., 2015). Tüm süreçlerde öğrenmeye odaklanan, çalışanları bu yönde geliştiren ve destekleyen, bireylerin öğrenmelerinde süreklilik kazandırmaya çalışan öğrenen örgütlerin, örgütte gerçekleşen girişimcilik davranışları için uygun bir ortam sağlamada öncü olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmenin çerçevesinde araştırmanın amacı öğrenen örgütlerin iç girişimcilik davranışındaki etki düzeyini belirlemektir. Bu bağlamda araştırmada test edilecek model ve hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli

Hipotez 1: Öğrenen örgüt olma düzeyi arttıkça iç girişimcilik düzeyi de artmaktadır.

3.2 Yöntem

Çalışmanın evreni Denizli’de ihracat yapan ve Denizli İhracatçılar Birliği (DENİB)’e üye olan firmaların beyaz yaka çalışanlarıdır. Bu nedenle DENİB veri tabanında yer alan firmalara, Denib aracılığıyla online anket formları gönderilmiştir. Denib tarafından alınan bilgiye göre araştırmayı kabul eden firmaların beyaz yaka çalışanlarının yaklaşık olarak 1050 olduğu ifade edilmiştir. Toplamda 213 anket geri dönmüş, bunlardan çeşitli nedenlerle güvenilir bulunmayan 9 anket elenerek 204 anket analizler için değerlendirme kapsamına alınmıştır. Uygulamalı araştırmalarda ana kütleden seçilen örnekler üzerinden geri dönüş oranının genellikle %20 ile %40 arasında değiştiği dikkate alındığında (Öğüt, 2003), %20,1 düzeyindeki bir geri dönüş oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmada öğrenen örgüt algısını ölçmek için Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen, Basım vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış 43 ifade ve yedi boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın diğer kavramı olan iç girişimcilik davranışını ölçmek için ise Naktiyok ve Kök (2006)’ün yaptığı çalışmada çeşitli ölçeklerden derleyerek oluşturdukları ve geçerlilik ile güvenilirliğini test ettikleri 18 ifade ve dört boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.

3.3 Bulgular

Ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. 43 ifadeli öğrenen örgüt ölçeğinin güvenilirlik düzeyi %85,6 ($\alpha=,856$)’dır. Ölçekte yer alan, sürekli öğrenme boyutu için güvenilirlik düzeyi %88,3 ($\alpha=,883$), diyalog ve araştırma % 78,1 ($\alpha=,781$), takım halinde öğrenme %85,3 ($\alpha=,853$), paylaşımcı sistemler % 81,2 ($\alpha=,812$), güçlendirilmiş çalışanlar %80,2 ($\alpha=,802$), sistemler arası bağlantı %81,8 ($\alpha=,818$), destekleyici liderlik boyutu %87,5 ($\alpha=,875$)’dir. 18 ifadeli iç girişimcilik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi ise %82,2 ($\alpha=,822$)’dir. Boyutların güvenilirlik düzeyleri ise, yenilik için %80,9 ($\alpha=,809$), yeni girişim yönelimi için % 87 ($\alpha=,870$), örgütsel yenilenme %80,1 ($\alpha=,801$), proaktiflik boyutunun ise % 80,3 ($\alpha=,803$)’dür.

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha (α)
1.Öğrenen Örgüt Algısı	43	,856
1a.Sürekli Öğrenme	7	,883
1b.Diyalog ve Araştırma	6	,781
1c.Takım Halinde Öğrenme	6	,853
1d.Paylaşımcı Sistemler	6	,812
1e.Güçlendirilmiş Çalışanlar	6	,802
1f.Sistemler arası Bağlantı	6	,818
1g.Destekleyici Liderlik	6	,875
2.İç Girişimcilik	18	,822
2a.Yenilik	5	,809
2b.Yeni Girişim Yönelimi	5	,870
2c.Örgütsel Yenilenme	4	,801
2d.Proaktiflik	4	,803

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan 204 çalışanın demografik bilgilerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında %52,5’inin erkek, % 47,5’inin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, %1,5’inin 16-20 yaş aralığında, %39,7’sinin 21-30 yaş aralığında, %34,8’inin 31-40 yaş aralığında, %17,2’sinin 41-50 yaş aralığında, %5,9’unun 51-60 yaş aralığında ve sadece 1 kişinin 61 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yoğun olarak 21-40 yaşları arasında olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların %56,4’ü evli, %43,6’sı bekârdır. Katılımcıların çalışma süreleri dağılımına göre %18,6’sının 1 yıl ve daha az, %40,7’sinin 2-5 yıl arası, %15,2’sinin 6-10 yıl arası, %8,3’ünün 11-15 yıl arası, %17,2’inin ise 16 yıldan daha fazla zamandır mevcut firmalarında çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların genel olarak ortalama çalışma süreleri 1 ve 5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların %13,2’si lise, %8,3’ü önlisans, %65,2’si lisans, %12,3’si lisansüstü mezundur. Katılımcıların sadece 2’si ilköğretim mezundur. Örneklemin beyaz yakalardan oluşması nedeniyle bu sonuçlar şaşırtıcı değildir.

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet Dağılımı	Erkek	107	52.5
	Kadın	97	47.5
Yaş Dağılımı	16-20	3	1.5
	21-30	81	39.7
	31-40	71	34.8
	41-50	36	17.2
	51-60	12	5.9
	61 ve üzeri	1	.5
Medeni Durum	Evli	115	56.4
	Bekâr	89	43.6
Çalışma Süreleri Dağılımı	1 yıl ve daha az	38	18.6
	2-5	83	40.7
	6-10	31	15.2
	11-15	17	8.3
	16 yıl ve üzeri	35	17.2
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	1
	Lise	27	13.2
	Önlisans	17	8.3
	Lisans	133	65.2
	Lisansüstü	25	12.3

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri

	($\bar{x}$)	S.S.	Düzey*
1. Öğrenen Örgüt	3.45	.742	Yüksek
1a. Sürekli Öğrenme	3.45	.819	Yüksek
1b. Diyalog ve Araştırma	3.54	.767	Yüksek
1c. Takım Halinde Öğrenme	3.42	.776	Yüksek
1d. Paylaşımcı Sistemler	3.42	.962	Yüksek
1e. Güçlendirilmiş Çalışanlar	3.43	.812	Yüksek
1f. Sistemler arası Bağlantı	3.33	.944	Orta
1g. Destekleyici Liderlik	3.56	.897	Yüksek
2. İç Girişimcilik	3.69	.822	Yüksek
2a. Yenilik	3.84	.853	Yüksek
2b. Yeni Girişim Yönelimi	3.68	.852	Yüksek
2c. Örgütsel Yenilenme	3.68	.876	Yüksek
2d. Proaktiflik	3.56	.815	Yüksek

* $\bar{x}$ =1-2.59; Düşük, $\bar{x}$ =2,60-3.39; Orta, $\bar{x}$ =3.40-5; Yüksek

Tablo 3: Verilere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları firmaya karşı algıladıkları öğrenen örgüt düzeyi ve iç girişimcilik düzeyini ölçmek üzere hazırlanan ifadelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmalarını gösteren tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi öğrenen örgüt düzeyi ortalaması 3,45 ve iç girişimcilik düzeyi ortalaması 3,69’dur. Değişkenlerin boyutları incelendiğinde destekleyici liderlik boyutunun ortalaması 3,56 ile yenilik boyutunun ortalaması 3,84 değeriyle diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Değişkenler ve değişkenleri oluşturan boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir. Öğrenen örgüt boyutlarıyla iç girişimcilik değişkenin boyutları arasındaki tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak analize katılan iç girişimcilik boyutları ile bağımsız değişken olarak analize katılan öğrenen örgüt olma düzeyi boyutları arasında güçlü bir korelasyon gözlenmektedir. İki ayrı değişkenin boyutları arasındaki en yüksek düzeyde ilişki, 621 ($p<0,01$) ile öğrenen örgüt değişkenin sürekli öğrenme boyutu ile iç girişimcilik değişkenin yenilik boyutu arasındadır. Bu ilişki orta derecede, doğrusal ve pozitif yönlüdür. Bir örgüt öğrenme faaliyetine süreklilik kazandırdığında bununda beraberinde daha çok yenilik getirdiği, yine yenilik faaliyetleri arttıkça öğrenmenin sürekli hale geleceği gibi bir sonuç çıkarılabilir. En düşük düzeydeki ilişki ise, 388 ($p<0,01$) ile öğrenen örgüt değişkenin paylaşımcı sistemler boyutu ile iç girişimcilik değişkenin yenilik arasında olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin derecesi zayıf olup ayrıca doğrusal ve pozitif yönlüdür. Örgütteki yenilik faaliyetleri için öğrenen örgüt boyutlarından paylaşımcı sistemlerin yenilik faaliyetleriyle ilişkisi diğerlerine göre düşüktür.

	1	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	2.	2a.	2b.	2c.	2d.
1. Öğrenen Örgüt	1												
1a. Sürekli Öğrenme	,851**	1											
1b. Diyalog ve Araştırma	,829**	,844**	1										
1c. Takım Halinde Öğrenme	,907**	,736**	,782**	1									
1d. Paylaşım Sistemleri	,818**	,618**	,571**	,663**	1								
1e. Güçlendirilmiş Çalışanlar	,899**	,716**	,657**	,771**	,731**	1							
1f. Sistemler arası Bağlantı	,901**	,657**	,618**	,794**	,706**	,829**	1						
1g. Destekleyici Liderlik	,879**	,618**	,639**	,801**	,633**	,759**	,840**	1					
2. İç Girişimcilik	,709**	,652**	,829**	,625**	,518**	,630**	,616**	,662**	1				
2a. Yenilik	,600**	,621**	,581**	,537**	,388**	,545**	,450**	,562**	,869**	1			
2b. Yeni Girişim Yönelimi	,678**	,584**	,610**	,612**	,511**	,583**	,613**	,620**	,888**	,759**	1		
2c. Örgütsel Yenilenme	,584**	,499**	,466**	,504**	,443**	,537**	,544**	,558**	,878**	,627**	,680**	1	
2d. Proaktiflik	,641**	,618**	,563**	,556**	,481**	,549**	,553**	,589**	,868**	,719**	,714**	,663**	1

. **p<0,01 düzeyinde anlamlı 2-üçlü)

Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Araştırmanın hipotezini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre öğrenen örgüt olma düzeyinin iç girişimcilik düzeyini anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde ($\beta=,678$) etkilediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların firmaları hakkında öğrenen örgüt algılama düzeyinin bir birim artması, örgüt içerisinde iç girişimcilik davranışlarını 0,678 birim arttıracaktır. Açıklanan varyans değeri incelendiğinde öğrenen örgüt algısının, iç girişimcilik davranışını % 40,1’ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak araştırmanın hipotezi kabul edilerek araştırma modeli desteklenmiştir.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta (B)	t	p	R ²
İç Girişimcilik Düzeyi	Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi	,678	14,300	,000	,401

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

4 Sonuç

Günümüz rekabet dünyası çalışma, başarma ve yaratma duygularıyla harekete geçen girişimcilerin tek başına harekete geçişinin yeterli olmadığına, bir örgütün hareketliliğinin sağlanması gerekliliğine dikkat çekerek ‘iç girişimcilik’ ya da ‘kurum içi girişimcilik’ olarak ifade edilen düzenlemelere yer vermiştir. Çünkü küreselleşme olgusu, girişimcilik ve girişim kavramlarını toplumsal kültürün dışına taşıyarak girişimcileri dünya pazar ve rekabet kültürüyle karşı karşıya getirmiştir. Günümüzün rekabetçi pazarlarında gereklilik haline gelen girişimcilik, yenilikçilik ve risk faaliyetleri çerçevesinde yeniden şekillenmektedir. Örgütlerin üst yönetiminden güçlü ve sürekli destek görmesi gereken girişimcilik, örgütün yenilenmesi, yeni iş alanları yaratılması ve üstün bir performans için önem taşımaktadır. Bu bakımdan, günümüzde işletmeler artık, rekabette yenilikçi, yaratıcı ve uygulayıcı alabilmek için, örgüt içindeki girişimcilik ruhunu yakalamanın gerekliliğinin bilincine varmışlardır.

Araştırmalar, başarılı bir örgütte sadece girişimci davranışların ortaya çıkarılmasının yeterli olmayacağı, bu davranışlarla birlikte uygun kültürel ve örgütsel yapının da bulunması gerektiğine işaret etmektedirler. Bu yapı da ancak öğrenmeyi her düzeyde gerçekleştiren bir örgüt ile gerçekleştirilir. Örgütsel olarak öğrenme, örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirleri yaratmaları için kapasitelerinin artırmalarına imkân sağlar. Öğrenmenin her düzeyde gerçekleşmesinin önemini vurgulayan öğrenen örgütler ise çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi, işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören, dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye imkân sağlayan bir ortam yaratan örgütlerdir.

Bildiri, öğrenen örgütün iç girişimcilik davranışı üzerine etki derecesini ölçmek üzere Denizli’de ihracat yapan firmalar üzerine bir araştırma yapmış ve araştırmadan elde edilen bulgulara göre şu sonuçlara ulaşılmıştır: Araştırma örneklemini oluşturan beyaz yakalıların öğrenen örgüt algısı $\bar{x}=3,45$ ve iç girişimcilik düzeyi $\bar{x}=3,69$ olarak tespit edilmiştir. Bu durum beyaz yakalıların hem öğrenen örgüt düzeyinin hem de iç girişimcilik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Söz konusu yüksek düzey, ortalama değere yakındır. Bu sonuç araştırma örneklemini oluşturan beyaz yakalılarda her iki boyut açısından da geliştirilmesi gereken hususlar olduğuna dikkat çekmektedir. Araştırmada boyutları oluşturan alt unsurlar arasında ciddi bir farklılık olmaması öğrenen örgüt için aritmetik ortalama değerlerinin $\bar{x}=3,33-3,45$; iç girişimcilik için aritmetik ortalama değerlerinin $\bar{x}=3,56-3,84$ olması dikkate alarak genel olarak firmaların her iki boyutta kurum kültürleri geliştirmeleri önerilebilir. Bu değerler firmaların fason üretim yapımlarıyla da ilişkilendirilebilir. Firmaların küresel pazarlarda rekabet etmek zorunluluğu oldukça bu değerlerin daha yüksek olması beklenmektedir.

Kaynakça

- Akgün vd., 2009. **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- Antoncic and Hisrich, 2003. “Clarifying the Intrapreneurship Concept”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **10/1**, p. 8.
- Antoncic and Hisrich, 2001. “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation.” *Journal Of Business Venturing*, **16/5**, p. 498.
- Atheya and Arora, 2015. “Augmenting Intrapreneurship in Learning Organizations”, *Advances in Economies and Business Management (AEBM)*, **2/12**, p. 1167.
- Basım. vd. 2009. “Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma.” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, **64/03**, p. 32, p. 34-35.
- Child, 2005. **Organization Contemporary Principles and Practice**, Blackwell Publishing, Oxford.
- Covin and Slevin, 1991. **A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior**, *Entrepreneurship Theory and Practice*, p.5.
- Daft, 1993. **Management**, the Dreyden Press, New York.
- Garvin, 1993. “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, p.81.
- Gürol, 2000. **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler**, Atılım Üniversitesi Yayınları:2, Ankara.
- Guth and Ginsberg, 1990. “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, **11**, p.6.
- Haase et al., 2015. "Organisational Learning and Intrapreneurship: Evidence of Interrelated Concepts." *Leadership & Organization Development Journal*, **36/8**, p. 910. p.920.
- Hornsby, Kuratko and Zahra, 2002. “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, **17**, p.254-255.
- Kenney and College, 2010. “Globalpreneurship: The Need for a Line of Demarcation within Corporate Entrepreneurship Research, *Journal of Business Studies*, Quarterly, **1/1**, p. 3.
- Lumpkin and Dess, 1996. “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, **21/1**, p.136.
- Marquardt, 1996. **Building the Learning Organization**. McGraw-Hill. Inc., New York.
- Miller and Friesen 1983. “Strategy-Making and Environment”, *Strategic Management Journal*, **4**, p. 223.
- Molina and Callahan, 2009. “Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship” *Journal of European Industrial Training*, **33/5**, p. 335., p. 394-395.
- Morris and Kuratko, 2002. **Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations**. South-Western Pub, USA.
- Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006. “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, **VIII/2**, p. 84-85.
- Ohmeo, 1989. “The Global Logic of Strategic Alliances, *Harvard Business Review*, **March-April**, p. 143.
- Ögüt, 2003. “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **9**, p. 293.
- Öneren, 2012. İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, **4/7**, p. 164.
- Pedler et all. 1991. **The Learning Company**, McGraw-Hill. Inc., New York.

- Perlmutter and Heenan, 1986. “Cooperate to Compete Globally, *Harvard Business Review*, **March- April**, p. 136.
- Rowden, 2001. “The Learning Organization and Strategic Change”. *SAM Advanced Management Journal*, **66/3**, p. 12.
- Senge, 1990. **The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization**, Currency and Doubleday, Newyork.
- Thomas, 2000. “Developing and Supporting Information Entrepreneurs”, *Industrial and Commercial Training*, **32/6**, p. 197.
- Thomas, 1999. “Individuals and Entrepriise: Developing Entrepreneurs for the New Millenium”, *Industrial and Commercial Training*, **31/7**, p. 258.
- Thornberry, 2001. “Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron?” *European Management Journal*, **19/5**, p. 526.
- Tokgöz, 2015. **Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Watkins and O’Neil, 2013. “The Dimension of the Learning Organization Questionneare (the DLOQ): A Nontechnical Manual”, *Advances in Developing Human Resources*, **15/2**, p. 135.
- Watkins and Marsick, 1993. **Sculpting the Learning Organization**, **Jossey Bass**, San Francisco.
- Zahra, 1991. “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, **6/4**, p. 261.
- Zahra, 1993. “Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach”, *Journal of Business Venturing*, **8**, p. 322.
- Zahra and Covin, 1995. “Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis”, *Journal of Business Venturing*, **10**, p. 44.
- Zahra et all., 2004. “Entrepreneurship in Family vs. non Family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, **28/4**, p. 365.