



# TİASAD

Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi  
The Journal of Turk & Islam World Social Studies

Yıl: 4, Sayı: 15, Aralık 2017, s. 450-462

H. Serdar ÖGE<sup>1</sup>

Nusret ÇİFTÇİ<sup>2</sup>

## ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNE ETKİSİ

### Özet

İşletmeler, daha rekabetçi olabilmek için somut ve soyut birtakım kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Soyut kaynaklardan sayabileceğimiz yenilikçi fikirlerin yükselebileceği ortamlardan biri örgüt içi bireylerin oluşturduğu ortamdır. Bireylerin yenilikçi fikirlerinin yanı sıra proaktiflik, risk alma vb. becerilerini kapsayan iç girişimcilik kavramı araştırmaya değerdir. Keza; iç girişimcilik, işletmeleri daha başarılı kılacak olan fikirlerin ve bunun yanı sıra örgüte ivme kazandıracak bazı diğer özelliklerin çalışanlar bazında incelenmesini sağlayan önemli bir kavramdır. Ancak; çalışanların iç girişimcilik eğilimlerinin yüksek olması için örgütün ortamının buna izin vermesi gerekmektedir. Bu bağlamda geleneksel emir-komuta hiyerarşileri ile işleyen örgütlerden ziyade daha demokratik örgütlerde iç girişimcilik davranışlarının daha sık görülebileceği kanaatindeyiz. Bu tezi ampirik olarak sorgulamak için Sakarya ilinde gerçekleştirilen bu çalışmada anket yoluyla 77 kişiye ulaşılmış ve örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik eğilimine olumlu yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Demokrasi, İç Girişimcilik, Katılımcı Yönetim

Jel Kodu: M10, M12, M13

<sup>1</sup> Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi İİBF İşletme, soge@selcuk.edu.tr

<sup>2</sup> Arş.Gör., Selçuk Üniversitesi İİBF İşletme, nusret@selcuk.edu.tr

## EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY PERCEPTION ON INTRAPRENEURSHIP TENDENCY

### abstract

Businesses are in need of a number of various tangible and intangible resources to become more competitive. One of the environments in which innovative ideas that can be counted from the intangible sources can be raised is the environment created by the individuals within the organization. In this context, in addition to innovative ideas of individuals, their entrepreneurial skills like proactivity, risk taking are worth investigating. Because, intrapreneurship is an important concept which let ideas –also other attributes could accelerate businesses– enable businesses more successful to be examined in terms of employees. However, in order for employees to have high entrepreneurial tendencies, the environment of the organization should allow this. In this context, we believe that intrapreneurship behaviors can be seen more often in democratic organizations than in organizations operating with traditional command-command hierarchies. In this study, carried out in the province of Sakarya to examine this hypothesis 77 people are reached by questionnaire method and it has been found that the perception of organizational democracy has a positive effect on the tendency of internal entrepreneurship.

**Key Words:** Organizational Democracy, Intrapreneurship, Participatory Management

Jel Codes: M10, M12, M13

451

### GİRİŞ

Yunanca “demos” (halk) ve “kratos” (iktidar) kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşan demokrasi kavramı kelime kökeni olarak “halkın gücü” anlamına gelmektedir (Ober, 2008: 2). Bir diğer tanıma göre, demokrasi kelimesi, demos (halk) ve kratos (egemenlik, yönetim) kelimelerinin birleşiminden ortaya çıkan “halk yönetimi” demektir. Bir yönetim şekli olarak demokrasi vatandaşların ve/veya ilgili aktörlerin politik kararlara katılma, temsilcileri seçme hakkının olduğu bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Çeşitli tanımları olan bu kavram kısaca, halkın halk için ve halk tarafından yönetilmesi anlamına gelmektedir. Demokrasi genel anlamıyla bir ülkenin vatandaşlarının çoğunluğunun, devlet yönetimine doğrudan veya dolaylı (temsili) olarak katıldığı yönetim şeklidir. Siyasi anlamda demokrasi, siyasal denetimin halkın veya halkın seçtiği temsilciler aracılığıyla yapıldığı yönetim şeklini ifade eder (Tutar ve Sadykova, 2014: 2).

Demokrasi, diğer yönetim şekillerinden sıyrılarak günümüzde en yaygın şekilde kullanılan bir devlet sistemi olarak kabul edilmekle birlikte, temelinde, eşitlik ve katılım olan bir yönetim paradigmasıdır. Bu nedenle de temel özelliklerinin etkisiyle günümüzde yalnızca bir kamu yönetim şekli olmaktan çıkmış, örgütlerin politikalarını da şekillendirmeye başlamıştır (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014: 231-232).

Rekabetle başa çıkabilmek için günümüz işletmelerinin başvurduğu yollardan biri çeşitli yollarla büyümektir. Ancak, büyümek işletmeler için farklı bir riski de beraberinde

### TİDSAD

getirmektedir. Büyüyen işletmeler bürokratik ve katı bir yapıya hapsolmaya daha meyilli olmaktadır. Bu sebeple çevresel değişikliklere verdikleri reaksiyonlar zayıflamakta ve gecikmektedir. Günümüzde işletme çevrelerinde yaşanan değişimlerin hızı ve işletmelerin içinde bulunduğu çetin rekabet ortamı göz önünde bulundurulursa, süreçlerde ortaya çıkabilecek hantallığın maliyetinin yüksek olması kaçınılmazdır. Bu duruma önlem olarak değerlendirilebilecek uygulamalardan biri yaratıcı, yenilikçi, girişimci özellikleri olan çalışanlara belirli bir serbesti alanı tanıyıp onların bu girişimci özelliklerini örgüt içinde kullanabileceği ve örgüt yararına çıktılar verebileceği imkânlar tanımaktır. Örgüt içinde girişimciliğe izin veren bu oluşuma Gifford Pinchot (1985) tarafından intrapreneurship [**intra**(corporate) + (entre)**preneurship**] adı verilmiş ve bu kavram iç girişimcilik olarak Türkçe'ye çevrilmiştir (Güney, 2008: 197).

İç girişimciliğin, örgütlerin sürekli yenilik çabalarını kolaylaştırabilecek ve küresel pazarlarda rekabet ederken firmaların karşılaştıkları rekabet gerçekleri ile etkili bir biçimde baş edebilecekleri bir süreç olarak tasarlandığı ileri sürülmektedir. Bundan dolayı, girişimcilik tutum ve davranışlarının, rekabetçi ortamlarda başarılı olmak ve büyüyüp gelişmek amacıyla olan her büyüklükteki firma için gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Kısaca, iç girişimcilik, firma sınırları içerisindeki herkese seviyesine göre girişimcilik ruhunun aşılması üzerinde durmaktadır. Kurum içerisinde geliştirilen girişimcilik ruhuyla, esnek yapılar oluşturmaya, büyümeye ve farklılaşmaya karşı gösterilen direncin üstesinden gelinebileceği vurgulanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 85).

Mohanty (2006: 101)'e göre örgütsel güç örgütün pazar fırsatlarını elle tutulur sonuçlara çevirebilme becerisinde yatar. Böyle bir güç yalın ve çevik yapıda, yüksek üretkenlik ve performans gösterebilen takımlara öncülük eder. Bir örgütün gücü; örgütsel demokrasiyi güçlendirecek şekilde, büyüme yaratan ve ekonomiye maksimum değer katan inovasyonları yapmak adına bilgiyi örgüt çapında yayabilecek kalitede liderliği gösterebilmede ortaya çıkar. İç girişimcilik proaktif güçlendirme ile örgüt içinde yeni iş ürün ve fırsatları yaratma sürecidir. İç girişimcilik örgütün ihtiyacı olan büyüme ve gelişmeyi sağlamak adına bireylerin ve takımların makul derecede risk alma ve yeni iş fırsatları yaratma eylemlerinden beslenir. Bu sebeple örgütsel demokrasi algısı ile iç girişimcilik eğilimi arasında ilişkinin varlığı test edilmeye değerdir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **Örgütsel Demokrasi**

Özellikle batı kültüründe etkin olan demokrasi fikri hızla küresel çapta politik ve sosyal bir ideal olarak belirmiştir. Bu sebeple, özellikle batı kültüründe, örgütlerin, demokratik değerlerin ve uygulamaların yer bulduğu doğal ortamlar görülmesi şaşırtıcı değildir. Bu tip toplumlarda demokratik normlar katı güç ve statü farklılıkları barındıran geleneksel emir-komuta hiyerarşilerini hatalı hatta işlevsiz görülmesine sebep olmaktadır (Kerr, 2004: 81). Demokrasinin örgütler içinde vücut buluş şekli olan örgütsel demokrasi, biçimsel bir örgütün yapısında ve işleyişinde katılıma yer verildiği durumlarda kullanılan bir kavramdır (Yağcı, 1998: 17) . Örgütsel demokrasi, sadece yöneticilerin ve hissedarların değil tüm paydaşların örgütte söz sahibi olduğu bir kurumsal yönetim şeklidir. (Clegg ve Bailey, 2007: 1039).

Manville ve Ober (2003)'e göre örgütler son yıllarda daha az bürokratik olmakta ve yöneticiler otorite yetkisini daha alt kademelere dağıtmaktadır. Çalışanlar kendi bölümleri ve

yaptıkları mevcut işlerde daha fazla yetki sahibi olmaktadır. Ancak; “işgören güçlendirme” olarak değerlendirilen bu uygulamalar çalışanlara örgütün geneli hakkında kararlara katılım şansı vermekten uzaktır. Özellikle bilgi çalışanlarının yoğun olarak bulunduğu örgütlerde böyle bir katılım şansı olmaması onları örgütlerinden soğutmakta ve onların daha güvensiz bir tutum içine girmelerine sebep olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel demokrasi kavramı otoritenin yumuşatılması açısından işgören güçlendirme uygulamalarına benzemekle birlikte örgütün genelini kapsamaması itibarıyla daha öte bir kavramdır. Örgütsel demokrasi kavramı katılımcı yönetim kavramı ile de sık sık birlikte anılmakta hatta bu kavramlar birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak; katılımcı yönetim örgütsel demokrasinin varlığı için gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Örgütsel demokrasi; çalışanların, örgütün hedeflerinin belirlenmesinde ve stratejik planlamasında rol alabildiği ve sadece örgütün hedefleri değil kendi hedefleri de göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkabilir (Foley ve Polanyi, 2006: 174).

Demokrasinin örgüt düzeyinde hayata geçirilen şekline örgütsel demokrasi denir ve örgütsel demokrasi, örgüt çalışanlarının kurumsal iradenin kullanımına katılmalarını ifade eder (Harrison ve Freeman, 2004). Örgütsel demokrasi, örgütlerin ekonomik değer üretirken, yapı, işlev, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımına, kolektif mantığa olan inanca, bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan değerler sistemine işaret eden bir kavram şeklinde tanımlanabilir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014: 234). Başaran (1992: 322)’ın ifadelerine göre örgüt demokrasisi, örgütün nasıl yönetileceğini, bu yönetimde hangi yöntemlerin kullanılacağını, başarıya nasıl ulaşılacağını üstlerin ve astların birlikte düşünmesi hadisesidir (Kesen, 2015: 537). Örgütsel demokrasi ortak gücün uzlaşılan konularda egemen kılınması ve örgüt içindeki tüm unsurların çıkarı için gerekli olan ortak eylemlere müdahale edilmesi ile örgütlenme ve yönetme aşamalarında örgüt üyelerinin katılımı anlamına gelmektedir (Şeker, 2010: 17).

Sosyal bilimlerde örgütsel demokrasi alanında araştırmalar artmaktadır. Bu araştırmalar örgütsel demokrasi mekanizmalarının örgütlerde çeşitli yönlerden olumlu etkilerin ortaya koymaktadır. Geçkil ve Tikici (2014)’e göre örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönlü etkisi vardır. Kesen (2015) ve Lansbury (2009)’e göre örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel demokrasinin örgütlere avantaj sağlayacağı gibi dezavantajlar getireceği de ifade edilmektedir. Harrison ve Freeman (2004)’a göre örgütsel demokrasinin avantajları şu şekildedir:

1. İnsanların buldukları örgütleri etkilemede söz haklarının olduğunu veya buna muktedir olduğunu bilmeleri hoşlandıkları bir şeydir. Bu sebeple örgütsel demokrasi bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırır ve örgütlere bağlanma noktasında davranışlarını daha anlamlı kılar.
2. Kararlara katılım, son karara olan bağlılığı artırır ve kararların uygulanması noktasında motivasyon sağlar.
3. Demokrasi bireylerin örgütsel çıktılar noktasında daha sorumlu davranmasına yardımcı olur. Bu sorumluluk duygusu örgütün içinde bulunduğu toplumun değerleri ile uyuşmayacak davranışların azalmasını sağlar.
4. Demokratik süreçler inovasyonu ve değişim becerisini güçlendirebilecek katılımcı bir iklim yaratılmasını sağlar.
5. Çalışanlara daha fazla söz hakkı verdikçe ve yöneticiler onlara beceri ve yeteneklerini geliştirme imkanı tanıdikça çalışanlar örgüt için daha değerli hale gelecektir.

6. Örgütsel demokrasiyi hakim kılmak ahlaki açıdan da doğru olandır.

Harrison ve Freeman (2004)'a göre örgütsel demokrasinin dezavantajları şu şekildedir:

1. Karar verme gücüne sahip alt kademelerdeki çalışanlar örgüt için avantajlı olmayan yolları tercih edebilirler. Büyük resmi göremeyebilirler veya bu gücün gereğini yerine getirmelerini sağlayacak eğitim ve deneyime sahip olamayabilirler.
2. Demokratik süreçler vakit alabilir ve bu durum verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin; her sorunun ve kararın müzakere süreçlerine ve zaman alan analizlere konu olması potansiyel bir tehlikedir.
3. Demokratik süreçlerin uygulanması, yapması zor ve zaman alan örgüt çapında kapsayıcı değişiklikleri gerektirir. Sıradan işlemler bile zamana yayılır ve başarısızlıkla sonuçlanabilir.
4. Demokratik süreçlere örgüt içinde direnç oluşabilir. Bu direnç genellikle orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticilerden gelir. Bu kesimden gelen direnç onların geliştirmesi gereken yeni becerilerden ve kaybedecekleri geleneksel otoriteden kaynaklanır. Alt düzey çalışanlar ise artması muhtemel taleplerden ve hesap verme zorunluluğundan kaynaklanacaktır.
5. Demokrasi hızlı karar almayı gerektiren bazı durumlarda uygun olmayabilir.. Böyle durumda geleneksel hiyerarşik emir komuta yapıları daha uygundur.
6. Örgütsel demokrasinin ahlaki açıdan doğru olmadığı durumlar olabilir. Eğer demokratik uygulamalar örgütsel performansı düşürüyorsa hissedarlar, tedarikçiler, finansörler, toplum ve hatta çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenebilirler.

### **İç Girişimcilik**

İç girişimcilik kavramı ilk kez 1976 yılında Gifford ve Elizabeth Pinchot tarafından kullanılmıştır. 1985 yılında Gifford Pinchot'un "İç girişimcilik" adlı eserinden sonra iç girişimcilik kavramı araştırma konusu olarak yaygın bir hale gelmeye başlamıştır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 125).

İç girişimcilik için farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları –özellikle kavramın ilk ilgi gördüğü zamanlardaki çalışmalarda ortaya atılan tanımlar - iç girişimciliği geniş bir perspektiften ele alırken daha sonraki çalışmalarda ise bu tanımların özelleştiği ve daha dar bir kapsamı nitelediği görülmüştür (Ağca ve Kurt, 2007: 87). Bu tanımlardan en geniş kapsamlı olanı "İç girişimcilik, var olan bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleridir (Carrier, 1996: 6)" şeklindedir. İç girişimciliği daha dar bir kapsamda, mevcut bir işletmenin yeni bir işletme kurması bağlamında değerlendiren bir takım tanımlar da mevcuttur (Guth ve Ginsberg, 1990: 5). Ancak yaygın görüşe göre iç girişimcilik yeni bir işletme yaratımı ile kısıtlanamayacak kadar geniş bir kavramdır. Yeni bir işletmenin oluşması iç girişimcilik ile gerçekleştirilecek sonuçlarından yalnızca biridir. İç girişimcilik kısaca girişimcilik kavramının işletme içerisinde kendini göstermiş halidir. Naktiyok ve Kök Bayrak (2006: 79)'a göre, iç girişimcilik, bireyin hali hazırda çalışan bir işletme içerisinde klasik bir girişimci gibi davranması veya davranmaya özendirilmesidir. Aynı zamanda iç girişimcilik, bir üretim ya da hizmet sektöründe kar amacı güden veya gütmeyen işletmelerdeki girişimcilik hali olarak tanımlanmaktadır (Nalçacı İkiz, 2011: 17). İç girişimcilik mevcut işletmeyi risk alma, yenilik, proaktiflik, aktif rekabet davranışları ve satışlar yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı, işletmenin ana fikrini yenilemeyi ve işletmeyi yenilikçi bir örgüt haline getirmeyi amaçlamaktadır (Soyşekerci, 2013: 219). Antoncic ve Hisrich (2001: 498)'e göre iç girişimcilik büyüklüğü ne olursa olsun mevcut bir firma içinde

devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet pozisyonu geliştirme gibi diğer yenilik faaliyetleri ve yönelimlerinin sürdürülmesidir. Keza Antoncic ve Hisrich (2003)' e göre iç girişimcilik; yeni iş girişimleri başlatmanın yanı sıra yenilik yapma, risk alma, proaktiflik, özerklik, kendini yenileme veya stratejik yenileme ve rekabetçi girişimcilik olmak üzere yedi alt boyuttan oluşur.

İnovasyon yapma Schumpeter'den sonra girişimcilik için önemli bir unsur olarak kabul edilmiştir. Bu yaklaşım iç girişimcilik literatürüne de yansımıştır ve iç girişimciliğin boyutları hakkında yapılan neredeyse bütün çalışmalarda inovasyon vurgusu yapılmıştır (Covin ve Slevin, 1991; Knight, 1997; Michael ve Kuratko Donald, 2002; Miller ve Friesen, 1983). Schumpeter inovasyonu “İşletme örgütünde yeni kombinasyonlar oluşturarak bunları uygulamak” olarak tanımlamıştır. Risk alma; çabuk hareket ederek fırsatların peşinde koşma, hızlı bir şekilde kaynakları değerlendirme ve cesaret gerektiren işleri yapmayı gerekli kılar (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17). Proaktiflik yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konması, operasyon teknolojileri ve yönetim teknikleri gibi önemli alanlarda örgütlerin rakipleri taklit etmesi ve onların peşinden gitmesinden ziyade sektörde ne ölçüde lider olduğunu ifade eder (Covin ve Slevin, 1986: 631). Örgütün pazardaki fırsatları takip etme, ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri, yeniden yapılanma gibi konularda sektöründe öncü rolü üstlenerek, endüstride kendisine takipçiler yaratma kabiliyeti proaktiflik boyutu kapsamında değerlendirilebilir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 89). Özerklik, bir birey veya ekibin bir fikri veya bir vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi anlamını taşımaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90). Örgüt içi girişimlerde en önemli faktör özerk süreçlerde süreci yöneten iç girişimcilerin özgür bir şekilde karar verebilmeleri, hareket edebilmeleridir. (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Yeni iş girişimi başlatma ya mevcut örgütten bağımsız ona bağlı bir örgüt vasıtasıyla ya da mevcut örgüt içinde belirli bir özerklik düzeyinde gerçekleştirilen, mevcut örgütün bürokrasi ve politikalarından bağımsızlık arz eden faaliyetler şeklinde gerçekleştirilebilir (Fitzsimmons vd., 2005: 18; Kozak ve Yılmaz, 2010: 90; Sharma ve Chrisman, 1999: 18-19). Guth ve Ginsberg (1990: 5) iç girişimciliği örgütün üzerine kurulu olduğu anahtar fikirlerin yenilenme süreçlerinin bir yansıması olarak görmüş ve yenilenme süreçlerini iç girişimciliğin boyutları arasına eklemiştir. Anahtar fikirlerin yenilenmesi dönüşümü ve sürdürülebilir bir değişimi yönetme becerisi istemektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 5). Yenilenme; işletme tanımının yeniden yapılması, örgütsel yapının yeniden şekillendirilmesi, sistem bazlı inovatif değişikliklerin uygulanması gibi faaliyetleri içeren çok yönlü bir kavramdır. Rekabetçi agresiflik, işletmelerin yeni pazara girişte veya var olan pazarda mevcut pozisyonunu güçlendirmek için doğrudan ve şiddetli bir biçimde pazardaki rakiplerine meydan okuması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda rekabeti girişkenlik geleneksel yöntemlerin dışında, alışılmadık yeni yöntemlerin denenmesini de ifade etmektedir. İşletmelerin rekabetçi girişkenlik göstermelerinin sebebi, rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma istekleridir. (Atar, 2015: 62-63).

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Veri Toplama Aracı ve Örneklem**

Bu çalışmada çalışanların bulunduğu örgüte karşı örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik eğilimlerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yöneliktir. Anketin ikinci kısmında katılımcıların iç girişimcilik eğilimini belirlemeye üçüncü kısımda ise katılımcıların örgütsel

demokrasi algısını belirlemeye yönelik ölçekler yer almaktadır. Anket, yazında ileri sürülmüş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir.

Örgütsel demokrasi algısı için Geçkil ve Tikici (2014) tarafından geliştirilen ve 28 ifadeden oluşan beş boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek; (1)katılım ve eleştiri, (2)şeffaflık, (3)adalet, (4)eşitlik ve (5)hesap verebilirlik şeklindeki örgütsel demokrasi algısının beş boyutunu kapsamaktadır. İç girişimcilik için ise Durmaz (2011) tarafından geliştirilen, 21 ifadeden oluşan üç boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek; (1) yenilikçilik, (2) risk alma ve proaktiflik ve (3)özerklik şeklinde iç girişimcilik alt boyutlarından dördünün üç başlık altında toplanmış halini kapsamaktadır. Her iki ölçekte de 1. Kesinlikle katılmıyorum ... 5. Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanan 5'li Likert ölçek tipindeki ifadeler yer almıştır.

Araştırmanın örneklemini Sakarya ilinde otomotiv tekstili ürünleri üreten bir sanayi işletmesi oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yoluyla dağıtılan 96 anketten 80 tanesi geri dönmüştür. Bunlardan 3 tanesi ise veri eksikliği sebebiyle değerlendirmeye alınmamıştır.

### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi

Araştırmanın amacı örgütlerde algılanan demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik eğilimine etkisini ölçmektir. Literatüre göre örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik eğilimine olumlu yönde bir etkisi olacağı düşünülmektedir. Haliyle araştırmanın hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Algılanan örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik eğilimine olumlu yönde bir etkisi vardır.

## 4. Veri Analizi Ve Bulgular

### 4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Demografik Bulgular (n = 77)

		Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	24	31,2
	Kadın	52	67,5
	Cevapsız	1	1,3
	Toplam	77	100,0
Medeni Durum	Evli	47	61,0
	Bekâr	30	39,0
	Toplam	77	100,0
Yaş	18-24 arası	13	16,9
	25-35 arası	38	49,4
	36-49 arası	25	32,5
	50-65 arası	1	1,3
	Toplam	77	100,0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	10	13,0
	Ortaokul	26	33,8
	Lise	27	35,1
	Meslek Lisesi	3	3,9
	Önlisans	4	5,2
	Lisans	4	5,2
	Yüksek Lisans	1	1,3

	Cevapsız	2	2,6
	Toplam	77	100,0
<b>Çalışma Yılı</b>	1 yıldan az	15	14,3
	1-3 yıl	28	26,7
	4-6 yıl	25	23,8
	7-9 yıl	19	18,1
	10-15 yıl	10	9,5
	Toplam	77	100,0
<b>İşletme İçindeki Konum</b>	Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.	1	1,3
	Bölüm veya Birim Müdürü/Müdür Yrd.	1	1,3
	Şef/Supervisor/Formen/Ustabaşı	4	5,2
	İşgören/Çalışan	70	90,9
	Toplam	77	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır. Veri dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun kadın olduğu, evli olduğu, 25 - 35 yaş aralığında yer aldıkları, genellikle ortaokul ve lise düzeyinde eğitim aldıkları, 1 - 6 yıl aralığında mevcut işletmelerinin çalışanları olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların işletme içindeki konumlarına göre dağılımına bakıldığında ise çoğunluğunun iş görenlerden oluştuğu görülmüştür.

#### 4.2. Örgütsel Demokrasi Algısı ve İç Girişimcilik Eğilimi Analizi

Araştırmanın hipotezini test etmek üzere basit regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre algılanan örgütsel demokrasi seviyesinin

**Tablo 2. Örgütsel Demokrasi Algısı ve İç Girişimcilik Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi ve Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düz. R	Tahmini Std. Hata
1	0,668 <sup>a</sup>	0,447	0,439	0,42313

a. Bağımsız Değişken: Örgütsel Demokrasi Algısı

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	10,841	1	10,841	60,552	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	13,428	75	0,179		
	Toplam	24,269	76			

a. Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Eğilimi

b. Bağımsız Değişken: Örgütsel Demokrasi Algısı



Model		Katsayılar <sup>a</sup>				t	Sig.
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			
		B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	0,748	0,311			2,404	0,019
	Örgütsel Demokrasi Algısı	0,768	0,099	0,668		7,782	0,000

**a. Bağımlı Değişken:** İç Girişimcilik Eğilimi

Tablo 2’deki model özeti ve anova değerlerine göre iç girişimcilik eğilimine ilişkin toplam varyansın (değişimin) %47’ u otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılaması ile açıklanabilir. Başka bir ifade ile otantik liderlik düzeyi algılamasının, çalışanların iç girişimcilik eğiliminin ( $R^2=0,47$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

#### **4.3. Örgütsel Demokrasi Algısı ve İç Girişimcilik Eğilimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

Regresyon analizi ile tespit edilen örgütsel demokrasi algısının iç girişimcilik eğilimine etkisi her iki kavramın alt boyutları açısından değerlendirildiğinde de desteklenmektedir. Tablo 3’de görüldüğü üzere iç girişimciliğin bütün alt boyutları örgütsel demokrasi algısının hemen bütün alt boyutları ile etkileşim halindedir.

Tablo 3: Örgütsel Demokrasi Algısı ve İç Girişimcilik Eğilimi Alt Boyutları Korelasyon Tablosu

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Örgütsel Demokrasi	3,12	0,49	1									
2.İç Girişimcilik	3,14	0,57	,668**	1								
3.Katılım ve Eleştiri	3,02	0,66	,792**	,677**	1							
4.Şeffaflık	3,18	0,72	,827**	,575**	,637**	1						
5.Adalet	2,95	0,74	,648**	,267*	,354**	,428**	1					
6.Eşitlik	3,33	0,54	,528**	,239*	,130	,446**	,151	1				
7.Hesap Verebilirlik	3,11	1,03	,600**	,444**	,353**	,296**	,302**	,267*	1			
8.Yenilik	3,65	0,79	,521**	,738**	,402**	,461**	,150	,515**	,267*	1		
9.Risk Alma ve Proaktiflik	3,13	0,68	,642**	,911**	,663**	,544**	,268*	,202	,419**	,597**	1	
10.Özerklik	2,72	0,72	,353**	,633**	,471**	,291*	,174	-,148	,324**	,152	,387**	1

## SONUÇ

İşletmelerin iç süreçlerinde çalışanlar önemli rol oynamaktadır. Kendilerine verilen birtakım rollerin yerine getirilmesi haricinde çalışanların daha fazla şeyi başarmaya muktedir olduğu bilinmelidir. Emir-komuta dahilindeki standart görevlerden öte gerek fikirleriyle gerek aldıkları inisiyatifle çalışanların işletmelerin daha rekabetçi olmak, daha yüksek değer yaratmak gibi hedeflerini gerçekleştirmede katkısı olacağı gözden kaçırılmamalıdır. Çalışanların bu bağlamda katkılarından faydalanabilmek için örgüt içinde demokratik bir ortamın varlığı –bu araştırmada da desteklendiği üzere– hayati önem taşımaktadır. Gerek çalışan güçlendirme vasıtasıyla iç süreçlerin hızlandırılması ve süreçlerde yenilikçi uygulamaların ortaya konulabilmesi açısından gerekse işletmenin genel politikalarının belirlenmesinde yenilikçi fikirlerin ortaya konulabilmesi açısından örgüt içinde demokratik bir ortamın yaratılması gerekir. Böyle bir ortamın yaratılmasında esas sorumluluğun tepe yönetiminde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Demokrasi deyince ilk akla gelen olgu farklı kademelerden çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve alınan üst düzey kararlarda bu fikirlerin etkili olmasıdır. Bu durum üst yönetimde alınan kararların uygulayıcılarının genellikle alt kademede olması haliyle kararların uygulanmasında karşılaşılabilecek problemlerin bu kişiler tarafından daha kolay ve net bir şekilde tespit edilebilir olabilmesi açısından önemlidir. Belirtmek gerekir ki örgütsel demokrasi kavramı sadece söz hakkının tanınmasıyla sınırlandırılabilir bir kavram değildir. Daha eşit, adil ve şeffaf bir örgüt ortamının oluşturulması örgütsel demokrasi kavramına dâhildir. Çalışanlara söz hakkının tanındığı ve bunun sonucunda da kararlara katılması sağlanan çalışanlara eşit, adil ve şeffaf bir ortamın oluşturulması ile yapmak istediklerinin boşa olmadığı, onların adeta bir girişimci gibi davranmaları ve fazladan katma değer üretmeleri sağlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Ağca, Veysel, ve Kurt, Mustafa. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 29, 83-112.
- Antoncic, Bostjan, ve Hisrich, Robert D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.
- Atar, Ayşe. (2015). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt inovasyonu ve iç girişimcilik üzerindeki etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Başar, Mehmet, ve Tosunoğlu, Burak Tuğberk. (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü.
- Carrier, Camille. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21(1), 5-21.
- Clegg, S., ve Bailey, J.R. (2007). *International Encyclopedia of Organization Studies*: SAGE Publications.
- Covin, Jeffrey G, ve Slevin, Dennis P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1(1986), 626-639.

- Covin, Jeffrey G, ve Slevin, Dennis P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.
- Durmaz, Irmak. (2011). *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erkal Coşan, Pınar, ve Altın Gülova, Asena. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Fitzsimmons, Jason R, Douglas, Evan J, Antoncic, Bostjan, ve Hisrich, Robert D. (2005). Intrapreneurship in Australian firms. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 11(01), 17-27.
- Foley, Janice R, ve Polanyi, Michael. (2006). Workplace democracy: Why bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
- Geçkil, Tahsin, ve Tikici, Mehmet. (2014). *Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Malatya Ve Elazığ İllerindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Araştırma*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- Guth, WD, ve Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Güney, Semra. (2008). *Girişimcilik*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Harrison, Jeffrey S, ve Freeman, R Edward. (2004). Special Topic: Democracy in and Around Organizations Is organizational democracy worth the effort? *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Kerr, Jeffrey L. (2004). The limits of organizational democracy. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Kesen, Mustafa. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankiri Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535 - 562.
- Knight, Gary A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing*, 12(3), 213-225.
- Kozak, Meryem Akoğlan, ve Yılmaz, Esra Gül. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Lansbury, Russell D. (2009). Workplace democracy and the global financial crisis. *Journal of Industrial Relations*, 51(5), 599-616.
- Lumpkin, G Tom, ve Dess, Gregory G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Manville, Brook, ve Ober, Josiah. (2003). Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens. *Harvard Business Review*, 81(1), 48-53.
- Michael, Morris, ve Kuratko Donald, F. (2002). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*: Orlando-Florida: Harcourt College Publishers.

- Miller, Danny, ve Friesen, Peter H. (1983). Strategy - making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mohanty, R. P. (2006). Intrapreneurial Levers in Cultivating Value-innovative Mental Space in Indian Corporations. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31(1), 99-105.
- Naktiyok, Atılhan, ve Kök Bayrak, S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Nalçacı İkiz, Aylin. (2011). *Otel İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ober, Josiah. (2008). The original meaning of “democracy”: Capacity to do things, not majority rule. *Constellations*, 15(1), 3-9.
- Pinchot, Gifford. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*: Harper & Row.
- Sharma, Pramodita, ve Chrisman, James J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Soyşekerci, Serhat. (2013). *Uygulamalar ve şirket örnekleriyle girişimcilik*: Kriter Yayınları.
- Şeker, Güneş. (2010). *Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme Ve Uygulanabilme Düzeyi*. (Yüksek Lisans), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Tutar, Hasan, ve Sadykova, Guzel. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Yağcı, Esed. (1998). Demokrasi ve eğitim. *Eğitim ve Bilim*, 22(107).