T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TOPLUMSAL PROJELER
YÖNETİM VE ORGANİZASYONU
BİLİM DALI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Yüksek Lisans Tezi

PINAR ÜNAL

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TOPLUMSAL PROJELER
YÖNETİM VE ORGANİZASYONU
BİLİM DALI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Yüksek Lisans Tezi

PINAR ÜNAL

Danışman: Doç. Dr. Esra Dinç ELMALI

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı TOPLUMSAL PROJELER YÖNETİM VE ORGANİZASYONU Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi PINAR ÜNAL'nın SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 21.06.2018 tarih ve 2018-17/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 28/06/2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ATA ÖZDEMİRCİ	
3.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi NURGÜL KELEŞ TAYŞİR	

ÖZET

Literatürde üçüncü sektör kuruluşları olarak da ifade edilen Sivil Toplum Kuruluşları (STK) , günümüz dünyasında var olan pek çok toplumsal problemlerin çözümünde başat aktörlerden biri olarak kabul edilmekte ve önemi git gide artmaktadır. Var oluş amaçları olarak kâr amacı güden kuruluşlardan farklı bir noktada olmalarına rağmen, STK'lar, kâr amacı güden kuruluşlar gibi, varlığını devam ettirme, finansal ve diğer performans değerlerinin üst düzeyde seyretmesinin devamlılığı gibi problemlerle karşı karşıya durumdadırlar. Bu durum STK'ları kâr amacı güden kurumlar tarafından da uygulanmakta olan, profesyonel ve stratejik yönetim yaklaşımlarını benimsemeye zorlamaktadır. Bu noktada stratejik yönetimin en önemli konularından biri olarak kurumsal girişimcilik uygulamaları, STK'ların mevcut yönetimsel sorunlarına etkili çözümler sunabilecek bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada kurumsal girişimcilik olgusunun, sivil toplum kuruluşlarında uygulanma durumu ve STK'ların yönetim kademesindeki kişilerin bu kavrama bakışı analiz edilmiştir. Böylelikle STK'ların yönetimsel farklılıkları ve kâr amacı güden işletmelerde kullanılan yönetim tekniklerinin STK'lara doğrudan modellenmesinin uygunluğu irdelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Girişimcilik, STK, Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar, Sivil Toplum Kuruluşları, Üçüncü Sektör.

ABSTRACT

Non-governmental organizations which is known as the third sector organizations in literature, are seen as the leading actor of the solutions to the social problems and getting more and more important in today's World. NGO's encounter with similar risks such as performance values, continue their organizations and compete in the industry as profit organizations even though they do not carry the aim of making profit. Therefore, they need to adopt a strategic management understanding in order to improve their performance values, continue their organizations and compete in the industry. At this point, Corporate Entrepreneurship Applications are accepted as a method which will find effective solutions to managerial problems of NGO's.

In this study, the situation of the application of the Corporate Entrepreneurship phenomenon in Non-governmental Organizations and the view of the people to Corporate Entrepreneurship phenomenon in management level in NGOs is analyzed.

Key Words: Corporate Entrepreneurship, NGO, Non-Profit Organizations, Non-Governmental Organizations, Third Sector

.

İÇİNDEKİLER

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

ÖZET.....i
ABSTRACT.....ii
İÇİNDEKİLER.....iii
TABLO VE ŞEKİLLER DİZİNİ.....vi
KISALTMALAR.....vii
GİRİŞ……...1

1.BÖLÜM

1. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

1.1.Girişimcilik ……..…..…..2

1.2.Kurumsal Girişimcilik …….....5

1.2.1.Kurumsal Girişimcilik Kavramı…….5

1.2.2.Kurumsal Girişimcilik Boyutları…….….10

1.2.2.1.Risk Alma ……..12

1.2.2.2. Proaktiflik …….13

1.2.2.3. Agresif Rekabet……..…13

1.2.2.4. Yenilikçilik ……..14

1.2.3. Kurumsal Girişimcilik Modelleri …….….. 15

1.2.3.1. Covin ve Slevin'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli…….....…15

1.2.3.2. Lumpkin ve Dess'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli …… ……. 17

1.2.3.3. Zahra'ya Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli…….…..19

1.2.3.4. Guth ve Ginsberg'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli…….……..20

1.2.4 Kurumsal Girişimcilik Stratejisi ……....……21

1.2.5. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Faktörler…….…...…..22

1.2.5.1. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Bireysel Faktörler……...….22

1.2.5.2. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler……..….25

1.2.5.3. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Çevresel Faktörler…….…….…..31

2.BÖLÜM

2.SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

2.1.Sivil Toplum Kavramı…….....28

2.2.Sivil Toplum Kuruluşları ve Üçüncü Sektör……..……..…...30

2.3.Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları……..34

2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim ……..…....40

2.4.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim Sorunları……...43

2.4.2.Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetimin Önemi ……..…..45

3. BÖLÜM

3. STK'LARDA KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi……...48
3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi…….…..50
3.3.Veri Toplama Yöntemi ……..….50
3.4.Araştırmanın Kısıtları …….51
3.5.Verilerin Analizi ve Bulgular……..…52
3.5.1. Demografik Özellikler……...……53
3.5.2. Bulgular……..…54

4.BÖLÜM

SONUÇ ……....68

KAYNAKÇA……..…...71

EKLER……...…81

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

TABLOLAR:

TABLO 1: Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Bireysel Faktörler ……...23

TABLO 2 : Araştırma Kapsamındaki Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri……...53

TABLO 3: Kurumların Yapısı ve Sahip Oldukları Özelliklerin Kıyaslanması……66

ŞEKİLLER:

ŞEKİL 1: Kurumsal Girişimciliğin Bütünleşik Kavramsal Yapısı……11

ŞEKİL 2: Covin ve Slevin'e Ait Model ……...……16

ŞEKİL 3: Lumpkin ve Dess'e Ait Model……..…18

ŞEKİL 4 : Zahra'ya Ait Model…….….19

ŞEKİL 5: Guth ve Ginsberg'e Ait Model…….….21

ŞEKİL 6: STK Yönetiminin İşlevleri……41

KISALTMALAR

TÜSİAD: Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği

TDK: Türk Dil Kurumu

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

NGO: Non-Governmental Organization

TÜSEV: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı

STEP: Sivil Toplum Endeksi Projesi

İKADDER: İstanbul Kadın ve Kadın Kuruluşları Derneği

AB: Avrupa Birliği

YA-DA : Yaşama Dair Vakıf

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında pek çok işletme, karlılığın azalması, rekabetin sürdürülememesi ve bunların sonucunda uzun dönemde varlığının sonlanması gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bilhassa değişime ve yeniliğe kapalı olan muhafazakâr kurumların bu sorunlarla karılaşması kaçınılmaz olarak görülür ve bu kurumların nihai olarak varacakları nokta faaliyetlerinin durması ve yok olmaktır. Bu sebeple, işletmelerin varlıklarının devamlılığı, rekabet durumları ve performans değerlerinin iyileşmesi için stratejik bakış açısıyla geliştirilmiş bir yönetim anlayışının benimsemeleri gerektiği düşünülmektedir.

Literatürde üçüncü sektör kuruluşları olarak ifade edilen sivil toplum kuruluşları (STK) (non-profit organizations-NGO) da her ne kadar esas var oluş amacı farklı olsa da kâr amacı güden kuruluşlarla benzer risklerle karşı karşıya olan kuruluşlardır. İnsana ve topluma hizmeti temel varoluş gayesi olarak benimsemiş olan bu kuruluşlar, günümüzde dünya üzerindeki sosyal ve ekonomik güçlerden biri haline gelmekte ve buna bağlı olarak da önemi giderek artmaktadır. Kısıtlı kaynaklara sahip ve genellikle fon destekleri ile faaliyetlerini sürdüren ve buna bağlı olarak kaynak ve çevreye bağımlı yapılar olan STK'ların, faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve kurumsal performanslarında tatmin edici değerleri elde edebilmeleri için profesyonel şekilde yönetilmeleri ve bunun için de kâr amacı güden işletmeler tarafından kullanılmakta olan bazı yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri gerektiği öne sürülmektedir. Kısaca "*kurum içerisinde çalışanlar tarafından gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleri*" olarak da ifade edilen kurumsal girişimcilik (Corporate Entrepreneurship) faaliyetleri, kâr amacı güden işletmeler tarafından hali hazırda kullanılmakta olan stratejik yönetim tekniklerinden biridir.

Bu çalışmada, kurumlarda etkinlik, verimlilik, kârlılık, hizmet kalitesi gibi kurumsal performans değerleri üzerinde pozitif etkisi olduğu ifade edilen kurumsal girişimcilik olgusunun, sivil toplum kuruluşlarındaki durumu ve STK'ların yönetim kademesindeki kişilerin bu kavrama bakışı analiz edilmektedir.

1.BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

1.1.Girişimcilik

Küresel bazda yaşanan ekonomik sorunların artması ile birlikte son dönemlerde girişimcilik kavramı oldukça popüler hale gelmiş bulunmakta, buna bağlı olarak hükümetler girişimciliğin geliştirilmesi adına çeşitli çalışmalar ve programlar yürütmektedirler. Ekonominin en önemli yapı taşlarından olan girişimcilik kavramının giderek artan oranda daha çok önemsenmesinde, istihdamda var olan sorunların artışı, değişen ve güçlenen ekonomik yapı, ekonomi ve işletme alanında yaşanmakta olan teorik gelişmeler ve girişimcilik ile ilgili genel kabulün olduğu kanaati mevcuttur (TÜSİAD, 2002, s.17).

Girişim (enterprise); ifadesi literatürde, bir işi yapmak üzere harekete geçme durumu, işe başlama, kalkışma halini ifade etmekte, girişimci (entrepreneur) ise; böyle bir faaliyeti gerçekleştirecek olan "girişken" özelliğe sahip kişi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2007, s.102).

Girişimcilik kavramına dair pek çok farklı ve detaylı tanımlamaya rastlamak mümkündür;

Hisrich ve Peters (2001)'a göre girişimcilik, emek, hammadde ve diğer faktörleri daha büyük bir fırsat ortaya çıkaracak biçimde bir araya getirme faaliyeti olup, girişimci ise değişikliğin yeni bir düzenin ve yeniliğin yaratıcısıdır (Aytaç, 2006, s.141).

Schumpeter'e göre ise girişimci; yeni işletme yapıları kuran, örgüte dair farklı kombinasyonları meydana getiren, yeni hizmet, ürün ve süreçleri geliştiren, yeni pazarları ve hammadde kaynaklarını keşfeden kişidir (Ağca ve Kandemir, 2008, s.160).

Girişimci, piyasadaki fırsatları bulan ve bu fırsatları tüketici talebine evirebilecek biçimde üretim faktörlerini bir araya getirerek risk alan, yaratıcı nitelikte ve cesur bir kişidir (Durukan, 2006, s.25) .

"*Girişimci üretim faktörlerini farklı bir tarzda bir araya getiren ve atıl durumdaki üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlayan, bunu yaparken de kullanılagelen üretim araçlarının ve var olan girdilerin farklı şekillerde kullanımı ile üretimi arttıran kişidir."* Girişimci yeni düşüncelerin yaratılmasını, yayılmasını ve uygulamasını hızlandırır (Yalçıntaş, 2010, s.95).

TÜSİAD'a göre (2002, s.17) "*girişimci fırsatları gözlemleye ve fırsatı yakaladığında riskler alarak gerçekleştirmeye çalışan kişi; girişimcilik ise girişimcilerin gerçekleştirdiği risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen addır."*

Girişimcilik kavramının ekonomik anlamda temellerini atan ve çağdaş anlamda girişimciliğe yönelik çalışmaları başlatan biri olarak kabul edilen Joseph Schumpeter, girişimciliği; toplum üzerinde var olan değişim sürecini harekete geçiren önemli bir motor fonksiyonunu yerine getirdiğini öne sürmüştür. Fransız iktisatçı J.B. Say' dan itibaren emek, sermaye ve doğal kaynak olarak ifade edilen klasik üretim faktörlerine girişimcilik de eklenmiştir (Çetin, Özdemirci, Taşkıran, 2012, s.19). Girişimcilik, risk alma, fırsatları takip etme, yenilik yapma ve faaliyetleri hayata geçirme süreçlerinin tümünü ifade eden bir kavramdır. Girişimci, başlattığı faaliyetin sona ermesiyle ortaya çıkabilecek sonuçları önceden hesap eden ve işin sonunda meydana gelecek olan riski üstlenmekten kaçınmayan kişidir (Güner ve Korkmaz, 2011, s.45).

Girişimcilik kavramının tanımında pek çok farklılık olmakla beraber, tanımlarda genel olarak *yenilik getirme, risk alma, fırsatları yakalama, proaktif olma* gibi kilit öğelerden söz edilmektedir (Ağca ve Yörük, 2006, s.160; Çetin vd. 2012, s.28). Topçuoğlu (1993; s.68). mevcut çalışmasında, risk üstlenme özelliğinin tek başına girişimciliği tanımlamaya yetmediğini ve yenilik yapmayan iş adamının girişimci olarak tanımlanamayacağını ifade etmiş ve girişimci davranışlarını beş şekilde sıralamıştır. Bunlar:

- Endüstri dalının yeniden yapılandırılması
- Yeni bir mal veya hizmetin imal edilmesi
- Yeni bir hammadde kaynağının bulunması
- Yeni üretim metotlarının geliştirilmesi
- Yeni pazarların oluşturulması.

Yıldırım vd. (2011, s.191), girişimci tanımlarındaki üç önemli konuya işaret etmiş ve bunları, ekonomik ve sosyal koşulları düzenleyerek mevcuttaki kaynakları en etkin şekilde kullanma , inisiyatif alma ,risk ve başarısızlığın kabulü olarak ifade etmiştir. Buna bağlı olarak da girişimci, bir ihtiyacı tespit ederek, iş fikrini fırsata dönüştüren ve gerekli riskleri alarak ticari işletme kuran kişi olarak tanımlanmıştır.

Girişimcilik kavramı, sanayi temelli toplum yapısından bilgi temelli toplum yapısına geçişin olması ile birlikte daha da önem kazanmaya başlamış, orta çağdan bugüne dek pek çok kez tanımlamaya çalışılan bir kavram olmuş ve buna bağlı olarak da işletme ve iktisat literatüründe en fazla önem arz edilen konulardan olmuştur (Aşkın vd., 2011, s.1.). Girişimcilik faaliyetleri çoğunlukta olan ülkelerin ekonomik büyümeleri ortalamanın üzerinde gerçekleşmekte, girişimciler tarafından ortaya çıkarılan yenilikçi fikirler ekonomiye canlılık kazandırmaktadır (TÜSİAD, 2002, s.18). Girişimciliği yoksulluk ve işsizlikle mücadelede etkili bir araç olarak gören günümüz ülkeleri için asıl amaç; küresel ekonomide ortaya çıkan güç dengelerinin değişimleri ile mücadele etmek, diğer ülkelerin baskısı altına girmekten kaçınmak, piyasalardaki kaliteyi artırmak ve ülkenin refah düzeyinin yükselmesini sağlamaktır (Çetin, Özdemirci ve Taşkıran, 2012, s.17).

Girişimcilik, bireysel olarak ele alınan bir kavram olmakla birlikte sosyo-kültürel bir olgudur. Bu nedenle farklı sosyal ve kültürel niteliklere haiz durumdaki toplumlarda farklı girişimcilik özellikleri ön plana çıkmaktadır (Müftüoğlu, 2004). Girişimciliğin gelişip yaygınlaşması sağlam bir girişimcilik kültürü ile ilgili bir durumdur ve girişimcilerin sergilediği davranışlar da uzun dönemde girişimci kültürün meydana gelmesinde etki göstermektedir (Güney ve Çetin, 2003, s.194).

1.2.Kurumsal Girişimcilik

1.2.1.Kurumsal Girişimcilik Kavramı

Küreselleşme ve rekabetin artması ile birlikte işletmelerin piyasadaki yerini koruyabilmesi, kârını arttırabilmesi ve varlığını uzun süre devam ettirebilmesi için stratejik hamleler yapması önem teşkil etmektedir. Stratejik yönetim olgusu; örgütlerin uzun dönemde varlığını devam ettirebilmelerini sağlayacak ve örgütlere rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr oranlarında getirilerini arttırabilecek işlerin yönetimiyle ilgilenmekte ve örgütlerin uzun dönemdeki yaşam süresini uzatabilecek ve rekabet yeteneğini güçlendirebilecek hususlara odaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s.30).

Stratejik yönetimin üzerinde durduğu konulardan biri de kurumsal girişimciliktir. Kurumsal girişimcilik en yalın olarak işletme içerisinde girişimcilik özelliklerinin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Zeren, 2012, s.95).

Günümüzde pek çok sektörün yüz yüze geldiği olumsuz çevre koşullarında, özellikle büyük işletmelerin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde devam ettirebilmeleri, rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri ve gelişmelerinde devamlılığı sağlayarak büyüme hedeflerine ulaşabilmeleri için girişimcilik tutum ve davranışlarını güçlendirmeleri önem teşkil etmektedir (Özer, 2011, s.9). Bilhassa yoğun rekabet ortamı içeren çevre şartları içerisinde firmalarda kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin

uygulanmasının, firmayı karlılık ve büyüme performansları açısından pozitif etkilediği ifade edilmektedir (Zahra ve Covin, 1995). İşletmeler girişimci uygulamalarda bulunarak hızlı şekilde değişim gösteren pazar koşulları karşısında rekabet üstünlüğü sağlamaya ve bunu sürdürmeye çalışmaktadırlar (Bulut vd. 2008;s.1391). Bununla birlikte, karmaşık ve dinamik çevre şartları içerisinde örgütler, mevcut varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, işletme yapılarını çevre şartlarına uyum sağlayacak şekilde düzenleme mecburiyetini duymaktadırlar (Miller, 1983).

Firmalar büyüyüp genişledikçe risk alma eğiliminden kaçınmaya ve kuruluş zamanlarındaki dinamik yapılarını kaybetmeye başlamaktadırlar. Fırsatları değerlendirme konusunda zayıf kalan işletmelerdeki yöneticiler, işletmenin kuruluş döneminde mevcut olan girişimci ruhu geri kazanmak için dış çevreye adapte olmak ve rakipleri takip etmenin daha da ötesine geçerek, inovatif çalışmalar ile yeni pazarlara ulaşmayı istemekte ve bir sürdürülebilir etkinlik ve verimlilik döngüsüne girmeyi arzu etmektedirler. Başarılı kabul edilen yönetici pozisyonundaki kişiler, çevredeki fırsatların saptanmasında ,örgütsel esneklik kazanmak ve yenilik gerçekleştirmek üzere stratejik bir yöntem arayışına girmektedir (Bulut vd. 2008, s.1392). Girişimci özelliğe sahip kurumların, risk alabilen, yenilikçi bakış açısına sahip, ileriye dönük ve etkili (proaktif) kurumlar olduğu, muhafazakâr nitelikteki firmaların ise daha az yenilikçi, risk almaktan kaçınan kurumlar olduğu ifade edilmektedir (Çetin vd. 2012).

Kurumsal Girişimcilik kavramı ilk defa Gifford ve Elizabeth Pinchot gibi yazarlar tarafından kullanılmıştır (Başar ve Tosunoğlu, 2006). Kurumsal Girişimcilik, 1980'lerden bu yana organizasyonel alanda önemi git gide artan bir uygulama haline gelmiştir. Temelleri 20. Yüzyılın başlarına dayanan kavram, 1929 dünya ekonomik buhranı ile İkinci Dünya Savaşı yıllarının sonuna kadar olan süreçte yaşanan olağanüstü koşullar sonucunda ortaya çıkan bir girişimcilik faaliyeti modelidir (Çetin vd., 2012).

İşletme yazınında pek çok farklı tanımı mevcut olmakla birlikte, kavramın farklı yönlerine vurgu yapılarak farklı isimlerle ifade edildiği görülmektedir. Yazında kurumsal girişimcilik (*corporate entrepreneurship)* kavramı ile aynı anlamda; "kurumsal iç girişimcilik *(internal corporate entrepreneurship),* şirket girişimciliği *(corporate ventures),* girişim yönetimi *(venture management),* yeni girişim *(new ventures)* ve stratejik yenilenme *(strategic renewal)* kavramları kullanılmaktadır. (Zeren, 2012; Gürel, 2012)

Türkçe 'ye "Kurumsal Girişimcilik" olarak çevrilebilecek "Corporate Entrepreneurship" kavramı, uluslararası literatürde, örgütsel düzeyde yürütülen firma bazlı girişimcilik faaliyetlerini kapsayacak bir biçimde oldukça yaygın bir şekilde, kullanılmaktadır. (Özgen ve Doğan, 2005). Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002) kurumsal girişimciliği, organizasyonlarda kârlılık, stratejik yenilenme, yeniliğin geliştirilmesi, gelecekteki gelirler için bilgi edinme, uluslararası başarı elde etme amaçlarıyla uygulanan bir süreç olarak kabul ederken, Sharma ve Chrisman (1999) ise; mevcut bir organizasyonda bir veya bir grup bireyin formal veya informal biçimde yeni bir organizasyon oluşturduğu, bu organizasyon içerisinde yenilenme ve yeniliği teşvik ettiği bir süreç olarak da tanımlanabileceğini belirtmişlerdir.

İç girişimcilik, "*var olan bir örgütün rekabet pozisyonunu ve finansal performansını iyileştirme amacı doğrultusunda organizasyon, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde, ürün ve süreçlerde yenilik yapma ve pazar geliştirme yoluyla yeni işler yaratmayı hedefleyen biçimsel veya biçimsel olmayan faaliyetler*" olarak tanımlamaktadır. (Zeren, 2012, Öğüt vd., 2006, Gürel, 2012). Farklı bir kaynakta ise bu kavram, "*mevcut ve işleyen bir örgüt içindeki risk ve teşebbüs*" olarak açıklanmaktadır. (Çetin, 2011)

Vesper (1984)'a göre kurumsal girişimcilik, yeni bir işe başlamak için kurumda alt kademedeki iş görenlerin teşebbüsünü içeren bir olgudur ve kavram şu üç temel hususa dayanır; yeni stratejik yönelimler, alttan gelen inisiyatifler ve özerk iş /işletme oluşturulması. İç girişimcilik kavramını literatürde ilk kez kullanan kişi olan Pinchot (1985) kurumsal girişimci, herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu alan kişi olarak tanımlamaktadır.

İbrahimoğlu ve Uğurlu'nun (2013) Nielsen'den *(*1985) aktardığına göre ise, göre; iç girişimcilik çoğu kez, daha fazla değer sağlamak ve örgütün pazardaki rekabetçi pozisyonunu sağlamlaştırmak amacıyla, işletmenin asıl faaliyetlerinin dışındaki aktivitelere odaklanmaktır.

Farklı çalışmalarda kurumsal girişimciliğin çeşitli tanımlamalarına da rastlanmaktadır.

Çetin, vd. (2012); kurumsal girişimciliği , "*bir işletmenin karar alma şekillerini, yöntem ve metotlarını, temel girişimci niteliklerini ifade eden stratejik hamleler*" olarak ifade eder. Gürel (2012, s.59) ise; kurumsal girişimciliği firmanın karlılık seviyesini artırmak ve rekabet edebilirliğini güçlendirmek amacıyla yeni işlerin meydana getirildiği, firma içerisinde yeniliklerin gerçekleştirildiği, kurum içerisinde girişimcilik ruhu ve kurumsal yenilenmenin teşvik edildiği bir süreç şeklinde tanımlamaktadır.

Yukarıda bahsedilen tanımlar doğrultusunda, değişen küresel pazar koşulları ile birlikte işletme performanslarının iyileşmesine, kârlılığın ve verimliliğin artmasına ve sürdürülebilir olmasına etki eden en önemli uygulamalardan biri olarak görülen kurumsal girişimcilik, kurumu ileriye taşımanın en etkili yöntemlerinden biri olarak görülmektedir.Klasik anlamda girişimcilik kavramı yeni bir girişimin ortaya atılarak uygulanmasını kapsarken, kurumsal girişimcilik iki temel süreci barındırmaktadır: Bunlardan ilki, kurumun kendi yürüttüğü faaliyetlerdeki iş süreçlerinde yenilik yapması veya başka işletmelerle işbirliklerine gitmesi ile yeni işletmelerin ortaya çıkması ; diğeri ise, işletmenin mevcut kaynaklarını birleştirerek stratejik manada rekabet avantajı sağlayacak yeni bir girişime yönelmesidir (Çetin, Özdemirci, Taşkıran, 2012, s.37).

Pinchot (1985) kurumsal girişimcileri "hayalperest kişiler" olarak nitelendirirken bu kişilerin özelliklerini şöyle ifade eder; "yeni iş kurmazlar, ancak yenilikçi fırsatları araştırır ve yaptıkları yeniliklerle kurumların güçlenmesine ve canlanmasına katkıda sağlarlar." Vizyon sahibi,yenilikçi fikirleri gerçeğe ve ticari bir değere dönüştürebilme kapasitesinde olan, risk alabilen kurumsal girişimciler, sahip oldukları girişimcilik özelliklerini kurum içerisindeki faaliyetlerine yansıtma imkanı bulduklarında kurumu ileriye taşıyabilecek yenilikçi proje ve fikirler geliştirebilmektedirler.İşletmelerin kurulması, çoğalması ve büyümesi ise girişimci olarak ifade edilen piyasadaki fırsatları takip eden, risk alan ve yenilikçi bir bakış açısına sahip bireyler aracılığıyla olmaktadır (Çetin vd., 2012). Öte yandan yenilikçi bakış açısına haiz olan kurumsal girişimciler, sürekli olarak fırsatları sezme ve fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilme yeteneklerini gösterirler (Gürel, 2012).

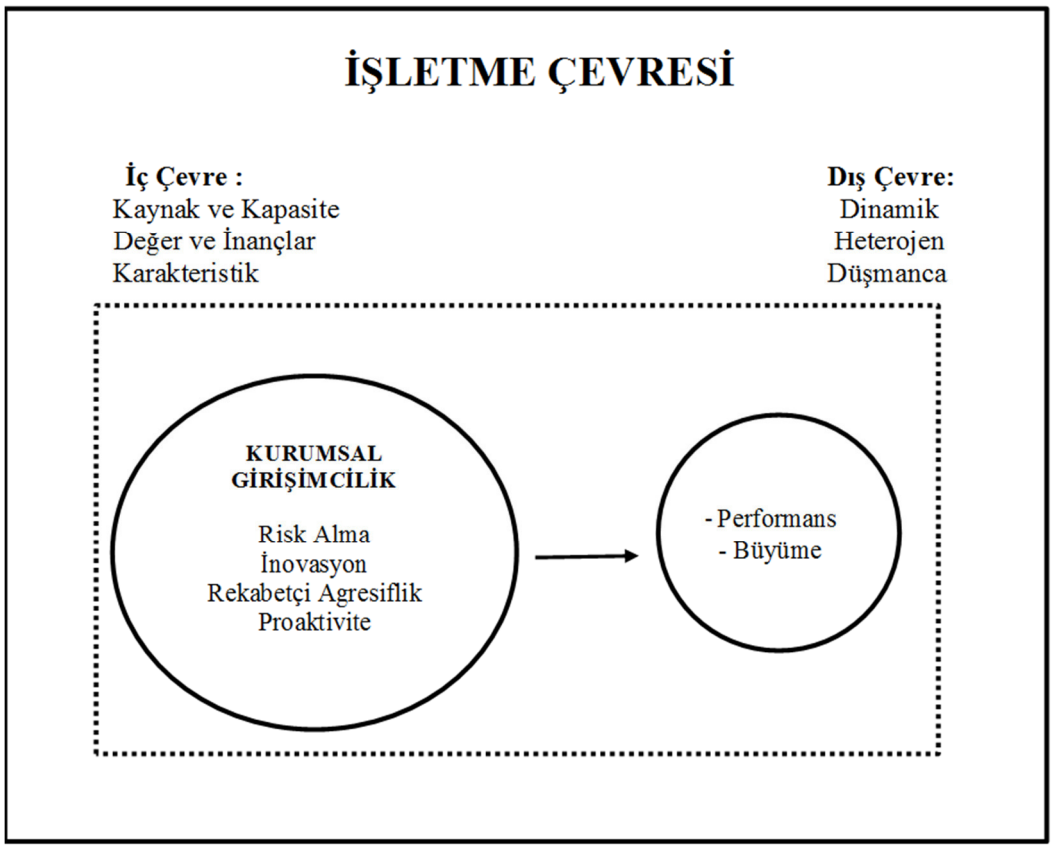
Günümüzde pek çok işletme, iç girişimciliğin artan önemini fark etmekte gerek ulusal gerekse uluslararası alanda faaliyette bulunan işletmeler artan rekabet ortamında yenilikçi bir bakış açısına sahip olmaya ve değişimlere uyum sağlamaya zorlanmaktadırlar (Onay ve Çavuşoğlu, 2010). Bu sebeple çoğu uzman, kurum içerisinde çalışanların özerklik, özgürlük ve kaynak kullanım imkanlarını genişleten, çalışanların yenilikçi çalışmalar yapmalarına fırsat veren kurumsal girişimcilik yöntemini kurumlara tavsiye etmektedirler (Ağca ve Kurt, 2007, s.84).

Gürel'in (2012, s.64) aktarımına göre; Kuratko (1990) işletmelerin kurumsal girişimciliğe giderek daha çok yönlenmelerinin nedenleri olarak, gerileme ve durgunluktan kaçınabilmek için pazarda yenilik ve değişiklik yapma ihtiyacı, yönetim mekanizmasındaki güç kaybının fark edilmesi, yenilikçi bakış açısına sahip çalışan/ müşterilerin devir hızı, şeklinde ifade etmektedir.

Kurumsal girişimcilik, işletmenin kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanımı, yeni pazarlara girmek, yeteneklerin yeniden düzenlenmesi gibi olanakların büyüme, gelişme ve performans artırma gibi işletme amaçlarıyla örtüşmesini sağlamaktadır **(**Öğüt vd.2006). Diğer taraftan bu kavram, büyük işletmelere kaybettikleri yenilik ruhunu ve dinamizmi yeniden sağlayacak pek çok faaliyet, tutum ve davranışla örgütleri ataletten kurtarır ve onlara canlılık sağlar (Fiş ve Çetindamar, 2007, Gürel 2012). Günümüz rekabet ortamında, girişimcilerin en az seviyede risk aldığı, sadece fonksiyonel rollerini yerine getirdiği bir örgütte durgunluk ve yenilik eksikliği yaşanmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı yenilik yapmaktan geçmekte, yenilik yapmanın itici gücünü ise kurumsal girişimcilik oluşturmaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010).

1.2.2.Kurumsal Girişimcilik Boyutları

Kurumsal girişimcilik üzerin yapılan çalışmalarda, örgütlerdeki kurumsal girişimcilik seviyesini ölçmek üzere (1) yenilik, (2) proaktivite ve (3) risk alma olmak üzere üç boyut üzerinde durulmaktadır. Ağca ve Kurt (2007, s.91)' a göre iç girişimcilikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda, iç girişimciliğin boyutları; *yenilikçilik, yeni iş girişimleri, proaktif davranış ve kendini yenileme* yönelimi olarak sınıflandırılmıştır. Lumpkin ve Dess (1996) in çalışmalarında ise kavram beş boyuta dayandırılmıştır. Bunlar, 1) Yenilikçilik, 2) Risk Alma, 3) Proaktiflik, 4) Otonomi ve 5) Rekabetçi Agresiflik'tir.



Şekil 1: Kurumsal Girişimciliğin Bütünleşik Kavramsal Yapısı

Kaynak: Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., Yılmaz, S., Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma , Journal Of Yasar University,3(10), 1389-1416, 2008.

Şekil 1'de de aktarıldığı üzere; Miller (1983), girişimci duruşu olan ve stratejik davranan firmaların risk alan, yenilikçi ve proaktif firmalar olduğunu, muhafazakâr duruşu olan firmaların ise riskten kaçınma, yenilikçi olmayan ve reaktif davranışlar sergileyen firmalar olduğunu belirtmiştir.

Farklı çalışmalarda kurumsal girişimciliğin pek çok bileşeni/boyutu ortaya konmaktadır. Örneğin Kızıloğlu ve İbrahimoğlu (2013) 'nun Antoncic ve Hisrich, (2000) 'ten aktarımda bulunduğu çalışmasında kurumsal girişimciliğin; "*yenilikçilik, yeni iş girişimi başlatma, kendini yenileme, risk üstlenme, proaktif davranma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik* boyutları ortaya konmuş; Akdoğan ve Cingöz 'ün (2015) çalışmasında ise "*yeni iş/işletme girişimi, yenilik, kendini yenileme ve öngörücü olmak*" boyutları ele alınmıştır. Bu çalışmada ise kurumsal girişimcilik; risk alma, proaktiflik, yenilikçilik ve agresif rekabetçilik olmak üzere dört boyut üzerinden ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Risk Alma

Risk ve risk kavramı girişimcilik süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Çetin, Özdemirci, Taşkıran, 2012, s.40). Bireysel girişimciliğin en temel unsurlarından olan risk alma, kurumsal girişimciliğin boyutlarından biri olarak da kabul edilmektedir. Kaybetme ihtimali olarak risk, mevcut firmaların yenilikçilik, yeni iş alanı yaratma faaliyetleri ile agresif veya proaktif hareketlerinin temel özelliği olarak görülebilir (Erkocaoğlan, 2005).

Risk alma eğilimi, faaliyetlerin getirilerinin belirsiz olmasına rağmen firmanın yenilikçi projeleri destekleyen tutum ve davranışlarıdır (Bulut vd., 2008, s.506). Antoncic (2000) ise; risk alma eyleminin, işletmelerin yenilikçi tutumlarının, yeni girişimler başlatma yaklaşımlarının, proaktif veya girişimci davranışlarının olmazsa olmazı olarak görüldüğünü ifade etmektedir.

Bir işletmenin kâr etme veya rekabet avantajı sağlama amaçlarının dışında varlığını devam ettirebilmesi için optimum seviyede riskler alması gerekmektedir. (Bulut vd.2008;s.507). Girişimci işletmeler; risk alan, kurum, ürün, hizmet ve süreçlerde yenilikler yapan ve yaptığı yenilikleri pazara sunmada rakiplerinden önce davranan, çevredeki fırsatları rakiplerinden daha önce değerlendirebilen işletmelerdir (Lumpkin ve Dess, 2001). Girişimcilik eğilimindeki firmalar sahip oldukları risk alma eğilimleri yardımıyla pazardaki fırsatları değerlendirmede daha hızlı davranabilmekte ve cesur girişimci davranışlarda sergileyebilmektedirler (Ağca ve Kurt, 2007, s.94).

1.2.2.2. Proaktiflik

Kurumsal girişimciliğin önemli bileşenlerinden biri de proaktifliktir. Lumpkin ve Dess (1996) proaktifliği *"gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme*" olarak tanımlarken, Covin ve Slevin (1968) ise temel iş alanında lider olmak olarak ifade etmektedirler. Alpkan'a göre (2005) proaktiflik, çevrede ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişime yetişme çabalarıdır. Koçel (1995) de kavramına yönetimsel bir bakış açısı ile bakarak proaktifliği "*yönetimde olayların peşinden gitmek yerine geleceği tahmin etmek ve olaylara yön verebilecek şekilde gelecek üzerinde etkiler yaratma faaliyeti"* olarak adlandırmaktadır.

İşletmelerin pazarda rekabet avantajı elde edebilmeleri için pazardaki boşlukları önceden görüp, atılgan bir pozisyon almaları ve lider pozisyonda olmaları önemlidir. Erdil ve Ermiş (2008) proaktif bir işletmenin takip eden değil öncü rolü üstlenen olduğunu belirtmiştir. Öncü hareket etme ve pazara ilk girme anlamındaki proaktifliğin işletme performansını ölçen (karlılık, pazar payı vb.) pek çok kriter üzerinde olumlu anlamda etkide bulunduğu ve işletmelere rekabet avantajı sağladığı pek çok çalışmada ifade edilmiştir.

1.2.2.3. Agresif Rekabet

Kurumsal girişimciliğin önemli boyutlarından bir olan rekabetçi agresiflik, rakiplerle kıran kırana mücadele ederek rekabet avantajı elde etme çabalarıdır (Lumpkin ve Dess, 1996,). Artan pazar rekabeti içerisinde işletmelerin, git gide sınırlı hale gelen fırsatlardan yararlanabilmek, faaliyetlerini devamlı kılmak ve dahi varlığını sürdürebilmek için rekabetçi davranışlarda bulunması daha fazla önem teşkil eder hale gelmiştir. Covin 'in (1991), agresif rekabetçiliği rakiplerini hegemonyası altına almak için örgütün gösterdiği isteklilik olarak ifade etmekte, bu olguyu rakiplerin hamlelerine, pazar paylarına sert bir şekilde karşılık vermek, rakiplerini devre dışı bırakmak adına yoğun bir çaba göstermek, rakiplere meydan okumak gibi saldırgan tutum ve davranışlar sergilemek olarak nitelendirmektedir. Farklı bir çalışmada ise agresif rekabet, bir

işletmenin çalışmalarını yürüttüğü sektördeki rakiplerine üstün gelmek ve mevcut pazar payını korumak ve geliştirmek üzere rakiplerinin hareketlerine karşılık olarak ortaya koyduğu saldırgan davranışlar eğilimine yönelik çabaları olarak ifade edilmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Agresif rekabetçiliğin özünde; sözü edilen istek ve eğilimin temelinde, meydana getirilen ürün, hizmet ve süreçler kapsamında piyasada ilk olma teşebbüsü; rakiplerin rekabet içeren eylemlerini alt edecek ve pazardaki paylarına zarar verecek sert ve saldırgan hamlelerde bulunulması özellikleri barınmaktadır ve bu özellikler pek çok hayati yeteneği firmaya kazandırmaktadır. (Çetin, Özdemirci, Taşkıran, 2012, s.108)

1.2.2.4. Yenilikçilik

Girişimciliğin en belirgin karakteristiklerinden biri olan yenilikçilik, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin de temel özelliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Yazında yenilik kavramı; "*bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere (ürüne), yeni ya da iyileştirilmiş bir üretim sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine çevirmek"* olarak anlatılmaktadır (Güner ve Serinkan, 2017, s.484). Schumpeter (1934) ise yeniliği; üretim yöntem ve süreçlerinin uygulanmaya başlanması, yeni pazarların ortaya çıkarılması, örgütün çalışmaları için gerekli olan kaynakların temin edilmesi ile ilgili yeni pazarların bulunması, firmanın yeniden düzenlenmesi ve işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması olarak tanımlamaktadır.

Risk alabilen, proaktif bakış açısına sahip ve yenilikçi fikirler ortaya koyan iç girişimcilerin yer aldığı, değişime ve gelişime açık, yenilikleri yakından takip eden işletmelerin; rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağladığı, bununla beraber nicel ve nitel performanslarında da olumlu gelişmelerin gözlemlendiği, pek çok araştırmada ortaya konulmuştur. Erdil ve Kitapçı (2007) çalışmalarında işletme yenilikçiliği ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ileri sürmektedirler. Söz konusu çalışmaya göre işletmeler yenilikçi bakış açılarıyla, faaliyetlerini sistematik olarak iyileştirir ve geliştirir, dolayısıyla stratejik bir kaynak olarak yenilikçiliğin mutlaka yönetilmesi gerekmektedir.

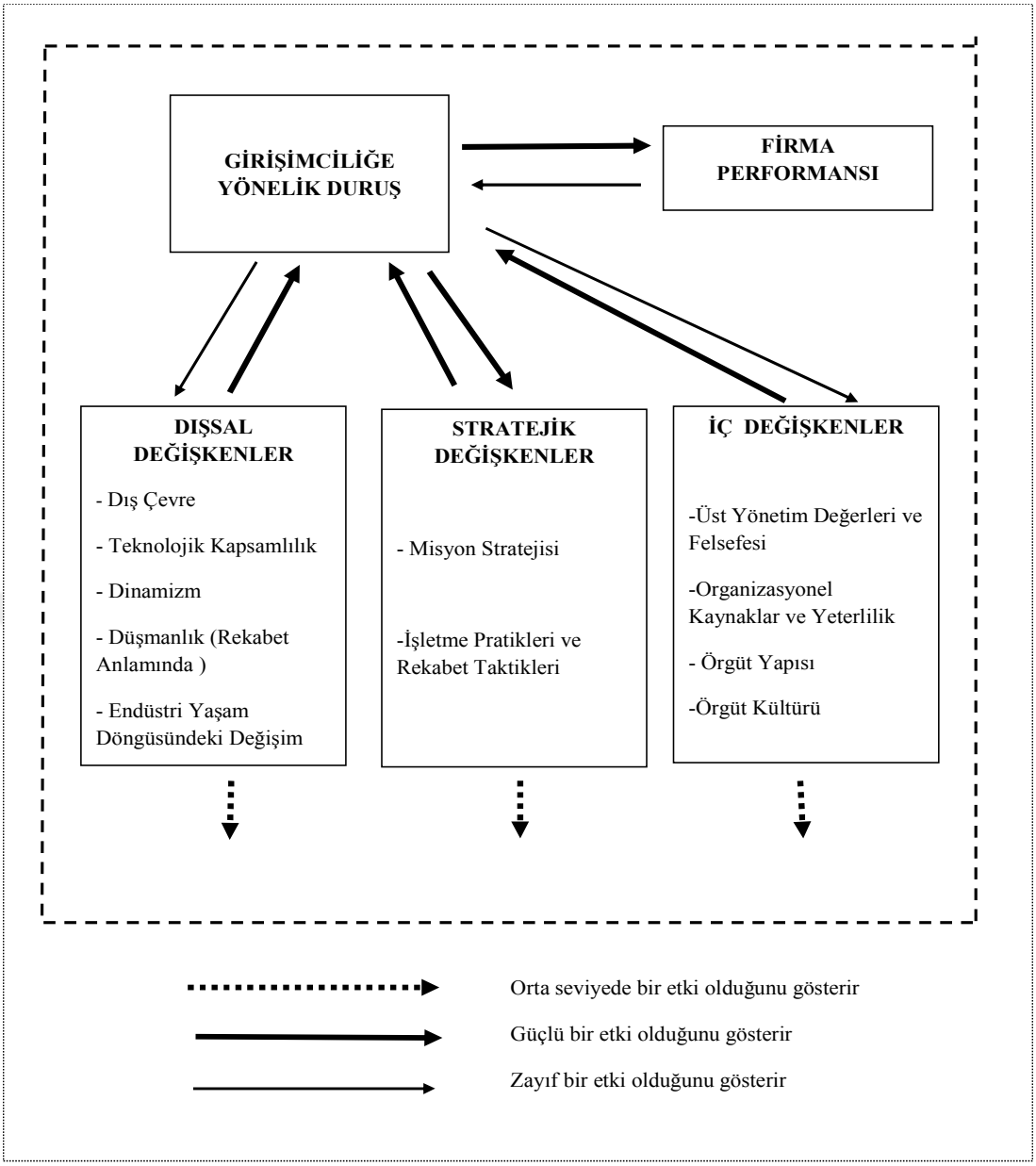
Örgütlerde, iç girişimcilik faaliyetlerinin artması için kurum kültürünün yenilik ve değişimlere açık olması ve yenilikçi fikirlere sahip çalışanların desteklenmesi elzem olarak görülmektedir. Gerekli kaynaklar iç girişimsel çalışmalara ayrılmalı, yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele, gerekli zaman, ortam, mali kaynak ve teçhizat sağlanmalıdır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010).

1.2.3. Kurumsal Girişimcilik Modelleri

Kurumsal Girişimcilik kavramına dair çeşitli çalışmalarda farklı modeller ifade edilmektedir. Covin ve Slevin ile Lumpkin ve Dess 'in yanısıra, Zahra, Guth ve Ginsberg kurumsal girişimciliğe dair farklı modelleri çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

1.2.3.1. Covin ve Slevin'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli

Covin ve Slevin (1991) ortaya koyduğu modelde, işletmenin girişimcilik eğilimi ile örgüt performansı, örgüt içi faktörler, örgütün çevre ve stratejisi arasında ilişki olduğunu öne sürmektedir. Modele göre, iç girişimcilik eğiliminin işletme performansı üzerinde kârlılığı ve verimliliği arttırması yönünden olumlu etkisi bulunmaktadır.



Şekil 2: Covin ve Slevin'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Covin, J.G. Ve Slevin, D. A Conceptual Model Of Entrepreeurship As Firm Behavior, Entrepreneurship Theory & Practice, 16, (1991).

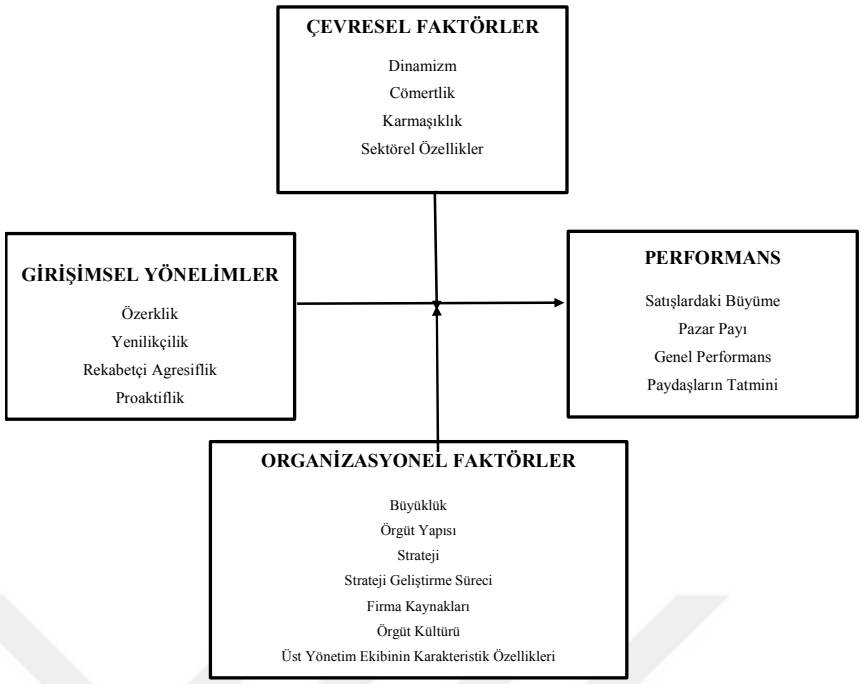
Model' e göre girişimcilik kapsamlı yönelimde, girişimcilik ile daha zayıf etkiye ve firma performansı ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olan firma seviyesindeki girişimciliğe neden olan davranışlar; *dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenler* şeklinde üç kategoridedir. Örgüt performansı, girişimcilik üzerinde daha zayıf bir etkiye sahiptir. Covin ve Sleven'e (1991) göre öncelikle örgütler girişimci özelliğe haiz varlıklar olarak

değerlendirilmelidir. Örgütler de bireyler gibi kaynakların çeşitli verimli bileşimleri yoluyla topluma yönelik değerler ortaya koyabilirler. Modelin esas noktası, kurumsal girişimcilik yaklaşımının davranışsal bir olgu olduğu ve dolayısıyla yönetilebilmeye elverişli olduğu düşüncesidir.(Özer, 2011)

1.2.3.2. Lumpkin ve Dess'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli

Lumpkin ve Dess (1996), iç girişimcilik kavramının esaslarından olan yeni bir girişim fikrinin yeni veya mevcut mal/hizmetler ile yeni pazarlara dahil olmak yoluyla ortaya çıkarıldığını ve başarılı olduğunu belirtmektedirler. Lumpkin ve Dess (1996) 'in girişimcilik yönelimine yönelik ortaya koyduğu modelde aşağıdaki beş boyuta dayanmaktadır;

- Özerk Bir Şekilde Davranmaya Yönelik Bir Eğilim (Özerklik),
- Yenilik Yapma Arzusu (Yenilikçilik),
- Risk Alma,
- Rakiplere Karşı Girişkenlik, (Rekabetçi Agresiflik)
- Pazar'daki Mevcut Fırsatları Değerlendirmek İçin Diğer İşletmelere Göre Daha Proaktif Olma.



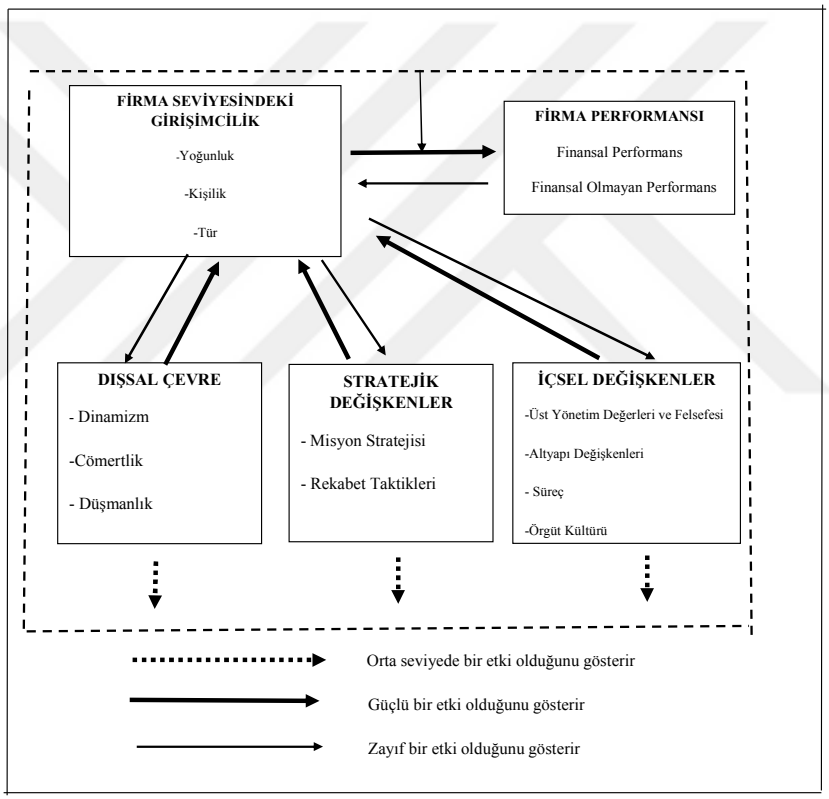
Şekil 3: Lumpkin ve Dess'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance", Academy of Management Review), s.152.

Model, iç girişimcilik eğilimin öncesindeki olguların iç girişimcilik faaliyet sonrasındaki sonuçlarını tahmin etmeye odaklanır. Dolayısıyla modeldeki çevresel ve örgütsel faktörlerin önemi ve bu faktörlerin iç girişimcilik ve iç girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkilerine bakılmaktadır (Özer, 2011, s.34)**.**

1.2.3.3. Zahra'ya Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli

Zahra (1991), öne sürdüğü modelde, çevrede meydana gelen değişimlerin karşısında üründeki yeniliğin artırılması, risk alma ve proaktif davranmaya yönelik politikalar geliştiren firmaların çabalarını kurumsal girişimcilik kapsamında değerlendirmektedir.



Şekil 4: Zahra'ya Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Zahra, Shaker A., 1993, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.17

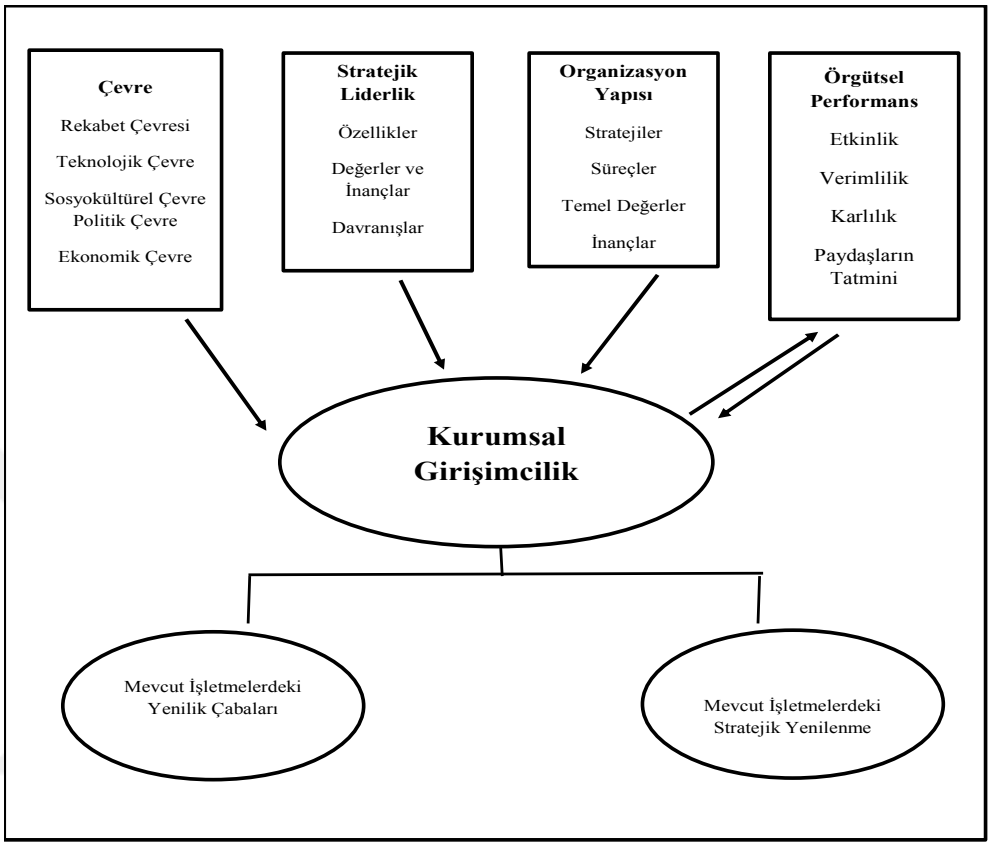
Bu stratejik hamle ile geliştirilen kurum kültürü; içinde bulunanların bireysel ya da takım halinde risk alarak yenilikçi hamlelerde bulunmasına ve bunun neticesi ile de işletme ve çalışan performansındaki artışa ve sürdürülebilir rekabetin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Kayış, 2011).

Zahra'ya göre kurumsal girişimcilik, işletmelerin ürün ve faaliyet sürecinde yenilikçi bakış açısı ile pazar araştırmaları ve pazar gelişimi yoluyla firma yapısındaki yeni düzenlemeler sağlamak için formal ve informal faaliyetler yürütmektir ve ona göre olarak işletmenin rekabet avantajı sağlaması, işletmenin fonksiyonel örgüt yapısıyla, yenilikçi yaklaşımlarla sağlanabilir. (Özer, 2011, s.30)

1.2.3.4. Guth ve Ginsberg'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli

Guth ve Ginsberg'e (1990) iç girişimcilik kavramı, firma içinde yeniliklerin ortaya çıkarılması ve yen iş girişimlerinde bulunulmasıdır ve bu olgu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin revize edilmesi yoluyla örgütlerin yenilenmesi esaslarına dayanmaktadır.

Model, kurumsal girişimciliği, yenilik/girişimcilik ve stratejik yenilenme olarak iki boyuta ayırır. Çevre, stratejik liderler, organizasyon şekli ve işletme performansı, iç girişimciliğin alt unsurlarındandır. Dolayısıyla girişim, mevcut veya yeni pazarlarda, yeni ürünlerin tanıtımı ve faaliyetlerin genişletilmesi yoluyla yeni işlere girmek anlamındadır. (Erkocaoğlan, 2005; Demiroğlu, 2007).



ŞEKİL 5: Guth ve Ginsberg'e Ait Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: Guth, William D. & Ginsberg, Arı (1990), " Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship ", Strategic Management Journal,11.

1.2.4.Kurumsal Girişimcilik Stratejisi

Başar ve Tosunoğlu (2006) 'nun Kuratko ve Hodgetts, (1998)'ten aktarımına göre; kurumsal girişimciliğe dair stratejiler şu adımlar izlenerek oluşturulmalıdır:

- ***Vizyonun Geliştirilmesi:*** Kurumsal girişimcilik stratejisi oluşturulmasında vizyonun geliştirilmesi ilk basamaktır. İşletme yöneticilerinin hedefledikleri yenilik vizyonunu çalışanlarla paylaşmalı,.çalışanlar bu vizyonu öğrenmeli ve benimsemelidir.

- ***Yeniliklerin Özendirilmesi*:** Kurumsal girişimcilik stratejisi oluşturulurken yenilikler temel unsur olarak ele alınmalıdır.

- ***Kurumsal Girişimciler İçin Uygun İklimin Oluşturulması*:** Kurumsal girişimcilik için uygun ortamın yaratılması için ilk adım çabaların özendirilerek artırılmasıdır. Yöneticiler Kurumsal girişimciliği teşvik etmek için, maddi ödüllere başvurabilirler. Bu teşviklerin kurumsal vizyona uyumlu olacak biçimde uzun dönemli bir biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

- ***Takımların Kurulması*:** Kurumsal girişimciliğin geliştirilmesinde farklı takımların kurulması önem teşkil etmektedir. Bu takımlarda yer alan kişilerin bireysel özellikleri ve nitelikleri önemli değildir. Bireylerin cesaret ve motivasyonları için farklı özelliklerdeki bireylerin bir arada bulunması gerekmektedir.

1.2.5 Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Faktörler

Kurumsal girişimcilik davranışı farklı faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak aşağıda ele alınmıştır.

1.2.5.1. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Bireysel Faktörler

Pincott (1985) kurumsal girişimcilerin özelliklerinden bazılarını Pincott (1985) şöyle ifade etmiştir. Ona göre kurumsal girişimciler;

- "*Bağımsız olmak ve kurumsal kaynaklara erişmek isteyen, amaç odaklı ve kendi motivasyonunu sağlayan ama kurumsal ödülleri ve tanınmayı da önemseyen,*

- *Girişime bağlı olarak 3-15 yıl içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, kendi zaman hedeflerini ve kurumun zaman çizelgesini yakalayan,*

- Gerekli faaliyetleri başkalarına yaptırmayı bilen ama gerektiğinde kendi de nasıl yapılacağını bilen,

- Geleneksel girişimcinin yeteneklerine benzer ancak daha fazlasını gerektiren,

- Özgüven sahibi, cesur, sistem hakkında olumsuz fikirleri olsa da üstün geleceği konusunda iyimser olan,

- Hem iç hem de dış çevreye odaklanan,

- Makul seviyede risk almayı arzulayan,

- Sezgisel pazar araştırması yapan,

- Geleneksel statü sembollerinden çok bağımsızlık sembollerine önem veren,

- Diğer kişilerin kendi vizyonunu paylaşmasını sağlayan ve

- Kendini, müşterileri ve diğer sosyal paydaşları memnun eden kişilerdir."

Yiğit (2014) 'in çalışmasında, kurumsal girişimciliğe etki eden bireysel faktörler şöyle tablolaştırılmıştır:

TABLO 1: Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Bireysel Faktörler

Faktör	**Tanımı**	**Teorik Gerekçesi**
İçsel kontrol odağına sahip olmak	Bireyin eylemlerinin sonucunun kendine bağlı olduğunu bilmesi ve sonuçları etkileme çabasına sahip olması	Hornsby vd. (1993), Jain ve Ali (2012)
Risk alma eğilimi/Hata yapmaktan korkmamak	Risk almaktan korkmama, cesur adımlar atma	Hornsby vd. (1993), Lau vd. (2012), Jain ve Ali

		(2012), Pinchot ve Pellman (1999)
Başarı motivasyonuna sahip olmak	Başarılı olmak için gerekli adımları atmaya hazır olma, bu hususta çaba, enerji, zaman ve kaynak harcama	Hornsby vd. (1993), Jain ve Ali (2012)
Bağımsızlık isteği duymak	Yaptığı işlerde otonomiye sahip olma	Hornsby vd. (1993)
Fırsatçılık	Yenilikçilik için her türlü fırsatı kollama ve değerlendirme	Lau vd. (2012)
Yenilikçilik	Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün, hizmet veya süreç sunma	Lau vd. (2012), Jain ve Ali (2012), Davis (1999)
Değişim odaklılık	Çevresel değişikliklere proaktif ve reaktif bir şekilde cevap verme	Lau vd. (2012), Jain ve Ali (2012)
Amaç odaklılık	Arzu edilen sonuca ulaşmak için görev ve sorumluluğa sahip olma	Hornsby vd. (1993)
Öz yeterlilik	Gerekli eylemleri yapabileceği konusunda inanç ve kanaatlere sahip olma	Jain ve Ali (2012)

Azimli olmak	Kararlı, zorluklar karşısında yılmama	Davis (1999)
Tutkulu/heyecanlı olmak	İşiyle ilgili konulara ilgi gösterme	Davis (1999)
Takım çalışmasına yatkın olmak	Başkaları ile ortak çalışabilme	Pinchot ve Pellman (1999)
Hayal gücüne sahip/vizyoner olmak	Geleceği düşünme ve tasarlama yetisine sahip olma	Pinchot ve Pellman (1999), Davis (1999)
Esnek/İş tanımlarına bağlı olmadan çalışabilmek	Çok yönlü, sürekli öğrenen bir yapıda olma	Pinchot ve Pellman (1999), Davis (1999)

Kaynak: Yiğit, S., İnovasyona Davranışsal Yaklaşımın Bir Yansıması: Kurumsal Girişimcilik, International Journal Of Social Science Doi Number:Http://Dx.Doi.Org/10.9761/Jasss2617 -Number: 30 , P. 411-428, Winter I 2014.

1.2.5.2. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Örgütsel Faktörler

Kurumsal girişimciler-iç girişimciler, içerisinde faaliyette olduğu organizasyonun ortamından etkilenmekte olduğundan, kurumda kurumsal girişimcileri engelleyen veya destekleyen bir ortamın mevcut olması da kurumsal girişimcilik davranışını doğrudan etkilemektedir. Literatürde kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için bazı organizasyonel faktörlerin önemine dikkat çekilmektedir. Çalışmalarda bu faktörler, "*uygun ödül sistemi, yönetsel destek, örgütsel iletişim, çevreyi tarama yoğunluğu, örgütsel kaynaklar, destekleyici örgütsel kültür, iş özellikleri (özerklik ve risk alma), biçimsel kontrol mekanizmaları, örgütsel yapı ve kurallar"* olarak belirtilmiştir. (Gürbüz vd., 2010)

Gürbüz vd. (2010) çalışmasında kurumsal girişimciliğe etki eden faktörler şu şekilde belirtilmiştir:

Örgütsel İletişim: Bir firmadaki iletişim yoğunluğu ve kalitesinin kurumsal girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği pek çok çalışmada belirtilmiştir. Öte yandan örgütsel iletişim ve örgütsel/yönetsel desteğin kurumsal girişimcilik üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur.

Ödül Sistemi: Çalışan motivasyonunun ve ödül sisteminin varlığının, işletmelerde verimliliğin sağlanması ve yenilikleri artmasıyla ilgili olduğu bilinmektedir. Ödül sisteminin doğru şekilde organize edilmesi, çalışanları motive etmekte, çalışanların "hesaplı risk alma, kreatiflik ve proaktif davranma" gibi kurumsal girişimcilik davranışlarının artmasına neden olmaktadır.

Örgütsel Yapı ve Kurallar: Destekleyici bir örgütsel yapı, fikirlerin dikkate ve değerlendirmeye alındığı ve uygulamaya konulduğu bir yapıdır. Bununla birlikte bürokratik organizasyon yapısı, çalışanların kendi işleri dışında farklı sorun ve gelişmelere kayıtsız kalmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar, örgüte bütüncül bir perspektifle bakmaları yönünde cesaretlendirmelidir. Kurumsal girişimcilik davranışlarının sergilenmesine imkân veren uygun ortamı hazırlamak için firmaların; bütün işler için standart iş prosedürler koymaktan sakınmaları, dar iş tanımları ve katı performans standartlarına bağımlılığı mümkün olduğunca azaltmaları önerilmektedir.

İş Tatmini: Mevcut bir firmada, çalışanların kurumsal girişimcilik davranışları göstermesi, her şeyden önce üstün performans sergilemesi ile de yakından ilişkilidir. Aksi durumda, vasat ya da düşük performansa sahip çalışanın, yenilikçi, risk alma ve fırsatlara odaklanma gibi eğilimlerde bulunması pek mümkün görünmemektedir. Tatmin ve başarı güdüsü yüksek olan çalışanların, kurumsal girişimcilik davranışında bulunduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, çalışanların iş tatmini, kurumsal girişimciliği ortaya çıkaran örgütsel faktörler ile kurumsal girişimcilik davranışları arasında aracılık edebilir.

Yiğit (2014) ise çalışmasında; kurumsal girişimciliğe olumlu etkisi olan örgütsel özellikleri; "*Yönetimin Desteği ; Ödüllendirme ; Kaynak Verilmesi/Esneklik Tanınması Ve Destekleyici Örgüt Yapısı"* olarak sıralamıştır.

1.2.5.3. Kurumsal Girişimciliğe Etki Eden Çevresel Faktörler

İşletmeler çevreleriyle devamlı bir iletişim halinde olan yapılardır. Bu sebeple çevrelerinde meydana gelen değişimler, işletmelerin faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Buna bağlı olarak da işletmelerin varlıklarının devamlılığı çevrelerine uyumlu olmalarını gerektirir (Ağca ve Kurt, 2007,s.103).

Naktiyok ve Kök' e göre (2006), kurumsal girişimcilik dış çevrede görülen bir fırsat ile başladığından, dış çevrenin özellikleri kurumsal girişimciliğe verilen önemin belirleyicisi olarak görülmektedir. Çevresel dinamizm dışında algılanan çevresel olumsuzluk veya tehlike gibi olumsuz gelişmeler de örgüt içi girişimcilik açısından son derece önemlidir.

Basım vd. (2009)' nin çalışmasında ifade ettiği gibi araştırmalarda, kurumsal girişimciliği etkileyen çevresel değişkenlerin "*iş tatmini*, *geçmişte yaşanan deneyimler* ve *örgütsel kültür* "olduğu belirtilmektedir.

Çevresel elverişlilikler olarak, çevrenin dinamiklik derecesi, teknolojik fırsatların bolluğu, sektördeki büyüme algılaması ve yeni ürünlere olan talep, firmaları girişimcilik davranışları sergilemeye çekerken; çevredeki elverişsiz radikal değişimler ve yoğun rekabet gibi elverişsiz çevresel özellikler de firmaları adeta girişimci olmaya yöneltmektedir. Diğer bir deyişle, organizasyonların içerisinde faaliyette bulundukları çevrede ortaya çıkan fırsatlar ve tehditler, örgütleri çeşitli stratejik girişimcilik davranışları sergilemeye mecbur etmektedir (Ağca ve Kandemir, 2008, s.218). Yüksek teknoloji veya dinamik çevrelerde rekabet eden örgütler, risk alma, yenilikçilik ve proaktif strateji ve taktikler yoluyla bu zor koşulların üstesinden gelmektedirler.

2.BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

2.1. Sivil Toplum Kavramı

Sivil toplum, çağdaş demokrasi anlayışı ile, devlet ve toplum arasında bir diyalog kanalı görevini icra etmekte ve bu bağlamda demokratik yaşamın olmazsa olmaz unsurları arasında yerini almaktadır. Literatürde farklı tanımlarla ifade edilmiş olan ve genel kabul gören bir tanımı olmayan sivil toplum kavramının ilk olarak Antik Yunan'da kullanılmaya başlandığı düşünülmektedir (Aslan, 2010).

Antik Yunan'dan 18.yy. a kadar devletle aynı anlamda kullanılan sivil toplum,18. yy sonrası burjuvazisinin doğuşuyla birlikte birey hak ve özgürlüklerinin bir alanı olarak devletten farklı bir anlamda kullanılmaya başlamıştır. Sivil toplum ilk olarak Aristo'da karşımıza çıkmıştır. "Politika" adlı eserinde Aristo sivil toplum kavramını "koinonia politike" kavramıyla ifade etmiş ve yasalarla çerçeve içine alınmış kurallar sistemi içindeki özgür ve eşit sayılan yurttaşların siyasal toplumu olarak ifade edilmiştir (Paydaş, 2013). Mardin (2008), sivil toplum kavramının "askerî toplum" ifadesinin karşıtı olmadığını, terimin asıl vurgusunun "şehir adabı" olduğunu ifade etmiş, "sivil toplum" ifadesinde yer alan "sivil" kelimesinin şehir hayatının beraberinde getirdiği hak ve yükümlülükleri ifade ettiğini belirtmiştir.

Gerek toplumsal düzende meydana gelen değişmeler gerekse matbaanın icadıyla birlikte kamuoyunun oluşmaya başlaması sivil toplum alanında da gelişmeler de beraberinde getirmiştir (Özalp, 2008). Pazar ekonomisinin gelişmesi, paranın kullanımının artması, zenginlik ve özel mülkiyetin yaygınlaşmasıyla birlikte kentlerin özerkliğine yol açan farklı hayat biçimleri feodal sisteme bir seçenek olarak burjuvaziyi geliştirmiştir (Aslan, 2010). Burjuvalar, Orta Çağ'ın sonlarında ayrıcalıklı kentlerin doğuşuna sebep olmuş ve sivil toplum kavramına kendi dünya görüşleri doğrultusunda

yeni bir tanımlama getirmişlerdir. Buna bağlı olarak da günümüze kadar taşınan sivil toplum kavramı, burjuva sınıfının temellendirdiği ve yapılandırdığı bir kavram olarak tarih sahnesinde tekrardan yer almıştır (Keyman, 2004). 17. ve 18.yy'da Batı Avrupa'da kentlerin oluşumu ve canlanan ekonomi sonucu burjuvazinin güçlenişi ve sınıfların ortaya çıkması ile birlikte, 18. yüzyılın mülk devletinden 20. yüzyılın refah devletine doğru bir değişim gerçekleşmeye başlamış, toplum tarafından yükselen seste sivil hak ve özgürlüklerin toplumun tüm üyelerine yaygınlaştırılması, devletin ekonomik faaliyetlerdeki etkisinin azaltılması, sınıf hakları gibi istekler sunulmuştur (Abay, 2008).

20.yy'a kadar pek gündemde olmayan bir kavram olarak kalmış olan sivil toplum, 1960 sonrasında ortaya çıkan yeni toplumsal hareketler ile ulusal ve uluslararası alanda daha farklı bir konuma taşınmıştır. 1980'lerde sivil toplum kavramı, Sovyet Rusya'da ve Doğu Avrupa ülkelerinde bireysel haklara vurgudan çok devletin demokratik olarak dönüştürülmesi bağlamında yeniden canlanmıştır. Latin Amerika'da, Arjantin, Brezilya ve Şili gibi ülkeler 1980'lerde ve Rus totaliter sistemi içerisinde yaşamış Macaristan, Polonya ve Çekoslovakya gibi Doğu Avrupa ülkelerinde 1945'ten sonra planlı ekonomiye dayalı, otoriter ve tek parti yönetimlerinden demokratik sürece geçilirken tekrardan gündeme gelmiştir. Sosyalist sistemle yönetilen ülkelerde sivil toplum kavramı, 1980'lı yıllarda tekrar gündeme oturmuş ve bu sistemin çökmesiyle daha özgürlükçü olan ülkeler liberal sisteme yönelmişlerdir (Aslan, 2010). 20. yüzyılın sonlarındaki gelişmeler, Doğu Blok'unun çökmesi, liberalizmin yükselişi, küreselleşme, muhalefet hareketlerinin tıkanması, sosyal demokrasinin gerilemesiyle sivil toplum kavramı üzerinde güçlü yargılar oluşmaya başlamıştır (Özalp, 2008).

Sivil toplum kavramı, zamanla anlam ve içerik bakımından farklılaşmaya gitmiştir. Günümüzde sivil toplumla demokratik toplum neredeyse eş anlamda kullanılan kavramlar halini almıştır. Ortaya çıkışından bu yana farklı dönüşümler yaşayan sivil toplum, Aslan (2010) tarafından "*gönüllü, kendi kendini yaratan, kendi ayakları üzerinde duran, hukuksal bir düzenle ya da bir ortak değerler kümesiyle sınırlı, devletten bağımsız, örgütlü toplumsal yaşam alanı*" olarak tanımlanmaktadır.

Kuçuradi'ye (1998) göre ise sivil toplum, yurttaşların oluşturduğu düzen, ya da birimi yurttaş olan toplum çeşidi, yurttaşlık düzenidir. Belge (2003), sivil toplumu, toplumda doğrudan doğruya devletin denetiminde olmayan bütün alanların bulunduğu yer olarak ifade ederken, Yıldırım'ın (2005, s.2) Beckman, (1998) 'dan aktarımına göre ise sivil toplum; kısaca gönüllü, kendi kendine yeterli, devletten bağımsız ve kâr amacı gütmeyen toplulukların meydana getirdiği toplumsal kategoridir.

Günümüzde, sivil toplum demokrasinin yapı taşlarından biri olarak görülmektedir. Demokrasinin yaygınlaşması, devlet üzerinde sınırlayıcı bir etkisinin olması, siyasal partilere sosyal bir taban oluşturması gibi hususlarda sivil toplum çok ciddi bir öneme sahiptir. Güçlü sivil toplum kuruluşlarına sahip olmak, "*gelişmiş toplum örgütlü toplumdur"* ifadesi ile anlatılmaktadır. Toplumların bugünün rekabetçi dünya toplumlarıyla tek başına devlet olanakları ve enerjisiyle baş etmesinin imkânsızlığına bakıldığında, sivil yönetim güçlerinin ne kadar büyük bir önem kazandığını anlayabilmek daha kolay olabilmektedir (Talas, 2011).

2.2. Sivil Toplum Kuruluşları ve Üçüncü Sektör

Toplumlar sürekli değişim ve dönüşüm yaşamakta ve gelişmektedir. Bu gelişimin yansıdığı başlıca sektörlerden biri de üçüncü sektördür. Üçüncü sektör toplumların gelişim ve dönüşümünde büyük rol oynarken aynı zamanda gelişmiş toplumlarda kendine daha rahat bir çalışma alanı bulmaktadır (Sarıkaya, 2010). Son zamanlarda bilimsel literatürde, toplumların medeni olma kriteri olarak kabul edilen kâr amacı gütmeyen sektör, üçüncü bir sektör olarak tekrar gündeme oturmaya başlamıştır. Söz konusu sektör, gönüllü kuruluşlar ve sivil toplum katkılı sosyal kurumlardan meydana gelmektedir (Arslan, 2004).

Üçüncü sektör tanımı, kamu sektörüne ve piyasa sektörüne dahil edilemeyen kuruluşların yer aldığı sektördür. Literatürde birinci sektör kamu sektörünü, ikinci sektör piyasayı ifade etmekte, üçüncü sektörün içerisine ise vakıflar, dernekler, kooperatifler, meslek odaları gibi kuruluşlar girmektedir. (Kara, 2007) Kâr amacı gütmeyen sektörün, piyasa ve devletinin karşılayamadığı ihtiyaçlara, bir cevap olarak ortaya çıktığı yaygın olarak gözlemlenmektedir (Büyükkılıç, 2004:1). Acı (2008)'ya göre üçüncü sektör,

bireylerin gönüllü olarak, kamusal alanı oluşturan temel sosyal hizmetlerin gerçekleştirilmesine katılımını sağlayan vakıf, dernek, sivil inisiyatifler gibi STK'lardan meydana gelmektedir. Üçüncü sektör toplumsal ihtiyaçların karşılanması ve diğer sektörler olan kamu ve özel sektörün eksik bıraktığı alanları doldurması açısından büyük önem arz etmektedir. Üçüncü sektör kuruluşları bireysel çıkarlardan ziyade toplumsal çıkarlara hizmet etmektedir ve sektördeki birçok örgüt, kendi alanlarındaki diğer örgütlerle hem rekabetçi hem de işbirlikçi bir yaklaşım içindedirler. Bu örgütler elde ettikleri kârı toplum yararına kullanmayı amaçlamakta ve belirgin misyonlarının dışında ticari kuruluşların davranışlarını sergilemektedirler (Arslan, 2004).

Üçüncü sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar, literatürde pek çok farklı isimle yer almaktadır. En yaygın haliyle "Sivil toplum Kuruluşları" olarak kullanılmakta olan kavram, İngilizce literatürde "*Non-governmental organizations" veya "nonprofit organizations*" olarak kullanılmakta, Türkçe yazında ise hükümet dışı kuruluşlar, (non-governmental organizations), , hayırsever yardım kuruluşları" (charitable organization), kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (non-profit organizations), gönüllü kuruluşlar (voluntary organizations),üçüncü sektör kuruluşları, vergiden muaf kuruluşlar (tax-exempt organization), gibi çeşitli şekillerde kullanılmaktadır (Özdemir, 2004).

Sivil Toplum Kuruluşları (STK), ana amaçları kâr elde etmek olmayan, esasen topluma hizmeti hedefleyen, mal yerine hizmet üreten kuruluşlardır (Tek, 1997).Bir başka görüşe göre Sivil Toplum Kuruluşları (STK), "*toplum yararına çalışan, kâr amacı gütmeyen, demokrasinin gelişmesine katkı sağlayan, , devletten bağımsız hareket edebilen, bireylerin ortak amaç ve hedefleri açısından değerlendirildiğinde ise siyasal iradeyi ve yönetimi kamuoyu oluşturmak yoluyla etkileyebilen bir örgütlenme türü"* şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 2013).

STK'lar, vatandaşlık bilincinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan kuruluşlardır. Bu özellikleri dolayısıyla, bunlar, devletlerin önemle geliştirmesi, desteklemesi, katılımı özendirmesi ve yasal altyapı oluşturması gereken yapılanmalardır (Talas, 2011).

Günümüzde dünyanın az gelişmiş bölgelerine yardım ve küresel sorunlara karşı en iyi temsil aracı olarak sivil toplum kuruluşları görülmektedir. Küreselleşme süreci ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının da rolleri değişmektedir. Günümüzde uluslararası düzeyde faaliyet gösteren çok sayıda sivil toplum örgütü mevcuttur. Dünyanın herhangi bir ülkesinde yaşanan sorunlar o ülkedeki insanları ya da diğer ülkeleri etkiliyorsa, sivil toplum örgütleri bu sorunları çözüm bulmak amacıyla çalışmalarda bulunmaktadırlar (Şenkal, 2003).

Sivil toplum yurttaşlık vasıflarının oluşması ve kullanılması için bireyleri motive etmektedir. Böylece aktöre ya da gruba mahsus özel çıkarlar sivil toplum aracılığıyla ifade edilmektedir. Sivil toplumun diğer bir faydası, kamu kuruluşlarının yaptığı ya da benzeri fonksiyonları yerine getirmesidir (Gök, 2014). Sivil toplumun vazgeçilmez unsurlarından olan STK'lar, ulusal ve uluslararası etkinlikleriyle, toplumsal değer üretme ve toplumsal sorunların çözümü konularında geniş kitlelerin birlikte hareket etmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda STK'lar geniş bir yelpazede faaliyet göstermektedirler. Eğitim, kültür, sanat, dini, yardım ve hayırseverlik, sağlık, çevre, insan hakları, aile, kadın, çocuk gibi alanlar, STK'ların faaliyette bulunduğu alanlardan bazılarıdır. Birbirinden farklı alanlarda çalışmalar yürütüyor olsalar da genel olarak sivil toplum kuruluşlarının temel özellikleri 6 başlık altında toplanabilir (Usta, 2006):

- Demokratik ve şeffaf bir yönetim modeli yaklaşımı ile toplumsal sorunların çözümü için çalışmak,
- Devletle topluma dair sorunların çözümü konusundan iş birlikleri gerçekleştirmek,
- Etkili, şeffaf, verimli, sorumlu bir devlet yönetimini var olması için çabalamak,
- Bireylerin aktif vatandaş olarak yönetime katılımlarını sağlamak,
- Bireysel, toplumsal ve devletle alakalı ilişkilerde, hak ve sorumlulukların adaletli biçimde pay edilmesine destek olmaktır.

Tosun'un (2007) aktardığına göre de sivil toplum kuruluşlarını diğer kuruluşlardan ayıran özellikler; nihai amaçlarının toplumsal alana katkı sağlamak olması, belirli konularda uzmanlıkların olması, yatay ilişkilerin ön planda olması ve faaliyetlerinin gönüllülük ve özel alandan fedakârlık yapılmasına dayanan faaliyetler olmalarıdır.

STK'ların, devletle olan ilişkileri diğer bir deyişle devlet kontrolünde olup olmamaları, zaman zaman farklı tartışmalar ve sınıflandırmaları da meydana getirmiştir.2010 yılında yapılan bir çalışmada bu sınıflandırmalar şu şekilde ifade edilmiştir: (YA-DA, 2010);

- ***""GONGO (government-organized non-governmental organizations-hükümet tarafından organize edilen hükümet dışı kuruluş)***: *Genellikle 3. dünya ülkelerinde yardım faaliyetlerini kontrol etmek amacıyla kurulmuş kuruluşlardır. Türkiye'deki valilikler ve kaymakamlıklar kontrolünde ve özel bir yönetmelikle teşekkül edilen Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları bunun en iyi örnekleridir."*

- **"QUANGO (quasi-nongovermental organizations – sözde hükümetdışı organizasyonlar**): QUANGO'lar genellikle sanayileşmiş ülkelerde kamu hazinesi kaynaklarından istifade etmek amacıyla kurulan kuruluşlardır. Türkiye'de çeşitli kamu kuruşlarının yöneticileri güdümünde, mensuplara hizmet veren dernekler bunun örnekleridir."

- ***"DONGO (donor-organized NGO's – donörler tarafından organize edilen kuruluşlar):*** DONGO'lar donör kuruluşların fonlama kanallarını oluşturmak için kurdukları kuruluşlardır."

- ***"CONGO (corporate organized NGO's – şirketler tarafından organize edilen hükümet dışı kuruluşlar***) : Önceleri daha ziyade bir sermayedarın hayır işleri yaparak itibar toplama misyonu ile kurulurlar ve genellikle sermayedar aile tarafından yönetilir ve şirket ile doğrudan bir faaliyet ilişkisi içine girmezler iken, günümüzde daha ziyade şirketin itibar yönetimi ekseninde kurumsal sosyal sorumluluk ve hatta kimi sponsorluk faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla kurulmakta ve bizzat mevcut şirket yöneticileri tarafından yönetilmektedirler"

- "***PONGO (public sector organized- kamu sektörünün organize ettiği hükümet dışı kuruluşlar***). PONGO'lar genellikle kamu sektöründeki yöneticilerin ya da öncü kadroların girişimi ile bir kamu görevini yerine getirmek ya da kuruluşa itibar kazandırmak amacıyla kamu kuruluşu ile ilintili olarak meydana getirirler."
- ***"CO (community-based organizations – topluluk bazlı kuruluşlar).*** CO'lar genellikle enformel yapılardır. Benzer bir tarifi Gönüllü Kuruluşlar ile taban kuruluşları (*grassroots organizations*, GROs) ya da yerel kuruluşlar (*local organizations*, LOs) arasında yapanlar da mevcuttur."

2.3.Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları

Batı kökenli bir kavram olan sivil toplum kuruluşu kavramı, gelişmekte olan ülkelerde batıdaki ile aynı anlamı taşımamaktadır. Türkiye'de sivil toplum "vakıf" olgusuyla başlamış olmakla birlikte, Batılı anlamda sivil toplum olgusu yeni oluşmaya başlamıştır (Çaha, 2003). İnat (2006) 'a göre Türkiye'de sivil toplum örgütlerini batıdakilerden farklı olarak değerlendirmek ve oluşumun devam etmekte olduğunu kabul etmek gerekir. Sivil toplumun batıdan taklit edilmesi ve birebir uyarlaması bizim ülkemizde yapılamayacağından, Türkiye'deki sivil toplum anlayışında artış yaşansa da batı toplumlarında görülen sivil toplum anlayışının oluşturulması mümkün gözükmemektedir.

Türk toplumunda ilk örneklerine Selçuklular Dönemi'nde rastlanılan ve daha çok" hayır kurumu" veya "sosyal dayanışma ve yardımlaşma kurumları" niteliğini taşıyan sivil toplum kuruluşu anlayışı, batıdaki "devlet iradesini sınırlandıran ve devlete karşı toplumun hak ve özgürlüklerini savunan kurum" anlayışından çok farklıdır. Nitekim Selçuklu ve Osmanlı Dönemi'nde mevcut olan merkeziyetçi devlet yapısı, devlet otoritesini sınırlandırabilecek herhangi bir oluşumu tehdit olarak görmüş ve bu yapılara müsaade etmemiş, bu durum da batılı anlamda sivil toplumun gelişimini engellemiştir. İçinde bulunduğumuz coğrafyanın sivil toplum geleneği hayırsever kurumlara diğer bir deyişle vakıflara dayandığı bilinmektedir. Vakıflar ve Ahilik teşkilatları, devlet dışı

örgütlenme ve sivil girişimciliklerin toplumsal boyutunu oluşturan sosyal ve kültürel nitelikteki kurumlardır (Abay, 2004).

TÜSEV'in hazırladığı STEP Türkiye Ülke Raporu (II)' na göre; tarihsel açıdan Türkiye'de sivil toplumun gelişimini dört dönemde incelemek mümkündür:

- Cumhuriyet öncesi dönem,
- 1923-1950 yılları arasındaki tek parti dönemi,
- 1950-1980 yıllarındaki çok partili seçim sistemine geçiş çabaları ve ihtilaller dönemi,
- 1980'den günümüze kadar olan dönem.

Eski Türklerde, sivil toplumun gelişimini Osmanlı öncesinde de görmek mümkündür. Türklerin İslamiyet'i kabulüyle birlikte Selçuklular Dönemi'nde vakıf kültürünün ilk örneklerine rastlanmaktadır. İslamiyet'in yoksullara yardımı öngören yardımlaşma ve dayanışma anlayışının sonucu olarak sosyal yardım ve sosyal hizmetler kapsamında kabul edilen çeşitli kurumlar ortaya konmuştur. Günümüzde yaşlılara koruma hizmetini veren ilk sivil kurum, Selçuklular döneminde Sivas'ta 11. yüzyılda Reha Oğulları tarafından kurulan Dar'ül-reha (Huzurevi), Mısır'da Erbil Atabeyi Muzafferuddin Ebu Sait tarafından yaptırılan Gökbörü Tesisleri, dört darülaceze, dullar için barınma tesislerinin tamamı sivil toplum anlayışını çağrıştıran örgütlü sivil dayanışma kurumlarındandır (Abay, 2012).

Osmanlı Dönemi'nde farklı sivil toplum unsurlarına rastlanmaktadır. Çaha'ya (1994) göre, Osmanlı toplumunun tarihinde sivil topluma dair temel oluşturacak yapılar bulunmaktadır ancak merkeziyetçi iktidar anlayışı zaman içerisinde bu yapıları devlete bağımlı hale getirmiştir. Selçuklular Dönemi'nde olduğu gibi Osmanlı toplumunda da devam eden sivil toplum örgütlenmelerinden biri "vakıflar"dır. Sosyal amaçlı örgütlenmeler niteliğindeki kurumlardan olan vakıflar hem İslam toplumunda hem de Osmanlı toplumunda devlet izniyle ortaya çıkmış ve örgütlü sivil dayanışma örneğini ortaya koyan teşekküllerdir (Abay, 2004). Osmanlı'da devletin yerine getirmekte güçlük çektiği veya kendi çalışma alanının dışında kabul ettiği bazı kamusal faaliyetler vakıflar vasıtasıyla yerine getirilmiştir. Eğitim ve öğretimden sorumlu medreseler Tanzimat

dönemine kadar vakıflar tarafından kurulmuş ve hizmet sunmuştur. Bununla birlikte yoksullara hizmet etmek için kurulan misafirhaneler, hastaneler, aşevleri (imaretler) gibi çeşitli sosyal hizmetlerin sunumunda vakıflar ön planda bulunmuştur (Dağ, 2014).

Osmanlı'da sivil toplum özelliklerine haiz gruplardan biri de loncalardır. "Loncaların kökeni, tasavvuftaki fütüvvet ilkesi ve tasavvuf düşüncesi kökenine dayanan ve tekkelerdeki şeyh-mürit ilişkisini modelleyen bir usta-çırak ilişkisi meydana getiren Ahilik teşkilatına dayanır. Ahilikler şehirlerde merkezîleşerek esnaf birliklerine dönüşmüş ve daha sonra lonca olmuşlardır (Özalp, 2008). Loncalar Anadolu'da üretim ve pazarlamaya dair ortaklıkları teşvik eden, bunlara dair belirli esasları ve kuralları otaya koyan kurumlardır. Bu kurumlar zaman içerisinde de nitelikli eleman yetiştirme ve bunlara ustalık yetkisi verme, üretim kalitesini artırma, iş ve ticaret ahlakını güçlendirme ve denetleme, ürünlerin tüketiciye ucuz yoldan ulaştırılması ve işçi haklarını koruma gibi pek çok görevi de yerine getirir hale gelmişledir (Çaha, 1994). Vakıflar ve loncaların dışında Osmanlı'da bîmarhane-darüşşifalar (hastaneler), tabhaneler (dinlenme yerleri), zaviyeler, kervansaraylar, imarethaneler gibi pek çok sosyal hizmet sunan kurum bulunmaktaydı.

Tanzimat dönemi ve Tanzimat sonrası dönemde ise Osmanlı Devleti'nde modernleşme ve yenilikçi hareketler görülmektedir. Bu dönemde ortaya çıkan Sened-i İttifak, Gülhane Hatt-ı Hümayunu, Islahat Fermanı, I. ve II. Meşrutiyet gibi yenilikçi hareketler sivil toplumun gelişmesine katkı sağlamış ve bu hareketler sonucunda gerçekleştirilen hukuki reformlar, devletin varlık alanlarını kısıtlayarak, sivil toplum inisiyatifini biraz daha genişletmiştir. (Özalp, 2008).

Cumhuriyet dönemindeki sivil toplum yapısına bakıldığında ise dönemin başlarında tek partili dönemde, modernleşme anlayışına ters düşen, hiçbir karşıt görüşteki örgütlenmeye imkân verilmediği görülmektedir. Çok partili dönemin başlamasıyla demokrasi gelişmeye başlamış ve sivil toplum da doğru orantılı olarak gelişmeye başlamıştır (Abay, 2012). Çok partili dönem içerisinde farklı muhalif düşüncelere sahip kitleler ön plana çıkmaya başlamış ve bu kesimlerin örgütlenmelerine olanak tanınmıştır. (Usta, 2006). Çok partili yaşamla birlikte köylü, işçi, işveren, değişik dini kesimler, dernekler, vakıflar ve sendikalar siyasal yaşamın aktörleri haline gelmiş ve böylece

toplum siyasal, ekonomik, kültürel ve ideolojik bazda farklılaşmaya başlamıştır (Gündüz ve Kaya, 2014:143).

Cumhuriyet döneminde kurulan; "*Türkiye Hilal-i Ahmer Cemiyeti (bugünkü adıyla Türkiye Kızılay Derneği), Himaye-i Etfal Cemiyeti (Çocuk Esirgeme Kurumu) ve Türk Hava Kurumu"*" devletin sosyal politikasına katkı sunmak amacıyla kurulan kurumlardandır .Bu kurumların ardından da Yardım Sevenler Derneği (1928 yılında) kurulmuştur (Gündüz ve Kaya, 2014, s.143).

1980 döneminde meydana gelen askeri müdahale demokrasinin gelişmesini ciddi bir sekteye uğratırken hem örgütsel yaşam üzerinde hem de katılımcı kültür üzerinde olumsuz etkiler yaratmış, müdahalenin akabinde siyasi partiler yasaklanmış ve bu STK'lar siyasal hayat sahnesine çıkmışlardır (Gündüz ve Kaya, 2014, s.143).

1990'lı yıllarda sivil toplum alanında büyük gelişmeler yaşanmıştır.1992 yılında gerçekleştirilen Rio Konferansı sonrasında sivil toplum örgütlerinin katılımına açık uluslararası projelerin desteklenmesi eğilimi ortaya çıkmış, bunun sonuçları ülkemize de yansımıştır. Vancouver'de yapılan Dünya I. Habitat Konferansı sonrasında Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 100'ü aşkın ülke "ulusal komiteler" oluşturarak, Ulusal Gündem 21 hazırlığı sürecine girmişlerdir. (Arabacı, 2003, Gündüz ve Kaya 2014:144)). 1996 yılında Türkiye'de düzenlenen II. HABİTAT konferansı ise bir yandan sivil toplum kavramını yoğun bir şekilde gündeme getirmiş, diğer yandan da *"Türkiye'den yüzlerce STK ve diğer paydaşın küresel sivil toplum hareketine katılmalarına, sosyal adalet ve sürdürülebilir kalkınma alanlarında gündemlerini genişletmelerine sebep olmuştur."* (TUSEV, 2006). Yıllarca "Demokratik Kitle Örgütleri", "Gönüllü Teşekküller" gibi farklı isimlendirilen kuruluşlar, bu süreçte toplumsal bir mutabakatla "Sivil Toplum Kuruluşları" olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Bu önemli deneyimle henüz ulusal tecrübesi bile yeterli olmayan kuruluşlara bir anda uluslararası kapılar açılmış, ülkemizdeki sivil toplum kültürü beslenmiştir (İKADDER, 2016).

Sivil toplum kuruluşlarının toplumsal anlamda öneminin en fazla ortaya çıktığı dönem 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi sonrası dönemidir. Bu dönemde sosyal

hizmet noktasında devletin yetersiz kaldığı görülmüş, devletten beklenen birçok faaliyetin sivil toplum tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle devletle STK'lar belirli faaliyet alanlarında kıyaslanmaya başlamışlardır. Bu durumun neticesinde toplumun STK'lara bakışında pozitif yönlü bir değişim olmuş ve halk nezdinde STK'lar daha meşru bir zeminde algılanmış, mevcut durum hem STK'lar arasındaki hem de STK'larla sosyal gruplar arasındaki ilişkiler ağını güçlendirirken devlet-sivil toplum ilişkisini kararsızlığa itmiştir (Gündüz ve Kaya, 2014, s.145).

2000'li yıllara gelindiğinde ise daha demokratik bir sivil toplum anlayışının geliştiği görülmüş, sivil topluma dair örgütlenmelerin önemi ortaya çıkmaya başlamıştır (TÜSEV, 2011). Bu yılların başında Türkiye'nin AB'ye adaylık statüsünün resmen onaylanması ile Türkiye-AB ilişkileri de derinleşmeye başlamış ve bu önemli gelişme, sivil toplumun da büyük değişimler geçirmesine zemin hazırlamıştır. Özellikle İş dünyasına ait STK'ların yoğun çalışmalarıyla Türkiye'de, Avrupa Birliği'ne giriş çalışmaları ve uyum yasalarının düzenlenmesi konulu çalışmalar hız kazanmıştır. Bu süreçte, sivil toplum kuruluşları ile ilgili yasalar konusunda da devletin etkinliğini azaltıcı ve özgürlükleri arttırıcı düzenlemelerin önemli bir kısmı hazırlanan uyum yasaları ile düzenlenmiştir. Buna bağlı olarak STK'lar Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde önemli vazifeler üstlenebilecek konuma ulaşmışlardır (Tutar vd., 2012).

Türkiye'de, dernekler, vakıflar, sendikalar, meslek örgütleri, kooperatifler ve birlikler gibi farklı türlerde sivil toplum örgütlenmesi mevcut olmasıyla birlikte, ülkemizdeki mevzuata göre, STK'lar "*dernek veya vakıf statüsünde kurulup, kâr amacı gütmemek şartıyla"* faaliyette bulunabilirler. Örneğin, Türkiye'de sivil toplum, siyasi partileri, vakıfları, dernekleri, sanayi ve ticaret odalarını, meslek örgütlerini, üniversiteleri, sendikaları, farklı platform ve insani girişimleri içine almaktadır **(**TÜSEV, 2011; Şahin ve Levent, 2008).

Türkiye'de faaliyet gösteren STK'lar şöyle tanımlanmaktadırlar (Güder, 2014; YA-DA, 2010; İKADDER, 2016):

- ***"Dernek***: En az 7 gerçek veya tüzel kişinin bir araya gelmesiyle kurulan, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan yasal örgütlerdir. Türkiye'de TC. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı verilerine göre 2018 yılı itibariyle **112.642** dernek faaliyet göstermektedir.

- ***"Vakıf:*** Belirli ve sürekli bir amaç doğrultusunda kullanılmak üzere gerçek veya tüzel kişiler tarafından bir araya getirilen mal topluluklarıdır. Bir vakıf senedi ile adı, amacı, bu amaç doğrultusunda bağışlanan mal ve hakların yer aldığı, örgütlenme biçimi, örgütün yerleşim yeri gibi hususların belirtildiği vakıflar, üyeliğin olmadığı kurumlardır. Vakıflar Genel Müdürlüğü 'nün 2017 yılı verilerine göre Türkiye'de **5534** vakıf faaliyet göstermektedir.

- ***Platform:*** Dernek, vakıf, sendika, sivil örgütler, inisiyatifler vb. kuruluşların ortak bir amaç etrafında bir araya geldiği birlikteliklerdir. Platformların tüzel bir kişiliği yoktur ve bu sebeple bağış toplama, proje yürütme gibi belli faaliyetleri yapma hakları yoktur.

- ***Meslek Odaları:*** Belirli bir meslek dalı ile ilgili meslekî faaliyetlerin kolaylaştırılması ve mesleğin gelişiminin sağlanması, bu meslek grubundaki kişilerin ortak gereksinimlerinin karşılanması gibi amaçlarla kurulan kuruluşlardır.

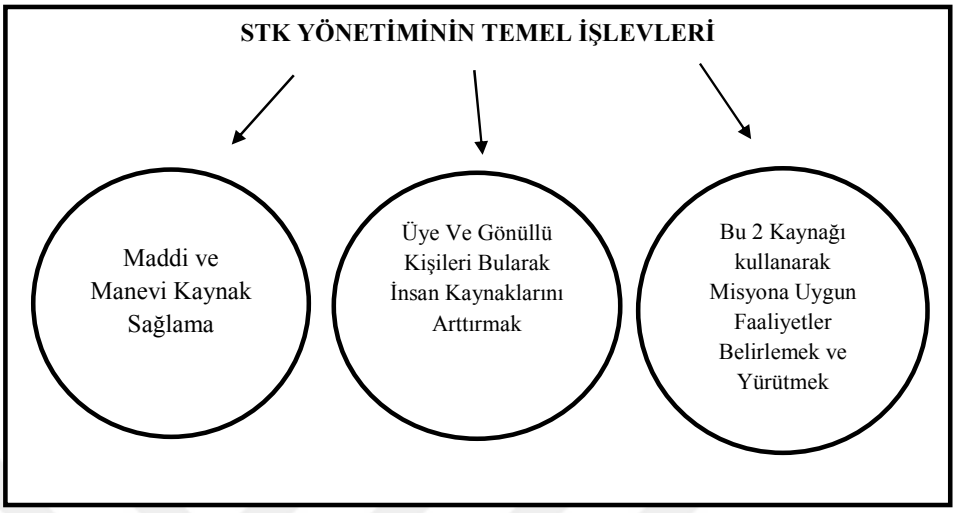
- ***Sendikalar ve Konfederasyonlar:*** İşçilerin ve işverenlerin hak ve çıkarlarını korumaya ve geliştirmeye dayalı olarak kurulan tüzel kuruluşlardır.

- ***Kooperatifler:*** Gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan, mensuplarının ekonomik çıkarlarını koruyan ve mesleki gereksinimlerini karşılayan kuruluşlardır. Günümüzde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının görev ve sorumluluk alanında faaliyet gösteren 26 ayrı türde 84.232 kooperatif bulunmaktadır.

2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim

Ülgen ve Mirze (2010, s.25), yönetim kavramını, kurumun mevcut kaynaklarını planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme metotlarını kullanarak, diğer insanlar vasıtasıyla kullanması ve amaçlarına ulaşması faaliyeti olarak ifade etmişlerdir. Kurumsal faaliyetlerin etkili ve verimli şekilde devamlılığını sağlamak, kıt kaynakları doğru yönetebilmek ve küreselleşmenin getirdiği rekabet olgusuyla başa çıkabilmek, STK'ları etkin bir yönetim anlayışı geliştirmeye yöneltmektedir. Knox ve Gruar'a göre (2007) STK'ların sayısının günden güne artması ve böylelikle aynı alanda benzer sosyal amaçlara sahip birçok örgütün olması ile artan rekabet alanı ile birlikte, mevcut durum STK'ları, sosyal başarılarının yanı sıra finansal yeterliliklerini de korumalarını sağlayacak profesyonel bir yönetim yaklaşımını benimsemelerine yöneltmektedir. Bugünün koşullarına uymayan, rekabet avantajını yitiren ve geleneksel kurallarla yönetilen kâr amacı gütmeyen örgütler, en nihayetinde faaliyet gösterdikleri piyasalardan çekilmek zorunda kalacaklardır (Arslan, 2004).

Pazarçeviren (2015); STK yönetiminin en temel düzeyde işlevini şu şekilde ifade etmektedir:



ŞEKİL 6: STK Yönetiminin Temel İşlevleri

Kaynak: Pazarçeviren, S.Y., Karakaya, G., Karakaya E., Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Karne Uygulaması Süreci Önerisi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt III, Sayı 1, 2015.

Yukarıdaki tabloda da ifade edildiği gibi, STK'ların en önemli kaynakları insan kaynağı (gönüllüler) ve mali kaynaklardır. STK'ların yapıları itibarı ile kâr amacı gütmeyen organizasyonlar olmaları hasebiyle, ticari işletmelere oranla personel planlaması, uzmanlıktan çok gönüllülük ve aidiyete dayalı olmaktadır. (Kurt Ve Taş,2015), STK'ların ana faaliyetlerini oluşturan gönüllü hareketler için en önemli faktör insan servetidir. Gönüllüler, sivil toplum kuruluşları açısından; kuruluşların hizmetlerini etkin ve verimli şekilde sunmasında, kurumun sürdürülebilir vasfı kazanmasında ve sosyal sorunların çözümü hususunda büyük rol oynamaktadır. (Güngör Ve Çölgeçen,2013). Ancak STK'larda çalışanların tamamı gönüllü olmayıp, profesyonel (ücretli) çalışan iş görenler de bulunabilir. Faaliyetlerin gönüllüler aracılığıyla yürütüldüğü, diğer bir deyişle insan kaynağının hayati önem taşıdığı bu kurumlarda etkili bir insan kaynakları politikası yürütmek kurumun başarısı için olmazsa olmaz durumdadır. Motivasyon sorunları, iletişim eksikliği, yanlış istihdam, takım çalışmasına

önem vermeme, yanlış örgütlenme gibi yönetsel sorunlar kaynak israfını da beraberinde getirmektedir (Tayşir ve Pazarcık, 2006).

STK yönetiminde bir diğer önemli kaynak da mali kaynaklardır. Günümüzde pek çok STK, hibe destekleri, bireysel ve kurumsal bağışlar, fonlar, vd. finansal kaynaklar ile faaliyetlerini fonlamaktadırlar. Akay'a göre (2007); STK'lar değişen koşullar altında kısıtlı kaynakla ve ancak deneyimle geliştirilebilecek yöntemlerle çalışan kuruluşlardır. Türkiye'deki STK'lar Avrupa'daki kuruluşlardan farklı olarak devlet bütçesinden belirli bir pay alamamaktadır. Buna bağlı olarak da Türkiye'deki STK'ların faaliyetleri ve bu faaliyetlerde başarılı olmaları sınırlı kalmakta, bu durum da STK'ları, sürekli bir çevre ve değişim baskısının karşısında kaynak akışlarını doğrudan kontrol edemeyen, bir bakıma kaynak bağımlı yapılar haline getirmektedir (Çarıkçı ve Acar, 2002; Özyılmaz vd., 2008).

Profesyonelliğin yanı sıra çoğunlukla gönüllüler aracılığıyla çalışmaların yürütüldüğü STK'ların kurumsal yapı ve kültürlerindeki bazı etmenler sebebiyle, bazı yönetim ve organizasyonel kavram ve uygulamalar ile bu kavram ve uygulamaların reelde yarattığı etkiler, işletmelerle aynı etkiyi gösteremeyebilmektedir. İşletme dünyasından dar bir indirgeyici anlayışla bire bir kopya edilen yöntemlerin STK'larda başarısız olma olasılıkları (her ne kadar özel sektörde başarılı sonuçlar ortaya çıkarsalar da) oldukça yüksektir ve bu durum kendi literatürünün oluşmasının başlıca nedeni konumundadır (Alyakut, 2007).

Öte yandan işletmelerde kullanılan yönetim modelleri ve stratejik belli başlı uygulamaların STK'larda kullanılmasının, STK'ların profesyonelleşmesine ve kurumsal sürdürülebilirliğine olumlu katkılarını ifade eden pek çok görüşe göre günümüzde özel sektör ve üçüncü sektör kuruluşları benzer yaklaşımlara sahiptirler ve birbirlerinin yönetim işlevlerini ve biçimlerini örgütlerine yansıtmaktadırlar. Gelinen son noktada tüm sektörler arası sınırlar bulanıklaşmakta ilgisiz gibi görülen kuruluşlar birbirlerinin yönetim biçimlerine örnek edinerek daha başarılı olabilmektedir. Üstelik sürdürülebilirlik her kuruluşun ortak kaygısı haline gelmekte ve bunu misyonlarından sapmadan sağlayabilmenin yollarını aramaktadır (Sarıkaya, 2010).

2.4.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim Sorunları

Günümüzde kamu kurumlarının, özel sektör kuruluşlarının ve STK'ların evrensel anlamda benzer yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir (Tayşir ve Pazarcık, 2006). Kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları olarak her üç sektör de para kazanmanın da ötesinde, ekonomik/toplumsal yapıya pozitif değerler katma ve varlıklarını sürekli kılma gibi genel amaçlar peşindedirler. Bunu gerçekleştirebilmek için her üç sektörün de tutarlı, düzenli, dış dünya ile uyumlu, değişimleri yönlendirebilen - veya en azından değişime ayak uydurabilen-, mali açıdan güçlü bir organizasyon yapısına sahip olmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir (İnal ve Biçkes, 2006). Ancak STK'lar, temel amaçları olan "toplumsal fayda üretme" olgusuyla, varoluş sebebi olarak kâr amacı güden işletmelerden ayrıldığından, bu kurumlar arasında yönetsel süreçlerin farklılaşmak durumunda olduğu görülmektedir

STK'larda yönetim işlevini devam ettirmek, kamu ve özel sektör kuruluşlarına göre daha karmaşık ve zor bir hal almaktadır. Özellikle kaynak eksikliği, profesyonel yöneticiler olmaması, siyasi ideolojilere saplanma, örgüt içi demokrasinin olmayışı ve iletişim sorunları gibi sorunlar STK'larda yönetim işlevinin başarısının önündeki temel faktörlerdendir (Tayşir ve Pazarcık, 2006). Özgen ve Türk (1996); STK'ların yönetimsel sorunlarını, performans ölçütlerinin olmaması, rekabet imkanlarının veya rekabetin olmaması, yönetim yapılarındaki farklılık ve geleneklere bağlılık olarak sıralamıştır. Bununla birlikte ilgili yazında STK yönetimindeki sorunlar şu şekilde ifade edilmiştir:

- Sabit fikirlilik,
- Amatör Ruh- Profesyonellik dengesinin tutturulamaması
- Kurumsal kapasitenin yetersizliği
- Rekabet ortamının eksikliği
- Yönetim yapısındaki değişkenlik
- Kar ölçütü olmaması sebebiyle performans ölçümlerinin yeterli düzeyde

yapılamaması,

- Kalifiye-uzman çalışanların eksikliği/yetersizliği

Kurt'un (2014) aktardığına göre; STK'ların yönetimi, aşağıdaki sebeplerden ötürü diğer kuruluşlara oranla daha zordur:

- Toplumsal sorunlara yönelik çözümlenmesi zor hedefler haiz olmaları,
- Sürekli yaratıcılık gerektiren bir kaynak geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyulması,
- Gönüllülerin yoğunlukta olduğu kurumlar olması sebebiyle çok yönlü ve karmaşık bir iletişim modeline gereksinim olması,
- Kaynak bağımlı yapılar olmaları,
- Yönetimin geniş kitlelerin motivasyonlarını yüksek tutmalarının gerekmesi,
- Yönetimin yaptırım gücünün sınırlı olması,
- Farklı kesimlerle yoğun bir etkileşimin söz konusu olması sebebiyle toplumsal sorunların çözümünün zorluğu.

Ardahan (2010); gelişme göstermeyen, durağan STK'ları teşhis etmek için aşağıdaki özelliklerin izlenebileceğini belirtmektedir:

- "*Eski ve hatta çağ dışı kalmış programlardan oluşan bir sabit mönü;*
- *Yerini sağlama almış yönetim kurulu ve liderlik;*
- *Tüm misyon yerine öncelikli olarak bireysel program amaçları üzerine odaklanan çalışanların küçük derebeyliklere parçalanması;*
- *Yeni gelir kaynaklarına sahip olmama ya da çok az yeni gelir kaynağına sahip olma;*
- *Çağdışı kalmış sistem ve prosedürler;*
- *Uygun olmayan planlama."*

2.4.2.Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetimin Önemi

Üçüncü sektör ve özel sektör arasındaki sınırların iç içe geçmesi, iki sektörün de benzer yönetim sorunlarıyla boğuşmasına sebep olmakta ve buna bağlı olarak da benzer yönetimsel stratejiler ortaya koymaları ihtiyacını doğurmaktadır (Cengiz ve Kırkbir, 2007, s.266). Üçüncü sektör kuruluşları olan STK'ların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için özel sektör kuruluşları gibi başta planlama ve örgütleme olmak üzere yönetim fonksiyonlarını profesyonel bir biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle de bu kuruluşlar, özel sektör kuruluşlarının faaliyetlerini dikkatle takip edebilmekte ve örnek edinebilmektedir. Böylece uzun dönemde başarılı bir şekilde varlığını sürdüren ve toplumsal kabul sağlamış özel sektör kuruluşlarının üstün yanlarını kendi örgütlerine taşıyabilmektedirler (Villinger, 2009, s.61) .

Dış çevresi belirsizliklerle ve değişimlerle dolu yapılar olan STK'lar, her ne kadar kurumsal amaçlarında farklılıklar ve bir takım yönetimsel zorluklara haiz olsalar da kâr amacı güden diğer kuruluşlar gibi ayakta kalmak ve varlıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Aksi halde, günün koşullarına uymayan, rekabet gücünü kaybeden ve klasik kurallarla yürütülen kâr-amaçsız örgütler de eninde sonunda faaliyet gösterdikleri piyasalardan çekilmek zorunda kalacaklardır (Arslan, 2004).

Kavramsal olarak, kâr amacı güden kuruluşlarla, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak tanımlanan STK'lar arasında benzerliklere bulunmaktadır. Bir dizi öz değerlere ve para kazanmanın ötesinde kalıcı bir hedefe bağlı olan ve bunları korumak için tutarlı düzenlemeler oluşturmak durumunda olan kâr amacı güden ve gütmeyen kurumlar, günümüzün rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için gerekli özelliklere ve bir vizyona sahip olmak zorundadırlar. Bunun için de her ikisi de modern yönetim ve pazarlama anlayışlarını benimsemeli ve işletmecilik tekniklerini hizmetlere adapte edip uygulamalıdırlar **(**Marangoz, 2007). Dış çevre ile sürekli ilişki içerisinde olan STK'lar, dış çevrede meydana gelen olumlu-olumsuz her türlü durumdan etkilenmekte ve bu durum onları çevreye bağımlı kılmaktadır. Rekabet ortamının git gide arttığı çevre

koşullarında STK'ların da varlıklarını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmeleri için yenilikçi ve etkili yönetim tarzlarına sahip olmaları gerekmektedir (Alyakut, 2007).

Stratejik yönetim; işletmelerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kâr getirisi sağlamak amacıyla, mevcut üretim kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s.30).

Stratejik STK yönetimi örgüte, onun çevresine ve örgütün amaçladığı ürüne birbiriyle ilişkili bir bütün olarak vurgu yapar (Lewis, 2004). Stratejik yönetim yönetsel problemlerin çözümünde kullanılabilecek en önemli yönetsel araçlardan biridir.

Stratejik yönetim uygulamasının bir STK'ya sağlayacağı faydalar şöyle özetlenebilir (Alyakut, 2007):

1. Stratejik düşünme ve eylemi geliştirmesi
2. Karar alma sürecini güçlendirmesi
3. Örgütsel tepki gücünün gelişmesi ve performansın artması
4. Örgüt içi ilişkileri geliştirmesi ve uzmanlığın artması
5. Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesini güçlendirmesi
6. Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışını ve bütçelemeyi geliştirmesi
7. Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı (paydaşlar) taleplerine duyarlılığı arttırması
8. Hesap verme sorumluluğunun oluşması ve bir "Yönetim Kültürü" değişimi ortaya çıkarması
9. Geçmiş deneyimlerin analiz edilerek dersler çıkarılmasının sağlanması
10. En iyi yapılabilecek şeyin ne olduğunun ve bunun nasıl yapılabileceğinin

belirlenmesinin kolaylaştırılması

11. Net, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler belirlenmesi

12. Kısıtlı kaynakların en iyi nasıl değerlendirebileceğinin belirlenmesi

3. BÖLÜM

STK'LARDA KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Daha önce de bahsedildiği gibi, sivil toplum kuruluşları ticari kuruluşlar gibi kâr odaklı değil, hizmet odaklı çalışmaktadırlar. Sağladıkları ya da sağlamayı vaat ettikleri katkı, finansal katkıdan ziyade hizmet ve sosyal değerler üzerinden olmaktadır. Sahibi oldukları gerek finansal gerekse beşerî kaynakları da söz konusu bu hizmet ve değer üretme istikametinde kullanmak zorundadırlar. (Pazarçeviren vd. 2015). Günümüz dünyasının belirsizliklerle dolu ve hızla değişen politik ve ekonomik yapısı bütün diğer örgütsel yapıları olduğu gibi STK'ları da değişime ve etkin yönetim becerilerine sahip olmaya zorlamaktadır (Çarıkçı, 2002).

Son yıllarda araştırmacılar genellikle kâr amacı güden örgütler üzerinde çalışmalar yaparken gelişmiş ülkelerdeki insanlar, kâr amacı güden örgütlerden daha çok kâr amacı gütmeyen örgütlerin faaliyetlerine katılmaktadırlar (Özgen ve Türk, 1996). STK'lar toplumsal fayda üretmek ve sosyal refahı en üst düzeye çıkarmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetler ile birlikte yerel, ulusal ve uluslararası alanda son dönemde önemi gittikçe artmakta olan kuruluşlardır. Dünya üzerinde sayıları hızla artmakta olan bu kuruluşların kurumsal gelişimleri üzerine yapılan araştırma ve çalışmaların artması, kendini geliştirme arzusunda olan STK'lara ışık tutacak ve etkin yönetim becerileri geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Böylelikle bu çalışmalar, daha nitelikli ve daha etkili çalışmalar yapan STK'ların sayısının artması açısından faydalı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, daha çok kâr amacı güden işletmelerde varlık gösteren kurumsal girişimcilik olgusunun, üçüncü sektörün başat aktörleri olarak bilinen sivil toplum kuruluşları içerisindeki durumunun ortaya konulmasıdır. Var olan bir görüşe göre STK'lar gerek var oluş amaçları gerekse içerisinde barındırdığı dinamikler bakımından işletmelerden ayrılmaktadırlar. Profesyonelliğin yanı sıra çoğunlukla gönüllülük temelli çalışmaların yapıldığı STK'ların kurumsal yapı ve kültürlerindeki bazı etmenler sebebiyle, bazı yönetim ve organizasyonel kavram ve uygulamalar ile bu kavram ve uygulamaların reelde STK'larda yarattığı etkiler, işletmelerle aynı etkiyi gösteremeye bilmektedir. Bir diğer görüş ise; özel sektör ve üçüncü sektör kuruluşları benzer yaklaşımlara sahip olmakta ve birbirlerinin yönetim işlevlerini ve biçimlerini örgütlerine taşımakta olduğunu savunmaktadır.

Bu çalışmada kâr amacı güden kuruluşlarda kullanılan stratejik yönetim uygulamalarından biri olan, işletmelerde karlılığın ve verimliliğin artması ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için; daha çok büyük ölçekli, çok sayıda çalışanı olan, organik işletmelerde kendini gösteren "kurumsal girişimcilik" olgusunun sivil toplum kuruluşlarında uygulanma durumuna bakılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler ile kurumların genel yönetim şekilleri ve uygulamaları üzerinden; kurum çalışanlarının yeni fikirlere teşvik edilmesi konusuna yönetimin bakışı, çalışanlardan çıkan fikirler doğrultusunda kuruluşun yapılanmasında, iş görme biçiminde ve hizmet türünde farklılık yaratan uygulamalar, diğer bir deyişle kurumsal girişimcilik uygulamaları ile bu uygulamaların kurumda yarattığı etki ve kurumun hizmet türünde yarattığı farklılıklar irdelenmeye çalışılmıştır.

Mevcut literatürde, kâr amaçlı işletmelerde kurumsal girişimciliği ele alan pek çok kaynak olmasına rağmen, kâr amacı gütmeyen örgütler diğer bir deyişle sivil toplum

örgütleri düzeyinde kurumsal girişimciliği ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile birlikte kurumsal girişimciliğin STK'larda uygulanma durumu ortaya koyulmaya çalışılmış ve bu uygulamaların kurumda yarattığı etki ve kurumun hizmet kalitesinde yarattığı farklılıklar analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

2017 ve 2018 yılları verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren 112.642 dernek ve 5534 vakıf yani toplamda 118.176 STK bulunmaktadır. Araştırma kapsamında sivil toplumun farklı alanlarında faaliyet gösteren, en az 10 yıllık geçmişi bulunan, çeşitli projeleri hayata geçirmiş STK'lar örneklem olarak alınmıştır. Araştırma konusu olan ve daha çok kâr amacı güden işletmelere yönelik ortaya atılmış bir kavram olan Kurumsal Girişimcilik 'in tam olarak anlaşılamaması veya yanlış anlaşılabilmesi ihtimaline karşı, STK'ların yönetici, genel müdür veya koordinatör düzeyindeki üst düzey yönetim kademesi ile yüz yüze görüşülmüş ve böylelikle görüşme sürecinin araştırmacı tarafından yönlendirilmesinin araştırmayı daha güvenilir ve geçerli kılması amaçlanmıştır. Buna bağlı olarak da gerek zaman kısıtı gerekse araştırma evreninin büyüklüğü baz alınarak, araştırmanın örneklemi Türkiye'de ve İstanbul'da faaliyet gösteren 10 STK ile sınırlı tutulmuş ve bu kurumların üst düzey yönetimi ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma, mevcut durumu tanımlamaya yönelik bir çalışma olduğundan nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve verilerinin güvenilir ve sağlıklı bir şekilde toplanması için derinlemesine mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Bunun için bir mülakat-anket formu oluşturulmuştur. Söz konusu anket formunun 1. Bölümü, kuruma ve soruları yanıtlayan kişiye ait demografik değerlendirmeleri içermektedir. 2. Bölümünde ise kurum içerisindeki kurumsal girişimcilik düzeyini ölçmek için hazırlanan, "Kurumsal Girişimcilik Ölçeği" ne ait mülakat soruları yer almaktadır. 2.Bölümde, Özer'in (2011)

çalışmasında kullanılan "Kurumsal Girişimcilik Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Araştırmanın nitelik bakımından farklı olması (nitel bir araştırma olması) ve araştırma evreninin kâr amacı güden işletmeler yerine STK'lardan oluşması sebebiyle, ölçekte bazı ifadelerde sivil toplum kuruluşlarının çalışma alanı ve dinamikleri baz alınarak değişiklere gidilmiş ve uyarlamalar yapılmıştır.

Sözü geçen uyarlama ve değişiklikler şu şekildedir:

- "*İşletme Yönetimi olarak*" başlayan ifadeler, "*STK Yönetimi olarak*" şeklinde değiştirilmiştir.
- Yenilikçilik ve Proaktiflik başlıkları altında yer alan "*yeni turistik ürün*" ifadeleri yerine "*yeni hizmet sunumu"* ifadeli kullanılmıştır.
- Rekabetçi agresiflik başlığı altında yer alan "*işletmemiz pazarda lider olabilmek için kârlılıktan taviz verir*". ifadesi, "*Kurumunuz bulunduğu faaliyet alanında öncü olabilmek için elde edeceği toplumsal faydadan taviz verir mi?"* şeklinde değiştirilmiştir.
- Çalışmamız kapsamında Kurumsal Girişimciliğin yalnızca "*risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik*" boyutları incelendiğinden, "*örgütsel yenilenm*e" başlığına ankette yer verilmemiştir.

Anket formunun haricinde kurumda gerçekleştirilen kurumsal girişimcilik uygulamalarına dair veriler elde edebilmek için açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Mülakat esnasında kurum yetkilisine bu sorular yöneltilmiş ve kurum hakkında daha detaylı bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma gerek araştırma evreninin büyüklüğü gerekse zaman kısıtı sebebiyle İstanbul ilinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 10 STK ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayanarak yapılan yorumlar yalnızca bu STK'ları kapsamakta, istatistiki bilgiler ile evreni temsil etme durumu söz konusu olamamaktadır.

3.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen veriler, betimsel analiz tekniğine göre yorumlanmış ve mevcut duruma ilişkin tespitler ortaya konmuştur. Betimsel (tanımlayıcı) analiz tekniğinde "neden" sorusundan ziyade "ne" sorusuna odaklanılır. Görüşmelerden elde edilen verilerden yer yer doğrudan alıntılar yapılır, araştırma kapsamında oluşturulan kavramsal çerçeve üzerinden bulgular ilişkilendirilir, anlamlandırılır ve yorumlamalar yapılır. (Saruhan ve Özdemirci,2013; Yıldırım ve Şimşek, 2003). Bu çerçevede yapılan görüşmelerde görüşme yapılan kişilere oluşturulan bir anket formu üzerinden standart sorular yöneltilmiş, net ve tatmin edici cevaplar alınmaya çalışılmış, açık uçlu sorularla konunun daha derinlemesine irdelenmesi için çalışılmış, zaman zaman görüşmenin akışına göre ekstra sorular da yöneltilmiştir. Görüşmelerden elde edilen ses kayıtlarının çözümlenmesi ile aşağıdaki bulgular ve sonuçlar elde edilmiştir.

3.5.1. Araştırma Kapsamındaki STK'ların Özellikleri

Aşağıda yer alan tabloda, araştırma kapsamında mülakat gerçekleştirilen sivil toplum kuruluşlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

TABLO 2: Araştırma Kapsamındaki Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

KURUM	KURUM YAŞI	FAALİYET ALANI	GÖNÜLLÜ SAYISI	PROFESYONEL ÇALIŞAN SAYISI	GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN POZİSYONU
Asitane Kültür Sanat Eğitim Ve Dayanışma Derneği	13	Kültür,sanat,eğitim	0-50	0-20	Yönetim Kurulu Başkanı
Deniz Temiz Derneği	24	Çevre,Doğayı Koruma	101-200	21-50	Koordinatör
Buğday Ekolojik Yaşamı Destekleme Derneği	16	Çevre,Doğayı Koruma	0-50	0-20	Koordinatör
Arama Kurtarma Derneği-Akut	22	İnsani Yardım	>500	0-20	Koordinatör
Mirasımız Derneği	10	Kültür,Tarihi Değerleri Koruma, İnsani Yardım	>500	0-20	Genel Sekreter
Erdem Kültür Ahlak Ve Dayanışma Derneği	15	Eğitim	0-50	0-20	Yönetim Kurulu Başkanı
Kadın Sağlıkçılar Eğitim Ve Dayanışma Derneği	13	Sağlık,Eğitim	0-50	0-20	Yönetim Kurulu Başkanı
Hanımlar Eğitim Ve Kültür Vakfı	30	Eğiitim,Kültür,İnsani Yardım	0-50	0-20	Yönetim Kurulu Başkanı

Tabloda görüldüğü gibi; mülakat gerçekleştirilen kurumlar, çevre, insani yardım, eğitim, kültür, çevre ve doğal varlıkları koruma, sağlık, sanat gibi birbirinden farklı alanlarda çalışmalar gerçekleştirmektedir. Görüşme yapılan kurumlar en az 10 en fazla 30 yıldır faaliyette olan kurumlardır ve görüşme yapılan kişiler yönetim kurulu başkanı, koordinatör, genel sekreter gibi üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Kurumların gönüllü ve profesyonel çalışan sayıları değişkenlik göstermektedir.

3.5.2.Bulgular

Mülakatlar esnasında STK'ların yönetim pozisyonundaki kişilere Kurumsal Girişimciliğin "Risk Alma, Yenilikçilik, Proaktiflik ve Rekabetçi Agresiflik" boyutları ile ilgili olarak sorular yöneltilmiş ve aşağıda yer alan cevaplar alınmıştır.

3.5.2.1. Risk Alma Eğilimi İle İlgili Bulgular

- **Kurumlara STK yönetimi olarak daha düşük riskli ve kurumunuzu finansal olarak zora sokmayacak işleri tercih etme yönelimleri, karar alma durumlarındaki tutumları ve riskli projeleri desteklemeye yönelik yaklaşımları soruldu.**

Finansal olarak kurumu zora sokacak işleri tercih etme durumları ile ilgili olarak;

Yöneltilen bu sorulara, 10 kurumdan 2'si risk alarak çoğu zaman kendilerini zora sokan işleri yaptıklarını belirtti.

5 Kurum ise kaynak bağımlı yapılar olmaları nedeniyle finansal olarak kendilerini zora sokacak, riskli proje ve işlere girmeyi tercih etmediklerini belirtti. Bu 5 kurumdan 1'i de projelerinde mutlaka bir partner kuruluşla çalışmayı ve böylelikle alınacak riski en aza indirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

3 Kurum da şartlara ve yapılacak işe göre risk alma durumlarının değiştiğini belirtmiş ve aşağıdaki ifadelere yer vermişlerdir.

A.F.: "Her zaman değil. Dengeyi iyi tutturmak lazım. Getirisi götürüsü ne olur iyi analiz edilmesi lazım. Yerine ve faaliyete göre değişir."

M.M.: "Gelen proje bizim çalışma alanımızı kapsıyor mu, bunu yapmalı mıyız, buna bakarız. Çalışma alanlarımızı direkt ilgilendirmiyorsa, fikri getirenleri ilgili yerlere yönlendiriyoruz veya bazen yönetim kurulundakilerin bireysel çabalarıyla da ilerleyebiliyoruz."

H.P. : "Bazen kurumu finansal olarak zora sokabilecek ciddi riskleri alıyoruz. Proje ve girişimin risk potansiyeli ve sonuçta oluşacak toplumsal fayda arasında bir denge gözetmeye çalışırız. Bu konuda 2014-2015 döneminde İstanbul Kalkınma Ajansı ile birlikte yürütülen ve başarı ile tamamlanan ve hazırlandığında Vakfın yıllık cirosunun %50 si büyüklükte bir bütçeye sahip olan Gelişim için Fırsat eşitliği Projesini uygulamaya talip olmayı örnek olarak verebiliriz."

Karar alma durumları ile ilgili olarak;

10 Kurumdan 8'i bir karar alırken planlı adımlarla ilerlemeyi, yapılacak işin fizibilitesini yaparak karar alma yöntemini tercih ettiklerini belirttiler. Nedeni sorulduğunda kurumlardan bazıları aşağıdaki açıklamaları getirmişlerdir.:

G.K..: Uzun uzadıya düşünerek ilerleriz. Burada bizim en çok düşündüğümüz şey toplumun ihtiyacı var mı, biz buna ne şekilde yardımcı olabiliriz, oluyor.

*M.M.***: "***Kurumumuz hiç hızlı adımlarla ilerlemez, sağlam adımlarla ilerlemeyi tercih eder. Çok araştırırız, çok inceleriz ondan sonra yola çıkarız".*

H.P: "Genellikle iyi bir risk analizi yapmaya çalışırız. Yavaş olsa bile süreklilik arz eden bir yöntem tercih etmeye çalışıyoruz."

10 Kurumdan 2 'si ise karar alırken uzun uzadıya düşünmediklerini ve aldıkları kararları hızlı şekilde uygulamaya koyduklarını ifade etmişlerdir. Yapılacak işlerde hız ve pratikliği sevdiklerini vurgulamışlardır.

Bununla ilgili olarak bir kurum yöneticisi tarafından aşağıdaki ifadeler kullanılmıştır:

A.E.: Yavaş hareket etmeyi sevmeyiz. Düşünmeden adım atmak değil ama işin üzerinde çok uzun uzadıya düşünmeyiz. Yapabileceğimiz bir işi en hızlı ve en kısa zamanda yapmayı isteriz.

Çıkarım: Verilen cevaplardan; STK'lar kaynak bağımlı ve mali anlamda kâr amacı güden işletmelere göre mali açıdan kısıtlamaları olan kurumlar olduğundan; , çoğu STK yönetiminin kurumu finansal olarak zora sokabilecek risklere sokmaktan kaçındıkları ve risk almaya temkinli yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bazı STK'ların ise kuruma sağlayacağı getiriler ve elde edilecek toplumsal faydayı gözeterek zaman zaman bu minvalde risklere girebildikleri çıkarımı yapılmaktadır.

Yine bahsedilen kısıtlara dayanarak kurumların pek çoğunun çeşitli riskler doğurabilecek kararları alırken oldukça planlı, yavaş ve iyi analizler yaparak ilerledikleri anlaşılmıştır.

3.5.2.2. Yenilikçilik İle İlgili Bulgular

- **STK'lara yenilikçi atılımlar ile ilgili kararların kurum içinde nasıl alındığı, çalışanların fikri ve onayının alınıp alınmadığı, karar alma mekanizmasının işleyişi sorulduğunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:**

10 Kurumun tamamı, karar alma mekanizmasında iki yönlü bir işleyiş olduğunu belirtmiş, kararların bazen yönetim tarafından alındığı ve alt birimlere iletildiğini bazen alt kademeden gelen bir karar veya fikrin üst kademede değerlendirilmeye alındığını, bazen ise birlikte karar alındığını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir:

S.T.: Kendi aramızda yüksek bir hiyerarşi vardır. Fikir ve çalışmalarımız üst yönetime sorulur, danışılır. Bazen yukarıdan da bize gelir ama aşağıdan gelen fikirler mutlaka üst yönetime danışılır.

A.F.: Her ikisi de olur. Bizim YK toplantılarımızın belirli bir bölümü herkese açık olur. Bir fikir olanlar bu toplantılarda muhakkak fikrini söyler. AKUT'un yönetim felsefesinde, yalnızca arama-kurtarmada katı bir hiyerarşi ve disiplin vardır.

A.A.: Önce kendi içimizde fikrin uygulanabilir bir fikir olup olmadığına bakıyoruz. Gelecek olan her fikri değerlendiriyoruz. Maddi imkanları karşılanabilecek bir fikir olması lazım. Aşağıda değerlendirdiğimiz fikri daha sonra üst yönetime iletiyoruz. Bazen fikir yukarıdan da geliyor.

G.K.: Aklımıza gelen her fikri masaya yatırıp fikirlerini alıyoruz. Çalışma arkadaşlarımızla yaptığımız toplantılarda neler yapalım konusunu değerlendiriyoruz. Herkesin değişik fikirleri olabiliyor ve bu fikirler üzerinden devam ediyoruz.

M.M.: İki yönlü bir işleyiş var. Ama yukarıdan bir karar olduğunda bunu bir ön karar olarak alırız ve o çalışmayı yapacak kişilerle istişare eder onaylarını alırız.

H.P.: Karar alma mekanizması çift taraflı işlemektedir. Vakfın Yönetim Kurulu operasyonel çalışmaların genellikle içinde yer aldığı için alınan kararların gönüllüler ve profesyonel çalışanlar üzerindeki etkilerini bizzat gözlemleyebilmekte, zaman zaman çalışan ekibin yönlendirme ve talepleri doğrultusunda revizyonlar yapabilmektedir. Özellikle Vakfın geleceği açısından

kritik kararlar alınırken mutlaka gönüllü ve profesyonel çalışanların bilgilerine başvurulmaktadır. (Vakıfta fon kaynakların oluşturulması ve çeşitlendirilmesi kararları, uygulanacak proje konularının belirlenmesi vb. hususlarda gönüllü ve profesyonel çalışanlara sahada edindikleri tecrübeler ışığında görüş ve yönlendirmeleri sorulmakta ve dikkate alınmaktadır.)

- **Kurumlara, yeni hizmet sunumu, teknoloji, proje, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlayıp sağlamadıkları, çalışanların yeni proje ve fikirleri desteklenir mi gibi sorular sorulduğunda;**

Tüm kurumlar "evet" yanıtı vermişler ve bazı kurumlar tarafından aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir:

M.M.: Çalışanlarımıza, özellikle gençlerimize siz fikri getirin, düşünmekten korkmayın biz mütalaa edelim, mutlaka karşılığını bulacaktır diyoruz. Ütopik olmadığı sürece ve alanımızın dışına çıkmıyorsa mutlaka desteklemeye çalışıyoruz.

G.K.: "Evet. Örneğin proje geliştirme ve hazırlama konularında arkadaşlarımızı eğitimler gönderdik. Diğer taraftan bizim arkadaşlarımızın çoğu akademisyen ve dışarıya açık olan insanlar. İkincisi, biz meslek olarak devamlı yenilikleri takip etmek zorundayız. Tıp çok hızlı ilerleyen bir meslek dalı, bu sebeple yenilikleri takip ediyoruz.

- **Kurumlara Ar-Ge harcamalarına alandaki diğer kurumlardan daha fazla kaynak ayrılıp ayrılmadığı sorulduğunda;**

10 Kurumdan 5'i maddi imkanlarının yetersizliği sebebiyle kaynak ayıramadığını belirtmiştir.
10 Kurumdan 4'ü kaynak ayırabildiğini belirtmiştir.
1 kurum ise kısmen kaynak ayırdığını, çok fazla mali yük almayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir.

- **Kurumlara işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışında olup olmadıkları, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek için çaba harcamaları durumu sorulduğunda;**

Tüm "evet" yanıtı alınmış ve mevcut çalışmalarına sürekli yenilik katmaya çalıştıkları, yeni fikir ve projeleri hayata geçirme konusunda imkanları ölçüsünde çaba gösterdikleri çıkarımı yapılmıştır.

- **Kurumunuzda çalışanlar, yeni fikirleri ve girişimlerini hayata geçirmeleri için teşvik edilir mi ve çalışanların yeni fikirleri, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri ödüllendirilir mi? Sorusu yöneltildiğinde şöyle veriler elde edilmiştir:**

8 Kurumdan "Evet teşvik var "yanıtı alınmış, 1 kurum "*buna dair özel bir uygulama yok*", 1 kurum da "*teşvik yok ama engelleme de yok*" yanıtı vermiştir.

10 Kurumdan 7'si çalışanların yeni fikirleri, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerinin ödüllendirildiğini belirtirken, 3 kurum böyle bir sistemlerinin olmadığını ifade etmiştir. Konu ile ilgili bir kurumdan "Fikrin hayata geçirilmesi yeterince ödüldür zaten.**"** Yanıtı alınmıştır.

- **Yenilikçilik boyutu ile ilgili olarak mülakat yapılan kişilere "Siz kurumunuzu nasıl değerlendiriyorsunuz, yenilikçi mi muhafazakâr /geleneksel mi?" sorusu yöneltildiğinde;**

Tüm kurumlar kendilerini "yenilikçi" kategorisinde görmüşlerdir. İçlerinden 4 kurum kendilerini; "*Alanında yaptığı faaliyetler ve kullandığı yöntemler açısından yenilikçi, değerler anlamında muhafazakâr"* olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir.

Konu ile ilgili yapılan değerlendirmelerden biri aşağıdaki gibidir:

> *"H.P. kurumsal kültür ve değerleri açısından geleneksel-muhafazakâr yapıyı korurken, çalışma konu başlıklarında, projelerinde, toplumsal sorunların çözümüne yönelik hareket planlarında yenilikçi bakış açısıyla hareket etmeye çalışmaktadır*."

- **Kurumlara, yaptıkları yenilikçi çalışmaların kurumlara ne gibi katkıları olduğunu düşündükleri sorulduğunda,**

Çoğunlukla getirilerini hesap etmedikleri, gereklilik üzerine bunları yaptıkları sonucuna varılmış, bir kurum ise, kuruma "saygınlık" getirdiği görüşünü sunmuştur. Bu soruya tam anlamıyla tatmin edici cevaplar alınamamıştır.

Bir kurumun görüşü ise şu şekilde olmuştur:

> *"Kurumsal kapasitenin artması, yeni kaynakların oluşması ve kurumun sürdürülebilir bir altyapıya kavuşması gibi konularda ciddi katkıları olduğuna inanıyoruz. Özellikle gençlerin kurum bünyesine katılması için yenilikçi faaliyetlerin kritik önem arz ettiğine inanıyoruz."*

Çıkarım: Kurumların hepsinde; karar alma süreçlerine iş görenleri/gönüllüler de dahil edilmekte ve iki yönlü bir akış söz konusu olmaktadır. Bunun sebepleri olarak,

1. STK'ların gönüllü insan kaynağından oluşması, diğer bir deyişle faaliyetlerin büyük çoğunluğunun gönüllüler aracılığıyla gerçekleştirmesi; sahayı tanıyan ve işi sahada uygulayacak kişilerin de gönüllüler ve çalışanlar olması hasebiyle onların görüş ve fikirlerinin önemsenmesi.

2. Kâr amacı güden işletmelere oranla STK'ların daha küçük, daha esnek ve daha az çalışana sahip yapılar olması sebebiyle tüm çalışanların karar alma sürecine dahlinin, kâr amacı güden işletmelere göre daha kolay olması olduğu düşünülmektedir.

Tüm kurumlar yenilikçi çalışmalara açık olduğunu ve destek sağladıklarını, yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek için hevesli olduklarını ve imkanları ölçüsünde bunu gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bununla beraber tüm kurumlar kendilerini "yenilikçi" kategorisinde olan kurum olarak tanımlamış, bazı kurumlar bu tanımlamaya parantez açarak, faaliyet ve yöntemler açısından yenilikçi ama sahip oldukları değerler bakımından muhafazakâr olduklarını vurgulamışlardır. Bahsi geçen kurumlar; sahip oldukları değerleri koruma konusunda çoğu zaman öncelikli tercihler yaptıklarını, yapılan görüşmelerde de sık sık vurguladıklarından, kurumun misyon ve vizyonu, kurumsal değerleri ve etikleri ile örtüşmeyen yenilikçi faaliyet ve yöntemlere karşı oldukça hassas ve temkinli bir duruş sergiledikleri görülmüştür.

ARGE çalışmalarına kaynak ayırma durumlarına dair verilen cevaplardan, kurum yöneticilerinin hepsinin buna istekli olduğu gözlemlenmiş ancak mali yük getirisi söz konusu olduğundan bazı kurumların bunu sağlayamadığı görülmüştür. Dolayısıyla AR-GE harcamalarına kaynak ayırma durumunun kurumun mali alt yapısının elverişliliğine göre değişiklik gösterdiği çıkarımı yapılmıştır.

Görüşme yapılan kurumların büyük çoğunluğu çalışanlarını/gönüllülerini yeni yenilikçi fikirleri ve faaliyetleri hayata geçirmeleri için teşvik ettiklerini ve ödüllendirdiklerini belirtmiş, bazı kurumlar ise buna dair özel bir uygulama bulunmadığını ifade etmiştir. Bir kurum özellikle çalışanın fikrinin hayata geçirilmesinin zaten çalışana karşı verilmiş bir ödül olarak gördüğünü belirtmiştir. Dolayısıyla alınan cevaplardaki bu farklılığın, kurumların yönetici pozisyondaki kişilerinin karakteristik yapıları ve kurum kültürü ile alakalı olduğu düşünülmektedir.

3.5.2.3. Proaktiflik İle İlgili Bulgular

- **"Faaliyet gösterdiğiniz alandaki diğer STK'ları takip eder misiniz? Onlar hakkında bilgi sahibi misiniz?" sorusuna STK'lar;**

Tüm kurumlar "Evet" yanıtını vermişlerdir.

- **"Kurumunuz alanda benzer faaliyetlerde bulunan diğer STK'ların hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır mı?" Sorusuna;**

10 Kurumdan 6'sı "evet" olarak yanıtlamış, 3 kurum "böyle bir düşüncelerinin olmadığını ifade etmiş,1 kurum ise soruya; "*Genelleme yapabileceğimiz bir konu değil. Bir alanda öncü olduğumuz da olur, sahadaki başka kuruluşların faaliyetlerinden istifade ettiğimiz ve öğrendiğimiz durumlar da.*" şeklinde yanıt vermiştir.

- **"Kurumunuz alanda benzer faaliyetlerde bulunan diğer STK'ların faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek yeni projeler, hizmetler ve fikirler ortaya koymayı tercih eder mi?" sorusuna;**

7 Kurum evet yanıtını vermiş, 3 kurum ise "hayır olarak soruyu yanıtlamıştır.

- **"Kurumunuz yeni projeler, hizmetler ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü STK olma yolunda mıdır? "Sorusuna;**

Tüm kurumlar bu soruya olumlu yanıt vermiş, bazı kurumlar mevcutta öncü konumda bir STK olduğunu bazıları ise o yolda ilerlediklerini belirtmişlerdir.

Bazı kurumlar konuyla alakalı olarak aşağıdaki ifadelerde bulunmuştur:

B.B.: "Biz bir model olalım ve bunu yaygınlaştıralım bunun için çabalarız. Sağlam, işleyen, çoğaltılabilir bir model oluşturmak gibi bir hedefimiz var. Sivil topluma öncülük ediyor muyuz bilmiyoruz ama kendi alanımıza öncülük ediyoruz."

A.E: "Bölgesel olarak öncü olduğumuzu düşünüyorum. Örneğin yaptığımız yeni bir çalışmamız var, kendi bölgemiz için bu yeni modeli, gidip diğer kurumlar anlatıyoruz. Onlar da bizden bunu talep ediyor. Öncülükten çok aslında örnek olalım derdindeyiz."

H.P.: " Kurumumuz sivil toplum alanında yurtdışını takip etme konusunda kurulduğu ilk günlerden bu yana proaktif bir yaklaşım benimsemiş, 1990 lı yıllarda dahi 1995 4. Pekin Kadın Konferansı, Malta Aile kongresi gibi uluslararası platformlara temsilci göndermiş, tebliğler sunmuştur. En son 2018 yılı Mart ayında BM ECOSOC Kadının Statüsü Komisyonu toplantılarında BM bünyesinde iki paralel etkinlik ile mülteci kadın ve çocukların seslerinin dünya kamuoyuna duyurulması hususunda lobicilik ve savunuculuk çalışması yapmıştır"

Çıkarım: Proaktiflik boyutu ile alakalı sorulara verilen cevaplardan anlaşılmaktadır ki; kurumlar faaliyet gösterdikleri alandaki diğer kurumların çalışmaları hakkında bilgi sahibidirler. Yine verilen cevaplara göre kurumlar alanında öncü veya öncü olma yolunda oldukları görülmektedir. Kurumların genel görüşü itibariyle sivil toplumdaki paylaşımcı yaklaşımları sebebiyle diğer kurumlara model olma, örnek teşkil etme gayesindedirler.

3.5.2.4. Rekabetçi Agresiflik İle İlgili Bulgular

- **Kurumunuz yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde aynı alanda benzer faaliyet gösteren diğer STK'ları devre dışı bırakmak, faaliyetlerini ve gönüllülerini almak, üzerine bir strateji uygular mı gibi sorular yöneltilmiş ve Sivil Toplum Sektöründe rekabete bakış açıları sorulmuştur. Konuyla ilgili olarak;**

Tüm kurumlar rekabet olgusunun sivil toplumda yeri olmayacağını belirtmiş ve net bir şekilde buna karşı olduklarını ifade etmişlerdir. Aşağıda yer verilen ifadelerden de kurumların konuya bakış açıları anlaşılmaktadır:

H.A.:" Hayır. Herkes kendi bulunduğu alanda işini en iyi şekilde yapmalı. Dayanışma ve birlik beraberlik içinde. Ülkemizi ancak böyle kalkındırabiliriz. Bizim geleneğimizden gelen bir anlayışla kârımızı dahi bölüşen bir yapımız var."

S.T.: "Biz hepimiz bir şeylerin daha iyiye gitmesi için çalışan kurumlarız. Bizi diğer kurumlardan ayıran şey o. Toplumun ihtiyaçlarını daha rahat anlatabilen kurumlarız, tarafsız bölgeyiz. Toplumun sıkıntısının dile getirilmesi için bizler kurulduk yüzden temsilci görevi ile bütün paydaşları uyarma ve harekete geçirme konusunda iyiyiz yüzden rekabetten ziyade modelleme ve paylaşım olmalı. Bizim çevre alanında projelerle yaptığımız iş birlikleri oldu, çok anlamlıydı.2 Kurum da kendi alanında öncü kurumlar. Ancak biz biliyoruz ki Türkiye 3 tarafı denizlerle çevrili bir kara parçası. Doğal olarak beraber çalışırsak ilerleyebiliriz. STK'ların iş birliği içerisinde olması gerekli."

A.E.: "Bu soru bizim gibi çalışan STK'ların mantığına biraz ters. Biz devre dışı bırakmak değil de ortaklaşa çalışmak derdindeyiz. Çalışma arkadaşlarımıza çalışın da nerede çalışırsanız çalışın diyoruz. Bu sebeple farklı düşüncedeki kurumları bir araya getiriyoruz. Tek derdimiz rekabet değil, ortak hizmet sunmak ya da en azından köstek olmamak".

M.M.: "Bizde (kurumumuzda) rekabet yok. Hayırda yarışan kurumlarız. Sivil toplum bir mozaiktir. Hepimiz bir bölümünü dolduracağız. Hepsini biz dolduramayacağımıza diğer kurumların çalışmalarını da hep destekleriz. Onların varlığı bize güç veriyor".

A.A.: "Biz Kudüs'e yardım gitsin ki kim götürürse götürsün deriz. Oraya daha fazla gönüllü, hizmet gitmesi için çabalarız."

F.F.: "Alandaki STK'larla aktif iş birliği yapan ve çalışma sahasını "STK'ların statüsü ve kalitesini artırmak için çalışmalar yapmak" şeklinde deklare eden bir kuruluş, başka STK'ların çalışmalarını kopyalama veya gönüllülerini transfer etme yöntemini seçebilir mi? Tabi ki hayır. Bize ulaşan her türlü bilgi ve belgeyi paylaşırız. Alandaki STK'ları devre dışı bırakmak gibi bir duruşumuz asla olmaz."

AF.: "Hayır. Toplumsal fayda bizim için öncelikli bir konudur. Zaten bu yönüyle kurumumuz toplumdaki yerini elde etti. Alandaki diğer kurumları etkinliklerimize davet ederiz, ne yaptığını da takip ederiz."

G.K.: "Alan çok, ihtiyaç çok herkes çalışsın. Diğer STK'ların faaliyet ve gönüllülerini almak gibi bir niyetimiz yok. Ahlakımıza da uygun değil."

Çıkarım: Kurumların rekabet eğilimine bakış açıları değerlendirildiğinde tüm kurumlar; sivil toplumda çalışmalar yapmanın, gönüllülük esasına, dayanışmaya, paylaşımcılığa, topluma hizmet için ortak hareket etmeye dayanmasından yola çıkarak sivil toplumda rekabet olgusuna yer olmaması gerektiğini ve buna karşı olduklarını açık şekilde ifade etmişlerdir. Bu ifadeleri yapılan görüşmelerden elde edilen; kurumların neredeyse tamamının gerek kamu gerekse diğer sivil toplum kuruluşları ile zaman zaman ortak faaliyetler gerçekleştirdikleri, ortak platformlarda bir araya gelerek toplumsal sorunların çözümüne birlikte çareler aradıkları ve işbirlikleri gerçekleştirebilecekleri zeminlerin oluşmasına katkı sağladıkları gözlemi de desteklemektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen kurumlar ile ilgili yapılan gözlemler ve elde edilen veriler sonucunda aşağıdaki tabloda ifade edilen genel çıkarıma ulaşılmıştır:

TABLO 3: Kurumların Yapısı ve Sahip Oldukları Özelliklerin Kıyaslanması

KURUM YAPISI	**KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE DAİR SAHİP OLUNAN ÖZELLİKLER**
• Finansal Durumu ve Mali Altyapısı İyi Durumda • Deneyimli Çalışanı Fazla • Oturmuş Bir Kurumsal Yapı	• Risk Alma • AR-GE Çalışmalarına Kaynak Ayırma • Yenilikçi Metot Arayışında Olma • Yeni Projeleri Hayata Geçirme • Rakip Firmalara Karşı İlk Hamleyi Kendisi Yapma
• Risk Almaktan Kaçınma • Yenilikçi Proje ve Çalışmalara Daha Az Kaynak Ayırma • AR-GE'ye Kaynak Ayırmama	• Finansal ve Mali Alt Yapısı Yetersiz • Çalışan ve Özellikle Deneyimli Çalışan Sayısı Az • Amatörce Bir Yönetim Hakim

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi; finansal durumu ve mali alt yapısı güçlü, deneyimli çalışanlara sahip ve kurumsal yapısı oturmuş kurumlar; risk almada diğer kurumlara nispeten daha cesur, AR-GE çalışmalarına kaynak ayırabilen, pek çok yeni projeyi hayata geçirmiş/geçirmekte olan ve alandaki diğer kurumlara göre öncü konumdaki kurumlardır. Öte yandan finansal açıdan zayıf ve mali alt yapısı yetersiz olan, amatör bir kurumsal modele sahip, az sayıda kalifiye elemana sahip kurumlar da; diğer kurumlara göre risk almaktan çekinen, AR-GE çalışmalarına kaynak ayıramayan, diğer kurumlara göre daha az sayıda projeyi hayata geçirebilen kurumlardır.

4.BÖLÜM

SONUÇ

Yapılan araştırmaların sonuçları ortaya koymaktadır ki; kurumların uzun dönemde varlığını devam ettirebilmelerine yönelik yönetim politikaları oluşturma faaliyetlerini kapsayan stratejik yönetim kavramının üzerinde durduğu konulardan biri olan kurumsal girişimcilik; firmaların finansal performanslarını olumlu yönde etkileyen, rekabet yeteneklerini güçlendiren bir olgudur. Yenilikçi, proaktif, risk alabilen kurumların kurumsal girişimcilik faaliyetleri sayesinde çevreye daha kolay uyum sağlayabilmekte ve dinamikliklerini koruyarak uzun süre faaliyetlerine devam edebilmektedirler.

Dünya üzerinde var olan çevresel ve toplumsal sorunların çözümünde en etkili aktörlerden biri haline gelen ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak da ifade edilen STK'lar da küreselleşme ile birlikte sürekli değişen çevresel koşullarına uyum sağlayabilmek ve faaliyetlerini sürdürerek hayatta kalabilmek için çeşitli yöntemleri kullanarak mücadele etmek durumundadırlar. Temel amaçları sebebiyle kâr amacı güden işletmelerden ayrılsalar da STK'ların da kâr amacı güden işletmelerde olduğu gibi profesyonel yöntemlerle, etkili ve başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için stratejik yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktada stratejik yönetimin en önemli konularından biri olan kurumsal girişimcilik uygulamaları, STK'lara etkili çözümler sunabilecek bir noktadadır.

STK'larda kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin uygulanması ve kurum yönetimlerinin bu faaliyetlere bakış açısının araştırıldığı bu çalışma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kurumlar gerek kaynak bağımlı yapılar olmaları ve mali alt yapılarının yetersizliği, gerekse yönetimin mevcut faaliyet alanının dışına çıkmama gibi prensiplere sahip olması sebepleriyle, STK'lar risk almaktan kaçınmakta veya düşük düzeyde ve kabul edilebilir seviyede riskler almayı tercih etmektedirler.

- Kurumlar yenilikçi çalışmalara hevesli durumdadırlar ve imkanları dahilinde yenilikçi faaliyetleri hayata geçirmeye gayret etmektedirler. Ancak çoğu zaman gerek mali kaynakların gerekse gönüllü insan kaynağının yetersiz kalması gibi engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

- Kurumların çalışanlarını yenilikçi fikir, proje ve faaliyetlere teşvik etmeleri ve ödüllendirmeleri, onları karar alma süreçlerine dahil etmeleri yenilikçi bakış açısına sahip olduklarını ve kendilerini yenilemeye ve dinamik kalmaya istekli olduklarını göstermekte, mevcuttaki faaliyetleri de bu konudaki ifadelerini desteklemektedir.

- Kurumlar aynı faaliyet alanlarında çalışmalar yapan diğer kurumlara yol gösterme, model olma ve deneyimlerini paylaşma arzusundadırlar. Ancak görüşmelerde edinilen izlenim; bazı kurumların söylemleri ve bakış açılarına dair ifadelerin, öncü olmanın "önde" olma duygusu ile karıştırıldığı, diğer bir deyişle, kurumsal egonun örnek olma duygusuna baskın geldiği yönündedir.

- Sahip oldukları sivil toplum ruhu gereği kurumlar rekabet olgusuna olumsuz yaklaşmakta ve dahi, karşı durmaktadırlar. Ortak toplumsal faydaya katkı sağlamak üzere sivil toplumda yer almanın paylaşmayı, dayanışmayı ve birbirine destek olmayı gerektirdiği kanaati kurumlarda yaygın olan görüştür.

- STK'lar sahip oldukları amatör ruha zarar gelebileceği ve sivil toplum duygusundan uzaklaşılarak değerlerine yabancılaşabilecekleri ve git gide mekanikleşecekleri

kaygılarıyla modern yönetim tekniklerine mesafeli veya önyargılı yaklaşımlarda bulunabilmektedirler. Bu durumun ise "profesyonel yönetim" anlayışını yeterince tanımıyor olmaları, bu yöntemleri kurumda uygulayabilecek profesyonel yöneticilere sahip olmayışları ve kurumsal kapasitelerinin yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırıma sonuçları göstermektedir ki; STK'lar çalışan fikirlerine önem vermeleri, esnek yapıda olmaları, yenilikçi ve proaktiflik eğilimlerine haiz olmaları gibi nitelikleri açısından kurum içerisinde girişimsel faaliyetleri uygulayabilmeye elverişli durumdadırlar. Ancak bu kurumların finansal risk alabilirliklerinin yetersiz olması ve konumları itibariyle rekabet etmeye elverişli olmamaları, bu noktada kurumsal girişimcilik faaliyetlerine engel teşkil edebilecek veya kısıtlayabilecek durumdadır. Bu durum; sahip oldukları dinamikler, değerler ve önceliklerin farklılığı sebepleriyle özel sektörde kullanılan modern ve profesyonel yönetim tekniklerinin STK'larda doğrudan uygulanabilmesi mümkün olamadığını ve uygulanması durumunda başarısızlıkla sonuçlanabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla STK'ların modern ve profesyonel yönetim yaklaşımını benimsemeleri ve kurumlarında uygulayabilmeleri için söz konusu uygulama ve yöntemlerin revize edilmesi veya STK'lar özelinde yeni yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Makaleler:

Abay, A. Rıza (2004), "Bir Sosyal Politika Olarak,Yoksullukla Mücadelede Sosyal Yardımlaşma Ve Dayanışma Vakıflarının Yeri", *Sivil Toplum Dergisi*, Sayı:6, İstanbul.

Abay, Ali Rıza (2004), 17 Ağustos 1999 Doğu Marmara Depreminden Sonra Adapazarı'nın Yeniden Yapılanmasında STK'ların Rolü,I. Ulusal *Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*,4-6 Haziran,Çanakkale.

Abay, Ali Rıza (2004), Sivil Toplum Ve Demokrasi Bağlamında Sivil Dayanışma Ve Sivil Toplum Örgütleri , 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*.

Acı, E.Y.,(2008), Sosyal Devletten Üçüncü Sektöre Doğru Kalkınma Sürecinin Değişen Aktörleri: Proje Örneklerinden Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (16).*

Ağca,V.,Kandemir,T.(2008), Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi,*Afyonkarahisar'da Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Dergisi* / Cilt: 10, Sayı 3.

Ağca,V.,Yörük,D.,(2006), Bağımsız Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,Arşiv,Cilt 8, Sayı 2.

Ağca,V.; Kurt,M., (2007.) İç Girişimcilik Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 29, Temmuz-Aralık.

Akdoğan,A., Cingöz,A., (2015), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma , *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* , Cilt 11, Sayı 43.

Antoncic Bostjan. (2000); "Intrapreneurship: Construct Refinement And An Integrative Model Development", Thesis For The Degree Of Doctor Of Philosopy, Department Of

Marketing And Policy Studies Weatherhead School Of Management, *School Of Graduate Studies*, Case Western Reserve University

Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2000). Intrapreneurship Modeling İn Transition Economies.

Arabacı, A., (2003) "Küresel Sivil Toplum Ağlarına Doğru Küresel Düzlemde Ve Avrupa Birliğinde Çevreci Gruplar*", Sivil Toplum Dergisi,* Yıl:1, Sayı:3.

Ardahan,F, (2010), Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkin Yönetimi İçin Stratejik İşbirliği Ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı Örneği, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7 Sayı:2.

Arslan,N.T. (2004), "Kâr Amaçsız Örgütler Ve Stratejik Yönetim",C.Ü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.28, No.2, S.155-172.

Aslan,S., (2010), Sivil Toplum: Kavramsal Değişim Ve Dönüşüm, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz-2010 Cilt:9 Sayı:33 (188-212).

Aslan,S., (2010), Türkiye'de Sivil Toplum, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.9 S.31 (260-283).

Aslan,S., (2010), Sivil Toplum ve Demokrasi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.2 s.357-374.

Aşkın,A.,Nehir,S.Vural, (2011), S.Ö. Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı Ve Gelişimi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.

Aytaç,Ö. Ve İlhan S , (2007), Girişimcilik Ve Girişimci Kültür:Sosyolojik Bir Perspektif, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı18.

Aytaç,Ö., (2006), Girişimcilik,Sosyokültürel Bir Perspektif., Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*,Sayı,15.

Basım,N.,Meydan,C.H.,Şeşen,H., (2009), Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı İle İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma, *İşletme Ve Finans Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 274, 79-99.

Başar,M.,Tosunoğlu,T., (2006), Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu:Bilgi Girişimcilerin Rolü, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, (Cilt 1, Sayı 1).

Bulut,Ç.,Fiş,A.M.,Aktan,B.,Yılmaz,S., (2008), Kurumsal Girişimcilik:Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma , *Journal Of Yasar University*,3(10), 1389-1416.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship And Strategic Management: Insights from a Process Study *Management Science,*Vol. 29, No. 12.

Büyükkılıç, Deniz, (2004), "Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik", *MPM*, Ankara.

Cengiz E., Kırkbir,F. 2007), Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, S.263-285.

Covin, J.G. Ve Slevin, D. (1991), A Conceptual Model Of Entrepreeurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice,* 16, Volume: 16 issue: 1, page(s): 7-26.

Çaha,Ö.(1994), Osmanlı'da Sivil Toplum*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 49, Sayı 03

Çaha,Ö., (2003), "Bir Kez Daha Sivil Toplum Üzerine ", *Sivil Toplum Düşünce Ve Araştırma Dergisi,(*1),

Çarıkçı, H.İ. Acar,İ.A., (2002)Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Ve Yeni Yönelimler,Yeni Projeksiyonlar,*İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*,No:26.

Çetin,F., (2011), Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,*Cilt 2,Sayı 3.

Dabbs, Gordon, (1991),"Nonprofit Business İn The 1990's; Models For Sueecess", *Business Hafizans.* Vol:34, No:5, India University.

Dağ,A.- (2014), Osmanlı Devletinde Sivil Toplum Ve Sosyal Hizmetlerin Temel Unsurları, *İhh İnsani Ve Sosyal Araştırmalar Merkezi-İNSAMER*,

Durukan,T., (2006,) Dünden Bugüne Girişimcilik Ve 21.Yüzyılda Girişimciliğin Önemi, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergis*i, 1(2), 25-37, Entrepreneurship, 5(1), 21–40.

Erdil,O. Ve Kitapçı, H., (2007), TKY Araçlarının Kullanımı Ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı Ve İşletme Performansına Etkisi , *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*,Cilt 21, Sayı 1, Cilt 21.

Erdil,O. Ve Ermiş.N. , (2008), Şirketlerin Girişimci Özelliklerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi: Marmara Bölgesinde Elektrik-Elektronik Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Uygulama, *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*,Arşiv,,Cilt 3, Sayı 1.

Guth, William D. & Ginsberg, Arı, (1990) " Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship ", *Strategic Management Journal*,11.

Gürel,E.B.B., (2012), İç Girişimcilik:Bir Literatür Taraması,Gümüşhane Üniversitesi,*Sosyal Bilimler Dergisi*,Sayı:6.

Gündüz,A.Y., Kaya,M.,(2014), Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rolleri Üzerine Bir Değerlendirme-*Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi / Journal Of Academic Researches And Studies,* Yıl 6 - Sayı 10 – Mayıs 2014 / Volume 6 - Number 10 – May 2014

Güner,H. Ve Korkmaz,A.,(2011) İstihdamın Arttırılmasında Girişimciliğin Önemi: Girişimcilik Destekleme Modeli Olarak İŞGEM'LER, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Sayfa: 42-65.

Güner,F. Ve Serinkan, (2017), C., İç Girişimcilik Ve Yenilik İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt.9 Sayı.22.

Güney,S. Ve Çetin,A., (2003), Kültürün Girişimciliğe Etkisi Ve Türkiye'de Girişimcilik Kültürü, Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1

Güngör,F. Çölgeçen,Y., (2013), STK'larda Gönüllü Yönetimi Ve Motivasyonun Performansa Etkisi, Akademik İncelemeler Dergisi (Journal Of Academic Inquiries) Cilt/Volume: 8, Sayı/Number: 3.

Gürbüz,S.,Bekmezci,M., Mert,İ.S., (2010), Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken Mi?,Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2.

Hornsby, J. S., Kuratko D. F., Zahra S. A., (2002). Middle Manager's Perception Of The The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale", *Journal of Business Venturing,* 17 (3), ss. 253-273.

Hostager, Todd .J. ; Ne_L, T.C., Decker, R.L., Ve Lorentz, R.D.; (1998), "Seeing Environmental Opportunities: Effects Of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation And Desirability", *Journal Of Organizational Change Management,* 11, P. 11-25.

İnal,E.Biçkes,M. (2006), Kar Amaçsız Kuruluşların Sorunlarının Çözümünde Pazar Yönlülük Teorisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 26, Ocak – Haziran.

Keyman, Fuat, (2004), "Türkiye'de Ve Avrupa'da Sivil Toplum" Sivil Toplum Ve Demokrasi Konferans Yazıları No 3, İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Kızıloğlu,M. Ve İbrahimoğlu,N., (2013), İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama , Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi International Journal Of Alanya Faculty Of Business, C:5, S:3, S. 105-117 Year:2013, Vol:5, No:3, S. 105-117.

S Knox, C Gruar, (2007). "The Application Of Stakeholder Theory To Relationship Marketing Strategy Development İn A Non-Profit Organization", *Journal Of Business Ethics:* 75, Pp.115-135.

Kurt,S. Ve Taş,H.Y. (2015), Sivil Toplum Örgütlerinde Profesyonel Ve Gönüllü Çalışma İlişkileri: Tehditler Ve Fırsatlar, *Hak-İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi,*Cilt: 4, Yıl: 4, Sayı: 8

Lewis,D., (2004)STKlar İçin Bir Stratejik Yönetim Perspektifi,*STK Yönetimi Konferans Yazıları No 4*, ,Bilgi Üniv.Stk Eğitim Ve Araştırma Birimi.

Lumpkin, G.T. Ve Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance, *The Academy Of Management Review,* Vol. 21, No. 1, (Jan., 1996), ,P.152)

Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Cunstruct And Linking İt To Performance, *Academy Of Management Review*, 21 (1), 135–172.

Marangoz,M. (2007), Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Sosyal Pazarlama Ve Çevre Gönüllü Kuruluşlara Yönelik Bir Araştırma , *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 9, Sayı: 1.

Miller, D. (1983), "The Correlates Of Entrepreneurship In Three Types Of Firms", Management Science, Vol. 29, No. 7.

Naktiyök,A.,Kök,S.B., (2006), Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8 Sayı: 2.

Onay, M., Çavuşoğlu, S., (2010). " İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler- İç Girişimcilik-", *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler,Dergisi*, Cilt:17 Sayı:1.

Öğüt, A., Şendoğdu, A. ve Yılmaz, N. (2006). Bilişimci Girişimcilik Tipolojisi Açısından Bilgi Yönetiminin İlkeleri, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi.* Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi.

Örnek,A.Ş. ve Ayas,S., (2015) Sivil Girişimler Kapsamında Sivil Toplum Platformları Ve Biga Sivil Toplum Platformu Örneği,*Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt: 13, Sayı: 26, S. 261-283.

Özcan,E. Sivil Toplum Kavramının Tarihsel Gelişimi Ve Sivil Toplum-Devlet İlişkisi ,Http://Www.Sosyalhizmetuzmani.Org/Stk_Devlet.Html.

Özdemir S. (2009), "Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın Artan Önemi Ve Üsküdar'da Faaliyet Gösteren Bazı STK'lar Üzerine Bir Araştırma", (H. Başel Ve H. Şenocak ile Birlikte)", *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı: 56, ss.151-234.

Özdemir, S. (2004), "Kar Gütmeyen Kuruluşlar (KGK) Ve Sosyal Refahın Sağlanmasında Artan Rolü", *I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiri Kitabı,* Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.

Özgen,H. Ve Türk,M., (1996), Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Yönetim,*Çukurova Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,Cilt 4,Sayı,4.

Özmutaf,N.M.,Akın,N. (2013), Sivil Toplum Kuruluşlarında Kıyaslama: Yönetici Ve Üye Perspektifi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.4, S.9., Ss.119-135.

Özyılmaz,H.,Dağtekin,E.,Oğuz,G.P., (2008), Sivil Toplum Kuruluşları Ve Meslek Örgütlerince Mimarlık.- *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*-Güz- C.7 S.26 .

Paydaş, İshak Eren, (2013), "Bir Özneleştirme Alanı Olarak Sivil Toplum", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 62, Sayı: 1.

Pazarçeviren ,S.Y., Karakaya ,G., Karakaya E., (2015), Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Karne Uygulaması Süreci Önerisi , *Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt III ,Sayı 1.

Pinchot, G.(1985). Intrapreneuring, New York: Harper & Row.

Sarıkaya ,M., (2010), Üçüncü Sektörde Yönetsel Ve Kavramsal Dönüşüm:Sosyal Kar Amaçlı Örgütler ,C.Ü. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt 11, Sayı 1.

Sharma Ve Chrisman, (1999), Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999)."Toward A Reconciliation Of The Definitional Issues Inthe Field Of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory And Practice*,23(3), 11–27.

Sharon, Oster,.(1995), Strategic Management For Nonprofit Orgnizations. Prentice- Hall, Oxford.

Stone,M.M.,Brush,(2002), "Planning İn Ambigious Contexts",Strategic Management Revie 17, 1996. (Aktaran; ÇARIKÇI İlker Hüseyin Ve ACAR,İ.A.,Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Ve Yeni Yönelimler,Yeni Projeksiyonlar,*İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,*No:26.

Şahin,L., Öztürk,M. ., (2008), "Küreselleşme Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları Ve Türkiye'deki Durumu", Sosyal Siyaset Konferansları, Cilt: 54, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yay*.

Şenkal,A. (2003), Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü Ve Sivil Toplum Örgütleri, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Yıl Sayı 45.

Talas,M. (2011), Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi, *Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi*, ,Sayı,29.

Tayşir,E.A.,Pazarcık,Y., (2006), Sivil Toplum Kurulularında Çağdaş Yönetim Tekniklerinin Kullanım Alanlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *I. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Bildiriler Kitabı*.

Tiyek,R. (2013), Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi,*Çalışma İlişkileri Dergisi*,Cilt.4,Sayı13,

Topçuoğlu,A. (1993), Girişimcilik Ve Kalkınmadaki Rolü, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 2,Haziran,

Tosun,E.K., (2007), Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler Ve Sivil Toplum Kuruluşları-Paradoks, Ekonomi, *Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, ISSN 1305-7979, Yıl:3 Sayı:2,

Tutar F.,Tutar,E.,Erkan,Ç., (2012), Avrupa Birliği - Türkiye İlişkilerinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Issn: 1308–9196, Yıl : 5 Sayı : 10 Aralık

Uslu,A.T. Ve Marangoz,M., (2008), Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Sosyal Pazarlama Ve Çevre Gönüllü Kuruluşlara Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 10, Sayı:1,

Vesper, K.H. (1984), "Three Faces Of Corporate Entrepreneurship" İn Hornaday, J.A. Et Al. (Eds.), Frontiers Of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesey, MA, 294-320

Villinger, Niti D. (2009). "Analyzing Non-Profit Organizations: Managerial Frameworks And Evaluation", *Journal Of Global Business Issues*, Vol.3, No.1, Pp.61-66.

Yalçıntaş,M., (2010), Çağımızda Girşmcilik, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*.

Yıldırım, Ergün. (2005), Apolitik Politikaların İnşacısı Olarak Sivil Toplum." *Sivil Toplum: Dusunce & Araştırma Dergisi* 3.10.

Yıldırım,M.H.,Demirel,Y. Ve İçerli,L, (2011), İşletme Sahibi Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Tespiti: Aksaray ÖrneğiOrganizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2.

Yiğit,S.,(2014) ;İnovasyona Davranışsal Yaklaşımın Bir Yansıması: Kurumsal Girişimcilik -International Journal Of Social Science Doi Number:Http://Dx.Doi.Org/10.9761/Jasss2617 -Number: 30 , P. 411-428,

Yurttagüler,L. ,Kaynak Geliştirme Nedir? Http://Test1.Bilgi.Edu.Tr/Media/Cd/07/İndex.Htm

Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995),Contextual İnfluences On The Corporate Entrepreneurship Prerformance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal Of Business Venturing,* 10 (1): 43-58.

Zahra, Shaker A., (1993), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension", *Entrepreneurship Theory and Practice,* Vol.17

Zeren,H.E., (2012),Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü, *KSÜ İİBF Dergisi,*Yıl: Cilt: 2 Sayı: 1.

Tezler:

Alyakut,Bawer,Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci Ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*.2007.

Demiroğlu ,Y., Firma Davranışı Olarak Girişimcilik, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı *Yüksek Lisans Tezi*, 2007

Doğan,B. Örgütlerde Bilgi Yönetimi Ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği , Adnan Menderes Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi,*2013.

Erkocaoğlan,E., Örgüt Yapısı Ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma,Çukurova Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı,*Yüksek Lisans Tezi*,2005.

Göçmen,S., İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: "İç Girişimcilik", Celal Bayar Üniversitesi ,*Yüksek Lisans Tezi*,2007.

Gök,M.Toplumsal Kalkınmanın Ve Sosyal Sermayenin Bilinmeyen Aktörleri: Kadın Odaklı Sivil Toplum Kuruluşları, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Ankara, 2014.

İnat, Ş. Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Hemşeri Dernekleri Ve Kentlileşme Süreci (Antalya Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta. (2006)

Kara, İ.E.,Üçüncü Sektör Kuruluşlarından Vakıflarda Örgütsel Yapı Biçimleri,Birliktelikler Ve Değişimlere Adaptasyon Kabiliyeti,İstanbul Kültür Sanat Vakıflarında Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*,Kütahya – 2007

Kayış,A., Girişimcilik Ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü ,*Yüksek Lisans Tezi*,2010.

Kurt,S.,Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi;İhh İnsani Yardım Vakfı Örneği Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,,*Yüksek Lisans Tezi,*2014

Özalp,A.,Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal Ve Siyasal Bakımdan Önemi, T.C.İçişleri Bakanlığı,Dernekler Dairesi Başkanlığı, *Dernekler Denetçiliği Yeterlilik Tezi,*2008.

Özer,Ö., Kurumsal Girişimcilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama,*Doktora Tezi*,2011

Usta,S. Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları: Sivil Toplum, Demokrasi Ve Güven, Selçuk Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi* ,2006.

Yayınlar:

Akay,H. Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme-Strateji Geliştirme, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,158 STK Çalışmaları, 2007.

Belge,M., Sivil Toplum Nedir? ,Sivil Toplum Ve Demokrasi Konferans Yazıları No 1, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2003.

Çetin, C., Özdemirci, A , Taşkıran, E.; "Stratejik Düşünce Ve Kurumsal Girişimcilik", İstanbul Ticaret Odası, 2012.

Güder,N.Sivil Toplumcunun El Kitabı, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Yerel Sivil Girişimler Projesi.2004.

İstanbul Kadın Ve Kadın Kuruluşları Derneği (İKADDER)-Bir Sivil Toplum Kuruluşu Modeli:Platformlar-Online Kitapçık- Http://Www.İkadder.Org/Wp-Content/Uploads/2016/10/Oncukadinoncustk_Web-1.Pdf (Erişim Tarihi *7.03.2018)

Koçel,T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 1995, İstanbul.

Kuçuradi, Ioanna; Üç Sempozyum; Sivil Toplum Kuruluşları, Türkiye Ekonomik Ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul. (1998),

Mardin, Şerif. Türkiye'de Toplum Ve Siyaset, (Derleyenler: Mümtaz'er Türköne Ve Tuncay Önder), İletişim Yayınları, İstanbul, 2008.

Müftüoğlu, M. T. (2004). Girişimcilik, AÖF Yayınları, Eskişehir.

Özgen, H., ve Doğan, S. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara: KOSGEB Yayınları. 2005.

Saruhan, Şadi Can; (2013), Özdemirci, Ata, *Bilim, Felsefe Ve Metodoloji*, Beta Yayınları.

TÜSEV, Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci, TÜSEV Yayınları 2006

TÜSEV, Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) Türkiye Ülke Raporu II TÜSEV Yayınları,2011

TÜSİAD (2002). Türkiye'de Girişimcilik, Ankara: TÜSİAD Yayınları.

Tek. Ö.B. (1997),Kar Amaçsız Kuruluşlarda Pazarlama, Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Ve Türkiye Uygulamaları, *İzmir,Ticaret Müsteşarlığı Yayınları.*

Ülgen, H., S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Ekim,2010

YA-DA, Yaşama Dair Vakıf, (2010), Türkiye'de Gönüllü Kuruluşlarda Sivil Toplum Kültürü.

Yıldırım, A., Şimşek, H., (2003), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK DÜZEYİ ÖLÇME ANKETİ

Sayın İlgili;

Bu anket formu, "Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Girişimcilik" konulu yüksek lisans tezi çalışması kapsamında, sivil toplum kuruluşlarında kurumsal girişimcilik olgusunun durumsal analizini yapmak üzere hazırlanmıştır. Kurumsal Girişimcilik, kısaca "*girişim davranışlarının kurum içerisinde gerçekleştirilmesi ve çalışanlar tarafından kurum içerisinde yenilikçi metot,proje,etkinlik,süreçler ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanabilmektedir.* Çalışmamız, kâr amacı güden kuruluşlarda gerçekleştirilen bir kurumsal davranış olan kurumsal girişimciliğin sivil toplum kuruluşlarındaki durumunu analiz eden ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Bu anlamda sivil toplum kuruluşu yöneticisi olarak çalışmamıza yapacağınız katkılar oldukça önem teşkil etmektedir. Anket verileri sadece akademik araştırma kapsamında kullanılacak olup başka kişi ve kurumlarla paylaşılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Pınar BIYIKLI ÜNAL
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu
Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI
Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi

1.BÖLÜM

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Cinsiyetiniz

( ) Erkek ( ) Kadın

2. Yaşınız aşağıdaki gruplardan hangisi içinde yer alır?

( ) 30 ve daha küçük ( ) 31 – 40 ( )41- 50 ( ) 51 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz?

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite – 2 yıllık ( ) Üniversite – 4 yıllık ( ) Lisans üstü

4.Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz?

( ) Genel Koordinatör ( ) Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yardımcısı ( ) Diger (Lütfen belirtiniz)

5 Kurumunuzun yaşı?

( ) 3- 10 yıl arası ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

6. Kurumunuz aşağıdaki faaliyet alanlarından hangisinde faaliyet göstermektedir?

( ) Hak Temelli ( ) İnsani Yardım ( ) Çevreyi/Doğayı Koruma

( ) Eğitim ( ) Kültür/Sanat ( ) Sağlık ( ) Düşünce Üretimi

7) Kurumunuzun Profesyonel Çalışan Sayısı Nedir?

( ) Hiç Yok ( ) 0-20 ( ) 21-50 ( ) 51-100 ( ) 100'den fazla

8) Kurumunuzda Gönüllü Çalışan Sayısı Nedir?

( ) 0- 50 ( ) 51- 80 ( ) 81 -100 ( ) 101- 200

( ) 201-500 ( ) 500'den fazla

2.BÖLÜM

GENEL SORULAR:

(Araştırmamız tamamen nitel verilere dayanmakta olduğundan, aşağıdaki sorulara, sebepleri ile birlikte tatmin edici yanıtlar vermenizi rica etmekteyiz.)

- **Genel olarak kurumunuzun faaliyetleri hakkında bilgi verebilir misiniz?**
- **Kurumunuzdaki yönetim yapısından bahseder misiniz?**
- **Kurumunuzu nasıl değerlendiriyorsunuz? (Kurumunuzun geleneksel-muhafazakâr yapıda bir kurum olduğunu mu yoksa yenilikçi bir kurum olduğunu mu düşünmektesiniz?)**
- **Kurumunuzda yenilikçi atılımlar ile ilgili kararlar nasıl meydana çıkar? Yönetim kadrosunun yönlendirmesi ile yukarıdan aşağıya doğru bir karar alma mekanizması mı mevcuttur? Çalışanların (gönüllüler ve profesyoneller) fikirleri alınır mı?**

- **Faaliyet gösterdiğiniz alandaki diğer STK'ları takip eder misiniz? Onlar hakkında bilgi sahibi misiniz?**

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK DÜZEYİ ÖLÇEĞİ

(Araştırmamız tamamen nitel verilere dayanmakta olduğundan, aşağıdaki sorulara, sebepler ile birlikte tatmin edici yanıtlar vermenizi rica etmekteyiz.)

RİSK ALMA EĞİLİMİ

1. STK yönetimi olarak daha düşük riskli ve kurumumuzu finansal olarak zora sokmayacak işleri mi tercih edersiniz?

2 .STK yönetimi olarak amaçlarınızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi mi tercih edersiniz?.

3. STK yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekler misiniz?

4 .Kurumunuzda yeni bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra mı hayata geçirilir?

YENİLİKÇİLİK

1. Kurumunuz, yeni hizmet sunumu ,teknoloji , proje, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar mı?
2. Kurumunuzda çalışanların (gönüllüler ve profesyoneller) yeni proje ve fikirleri desteklenir mi?
3. Kurumunuz Ar-Ge harcamalarına alandaki diğer kurumlardan daha fazla kaynak ayrılmaktadır?
4. Kurumunuzda çok sayıda yeni hizmet,proje ve süreç geliştirilmiş midir?
5. Kurumunuz işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışında mıdır?
6. Kurumunuz yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamakta mıdır?
7. Kurumunuzda çalışanlar (gönüllüler ve profesyoneller), yeni fikirleri ve girişimlerini hayata geçirmeleri için teşvik edilir mi?
8. Kurumumuzda çalışanların yeni fikirleri,yaratıcı ve yenilikçi faaliyetleri ödüllendirilir mi?
9. Kurumunuzda gerçekleştirilen yenilikçi faaliyetlerin kurumunuza ne gibi etkileri/katkıları olduğunu düşünüyorsunuz? (performans, finansal getiriler vb. olabilir)

PROAKTİFLİK

1.Kurumunuz alanda benzer faaliyetlerde bulunan diğer STK'ların hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır mı?

2.Kurumunuz alanda benzer faaliyetlerde bulunan diğer STK'ların faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek yeni projeler, hizmetler ve fikirler ortaya koymayı tercih eder mi?

3.Kurumunuz yeni projeler, hizmetler ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü STK olma yolunda mıdır?

4.Kurumunuz sivil toplum sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden STK konumunda mıdır?

REKABETÇİ AGRESİFLİK

1. Kurumunuz yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde aynı alanda benzer faaliyet gösteren diğer STK'ları devre dışı bırakmak üzerine bir strateji uygular mı?

2. Kurumunuz alanda faaliyet gösteren diğer STK'ların faaliyetlerini ve gönüllülerini almak için özel çaba sarf eder mi?

3. Kurumunuz bulunduğu faaliyet alanında öncü olabilmek için elde edeceği toplumsal faydadan taviz verir mi?