

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İNOVASYON KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK ETKİLEŞİMİNİN**  
**İNOVASYON YETENEĞİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**BEHZAT SAYIN**

**GAZİANTEP- 2019**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İNOVASYON KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK ETKİLEŞİMİNİN  
İNOVASYON YETENEĞİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
BEHZAT SAYIN**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. TUBA BÜYÜKBEŞE**

**GAZİANTEP - 2019**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**DOKTORA KABUL VE ONAY FORMU**

**İşletme** Anabilim Dalı **İşletme** Doktora Programı öğrencisi **Behzat SAYIN** tarafından hazırlanan “**İnovasyon Kültürü İle Örgüt İçi Girişimcilik Etkileşiminin İnovasyon Yeteneği Üzerine Etkisi**” başlıklı tez, **08 / 05 / 2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

**Tez Danışmanı**

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Jüri Başkanı**

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Jüri Üyesi**

Doç. Dr. Filiz GÖLPEK

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Jüri Üyesi**

Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN

Sütçü İmam Üniversitesi

**Jüri Üyesi**

Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR  
UĞURLU

Gaziantep Üniversitesi

**Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.**

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK**  
**Enstitü Müdürü**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “İnovasyon Kùltürü İle Örgüt İ Giriřimcilik Etkileřiminin İnovasyon Yeteneđi Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűőecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım 08/05/2019

**Behzat SAYIN**



## ÖNSÖZ

İnovasyon bir ülkenin ekonomik geleceğine şekil veren önemli bir etkidir. İnovasyon sürdürülebilir ekonominin büyümenin ve refahın temel taşıdır. Küreselleşen dünya ekonomisinde ve yoğun rekabet ortamında firmaların ayakta kalmaları için farklılaşmaya, katma değerli yeni ürün, hizmet veya süreçlerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sebepten dolayı ülkemizde gerek kamuda, gerekse özel sektörde inovasyon çalışmalarına giderek önem artmaktadır.

İşletmelerin, inovasyon yapabilmeleri için değerli olduğuna inandığım dolayı örgüt içi girişimcilik, inovasyon kültürü ve inovasyon yeteneği kavramları modellenerek çok uluslu işletmeler üzerinde incelenmiştir.

Çalışmam boyunca, engin bilgilerini ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışman hocam Sayın Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE başta olmak üzere tez izleme komitesinde yaptıkları değerli önerileriyle çalışmamın şekillenmesinde desteklerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Mazlum ÇELİK ve Sayın Doç. Dr. Filiz GÖLPEK'e teşekkür ederim.

Gaziantep, 2019

Behzat SAYIN

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt içi girişimciliğin, inovasyon kültürüne ve inovasyon kültürünün, inovasyon yeteneğine etkisini imalat sanayisinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde araştırmaktır. Ayrıca örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odasının 2017 yılında belirlemiş olduğu Türkiye'nin en büyük ilk 1000 firması oluşturmaktadır. Çalışmada Gaziantep ilinde tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren 76 firmada pilot çalışması gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonrasında Türkiye'nin ilk 1000 sanayi firmasında 20 farklı sektörden 286 firmadan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak, SPSS ve AMOS istatistiksel analiz programları ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürü ve yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, inovasyon kültürünün de inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Ar-Ge ya daha fazla kaynak ayıran imalat firmalarının ürün, süreç ve yönetim inovasyonlarının anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İçi Girişimcilik, İnovasyon Kültürü, İnovasyon Yeteneği

## ABSTARCT

The aim of this study is to investigate the effects of intrapreneurship on innovation culture, and the innovation culture on innovation ability on the firms operating in the manufacturing industry. In addition, the mediation role of the innovation culture in the impact of intrapreneurship on innovation ability was investigated. The target group of the research is constituted by the Turkey's top 1,000 companies identified by the Istanbul Chamber of Industry in 2017. In the study, a pilot study was carried out in 76 companies operating in textile and food industry in Gaziantep. After the pilot study, data was collected with survey method from 286 companies in 20 different sectors in the Turkey's first 1000 industrial companies. The collected data were analyzed with SPSS and AMOS statistical analysis programs by using structural equation modeling.

As a result of the study, it has been determined that intrapreneurship significantly influenced innovation culture and innovation ability positively, and the innovation culture significantly influenced innovation ability positively. In addition, it has been observed that innovation culture has a partial mediating role in the effect of intrapreneurship on innovation ability. Product, process and management innovations of manufacturing companies that allocate more resources to R&D have been found to be significantly different.

**Keywords:** Intrapreneurship, Innovation Culture, Innovation Capability

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTARCT</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1.Problem Durumu .....	1
1.1.1.Problem Cümlesi .....	2
1.1.2.Alt Problemler .....	2
1.2.Araştırmanın Amacı .....	2
1.3.Araştırmanın Önemi .....	3
1.4.Araştırmanın Hipotezleri .....	3
1.5.Araştırmanın Sınırlıkları .....	4
1.6.Tanımlar .....	4
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
2.1.Örgüt İçi Girişimcilik .....	6
2.1.1.Yenilikçilik.....	19
2.1.2.Risk Alma.....	24
2.1.3.Fırsatlara Odaklanma .....	28
2.2.İnovasyon Kültürü.....	29
2.2.1.Kurumsal Strateji.....	39
2.2.2.Kurumsal Yapı .....	42
2.2.3.Destek Mekanizmaları.....	46
2.2.4.Yeniliğe Uyan Davranış .....	48
2.2.5.İletişim.....	51
2.3.İnovasyon Yeteneği.....	53
2.3.1.Ürün İnovasyonu .....	56
2.3.2.Süreç İnovasyonu .....	60
2.3.3.Yönetim İnovasyonu .....	65



2.4.Araştırma ve Geliştirme .....	68
-----------------------------------	----

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE LİTERATÜR TARAMASI .....</b>	<b>78</b>
---	-----------

3.1.Örgüt İçi Girişimcilik ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi .....	78
---	----

3.2.Örgüt İçi Girişimcilik ve İnovasyon Kültürü İlişkisi .....	82
--	----

3.3.İnovasyon Kültürü ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi .....	87
--	----

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>93</b>
-----------------------------------	-----------

4.1.Araştırmanın Modeli .....	93
-------------------------------	----

4.2.Evren ve Örneklem.....	94
----------------------------	----

4.3.Veri Toplama Araçları .....	95
---------------------------------	----

4.3.1.Araştırmanın Ölçekleri .....	96
------------------------------------	----

4.3.1.1.Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği.....	96
--	----

4.3.1.2.İnovasyon Yeteneği Ölçeği.....	96
--	----

4.3.1.3.İnovasyon Kültürü Ölçeği.....	97
---------------------------------------	----

4.3.2.Araştırma Ölçekleri İçin Uzman Görüşü Alınması.....	98
---	----

4.4.Ölçeklerin Yapı Geçerliği Güvenilirliği ve Metodolojisi .....	103
---	-----

4.5.Pilot Uygulamanın Yapılması ve Ölçeklerin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği .....	112
---	-----

4.5.1.Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği Ölçeği Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği.....	113
---	-----

4.5.2.Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği ..	118
---	-----

4.5.3.Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü Ölçeği Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği .	122
---	-----

4.5.4.İnovasyon Yeteneği Ölçeği Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği .....	127
---	-----

4.5.5.Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği .....	132
---	-----

4.5.6.İnovasyon Kültürü Ölçeği Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği .....	136
--	-----

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>141</b>
-------------------------------	------------

5.1.Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Demografik Bulgular .....	141
---	-----

5.2.Korelasyon Analizi.....	143
-----------------------------	-----

5.3.Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	144
---	-----

5.4.Ar-Ge Yatırım Oranı Varyans Analizi .....	146
---	-----

5.5.Ar-Ge Personel Sayısı Varyans Analizi .....	149
---	-----

5.6.Yapısal Eşitlik Modeli.....	150
---------------------------------	-----

5.7.Aracılık Testi.....	153
-------------------------	-----

5.8.Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....158

## **ALTINCI BÖLÜM**

**SONUÇ VE TARTIŞMALAR .....159**

6.1.Çalışmanın Firmalara ve İşletme Yöneticilerine Yönelik Önerileri ..... 161

6.2.Çalışmanın Akademik Çalışmalara ve Yazına Yönelik Önerileri..... 163

**KAYNAKÇA .....165**



## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> Girişimciliğin Zaman İçindeki Bazı Tanımları 1755-2001 .....	8
<b>Tablo 2.</b> İç Girişimcilik ve Dış Girişimcilik Arasındaki Farklılıklar .....	12
<b>Tablo 3.</b> Türkiye'nin Ar-Ge Harcamaları Yapan En Yüksek İlk 50 Firması .....	74
<b>Tablo 4.</b> Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklüğü .....	95
<b>Tablo 5.</b> Örgüt İç Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları .....	96
<b>Tablo 6.</b> İnovasyon Yeteneği Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları .....	97
<b>Tablo 7.</b> İnovasyon Kültürü Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları .....	97
<b>Tablo 8.</b> Uzman Görüşleri Sonrası Ölçek Maddeleri .....	98
<b>Tablo 9.</b> KMO Değerleri Yorumları .....	104
<b>Tablo 10.</b> DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları .....	110
<b>Tablo 11.</b> Cronbach Alpha Katsayısı Yorumları .....	112
<b>Tablo 12.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....	113
<b>Tablo 13.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği KMO Değeri .....	114
<b>Tablo 14.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği Toplam Açıklanan Varyans .....	114
<b>Tablo 15.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	115
<b>Tablo 16.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	116
<b>Tablo 17.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	117
<b>Tablo 18.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 1. ve 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri Karşılaştırma .....	118
<b>Tablo 19.</b> Pilot Uygulama Örgüt İç Girişimcilik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....	118
<b>Tablo 20.</b> Pilot Uygulama Örgüt İç Girişimcilik KMO Değeri .....	119
<b>Tablo 21.</b> Pilot Uygulama Örgüt İç Girişimcilik Toplam Açıklanan Varyans .....	119
<b>Tablo 22.</b> Pilot Uygulama Örgüt İç Girişimcilik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	120
<b>Tablo 23.</b> Pilot Uygulama Örgüt İç Girişimcilik Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	121
<b>Tablo 24.</b> Pilot Uygulama Örgüt İç Girişimcilik 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	121
<b>Tablo 25.</b> Pilot Uygulama Örgüt İç Girişimcilik 1. ve 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri Karşılaştırma .....	122
<b>Tablo 26.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....	122

<b>Tablo 27.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü KMO Değeri .....	123
<b>Tablo 28.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü Toplam Açıklanan Varyans .....	124
<b>Tablo 29.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	124
<b>Tablo 30.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	126
<b>Tablo 31.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	126
<b>Tablo 32.</b> Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 1. ve 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri Karşılaştırma .....	127
<b>Tablo 33.</b> İnovasyon Yeteneği Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....	127
<b>Tablo 34.</b> İnovasyon Yeteneği KMO Değeri.....	128
<b>Tablo 35.</b> İnovasyon Yeteneği Toplam Açıklanan Varyans.....	128
<b>Tablo 36.</b> İnovasyon Yeteneği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	129
<b>Tablo 37.</b> İnovasyon Yeteneği 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	130
<b>Tablo 38.</b> İnovasyon Yeteneği 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	131
<b>Tablo 39.</b> Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....	132
<b>Tablo 40.</b> Örgüt İçi Girişimcilik KMO Değeri.....	133
<b>Tablo 41.</b> Örgüt İçi Girişimcilik Toplam Açıklanan Varyans.....	133
<b>Tablo 42.</b> Örgüt İçi Girişimcilik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	133
<b>Tablo 43.</b> Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	135
<b>Tablo 44.</b> Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	135
<b>Tablo 45.</b> İnovasyon Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....	136
<b>Tablo 46.</b> İnovasyon Kültürü KMO Değeri.....	137
<b>Tablo 47.</b> İnovasyon Kültürü Toplam Açıklanan Varyans.....	137
<b>Tablo 48.</b> İnovasyon Kültürü Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	138
<b>Tablo 49.</b> İnovasyon Kültürü 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	139
<b>Tablo 50.</b> İnovasyon Kültürü 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .....	140
<b>Tablo 51.</b> Faaliyet İli .....	141
<b>Tablo 52.</b> Faaliyet Süresi .....	141
<b>Tablo 53.</b> Ar-Ge Yatırım Oranları .....	142
<b>Tablo 54.</b> Ar-Ge Personel Sayısı .....	142
<b>Tablo 55.</b> Öğrenim Durumu .....	142
<b>Tablo 56.</b> Sektör Tecrübesi.....	143
<b>Tablo 57.</b> Çalışılan Pozisyon Bilgisi .....	143
<b>Tablo 58.</b> Korelasyon Analizi.....	143

<b>Tablo 59.</b> Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	144
<b>Tablo 60.</b> İnovasyonda Karşılaşılan Sorunlar.....	144
<b>Tablo 61.</b> Ar-Ge Yatırım Oranı Farklılıklar Varyans Analizi .....	146
<b>Tablo 62.</b> Ar-Ge Yatırım Oranı Tukey Testi .....	147
<b>Tablo 63.</b> Ar-Ge Personel Sayısı Farklılıklar Varyans Analizi .....	149
<b>Tablo 64.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	152
<b>Tablo 65.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları.....	152
<b>Tablo 66.</b> Sobel Testi Sonuçları .....	157
<b>Tablo 67.</b> Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar .....	158



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Firma Davranışı Olarak Kavramsal Bir Girişimcilik Modeli .....	10
Şekil 2. İç Girişimcilik Modeli .....	14
Şekil 3. İç Girişimcilik Modeli .....	15
Şekil 4. İç Girişimcilik Süreci.....	16
Şekil 5. Yenilik Sürecinin Aşamaları.....	22
Şekil 6. Yenilikçilik Çeşitleri.....	23
Şekil 7. Martin'in Kültür Modeli .....	31
Şekil 8. İnovasyon Sürecine Genel Bir Bakış .....	33
Şekil 9. İnovasyon Döngüsü .....	35
Şekil 10. Verimli İnovasyon Döngüsü .....	35
Şekil 11. İnovasyon Kültürünün Yaratıcılık ve İnovasyon Üzerindeki Etkisi.....	38
Şekil 12. İnovasyon Kültürü Boyutları .....	39
Şekil 13. Kültür, Strateji ve Ürün İnovasyon Ayarının Ortak Gelişimi.....	58
Şekil 14. Girişimci İşletmelerde Faktörler Arası İlişki .....	84
Şekil 15. İnovasyon ile Girişimcilik Arasındaki İlişki.....	86
Şekil 16. Araştırma Modeli .....	93
Şekil 17. Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 1. Düzey DFA Diyagramı.....	116
Şekil 18. Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 2. Düzey DFA Diyagramı.....	117
Şekil 19. Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey DFA Diyagramı.....	121
Şekil 20. Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey DFA Diyagramı.....	121
Şekil 21. Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 1. Düzey DFA Diyagramı.....	125
Şekil 22. Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 2. Düzey DFA Diyagramı.....	126
Şekil 23. İnovasyon Yeteneği 1. Düzey DFA Diyagramı.....	130
Şekil 24. İnovasyon Yeteneği 2. Düzey DFA Diyagramı.....	131
Şekil 25. Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey DFA Diyagramı .....	134
Şekil 26. Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey DFA Diyagramı .....	135
Şekil 27. İnovasyon Kültürü 1. Düzey DFA Diyagramı.....	139
Şekil 28. İnovasyon Kültürü 2. Düzey DFA Diyagramı.....	140
Şekil 29. Yapısal Eşitlik Modeli .....	152
Şekil 30. Sobel Testi Aşamaları.....	155
Şekil 31. Sobel Testi 1. Aşama .....	155

<b>Şekil 32.</b> Sobel Testi 2. Aşama .....	156
<b>Şekil 33.</b> Sobel Testi Son Aşama .....	156



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AGFI</b>	:	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
<b>AR-GE</b>	:	Araştırma ve Geliştirme
<b>CFI</b>	:	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>GFI</b>	:	İyilik Uyum İndeksi
<b>IRT</b>	:	Öge Yanıt Teorisi
<b>İSO</b>	:	İstanbul Sanayi Odası
<b>KFA</b>	:	Keşfedici Faktör Analizi
<b>KMO</b>	:	Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi
<b>KOBİ</b>	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>NFI</b>	:	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
<b>NPD</b>	:	Yeni Ürün Geliştirme
<b>OECD</b>	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>RMSEA</b>	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>SIN</b>	:	Sistem Entegrasyonu ve Ağ Modeli
<b>YEM</b>	:	Yapısal Eşitlik Modeli



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Tek bir pazar haline gelmeye başlayan ticari çevre, işletmeleri sürekli değişimler karşısında daha kırılgan hale getirmiştir. İşletmeler, doğada yaşayan canlılar gibi, ayakta kalabilmeleri, büyümeleri ve sürdürebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için faaliyette buldukları pazar çevresine uyum sağlamaya ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin bu ihtiyaçlarını karşılamaları için, yenilik yapmaya ve yenilik yapılabilmesi için de inovasyon kültürüne ve örgüt içi girişimcilik kültürüne sahip olmaları önem taşımaktadır.

İşletmelerde inovasyon çalışmalarının uygulanması ve geliştirilmesi, örgüt yapısı ve inovasyon kültürü ile yakından ilgilidir. İnovasyon, kısa sürede öğrenilen ve uygulanan bir faaliyet değildir. İşletmelerde inovasyonu destekleyici organizasyonel kültürün oluşturulması ise örgüt içi girişimciliğin oluşturulması ile sağlanabilecektir.

Bir işletmede, inovatif çalışmaların etkili ve verimli gerçekleştirebilmesi için inovatif çalışmalarla ilgili işletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanların birbirleriyle etkileşim ve işbirliği içerisinde olmasının önemi büyüktür. İşletmeler bu etkileşimi sağladığında inovatif çalışmaların verimliliği artacaktır. Bu nedenle, örgüt içi girişimcilik ve inovasyon kültürü işletmelerin performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde; problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sınırlıkları, tanımlar ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmanın değişkenleri, inovasyon kültürü, inovasyon yeteneği ve örgüt içi girişimcilik kavramları incelenerek, kavramların alt boyutları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, değişkenler arasındaki ilişkiler literatürde yer alan bilgilere yer verilerek açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmanın yöntemi modeli açıklanmış, pilot çalışma sonucu ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiş, araştırmanın metodolojisi açıklanmış, araştırma modelini test etmek için kurulan yapısal eşitlik modeli analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmış, son bölümde ise araştırmanın sonuçları değerlendirilerek işletmelere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### 1.1.Problem Durumu

Rekabetin hızla arttığı inovatif değişimlerin işletmelerin rutini haline geldiği günümüz pazarında, inovatif faaliyetlerin işletmelere olan katma değeri, rekabet edebilme yeteneği ve yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemli bir çalışma alanıdır. Bu sebeple

işletmelerde yeni düşüncelerin ön plana çıkarılması ve inovasyon kültürün sağlanması ve iç girişimciliği etkileyen sürecin ortaya konulması gerekmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmanın ana problemi firmaların inovasyon yeteneğini, inovasyon kültürünü ve örgüt içi girişimcilik durumunu belirleyerek, örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürü üzerindeki etkisinin aracı rolünün olup olmadığını tespit etmek ve ortaya çıkarmaktır.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Çalışmanın ortaya koyduğu temel problem cümlesi; “Örgüt içi girişimciliğin, inovasyon yeteneğine etkisinde inovasyon kültürünün aracı rolü var mıdır?” sorusudur.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Çalışmanın alt problemleri ise inovasyon yeteneğinin Ar-Ge yatırım oranları ve çalıştırılan Ar-Ge personeli sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

- (1) Örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini etkiler mi?
- (2) Örgüt içi girişimcilik inovasyon kültürünü etkiler mi?
- (3) İnovasyon kültürü inovasyon yeteneğini etkiler mi?
- (4) Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracı rolü var mı?
- (5) İnovasyon yeteneği Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık gösterir mi?
  - 5a. Ürün inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık gösterir mi?
  - 5b. Süreç inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık gösterir mi?
  - 5c. Yönetim inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık gösterir mi?
- (6) İnovasyon yeteneği Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir mi?
  - 6a. Ürün inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir mi?
  - 6b. Süreç inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir mi?
  - 6c. Yönetim inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir mi?

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın ana amacı, İstanbul Sanayi Odasının belirlemiş olduğu Türkiye'nin en büyük ilk 500 ve ikinci 500 sanayi kuruluşunda, örgüt içi girişimciliğin, inovasyon yeteneği üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Örgüt içi girişimcilik ile inovasyon yeteneği arasında ilişkide

inovasyon kültürünün aracılık rolünü incelemek ve bu dinamiklerin firmalarda nasıl uygulandığını ortaya çıkarmaktır. Ortaya çıkacak sonuçlar, sanayi firmalarının inovasyon ve girişimcilikle ilgilenen (üretim, Ar-Ge, pazarlama ve genel müdür) departman yöneticilerine önemli katkılar sağlaması amaçlanmaktadır. Ayrıca tez inovatif uygulamaları arttırıcı çalışmalarda sorumlu olan birim yöneticilerine, inovatif gelişim için gerekli olan yol haritası dinamiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Ülkelerin güçlerini dünya ekonomik sistemde inovatif çalışmalarla belirlediği günümüzde yeni düşüncelerin ortaya konulması ve ortaya çıkarılması önemlidir. Türkiye inovatif çalışmaların hız kazandığı günümüzde daha yolun başında olan bir ülkedir. Bu nedenle var olan kaynaklarla rekabet gücü kazanmak ve değer yaratmak için inovasyonu etkileyen unsurların belirlenmesi son derece önemlidir. Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde, örgüt içi girişimcilik ile inovasyon arasındaki ilişki üzerine Türkiye’de yapılmış olan çalışma sayısının çok az olduğu görülmüştür. Literatürde yer alan çalışmalar genelde girişimcilerin inovatifliği üzerine olmuştur. Bu araştırma ile literatürde örgüt içi girişimcilik ile inovasyon arasındaki ilişki üzerine böyle bir çalışmanın yapılmasının gerekli olduğu görülmüştür.

### **1.4.Araştırmanın Hipotezleri**

Kuramsal çalışma ve literatürde taraması neticesinde araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

**H1:** Örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

**H2:** Örgüt içi girişimcilik inovasyon kültürünü pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

**H3:** İnovasyon kültürü inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

**H4:** Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracı rolü bulunmaktadır.

**H5:** İnovasyon yeteneği Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H5a:** Ürün inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H5b:** Süreç inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H5c:** Yönetim inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6:** İnovasyon yeteneği Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6a:** Ürün inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6b:** Süreç inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6c:** Yönetim inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### 1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda verilmiştir.

- Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Ankete katılan katılımcıların sorulara doğru, yansız ve samimi cevaplar vereceği varsayılmıştır.
- Araştırmanın evreni, İstanbul Sanayi Odasının belirlemiş olduğu Türkiye'nin ilk 1000 sanayi firması ve firmalarda görev yapan yönetici pozisyonundaki kişilerle sınırlıdır.
- Örneklem içerisindeki katılımcıların, zaman darlığı, iş yoğunluğu ve firma prensibi gerekçe göstererek çalışmaya katılmamaları araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.
- Örgüt içi girişimcilik ile İnovasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik oluşturulan model literatürde çok az rastlanmıştır. Bu sebepten dolayı, literatürde kaynakların kısıtlı olması, çalışmanın diğer araştırmalarla kıyaslanmasını kısıtlamıştır.

### 1.6.Tanımlar

Araştırmada kullanılan ana kavramlar aşağıdadır.

- **İnovasyon Kültürü:** Değişen rekabet ortamında, işletmelerin her geçen gün inovasyona ve değişime olan ihtiyacı artmaktadır. İşletmelerin bu yeniliğe, büyümeye ve büyütmenin sonuçlarını üretmenin kaynağına 'İnovasyon Kültürü' denilmektedir (Gümüş, 2009: 165).
- **İnovasyon:** Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD, 2005: 50).

- **İnovasyon Yeteneği:** İnovasyon, bir firmanın dünyaya sunduğu (ürün/hizmet inovasyonu) değişimleri ve bu değişimleri yaratma ve sunma biçimleri (süreç inovasyonu) şekliyle sıklıkla tanımlanmaktadır (Liao, Fei ve Chen 2006: 344).
- **Ürün İnovasyonu:** Ürün inovasyonu, bir ürün veya hizmetin mevcut ürünlerden farklı veya mevcut ürünün farklı versiyonunun geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Kılıç, 2013: 13).
- **Süreç İnovasyonu:** Yeni ve önemli bir ürün veya dağıtım metodudur. Söz konusu inovasyon teknik, ekipman ve yazılımda önemli değişiklikleri kapsar (OECD, 2011: 35).
- **Yönetim İnovasyonu:** Bir yönetim uygulamasının en son teknolojik imkanlar ile geliştirip uygulanması, kuruma yeni bir proses, yapı veya teknik ile başka kurumsal hedeflerin amaçlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Lin vd., 2016: 863).
- **Örgüt İçi Girişimcilik:** Örgüt İçi girişimci, bir ihtiyacı görüp ihtiyacı gidermek İçin yeni bir şey yaratmaya gayret gösteren yönetici ya da örgüt elemanı ve diğerleri, olarak nitelenmektedir (Basım ve Şeşen, 2009: 43).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya konusu değişkenlerimiz örgüt içi girişimcilik, inovasyon kültürü ve inovasyon yeteneği kavramları ile tarihsel gelişimi hakkında bilgiler yer verilmiştir.

#### 2.1.Örgüt İçi Girişimcilik

Düşünce tarihi boyunca girişimcinin önceliği ve iktisat teorisi içindeki rolü, ekonomik faaliyetin dinamik ve statik tasarımları ile iç içe geçmiş durumdadır. On yedinci yüzyılda “kaynak yönetimi ve etkinliği” üzerinden değerlendirilen girişimcilik (Saatçi, 2017; 96), on sekizinci yüzyılda “politik ekonomi” iktisat bilimi, yani ekonomik ilerlemenin nasıl gerçekleştiğinin açıklamasıyla ilgiliydi. İktisat biliminin başlangıç döneminde, girişimci, ürün ve kaynak piyasalarının işleyişinde önde gelen bir ekonomik unsur olarak ortaya çıkmıştır. Girişimci, iktisatta ön plandaki yerini korumuş, ancak bunu sadece inceleme alanının ekonomik gelişme olması ölçüsünde başarmıştır (Hebert ve Link, 2009: 1).

Girişimcilik kavramını, örgüt içi girişimcilik, girişimcilik oryantasyonu veya kurumsal girişimcilik olarak tanımlayan çok sayıda yayınlanmış çalışma bulunmaktadır (Hastuti vd., 2016: 84). Örgüt içi girişimcilik kavramının tanımları konusunda literatürde farklı bakış açılarıyla tam bir fikir oluşmamış, birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Girişimciliğin herkes tarafından kabul görmüş yaygın olarak bilinen tanımı ilk kez Richard Cantillon (1755) tarafından yapılmıştır (Gürel, 2012: 65). Richard Cantillon'un 1755'te “girişimcilik” terimini ilk kez tanıtmışından bu yana, bu terim, ekonomik teori, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, siyaset bilimi, işletme ve tarih gibi farklı perspektiflerden incelenmiştir. Joseph Schumpeter girişimcilik konusunda iktisat teorisi ve iktisat tarihi edebiyatı, aralarında çok az etkileşim kuran ve gerekliliğinden bahseden ilk kişidir. Çok yakın geçmişte, Mark Casson, iktisat teorisyenleri ve iktisat tarihçilerinin yaklaşımları arasındaki ayrışmayı, öncekiler tarafından benimsenen işlevsel perspektif ile sonradan incelenen gösterge perspektifi arasında bir yakınlaşmadan tarafa çıkarak eleştirmiştir (Cassis ve Minoglou, 2005: 3-4).

1990'larda kurumsal iç girişimciliğin tarihsel bir incelemesi, girişimcilik genel temasından hareketle iç girişimciliğin farklılaştırılmasıyla başlar. Daha önce, Cunningham ve Lischeron (1991), girişimcilik ve konuyla ilgili araştırmaların altı farklı düşünce okulunu izlediklerini iddia etmişlerdir. Cunningham ve Lischeron (1991), bu farklı okulları “Büyük Adam Girişimcilik Okulu, Fırsatları Algılayan Girişimciliğin Psikolojik Özellikleri Okulu,

Klasik Girişimcilik Hareketi ve Yönetimi Okulu, Girişimcilik Yönetimi Okulu, Girişimciliği Yeniden Değerlendirme ve Uyarlamada Liderlik Okulu, Girişimciliğin İç girişimcilik Okulu” olarak açıklamışlardı. Girişimciliğin ve iç girişimciliğe geçişin kapsamlı bir panoraması, kuruluşlar içinde bireylerin, girişimcilerin ve liderliğin eylemlerini kapsamaktadır. Konsept, bir organizasyon bağlamında iç dinamik kültürü ve ortamları temsil etmektedir. 1990'larda, girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farkı ortaya koyan Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno (1993), iç girişimcilerin sahip oldukları kişisel özellikleri belirleme üzerinde çalışmıştır. İç girişimcilerin eylemleri, kısmen katalizör rolü oynayan olaylarla bağlaşıklık organizasyonel ve bireysel özelliklere bağlıdır. Cunningham ve Lischeron (1991), iç girişimcilik düşünce okulunu oluşturması; kuruluşlar içinde “yenilikçilik ve rekabetçilik” eksikliğinin farkına varılmasının bir sonucudur. İç girişimcilik, basit şekli ile firma için değişim ve inovasyon getirmek ve nihayetinde firmanın rekabetçi koşullarını etkilemek için kuruluşun koyduğu kısıtlar içinde çalışan girişimcilerin faaliyetlerini içeriyordu. 1990'lı yılların ortalarında, araştırmacılar ve bilim adamları, farklı firmalarda mevcut düşünce ve kültür farklılıklarını ve bazı firmaların girişimcilik davranışlarında diğerlerinden daha başarılı olma nedenlerini açıklamaya çalışmışlardır. Özellikle, firma içi girişimcilik ve geleneksel örgütlenme bağlantısı nedeniyle, Jelinek ve Litterer (1995), geleneksel örgütler ve onların girişimci zihniyeti geliştirme yetenekleri arasında iki merkezi engelin var olduğunu öne sürmüşlerdir. İlk engeli, geleneksel ortamda mevcut istikrar, öngörülebilirlik ve değişimden de uzak durulması konsepti ve alışkanlığı oluşturmuştur. İkinci engel ise, iş ortamlarında dikkat dağınıklığının önlenmesi biçiminde uygulanan, çalışanlardan beklenen kasıtlı olarak daraltılmış odaklanma noktası olmuştur. 1960'lı yıllarda, firmaların organizasyondan sorumlu liderleri, büyük organizasyonlarda değişimin yayılmasının zorluklarını ve finansal sınırlamaların etkilerini kabul ederek organizasyon için yeni iş yaratma ve inovasyon arayışını sürdürüp gerçekleştirebilecek girişimci gruplar kurdular. Bu iç girişimci grupları, çabalarının meyve vermesini sağlamak için firma içi kanallardan veya girişimci sermayedarlar gibi diğer firmalarla finansal bağlantılar yoluyla maddi destek aradılar. İç girişimciler, kısa süre sonra, yeni iş oluşturma koşulunun, ana firma ile birlikte, yeni dış girişimlere ve firmaya finansal kaynaklar sağlayacak dış ortaklar arayan firma liderleri aracılığıyla ortaya çıkabileceğini öğrendi. Bununla birlikte, organik değişim ile birlikte, firma içindeki girişimci davranışlar, münhasıran sahip olunan ve işletilen yeni iş faaliyetlerini ve girişimlerini kolaylaştırarak organizasyonu belirli bir iç büyümeye zorladı (Kuz, 2010: 38-45). Girişimciliğin zaman içindeki bazı tanımları Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Girişimciliğin Zaman İçindeki Bazı Tanımları 1755-2001

Richard Cantillon (1755)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimciler bağımsız çalışanlar olarak betimlenir.</li><li>• Bağımsız çalışanlar ilave olarak belirsizlikler ile ilgilenir.</li><li>• Girişimciler, faaliyetlerini tüketicinin ihtiyacına göre oluşturmalıdır.</li></ul>
Jean-Baptiste Say (1803)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimciler var olan kaynakları düşük verimlilikten yüksek üretkenlik alanlara kaydırırlar.</li><li>• Girişimcilik birçok engeli ve belirsizliği ifade eder.</li></ul>
Alferd Marshall (1890)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimciler ve yöneticiler birbirlerinden farklı göreve sahiptirler ancak her ikisi birbirini tamamlayıcı deneyime sahiptir.</li></ul>
Joseph A. Schumpeter (1911)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimcilik, girişimci bireylerin kombinatoryal yeteneklerine dayanan bir ekonomiyi statik dengeden ileriye taşımak için ana araçtır.</li><li>• Kombinatoryal yetenekler, yeni bir iyi/kalite, yeni bir yöntem/süreç, yeni bir pazar, yeni bir tedarik kaynağı veya firma/üretimi organize etmenin yeni bir yolunun tanınmasına yol açar.</li><li>• Girişimcilerin rolü, mucitlerin rolünden belirgin bir şekilde ayırdır.</li></ul>
Frank H. Knight (1921)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimciler ekonomik faaliyetlere yön veren toplumsal sınıftır.</li><li>• Belirsizlik, girişimciliğin birincil yönüdür.</li></ul>
Edith Penrose (1950)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimciler ekonomiyi yönlendiren özel bir sosyal sınıftır.</li><li>• Küçük işletmeler için fırsatları görmek ve yararlanmak girişimciliğin temelidir.</li></ul>
Harvey Liebenstein (1968)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimcilik faaliyeti temel olarak örgütsel verimsizliğin azaltılması ve örgütsel entropinin tersine çevrilmesidir.</li><li>• İki tür girişimci vardır: üretim sürecini etkili bir şekilde yönlendiren yönetici ve yeni ürün ya da süreci tanıtarak pazarın ihtiyaç duyduğu alanları tamamlayan Schumpeterian olarak tanımlamaktadır.</li></ul>
Israel M. Kirzner (1973, 1997)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimciler karlı olanakları keşfederek girişimci faaliyetleri ile piyasayı dengeye doğru iter.</li></ul>
Mark Casson (1982)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimciler, sınırlı kaynakların koordine edilmesi konusunda yargısal kararlar almada uzmanlaşmış kişilerdir.</li></ul>
William B. Gartner (1985), Howard Aldrich ve Catherine Zimmer (1986)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimcilik, bireylerin içinde buldukları ve çalıştıkları çevreden etkilenen eylemlerin çıktısıdır.</li></ul>
William J. Baumol (1990)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Radikal yenilikçilik ve büyüme için girişimci faaliyetleri çok önemlidir.</li><li>• Kurumlar, üretken (inovasyon) ve verimsiz faaliyetler (kira arama, organize suç, vb.) arasında girişimcilik faaliyetlerinin dağıtımına karar verir.</li></ul>



Randall G. Holcombe (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimciler, daha verimli ve yenilikçi üretim biçimleri ile ekonomik büyüme için verimli bir ekonomi teşvik ederler.</li> </ul>
OECD (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimciler, ekonomik büyümenin merkezi olan yeni iş fırsatlarını yakalamak için ana kaynakları temsil eder.</li> </ul>
Sander Wenekers ve Roy Thurik (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimciler birçok görevde aynı zamanda çalışabilecek yetenektedir.</li> <li>Girişimciler fırsatları algılar ve yeni fırsatlar yaratırlar, belirsizlik altında pazara ürün tanıtır, kaynakların kullanıma karar verirler. İşlerini yönetir ve pazardan pay almak pazara hakim olmak için rakipleriyle rekabet ederler.</li> </ul>
Howard E. Aldrich ve Martha A. Martinez (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik faaliyetleri de taklit gerektirdiğinden, girişimcilik faaliyeti mutlaka yenilikçilikle eş anlamlı değildir.</li> <li>Girişimcilik faaliyetlerinde yenilikçilik ve taklit etme arasındaki fark desteklenir.</li> </ul>

**Kaynak:** Braunerhjelm, 2010: 76-77.

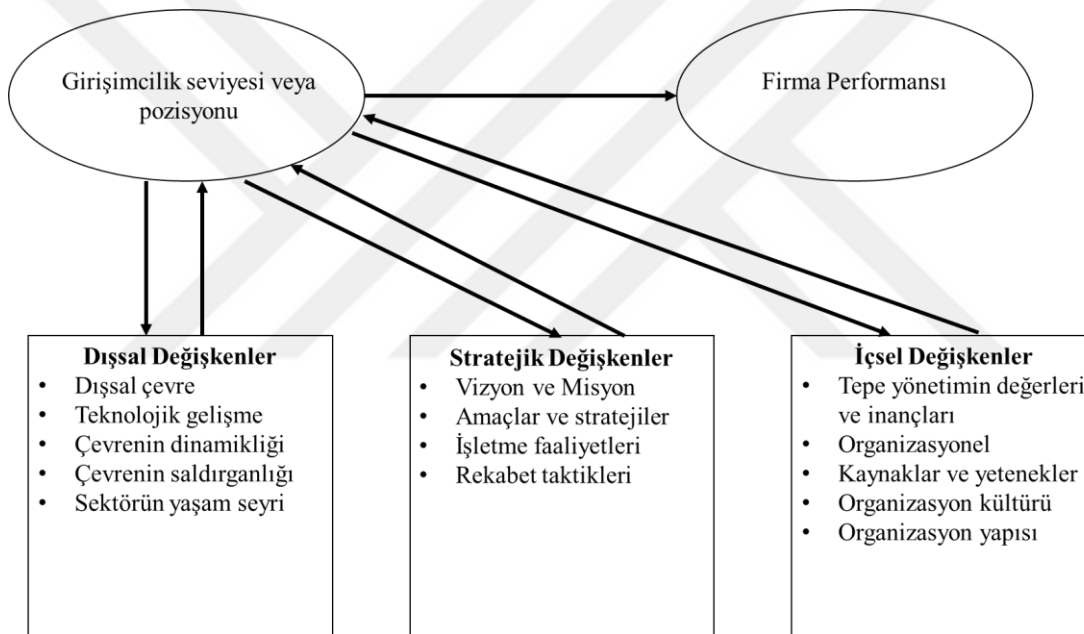
Yaklaşık üç yüz yıldır iktisatçılar girişimcilikle ilgili olarak akademik literatüre katkıda bulundular. En önemli tarihsel katkılar arasında, girişimcinin ekonomideki rolüne dair anlayışımıza yeni bir ufuk açan Cantillon, Say, Mill, Knight, Schumpeter ve Kirzner'in katkıları bulunmaktadır. Bu listeye eklenebilecek son bir katkı, 1990'da "üretken ve üretken olmayan girişimcilik" teorisini ilk kez yayınlayan ekonomist William Baumol'dan gelmektedir. William Baumol katkısı önemlidir, çünkü akademik araştırmanın odağını, girişimciliği etkileyen kurumların rolüne doğru kaydırmaktadır. Baumol'un teorisi, girişimcilerin sadece siyaset dışı ticari pazarlarda değil, aynı zamanda politik ve yasal alanlarda da kâr fırsatlarını ortaya çıkarıp yararlanmaları fikri üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, özel sektör girişimciliğinin ölçülen oranlarındaki farklılıklar kısmen, girişimci enerjilerin egemen ekonomik ve politik kurumlar tarafından girişimci bireyler için oluşturdukları ödül ve teşvik yapıları aracılığıyla yönlendirildiği farklı yönlerden kaynaklanmaktadır (Sobel, 2008: 642).

Çok çeşitli ve farklı disiplinlerden gelen akademisyenler, girişimcilik kavramının bu yüzyılın ortalarında bir kargaşa ortamına düşmesinin ardından disiplinli bir şekilde yeniden canlandırılmasına yönelik değerli katkılarda bulunmuşlardır. Girişimcilik teorisine ilk katkılar, iki yüz yıldan uzun bir süre önce bunu yazan iktisatçı Cantillon'a kadar uzanmaktadır. Girişimcilik teorisine olan ilginin son zamanlardaki genişlemesinde, dönemin tarihi öncülleri göz önünde bulundurulduğunda ekonomistlerin rolünün muhtemelen bir şekilde sönük kaldığı kabul edilmelidir. Ekonomistler, teori geliştirme konusuna son zamanlarda değerli katkılarda bulunmuşlardır. Yine de, Casson'un (1987: 153) belirttiği gibi, teorilerimizin kendileri kökten değiştirilmedikçe, ekonomik tutuculuğun sınırları içinde girişimciler hala doğru şekilde

anlaşılacaktır. Girişimci teorisine yeni bakış açıları, “daha geniş bir bütünleşik sosyal bilimin bir parçasını oluşturan bir ekonomik teoriye doğru ilk adım” olarak görülmelidir (Batstone ve Pheby, 1996: 34).

İşletmelerde girişimcilik tanımının oluşabilmesi için, fikirlerin bir plan içerisinde değerlendirilerek uygulamaya konulması gereklidir. Buradaki asıl amaç, yeni üretim fikrini ortaya çıkarmak değil, iç girişimciliği uygulamaya geçirmektir. Ancak böyle bir yapı için iç girişimcinin ihtiyacı olan kaynakların verilmesi ve örgüt şemasının yeniden oluşturulması gereklidir ve iç girişimcinin alacağı riske ve başarısızlık ihtimaline firma yönetiminin de hazır olması gereklidir (Arıkan'dan [2004] aktaran Gürel, 2012: 57).

Firma davranışı olarak kavramsal bir girişimcilik modeli Şekil 1’de verilmiştir.



**Şekil 1.** Firma Davranışı Olarak Kavramsal Bir Girişimcilik Modeli

**Kaynak:** Ağca, 2005: 78.

Girişimcilik literatürünün ekonomisine yapılan son önemli katkılardan biri de William Baumol'un üretken ve üretken olmayan girişimcilik teorisidir. Baumol, girişimci bireylerin kendi emek çabalarını özel sektör varlıklarının yaratılmasına, siyasi ve yasal süreçler (örneğin, lobicilik ve davalar) aracılığıyla refahın yeniden dağılımını sağlamaya adanmış bir seçeneğe sahip olduklarını öne sürmektedir. Bu karar, ilgili siyasi ve hukuki kurumların niteliği ile şekillenen faaliyetlere karşılık gelen yatırımın geri dönüşü veya kâr oranlarından etkilenmektedir (Sobel, 2008: 641).

Poe (1980), girişimcilerin kişisel özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır (Courmanopoulos, 2015: 26-27):

- Yüksek başarı motivasyonu,
- Kontrol gereksinimi,
- İç kontrol odağı,
- Özerklik,
- Güvensizlik,
- Bağımsızlık,
- İddialı olma,
- Özgüven,
- İnisiyatif,
- İyimserlik,
- Hayal gücü,
- Liderlik,
- Kararlılık,
- Rekabetçilik,
- Sorun çözmeye ısrar ve
- Tek amaca odaklanma.

İç girişimcilik konsepti, Poe'nin kaynak konsepti olan girişimcilik konseptinden ayrı düşünülemez. Macrae (1976), girişimcilik özelliklerinin yeni küresel ekonomide kurumsal başarı için temel gereklilik olacağı fikrini ilk ileri sürdüğünde, firmaya, inovasyon, risk alma ve hesap verebilirliğin yararlarını sunacak bir iç ortamı geliştirmek için politika ve inisiyatifler aracılığıyla hareket edebilecek bir kurum olarak atıfta bulunuyordu. Pinchot (1985), Macrae'nin (1976), konseptini genişlettiklerinde, iç girişimcilik terimini kazandırdıkları kurumsal girişimcilik anlayışı geçerliydi. Bu anlayış bir firmanın, herhangi bir bireyin eylemlerinden bağımsız olarak hareket edebilen tek bir canlı organizma olarak görülmesiydi. Bununla birlikte, hem Macrae (1976) hem de Pinchot ve Pinchot (1985), iç girişimci çabalarda bir noktada, iç girişimciliğin meyvelerini gerçeğe dönüştürmek için, insanoğlunun firma tarafından kurulan sistemler içinde hareket etmek zorunda olduğunu kabul ettiler. Denklem bu son parçası, mevcut çalışmaya olan ilgi ve onun araştırma çizgisidir. Bireyin rolünün anlaşılması, girişimcilik konseptinin evriminin gözden geçirilmesini gerektirir. Çünkü bu, bireysel girişimciliği, kurumsal girişimciliği ve bireysel iç girişimciliği kapsamaktadır. Özellikle de,

girişimcilik üzerine yapılan psikolojik araştırma, iç girişimciliği anlamaya çalışmak için girişimciliğin referans terimlerini kullanarak iç girişimcilikle ilgili sonraki tüm araştırmalar için tutulacak yolu belirlemiştir (Courmanopoulos, 2015: 24).

İç girişimci terimini Pinchot (1985) ilk olarak tanıttı ve iç girişimcilik terimi artık, yeni girişimin ana firmaya ait olduğu mevcut bir firma içindeki yeni işletmelerin gelişimine atıfta bulunmak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Ne yazık ki, mevcut literatür, yöneticilere, bu benzersiz organizasyonel rolde başarılı olmaları olası bireyleri tanımlamada yardımcı olmak açısından çok az katkı sağlamaktadır. Çeşitli faktörler literatürdeki bu eksikliğe bir ölçüde katkıda bulunabilecektir. Öncelikle, girişimcilik nispeten yeni bir olgudur. Literatür bu nedenle kısa bir geçmişe sahiptir ve bunun çoğunluğu doğal olarak araştırma ile ilgilidir. İkincisi, diğer yönetici türlerinin aksine, çok az sayıda birey, girişim ile ilgili pozisyonları işgal etmektedir. Ancak yukarıda sözü edilen araştırmalar, teknik inovasyon için baskılar arttıkça bu sayının önemli ölçüde artması gerektiğini göstermektedir. Üçüncüsü, bu literatürün gelişmesinin, yöneticilerin, bireyleri iç girişimcilik rolleri üstlenmek için tanımlamadıkları, ancak bu tür bireylerin kesinlikle kendi kendini seçen bireyler oldukları inancı ile kısıtlanmış olması olasıdır. Bu yanlış varsayım, kısmen farklı kurum içi girişimci rollere odaklanan çeşitli akademisyenlerden ve bunu takiben çoklu roller arasındaki önemli farklılıkları fark etmeme ve dile getirmemeden kaynaklanan literatürdeki karmaşadan kaynaklanmaktadır. Örneğin, üstün niteliklere sahip kimseler ve iç girişimciler literatürde tanımlanmıştır ve her bir terim, kurumsal inovasyon sürecindeki ayrı bir role işaret etmektedir (Davis, 1999: 296).

İç girişimcilik ve dış girişimcilik arasındaki farklılıklar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** İç Girişimcilik ve Dış Girişimcilik Arasındaki Farklılıklar

İç Girişimcilik	Dış Girişimcilik
<ul style="list-style-type: none"><li>• İnovasyon örgütte çalışanların sinerjisi ile ortaya çıkmaktadır.</li><li>• İnovasyon örgüt içi uygulamalar ile ortaya çıkmaktadır.</li><li>• Örgütün kendi kaynakları kullanılmaktadır.</li><li>• Süreç uzundur ancak örgüt tarafından kolay kontrol edilebilmektedir.</li><li>• Risk projenin başarısına bağlıdır ve örgüt tarafından alınır.</li><li>• Maliyet etkin bir yaklaşım uygulanır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnovasyonu destekleyici örgütler veya bağımsız girişimcilerin sinerjisi ile ortaya çıkmaktadır.</li><li>• İnovasyon doğru ortaklıklarla ortaya çıkmaktadır.</li><li>• Kaynaklar girişimci sistem tarafından sağlanmaktadır.</li><li>• Süreç kısadır ancak kontrolü zordur.</li><li>• Risk projenin başarısına bağlıdır ve paylaşılır.</li><li>• Örgütlerin rekabet avantajları kullanıldığından maliyetlerde indirim sağlanır.</li></ul>

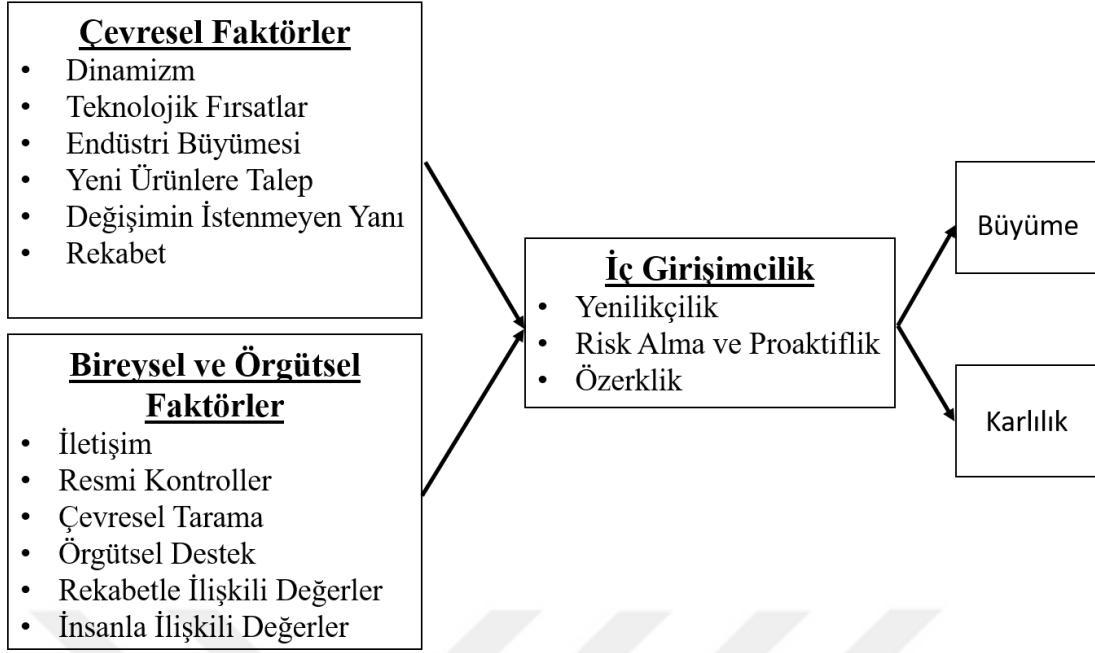
**Kaynak:** Chang’dan [2000] aktaran Ocak, 2014: 26.

Jong ve Wennekers, (2008)'e göre örgüt içi girişimciler için çeşitli tanımlar yapmıştır:

- Örgüt içi girişimciler, aksiyon almak için güçlü bir isteği olan proaktif bireylerdir.
- Proaktif davranışları, hâlihazırda kontrol ettikleri kaynaklar gözetilmeksizin bir fırsatın arayışı üzerine odaklanmaktadır.
- Örgüt içi girişimciler yenilikçidir, mevcuttan farklı olanın peşindedir (Jong ve Wennekers, 2008: 8).

İç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kurumsal girişim ve firma içi girişimcilik gibi terimler, iç girişimcilik olgusunu tanımlamak için kullanılmıştır. Girişimcilik kavramı üzerinde, yeni veya mevcut bir firmada inovasyon yoluyla bir değer yaratma fırsatı ortaya çıkarma veya geliştirme ve kaynaklara (insan ve sermaye) ya da girişimcinin konumuna bakılmaksızın bu fırsatı benimseme süreci olarak tanımlamada uzlaşma sağlanmıştır. (Churchill'den [1992] aktaran Antoncic ve Hisrich 2001: 497). İç girişimciliğin belki de en geniş kapsamlı tanımı şudur; iç girişimcilik, mevcut bir kurum içinde girişimciliktir. Daha önceki araştırmalarda, iç girişimciliğe, kuruluşların içindeki bireylerin o anda kontrol etmekte oldukları kaynaklara bakılmaksızın yeni şeyler yaparak fırsatlar arama ve gelenekselden ayrılarak fırsatlar peşinde koşma süreci olarak ve mevcut organizasyon içinde bir girişimcilik ruhu olarak bakılıyordu. Bazı araştırmacılar, küçük organizasyonları hariç tutarak ve büyük firmalara odaklanarak daha dar tanımlar kullanmışlardır. Diğerleri ise kendilerini sadece yeni girişim oluşumu ile sınırlamıştır. İç girişimcilik mevcut bir kurum içinde girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Bu, mevcut bir firmanın, büyüklüğüne bakılmaksızın firma içinde devam eden ve sadece yeni iş girişimlere değil, aynı zamanda yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim tekniği, strateji ve rekabetçi duruşlar geliştirme gibi yenilikçi faaliyet ve yönelimlere yol açan bir süreci ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich 2001: 497-498).

İç girişimcilik modeli Şekil 2'de verilmiştir. Şekil 2'de görüldüğü gibi iç girişimciliği etkileyen çevresel faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler iki ana belirleyici olduğu görülmektedir.



**Şekil 2.** İç Girişimcilik Modeli

**Kaynak:** Antoncic ve Hisrich'den [2001] aktaran Durmaz, 2011: 78.

Hem kurumsal hem de bağımsız girişimcilerin ekonomik fayda yaratmak için kaynak tahsisinde bulunduğu kabul edilse de, yine de bağımsız girişimcilerin davranışlarını tanımak daha kolaydır. Birisi bir iş kurmaya başladığında, yeni ve ayrı bir organizasyonun oluşturulması söz konusudur ve kaynaklar genellikle el değiştirir. Bağımsız girişimciliğin aksine, kurumsal girişimcilik genellikle bunların hiçbirini içermez. Kurumsal girişimciliğin üç boyutuna işaret edilmektedir:

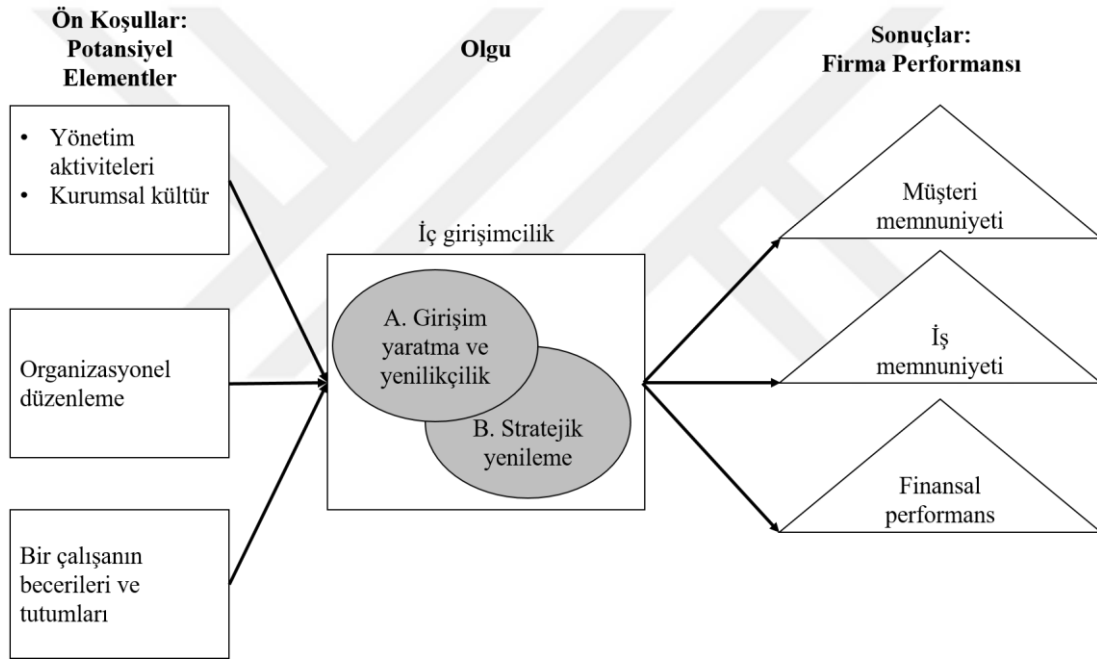
- (1) Şirket stratejisinden önemli ayrılmalar,
- (2) Bir organizasyonda aşağıdan gelen inisiyatif ve
- (3) Özerk çalışma.

Bu boyutlardan herhangi biri veya tamamı, bir kurumsal girişimci rolünde yer alabilir. Stratejik kurumsal girişimciliğin mimarları olanlar, önemli bir girişimcilik rolü üstlenirler. Bunlar, kurumsal girişimcilikte tanınan fırsattan yararlanılması ve yönlendirmesinden ortaklaşa sorumludurlar. Onlar her ne kadar ilgili varlıklara şahsen sahip olmasalar, ya da, yeni bir işletme varlığının yaratılmasından sorumlu olmasalar da, yüksek bir kesinlikle girişimciliğin özüne dahil olurlar (Herron, 1992: 4).

İç girişimcilik, bir fırsattan yararlanarak ekonomik değer yaratmak üzere organizasyonda yeni bir girişim geliştirmedir. İç girişimcilik, yöneticilerin, yenilik yapmaları

ve genel iş performanslarını geliştirmeleri için, işlerini yenileyerek, yeniden canlılık kazanmalarına yardımcı olur (Parker, 2011: 20). Carrier (1994)'e göre örgüt içi girişimcilik, “bir örgütün kontrolünde çalışan bireyin, bir yeniliğin sorumluluğunu alma süreci” olarak tanımlamakta; Sharma ve Chrisman (1999), “bir bireyin ya da bir grubun, kurulu bir örgüt içinde yeni bir örgüt yarattıkları, yenileştirme veya yenilik ürettikleri süreç” olarak ifade etmektedir (Çetin, 2011: 70).

Firma düzeyinde girişimcilik faaliyetlerinin çevresel, stratejik ve örgütsel değişkenler ile bir firmanın iç girişimcilik faaliyetleri arasındaki bağlantıları incelemek için iç girişimcilik olgusunun yanı sıra, iç girişimcilik olgusunun ön koşulları ve çıktıları Şekil 3'teki iç girişimcilik modelinde verilmiştir.



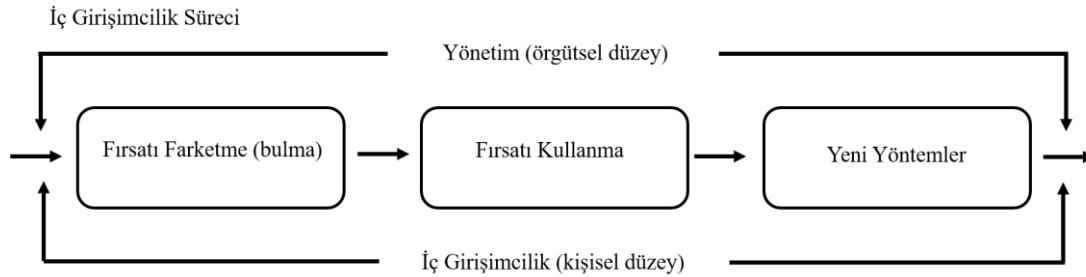
**Şekil 3.** İç Girişimcilik Modeli

**Kaynak:** Jarna ve Kaisu, 2017: 3.

Kurumsal girişimcilik kavramı basit, tekdüze görünse de, bazı yazarlar bunun çeşitli şekillerde olabileceği sonucuna varmışlardır. Örneğin, Schollhammer (1982), kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin farklı biçimleri olarak, yönetimsel, fırsatçı, taklitçi, gözü doymaz ve doğurgan karakterlerini tanımlamıştır. Vesper (1984), yeni stratejik yön, aşağıdan inisiyatif ve özerk iş yaratımı, olarak tanımladığı başlıca üç kurumsal girişimcilik tanımı geliştirilmiştir. Vesper'in araştırması, kurumsal girişimciliğin, bu bireysel türlerin herhangi biri, yanı sıra,

bunların herhangi bir olası kombinasyonu da olabileceğini göstermektedir (Hornsby vd., 2002: 255).

Literatür, toplumun yapısına göre her toplumun kendine özgün kültürel değerlerinin var olduğunu bu değerlerin yeni oluşturulacak işletmelerin kararını etkilediğini; bu sebepten dolayı, toplumlara göre girişimcilik faaliyetleri ve inovasyon çalışmaları aynı uygulamalarla teşvik etmediğini varsaymaktadır. Shapero ve Sokol, iş kurma oranlarının toplumdan topluma nasıl değiştiğini gözlemleyerek, bu farklılıkların, farklı inançlara sahip olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Shane (bir Hofstede yaklaşımı kullanarak), bireyciliğin ulusal kültürel değerleri ve gücün mesafesinin, yaratıcılık oranlarındaki ulusal farklılıkları açıkladığını göstermiştir. Kültür, bir organizasyonda üyelerin sorunları nasıl algıladıklarını ve firmaların rekabet ortamını nasıl gördüklerini etkileyen bilişsel çerçeveyi etkiler. Firmanın girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırır ve uzlaştırır ve fırsatlar arayan girişimci girişimler içinde yer alma olasılığını artırır. Genel olarak kültür, politik, sosyal, teknolojik veya ekonomik bağlamlardan farklı olarak, ekonomik davranış, yenilikçilik ve girişimcilik açısından önemlidir (Turro vd., 2014: 362). İç girişimcilik sürecini biraz daha kapsamlı açıklaması için aşağıdaki Şekil 4'te gösterilmiştir. Şekil 4'te görüldüğü gibi, iç girişimcilik süreci, sürecin en önemli süreci olan fırsatların fark edilme aşaması ile başlamaktadır. İkinci aşama ise, organizasyon sınırları için en iyi şekilde tespit etme var olan fırsatları kullanmadır. Son olarak her iki süreci yeni yöntemlerle geliştirmektir. Tüm bu süreçte yönetim ile girişimci arasında etkin bir iletişim ve ortak anlayışın olması gerekir.



**Şekil 4.** İç Girişimcilik Süreci

**Kaynak:** Arslan, 2012: 123.

İç girişimcilik (firma içerisindeki girişimcilik) son yirmi yıldır akademisyenler ve sektördeki uygulamacılar için ilgi odağı olmuştur. Girişimciliğin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yanı sıra şirketlerin yeniden canlandırılması ve performansı için de faydalı olduğu düşünülmektedir. Kavramın dört farklı boyutu vardır. Birincisi, yeni iş girişimci boyutu,



firmanın mevcut ürünleri ya da pazarları ile ilgili yeni işletmelerin takip edilmesi ve bu işletmelerin yeniliklerine duyarlı olunması anlamına gelmektedir. İkincisi, yenilikçilik boyutu yeni ürünlerin, hizmetlerin ve teknolojilerin oluşturulmasını ifade etmektedir. Üçüncüsü, kendini yenileme boyutu, strateji reformu, yeniden örgütlenme ve örgütsel değişimi vurgulamaktadır. Son olarak, proaktiflik boyutu, rekabet gücünün artırılmasında üst yönetim yönelimini yansıtır ve inisiyatif ve risk alma, rekabetçi saldırganlık ve cesaret içermektedir. Vurgularında, faaliyetlerinde ve yönelimlerinde bir ölçüde farklılık gösterirken, dört boyut da aynı girişimcilik kavramına aittir. Çünkü bunlar Schumpeterci (inovatif) girişimciliğin yapı taşı faktörleridir. Eski ve yeni ürünlerin ve hizmetlerin, pazarların, idari tekniklerin ve organizasyonel işlevlerin yerine getirilmesi için teknolojilerin (örneğin: Üretim, pazarlama, satış ve dağıtım) geliştirilmesi dahil olmak üzere, firmanın karşı karşıya olduğu zorluklara yaratıcı veya yeni çözümler arayışı, strateji, örgütlenme ve rakiplerle ilişkilerde yapılan değişikliklerin yanı sıra, en geniş anlamdaki yenilikler de bulunmaktadır.

İç girişimcilik (firma içerisindeki girişimcilik) örgütsel ve ekonomik kalkınmada önemli bir unsurdur. Araştırmacılar ve uygulamacılar, firmaların yeniden canlandırılması ve performansları üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle 1980'lerin başından beri konseptte ilgi göstermektedir (Burgelman, 1983: 224; Kanter, 1985: 47; Schollhammer, 1982: 223; Zahra, 1993: 5). Girişimcilik yalnızca büyük işletmeler için önemli olduğu kadar, orta ve küçük ölçekli işletmelerde de önemlidir (Carrier, 1994: 55). Girişimciliği kurumsal düzeyde ölçen önceki araştırmalar daha çok büyük şirketlere odaklanmış ve firma girişimciliği gibi konular üzerinde durmuşlardır (Miller ve Friesen, 1982: 3; Covin ve Slevin, 1989: 77).

İç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, şirket içi girişimcilik, kurumsal girişim, iç kurumsal girişimcilik, yenilikçilik ve girişimcilik stratejisi, firma düzeyinde girişimcilik, girişimcilik olgusunu tanımlamak için kullanılan kavramlardır (Burgelman, 1983b: 1349; Dess, Lumpkin ve Covin, 1997: 677; Guth ve Ginsberg, 1990: 5; Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno, 1993: 29; Jones ve Butler, 1992: 733; Schollhammer, 1982: 223; Zahra, 1991: 259).

Girişimcilik, “yenilik yoluyla değer yaratma, kaynaklardan (insan ve sermaye) veya girişimcinin konumundan bağımsız olarak fırsatları ortaya çıkarma ve geliştirme süreci” olarak tanımlanmaktadır. (Churchill, 1996). Girişimcilik, birey veya örgütsel düzeyde davranışsal bir fenomen veya bir ortaya çıkış süreci olarak kabul edilmektedir (Gartner, Bird ve Starr, 1992: 15). Girişimciliğin süreksizliğe neden olan yeni kombinasyonları gerçekleştirerek değer yaratmaya atfettiği Schumpeter sonuç temelli anlayışıyla uyumludur. Bu görüşe göre, girişimcilik sadece yeni kombinasyonlar yürütüldüğünde ve bu süreç tamamlandığında ortaya

çıkılmaktadır (Bull ve Willard, 1993: 189). Girişimcilik, bu tür alışılmadık olaylardan oluşmaktadır.

Bireysel düzeyde girişimcilik, organizasyonel düzeyde olduğu gibi, ya bir dizi küçük olayda ya da yeni girişim oluşturma gibi bir ya da birkaç büyük olayda gözlemlenebilen sonuç bazlı davranış ya da niyet olarak görülebilir. Girişimcilik, hem mutlak surette (örneğin, yeni bir firmaya karşı yeni bir firma) hem de göreceli olarak (daha girişimci ve daha az girişimci) görülebilir. Yeni firma oluşturma, girişimciliğin en bariz tezahürüdür ve bu nedenle, girişimciliğin bireysel düzeyde incelenmesinde en önemli konudur.

İç girişimciliğin en kapsamlı tanımı belki de var olan bir organizasyon içinde girişimciliktir. Böyle bir geniş tanım bir başlangıç noktası olarak gereklidir. İç girişimcilik ile ilgili araştırmalarda, geniş tanımlamalar, alanın gelişiminin erken evresini daha iyi yansıtmaktadır. Ayrıca yeni bilgi ortaya çıktıkça literatürde çok fazla geriye gitme ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Bu durum ortaya çıkacak teorik ve ampirik süreçleri destekler (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999: 20). Daha önceki araştırmalarda da iç girişimcilik çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. İç girişimcilik;

- Yeni şeyler yapmak ve alışılmamışın peşinden koşmaktır (Vesper, 1990),
- Mevcut örgüt içinde girişimcilik ruhudur (Hisrich ve Peters, 1998),
- Bir kuruluş tarafından yeni örgütlenmelerin yaratılması ya da bu kuruluş içinde yenilenme ve yenilikçilik başlatılmasıdır (Chua vd., 1999: 21).

Girişimciliğin ana stratejileri risk alma, proaktiflik ve inovasyon uygulamaları gibi eylemlerdir. Miller (1983), bu alandaki en önemli katkılardan birini, çevresel, stratejik değişkenler ve bir firmanın girişimcilik faaliyetleri arasındaki kilit bağlantıları incelemek için yaptığı teori ve araştırma enstrümanlarıyla yapmıştır. Miller'in bu kavramsallaştırması, firma düzeyinde girişimciliğin araştırılmasında bir tercih aracı haline gelmiştir. Birilere göre girişimci bir firma, “ürün pazar inovasyonu ile uğraşan, biraz riskli girişimlerde bulunan ve rakipleri köşeye sıkıştırarak proaktif inovasyonlarla ilk ortaya çıkan, başa oynayan firmadır”. Burada Miller, arkasındaki bireysel girişimciden ziyade girişimcilik sürecine odaklanılmaktadır (Aloulou ve Fayolle, 2005: 26).

Aloulou ve Fayolle, (2005: 28) proaktifliği: 1) rakip firmalara yönelik agresif rekabetçi davranış ve 2) avantajlı iş fırsatlarının örgütsel olarak kovalanması şeklinde iki temel özelliğini ortaya koymuştur. Lumpkin ve Dess (1996), rekabetçi agresiflik ve özerkliğin girişimci oryantasyonun bir ön kabulüne veya bir sonucuna dâhil edilmesini önermektedir. Özerklik, yeni

bir iş konsepti, fikri ya da vizyonu oluşturmak isteyen bireyler ya da ekipler tarafından üstlenilen eylemleri ifade eder. Aslında, proaktifliğin, “şirketlerin inisiyatifi ele geçirerek ve pazarda liderlik ederek pazar fırsatları ile nasıl ilişkilendirildiğini” belirten fırsatlara bir yanıt olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hâlbuki rekabetçi agresiflik, “firmaların pazarda zaten var olan rekabetçi eğilimlere ve taleplere nasıl tepki verdiklerini” belirten tehditlere bir yanıtıdır (Aloulou ve Fayolle, 2005: 28).

Yazında örgüt iç girişimcilik farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt iç girişimciyi, Kierulff (1979) “işletmede potansiyel yeni pazar fırsatlarını inceleyen, cazip fırsatları yakalamak için kaynaklar bulan, üretim ve satışları teşvik eden girişimci”, Luchsinger ve Bagby (1987) “bir işlemi başlatmak veya sürdürmek için risk alan bir girişimci”, Maranville, (1992) “bir ürün yeni veya mevcut pazar ihtiyaçlarını farklı bir biçimde karşılayan iç girişimci”, Diedre vd., (1997), örgüt içi girişimcilerin “girişimci, yaratıcı düşünce ile genel kabul görmüş fikirleri değiştirir veya ret eden bir şey üreten çalışanlar” olarak tanımlarlar. Tanımlara göre öne çıkan nokta şudur: Bir ürün ya da hizmet için risk alan, var olan değerleri işletme için faydalı bir değere dönüştürmedir.

### **2.1.1. Yenilikçilik**

İnovasyon, bir şirketin getirdiği yeni ürünlerin veya hizmetlerin sayısı ve yeni pazarların girdiği yenilikleri içermektedir (Miller ve Friesen, 1984: 1161). Yenilikçilik işletme faaliyetlerinin temelini oluşturmakta, işletmenin yönetsel ve örgütsel faaliyetlerinde yöneticiler ve çalışanların etkinliğini olumlu olarak etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır (Basım, Meydan ve Şeşen, 2009: 5). Şirketlerin rekabet edebilirliği, “küresel sınırdan” inovatif olma gücüne bağlıdır, çünkü inovasyon sadece ekonomik ilerleme için önemli bir faktör değil, aynı zamanda genel olarak şirketler ve ulusların rekabetinde de önemli bir unsurdur (Brem, 2007: 5).

Ürün pazarının ve teknolojik inovasyonun kurumsal girişimciliğin ayrılmaz bir parçası olduğu görülmüştür. Schumpeter (1934: 133) girişimcileri tanımlamak için inovasyon türlerini şu şekilde anlatmaktadır: Girişimciler daha fazla etki yaratmak için var olan imkânları kullanmayıp, yeni kombinasyonlar gerçekleştirebilen insanlardır. Girişimci daha az ekonomik kaynakla daha yüksek verimlilik ve daha fazla verim alabilme yeteneğine sahiptir. Yeni veya daha ucuz malzemelerin seçimi, üretim sürecinin iyileştirilmesi, tüketim mallarının değiştirilmesi ve yeni pazar arayışının örneklerini kullanmaktadır (Schumpeter, 1934: 133-135). Schumpeter, girişimciliğin yenilikçi rolünü vurgulayarak, girişimciliği daha önce

olmayan ürünlerin yeni kaynak kombinasyonları üretilmesi olarak tanımlamıştır (Hall ve Sobel, 2006: 4).

Drucker (1985: 68) inovasyonu girişimcilikle özdeşleştirmektedir. Ona göre inovasyon teknik bir kavramdan ziyade ekonomik ya da sosyal hayatın bir parçasıdır. Drucker talep açısından, inovasyonu “tüketicinin kaynaklarından elde ettiği değeri ve memnuniyeti değiştirmek” olarak tanımlamaktadır. İnovasyonun “girişimciliğin bilgi tabanı” olduğunu söyleyen Drucker, inovasyonu “tipik olarak girişimcilik fırsatları sunan değişim alanlarının sistematik bir şekilde incelenmesi” olarak tanımlamaktadır (Drucker, 1985: 67-69). Girişimcilik, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirmeleri ve yeni üretim yöntem ve prosedürlerini içerir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16).

Kapsamlı yenilikçilik teorileri kapsamında dört temel çalışma yapılmıştır. Bunlar March ve Simon (1958), Burns ve Stalker (1961), Argyris (1970) ve Lawrence ve Lorsch'un (1967) çalışmalarıdır. March ve Simon, problem çözme süreci olarak inovasyonla ilgili işletme içi bilgi işlem süreçlerini ele almaktadırlar. Argyris, kişilerarası yeterliliğin eksikliğini, yenilikçiliğin en önemli tehdidi olarak ele almaktadır. March ve Simon, Argyris gibi, konuyu bilişsel süreç perspektifinden ele alırlar (Normann, 1971: 206). Burns ve Stalker (1961) mekanikten ziyade göreceli olarak organik olan yapıların değişen bir ortamda daha uyumlu ve yenilikçi olduklarını tespit etmişlerdir. Lawrence ve Lorsch (1967), kuruluşların neden uygun şekilde yenilik yapabileceklerini ya da geliştiremeyeceğini belirlemek için, özellikle kesinlik / belirsizlik ve istikrar / değişim açısından organizasyon çevre ilişkilerini incelemişlerdir. Örgütsel inovasyonunun karmaşıklığı, bu çeşitli yaklaşımlarla örneklendirilmiştir.

Slevin ve Covin (1990: 43), inovasyonu, risk alma ve proaktifliği, kurumsal girişimciliğin bileşenleri olarak tanımlamaktadır. Slevin ve Covin'e göre inovasyon, "araştırma ve geliştirme, yeni ürünler, yeni hizmetler, gelişmiş ürün grupları ve sektördeki genel teknolojik iyileştirme üzerinde güçlü bir vurgu yapmaya istekli olma"dır. Miller ve Toulouse (1986: 1407), küçük firmaların satışlarındaki artışın ve karlarındaki büyümenin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin satışlara yansımaları olarak kabul edilen inovasyonla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Miller ve Toulouse ya göre kar ve satışlardaki artış büyük firmalarda büyük ürün yenilikleri ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

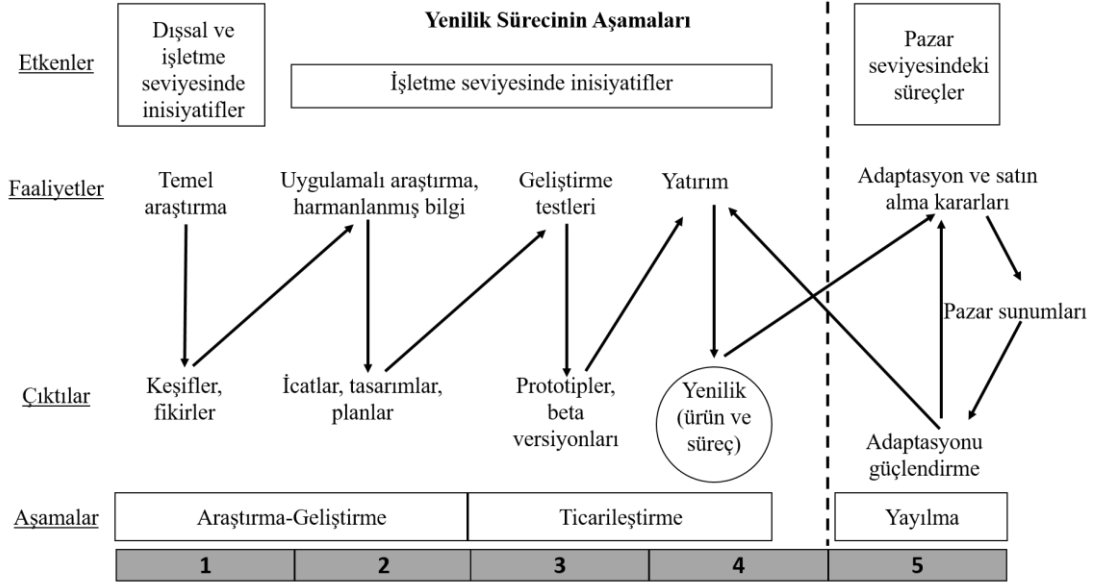
Miller, Friesen ve Mintzberg (1984: 156), ürün inovasyonu üzerindeki çevre, yapı ve karar vermenin etkisinin farklı organizasyonel yapılarda önemli ölçüde ve sistematik olarak değiştiğini tespit etmişlerdir. Ürün pazar yeniliği, Miller ve arkadaşları tarafından tanımlanan

stratejik arketipin yenilikçi adını açıklayan özelliktir. Damanpour (1991: 555), tarafından yürütülen örgütsel inovasyonun belirleyicileri ve moderatörleri üzerindeki meta-analizin sonuçları, inovasyon ve belirleyicileri arasındaki ilişkilerin kararlı olduğunu göstermektedir. Damanpour ayrıca, mevcut çalışma ile ilgili olan üç örgütsel özelliğin iç iletişim, merkezileşme ve farklılaşma yenilikçilikle olan ilişkilerinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu bulmuştur.

Nicholson, Rees ve Brooks-Rooney (1990: 512), inovasyonun örgütsel başarıyla olan ilişkisi çift yönlüdür. Çalışmaya göre teknolojik değişim, başarıyı getiren ürün gelişmelerine yardımcı olabilmektedir, fakat aynı zamanda, teknik gelişmeyi sağlayabilmek (fon) için de işletme performansının yüksek olması gerekmektedir (Nicholson, Rees ve Brooks-Rooney, 1990: 528).

Damanpour (1991: 556)'a göre inovasyon şunları içerir; yeni fikirlerin ya da davranışların üretimi, geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi. "İnovasyon, yeni ürün veya hizmet, yönetim sistemi ya da kuruluş üyeleri için uygun yeni plan veya program olabilir." Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik, bir firmanın yenilikçi beceriler ve yetenekler kazanma kabiliyetini yeniden güçlendirme ve geliştirmeye odaklanır. Damanpour'un çalışması, bu çabaların resmi ve gayri resmi yönlerini kabul eden ve mevcut bir firmada girişimciliğin teşvik edilmesindeki zorlukları tanıyıp kabul eden kurumsal girişimciliğin bu tanımını izlemektedir. Bu zorluklar, bir firma içinde hakim olan kurum içi koşulların tam olarak anlaşılmasını gerektirir. Bu koşullar genellikle orta düzey yöneticilerin kurumsal girişimcilik çabalarına ilişkin görüşlerini (ve ilgilerini) şekillendirir. Bunlar ayrıca, orta düzey yöneticilerin bu faaliyetlere desteğini de belirlerler. Bu destek, kurumsal girişim faaliyetlerinin kaderini belirleyebilmektedir (Hornsby vd., 2002: 255).

Yenilik sürecinin aşamaları Şekil 5'te verilmiştir. Şekil 5'te görüleceği üzere yenilik süreci dışsal ve işletme seviyesinde inisiyatiflerle başlamaktadır. Yenilik sürecinin ilk basamağını oluşturan AR-GE faaliyetleri fikirleri, icatlara ve bunun sonucu olarak yeni ürün ve süreç ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan yeni ürüne ve süreçlere yatırım yaparak ticarileştirip pazara sunulmaktadır.



**Şekil 5.** Yenilik Sürecinin Aşamaları

**Kaynak:** Greenhalgh ve Rogers'den [2010] aktaran Yılmaz, 2012: 87.

İnovasyon, girişimciliğin tam merkezindedir. Schumpeter, inovasyonun, yeni ürünler geliştirmek veya yeni süreçler icat etmek için girişimcilik organizasyonunun temel uğraşı olduğunu savunan ilk araştırmacılardan biridir. Yenilikçilik yorumu, katma değeri olan yeniliği tanıtmak için bir örgütsel zorunluluğu tanımlar. Bu, bir firmanın yeni ürünler, hizmetler, üretim süreçleri ve yeni pazarlar geliştirerek yeni fikir üretme, deneme ve Ar-Ge faaliyetlerine katılma eğilimini yansıtmaktadır (Aloulou ve Fayolle, 2005: 27-28). Yenilikçilik firmaların bel kemiğidir. Buna en iyi örnek Kodak, Ericsson, Nokia ve Semiconductor firmaları. Bu firmaların dünyanın en tanınmış şirket isimlerinden biridir. Ancak bu firmalar yenilikçiliği takip etmemesi, geleneksel davranıp hızla artan teknolojiye uyum sağlamayıp yıkıcı teknolojilerin büyük şirketlerin düşüşüne nasıl yol açabileceğinin örneğini göstermiştir. Örgüt içi girişimcilik, firmaların yenilikçi ürünler geliştirmeye, yenilikçi davranmalarına başlamalarıyla sağlayabilir.

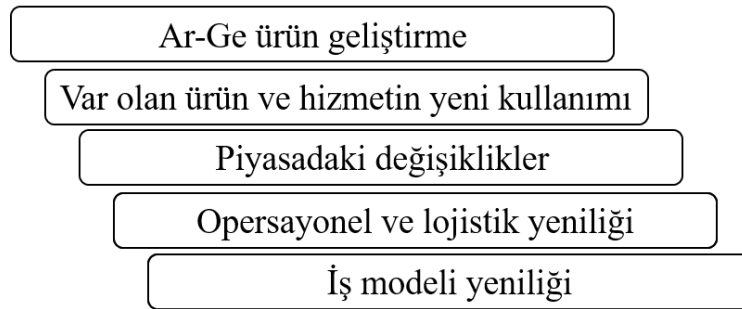
Girişimci yönlendirmenin yenilikçilik boyutu, yeni fikirler, yenilik, deney ve yaratıcı süreçlere girme ve bunları destekleme eğilimini yansıtmakta, böylece yerleşik uygulamalar ve teknolojilerden uzaklaşmaktadır. Yenilikçilik boyutu yüksek bir teknolojik ve/veya ürün pazarı inovasyonu, yeni fırsatlar peşine düşmek için kullanılabilir. Proaktiflik, pazarda gelecekteki ihtiyaç ve talepleri öngörerek eyleme geçme, böylelikle rakipler karşısında ilk hamle avantajı yaratmaktır. İleriye dönük bir bakış ile proaktif firmalar öncü olma arzusu içindedirler ve yeni fırsatlardan yararlanırlar (Wiklund ve Shepherd, 2005: 75).

Proaktiflik boyutu ise, yeni fırsatlar araştırmada veya yeni pazarlara girmede öncülük etme ve inisiyatif alma ile ilişkilidir. Proaktiflik konsepti, “kuruluşların, yeni ürünler veya hizmetler, işletme teknolojileri ve yönetim tekniklerinin tanıtımı gibi önemli iş alanlarında rakipleri takip etmekten ziyade, liderlik etmeye çabalama derecesini ifade etmektedir". Proaktifliğin gelecekteki yönelimi, gelecekteki gereksinimler temelinde beklentiler ve önlem alma ile ifade edilir. Stopford ve Baden-Fuller'ın (1994) ezber bozan değişim tipi, bu boyutla uyumludur. Proaktiflik, üst yönetimin yönelimleri ve faaliyetlerinde kendini gösteren öncülük etme ve inisiyatif alma özelliklerini içermektedir (Antoncic, 2000: 35).

Girişimcinin teknolojiden, tasarıma pazarlamaya, insan faktörlerine kadar disiplinlerarası ekiplere gereksinim duyduğu bir yer varsa, bu, yeni ürün ve hizmet geliştirme alanındadır. Yeni bir şey yaratma süreci, belirsizlikle, fikirlerin gerçek fiziksel ürünlere ve verilebilir hizmetlere dönüştürülmesi zor işlerini yapma isteğine sahip olmayı gerektirir. Yeni bir ürün veya hizmete sahip olmanız için, ürünün veya hizmetin aşağıdaki özelliklere sahip olmasını sağlamak gerekmektedir (Carsrud ve Brannback 2007: 60):

- Üstün,
- İyi araştırılmış,
- Pazar odaklı,
- İyi tanıtılmış,
- İyi tasarlanmış,
- Cazip bir pazarı olan,
- İyi destekli.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmaların başarı koşulları arasında yenilikçiliğin payını önemli hale getirmiştir. Firmaların sürdürülebilir rekabet için inovatif olmaya önem vermelidir.



**Şekil 6.** Yenilikçilik Çeşitleri

**Kaynak:** Johnson, D. 2001: 139.

Bununla birlikte birçok tipte yenilikçilikten söz edilebilir. Şekil 6'daki tanımları açıklayacak olursak:

- Ar-Ge: firmaların yeni ürün veya hizmet inovasyonları Ar-Ge departmanları tarafından oluşturulur. Bu anlamda temel sorumluluk firmanın yenilikçi enerjilerinin tek noktaya odaklanması ile diğer yenilikçi katkıların kaçırması olasılığıdır (Johnson, D. 2001: 139).
- Var olan ürün ve hizmetin yeni kullanımı: Var olan bir ürün veya hizmetin tek bir araç olarak kullanmak yerine herhangi bir değişiklik ve sonunda genel bir araç olarak kullanılması. Örneğin bilgisayarın uygulama aracı olarak kullanmak yerine genel iletişim aracı olarak kullanım olmasıdır (Johnson, D. 2001: 139).
- Piyasadaki değişiklikler: Ürün veya hizmetin orijinal pazarından uzak başka pazarlarda uygulanabilir hale getirilmesi. Örneğin Pfizer Viagrayı başka pazarlarda popülasyonun gelişmesi için önemli bir değere sahip bir ürün olarak pazara sunmasıdır (Johnson, D. 2001: 139).
- Operasyonel ve lojistik yeniliği: Bir ürünün veya servisin var olan işletme ve lojistik teslim edilme şeklini değiştirip dağıtılmasıdır. Örneğin, eğitimde çevrimiçi eğitimin tasarımı ile yüz yüze eğitim materyallerini çevrimiçi hale getirilmesidir (Johnson, D. 2001: 139).
- İş modeli yeniliği: Bir kuruluşun temel mevcut iş modelini geliştirip önceki iş modelinden uzaklaşmasıdır. Örneğin finansal hizmetler, iş modeli inovasyonundaki iş yapış modelindeki gelişmeler (Johnson, D. 2001: 139).

### **2.1.2. Risk Alma**

Risk alma zorluklar karşısında yeni fikirler üretmek çözüme ulaşma faaliyetidir (Byrd ve Brown, 2003: 17). Girişimci işletme içinde risk ve yenilikçilik sorumluluğunu alarak bir fikri karlı bir ürüne dönüştüren kişidir (Soukhanov, A. H. 1991: 3806). Aktif organizasyonlarda, stratejik kararlar yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Bu sebepten dolayı riski almada ve kabul etmede yöneticiler tarafından verilen kararlar yönetilmektedir. Eğer yöneticiler girişimcilik ve yenilikçilik için yeterli istekliliğe sahip iseler bu isteklilik risk almayı da beraberinde getirecektir (Uzkurt, 2008: 148).

Miller ve Friesen (1978: 929) kurumsal girişimciliğin belirleyicilerini incelediğinde, diğer pek çok araştırmacıyla aynı boyutları tespit etmiştir. Bu boyutlar; yenilik, risk alma ve proaktif olma boyutlarıdır (Miller ve Friesen, 1978: 929); (Jarna ve Kaisu, 2017: 3-4). Ürün inovasyonu, bir şirketin yeni ürünler yaratma, ya da mevcut ürünleri şimdiki veya gelecekteki pazarların taleplerini karşılamak için modifiye etme yeteneğini ifade etmektedir. Proaktiflik,



bir şirketin yeni ürünler, hizmetler veya teknolojiler sunarak piyasalarda rekabet etme kapasitesini ifade etmektedir. Son olarak, risk alma, şirketin sonucu son derece belirsiz olabilecek ticari girişimlere veya stratejilere katılma istekliliğini ifade etmektedir. Bu bileşenler birlikte, girişimciliğin ona verdiğimiz adla A tipi bir dışavurumunu oluşturur, inovasyonlar ve girişimler yaratılmasının altını çizer, aynı zamanda organizasyonun rekabetçi konumunu ve performansını iyileştirmeyi amaçlayan Ar-Ge faaliyetlerini yürütmektedir (Jarna ve Kaisu, 2017: 3-4). Risk alma süreci, çalışanların ve işletmenin risk almaya istekli olması ve başarısızlık karşısında toleranslı olmayı gerektirir (Kuratko vd., 1990: 52).

Girişimcilikle uzun süredir ilişkili olan risk alma kavramı, girişimcilerin hesaplanan işle ilgili risklere girme istekliliğini ortaya koymaktadır. Risk alma davranışı ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan değişken ve çelişkili bulgular, onun içerdiği zengin kavramsal tartışmaları reddetmez. Dolayısıyla risk alma, girişimciliğin bir özelliği olarak görünmektedir. Girişimcilik oryantasyonlu firmalar, genellikle, onun kesin olmayan ama yeni ve ümit verici işlere karşı büyük ve riskli kaynak taahhütlerini yerine getirmeye hazır olmasından kaynaklanan risk alma davranışlarını sergilemektedir (Aloulou ve Fayolle, 2005: 28). Örgüt içi girişimciler zamanlarını ve enerjilerini organizasyonlarında yenilikçi bir fikrin ürüne dönüşmesi için fikir üreten ve risk alan kişilerdir. Bu süreçte, kariyer yapmalarına yardımcı olacak beceri ve tecrübe edinirler (Manion, 2001: 10).

Girişimcilikte risk alma, işletmeler için riskli olduğu gibi bireyler için de riskli bir olgudur (Covin ve Slevin, 1988: 218). Risk alma boyutu üst düzey yöneticilerin iş süreçleri ile ilgili risk alma eğilimlerini ifade etmektedir. İnovasyon boyutu rekabet avantajı elde etmek amacıyla işletmede büyük çapta yenilik yapmayı proaktif boyut ise pazarda agresif bir rekabet politikasını ifade etmektedir. Belirsizlik ortamında yatırım kararlarının ve stratejik aksiyonların üst yönetim risklerinin alınmasıdır (Covin ve Slevin; 1991: 10).

Firmaların ve firma yöneticilerinin karşılaştıkları üç risk tipi vardır. Bunlar; iş riski, finansal risk ve kişisel risklerdir.

- İş riski, başarı olasılığını bilmeksizin bilinmeyene doğru yapılan yolculuğu kapsar. Bu yolculuk, daha önce hiç test edilmemiş pazarlara girmek ya da kanıtlanmamış teknolojilere imza atma riskidir (Dess, 2005: 152).
- Finansal risk, bir şirket büyümesi için ağır borçlanmalara girmesi ya da var olan kaynakların büyük çoğunluğunu buna yatırması gerektirir. Risk, buna göre, finansal

analizde sık kullanılan risk/getiri dengesine atıfta bulunmak için kullanılır (Dess, 2005: 152).

- Kişisel risk, firma yöneticilerinin stratejik bir eylem çizgisi lehinde tutum olarak üstleneceği riskleri ifade eder. Bu tür riskleri üstlenen yöneticiler, firmanın gidişatını etkilemekte ve kararları da kariyerleri için önemli sonuçlar doğurabilmektedir (Dess, 2005: 152).

Risk alma, bir firmanın, sermayesini şüpheli bir başarı şansına sahip girişimlerde değerlendirmesidir (Miller vd., 1984: 280). Belirsizlikle mücadele 1756 yılında Cantillon tarafından girişimcilerin bir işlevi olarak kabul edilmiştir. 1848’de, Mill girişimcilerin işlevlerini hedef, kontrol, denetleme ve risk alma olarak sıralamıştır (Brockhaus, 1982: 40). 1940’ta Knight, bir girişimcinin "ölçülebilir olmayan belirsizliklerin üstlenicisi" olduğunu ifade etmiştir (Vries, 1977: 37-38).

Risk alma, iç girişimciliğin bir başka boyutu ve girişimciliğin de önemli bir özelliğidir. Girişimciyi, kar veya zarar riskini taşıyan birey olarak tanımlayan Cantillon'dan (1734)’den bu yana, risk alma, gerek girişimcinin gerekse girişimciliğin ana unsuru olarak görülmüştür. Zarar olasılığı olarak risk, yenilikçiliğin, yeni iş oluşumunun ve mevcut firmaların agresif veya proaktif eylemlerinin doğasında gizli bir özellik olarak görülebilir. Daha önce yapılan araştırmalarda, risk alma, mevcut firmalarda girişimciliğin ayırt edici bir özelliği veya boyutu olarak görülmüştür (Antoncic, 2000: 34).

Schumpeter (1934: 137) ilk çalışmalarında risk almayı girişimcilikle ilişkilendirmemesine rağmen “Girişimci hiçbir zaman risk taşıyıcısı değildir”. Schumpeter güncel kurumsal girişimcilik anlayışı risk almayı girişimciliğin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Welsh ve White (1981) tarafından yapılan çalışmalarda, bireysel girişimcilerin kişilik özelliklerinde risk alma özelliğinin bulunduğunu ortaya koymuştur.

Firmalarla ilgili girişimcilik üzerine yapılan bir çalışmada, Slevin ve Covin (1990: 43) risk almayı “yüksek getirili bununla birlikte yüksek riskli projelerin düşük getirili ve düşük riskli projelere tercih edilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Slevin ve Covin riski, fırsatları cesurca ve agresif bir şekilde takip etme isteği” olarak tanımlarken, proaktiflik ve inovasyonla birlikte risk almanın kurumsal girişimcilik alanında önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedirler.

Brockhaus’a (1982: 30-31) göre girişimcinin tanımı yapılırken işletme sahipliği durumunun göz ardı edilmesi kurumsal girişimcilerin bu tanıma dahil edilmesine izin verecek ve risk taşımacılığını asal bir faktör olarak azaltacaktır. Günümüzde mülkiyet biçimleri çok

değişmiştir. Brockhaus'a (1982: 26) göre işletme sahipliği artık girişimcinin tanımında esas olarak kabul edilmemektedir. Brockhaus (1980: 509) tarafından yeni girişimlerin yaratıcılarının (girişimciler) risk alma eğiliminin araştırılması, risk almanın girişimcilerin ayırt edici bir özelliği olmadığını ortaya koymuştur. Brockhaus (1980: 519) bu bulgunun “gelecekteki araştırmalarla doğrulanırsa, girişimci bir özellik olarak kabul edilen bir değişkenin öneminin gözden geçirilmesine yol açacağını” belirtmiştir.

Khandwalla'ya (1977: 428) göre, üst yönetimin eğilimi risk alma ve girişimcilikse, organizasyon yapısı en azından orta derecede organik olmalıdır. Yine benzer şekilde işletme üst yönetimi yenilik konusunda tutucu ve risk almayı sevmiyor ise organizasyon yapısı en azından orta düzeyde mekanik olmak zorundadır. Ancak risk almayı sevmeyen bir organizasyonda yöneticiler bazı durumlarda riski bireysel olarak üstlenebilirler. Fakat bu noktada alınan riskten dolayı yöneticinin kariyeri ve itibarı tehlikeye girebilir risk almak istemeyebilirler.

Stratejik uyum ile ilgili yaptığı bir çalışmada Venkatraman (1989: 949), tıpkı Miller (1983) gibi risk almayı örgütsel yapının bir özelliği olarak ifade etmiştir. Bu özellik hem ürün pazar seçimi konusunda hem de çeşitli kaynak tahsis kararlarında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte Venkatraman risk almanın hem büyüme hem de karlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Risk alma, fırsatların hızlı bir şekilde araştırılıp kovalanmasına, kaynakların ve cesur eylemlerin sorumluluğunun üstlenilmesine bağlanabilir. Gerçekten de, fırsatları kovalama ve deneyimlemede kararlılık ve cesaret, firma düzeyinde girişimciliğin karakteristik özelliği olarak kabul edilmiştir. Mintzberg (1973), güçlü bir lider tarafından kolaylaştırılan risk alma ve belirleyici eylemi, girişimci strateji belirlemenin, belirsizlik karşısında büyük ve cesur kararlar verme bakımından, ileriye dönük atılımlarla karakterize edildiği girişimci davranışın unsurları olarak görmektedir. Khandwalla (1977), risk almayı girişimci yönetimin belirleyici bir unsuru olarak belirtmektedir. Miles ve Snow (1978), arayış içinde olan kendi aday firmalarını risk alıcılar olarak görüyor. Dess, Lumpkin ve Covin (1997), girişimci stratejinin, risk alma ve deneyimleme unsurlarıyla cesur, yol gösterip yönlendirici ve fırsat arayışında olan bir davranışı içerdiğini düşünmektedir. Bu araştırma temelinde, risk alma, diğer boyutlarla ilişkili, ancak onlardan bağımsız bir iç girişimcilik boyutu olarak görülebilir (Antoncic, 2000: 35).

Risk alma, sonuçların bilinir olmadığı projelere kaynak sağlama, başarısızlık maliyetinin yüksek olabileceği projelere girişebilme isteğidir. Büyük ölçüde, şirketin denenmiş

ve doğru olandan kopmaya ve bilinmeyene girmeye istekli olduğunu yansıtır (Wiklund ve Shepherd, 2005: 75).

### 2.1.3. Fırsatlara Odaklanma

Proaktif firmalar çevrelerini yeni ürünler, teknolojiler veya yönetim tekniklerinin uygulanması gibi yöntemlerle şekillendirirler (Miller ve Friesen 1984: 279-280). Covin ve Slevin'e (1988: 218) göre, girişimci firmalar tipik olarak firmaların stratejik kararlarını ve işletme yönetimi felsefelerini etkileyen girişimci yönetim tarzlarına sahip üst düzey yöneticilere sahiptir. Öte yandan girişimci olmayan veya muhafazakâr firmalar kesinlikle riskten kaçınan, yenilikçi olmayan ve pasif ya da reaktif (yani proaktifliğin tersi) üst yönetim tarzına sahip firmalardır. Proaktiflik, Vries, (1977: 53), tarafından girişimci kişiliğin bir unsuru olarak şu şekilde tanımlanır: "Başlangıçtaki başarılar için cesur ve proaktif hamleler yapar ve kurumun devam eden başarısına katkıda bulunabilir."

Mintzberg (1973: 45), girişimcilik stratejisini şu şekilde açıklamaktadır: "Girişimcilikte, yeni fırsatların aktif olarak araştırılmasıyla strateji yaratma hâkimdir. Girişimci örgütlenme fırsatlara odaklanır, sorunlar ikincildir." Mintzberg'e göre, girişimci her zaman aktiftir yani pasif değildir. Drucker (1970: 10), göre "Girişimcilik, mevcut birkaç iyi insanın sorunları çözmekten ziyade fırsatlara odaklanmasını gerektirmektedir" diye vurgulamaktadır. "Ayrıca girişimcilerin görevlerinin, inovasyonu, projeksiyonu (geleceği tahmin etmeyi) ve geleceğe yönelik beklentiyi içermesini de önermektedir.

Firmaların girişimciliği üzerine yaptıkları araştırmaya dayanarak, Slevin ve Covin (1990: 43), proaktiviteyi "rakiplerin daha sonra tepki verdikleri eylemleri başlatmaya istekli olma" olarak tanımlamaktadırlar. Slevin ve Covin'e göre proaktif firmalar, sadece rakiplere cevap vermek yerine yeni ürünlerin, hizmetlerin ve idari teknolojilerin tanıtımında ilk sırada yer almaya çalışırlar.

Firmaların, yeni teknolojilerden faydalanarak veya yeni pazar ihtiyaçlarına hizmet vererek avantajlar sağlamak için genellikle saldırgan olmaları gerekir. Rekabetçi düzeyde agresif firmaların girişimci durumlarını yukarı çekmenin iki yolu şunlardır: (Dess, 2005: 151):

- (1) Piyasalara zorlayıcı biçimde düşük fiyatlarla giriş: Küçük firmalar genellikle kaynakça zengin büyük firmaların kendi pazarlarına girmesinden korkarlar. Büyük firmaların geniş ekonomik kaynakları, düşük kar marjlarından ciddi zarar görmeden fiyatları uzun süre düşük tutmayı başarabilmelerini sağlar (Dess, 2005: 151).

(2) Başarılı rakiplerin iş uygulamalarını veya tekniklerini kopyalama: Taklit, övme, kompliman ve alkışçılığın en yüksek biçimidir. Ancak taklit, işi rakiplerden kapmak (veya çalmak) için de kullanılabilir. Fikir veya uygulama fikri mülkiyet hakkı yasaları tarafından korunmadığı sürece, bu hareket tarzı yasadışı değildir (Dess, 2005: 151).

## **2.2.İnovasyon Kültürü**

İnovasyon kültürü, organizasyonun genelinde desteklenen inovasyon anlayışı, inovasyon normları ve inovasyon uygulamalarıdır (Nagesh, 2016: 7). İnovasyon yapılmasını yüreklendiren bir organizasyon kültürüne sahip olmadan, inovasyon pratiklerinin uygulanması kolay olmamaktadır. Bu sebepten dolayı, günlük iş ortamında inovasyon kültürünün güçlendirilmesi gerekmektedir (Halim vd., 2015: 86). Daha önce yapılan çalışmalar inovasyonu teşvik edecek üç tutum ve yaklaşımı ortaya koymuştur. Tutumlar geleceğe uyum, risklere tolerans ve varlıkların denklenmesine istekli olmaktır. İnavosyon kültürü mevcut olana meydan okuyan bir düşünme pratiğidir. Tüm organizasyon çalışanlarının benimsediği çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir (Tellis, vd., 2009: 7-8). İnovasyon kültürü inovasyonun en temel belirleyicisidir. Organizasyonun içeriği ile uyumlu olması gereken kültür, problemlerin çözüm yolları üzerinde çalışanların fikir birliğinde olduğu düzenleme ve davranış biçimleridir (Roffeei vd., 2016: 402). Fettahlıoğlu vd., (2016)'ne göre "kültürün inovasyonla olan önemli etkisi sonucu olarak tanımlanan kavram inovasyon kültürüdür" olarak tanımlamaktadır (Fettahlıoğlu vd., 2016: 155).

Bilgiye dayalı ekonomi, bilgi, enformasyon ve yüksek beceri düzeylerine olan bağımlılığın giderek daha büyük boyutlarda arttığı ve hem özel sektör hem de kamu sektöründe bütün bunlara erişmeye hazırlıklı olunmasına yönelik olarak gelişmiş ekonomilerde karşımıza çıkan trendleri tanımlamak amacıyla kullanılan bir ifade değildir. Bilgi ve teknoloji, uzmanlaşılan bilginin elde edilmesinin bir yolu olarak, şirketler ve başka organizasyonlar arasındaki bağlantıların önemini daha da artırırken giderek karmaşık hale gelmektedir. Bunlara ilave olarak yaşanan ekonomik ilerleme düzeyi, gelişmiş ekonomilerdeki inovasyonu daha ileriye taşımaktadır. Hem inovasyon araştırması hem de politika tartışmaları, inovasyon konusunda daha geniş bir perspektif kullanılmasının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. "Bilgiye dayalı" görüş, firmaların ve başka organizasyonların hem içinde hem de dışında bilgi aracılığıyla yaratılan ve yönetilen interaktif süreçlere odaklanır. Birçok gelişmiş ekonomilerde güçlü bir şekilde olgunlaşmış olan ileri teknolojiye dayalı üretim ve hizmet sektörleri gibi bilgi-yoğun sektörler bulunmaktadır. Bundan başka geniş kapsamdaki üretim ve hizmet sektörlerinin üretim süreçlerinde ve hizmetlerin sağlanması konusunda bilgi yoğun

teknolojilerin kullanımı giderek artmasına yol açtığı görülmektedir. İnovasyon süreci Ar-Ge hayati bir rol oynarken, çoğu inovasyon faaliyetinin Ar-Ge temelli olmadığı anlaşılmaktadır. Dahası inovasyon faaliyetinin, son derece becerikli çalışanlara, başka özel sektör ve kamu araştırma kurumlarıyla karşılıklı etkileşimlere ve bilginin öğrenilmesine ve onun kullanılmasına yardımcı olan bir organizasyon yapısına bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2015: 576).

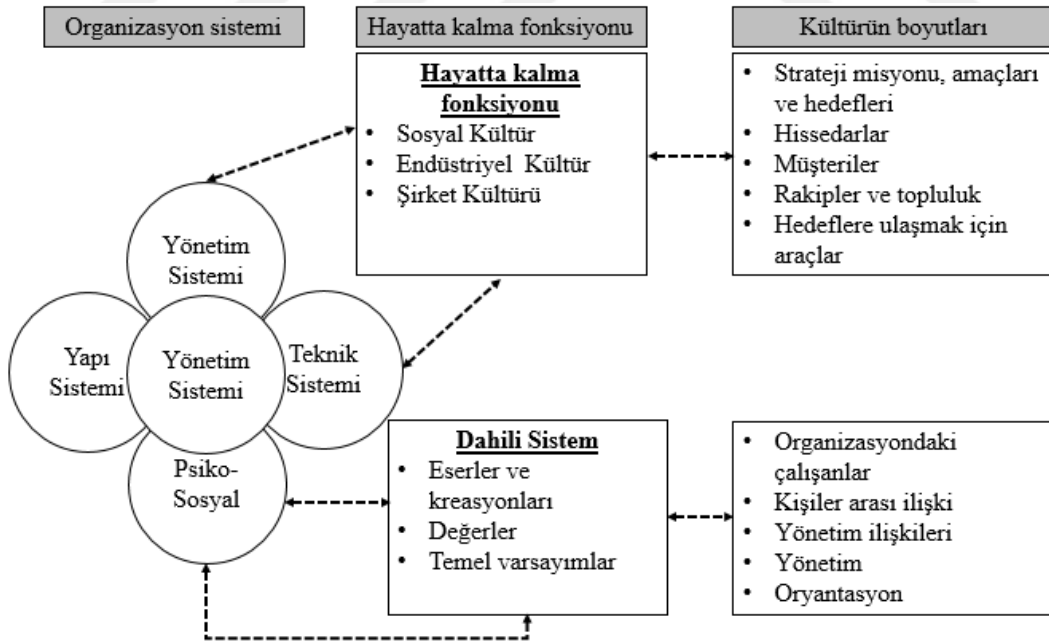
'Örgüt kültürü' teriminin evrensel olarak tek bir tanımı yoktur ve bu, literatürde kafa karışıklığına ve belirsizliğe yol açmıştır. Örgüt kültürü, zaman içinde gelişen, çalışan değişkenliğini azaltmaya ve örgütlerdeki çalışan davranışlarını kontrol etmeye ve şekillendirmeye hizmet eden inanç, ritüel, sembol ve mitlerin ortak anlamları, kalıpları olarak tanımlanır. Örgüt kültürünün gelişimi, firma yönetiminin etkisinde kalsa da yönetimden bağımsız olarak oluşan doğal bir sosyo-dinamik süreçtir. Organizasyon nispeten homojen bir kültür geliştirebilirken, kurum içindeki ayrı bölümler veya alt gruplar için özel ve farklı alt kültürler gelişebilir. Diğer teoriler, kültürün sosyal tutkal olarak işlevi olduğunu kabul etmektedirler (Nkosi ve Roodt, 2004: 24).

Örgütsel kültür, "eserler (aynı zamanda uygulamalar, ifade sembolleri veya biçimleri de denir), değerler ve inançlar ile örgütsel üyelerin uygun davranış ile ilgili paylaştıkları temel varsayımların birleşimi" olarak tanımlanabilir. Yenilikçi bir kültürün, bir firmanın inovasyon geliştirmeye ne ölçüde uygun olduğunu veya inovasyona direnip diremediğini yansıtmaktadır. İnovasyona yönelik kültürel eğilim yeni fırsatları keşfetmede proaktifdir. Yenilikçi bir firmanın yenilikçi davranışa olan ilgisini uyandıran güçlü bir kültüre yerleştirilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün tanımıyla basitlik ve uyum için, inovasyon kültürü, yeni fırsatları keşfetmeye, inovasyon geliştirmeye ve çalışanların yenilikçi davranışlarını kolaylaştırmaya yönelik bir firmadaki ortak değerler ve inançlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Sattayaraksa ve Boonitt, 2016: 733).

Örgüt kültürünün, sürekli örgütsel yenilikçilik ve performansın önemli belirleyicilerinden biri olduğu görülmüştür. Bir örgütün kültürünün inovasyona ve değişime uygun olup olmadığını anlamak için, örgüt kültürünün unsurlarını anlamak gerekir. Örgüt kültürünün sekiz unsurunu belirlenmiştir: inovasyon, misyon ve vizyon beyanları, demokratik iletişim, güvenli alanlar, esneklik, işbirliği, sınır kapsamı, teşvikler ve liderlik. Bu unsurların hepsi belirli bir kuruluş için uygun olmayabilir ve bu nedenle kuruluşlar kendileri için işe yarayacak öğeleri dikkatli bir şekilde seçmelidirler (Dombrowski vd., 2007: 201).

Kültür, bir toplumun veya örgütün yenilikçilik kabiliyeti üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Ahmed, 1998: 31). Örgüt kültürü, yenilikçi davranışlarını iki şekilde etkiler. Birincisi, bireylerin nasıl hareket edip davranacaklarını öğrendikleri sosyalleşme süreciyle olur. Kültürün davranışları etkilediği ikinci yol, kurumun yapısını, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan ana değerler, inançlar ve varsayımlardır. Örgüt kültürünün bu temel boyutları, organizasyon içinde yeni fikirler için de önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Martins (1987) liderlik, misyon ve vizyon, dış çevre, hedeflere ulaşmak için araçlar, organizasyon imajı, yönetim süreçleri, çalışan ihtiyaçları ve hedefleri, kişilerarası ilişkiler gibi yenilikçi bir organizasyon kültürüne yol açan ek sosyo-fiziksel boyutlar üzerinde çalışmıştır. Martins ve Terblanche (2003) örgüt kültürünün, organizasyonda yaratıcılığın ve inovasyonun derecesini etkilediğini gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu modelde, örgüt kültüründe yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen ya da engelleyen boyutlar, strateji, yapı, destek mekanizmaları, inovasyonu teşvik eden davranışlar ve iletişimidir (Uzkurt vd., 2013: 98).

Martin'in kültür modeli Şekil 7'de verilmiştir. Şekil 7'de görüldüğü gibi model, organizasyon sistemi, hayatta kalma ve kültürün boyutları olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt sistemler birlikte, çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin davranışlarını ve toplumla ilişkilerini etkileyen organizasyon kültürünü oluşturmaktadır.



Şekil 7. Martin'in Kültür Modeli

**Kaynak:** Martins'den [1989] aktaran Nkosi ve Roodt, 2004: 28.

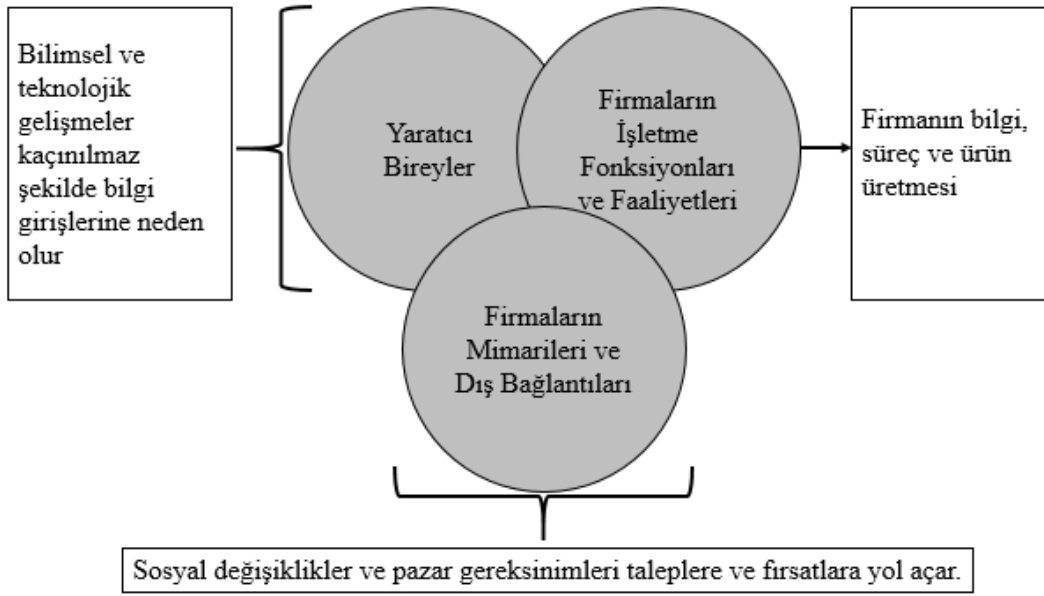
Çoğu organizasyon için değişim kaçınılmazdır. Örgütsel kültür konuları giderek daha önemli ve stratejik bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmektedir. Örgütsel değişimler, altyapı olarak strateji, teknoloji, çalışma sistemleri ve yönetim biçimlerinde belirgin değişiklikler gerektirdiğinden, genellikle rekabet gücünü artırır ve yoğunlaştırır. Bu değişiklikler organizasyonel başarısına yön veren değerlerin, inançların ve davranış kalıplarının derinlemesine analizini gerektirir. Bu değişim sürecinde yaratıcılık ve inovasyon oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yaklaşımları genellikle iki çelişkili görüntü sunar. Birincisi, kültürü “örgütü bir arada tutan yapıştırıcı” ve ikincisi bunu değişim sürecinin merkezi bir parçası olarak ifade eder (Denison, 2000: 347). Read (1996: 223)'e göre günümüz sanayi örgütleri bilgi temelli örgütlerdir ve başarıları yaratıcılık, inovasyon, keşif ve yaratıcılık ile ilgilidir. Yaratıcılık ve inovasyonun önemine ilişkin West ve Farr (1990: 34)'ın ifadesiyle “yeni fikirlerin önemi abartılamaz, fikirlerin tezahürleri uygulamalar ve ürünler olarak, toplumsal değişimin çekirdeğini oluşturur.”

İnovasyon çalışması, sosyoloji, eğitim, yönetim vb. gibi farklı literatürlerde yer almaktadır. Yönetim literatüründe, Subramanian ve Nilakanta (1996) tarafından iki inovasyon araştırması okulu belirlenmiştir. İlk ilgi alanı, tüketicinin analiz birimi olarak kullanıldığı, tüketicilerin inovatif davranışlarının nedenlerini anlama konusu ile yakından ilgilenen pazarlama araştırmacıları tarafından geliştirilmiştir. İnovasyon yönetimi araştırmasının ikinci ilgi alanı, organizasyonun bir analiz birimi olarak kullanıldığı, örgütsel teori ve stratejik yönetim alanlarındaki araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Literatürde birçok inovasyon tanımları mevcuttur. Damanpour (1991), inovasyonu kurumsal bir perspektiften tanımlar. Bu tanım; bir sistem, politika, program, cihaz, süreç, ürün veya hizmet olup olmadığına bakılmaksızın, kuruluş için yeni bir fikir veya davranışın benimsenmesi şeklindedir. Adelekan (2016: 165), İnovasyon kültürü, belirli bir süre içinde ortaya çıkabilecek maksimum yenilikçi fikir sayısına duyulan ihtiyaç olarak tanımlamaktadır. Dobni (2008: 540), inovasyon kültürünü inovatif olma niyeti, inovasyonu destekleyecek altyapı, pazar ve değer yönelimini etkilemek için gereken operasyonel seviye davranışları ve inovasyonu uygulamak için örgütü içeren çok boyutlu bir bağlam olarak tanımlanmıştır. Porter ve Stern (1999: 12), inovasyonu müşteri perspektifinden bilim ve teknolojiden daha fazlasını içeren bilginin yeni ürünlere, süreçlere ve hizmetlere dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, müşterilerin gereksinimlerini kavrama ve karşılamayı içermektedir. Diğerleri, inovasyonu sürekli olarak yeni ürünler ve süreçler üretmeyi mümkün kılan bir araç olarak görmektedir. İnovasyon, bilginin müşterilere daha düşük maliyetler veya gelişmiş özellikler yoluyla yeni bir ürün veya hizmet sunmak için



kullanılması ile ilgilidir. Bu tür iyileştirmeler, bir ürün ya da süreç nitelikli inovasyonlardan kaynaklanabilir. İnovasyonu tanımlama ikilemine ek olarak, bir inovasyonun radikal ya da artan nitelikli olup olmadığına ilişkin sorular da mevcuttur (Terziovski, 2007: 1-2).

İnovasyon sürecine genel bir bakış Şekil 8’de verilmiştir. Şekil 8’de görüldüğü gibi firmanın inovasyon performansını etkileyen ve inovasyonun nasıl gerçekleştiğini açıklamaktadır. İnovasyon sürecine genel bakış, ekonomik perspektifi, iş yönetimi stratejisi perspektifini ve organizasyonun iç aktivitelere bakmaya çalışan örgütsel davranışları içerir. Firmaların diğer firmalarla ile iş birliği içinde olduklarını ve rekabet ettiklerini ve firmadaki tüm bireylerin de inovasyon sürecini etkilediğini kabul eder.



**Şekil 8.** İnovasyon Sürecine Genel Bir Bakış

**Kaynak:** Trott'den [2005] aktaran Bozat, 2017: 16.

1930'lardan bu yana, “inovasyon” un ne olduğuna dair görüşler değişmiştir. Rothwell (1994), inovasyonun beş davranış kuşağı boyunca gelişimini aşağıdaki gibi açıklamaktadır Rothwell, (1994: 22):

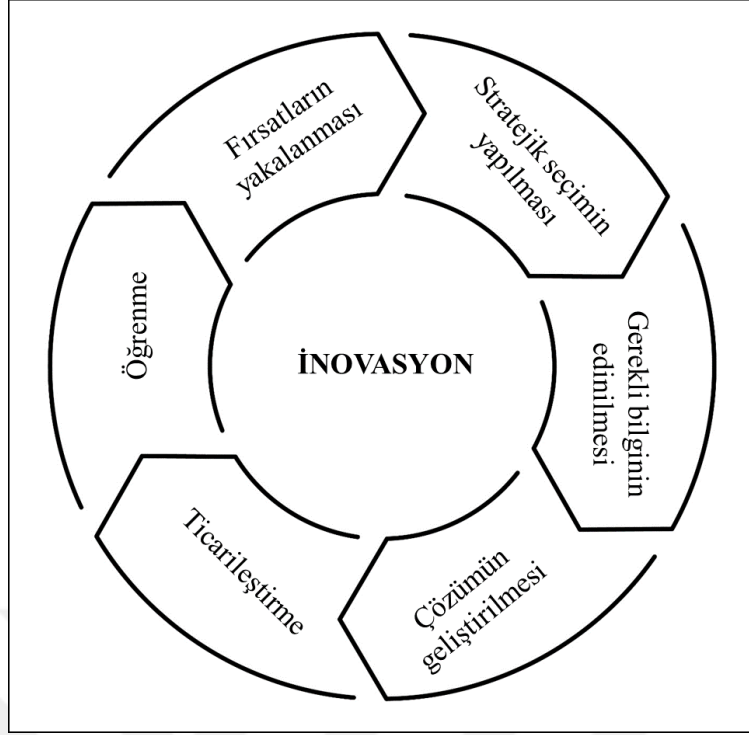
- İlk kuşak inovasyon (1G) - teknoloji itimi. Bu inovasyon dönemi Sanayi Devrimi için temel teşkil etti. inovasyon, yeni ve teknolojik olarak gelişmiş ürünler ve üretim araçları ile gelip gündeme oturdu. Bu tür ürünler piyasaya sürüldü.
- İkinci kuşak inovasyon (2G) - gereksinim çekimi. Bu dönemde inovasyon bir pazar / müşteri odağına, müşterinin gereksinimleri belirlediği ve üretim teknolojisinin buna

yanıt verdiği bir odak noktasına yöneldi. Pazarlama, yeni fikirler üretmede kilit bir rol almıştır.

- Üçüncü kuşak inovasyon (3G) - birleştirme modeli. Bu yenilik dönemi, bu itme ve çekme modellerinin bir bileşkesini içeriyordu. Pazar yeni fikirlere gereksinim duyabilirdi, ancak onları birleştirip işleyecek olan, üretim teknolojisiydi. Alternatif olarak, Ar-Ge, pazarlamanın pazar geri bildirimini ile filtreden geçirip işlediği yeni fikirler geliştirdi. Ar-Ge ve pazarlama yakın işbirliği içindeydi.
- Dördüncü kuşak inovasyon (4G) - birleşik model. Birleşik inovasyon modeli, güçlü tedarikçi bağlantıları ve önde gelen müşteriler ile yakın bağlantı ile birlikte, pazarlama ve Ar-Ge faaliyetlerinin sıkı bir şekilde kenetlenmiş olduğunu ortaya çıkardı.
- Beşinci kuşak inovasyon (5G) - sistem entegrasyonu ve ağ modeli (SIN). Bu inovasyon modeli, uzman sistemler kullanan ve işbirlikçi pazarlama ve araştırma düzenlemeleri oluşturarak tedarikçiler ve müşterilerle stratejik ortaklıklar içeren entegre modele dayanır. Kaliteye ve diğer fiyat dışı faktörlere odaklanarak esneklik ve gelişme hızına önem ve ağırlık verilir.

Rothwell'e (1994: 22) göre, beşinci kuşak (5G) inovasyon, hem stratejik hem de etkinlik sağlayıcı özelliklere sahiptir. Stratejik unsurlar arasında zaman bazlı stratejiler (daha hızlı, daha verimli ürün geliştirme); kalite ve diğer fiyat dışı faktörlere odaklanma; kurumsal esneklik ve duyarlılığa ağırlık verme; herhangi bir stratejinin ön planında müşteri odaklılık; birincil tedarikçilerle stratejik bütünleşme; elektronik veri işleme stratejileri ve bir kalite kontrol politikası yer alır. Etkinleştirme faktörleri, daha genel bir organizasyon ve sistem entegrasyonu seviyesi; hızlı ve etkin karar alma için daha az kademeli, daha esnek bir organizasyon yapısı; bütünüyle geliştirilmiş firma içi veri tabanları ve etkili bir dış veri bağlantısı içerir. Rothwell (1994), dördüncü kuşak inovasyon üzerinde faaliyet gösteren Japon firmalarından ve üçüncü kuşak inovasyon üzerinde faaliyet gösteren ABD firmalarından örnekler bulunduğunu iddia etmektedir, ancak beşinci kuşak inovasyonun varlığı hala gelişme aşamasındadır (Terziovski, 2007: 3-4).

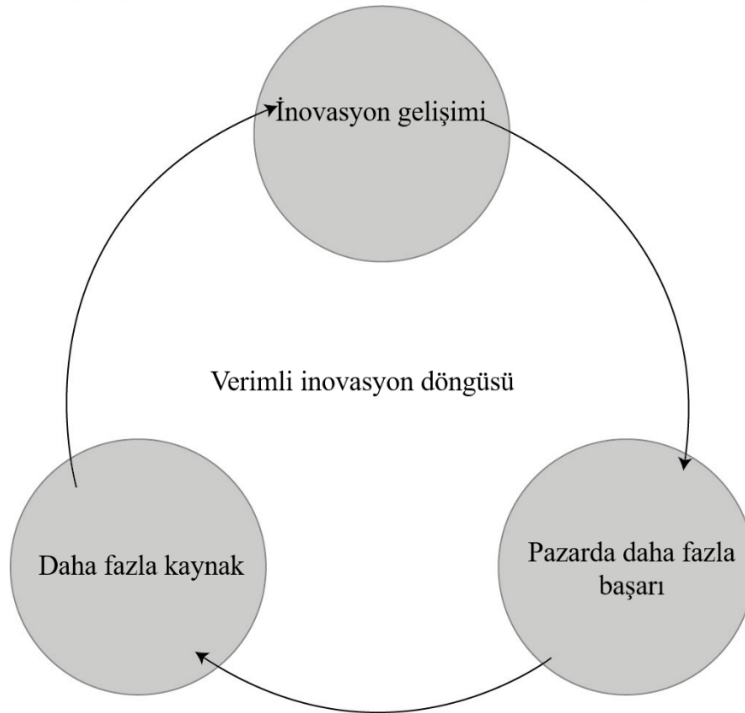
İnovasyon sürekliliği olan döngü içerisinde olan bir faaliyettir. Organizasyonlar içerisinde inovasyon yapmada izlenen döngü Şekil 9'de verilmiştir.



**Şekil 9.** İnovasyon Döngüsü

**Kaynak:** Elçi, 2007: 161.

Verimli inovasyon döngüsü olarak ifade edilen döngü ise Şekil 10'da verilmiştir.



**Şekil 10.** Verimli İnovasyon Döngüsü

**Kaynak:** Morris, 2011: 7.

Schumpeter (1934: 66), inovasyonu geniş anlamda şu şekilde görmüştür (Antoncic, 2000: 25):

- (1) Yeni ürünün veya yeni ürün kalitesinin tanıtımı.
- (2) Yeni üretim yöntem tanıtımı. Bu yeni bir bilimsel buluşa dayanabilir, ancak kesinlikle gerekli de değildir. Ayrıca ticari açıdan bir ürünle ilgili yeni bir iş yönetim tarzı da olabilir.
- (3) Yeni pazarın açılışı.
- (4) Yeni yarı mamul ya da hammadde kaynaklarının kullanımı.
- (5) Yeni sanayi organizasyonunun oluşturulması, örneğin bir tekelin çökertilmesi amacıyla tekeli bir durumun oluşturulması

İnovasyon kültürü beş ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Losane, 2013: 2757):

- İnovasyonu desteklemek için gerekli olan strateji veya temel koşulları belirleme,
- İnovasyon yapmak istenen sorun veya fırsata odaklanma veya belirlenmesi,
- Sorunları çözmek veya fırsatları desteklemek için fikirler üretme,
- Yeni fikirlerin denenmesi ve ön uygulamaya konulması,
- İnovasyonun paylaşılması.

Literatürde, hangi örgüt kültürünün yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyeceği konusunda bir fikir birliği yoktur (Judge vd., 1997: 73). “Örgütsel kültür, rekabetçi ve başarılı olmak için gerekli olan yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik edebilir, ancak öte yandan, yaratıcı ve inovatif davranışlara da engel olabilir” aynı zamanda bir paradoks gibi görünmektedir (Glor, 1997: 44; Tushman ve O'Reilly, 1997: 31).

İnovasyon doğada bütünsel yapıdadır. Müşterilere değer sağlamak ve firmayı tatmin edici bir geri dönüş sağlamak için gerekli olan tüm faaliyet çeşitlerini kapsamaktadır. Buckler (1997: 45)'in öne sürdüğü gibi, “inovasyon bir firmada var olan bir ortam, bir kültür neredeyse manevi bir güçtür” ve değer yaratma sürecini yönlendirmektedir

Kanter (1984: 20)'in yaptığı tanıma göre inovasyon “yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin ortaya konulması, kabulü ve uygulanması”dır. İnovasyon tanımlarının çoğu, yeni fikirlerin uygulanmasını inovasyonun kritik bir bileşeni olarak içerir. Başka bir deyişle, bir örgütün inovatif olması için yaratıcı insanlar tarafından yaratıcı fikirlerin oluşturulması yeterli değildir, kabul edilmeleri ve uygulanmaları gerekir. Dolayısıyla, organizasyonel özelliklerin, örgüt üyelerinin kişisel özelliklerine ek olarak, inovatif olmayı teşvik etmede ve geliştirmede önemli bir rol oynayacağı beklenebilir (Arad vd., 1997: 44).

İnovasyon kültürü “bir firmanın sosyal ve bilişsel ortamı, gerçekliğin paylaşılan görünümü ve katılımcılar arasındaki tutarlı bir davranış örüntüsüne yansıyan kolektif inanç ve değer sistemleridir (Harbi vd., 2014: 134).

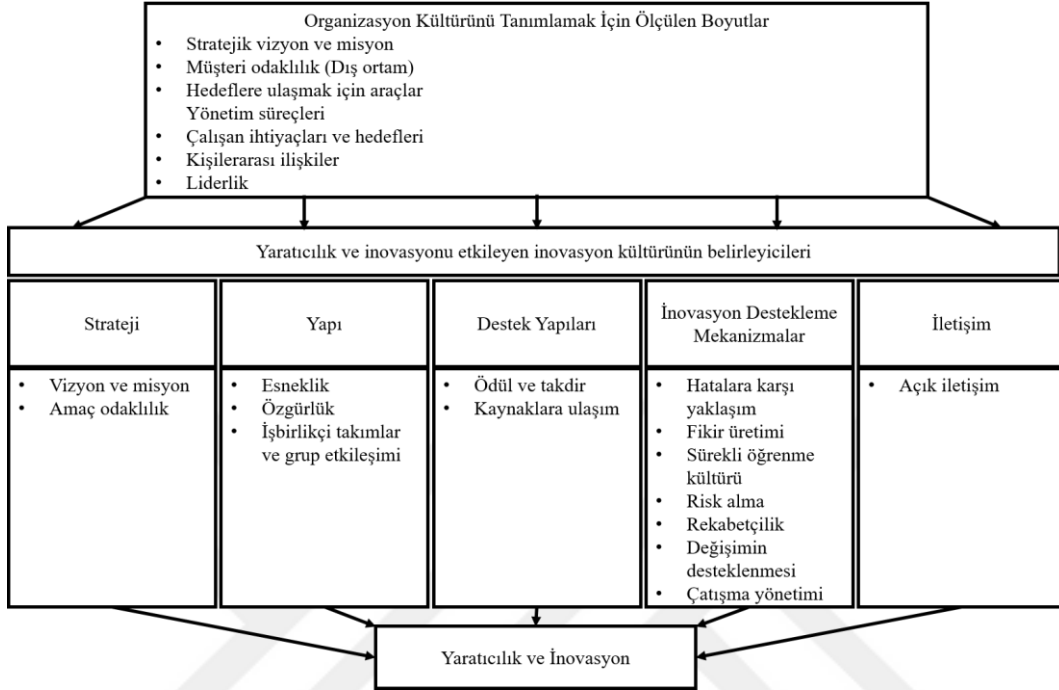
Martins (1987), ideal organizasyona ve liderliğin ideal bir örgüt kültürü yaratmadaki önemine dayanarak örgüt kültürünü tasvir etmek için bir model geliştirilmiştir. Martins'in modeli, örgütsel alt sistemler ile (hedefler ve değerler, yapısal, yönetsel, teknolojik ve psiko-sosyolojik alt sistemler) iki hayati işlevin yani dış çevre (sosyal, endüstriyel ve kurumsal kültür) ve iç sistemler (eserler, değerler ve temel varsayımlar) ile kültürün boyutları arasındaki etkileşime dayanır. Kültürün boyutları aşağıdaki unsurları kapsamaktadır:

- Misyon ve vizyon (personelin örgütün vizyonunu, misyonunu ve değerlerine ilişkin anlayışlarını ve bunların ölçülebilir bireysel ve takım hedefleri haline nasıl dönüştürülebileceğini belirler).
- Dış çevre (dış ve iç müşterilere odaklanma düzeyini ve ayrıca çalışanların toplum ile etkileşim algısını belirler).
- Hedeflere ulaşmak için araçlar (organizasyon yapısının ve destek mekanizmalarının organizasyonun etkinliğine nasıl katkıda bulunacağını belirler).
- Örgüt imajı (kurumun dış dünyaya yansıttığı imaja ve rağbet gören bir işveren olup olmadığına odaklanır).
- Yönetim süreçleri (yönetim süreçlerinin organizasyonda nasıl yer aldığına odaklanır. Karar verme, hedef belirleme, yenilik süreçleri, kontrol süreçleri ve iletişim gibi unsurları içerir).
- Çalışanların ihtiyaçları ve hedefleri (çalışanların ihtiyaçları ve hedefleri ile organizasyonun beklentilerinin çalışanlar tarafından algılandığı şekilde entegre edilmesine odaklanır).
- Kişilerarası ilişkiler (yöneticiler ve personel arasındaki ilişkilere ve çatışma yönetimine odaklanır).
- Liderlik (personel tarafından algılandığı şekliyle, liderliği güçlendiren belirli alanlara odaklanır).

Bu model, örgüt kültürünün bir etkisinin olabileceği ve aynı zamanda etkilenebileceği organizasyonun tüm yönlerini ele alan kapsamlı bir modeldir. Bir organizasyonda örgüt kültürünü tanımlamak için kullanılabilmeyle beraber bu model aracılığıyla organizasyon

kültürünün hangi boyutlarının organizasyonlardaki inovasyon derecesini etkilediğini belirlemek için sınıflandırma aracı olarak kullanılabilir (Martins ve Terblanche, 2003: 66).

Organizasyonel kültürün inovasyon üzerindeki etkisi Şekil 11’de verilmiştir.



**Şekil 11.** İnovasyon Kültürünün Yaratıcılık ve İnovasyon Üzerindeki Etkisi

**Kaynak:** Martins, 2000: 171.

Değişimin süreklilik arz ettiği bir ortamda, örgütler ve liderler yaratıcılık ve inovasyonun temel kültürel normlar olarak kabul edildiği kurumsal bir çerçeve yaratmaya çalışmalıdırlar. “Oyunun yazılı olmayan kuralları” (davranış normları) ve paylaşılan değerlerin, performans, yaratıcılık ve inovasyonun farklı şekillerde uygulanmasını etkilediği açıkça görülmüştür. Değişim sürecindeki açıklık ve güven, değişimin ortaya çıkış şeklinde önemli bir unsurdur (Deal ve Kennedy, 1982: 99). Senge vd., (1999: 44) bu açıklamayı, açık değişim (gerçek bir şeffaflık ve güven ruhu geliştirerek), derin değişim süreçlerinde sıklıkla kritik bir rol oynadığına işaret ederek desteklemektedir.

İnovasyon kültürü boyutları Şekil 12’de verilmiştir. Şekil 12’de görüldüğü gibi, inovasyon kültürünü Sharifirad ve Ataeri, (2012: 497) çok boyutlu tanımlamıştır. Pazarı ve çevreyi etkilemek için gereken, altyapı, uygulama davranışları, pazar ve değer yönelimini ve uygulamak için çevreyi etkilemek



**Şekil 12.** İnovasyon Kültürü Boyutları

**Kaynak:** Sharifirad ve Ataeri, 2012: 497.

### 2.2.1. Kurumsal Strateji

İnovasyonun benimsenmesi, yeni fikirlerin veya davranışların üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını içeren bir süreç olarak kabul edilir. Dahası, inovasyonu dış çevrede meydana gelen değişikliklere cevap veya çevreyi etkilemek için engelleyici faaliyet olarak örgütü değiştirme aracı olarak düşünülür. Bu nedenle, inovasyon, yeni ürünler veya hizmetler, yeni süreç teknolojileri, yeni organizasyon yapıları veya idari sistemler veya organizasyon üyelerine ait yeni planlar veya programlar dahil olmak üzere bir dizi türü kapsayacak şekilde geniş çapta tanımlanabilir (Mileti vd., 1977: 210). Blau (1970: 201) örgütlerin biçimsel yapısının çekirdeğini örgütlerdeki mekânsal, mesleki, hiyerarşik ve işlevsel farklılaşmanın oluşturduğu ifade edilmiştir.

Çevresel belirsizlik arttıkça, hem inovasyon hem de karmaşıklıkta daha fazla çeşitlilik ortaya çıkacak ve iki değişken arasında daha güçlü bir ilişki oluşacaktır. Organizasyonlar çeşitli çevresel değişkenler ile başa çıkmak ve ortaya çıkan çevresel koşullara göre koordine edilmiş yanıtlar bulabilmek için çeşitli şekillerde kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Özel pozisyonlar ve birimler oluşturarak yapıyı farklılaştırmak ve bunları koordine etmek için bütünleştirici aygıtları tanıtmak, kuruluşun boyutunu artıracaktır. Çevresel belirsizliğe cevaben farklı bir yöntem olarak organizasyonlar, esnek bir yapıya kavuşabilir ve karar vermeyi en alt seviyeye

dek merkezileştirerek çevrenin belirli bir bölümüne odaklanan daha küçük, tamamen bağımsız birimler aracılığıyla karmaşıklığın boyutlarını azaltabilir. Bu birimler organizasyonun dışındaki kaynaklardan destek veya hizmet satın alabilir, bu da kurum içindeki personelin ve destek gruplarının büyüklüğünü azaltabilir. Bu nedenle, düşük belirsizlik koşulları altındayken, çoğu kuruluş düşük düzeydeki organizasyonel karmaşıklık sergileyecek, daha yüksek belirsizlik düzeylerinde, hem yapısal karmaşıklıkta hem de boyutta daha fazla çeşitlilik olacaktır (Damanpour, 1996: 696).

İnovatif şirketler arasında açık ve net bir misyon ve amaç duygusu yaygındır. Bunların stratejileri iyi düşünülmüş ve açık ve net bir şekilde dile getirilmiştir. İnovasyon, onların stratejilerinin ayrılmaz, uyumlu bir parçasıdır. İş felsefesi, toplam müşteri memnuniyeti ve toplam kalite yönetimi eksenli bir sürekli iyileştirme yolculuğudur. İnovatif şirketler, proje ve sorun çözmeye yönelik açık, çok işlevli ve çok kademeli ekip tabanlı bir çalışma yaklaşımını benimser. Çalışanlar en alt kademelerden itibaren yetkilendirilmişlerdir. Liderliğe gelince, baş yönetici inovasyona kişisel bir bağlılık sergiler, vizyon sahibi ve coşkuludur ve risk almayı ve değişimi teşvik eder. Müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve çalışanlar ile sürekli iletişim standart normdur. İnovatif şirketlerin organizasyon yapısı genel olarak daha yalındır. Ortamda şeffaflık hakimdir ve paydaşlardan sürekli geri bildirimler beklenmektedir (Nelly ve Hii, 1998: 24).

İyi tanımlandığında, misyon ve vizyonun güçlü bir kültürün yaratılmasını etkilediği ve örgütsel aktörlerin davranışlarını ve eylemlerini yönlendirdiği ileri sürülmektedir. Açık ilkeler, organizasyonda yer alanların anlayışını kolaylaştırır, aynı yönde yürümelerini sağlar. Organizasyonel amaçlar ve hedefler, organizasyon değerlerini ifade eder ve inovasyonu teşvik edebilir ya da engelleyebilir. İnovasyon ancak, müşteri, yönetim süreçleri, liderlik ve destek mekanizmalarına odaklanan misyon ve vizyona sahip organizasyonlarda gerçekleşir (Padilha ve Gomes, 2016: 286).

Bir toplumun bireyciliği ve onun inovasyon kabiliyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu; bireyin fikirleri keşfetme ve ifade etme özgürlüğü ne kadar büyük olursa, yeni fikirlerin ortaya çıkma olasılığı da o kadar fazla olacaktır. Bireyci toplumlar özgürlüğe kolektivist toplumlardan daha fazla değer verirler ve yaratıcılık için özgürlük gereklidir. Bireyci toplumlar, kolektivist toplumların yaptıkları ölçüde sadakati vurgulamazlar, bu yüzden, buluş için gerekli olan daha fazla bilgiyi toplayabilmektedirler. Bireyci toplumdaki insanlar küçük firmaları tercih ederken, kolektivist toplumlardakiler büyük firmaları tercih ederler. Mucitlerin ihtiyaç duydukları hoşgörü ve takdir, tipik olarak tekil kişilere daha istekli olan bireyci



toplumlarda daha olasıdır. Tümü inovasyon yapmayı teşvik eden psikolojik bağımsızlık, başarı ve uyumsuzluk özellikleri, bireyci toplumlarda daha yaygındır (Herbig ve Dunphy, 1988: 15).

Stratejik yönelim, örgütsel öğrenme bağlamını tanımlar ve yeni bilgi ve fırsatlar arayışı için yönü belirler. Öğrenmeyi destekleyen bir strateji, pazar ve müşteri odaklı olacak ve verimlilik ve verimlilikten ziyade kalite ve hizmete ağırlık verecektir. Böylelikle örgüt üyeleri dış kaynaklardan (müşterilerden, tedarikçilerden ve rakiplerden) inovatif çalışmalarını öğrenmek için bilgi almaya motive olurlar ve denemek ve risk almak için teşvik edilirler. Stratejik etkinin örgütsel öğrenme süreçleri üzerindeki etkinliği elbette stratejik hedeflerin ne kadar iyi bir şekilde iletildiğine ve örgüt üyelerinin profesyonel ve kişisel hedefleriyle ne kadar iyi hizalandığına bağlı olacaktır. Aynı zamanda, stratejik hedeflerin belirli bir yorumlama özgürlüğü de öğrenmeyi kolaylaştırır bireyler kendi gündemlerini tanımlamak için yetkilendirildiklerinde daha fazla inisiyatif alma eğilimi içine girerler. Düz, merkezi olmayan, esnek bir yapının genellikle yaratıcı eylem ve inovasyonu desteklediği düşünülmektedir (Zdunczyk ve Blenkinsopp, 2007: 28-29).

Miles ve Snow (1978) tarafından önerilen dört tip örgütsel strateji aşağıda açıklanmıştır. Bu strateji türleri, bir kuruluşun yeni ürünler ve yeni teknolojilerle yeni pazarlara girme isteğindeki çeşitlilikleri temsil etmektedir (Gupta vd., 1986: 15);

- Araştırmacılar: Bu tür organizasyonlar, tüm çabaları karlı çıkmayı kanıtlar olmasa da, yeni ürünler, pazarlar ve teknolojilerle “ilk” olmaya değer verirler. Bunlar, fırsat alanları ile ilgili erken sinyallere hızla tepki verirler.
- Analizciler: Bu tür organizasyonların yeni ürünlerle ilk sırayı almaları nadirdir. Bununla birlikte, büyük rakiplerin faaliyetlerini dikkatle izleyerek, daha düşük maliyetli, belki daha inovatif bir ürün ile genellikle ikinci olabilirler.
- Savunucular: Bu tür bir organizasyon, nispeten istikrarlı bir hizmet ya da ürün alanında sağlam, güvenli özel bir iş bulmaya ve işi korumaya çalışır. Daha yüksek kalite, üstün hizmet, daha düşük fiyatlar vb. sunarak etki alanını korumaya çalışır. Mevcut operasyon alanları üzerinde doğrudan etkisi olmayan endüstriyel değişiklikleri görmezden gelme eğilimindedir.
- Tepkiciler: Bu tür bir organizasyon, kabul görmüş ürünleri ve pazarları korumada, genellikle rakipleri kadar agresif değildir. Daha ziyade, bu alanlarda çevresel baskılarla zorlandığında tepki verirler.

Kurumsal strateji aşağıdaki sorulara cevap getirmelidir:

- Ne iş yapıyoruz?
- Şu an neredeyiz?
- Üç -beş yıl sonra nerede olmak istiyoruz?
- 10 yıl sonra nerede olabiliriz?
- Güçlü ve zayıf yönlerimiz neler?
- Stratejik planlarımızı yaşama geçirmek için gereken kaynaklara sahip miyiz?
- Rakiplerimizden gelecek başlıca tehditler neler olabilir?
- Beklenmedik veya bilinmeyenle başa çıkabilme yeteneğine sahip miyiz?

Bu sorular basit gibi görülmektedir. Fakat Clausewitz'in işaret ettiği gibi, “Savaşta yapılması gerekenler basittir, ama savaşta basit şeyleri yapmak çok zordur.” İş, bu bakımdan kesinlikle savaş gibidir. Yukarıdaki listedeki ilk soruya doğru cevabı almak özellikle önemlidir. Bu kolay değildir. Eğer onu çok genelleştirirseniz, ayrıcalıklı konumumuzu riske atarız. Ya da bunu çok özelleştirir, daraltırsak, yaratıcı geliştirme ve inovasyon için alanları ortadan kaldıracaktır (Adair, 2007: 17-18).

### **2.2.2. Kurumsal Yapı**

İnovatif firmalar rekabet avantajı sağlama noktasında inovasyon kültürüne sahip olma özelliğini kendi içlerinde barındırmaktadır. Firma yöneticilerinin çalışanlara hedefler koyarak çalışmalarını sayısallaştırma eğiliminde olması da organizasyonda inovasyon kültürünü destekleyen bir olgu olmaktadır. Bunu gerçekleştirirken de çalışanların niteliklerine göre bir inovasyon stratejisinin oluşturulması gerekmektedir (Işık, 2018: 355).

Teori ve araştırma bulguları arasında, organizasyon boyutları ile inovasyon uygulamalarının başlatılması ile uygulanması arasındaki ilişki üzerinde etkilerinin tutarsız olduğu görülmektedir. Teoriye göre organizasyonun büyük boyutlara sahip olmasının, büyük firmaların daha fazla bilgi kaynağına, daha profesyonel ve daha farklılaşmış yapıya sahip olduklarından inovasyonun başlatılmasını kolaylaştırdığını, küçük ölçekli firmaların ise daha az iletişim, daha az koordinasyon ve daha az koordinasyon gerektirdiği için inovasyonun uygulanmasını kolaylaştırdığını ileri sürmektedir (Nord ve Tucker 1987: 18).

Başarılı inovasyon, yöneticilerin, organizasyon ve onun seçtiği yol için neyin önemli olduğu konusunda çalışanlara net ve tutarlı sinyaller vermelerini gerektirir. Yani, ritüeller, çalışanların bir kuruluşun değer verdiği ve beklediği başarılarının açık sinyallerini gönderir ve onların kamuoyunda tanınmasını sağlar ve bunun yanı sıra diğer örgütsel üyeleri de daha fazla çaba göstermeleri için motive etmeye hizmet eder. Ritüeller genellikle, rehberlik ve sosyal yol

haritaları sağlayarak değer bazlı beklentilere göre davranışları yönetmede yardımcı olarak algılanır. Ritüellerin uygulanmasıyla, örgütler arzu edilen davranışları ödüllendirmenin pratik sonuçlarının farkına varmaya başlar, böylece diğer çalışanlar da bu davranışlara imrenir ve benimseyip tekrarlarlar (Hogan ve Coote, 2014: 1613).

İnovatif bir firmayı tanımlamak için Tidd tarafından yedi özellik önerilmiştir; bunlar, paylaşılan liderlik, vizyon, uygun organizasyonel yapı, inovasyon yapma isteği, kilit bireyler, yaratıcı ortam, inovasyona yüksek katılım, sınırları esnetme, etkin ekip çalışması, genişletme, ve statik olmanın ötesine geçme (yani, dinamizm). Onun düşüncesine göre, iç ve dış örgütsel öğrenme ve kültüre ağırlık verilmektedir. İnovasyonun amacı, müşteriler için değer yaratmaktır. Fakat burada pazar odaklı faktörler ihmal edilmektedir. Avrupa Komisyonuna göre, inovatif bir firma iki tür beceriyle karakterize edilir: stratejik beceriler ve örgütsel beceriler. Onlar, strateji inovasyonunun yönlendirici konumunu ve örgütsel uyumun önemini vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte, ifadede stratejik veya örgütsel becerilerin içeriği hakkında hiç bir ayrıntılı açıklama yoktur. Liu (2007: 25), şunları söylemektedir, “İnovatif bir firmanın esas niteliği ve temeli, onun sürekli olarak inovasyon yapmasına ve topluma katkı sağlamasına olanak veren eksiksiz bir inovasyon sistemidir”. İnovasyonun sürdürülebilirliği ve anlaşılabilirliği yanı sıra, inovatif firmaların alması gereken sosyal sorumluluğu da vurgulamıştı. Küreselleşmeyle yüzleşme, teknoloji arayışı, birçok inovatif firmada ortak bir sorun haline gelmiştir. Bu bakış açısı, sadece teknoloji inovasyonunun iç kaynaklarını dikkate almaktadır (Xu vd., 2012: 7).

Bir örgütün yapısı, bir firmanın farklı bölümlerinin toplamı olarak tanımlanmasına rağmen, az sayıda kuruluş farklı grupların farklı şekillerde hareket ettiğini ve inovasyonun gelişmesini engellediğini kabul eder. Bir örgütün büyüklüğü, yapısını ve inovasyon sürecini etkileyen faktörlerden biridir. Büyük kuruluşların, kaynakların daha fazla kullanılabilirliği gibi bazı avantajları vardır. Ancak bunlar daha bürokratik ve daha az esnek ve değişikliklere karşı daha dirençli olabilirler (Padilha ve Gomes, 2006: 286). Merkezi olmayan bir yapı içinde, bilgi her yöne daha özgürce akar ve diğer fonksiyonlarla ara yüzler, bölünmez engeller yerine, işbirliği noktaları olarak üstesinden daha kolay gelinerek işlenir. Bu da böylece çapraz işlevli takım çalışmasını ve fikirlerin yayılmasını kolaylaştırır. Düz bir yapı, hem organizasyonun tüm üyelerine daha fazla özerklik vererek hem de üst yöneticilere erişimi kolaylaştırarak karar vermeyi kolaylaştırır. Çalışanların iş organizasyonu üzerindeki etkisi, görev önceliklendirme ve prosedürler açısından yapısal esneklik, bireylerin inisiyatif almaları ve inovasyon yapmaları

için fırsatlar yaratmaktadır. İş rotasyonu programları ve ağ fırsatları, bilgi paylaşımı ve entegrasyon için elverişlidir (Zdunczyk ve Blenkinsopp, 2007: 28-29).

Örgütlerin misyon ve vizyon beyanlarının etkilerinden biri, davranışları ve eylemleri yeterince yönlendirebilecek güçlü bir kültür yaratma üzerindeki etkisidir. Adams, Bessant ve Phelps (2006) ve Crossan ve Apaydın'a (2010) göre, inovatif fikirlerin başarılı bir şekilde yaşama geçirilmesi, bir örgütün farklı bölümleri arasındaki işbirliğiyle gerçekleşir. Misyon, hedefler ve stratejiler şirketin takip edeceği yönü belirler. Dombrowski vd., (2007)'ne göre misyon ve vizyon beyanı, bir örgütün, çalışanlarını, çalışma pratiklerini ve tüm organizasyonel varlıkları birleştiren yönergeler olarak hizmet ederek, enerjisine odaklanmaya yardımcı olur. Ortak bir hedefin olmaması, kendi çıkarlarını ilk sıraya yerleştiren, örgütün genel hedeflerine boş verip baltalayan (pazarlama fraksiyonu, insan kaynakları fraksiyonu vb.) hizipsel gruplaşmalar yaratabilir (Gomes vd., 2015: 102).

Örgütsel değişim, küresel ortamda ilginç bir konu olarak kabul edilir ve “Sadece değişimin sabit olduğu” söylenebilir. Organizasyonlar, son derece rekabetçi bir pazarda hayatta kalmak küresel zorluklarla başa çıkmak değişimi desteklemek için esnek olmak zorundadır. Organizasyonel değişim, eğer piyasa koşullarının, yerleşik rutinlerin ve yetkinliklerin teatral bir reformuna yanıt olarak gerçekleşirse, kurumsal hayatta kalma ve inovasyon performansı için aşırı bir avantaj sağlayabilir. Değişen küresel pazar durumlarına karşı esnek olma ve hızlı karar verme, optimum düzeyde inovasyon performansı sağlamak için gereken temel özelliklerdir. Uygun esneklik ve inovatif kültüre sahip ve çalışan eğitimini sağlayan kurumlar, iç veya dış ayarlamaları yapabilir ve bir pazar lideri olmak için pazar dinamiklerini kavrayıp yakalayabilir. İnovasyonu teşvik, ödüller, yaratıcı aktiviteler tanımlama, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve çalışanlara karşı olumlu tutum gibi organizasyonel teşvikler, çalışanlara güven getiren ve onların yaratıcılıklarını geliştiren değişime destek veya esnekliği temsil eder. Çalışmalar, bir kuruluş ikliminin inovatif fikirleri teşvik ederek uzun vadeli ayakta kalma oranı ve kuruluşun karı ile uzun zamandır ilişkilendirildiği savını ortaya koydu. Araştırmalara göre öğrenmeyi durduran kurumlar kuruluş içindeki oldukça belirsiz ortamlarda inovasyon yapma yeteneğini kaybedecektir ve inovasyon faaliyetlerini, inovasyon kapasitesini ve örgütsel performansı teşvik etmek için sürekli olarak destekleyici bir iklimin gerekli olacağı ileri sürülmektedir (Shahzad vd., 2017: 68).

Örgütsel özelliklerin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi literatürde iyi belgelenmiştir. Hall (1982), maliyet, karmaşıklık ve uyumluluk gibi inovasyon özelliklerinin inovasyon yapma oranını ve kapsamını etkilemek için inovasyon yapan kuruluşun özellikleriyle etkileşime

gireceğini öne sürmüştür. Aiken ile Hage (1971), Moch (1976) ve Moch ile Morse (1977), örgütün yapısının ve ödül sisteminin yönlerinin inovasyon seviyeleriyle büyük ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Organizasyonel değişkenlerin, özellikle de büyüklüğünün, bireysel değişkenlerden (örneğin; süre, yaş, eğitim seviyesi) veya bağlamsal değişkenlerden (rekabet, şehir büyüklüğü), hem teknolojik hem de idari inovasyon türlerinin benimsenmesinin daha güçlü ön göstergeleri olduğunu bulmuşlardır. Halen diğer araştırmacılar, kurumun yapısal ve sosyal özellikleri (örneğin; yapısal bütünleşme, otonomi, ekip çalışması ve iletişim yapısı) ile inovasyon sürecinin farklı aşamaları arasında olumlu ilişkiler kurmuştur. Örgütsel inovasyonla ilgili literatür, inovasyon sürecini teşvik etmek ve kolaylaştırmak için örgütsel özelliklerin önemli rolünü göstermektedir. Bununla birlikte, çok çeşitli organizasyonel özellikler üzerinde çalışılmış, herhangi bir çalışma mutlaka ilgili özelliklerin bir alt kümesini içermiştir. Dolayısıyla, bu ilişkilerin gerçek doğasıyla ilgili sonuçlar çıkarmak zordur. Örgütlerin önemli özellikleri arasındaki ilişkileri düzenleyen ve belirleyen kapsamlı bir çerçeve bu süreçte yardımcı olabilir (Arad vd., 1997: 43).

Bir çalışanın kuruluşun niteliklerine ilişkin öz algısı, örgüt içinde inovatif tutumun yaratılmasında önemli bir rol oynayan organizasyonel iklim olarak adlandırılır. Örgütsel iklim, kuruluşun üyeleri tarafından paylaşılan ve izlenen görünür uygulamalar, durumlar ve prosedürlerin yorumlanmasına açıklama getirir. Çalışmalar, bir kuruluşun ikliminin inovatif fikirleri teşvik ederek uzun vadeli ayakta kalma oranı ve kuruluşun karı ile uzun zamandır ilişkilendirildiği savını ortaya koymuştur. Öğrenmeyi durduran kurumlar araştırmasına göre, kuruluş içindeki belirsiz ortamlarda inovasyon yapma yeteneği kaybedilecek ve inovasyon faaliyetlerini, inovasyon kapasitesini ve örgütsel performansı teşvik etmek için sürekli olarak destekleyici bir iklimi gerekli kılacaktır. Müşterilerin beklentilerindeki dalgalanmalarla başa çıkmak için esnek ve olumlu bir ortama ihtiyaç duyulur ve yaratıcılığı ve çalışanın yetkilendirilmesini teşvik eder, yanı sıra bilgi paylaşımında da yardımcı olur. Bir çalışma, ileri düzeyde bilgi birikimine ve açık bilgi paylaşım iklimine sahip olan firmaların, firma faaliyetlerini teşvik edebileceğini ve kapalı iklim kültürüne ulaşamayan iç ve dış kaynakları yeniden birleştirmeye olumlu etkisinin olabileceğini açıklamıştır. Psikososyal çalışmanın güçlenmesi, olumlu ve rahat bir ortam, çalışanların stresini hafifletebilir ve yeni fikirleri işe dönüştürmelerini kolaylaştırabilir (Shahzad vd., 2017: 68).

### 2.2.3. Destek Mekanizmaları

Destek mekanizmaları, çalışanların problem çözme konusunda karar verme süreçlerine katılma özgürlüğü ve yetkisine sahip olma derecelerinin, bir kurumdaki inovasyon düzeyiyle pozitif olarak ilişkili olan yetki düzeyini belirlediğini ortaya koymuştur (Arad vd., 1997: 44).

Karar verme süreçlerinin hızı, inovasyonu da teşvik edebilen veya engelleyebilen bir diğer unsurdur. Tushman ve O'Reilly (1997: 117), hızlı karar verme sürecine yol açan kültürel normların (örneğin, hızın önemli olduğu ve iş oranının hızlı olduğu), inovasyonların uygulanmasını teşvik edeceğini iddia etmektedirler.

Destek mekanizmaları, yaratıcılığı ve inovasyonu canlandıracak koşullarla bir ortam yaratmak için bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Ödüller ve takdir, yanı sıra bilgi ve yaratıcılık, bu işlevi yerine getiren mekanizmalardır. Yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eden örgütsel kültür, çalışanların ilham alabilmesi ve yaratıcılığın ortaya çıkması için zaman esnekliğine izin vermelidir. Bilgi teknolojisi, inovasyonu teşvik eden performans için kullanılan bir özelliktir (Padilha ve Gomes, 2006: 286).

Çalışanların hatalardan sorumlu tutulma dereceleri, yöneticilerin yapılan hatalara karşı toleransının göstergesidir. Yöneticilerin yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik etmede ya da engellemede bu hoşgörü rolü Tushman ve O'Reilly (1997: 115) tarafından vurgulanmaktadır.

İnovasyon, bir firmanın yeni fırsatlar için eşsiz çözümler bulma çabasıdır. Yeni ürünler, hizmetler ya da gelişmiş teknolojik süreçlerle sonuçlanan yaratıcılık ve deneyimleri içerir. İnovatif olmak, girişimcilik stratejisinin ana bileşenlerinden biridir. Bununla birlikte, inovasyonu yönetmek oldukça meşakkatli olabilir. İnovasyon, firmaların mevcut teknolojilerden ve uygulamalardan ayrılmasını ve mevcut gelişim seviyesinin ötesine geçmesini gerektirir. İcatlar ve yeni fikirler, getireceği faydalar belirsiz olduğunda bile beslenmelidir. Günümüzün hızlı değişim ikliminde, inovasyonları etkili bir şekilde üretmek, özümsemek ve onları kullanıp yararlanmak, rekabetçi avantajlar elde etmek için önemli bir yol olabilir (Dess, 2005: 150).

Kültür, inovasyonu önemli bir etkinlik olarak kurumsallaştıran ve inovasyon destekleyici davranışları ödüllendiren bir organizasyonel iklim yaratarak inovasyonu destekleyebilir. Daha spesifik olarak, kültürel inançlar ve normlar, inovasyonu beş temel şekilde destekleyebilir (Russell, 1989: 11):

- (1) Örgütsel üyelerin dikkatini dış rekabet sorunlarının çözümü için uygun ve beklenen bir strateji olarak yeniliğe odaklayabilirler,

- (2) Güçlendirici bir değerler ve inançlar ağı yaratarak inovasyon üretmek için tasarlanan eylemlere yerindelik sağlayabilirler,
- (3) İnovasyon davranışları onaylanmış ve beklenen şekilde tanımlama yolunda hareket etmek için örgüt üyelerini motive edebilirler,
- (4) İnovasyon üreten faaliyetlere katılan organizasyon üyeleri için hem içsel hem de dışsal ödüller sağlamak için kullanılabilirler ve
- (5) Tüm örgütsel üyeler arasında inovasyon değişimi destekleme taahhüdünün tetiklenmesinde yardımcı olabilirler.

Birçok firma için inovasyon, firmaya yön veren önemli bir araçtır. Durum böyle olunca, yöneticiler, bu faaliyetleri desteklemek için etkili organizasyon yapıları tasarlamaları için baskı altına alınırlar ki maalesef aynı zamanda organize olmanın ve yönetmenin zor olduğu da bilinir (Bergfors ve Larsson, 2009: 261). Firmanın koordine edilmiş ve etkin bir şekilde çalışması için tüm destek mekanizmalarını kapsar Prosedürler ve politikalar, teknoloji, eğitim programları ve diğer kaynakları içerir. Öğrenmeyi destekleyen bir politika örneği, iş gücünün çeşitliliğinin sağlanmasına yönelik bir işe alım politikası olabilir. Yaratıcılık, inisiyatif ve inovasyon için takdire dayalı çalışan değerlendirme prosedürleri, artan özerklik veya kişisel gelişim fırsatları gibi içsel ödüller ile birleştiğinde, bir öğrenme kültürünün teşvik edilmesinde güçlü bir araçtır. İyi bir iletişim ve bilgiye erişim sağlayan bilgi sistemleri, sadece uzmanlık alanında değil, aynı zamanda sosyal beceriler ve geniş mesleki gelişim ile de iyi tasarlanmış eğitim programları olduğu için, öğrenme kolaylığı açısından itiraz edilmesi güç bir varlıktır (Zdunczyk ve Blenkinsopp, 2007: 28-29).

Üst düzey liderlik ekibinin baş yönetici ve icra kurulu direktörlerinin olumlu inovasyon ikili stratejisine bağlı olduklarını gözle görülebilir ve duyulabilir bir şekilde göstermeleri gerekir. Onların ağırlığı ve etkisi, engelleri ve inovasyoncuların sıklıkla karşılaştıkları yararlı değişime karşı direnci aşmak için gereklidir. Eğer kazanılmış hakların üste çıkmasına izin verilirse, inovasyon süreci çok yavaş olabilir. Bazen bir kurumsal fırsat olarak görünen şey, başkaları tarafından bir departman tehdidi olarak algılanabilir. Organizasyonda herhangi bir kademedeki bir lider olarak temel göreviniz, arzu edilen değişimi kolaylaştırmak ve yönetim ekibi genelinde bu davranışı teşvik etmektir (Adair, 2007: 17).

Organizasyonun amaçları onun değerlerini iletir ve inovasyonu teşvik edebilir ya da engelleyebilir. Bilgi teknolojisinin kullanılması, inovasyonun olumlu performansı için bir kaynaktır, çünkü yaratıcılık ve inovasyonu harekete geçirmeyi teşvik eder. Hataya karşı tolerans, çalışanlara güvenlik duygusu sağlar ve başarıyı ödüllendirme ve başarısızlıkları kabul

etme ve kutlama alışkanlığı olayları hatırlatır, tartışmayı ve öğrenmeyi teşvik eder (Padilha ve Gomes, 2016: 287).

İnovatif bir iş ortamı için çalışanları destekleyen ve motive eden bir yöneticinin bulunmasının inovatif başarıyı, dolayısıyla inovasyonu teşvik etmesi ümit edilirken; kısıtlayıcı bir yöneticinin, inovasyonu negatif yönde etkilemesi beklenir. Destekleyici yöneticiler, çalışanların becerilerinin geliştirilmesine imkan sağlar. Organizasyonda inovasyonu uygulayabilmek için farklı deneyimlere sahip çalışanların diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde çalışma yapmak, yaptıkları çalışmalarla birbirlerinin tamamlayıcısı olmalıdır. İnovasyonu teşvik etmek için ödül ve takdir destek mekanizmaları belli düzeyde kullanılması gerekir (İşcan ve Karabey'den [2007] aktaran Kılıç, 2016: 144).

İnovasyon kültürü firma çalışanlarının firma içi faaliyetlerini destekleyen faaliyetlerde bulunulmasını kolaylaştırır. Kolaylaştırıcı bu faaliyetleri Russell (1989) şu şekilde ifade etmektedir:

- Firma çalışanlarının inovatif faaliyetlerine destek olmak,
- İnovasyonu organizasyonel sorunların çözümünde uygun bir çözüm yöntemi olarak görmek,
- Firma içerisinde departmanlar içi ve departmanlar arası özgürce ve açık bir şekilde bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Uygulanabilir inovasyon faaliyetleri ile ilgili firma dışındaki paydaşlarla da yakın ilişki içerisinde olmak,
- Yaratıcı ve yeni fikirlere açık olmak,
- İnovasyon faaliyetlerine destek olacak fikirler üretenleri maddi ve manevi olarak desteklemek,
- İnovasyon faaliyetlerine destek olacak girişimlerde risk alıcı bir tavır sergilemek,
- Etkili bir değişim uygulamasını desteklemek (Russell'den [1989] aktaran Yiğit, 2014: 4).

#### **2.2.4. Yeniliğe Uyan Davranış**

Risk alınmasına izin verilen derecede bir dengeye ulaşılması önemlidir. Bu, beklenen sonuçları açık bir şekilde ifade edilerek, organizasyondaki bireylerin risk almasını izleme ve ölçme sorumluluğunu atayarak, hataların öğrenme girişimi ve deneyimleri olarak kabul edildiği hoşgörülü bir ortam yaratarak sağlanabilecektir (Tuan ve Venkatesh, 2010: 150).



İnovasyona uyan davranış için liderlik son derece önemlidir. Bass ve Steidlmeier; “liderler, takipçilerine övgüler, vaatler ve ödüllerle motive eder, ya da olumsuz geri bildirim, tehditler, kınama, ayıplama veya disiplin tedbirleri ile cezalandırırlar. Liderler, takipçilerinin, liderlerin ve takipçilerinin "yapmak zorunda" oldukları şeyleri gerçekleştirip gerçekleştirmediklerine göre tepki verir. Koşullu ödüller modelinde, “davranış liderleri ya atamalar yaparlar veya örtülü ya da açık ödüller ve istenen kaynak tahsisi karşılığında yapılması gerekenler hakkında takipçilerle görüşürler” (Bass ve Steidlmeier, 1999: 195). Dönüşümsel liderlik dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, “karizma ya da idealize edilmiş etki (atfedilen ya da davranışsal), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş görüşür” (Givens, 2008: 20). Özneler “karizmatik liderlerin özlemleriyle özdeşleşir” ve bu liderleri çeşitli şekillerde taklit etme eğilimindedir. Liderlerin “karizması ya da idealize edilmiş etkisi, eğer dönüşümsel ise, düşünülür” (Mills’den [2007] aktaran Sart, 2014: 77).

Yaratıcılık ve inovasyona teşvik eden bir organizasyon kültürünün geliştirilmesinde hata toleransı esastır. Başarının ödüllendirilmesi ve başarısızlıkların anlayışla karşılanması ve iyi yönetilmesi, gerçeklerin hatırlanmasına neden olur ve insanlar hatalardan ders alabilirler. Çalışanlar mağdur edilmeden yeni fikirler üretmeye teşvik edildiğinde, artık yaratıcılık ve inovasyon için bir teşvik mevcuttur. Böylelikle, örgütün üyelerinde destek hissi uyandıran multidisipliner ekipler tarafından tesis edilen organizasyon gelişiminin olumlu performansı ile onlar kendilerini bir sorumluluk atmosferi ile kuşatılmış hissederler (Padilha ve Gomes, 2006: 286).

Nyström (1990: 146), tarafından yapılan bir araştırma, bir kurumdaki en inovatif bölümlerin, rekabet edebilirliklerini kültürlerinin önemli bir unsuru olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Read'a (1996: 226), göre örgütlerdeki rekabetçilik, bilginin yaratılmasına ve özümsemesine doğru çevrilmiştir. Rekabetçilik kültürünün oluşturulmasında yöneticiler, iç ve dış çevrede var olan bilgiye ulaşmalı, fikirlerin tartışılmasını teşvik etmeli, yapıcı çatışmanın bilgi akışına yol açacağı, bilgi akışına dayalı projeleri destekleyecek ve örgütsel tasarımın seçimini etkin bir şekilde yönetecek bir ortam yaratmalıdır.

Fikir üretme ve risk alma, inovasyonu teşvik eden ampirik olarak kabul edilen davranış faktörüne tekabül eden belirleyici “inovasyonu teşvik eden davranış”ın bir parçasıdır. Fikir üretme, iyi fikirlerin pazarlanması, yönetimin fikirlere destek vermesi, inisiyatif alma teşvikleri ve problemleri çözenin yeni yollarını bulma gibi yönleri içerir. Yönetim, risk almayı destekleyen değerleri ortaya koyarken bunu davranışlarıyla da desteklemelidir (Arad vd., 1997: 48, Khalil, 1996: 35 ve Robbins, 1996: 736). Aynı zamanda yönetimin bu noktada görevi;

çalışanların risk alma düzeyini belirlerken bireylerin özgürlüğüne izin verecek şekilde hesaplanması ve dengelenmesi, aynı zamanda orta derecede risk almayı mümkün kılan bir kültür yaratarak başarı olasılığını arttırmaktır. Yönetim, inovasyon çalışanların başarı sonuçları yerine başarı olasılığıyla büyük ölçüde motive edildiğini fark etmelidir (Aber, 1996: 33, Frohman ve Pascarella, 1990: 22).

Shattow (1996: 44) yeniliği teşvik eden davranışlar arasında karar alma sürecine katılımının (diğer şeylerin yanı sıra) daha fazla fikir üretilmesine, daha hızlı kararların alınmasına ve fikirlerin çıktılara dönüştürülmesine yol açabileceğini iddia etmektedir. (Martins, 2000: 234) Çevrenin katılımcılığı destekleyici bir nitelikte olması durumunda, çalışanların yeni fikir üretme ve karar verme sürecine katılma özgürlüğüne sahip olacakları sonucuna varılabilir.

Kültürün çeşitli özellikleri, kurumlarda inovasyon yapma eğilimini arttırmaya ya da engellemeye hizmet edebilir. McLean (2005), örgüt kültürü ile ilişkili özellik ve örgütsel iklim boyutlarının, yaratıcılık ve inovasyona getirilen destek veya engellerle ilişkili olduğu konusunda görüşler ileri sürmüşlerdir. Örgütsel teşvik, denetim teşviki, çalışma grubu teşviki, özgürlük/özerklik ve kaynaklar, inovasyon yeteneğini desteklerken, kontrol ise örgütlerin yaratıcı ve inovasyon yeteneklerini azaltır. Farklı kültür boyutu ve ilişkili özelliklerin firmalarda inovasyon yeteneğini ve inovasyonu etkileme biçimi, ikna edici görünmemektedir. March-Chorda ve Moser (2008), ne tür bir örgüt kültürünün inovasyonu beslediği konusunda ortak bir anlaşma olmadığını belirtmiştir. Onlar, inovatif firmaların açık fikirli düşünce ve rahat, açık ve kuralsız bir ortam gibi özelliklerinin, kendi çalışmalarında mevcut olmadığını iddia etmişlerdir. Bunun yerine, inovatif organizasyonlarda inovasyonu olumsuz yönde etkileyeceği varsayılan özellikler tespit edilmiştir. Örgütsel kültürün farklı boyutlarıyla bağlantılı birçok örgütsel özellik, inovasyonu etkilemiştir. Bunu destekleyen Ahmed (1998), örgütlerde inovasyon için bir tip kültürün tanımlanmasının ve önerilmesinin yanıltıcı olabileceğini öne sürmüştür. Bu çalışmalardan ortaya çıkan bir sonuç, inovasyon için belirli örgütsel kültürel boyutların ve özelliklerin her derde deva olarak önerilmesinin, kurumlar özelinde yaşanan gerçekliği yansıtmayacağıdır. Aksine, örgüt kültürünün farklı boyutlarıyla değişen derecelerde ilişkili tüm özellikler, firmaların inovasyon kapasite ve yeteneğini etkileyebilir (Yeşil ve Kaya, 2012: 15).

İnsanların davranış biçimlerindeki olumlu değişimlerin (davranış değişiklikleri) ve onların iç ve dış çevrelerini algılamalarının (bilişsel değişiklikler), hem inovasyon kültürü hem de teknik ve idari inovasyonlar üzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenir. Özellikle, bir organizasyonun üyelerinin değişen hareketleri ve bilişsel haritaları, inovasyon önerilerinin

organizasyonlarda hoş karşılanacağına, insanların yaratıcı olmak için üst düzey yönetim desteğinde denemeler yapmaları ve inovatif fikirler ve yaratıcı süreçler arayışında bulunmaları için teşvik edileceklerine inanmalarına yol açmalıdır. Güçlü örgütsel öğrenme kültürü bunun sonucu olarak inovatif kültürle ilgili değerleri ve inançları destekler. Buna karşılık, yaratıcılığa, denemeler yapmaya ve inovasyona değer veren kültür, daha teknik ve idari inovasyonlara yol açmalıdır (Şkerlavaj vd., 2010: 6394).

### **2.2.5. İletişim**

Yaratıcılık ve inovasyonu desteklenmesi ve ortaya konulması sürecinde yönetimin rolü büyüktür. Filipczak (1997: 36), Lock ve Kirkpatrick (1995: 20) ve Shattow (1996: 47) gibi yazarlar tarafından yaratıcılık ve inovasyonu destekleyecek bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için çalışanlar, yönetim ve farklı bölümler arasında açık iletişim kurulmasının gerekliliği ifade edilmiştir. Bresnahan (1997: 52) “açık kapılar”ın inovasyonu beslediğini vurgulayarak yönetimin rolünü vurgulamaktadır. Dahası, Ahmed (1998: 36) yüz yüze iletişimin inovasyonu desteklediğini belirtmektedir.

Açık iletişim sunan, güvene dayalı örgütsel kültürün, yaratıcılık ve inovasyonun gelişimi üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Organizasyonda kendinden emin ve duygusal açıdan güven içinde olan çalışan, yeni olasılıkların yaratıcı ve inovatif bir şekilde tasarlanmasına izin vererek bazı noktalarda ayrışabilmektedir. Bu, paydaşlar güvendiğinde ve açık iletişimi sağladığında ortaya çıkar. Farklı gruplar veya hiyerarşik düzeyler arasındaki iletişim rutinlerinin yaratılması bürokratik prosedürleri bastırır, çünkü bireyler ortak bir düşünce sürecini oluşturur ve zorluklara ve bir bütün olarak şirketin hedeflerine alışmaya başlarlar. Çalışanlar duygusal olarak güvende olduklarında, yaratıcı ve inovatif davranırlar. Bu nedenle birbirlerine güvenebilmelidirler ki bu da açık iletişim ile sunulmaktadır (Padilha ve Gomes, 2016: 286).

İletişim özellikler pazarlama, Ar-Ge ve üretim bölümleri arasında problem çözmeyi kolaylaştırır ve başarılı inovasyonları gerçekleştirmede yararlı olan diğer yaratıcı ve operasyonel süreçleri teşvik eder. Daha seyrek ve kapalı iletişim süreçlerine sahip olan örgütlere göre daha sık ve açık iletişim süreçlerine sahip olan örgütlerin inovasyon yapma eğilimleri daha yüksek olacaktır (Durna'dan [2002] aktaran Kılıç, 2016: 141).

Yöneticilerin kural ve düzenlemeleri uyarlamadaki destekleyici rolü, yaratıcılığı ve inovasyonu etkileyecek olan değişimi desteklemedeki rolleriyle ilgilidir. Başka bir ifadeyle,

yöneticilerin, değişime ayak uydurmak için kuralların ve düzenlemelerin uyumluluğunu desteklemelerinin derecesi, yaratıcılık ve inovasyon üzerinde bir etkiye sahip olacaktır.

İnovatif bir iklimin şu şekilde sağlanabileceği ileri sürülmektedir (Harbi vd., 2014: 136):

- Sık görüşmeler yaparak yatay iletişimi teşvik etmek,
- Kahramanlar belirlemek liderler yeni fikirler üreten insanlara saygı duymalı ve itibar etmelidir,
- Geri bildirim teşvik etmek,
- Öğrenme için ölçekler oluşturmak ve
- Hataları anlayışla karşılamak hataların öğrenme için fırsatlar olarak görülmesi gerekir.

İnovasyon fikirlerin serbestçe ifade edildiği ortamlarda başlar ve bu sebepten dolayı fikirlerin üretimi, firmaların inovasyon kapasitesinin değerli bir değişkeni olarak kabul edilir. Bireylerin ve kurumların bilgiyi toplama, yayma, paylaşma ve kullanma yöntemi, fikir üretimini etkiler. Bazı yazarlar, fikirlerin etkin bir şekilde üretilmesine yol açan teknolojik bilgi akışı yönetimini, bir organizasyonun inovasyon kapasitesinin önemli bir parçası olarak görürler. Bu görüşü destekleyen iyi bilgilendirilmiş olmanın ve grup iletişimine katılmanın kurumlarda inovasyona katkıda bulunduğuna işaret edilmektedir. Bu nedenle, firmalarda bilgi alışverişi, açık iletişim kanalları aracılığıyla güvenli bir şekilde yürütülmelidir. Bazı yazarlara göre firmaların inovasyon kapasitesi için bölümler arası entegrasyonun ve takım çalışmasının önemini vurgulamaktadır. Çok disiplinli takım çalışması ve organizasyonun farklı işlevleri arasında etkin iletişim de, farklı yönlerden bilgi akışı sağlaması ve inovasyona karşı direnci azaltması nedeniyle önemlidir. Etkin ekip çalışması, yüksek derecede fonksiyonlar arası işbirliği ve kilit iç (tasarım, operasyon, pazarlama vb.) ve dış fonksiyonların katılımını gerektirir. Farklı gruplar arasında iki yönlü iletişimi kolaylaştırmak ve geliştirmek için kullanılan mekanizmalar arasında toplantılar, irtibat görevleri, ortak teknoloji geliştirme sistemlerinin paylaşımı ve elektronik iletişim ağlarının kullanılması yer almaktadır (Koc, 2007: 374).

Ekip üyeleri arasındaki, örneğin dış araçlarla iletişim gibi, iletişim, geliştirme ekiplerinin sonuçlarının iyileştirilmesine yardımcı olur, yani iç ve dış iletişim daha iyi olduğunda, ürün geliştirme sürecinin sonucu da o kadar iyi olur. Genel olarak, örgütlerin hiyerarşik zincirler olmaksızın demokratik yatay iletişimi beslemesi, denemeler ve inovasyon için gerekli yetenekli kişileri çekmek ve elde tutmak amacını gerçekleştirmek açısından önemlidir (Gomes vd., 2015: 105).

İnovasyonun sadece Ar-Ge departmanının işi olarak algılanıp pazarlama ve üretim departmanları gibi diğer departmanların sürece dahil edilmemesi, yapılan inovasyonların müşteriler tarafından kabul edilmeme şansını ve firmanın pazar payını azaltabilecektir. Bu bakımdan inovatif bir örgüt kültürü için ihtiyaç olan örgüt yapısında departmanlar arası uyumun, farklılaşma ve bütünleşmenin nasıl olacağı önemlidir. Örneğin yeni fikirlerin üretilmesi, paylaşılması ve inovasyonların uygulanması gibi konularda Ar-Ge departmanı ile diğer bölümler arasındaki iletişim, işbirliği ve fonksiyonel farklılıkların, inovatif yapıyı fonksiyonel hale getirecek ve anlaşmazlıkları önleyecek biçimde olması gerekmektedir (Uzkurt'tan [2008] aktaran Kılıç, 2016: 136-137).

### **2.3.İnovasyon Yeteneği**

İnovasyon kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır, ancak çağdaş yorumların çoğu Joseph Alois Schumpeter'in tanımına dayanmaktadır. Ona göre, inovasyon, işi daha karlı hale getiren üretim süreçlerinin, ürünlerin veya pazarlamanın her türlü gelişimini öngörür. Kendisi, kavramın şunları içerdiğini iddia etmektedir (Jonsson, 2015: 43): Hâlihazırda kullanımda olan ürünlerin üretiminde teknik değişiklik, yeni pazarların ya da yeni tedarik kaynaklarının yaratılması, çalışmaların gözden geçirilmesi, malzemenin daha iyi yönetilmesi, mağazalar gibi yeni iş organizasyonlarının tesisi kısaca, herhangi bir ekonomik yaşam alanında "işlerin farklı bir şekilde yapılması" bunların tümü, İnovasyon terimi ile ifade edeceğimiz şeylerin örnekleridir. Bu kavramın 'buluş' (invention) ile eş anlamlı olmadığına dikkat edilmelidir. İkinci terim ne anlama gelirse gelsin, aralarında bir ilişkisi vardır, ama bu uzak bir ilişkidir (Schumpeter'den [1939] aktaran Jonsson, 2015: 43).

İnovasyon sıklıkla, bir firmanın dünyaya sunduğu (ürün/hizmet inovasyonu) değişimleri ve bu değişimleri yaratma ve sunma biçimleri (süreç inovasyonu) olarak tanımlanmaktadır (Liao, 2006: 344). İnovasyon, sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynaklarından biridir. Çünkü ürün portföyünün değerini artıran, firmaların ayakta kalmasına yardımcı olan, sürekli ilerlemeler sağlayan ve daha dinamik ürün geliştirmelerine sağlamaktadır. Literatür, firma içerisindeki çok çeşitli inovasyon türlerini (ürün/süreç, radikal/artımlı, teknolojik/yönetimsel, piyasa çekimi/teknoloji itimi ve yetkinlik artırıcı/yetkinlik yok edici) tanımakta ve kabul etmektedir (Castro vd., 2013: 353). İnovasyon yeteneği, firmaların rekabet avantajı sağlaması ve sürdürmesi için ve tüm stratejinin uygulanmasında değerli varlıklar olarak kabul edilmektedir (Lawson ve Samson, 2001: 388).

Hogan vd. (2011) inovasyon kabiliyetini, firma veya paydaşları için katma değer yaratmak amacıyla inovatif faaliyetler yoluyla örtük ve açık bilgi, beceri ve kaynakları işleme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

İnovasyon yeteneği firmaların özel varlıklarıdır. Firmalar, rekabet avantajı sağlamada ve sürdürmede inovasyon yeteneğini kullanması önemlidir (Guan ve Ma. 2003: 740). Firmalar, özellikle karmaşık ve türbülanslı ortamlarda, pazar paylarını korumak veya pazarı ele geçirmek, rakiplerini geride bırakıp onlarla arayı açmak ve uzun vadeli büyüme ve yaşamı sürdürmeyi güvence altına almak için, iş modelleri, ürünler, hizmetler, süreçler ve kanallar dahil olmak üzere çeşitli biçimlerde yeniliklere imza atarlar (Siguaw vd., 2006: 556).

İnovasyon kavramında olduğu gibi inovasyon yeteneği türlerinde farklı sınıflandırma yapılmıştır. Sınıflandırma yapılırken başka bakış açıları ile kavrama yaklaştığından ortak bir sınıflandırmaya rastlanmamaktadır (Gürkan, 2013: 6). Adler ve Shenbar (1990) inovasyon yeteneğini; (1) yeni ürünlerin tatmin edici piyasa ihtiyaçlarını geliştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır; (2) yeni ürün üretimi için elverişli süreç teknolojileri uygulama yeteneği; (3) gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için yeni ürün üretim teknolojileri geliştirme ve kabul etme yeteneği; (4) rakiplerin yarattığı beklenmedik fırsatları ve beklenmedik fırsatları yanıtlama kapasitesi (Adler ve Shenbar 1990: 25).

Christensen (1995) inovasyon varlıklarını şöyle sınıflandırmıştır:

- Bilimsel araştırma varlıkları,
- Süreç yenileyici varlıklar,
- Ürün yenileyici varlıklar ve
- Estetik tasarım varlıkları. Christensen, çoğu firmanın genellikle bu varlıklardan birine ağırlık vermesine rağmen, bir inovasyonun başarılı olması için, bu varlıkların birden fazlasının kombinasyonunun gerekli olduğunu savunmuştur (Guan ve Ma, 2003: 740).

İnovasyon kapasite yapıları, inovasyon konsepti, bir bireyin veya bir firmanın inovasyon yapma istek ve eğilimi ile ilişkilidir. Firma inovasyonu, üç faktör grubundan etkilenir: örgütsel özellikler, yönetsel özellikler ve çevresel özellikler. İnovasyon kapasitesi, bir firmanın, bölgenin veya ulusun inovatif çıktı üretme potansiyelidir. Çalışmalar, firma düzeyinde inovasyon kapasitesinin üç boyuttan etkilendiğini göstermektedir: firma kültürü, iç süreçler ve dış çevredir (Nelly ve Hii, 1998: 28).

Bir organizasyon içinde veya organizasyonlar arasında inovasyon kaynakları ağı, yararlı bilgi ve becerilerin paylaşılmasına yardımcı olur, aynı zamanda inovasyon riskini de azaltır. Bu

özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar için önemlidir, çünkü bunlar, bağımsız geliştirme ve inovasyonun ticarileştirilmesi için gerekli kaynaklara sahip değildir. Resmi ve gayri resmi inovasyon ağları, firmaların bireysel katılımı ile elde edilemeyecek bir dizi faydalar üretme potansiyeline sahiptir: örneğin, daha inovatif fikirler, risk paylaşımı, yeni teknolojilere erişim, yeni pazara erişim, daha düşük üretim ve Ar-Ge maliyetleri, inovasyon geliştirme oranı, inovatif kaynakların edinilmesi (Dukic vd, 2015: 342).

İnovasyon yeteneği, firmaların pazar ihtiyaçlarını karşılamak, yeni ürünler geliştirmek yeni fırsatları araştırmak ve sahip olduğu tüm yetenekleri ve kaynakları sürekli iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Koc, 2007: 375).

İnovasyon yeteneği genellikle firmaların resmi Ar-Ge faaliyetleri ve yeni ürünlerle inovasyon çıktısı ile eşitlenmiştir. Bu lineer inovasyon modeli, firmalarda teknolojik ve bilimsel bilgiye ağırlık verir ve resmi Ar-Ge çalışmalarını firmaların teknolojik ilericiliğinin bir göstergesi olarak görür. Küçük firmalar açısından, mevcut literatür, inovasyonların resmi Ar-Ge'nin sonuçları olmak zorunda olmadığına, günlük iş geliştirme, müşteri işbirliği veya süreçlerin optimizasyonunun sonuçları olduğuna işaret etmektedir. İnovasyon kapasitesinin incelenmesine üç değişken dahil edilmektedir: yetenekler, iç kaynaklar ve ağ üzerinden elde edilen dış girdiler ve yetenekler. Literatür, Ar-Ge'ye yapılan yatırımların, iç kaynakların ana ölçütü olduğu izlenimini vermektedir. Hareket kabiliyeti ve bilgi kullanımı, etkileşim kabiliyetini, risk eğilimi, müşteri odaklılık ve pazar bilgisi ve fırsatları hızla değerlendirmek ve değişimi uygulamak için yönetimsel yetenekler. Ağ üzerinden dış girdi üç çeşit fayda temel alınarak incelenecektir: bilgi yaratımı, kaynak edinimi ve geliştirme işbirliği ile elde edilen faydalar (Forsman, 2011: 740).

Firma düzeyinde inovasyon yeteneği, bir firmanın süreç veya ürün inovasyonu için gerçekleştirdiği Ar-Ge çabalarını ifade eder. Ar-Ge faaliyetleri, firmalarda teknolojik bilgi üretecek bir temel olarak düşünülebilir. Firmalar, teknolojik inovasyonla rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlayacak teknolojik bilgi birikimini oluşturmak için Ar-Ge faaliyetleri yürüterek inovasyon kapasitelerini geliştirebilirler. İnovasyon kapasitesi bir firmanın teknolojik seviyesini temsil eder ve genellikle inovasyon yeteneği, teknolojik kapasite ve teknolojik yetenek gibi diğer terimlerle birbirleri yerine kullanılır. Yüksek inovasyon yeteneği seviyesi, firmalarda teknolojik bilgi birikimi yaratır ve ne kadar çok bilgi birikimi o kadar çok yenilikçidir (Tsai ve Liao, 2017: 3).

İnovasyon ancak firmanın bir inovasyon kapasitesi varsa gerçekleşebilir. İnovasyon yeteneği, firmaların rekabetçi avantaj sağlaması ve bunu sürdürmesi için ve tüm stratejinin uygulanmasında değerli varlıklar olarak kabul edilmektedir. Bu, firma içindeki temel süreçten oluşur ve diğer uygulamalardan ayrı düşünülemez. Bu, zımni ve değiştirilemezdir ve deneysel edinim ve iç deneyimlerle yakından ilişkilidir. İnovasyon performansı, varlıkların ve kaynakların bir kombinasyonu olarak açıklanabilir. Bu nedenle, hızla değişen ortamda başarıya ulaşmak ve bunu sürdürmek için çok çeşitli kaynaklar, varlıklar ve yetenekler gerektirir.

İnovasyon yeteneği etkin ve verimli inovasyon için potansiyel sağlar. Bununla birlikte, inovasyon basit veya tek faktörlü bir kavram değildir. Çünkü inovasyon konsepti, yönetim, liderlik ve teknik yönler yanı sıra stratejik kaynak tahsisi, piyasa bilgisi, örgütsel teşvikler vb. gibi birçok yönler içermektedir. Lawson ve Samson (2001), inovasyon yeteneğinin aşağıda listelenen çeşitli boyutlarını tanımlamışlardır (Terziovski, 2007: 5);

- Vizyon ve strateji,
- Yetkinlik tabanını kullanıp yararlanma,
- Bilgi ve örgütsel zekâdan maksimum düzeyde yararlanma,
- Bir pazara ve müşteri odaklı konseptte sahip olma,
- Yaratıcılık ve fikir yönetimi,
- Organizasyon yapıları ve sistemleri,
- Kültür ve iklim (ortam koşulları),
- Teknolojinin yönetimi.

### **2.3.1. Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu yeni pazarlar veya mevcut müşterileri tatmin etmek üzere yeni ürünlerin ve hizmetlerin üretimi ile ilgilidir (Vyas, 2009: 11-12). Bir ürünün, müşteri için yeni kabul edilen, ticari hale getirilip pazara sunulmasıdır. Yeni bir ürünün geliştirilmesi veya var olan ürünü farklılaştırarak, ürünün pazara sunulması olarak ifade edilebilir (Elçi, 2006: 7; Gürkan, 2013: 10).

Kalitenin sıradanlaşması ile firmalar üretimi yaptıkları ürünleri farklılaştırarak rekabet avantajı elde ederler. Ürün inovasyonunun amacı, yeni ürün geliştirmek (radikal inovasyon) veya ürün üzerinde inovasyon üreterek (aşamalı inovasyon) tüketiciye farklı ürün sunmaktır. Firmalar için ürün inovasyonu uzun dönemde çok önemlidir (Durna, 2002: 66-67).



Ürün inovasyonu, inovasyon yapmış olması gerekir ve değere sahip olmalıdır. İnovasyon satın almak isteyen müşterilere belirli bir maliyetle üretilmeli ve üreticisine kar etmesine olanak vermelidir (Yılmaz, 2015: 65).

Ürün inovasyonu, kuruluşların pazarlardaki, teknolojidaki ve rekabetteki değişimlere uyum sağlayabilmeleri için önemli bir yol olduğundan, başarılı yeni ürünler ve hizmetler birçok kuruluş için kritik öneme sahiptir. Buna bağlı olarak, ürün inovasyonu konusunda, hem özel projeler, hem de bir bütün olarak organizasyon düzeyinde geniş ve giderek büyüyen literatür mevcuttur. Araştırmacılar, organizasyonel konfigürasyonlar, kültür, strateji, liderlik ve bunların çeşitli kombinasyonları gibi başarılı ürün inovasyonu ile ilgili organizasyonel özellikler tanımlamışlardır. Her ne kadar dile getirilmemiş birçok ayrıntı olsa da, bu çalışma en azından ideal bir tip olarak inovatif organizasyonun iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamıştır. Bununla birlikte, birçok kuruluş sürekli ürün inovasyonu konusunda, ya da zamanla birçok ürün inovasyonunu yönetme konusunda hala zorluk çekmektedir. Sürekli ürün inovasyonu, özellikle, uzun süreli sağlam, istikrarlı firma geçmişine sahip kuruluşlar için zordur. Hage (1988), uzun süreli sağlam, istikrarlı firma geçmişine sahip organizasyonların özellikle teknoloji ve küresel rekabetteki değişimlerden dolayı zorlandığını savunmaktadır. Ayakta kalmak isteyen firmaların daha inovatif olmak zorunda olduklarını ancak bunu yapmak için organizasyonlarını temelden değiştirmeleri gerektiğini belirtmiştir (Dougherty ve Hardy, 1996: 1120).

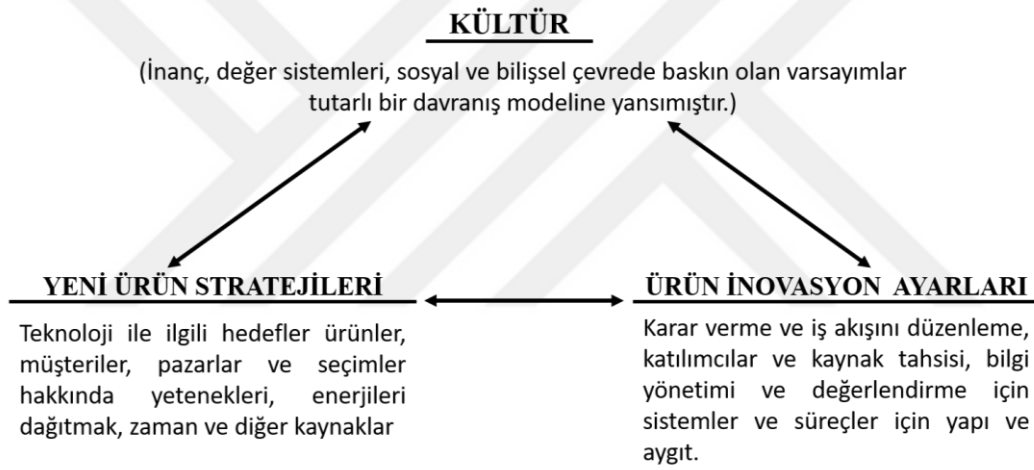
Ürün inovasyonları, bir dış kullanıcı gereksinimini karşılamak için piyasaya sürülen yeni ürünler veya hizmetler olarak tanımlanır, süreç inovasyonları ise, bir ürün üretmek veya hizmet sunmak için bir firmanın üretim veya hizmet operasyonuna dahil edilen yeni unsurlar olarak tanımlanır. Ürün inovasyonları, kurumun dış dünyaya sunduğu şeyi değiştirir; süreç inovasyonları ise, kurumun bu sunulanları üretme ve teslim etme biçimini değiştirir. Ürün inovasyonları pazar odaklı olmakla beraber öncelikli olarak müşteri yönlendirmelidir; süreç inovasyonları ise içsel odaklı ve esas itibarıyla ürünler veya hizmetler üretme ve pazarlama teknikleridir. Bu nedenle, ürün inovasyonları bir organizasyonun çıktılarında vücut bulur ve somutlaşır ve ürün farklılaşmasına veya ürün kalitesinde bir artışa yol açabilirken, süreç inovasyonları üretimin verimliliğine veya etkinliğine yöneliktir ve üretim maliyetinde bir düşüşe neden olabilir (Damanpour, 2010: 997).

Ürün inovasyonu, firmaların çalkantılı ortamlara uyum sağlamaları ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmelerinin başlıca yoludur (Wu, 2014: 201). Ürün inovasyonu, bir firmanın yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri başarılı ve verimli bir şekilde yapabilme yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle firmaların inovasyon kapasitesini başarılı bir şekilde oluşturmalarına

yardımcı olabilecek ürün ve süreçlerle ilişkili güncel ve ilgili bilgileri edinme becerisidir. Tedarikçilerden alınan yeni ürün bilgisi, firmaların ürün inovasyon performansını iki şekilde kolaylaştırabilir. Birincisi, firmalar yeni pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için tedarikçilerden gelecek yeni ürün bilgilerini kullanabilirler. İkincisi, bir firmanın bilgiyi yönetme, sürdürme ve oluşturma yeteneği, ürün inovasyon performansının anahtarıdır (Chang, 2017: 132).

Ürün inovasyonu, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkar. Bu nedenle, iki koşulu gerekli kılar: Orijinal olma ve kullanım. Ürün inovasyonu, yeni ya da var olan bir ürünün geliştirilmiş halinin pazarlanmasıdır. Ürün inovasyonu, yeni ya da var olan bir ürünün geliştirilmiş halinin pazarlanmasıdır. Ürün inovasyonu, yeni ya da var olan bir ürünün geliştirilmiş halinin pazarlanmasıdır. Ürün inovasyonu, yeni ya da var olan bir ürünün geliştirilmiş halinin pazarlanmasıdır.

Kültür, Strateji ve Ürün İnovasyon Ayarının Ortak Gelişimi Şekil 13’de verilmiştir.



**Şekil 13.** Kültür, Strateji ve Ürün İnovasyon Ayarının Ortak Gelişimi

**Kaynak:** Jassowalia ve Soshittal 2002: 52.

Ürün inovasyonu, yönetsel ve örgütsel liderlik ve beceriler gerektiren dinamik bir yapı, geniş kapsamlı bir süreçtir. Mevcut ürün portföylerinde artış gösteren ve hatta dramatik iyileştirmeler yapmak, mevcut ürünlerin bir kısmını yenileriyle değiştirmek veya mevcut ya da yeni müşterilerin yararına yepyeni ürünler geliştirmek için inisiyatif almayı gerektirir (Rainey, 2005: 1-2).

Firmaların organizasyonel özellikleri ürün inovasyonunu etkileyebilir ve bu sektör bağımlı olabilir. Craighead vd., (2009), yaşlı firmaların inovasyon çabalarında genç benzerlerine göre daha düşük maliyetli olma eğiliminde olduğunu gözlemlemiştir. Zhou ve Wu (2010), bir firmanın yabancı ortaklarla işbirliğine yönelişinin, onun inovasyon yetenekleri ile

pozitif ilişkili olduğuna işaret etmiştir. Tsai (2009), büyük firmaların, iş ortakları ile küçük firmalardan daha sıkı inovasyon odaklı işbirlikçi ilişkiler geliştirdiğini bildirmiştir. Nieto ve Santamaria (2007), daha özgün inovasyonlar sergileyen firmalar arasında, hem firma boyutu hem de ihracat yoğunluğunun, önemli inovasyon ön göstergeleri olduğunu belirlemişlerdir. Lau vd., (2010), Hong Kong ve Çin firmaları arasında, çalışan sayısı açısından firma büyüklüğü ve ürün inovasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Bununla birlikte, içeriksel değişkenler ve ürün inovasyonu arasındaki ilişkinin belirginliği genel olarak sınırlıdır (Jajja vd., 2014: 1034).

Dış kullanıcıların veya pazarın gereksinimlerini karşılamak için sunulan yeni ürünler ve/veya hizmetler olarak tanımlanan ürün inovasyonu, özellikle hızlı teknolojik değişim, kısaltılmış ürün yaşam döngüleri ve küreselleşme ile karakterize edilen sürekli hareket halinde olan iş ortamında, bir firmanın rekabet edebilme gücünün temel anahtarıdır. Görünen o ki, ayakta kalarak yaşamını sürdürmek, rekabet etmek ve büyümek için, yoğun rekabet ortamında icra eden firmaların ürün lansmanlarında daha inovatif çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Örnek olarak Procter & Gamble firmasını alırsak, bu firma, çok çeşitli tüketici kesiminin gereksinimlerini hem hızlı hem de maliyet etkin bir şekilde karşılamanın, önündeki en kritik zorluklardan biri olduğunu düşünmektedir. Firma, birden çok pazarda daha yüksek bir frekansla yeni ürünler sunma yeteneğini, sektördeki rekabetçiliğinin anahtarı olarak değerlendirmektedir. Firmaların rekabetçi başarısındaki kritik önemi göz önüne alındığında, ürün inovasyonu genellikle, yeni pazarlara yayılma ve daha fazla kar elde etme fırsatlarına ulaşma yolları sunan kritik bir performans faktörü olarak görülmektedir (Chen vd., 2015: 643).

Ürün inovasyonunu inceleyen akademisyenler, başarı için çok sayıda kilit unsurlar belirlemiştir. Özünde onlar, iyi ürün konseptlerini tanımlamak ve bunları ürün inovasyonu sürecine yönlendirmek (veya sürüklemek) için “doğru” süreci temsil ederler. Onları görmezden gelen firmalar ve bireyler için başarısızlık riski, onları takip edenlerden daha yüksektir Çünkü faktörleri takip etmemek, sürecin daha yüksek riskli bir yol üzerinde ilerlemekte olduğu anlamına gelir. Cooper'ın (1999) belki de en az ve öz (minimum) faktörler grubunu belirlemiş olduğu söylenebilir. Onun formülünde, ürün inovasyonu için uygulanabilecek yedi gerçekleştirilebilir kritik başarı faktörü dediği yedi unsur yer alır. Bu yedi gerçekleştirilebilir kritik başarı faktörü şunlardır (Pitta, 2008: 416-417):

- (1) Somut ön hazırlık görevi ürünü tanımlamak ve doğru ürün olduğunu gereçelendirmek.

- (2) Müşterinin sesi proje boyunca piyasaya ve müşteri bildirimlerine sessizce kulak vermek.
- (3) Ürün avantajı benzerlerinden ayırt edici, öne çıkan, özgün faydalar, müşteri için yüksek değer.
- (4) Zekice etkili, kararlı ve erken ürün tanımı geliştirme aşaması başlamadan önce.
- (5) İyi planlanmış, yeterli kaynak sağlanmış ve becerikli bir şekilde yönetilen bir lansman.
- (6) Katı iş bitirici karar noktaları veya kapıları huniler tüneller değildir.
- (7) Güçlü liderler ile hesap verebilir, işine kendini adanmış, desteklenen çapraz fonksiyonlu ekipler.

Gima, (1996) pazar ihtiyaçlarının etkisine göre ürün inovasyonu iki boyutta incelemiştir. İlk boyut, müşteri ihtiyacına göre yeni ürün inovasyonu. Bu tüketiciler tarafından yeni ürünün benimsenmesini yansıtır. İkinci boyut ise firma bakış açısına göre yeni ürün inovasyonu. Bu ise pazarda var olan ürünle yeni ürün arasındaki farklılığı ifade etmektedir (Gima, 1996: 94).

Ürün inovasyonu, yaratıcılık ve liderlik yoluyla organizasyonun stratejik konumunu ve üretim olanaklarını iyileştirme konusuna odaklanır. Ürün inovasyonu birçok esaslı bakış açıları içerir (Rainey, 2005: 1).

- Yeni ürünler, süreçler ve hizmetler için gereksinimlerin incelenmesi.
- Yeni ürünler için doğru yön ve uyumun belirlenmesi.
- Yeni ürünler geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için tüm yönetim sistemi için uygun oyun planının oluşturulması.
- Yatırım için yeni ürün fırsatlarının ayıklanıp seçilmesi.
- Başarılı yeni ürünler oluşturmak için organizasyon yeteneklerinin geliştirilip yükseltilmesi.
- Yeni ürün oluşturma ve yeni ürün geliştirme (NPD) programının yürütülmesi.

### **2.3.2. Süreç İnovasyonu**

İnovasyon için üç adım belirlemiş olsun. Birinci adım: Kavramsallaştırma. Ürün ne yapar, ne işe yarar? Herhangi bir ürünü (veya hizmeti) alın ve sorun; “Bu ne yapmak için, ne işe yarar?” Ürünün işin yapılması için kullandığı anahtar kavramları tanımlayın. Kavramlar ürünün etkisini genelleştirir, böylece başka yerlerde de uygulanabilirler. Bir çekiç, bir milin ucundaki ağır bir ağırlığın merkez kaç etkisini kullanır. Bir elektrikli süpürge, havayı bir

nakliye aracı olarak kullanarak tozu zeminden ayırır. İkinci adım: Mükemmelleştirme. Onun ne yapmasını istersiniz? Ürünü veya hizmeti alın ve sorun; “Onun ne yapmasını istiyorsunuz?” Daha azı ile daha fazlasını yapmak isteyeceksiniz. Başparmağınıza vuran çekiç gibi bir sorundan kaçınmak veya işlem tamamlandığı zaman elektrikli süpürgeyi tozdan ayırmak gibi sürece ek aşamalar eklemek isteyebilirsiniz. Üçüncü adım ise: Gerçekleştirme. Konsepti değiştirme. Yeni bir ürün elde etmek için orijinal üründe kullanılan kavramların yerini değiştirin. Kavramların tümüne, inovasyon süreci boyunca kolayca erişilebilir. İşte, hepsi bu kadar. Daha azı ile daha fazlasını yapmak için ürün konseptini değiştiren üç aşama (Hitcher, 2006: 33).

Süreç inovasyonu, üretim ya da teslimat yöntemlerinin önemli ölçüde iyileştirilmiş uygulanmasıdır. Beşeri sermayenin ve çalışma yöntemlerinin değişmesi ya da bunların talep uzlaştırma sürecini hızlandırmak için yeni onaylanmış yazılımların kurulması ve bunların bir bileşimi gibi bir kombinasyonu olarak kabul edilir. (OECD, 2005: 67). Süreç inovasyonu, yeni ya da büyük ölçüde geliştirilmiş üretim prosedürlerinin benimsenmesi olarak ifade eder (Hine ve Kapeleris, 2006: 7).

Teknolojik süreç inovasyonu, ürün teslim yöntemleri de dahil olmak üzere, teknolojik olarak yeni ya da büyük ölçüde geliştirilmiş üretim prosedürlerinin benimsenmesidir. Bu yöntemler, ekipman veya üretim organizasyonunda veya bu değişikliklerin bir kombinasyonunda değişiklikler içerebilir ve yeni bilgi kullanımından kaynaklanabilir. Yöntemler, geleneksel üretim yöntemleri kullanılarak üretilmeyen veya teslim edilemeyen veya esasen mevcut ürünlerin üretimini veya verimini arttıran, teknolojik olarak yeni veya geliştirilmiş ürünler üretmek veya sunmak için tasarlanabilir (OSLO MANUEL, 2005: 32).

Ürün veya hizmet inovasyonlarının aksine, süreç inovasyonları, içsel (kurum içi) odaklıdır ve üretimi ve müşterilere mal veya hizmetlerin sunumunu kolaylaştırmak için iç organizasyon süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlar. Yeni süreçler, organizasyonun teknolojik çekirdeği veya teknik sistemi (teknolojik süreç yenilikleri) ile, ya da organizasyonun yönetsel çekirdeği veya sosyal sistemi (yönetsel süreç yenilikleri) ile ilişkilendirilebilir (Damanpour vd., 2009: 654).

Üretim süreci teknolojileri, işletmelerin ürün ya da hizmet üretiminde kullanılan makine, araç ve gereçlerin durumunu gösterir. Başka bir ifadeyle, üretim sürecini yürütmek veya desteklemek için geliştirilen teknolojiler üretim süreci teknolojilerini oluşturmaktadır.

Üretim süreci teknolojilerindeki inovasyon daha nitelikli ürünlerin geliştirilmesini sağlayacak ürün teknolojisinin geliştirilmesini de sağlamaktadır (Durna, 2002: 92).

Ürün ve süreç inovasyonları, organizasyonlara birçok defa rekabetçilik ve büyüme gibi katkıda bulunan olayları geliştiren davranış olarak düşünülmüştür. Ürün inovasyonları, tüketicilerin yeni ürünlere olan talebine ya da yöneticilerin yeni pazarlar bulma talebine yanıt vermek için gerçekleştirilmeye çalışılırken, süreç inovasyonları, teslimat sürelerini kısaltma veya firma maliyetlerini azaltma amacına yöneliktir. Farklı fenomenler olarak, ürün ve süreç inovasyonunun hem üretilmesi hem de benimsenmesinin, çevresel ve organizasyonel faktörler tarafından farklı şekilde belirlenmesi gerektiği varsayılmıştır; örneğin, rekabet yoğunluğu ürün inovasyonlarını süreç inovasyonlarından daha güçlü bir şekilde etkileyecektir, ya da organizasyonel boyut ürün inovasyonlarını süreç inovasyonlarından daha az etkileyecektir (Damanpour, 2010: 996).

Süreç inovasyonu, verimlilik, verimlilik artışı veya karlılık üzerinde etkili olabilir (Veugelers, 2008: 239). Süreç inovasyonları ise gelişim veya yeni üretim teknolojisinin sunumunu yansıtır (Vyas, 2009: 11-12).

Firmalar, ürün, hizmet, üretim ya da sunumunu iyileştirmek için bazı köklü yaklaşımlar uygulanması veya teknolojik ve yönetsel inovasyonların kullanılmaya başlaması şeklinde tanımlanabilir. (Güleş ve Bülbül, 2004: 121; Gürkan, 2013: 10).

Süreç inovasyonu üretim maliyetini büyük ölçüde aşağıya çekmekte ve üretimin ilk sürecinden son sürecine kadar ortaya çıkan zamanı azaltmaktadır (Durna, 2002: 93). Süreç inovasyonu firmalara verimlilik sağlamak amacıyla yapılan değişikliklerle, tasarruf sağlayarak maliyetlerin azaltılmasını ve kalitenin iyileştirilmesine katkıda bulunarak ve rekabet üstünlüğü oluşturması gibi yararlar sağlamaktadır (Ise, 1995: 41). İnovatif ürünler üretme aşamasında firmalar üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla süreç inovasyonu yapmaya çalışırlar. Süreç inovasyonu ürünün maliyetine yansıdığı için rekabet ortamında firmalara katkı sağlar (Yılmaz, 2015: 65).

Ürün ve süreç inovasyon yeteneklerinin etkinliği ve bunların yeni ürün performansı üzerindeki etkileri konusunda çok sayıda araştırma mevcuttur (örneğin, Liao vd., 2007; Martinez Roman vd., 2011; Mitrega vd., 2017). Her ne kadar, yeni ürün geliştirme her zaman başarılı olmasa da, ve bazı literatür, başarı oranının %25 gibi düşük bir oranda olabileceğini ileri sürülmektedir. Ürün ve süreç inovasyon yeteneklerinin varlığı yeni ürün geliştirmede başarı oranını farklı yollarla artırabilir. Bir taraftan, ürün inovasyon yeteneği, firmaların

kaynaklarını pazardaki diğer benzer sunumlardan anlamlı ölçüde farklı olan inovatif sunumlara etkili bir şekilde dönüştürmelerini sağlar ve kalite açısından daha iyidir ve bu nedenle müşteriler için daha çekicidir. Diğer taraftan ise, süreç inovasyon yetenekleri, esas itibariyle bir firmanın, nihayetinde üretimin maliyetini azaltan üretimin verimliliği ve etkinliği gibi iç süreçlerini iyileştirme yeteneği ile bağlantılıdır ve böylece yeni geliştirilen ürünlerin performansını artırır. Bu nedenle, önceki çalışmalarla uyumlu biçimde (örneğin. Mitrega vd., 2017; Zaefarian vd., 2017), ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu yeteneklerinin doğrudan yeni ürün performansı ile bağlantılıdır (Tavani vd., 2018: 196).

Süreç inovasyonu, "yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim veya dağıtım yöntemlerinin uygulanması" dır. Araçlarda, insan kaynaklarında ve çalışma yöntemlerinde değişiklikler, ya da talep uzlaştırma sürecini ve poliçe tanzimini hızlandırmak için yeni ya da geliştirilmiş yazılım yükleme gibi bunların bir kombinasyonu olarak kabul edilebilir. Süreç inovasyonu, ürün veya hizmet için yeni taktiklerin uygulanması ya da üretici hizmetinin ticarileştirilmesinin yeni yöntemidir. Süreç inovasyonu, üretkenlik, verimlilik artışı veya karlılık üzerinde etkili olabilir. Süreç, müşterinin doğrudan ödeme yapmadığı ürün veya hizmetleri sunmak için gereklidir. Bu nedenle, süreç inovasyonu, paydaşlara dağıtılan değeri önemli ölçüde artıran ürünlerin üretimini veya dağıtımını gerçekleştirme faaliyetinde dikkate değer değişiklikler getirmelidir (Rajapathirana ve Hui, 2018: 46).

Abbott Pyson Usher'e göre süreç inovasyonu dört aşamadan oluşmaktadır (Robertson'dan [1967] aktaran Enginoğlu, 2015: 23):

- Problemin algılanması: İnovasyonun ortaya çıkması için öncelikle varlığı hissedilen bir problem olmalıdır.
- Altyapının hazırlanması: Bazı belirli sonuçlar bir araya getirilir.
- Kavrama: Bu aşamada çözüm bulunur. Belirsizlikten ve başka çözüm alternatifleri olmasından dolayı çözümün anlaşılması gerekir.
- Kritik yenileme: İnovasyonun ne kadar uygulanabilir olduğu analiz edilir. Süreç inovasyonuna örnek olarak aşağıdaki uygulamalar verilebilir (OSLO MANUEL, 2005: 33-34):
- Yeni veri işleme sistemleri,
- Gün boyunca sürücülerini yeniden yönlendirmek için cep telefonu kullanımı. Bu istemcilere teslimat hedeflerine göre daha fazla esneklik sağlar.

- En hızlı teslimat yolunu (yani bir hedeften diğerine) çalışmak için sürücüler tarafından kullanılan yeni bir bilgisayar haritalama sistemi. Bu, müşterilere daha hızlı teslimatlar sunmayı mümkün kılar.
- Müşterilere farklı derecelerde yardım / destek sunulduğu bir dizi farklı müşteri paketinin geliştirilmesi.
- Otomatik veri işleme sistemleri geliştirmede nesne yönelimli programlama tekniklerinden yararlanma.
- Yeni proje yönetimi yöntemlerinin geliştirilmesi.
- Bilgisayar destekli tasarım ile yazılım uygulamaları geliştirmek.
- Müşterilere yeni bir “tedarik kontrol sistemi” sunmak.
- Hâlihazırda yoğun olarak inşa edilmiş alanlarda (çevre binaların herhangi birisine zarar vermemeye özen gösterildiğinde) yapılan inşaat çalışmaları için bir standardın geliştirilmesi.
- Müşteri firmalarının kendilerini listeden analiz etmelerine ve örneklerini çizmelerine olanak sağlayan bir liste dosyalama sistemi (yazılım) ile birlikte disket üzerindeki potansiyel müşterilerin listesini sunmak.

Süreçler inovasyonları, toplum üzerinde çoğu zaman hem ürün hem de hizmet inovasyonlarından daha büyük bir etkiye sahip olabilmektedir. 19. Yüzyılın başında evlerdeki örgü makinelerinde çalışan stok yapan Nottingham ve çevresindeki Luddite hareketi mensuplarının, kendi geçimlerini tehlikeye atmasından korktukları için fabrikalara yerleştirilen yeni ve daha etkin makineleri kırarak kargaşa çıkartmaları, inovasyon gücüne bir örnektir. Genellikle süreç inovasyonu örnekleri, ürün inovasyonlarından daha az bilinse de toplumda bir bütün olarak çarpıcı etki yaratmakta olan inovasyonları da kapsayacak şekilde bol miktarda karşımıza çıkar (Yılmaz, 2015: 67).

Chester Carlsoln tarafından geliştirilmiş olan basit fotokopi makinası, olağan üstü bir inovasyon gibi görünmese de yönetsel sistemlerin bulunduğu büyük ofislerdeki işlerin yapılmasına ilişkin yararlanılan yöntemlerde büyük bir etkisi olmuştur. Fotokopi makinesine ne kadar bel bağlandığını ve ona bağlı olduğunu görmek için makine bozulduğunda ofiste neler olduğuna bir bakmak yeterli olacaktır. Daha az tanınan fakat toplumda yarattığı etkisi bakımından önemli olarak karşımıza çıkan bir diğer inovasyon ise kalaylanarak kullanılan yemek tabaklarının devre dışı bırakan cam tabakları tasarlayan ve üreten Alastair Pilkington’ın camdan yapılan kapları pazara sürme sürecidir (Yılmaz, 2015: 67).



### 2.3.3. Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu, yönetim işinin iş yapış sürecini büyük oranda değiştiren ya da sıradan örgütsel biçimlerde büyük ölçüde değişim yaparak örgütsel hedefleri ilerleten her şeydir. (Soylu ve Göl, 2010: 114). Yönetim inovasyonu, yöneticilerin ne yaptıklarını nasıl yaptıklarını değiştiren ilke ve süreçtir (Hamel, 2006: 75).

Yönetim inovasyonu, geleneksel yönetim prensiplerinden, süreçlerinden ve uygulamalarından belirgin bir şekilde ayrılma veya yönetim çalışmalarının gerçekleştirilme şeklini önemli ölçüde değiştiren geleneksel organizasyon biçimlerinden ayrılma olarak tanımlanabilir (Hamel, 2006: 72).

Yönetim inovasyonu, “teknolojinin bugünkü durumuna göre yeni ve sonraki organizasyonel amaçlara yönelik bir yönetim uygulamasının, sürecinin, yapısının veya tekniğinin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, buradaki çalışma, gözle görünmeyen, ölçülemez yönetim fikirleri yerine gözlemlenebilir inovasyona odaklanmakta ve yönetsel inovasyonun örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisini savunmaktadır (Lin vd., 2016: 863).

Teknolojik inovasyon, bir firmanın rekabetçi faaliyetlerindeki ürün ve üretim süreçleri eksenli yeni değişiklikler olarak nitelendirilirken, yönetsel inovasyon, bir firmanın örgütsel süreçler, uygulamalar, prosedürler ve araçlar gibi faaliyetlerindeki yönetim değişikliği olarak nitelendirilmektedir. Yönetim inovasyonu, yeni yöntem değişikliğiyle örgütsel süreçlerin etkinliğini artırmaya dönüktür. Yani yönetim inovasyonu bir firmadaki pazarlama, üretim, insan kaynakları, örgütsel yapılandırma, örgüt hacmini küçültme/büyütme, karar yapısını değiştirme, finansman konusunda yeni kaynak sağlama gibi fonksiyonel inovasyonları kapsar (Volberda vd.,’den [2013] aktaran Karabulut, 2015: 88).

Yönetim inovasyonlarının ortaya çıktığı adımlar, motivasyon, buluş, uygulama, teorileşmeyi ve etiketlemeyi içerir. Birkinshaw vd., (2005: 12-14)’ne göre inovasyonun adımlarını aşağıdaki gibi açıklıyor: “(1) motivasyon kolaylaştırıcı faktörlerle ilgilidir ve bireylerin gelişmesine düşüncelerine yol açan hızlandırıcı koşullar kendi yönetim inovasyonu; (2) Bir başlangıç olan buluş yeni bir varsayımsal yönetim pratiğinin deney eylemini ortaya çıkarır. (3) Uygulama, yeni yönetim inovasyonunun değerini oluşturmanın teknik sürecidir (4) teorileştirme ve etiketleme, kurum içindeki ve dışındaki bireylerin meşruiyetini inşa etmek için yönetim inovasyonunu anlamlandırdığı ve doğruladığı bir sosyal süreçtir”. Kuramlar

(kuramsallaştırma) ve etiketlemenin ikinci adımı, tipik olarak örgütsel öğrenme bağlamında kullanılan tutma kavramına yakındır (Birkinshaw vd.. 2005: 12-13-14).

Yönetim inovasyonu iki seviyede gerçekleşebilir, daha soyut bir yönetim fikirleri seviyesi ve daha ayrıntılı bir yönetim uygulamaları, süreçleri, teknikleri ve rutinler seviyesi. İkinci seviye, yönetim rutinlerinin inovasyonu olarak tanımlanmaktadır. Yönetim fikirlerinin ilk seviyesi, örgütsel bir ideolojinin inovasyonu ile ilişkili olan kuralları, varsayımları ve ilkeleri oluşturur. Tipik örnekler, Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenen Organizasyon, Müşteri Odaklılığı veya Yalın Yönetim ile ilgili kavramları içerir. Örgütsel bir ideoloji, yönetim tutumları ve değerleri ile ilgilidir. Ürünlerden hizmetlere bu geçiş bağlamında, örgütsel ideoloji, hizmet yönlendirmeye yönelik tutumları ve ürün ve hizmetleri müşteriye özel çözümlerle birleştirme istekliliğini ifade eder. İkinci seviyede, yönetim inovasyonu, "... teknolojinin bugünkü durumuna göre yeni ve sonraki organizasyonel amaçlara yönelik olan bir yönetim uygulamasının, sürecinin, yapısının veya tekniğinin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi" olarak tanımlanabilir. Ampirik bağlamda yönetim inovasyonları, hizmet inovasyon süreçlerini, hizmet puan kartlarını, hizmet programı haritalarını, hizmet büyüme potansiyellerini anlamak için satışa dönük analizini, kilit müşteri yönetimini, hizmet iş birimlerinin liderliğini, devir teslim yönetimini, ön cephe yetkilendirmesini, performans yönetim sistemlerini veya hizmet uygulamalarının ortak yönlerini içermektedir. Bu yönetim inovasyonları, dinamik yetenekleri oluşturan örgütsel ve stratejik rutinlerle yakın bağlantıların varlığını ileri sürmektedir (Gebauer, 2011: 1240).

Yönetim inovasyonu, yani, mevcut normlardan önemli bir ayrışmayı temsil eden yeni yönetim uygulamalarının, süreçlerin ve yapıların uygulanması, zamanla, organizasyonlarda birçok fonksiyonun ve faaliyetlerin işleme yöntemini önemli ölçüde değiştirmiştir. Modern iş organizasyonlarında gördüğümüz uygulamaların, süreçlerin ve yapıların pek çoğu, yönetim inovasyonunun yaratıcı çabalarıyla son yıllarda geliştirilmiştir. Bunlar, Alfred P. Sloan ve Frederick Taylor gibi tanınmış isimlerin yanı sıra, hepsi yeni bir şey denemek suretiyle, organizasyonların iç işleyişini geliştirme arayışında bulunmuş çok sayıdaki diğer tanınmış olmayan bireyleri ve küçük insan gruplarını da içermektedir (Birkinshaw ve Mol, 2006: 81).

Literatüre bir göz atılması ve sunulan örnekler, yönetim inovasyonunun karmaşık ve çok yönlü bir olgu olduğunu göstermektedir. Yönetim inovasyonları, kapsamı itibariyle kurumsal çapta olabilir (örneğin, Toplam Kalite Yönetimi) veya tek bir işlevsel alanla sınırlandırılmış olabilir (örneğin, çalışan değerlendirme merkezleri). Yönetim inovasyonunu etkileyen bir de hiyerarşik unsur vardır; çünkü refah kapitalizmi gibi üst seviye inovasyonlar,

iş değerlendirmesi, başarı ödülü, kâr paylaşımli emeklilik planları, çalışanların sağlık sigortası ve tatiller gibi alt seviye inovasyonlara kapı açılmıştır. Tanımdan anlaşılacağı gibi, yönetim inovasyonları yönetim pratiğindeki değişiklikleri, iş süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılma şeklini kapsayabilir (Birkinshaw vd., 2005: 19).

Geçtiğimiz on yıl içinde yönetim inovasyonu, stratejik yönetim alanında en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Yönetim inovasyonu, içeriğe özgü yapısı nedeniyle, firmalar için en önemli ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj kaynaklarından birini temsil etmektedir. Bununla birlikte, yönetim inovasyonu için öncüllerin ve sonuçların analizi ve onun firma performansı ile olan ilişkisi tam olarak araştırılmamıştır. Özellikle, rekabetçi avantajı sürdürüebilmek için hangi belirli firmaların yönetim inovasyonu için daha uygun olduğu sorusu incelenmemiştir. Mol ve Birkinshaw, bir firmanın yönetim inovasyonu açısından içsel içeriğin ve yeni bilgiler için dış araştırmanın ortak etkilerini inceleyerek bu boşluğu doldurmak için (yakında çıkacak) bir araştırma yapmışlardır. Yazarlar, az gelişmiş bir alanda gelecekteki çalışmalar için istikrarlı bir altyapı sağlayan titiz bir deneysel araştırma sunuyorlar (Wu, 2010: 321).

Yönetim inovasyonunun operasyonel tanımı, dört temel unsura hitap etmelidir. Birincisi, yönetimin günlük işleyişini operasyonel seviyede etkileyen yönetim uygulamaları, süreçleri ve yapılarında inovasyon üzerinedir, çünkü bu, yönetim fikirleri veya ideolojilerinden ziyade, gözlemlenebilir değişikliklerin gerçekleştiği yerdir. İkincisi, yönetim inovasyonu, en son teknolojiye eklenen yeni bir şey ya da bunu uygulayan firma için yeni bir şeydir. Bu tür inovasyonlar, doğası gereği genellikle kademeli artımlıdır ve firmanın yapılandırılmasına yönelik yeni yaklaşımları, firmaların diğer kuruluşlardan kaptığı yeni yönetim tekniklerini ve yeni pazarlama yöntemlerini içerir. Üçüncüsü ise, yönetim inovasyonu, yeni bir uygulamayı kavramsallaştırmayı, yeni bir uygulamayı yaşama geçirmeyi, ya da her ikisini de içerir. İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığının inovasyon “yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılması” tanımına dayanarak, yönetim inovasyonu hem ne işe yarayabileceği fikrini (genellikle başka bir kaynaktan alınmıştır), hem de bu fikrin uygulanmasına ya da sunumuna ilişkin bir fikri içerir. Dördüncüsü de, inovasyonu hedef odaklı bir faaliyet olarak görmektedir, buna göre, inovasyon, firmanın performansını daha da arttırmak amacıyla yapılır. Birlikte ele alındığında, bu unsurlar aşağıdaki yönetim inovasyonu tanımını üretir: yönetim inovasyonu, firmanın performansını arttırmak amacıyla firma için yeni olan yönetim uygulamalarının başlatılmasıdır (Mol ve Birkinshaw, 2009: 1270).

Yönetim inovasyonu, yeni teknolojiler, ürünler ve süreçler geliştirerek değişimin önünü açan araç, mekanizma ve yöntemleri içerir. İş modellerinde ve organizasyon yapısında değişiklikler içerir. Yönetim inovasyonu, ürün portföylerini geliştirmek, yeni ürünleri teşvik etmek ve geliştirmek ve küreselleşmenin hızlı değişim gösteren dünyasında, teknolojik değişimde ve iş ortamından kaynaklanan baskılar altında müşteri ve paydaş memnuniyetinin sağlanması için zorunludur (Rainey, 2005: 1).

#### **2.4.Araştırma ve Geliştirme**

Ar-Ge'ye yapılan kurumsal yatırımlar, yeni ürünlerin tanıtılmasında veya süreç verimliliğinin iyileştirilmesinde liderliği kolaylaştırır, böylelikle ürün farklılaştırılması veya maliyet liderliği stratejilerinin gerçekleştirilmesini sağlar. Aynı şekilde, firmalar kendi ürünlerini ya da hizmetlerini rakiplerinkinden farklılaştırmak için pazarlamaya da yatırım yapabilirler, böylece yüksek kârlar yaratabilir ve bir ürün farklılaştırma stratejisi gerçekleştirebilirler. Ar-Ge yatırımlarının kurumsal kârlılık üzerindeki etkisine ilişkin ampirik (deneysel) araştırmalarda, akademisyenler, bir firmanın gelecekteki ertelenmiş firma performansına sıklıkla yansıdığı gibi, Ar-Ge harcamaları ile firma performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Özellikle, Ar-Ge yatırımlarının yüksek teknoloji kullanan sektörlerin faaliyetleri arasında önemli bir yeri vardır. Ar-Ge yatırımları yeni ürünler yaratmakla kalmaz, aynı anda verim odaklı süreçler de geliştirebilir (Chen vd., 2016: 206).

Ar-Ge, organizasyon içindeki teknolojik “bekçi” olarak işlev gördüğünden, inovasyonda birleştirici bir rol de üstlenmiş olmaktadır. Gerçekten de, literatür genellikle hem teknolojiyi ve hem de Ar-Ge'yi, birini diğerine bağlayarak tartışmaktadır. İncelenen çalışmalarda, inovasyon ve Ar-Ge faaliyetleri ile kuruluşlara yapılan yatırım harcamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Örneğin, inovatif firmalar genellikle yürüttükleri mükemmel Ar-Ge faaliyetleri ile karakterize edilmektedir. Teknoloji konusunda olduğu gibi, inovasyon performansının belirlenmesinde Ar-Ge'nin oynadığı rol üretim ile sınırlı değildir, bu aynı zamanda hizmet endüstrisi için de eşit olarak geçerlidir. Daha spesifik bir düzeyde, Ar-Ge, bir firma tarafından birçok stratejik yolu açmak ve tetiklemek için kullanılabilir: Rakiplere saldırma, pazar paylarını iyileştirme veya yeni pazarlara açılmayı amaçlayan bir hücum stratejisi olarak kullanılabilir ve bu stratejilerin her biri inovasyon ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Prajogo ve Ahmed, 2006: 501).

Ar-Ge'nin temel unsurları aşağıdaki gibidir (Sayed, 2014: 445).

- (1) Doğası gereği, bir bilim insanı şu özelliklere sahiptir; akıllı, yaratıcı, bağımsız ve yönetilecek nesnelere.
- (2) “En son teknoloji” araştırması, endüstrinin birçok sektöründe araştırmanın temel özellikleri genellikle “En son teknoloji”dir ve insan anlama ve kavrama yetisinin güncel sınırlarını ifade eder.
- (3) Yeni’yi araştırma, araştırmacı için temel görev “yeniye nasıl ulaşılacağı”dır.
- (4) Düzey yükseltme, tüm çalışanları (karar alıcılar, tasarımcılar, geliştiriciler, mühendisler, vb.) müşteri gereksinimleri, yeni teknikler, insanların becerileri ve diğerleriyle kıyaslama hakkındaki son bilgilerin önüne koymak önemlidir.
- (5) Beklenti, müşteri gereksinimlerini inceleyerek ve doğru bir şekilde analiz ederek, kıyaslama ve üstünde belirtilen faktörler ile beklenebilir.

Yüksek teknoloji endüstriler hızlı değişim, yoğun rekabet ve oldukça belirsiz bir ortam ile karakterize edilir. Chakrabarti (1991), ileri teknoloji endüstrisini, uygun bir Ar-Ge harcaması gerektiren ve çok sayıda mühendis istihdam eden bir sektör olarak tanımlamıştır. İnovatif firmaların en önemli varlıkları ürünler değil, insanlardır ve onların en önemli öncelikleri doğru insanları işe almak olmalıdır. Ürün inovasyonu işinde, firmaların en inovatif ve en iyi ürünler veya hizmetler ortaya çıkarmak için gerekli olan yetenekli kişileri çekmek ve onları elde tutmak için ellerinden geleni yapmaları gerekir. Dolayısıyla, Ar-Ge organizasyonlarında beşeri sermayenin en önemli önceliği, ürün ya da hizmet büyümesini desteklemek için yetenekli kişilerin çekilmesi ve onların elde tutulmasıdır, çünkü yaratıcılık inovasyonun kaynağıdır ve yetenekli kişilerde saklıdır. Ar-Ge profesyonellerinin arzu edilen özelliklerinin farklı ve ayrıcalıklı olması nedeniyle, onların hızlı değişim gösteren, son derece rekabetçi yüksek teknoloji endüstrisinin zorlukları ile başa çıkacak yaratıcı ve sıkı çalışan çalışkan kişiler olması beklenir. Bu nedenle, uygun Ar-Ge üyelerinin seçimi için, uzun vadeli bir Ar-Ge stratejisine bir dizi prosedürler entegre edilmelidir. Takıma doğru yeteneklere sahip kişilerin katılımlarını sağlamak için, onlara inovasyon misyonunu yerine getirmeleri için yeterli bir ortam ve konum sağlanmalı ve takımla kalmaya istekli ve niyetli olmalarını teşvik edecek yönetim uygulamaları devreye sokulmalıdır. Szanonyi (1994), Ar-Ge projelerinin planlanması ve kontrolü ile teknik personelin yönetimi gibi, kesinlikle Ar-Ge departmanı kontrolünde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler olduğunu belirtmiştir. Ar-Ge organizasyonları, teknik elemanlar için işlerin, ödüllerin ve çalışma ortamının yapılandırılması için farklı yaklaşımlar getirilmesini gerektirir. Bundan da öte, bir bilgi işçileri ekibinde bilgi paylaşım kanalları ile statü farklılıklarının önlenme derecesi, işbirliğinin etkinliğini belirler. Ar-Ge personeli, ürün

yaratma konusunda özel teknik yetenek ve bilgi birikimine sahip bir grup bilgi işçisi oldukları için, insanlar arasında sıkça rastlanmayan, az bulunan kişilerdir; bu nedenle işe alım süreci böyle yetenekli kişilerin bulunup firmaya kazandırılmasında önemli bir rol oynar. Bunun da ötesinde, bu yetenekli kişilerin tam olarak gelişimini sağlamak için, bunların dış bilgi kanallarına erişiminin sağlanması ve bilgi birikimlerinin, patent ve AR-GE yayınlarının takibi yoluyla ilgili alandaki gelişmeler bağlamında güncellenmesi gerekmektedir (Huang ve Lin, 2006: 968-969).

Bir firmanın Ar-Ge yatırım alma kararı, aralarında firmanın var olan inovasyon seviyesinin de bulunduğu birçok faktörden etkilenebilir. Her ne kadar inovasyon, genellikle kurum içi Ar-Ge çalışmaları yanı sıra dışarıdan sağlanan Ar-Ge hizmetlerinin kapsamı ile açıklansa da, arada nedensel bir ilişkinin var olduğu da düşünülebilir yani, firmalar, inovasyonlar üretimi konusundaki geçmiş başarıları nedeniyle, mevcut Ar-Ge harcamalarının seviyesini artırmaya karar vereceklerdir. Bu nedenle, Ar-Ge yatırımları ve inovasyonlar arasında pozitif bir ilişkinin bulunması beklenir (Shefer ve Frenkel, 2005: 26).

Ar-Ge harcamalarındaki hareketlilik yönetim tarafından miyop yatırım kararlarından kaynaklanıyorsa, o zaman Ar-Ge harcamalarındaki değişikliklerin inovasyona müdahale etmesi olasıdır. Ar-Ge harcamasındaki değişiklikler, Ar-Ge işlevi dahilinde personel değişim hızı ile sonuçlanabilir. Bu değişiklikler, Ar-Ge çalışanlarının çalışma ortamını da bozabilir. Ar-Ge yatırımlarını kesintiye uğratan firmalar, daha az bilgiye ve azalan bir öğrenme yeteneğine sahiptir. Ar-Ge harcamalarında sık ve önemli değişiklikler yapan bu gibi firmalar, uzun vadeli Ar-Ge performanslarını kısa vadeli kazanç öngörülebilirliği lehine kurban edebilirler. Firmalar Ar-Ge'ye birkaç nedenden dolayı yatırım yaparlar. Birincisi, hem bilim adamları hem de yönetim, patentler oluşturmaya çalışırlar, ancak bu farklı nedenlerdir. Bilim adamları, bir prestij biçimi olarak patentler yaratmak ve meslektaşları arasında mesleki itibarlarının artması için motive edilirler. Firma yönetimi yeni patentler arayışındadır, böylece bu patentler ticari olarak değerli inovasyonlar yaratmak için firma dahilinde kullanılabilen gibi, kar amacıyla diğer yenilikçilere de lisanslanabilir. İkincisi, firmalar Ar-Ge çalışmalarını, gelir ve karlarda büyüme hedeflerini desteklemek için başarılı yeni ürünler üretmek amacıyla yürütürler. Bunun anlamı, Ar-Ge'nin firma için değerli olması ve herhangi kısa süreli manipülasyonun ise firmaya zarar vereceğidir (Swift, 2008: 27).

Teknolojilerde güç oluşturmak için tasarlanmış üç yaygın tipte Ar-Ge programı bulunmaktadır (Erickson vd., 1990: 7-8).

- Artımlı Araştırma ve Geliştirme: Bu programların iyi tanımlanmış ticari hedefleri vardır. Teknik başarı olasılığı nispeten yüksektir. Nitekim programın maliyetleri ve faydaları açıkça tanımlanabilir. Bir kimyasal işlemin getirisini artırmak için sıcaklık ve basınç ayarlarının değiştirilmesi, buna bir örnektir. Bu programlarda kullanılan teknolojilerin çoğu önemli çözüm teknolojileridir; geriye kalanlar da temel teknolojilerdir.
- Radikal Araştırma: Bu programlar, belirli, genellikle tempolu teknolojiler uygulamada kararlı adımlar atmaktadır. Yeni bir teknolojinin bir üründe uygulamasına geçilebilir: örneğin, kelime işlemci yazılımda bir dilbilgisi düzeltme programı. Yerleşmiş teknoloji, radikal olarak farklı bir şekilde kullanılabilir: "geleneksel" kurşun kalemleri üretmek için kullanılan plastik ekstrüzyon teknolojisi veya bir pişirme cihazında elektronik algılama ve kontrol teknolojileri.
- Temel Araştırma: Bu programlar, yeni bir yetkinlik boyutu oluşturmak veya bir bilimsel bilgi alanının potansiyel yararlılığını araştırmak için tasarlanmıştır. Örneğin, yüksek sıcaklık uygulamalarına uygun seramik malzemelerin geliştirilmesi araştırılabilir.

Brown ve Svenson (1998), Ar-Ge departmanlarının etkinliğini incelemek için bir sistem yaklaşımı kullanmışlardır. Bu yazarlar, Ar-Ge üretim sisteminin, belirli bir süreçten geçtikten sonra, kurumun kurumsal düzeyde genel hedeflerini gerçekleştirebildiği ara çıktılar (ya da sonuçlar) olarak düşünülen Ar-Ge çıktılarına yol açan, kaynakların tüketimi ile karakterize edilmesi gerektiğine inanmaktadır. İlgili spesifik boyutlar aşağıdaki gibidir (Valderrama ve Mendigorri, 2005: 312-313).

- (1) Girdiler, sistemde bilişsel süreci oluşturmak için kullanılan kaynaklar. Bunlar; insan faktörü, veriler, fikirler, ekipman, organizasyon ve finansman kaynaklarını içerir. Autio ve Laamanen'e (1995) göre, üç tip girdi ölçüm göstergesi vardır: Maddi kaynak ve parasal göstergeler, kapasite göstergeleri ve teknolojik girdi göstergeleri.
- (2) Bir Ar-Ge departmanındaki üretim süreci, diğerlerinin yanı sıra araştırma projeleri, faaliyetlerin uygun şekilde planlanması, insan kaynakları eğitimi, teknolojik hizmetler aracılığıyla, girdileri çıktılara dönüştürmektedir.
- (3) Bu departmanların çıktısı, örneğin, kitap yayını, yazılım geliştirme, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, iç ve dış teknoloji transferi, patentler ve faydalı ürünler içerir. Çıktı göstergeleri üç tiptir: araştırma ve teknolojik, ticari ve parasal. Rubenstein ve Geisler (1991), bunlara üretim hızında, verimlilik ve kârda değişiklikleri eklemiştir.

- (4) Ar-Ge çıktısı için son tüketici, firmanın türüne göre (kamusal veya özel, bölüm veya başka türlü) değişmektedir. Diğer bir önemli faktör ise, çıktının aktarımının üretim departmanlarına mı, pazarlama departmanlarına mı yoksa firmanın dışına mı olduğudur.
- (5) Ar-Ge çıktı sonuçları, aynı zamanda son tüketicilere de bağlıdır. Yöneticiler maliyetleri düşürmeyi, satışları ve pazar payını arttırmayı veya yeni ürünler geliştirmeyi hedeflerken, hissedarlar da karları maksimize etme arayışındadır.

Ürün geliştirme aşamasında, ticari açıdan işe yarayacak yeni ürünler veya süreçler oluşturmak için teorik araştırma aşamasında kazanılan bilgiler uygulanır. Bu aşamada, varsa, kalan teknik belirsizlikler çözümlenip ortadan kaldırılır. Ticarileştirme aşamasında, yeni ürünü tanıtıp piyasaya sunmak için gereken altyapı geliştirilir. Üretim tesisleri ve pazarlama, dağıtım ve servis kanalları kurulur; test amaçlı pazarlama gerçekleştirilir; ürün tasarımında ve ambalajında gereken değişiklikler yapılır ve son olarak, gerçek nihai ürün tanıtımı ve piyasaya sunumu gerçekleştirilir. Bu aşamada, piyasa ya da ticari etkenlerden kaynaklanan belirsizlikler ortaya çıkar. Burada önemli soru, yeni ürünün (sürecin) nihayetinde ekonomik bir başarıya dönüşüp dönüşmeyeceğidir. Ar-Ge sürecinin bir aşamasında, yatırım, bir firmanın bir sonraki aşamadaki başarı şansını test etmek için ödediği fiyat olarak düşünülebilir (Mitchell ve Hamilton, 1988). Ancak mevcut aşama başarıyla tamamlandığı takdirde, firma bir sonraki aşamaya yatırım yapar. Seçeneğin test fiyatı, bir sonraki aşamayı başlatmak ve ardından uygulamak için yapılması gereken yatırımdır. Seçeneğin vade tarihi, firmanın test fiyatını ödemesi ve bir sonraki aşamayı başlatması için en uygun olan tarihtir. Bu seçenekler gerçek seçeneklerdir, çünkü bunlar maddi olmayan varlıklardan, yani araştırma aşamasında kazanılan bilginin değerinden ve geliştirme aşamasında yeni ürünün (sürecin) potansiyel ticari değerinden yararlanırlar (Kumaraswamy, 1996: 30).

Günümüzde, firmalar Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetlerini düşürmek, aynı zamanda küresel rekabete, teknolojik değişimlerin hızlı temposuna ve kısaltılan ürün yaşam döngüsüne de tepki vermek için kendi yeni teknolojilerini ve ürün geliştirme çabalarını hızlandırma zorunluluğunun büyük baskısı altındadır. Tüm bu gereksinimler, firmaların, gerekli dış kaynaklara zamanında ulaşmak için kendi Ar-Ge sınırlarını açmalarına, ya da en azından genişletmelerine yol açmaktadır. Ar-Ge yönetimi literatüründen yararlanan akademisyenler, resmi sözleşmeler yoluyla şirket dışı bilgileri temin etmek için iki genel strateji ayırımı yaparlar: i) Ar-Ge fonksiyonlarını dış kaynaktan sağlamak ve ii) inovasyonu birlikte geliştirmek; dış aktörler o zaman sırasıyla Ar-Ge tedarikçileri ve inovasyon işbirliği ortaklarıdır. Önceki strateji, bir araştırma sonucunun dış aktörlerden elde edilmesini ima ederken, ikinci strateji ise ortak



firmaların, değerli bilgi varlıklarını geliştirmeye yönelik ortaklaşa çabasını ifade etmektedir. Ar-Ge dış kaynak kullanımı veya harici Ar-Ge'ye atfedilen başlıca avantaj, bu stratejinin firmaların dış aktörlere yaptırılan inovasyon faaliyetlerine önemli bir katılımı olmaksızın, kullanıma hazır Ar-Ge sonuçları satın almalarına izin vermesidir. Bu bağlamda, Ar-Ge dış kaynak kullanımı, firmaların temel Ar-Ge faaliyetlerine firma içinde odaklanmalarına ve nispeten çevresel Ar-Ge görevlerini de bu konuda uzman dış tedarikçilere ihale etmelerine izin vermektedir. Bunun sonucunda, Ar-Ge dış kaynak kullanımı, firmaların uzman dış tedarikçilerden yüksek kaliteli bilgi girdileri edinmelerine ve Ar-Ge projelerinin maliyetlerini ve risklerini onlarla paylaşmalarına olanak sağlayabilmektedir. Ayrıca, Ar-Ge görevlerinin farklı dış aktörler arasında dağıtılmasıyla, firmalar Ar-Ge faaliyetlerini birbirini izleyen faaliyetlerden senkronize (eş zamanlı) faaliyetlere kaydırmakta, böylece bu faaliyetler bağımsız ve eşzamanlı olarak gerçekleştirilmekte ve sonuçta Ar-Ge süreçlerinin hız kazanmasına yol açmaktadır (Bzhalava, 2015: 70-71).

Bir firmanın yönetim teknolojisi programının onun iş stratejisiyle ilişkisini sistematik olarak incelemek için yararlanılan beş soru kümesi bulunmaktadır (Erickson vd., 1990: 73).

- Firmanın açık ve anlaşılır bir ürün ve pazar stratejisi mevcut mudur? O hangi pazarlarda atağa kalkmak istemektedir? Nasıl? O hangi pazarlarda savunmaya geçmek niyetindedir? Hangi ürün ve hizmet özellikleri bu hedeflerin gerçekleştirilmesine hizmet edecektir?
- Ürün ve pazar stratejisini hangi teknolojiler desteklemektedir? Hangileri mevcut pazarlarda değer katarak ya da maliyet düşürerek rekabetçi avantaj sağlamaktadır? Hangileri yeni pazar girişimlerini desteklemeyi veya yeni bir ürün performansı platformu oluşturmayı vaat etmektedir?
- Firma ne gibi teknolojik başarıları destekleyebilir veya kullanabilir?
- Ar-Ge programı, onun ürün ve pazar stratejisini destekleyecek veya destekleyebilecek teknolojilerde yetenek geliştirmeye odaklanıyor mu? Firmanın şu anki ürün ve pazar stratejisi yanı sıra onun gelecekteki vizyonu ile ilgili olarak teknoloji kazanımı (firma içi geliştirme, lisanslama, akademik destek vb.) için seçenekler incelenmekte midir?
- Firma bu soruları cevaplayacak ve cevapları gözden geçirmeyi sürdüreceği araçlara sahip mi? Ar-Ge personelinin firmanın kilit (en önemli) müşterilerine erişimi var mı? Ar-Ge personeli, imalat mühendisleri ve pazarlama çalışanları, Ar-Ge fikirlerinin müşterilerin gereksinimlerini karşılayacak yüksek kaliteli, düşük maliyetli ürünlere dönüştürülebilmesini sağlamak için birlikte çalışıyorlar mı?

- Bu sorular, basit ya da üstünkörü gelişigüzel bir şekilde cevaplandırılmaz. Onların cevaplanması için üzerinde çalışmak, anlayıp kavramak ve gerçekçi olmak gerekir. Cevaplar için baskı yapan kurumsal liderlik, bununla birlikte, kendini ve paydaşlarını, Ar-Ge programının firma değerinde büyümeyi destekleyip sürdüreceği konusunda inandırmada yardımcı olabilir.

Ar-Ge işbirliğinin önemi, artan karmaşıklığın, risklerin ve inovasyon maliyetlerinin bir sonucu olarak durmaksızın artmıştır. İnovasyon sürecinde yer alan firmalar, kurum içinde üretilemeyen uzmanlık elde etmek için Ar-Ge işbirliği kurmanın gerekliliğinin farkındadır. Ar-Ge faaliyetlerinde diğer firmalar ve kuruluşlarla işbirliği, dış kaynakların kullanılabilir hale getirilmesinin çok önemli bir yoludur. Verimli bilgi aktarımı, kaynak değiş tokuşu ve örgütsel öğrenme olanakları sunar. İyi tanımlanmış araştırma alanlarındaki anlaşmalar, piyasada rekabet olasılığını bir kenara bırakarak (rekabet öncesi aşama), ihtiyaç duyulan kaynakların istikrarlı ve kapsamlı bir şekilde uyarlanmasını sağlar. Tamamlayıcı varlıklar ve kaynaklar birleştirilebilir ve bir havuzda toplanabilir, böylece sinerjiler ve çapraz verimlilik etkilere yaratılabilir. Ar-Ge işbirliğinin inovasyon etkilerini kuramsal olarak daha ayrıntılı bir biçimde araştırmak için iki temel varsayım öne sürülmektedir (Becker ve Dietz, 2004: 209-211):

- İnovasyonlar geliştirmek için, firmalar kendine özgü ve genel Ar-Ge'ye yatırım yapmak zorundadır. Kendine özgü Ar-Ge, firmanın kendisine özgü özel bilginin üretilmesine odaklanırken, genel Ar-Ge, bu faaliyete katılan diğer taraflarca da kolayca kullanılacak bilgiler üretir. Yeni genel bilgi, ilgili diğer taraflara da dağıtılabilir veya yayılabilir.
- Özel ve genel Ar-Ge yatırımları birbirleri ile yakından ilişkilidir. Genel Ar-Ge düzeyinin azaltılması (arttırılması), özgün Ar-Ge verimliliğini düşürür (büyütür).

Türkiye'nin Ar-Ge harcamalarında en yüksek 50 şirketi aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Türkiye'nin Ar-Ge Harcamaları Yapan En Yüksek İlk 50 Firması

2017 SIRA	ŞİRKET	2017 AR-GE HARCAMASI (TL)	AR-GE'NİN CİRODAN ALDIĞI PAY (%)	AR-GE PERSONEL SAYISI	2018'DE PLANLANAN AR-GE HARCAMASI (TL)
1	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİC. A.Ş.	1.674.543.328,00	31	2.983	

2	TUSAŞ TÜRK HAVACILIK VE UZAY SAN. A.Ş.	1.076.531.239,10	29,4	1744	1.200.000.000,00
3	FORD OTOMOTİV SAN. A.Ş.	594.899.116,49	1,86	1396	584.821.306,00
4	ROKETSAN ROKET SAN. VE TİC. A.Ş.	391.578.223,56	23,4	919	
5	BSH EV ALETLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	350.174.774,00		331	117.000.000,00
6	ARÇELİK A.Ş.	267.628.350,00	1,74	1261	
7	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FAB. A.Ş.	245.812.509,26	1,3	721	420.000.000,00
8	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİC. A.Ş.	190.226.000,00			
9	MERCEDES-BENZ TÜRK A.Ş.	142.894.631,58	0,78	388	150.000.000,00
10	FNSS SAVUNMA SİSTEMLERİ A.Ş.	137.875.269,34	15	296	150.000.000,00
11	NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	129.446.370,46	13,6	868	140.000.000,00
12	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. (*)	124.737.000,00	1,0	1.701	208.419.712,00
13	LOGO YAZILIM SAN. VE TİC A.Ş.	101.997.313,00	40	429	75.319.945,00
14	İSMİNİN AÇIKLANMASINI İSTEMİYOR	100.000.000,00		1	
15	TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş.	91.546.864,00	7,8	468	359.606.916,00
16	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.	75.080.427,00	1,9	102	82.000.000,00
17	SIEMENS TÜRKİYE SAN. VE TİC. A.Ş.	65.442.548,00	2	553	114.259.114,71
18	BOSCH SAN. VE TİC. A.Ş.	60.914.197,54	1,14	280	79.844.000,00
19	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.	57.108.000,00	0,5	165	60.232.000,00
20	ABDİ İBRAHİM İLAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.	52.074.767,00	3,31	165	88.268.827,00
21	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.	46.937.835,00	1	148	

22	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SAN. A.Ş.	43.644.000,00	5,89	501	
23	ZENTİVA SAĞLIK ÜR. SAN VE TİC. A.Ş.	38.116.314,00	7,72	47	27.700.000,00
24	VESTEL BEYAZ EŞYA SAN. VE TİC. A.Ş.	36.959.000,00			
25	TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A. Ş.	33.706.054,84	0,06	60	33.750.000,00
26	ZF SACHS SÜSPANSİYON SİST. SAN. VE TİC. A.Ş.	32.021.937,80	8,2	45	28.500.000,00
27	DEVA HOLDİNG A.Ş.	28.830.671,00	7,02	157	79.331.115,34
28	TEMSA ULAŞIM ARAÇLARI SAN. TİC. A.Ş.	28.634.824,00	2,4	186	36.000.000,00
29	CMS JANT VE MAKİNA SANAYİ A.Ş.	27.811.398,36	3	74	32.000.000,00
30	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR A.Ş.	26.802.876,00	4,6	82	
31	MAN TÜRKİYE A.Ş.	26.393.406,00	1,62	195	10.142.781,00
32	KAREL ELEKTRONİK SAM. VE TİC. A.Ş.	25.833.769,00		148	
33	TRAKYA CAM SANAYİ A.Ş.	25.527.000,00		165	36.135.726,00
34	HİDROMEK HİDROLİK VE MEK. İML. SAN. VE TİC. A.Ş.	25.355.432,70	2,21	118	30.000.000,00
35	MİLANGAZ L.P.G DAĞITIM TİC.VE SAN. A.Ş.	25.000.000,00		13	35.000.000,00
36	MAVİ GİYİM SAN. VE TİC. A.Ş.	23.058.000,00			
37	ANADOLU ISUZU OTOM. SAN. VE TİC. A.Ş.	22.338.474,24	2,27	112	26.000.000,00
38	TİRSAN TREYLER SANAYİ VE TİC. A.Ş.	21.592.983,00	2,34	106	24.000.000,00

39	İSMİNİN AÇIKLANMASINI İSTEMİYOR	21.592.000,00			
40	NUROL MAKİNA SANAYİ A.Ş.	20.454.986,58	4,21	67	22.000.000,00
41	İSMİNİN AÇIKLANMASINI İSTEMİYOR	20.052.000,00			
42	MAGNETİ MARELLİ MAKO ELEKTRİK SAN VE TİC. A.Ş.	19.148.786,59	1,9	121	
43	NOBEL İLAÇ SANAYİİ VE TİC. A.Ş.	19.143.446,96	3,5	63	21.057.831,00
44	HAYAT KİMYA SANAYİ A.Ş.	18.332.025,00		97	
45	DYO BOYA FABRİKALARI SAN VE TİC. A.Ş.	17.866.313,00	2,87	104	20.000.000,00
46	KOCAER HADDECİLİK SAN. VE TİC. A.Ş.	17.827.503,48	1,7	33	15.000.000,00
47	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.	17.167.963,00	0,2	21	24.000.000,00
48	FARBA OTOMOTİV AYDINLATMA VE PLASTİK FAB. A.Ş.	17.098.904,20	1,86	107	25.000.000,00
49	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.	17.031.031,94	0,008	69	24.484.494,00
50	ALP HAVACILIK SAN. TİC. A.Ş.	16.844.098,35	0,05	128	22.000.000,00

**Kaynak:** www.turkishtimedergi.com, rapor tarihi 16.11.2017, erişim tarihi 24.04.2019.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modelinde yer alan değişkenler arasındaki kuramsal ilişkiler ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

#### 3.1.Örgüt İçi Girişimcilik ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi

İç girişimcilik literatürde sıklıkla çalışılan bir konu olmasına rağmen, iç girişimciliğin firmaların inovasyon performansı üzerindeki etkisi kavramsal olarak yeterince anlaşılammıştır (Ordaz, vd., 2011: 514). Girişimcilik olgusunu inceleyen araştırmacılar kavramsal çerçeveye önemli katkılar sunmuştur. Fakat işletmelerin girişimcilik ve inovasyona olan ihtiyacı sebebi ile halen daha kapsamlı ve detaylı çalışmalara ihtiyaç vardır (McFadzean, vd., 2005: 350). Yapılan çalışmalarda girişimci profilinin işletme inovasyon performansına etkisi işletme içi olaylar üzerinden incelenerek açıklanmaya çalışılmaktadır (Ordaz, vd., 2011: 514). Büyük çaplı şirketler bir zamanlar sahip oldukları inovasyon, büyüme ve kıymet yaratmayı sürdürmediklerinden kurumsal girişimciliğe yönelmektedirler (Thornberry, 2001: 527). The American Heritage Dictionary of the English Language iç girişimciliği “Büyük çaplı bir şirket bünyesinde bir fikri risk alma ve inovasyon yolu ile pazara sunulmaya hazır bir ürüne dönüştürmenin tüm sorumluluğunu alan kişi” olarak tanımlamaktadır.

Schumpeter (1934: 66), girişimciyi, farklı inovasyon unsurları açısından, yaratıcı davranışlarını bir sektörün ekonomik dengesinde bir bozulma (yaratıcı bir yıkım olarak) olarak gören bir değişim aracı olarak konumlandırmıştır. Drucker (1985) de, inovasyonu, girişimciliğin belirli bir işlevi olarak değerlendirmiştir. Ona göre inovasyon, girişimcilik ile yönetimsel olanın farkını ortaya koymaktadır. Gerçekten de, girişimcilerin davranışlarını girişimci olmayan yöneticilerden ayıran Schumpeter'in tanımladığı gibi inovasyondur. Bu nedenle, girişimcilik ve inovasyon ayrılmaz bir bütünün parçalarıdır. Bu, belki de, bu iki kavramın birbirinden çok da farklı olmadığını bir göstergesi olabilir (Antoncic, 2000: 25).

İç girişimci veya kurumsal girişimci, yeni iş kahramanı olarak takdir edilmektedir. Gifford Pinchot'ın popüler olan son kitabı, İç girişimcilik (1985), kurumsal ortamda yeni ürünleri savunup destekleyen, öne çıkaran kişilere ve süreçlere dikkat çekmektedir. Peters ve Waterman, “Mükemmellik Arayışında” (1982) içinde, aynı girişimcilik modelini aydınlanmacı firma içinde verimlilik iyileştirme için bir ön koşul olarak göstermektedir.

Ross ve Unwalla (1986) iç girişimciyi aşağıdaki gibi açıklamıştır.

- Uygulama odaklı değil, sonuca odaklanma,
- Bulunan durumu sorgulama,
- Sorun çözüme ile istekli olma değişim ve inovasyonu etkileme,
- Bürokratik sistemlerden yorulmuş,
- Hırslı ve rekabetçi (Ross ve Unwalla'dan [1986] aktaran Luchsinger ve Bagby, 1987:11).

Örgüt içi girişimcilik (iç girişimcilik) dört boyutta sınıflandırılabilir: (1) yeni iş girişimciliği, (2) yenilikçilik, (3) kendini yenileme ve (4) proaktif olma. İç girişimciliğin en belirgin özelliklerinden biri yeni iş girişimciliğidir, çünkü var olan bir organizasyonda, firmanın ürünlerini (veya hizmetlerini) yeniden tanımlayarak ve/veya yeni pazarlar geliştirerek yeni bir iş yaratılmasına yol açabilir. Büyük kurumlarda bu, daha resmi olarak özerk ya da yarı otonom birimlerin ya da firmaların oluşumunu (genellikle etiketli doğurgan girişimcilik) iç girişimciliği, şirket girişimlerini, otonom iş birimi oluşturmayı ve yeni akımları da içerebilir. Yeni iş girişimciliği boyutu, özerklik düzeyine bakılmaksızın mevcut kuruluş içinde yeni firmalar oluşturulmasını ifade eder. Buna karşılık, inovatif olma boyutu, teknoloji geliştirme ve inovasyona vurgu yaparak ürün ve hizmet inovasyonu anlamına gelir. İç girişimcilik, yeni üretim yöntemleri, yeni ürün geliştirme ve üretim prosedürlerini kapsar. Covin ve Slevin (1991), ürün inovasyonunun yaygın ve kapsamlı oluşuna ve sıklığına ve ilişkili teknolojik liderlik eğilimine kendisini yansıtan girişimcilik duruşunun bir bölümünü ele almıştır. Knight (1997), organizasyonel inovasyonun bir parçası olarak, ürünlerin, hizmetlerin ve üretimde kullanılan tekniklerin ve teknolojilerin geliştirilmesini veya arttırılmasını dahil etmiştir. Zahra (1993), ürün inovasyonu ve teknolojik girişimciliği üretici firmaların inovatif olma yönleri olarak belirlemiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498).

Eğer inovasyon girişimci olmanın belirleyici unsurlarından biri ise, o zaman uygulanabilir yeni ürünler ve hizmetlerin geliştirilmesi, bir girişimcinin ustalaşması gereken kritik davranışlardır. Yeni ürün ve hizmetler yaratmak veya mevcut olanları sürekli olarak geliştirmek, rekabetçi yeteneği sürdürmenin anahtarıdır. Günümüzde bu, müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek, yani müşteri gereksinimlerine, isteklerine ve korkularına kulak vermek anlamına gelmektedir. Teknolojinin kendi başına satacağı günler yani bir zamanlar yeni ürünlere veya hizmetlere uygulanan ve “sen onu inşa et, onlar kendileri gelecektir” stratejisi olarak adlandırılan konsept etkin bir strateji değildir Bu süreç, iş konsepti geliştirme ve hatta fikir üretimi ile yakından ilişkilidir (Carsrud ve Brannback, 2007: 59).

İnovasyon yeteneği, firmaların sürdürülebilir rekabette avantajın temel kaynağıdır. İnovasyon uygulamalarını sıkı bir şekilde uygulayan firmalar, gelecekte oluşacak belirsizlikleri minimuma indirebilirler ve rekabet güçlerini artırabilir teknolojik açıdan lider olmalarını sağlayabilir. Firmalar inovasyon faaliyetleri uygulayabilmeleri için risk alan girişimciler, yeni ürün, süreç ve hizmet ortaya koyabilir (Işık vd., 2016: 8).

Ürün ve hizmetin inovasyonu, firmanın yeni bir süreç, hizmet veya ürün ve bunun sonucunda ortaya çıkan değeri oluşturma yeteneğini açıklar. İç girişimciler, bir kuruluşun kendi kendini yenileme yollarını ya da ürününü mevcut ya da yeni bir pazar için nasıl yeniden şekillendireceğini araştırır. Bu, ekonomik gereksinimlere cevap olarak veya bir firmanın varlıklarını veya yetkinliklerini değışen bir ortama uyum sağlamak için yeniden yapılandırmak olabilir. Aksine, risk alma, bir fikri kovalama sırasında bu fikir üzerinde herhangi bir işlem yapılmadığı takdirde olası zarar ve kaybı ve bunu takiben kaynakların kaybedilmesi potansiyelini vurgular (Gaertner, 2013: 33). Süreç inovasyonu, gerçekleştirilecek iş sürecinin bir parçasıdır. Müşteriler veya pazarlar için belirli bir ürünün üretilmesi amacıyla araç ve teknolojinin iş süreci dönüşümü olarak kullanılmasının belirli bir değışikliğini ima etmek için girişimcilikle desteklenen faaliyetlerdir (Hastuti vd., 2016: 86).

Bir firmada inovasyon faaliyetlerinde bulunmak için firmaların iç girişimci çalışanları istihdam etmeleri gerekmektedir. Çünkü iç girişimcilik, bir organizasyonda inovatif faaliyetlerde bulunan personeli ve inovasyon yapma aynı zamanda mevcut durumu kabul etmeme olgularını içermektedir (Korkmazıyürek vd.,'den [2008] aktaran Basım vd., 2009: 4). İç girişimcilik davranışı firma içinde inovasyona doğru adım atmayı, firmayı daha iyiye götürmeyi isteyen organizasyonların bu hedeflerini yerine getirebilmelerine imkan vermektedir. Bu nedenle firmalar çalışanların iç girişimci davranışlarda bulunabilecekleri bir ortamın meydana getirilmesini hedeflenmektedir (Thornberry'den [2001] aktaran Basım vd., 2009: 4). Süreç inovasyonu mevcut organizasyondaki bireyler tarafından yapıldığından, organizasyonda keşfedilmemiş bölgelerin teşvik edilmesi, yeni fırsatlar bulma ve organizasyonda sorumluluk verme konularını vurgulama örgüt içi girişimcilikle ilgili doğrusaldır (Hastuti vd., 2016: 86).

Zahra ve Covin, (1995)'nin 108 firma üzerinde yapmış olduğu araştırmada; İç girişimciliğin ile finansal performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bu ilişkinin zamanla artma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.



Eren vd., (2010)'nin 119 otomotiv firmasında görev yapan 198 yönetici üzerinde yapmış olduğu çalışmada iç girişimcilik ile ürün inovasyonu yeteneği ile yakıdan ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bulut, (2007)'un çalışmasında iç girişimcilik bileşenlerinin, firma performansı ilişkisini araştırmış. İç girişimciliğin finansal performans üzerinde anlamlı bir ilişkide olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kızıloğlu ve İbrahimoglu (2013)'nun Gaziantep ilinde 105 işletmede üzerinde yaptığı çalışmada, firmaların sürekli olarak pazara yeni ürün ve hizmet sunma çabası içinde olduklarını ve bu hizmetlerin örgüt içerisindeki iç girişimcilerin sağladığını tespit etmiştir. Yapılan analiz sonucu iç girişimcilik ile inovasyon yeteneği arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Altuntaş ve Dönmez (2010)'in Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel performans ilişkisi ile girişimcilik yönelimini incelemiş ve örgütsel performans ile girişimcilik yönelimi arasında, pozitif bir ilişki olduğu tespit etmiştir.

Demirel ve Özbezek, (2015), iç girişimcilik bir davranış tarzı olduğunu, iç girişimciliğin ve inovasyon performansının oluşabilmesi için motivasyon, risk alma ve yeniliğin gelişmesini destekleyen özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Papatya vd., (2016)'nın İstanbul Sanayi Odasının hazırlamış olduğu ilk 500 listesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 51 işletme üzerinde yaptığı çalışmada, girişimci yönlülük ve iç girişimcilik ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, iç girişimciliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Alpkan vd. (2005)'nin Ankara OSTİM bölgesinde ihracat yönelimli 38 işletme 158 kişi ile yaptığı çalışmada, örgüt içi girişimciliği ve şirket performansı üzerine etkisini incelemiş. Değişkenler arasında sadece iki boyut dolaylı olarak niteliksel performansı arttırdığı tespit edilmiştir.

Wiklund ve Shepherd (2005)'un İsveç'teki 413 küçük firma üzerinde yaptığı çalışmada; girişimci yönelimi (yenilikçilik, proaktivite ve risk alma) ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ele almış girişimcilik yönelimin, firma performansının iyileştirilmesine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gürel, (2011) örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin işletmelerde iç girişimcilik üzerindeki etkisinin, firma performansı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Araştırma sonucu örgüt içi

ve örgüt dışı faktörlerin iç girişimcilik üzerinde olumlu bir ilişkisi olduğunu ve iç girişimciliğin işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **3.2.Örgüt İçi Girişimcilik ve İnovasyon Kültürü İlişkisi**

İç girişimcilik, kurumsal ve ekonomik gelişme adımlarında katkısı önemli bir faktördür. Araştırmacılar ve uygulayıcılar, firmaların yeniden güçlendirilmesinde ve performans kazanmasında iç girişimciliğin olumlu etkisi ve katkısı nedeniyle 1980'lerin başından bu yana konseptle ilgi göstermişlerdir. İç girişimcilik sadece büyük ölçekli firmalar için değil, küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli olabilir. İşletmelerde iç girişimcilik değerlerini görmek için, iç girişimciliği destekleyen ve geliştiren bir kültüre kültürüne ihtiyaç vardır (Gürsoy ve Güven, 2016: 156). Girişimciliği kurumsal düzeyde ölçen önceki araştırmalar daha çok büyük şirketlere odaklanmış ve değerlendirmede şirketin kurumsal girişimcilik konusundaki kararlı yönelimi veya tutumu ya da bu yöndeki taahhüdü gibi ölçekler kullanmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496).

Girişimcilik önemlidir. Çünkü ekonomik verimliliğin artmasına yol açmakta, pazara inovasyon getirmekte, yeni işler yaratmakta ve istihdam seviyelerini desteklemektedir (Zhao vd., 2005: 1265). Girişimcilik sadece bir toplumun gelir seviyesini belirlememektedir. Bununla beraber değişimi harekete geçiren güçtür (Özkul ve Dulupçu, 2007: 74).

İnovasyon, bir fikir ile başlayan, bir buluşun geliştirilmesiyle devam eden ve nihayetinde tüketiciye yeni ürün, süreç veya hizmetin sunulmasıyla tamamlanan bir süreçtir. Bireyler veya organizasyonlar tarafından başlatılabilen inovatif faaliyet, bir firmanın girişimsel yönelimini yansıtır. Girişimci bir firma, ürün pazar inovasyonu ile uğraşan, biraz riskli girişimler üstlenen ve rakipleri köşeye sıkıştırarak proaktif inovasyonlarla ilk ortaya çıkan, başa oynayan firmadır. Girişimcilik araştırması, gelecekteki ürün ve hizmetlerin yaratılması için fırsatların nasıl, kim tarafından ve hangi etkilerle keşfedildiği, değerlendirildiği ve sonuç olarak kullanılıp yararlanıldığının bilimsel incelemesi olarak tanımlanmıştır (Thornhill, 2006: 689). Girişimci işletmeler için inovasyon bir fırsattır ve sürekli yapılan inovasyon uygulamaları uzun dönemli girişimcilikte başarının anahtarıdır (Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 29).

Miller ve Friesen (1982), hem girişimci hem de girişimci olmayan örgütlerin var olduğunu ve her birinin farklı stratejiler kullandığını savunmuştur. Örnek olarak, girişimci bir firma, inovasyon için inovatif faaliyetlere başvururken, girişimci olmayan bir kuruluş, inovasyonu, ihtiyaç halinde uygulamaya konulan bir faaliyet olarak görür. Miller ve Friesen (1982), girişimci olmayan kuruluşları "muhafazakar" olarak tanımlamış ve 52 Kanada firmasını

girişimci veya muhafazakar olarak sınıflandırmak için, icra kurulu başkanlarının (CEO) öz bildirim ölçeklerini kullanmıştır (Jennins ve Lumpkin, 1989: 486).

Kurumsal girişimcilik aynı zamanda iç girişimcilik olarak da bilinir. İç girişimcilik, inovatif ürünler ve hizmetler için yeni fikirler peşinde koşma eylemini kapsar. Bu eylem, bu inovasyonu verimli bir şekilde ortaya çıkarmak için gerekli risklerin alınmasını ve süreçlerin değiştirilmesini gerektirir. İç girişimciliğin başarılı bir şekilde uygulanması mücadele gerektiren zorlu bir yoldur, ancak doğru bir şekilde uygulandığında, bir firmanın kurumsal başarı için gerekli yaratıcı yeteneğini geliştirip güçlendirir. İç girişimciliğin gündemde kalması, bir firmanın başarısı ve yaşamını sürdürmesinin anahtarıdır. Kurumun inovasyondan vazgeçmeme ve onu bir strateji olarak sürdürme kararlılığı, kurumu başarıya götürebilecek faktörlerden önde gelenidir. İnovasyonun sürdürülmesi, sonuçların sürekli yenilenme için öncülük yaptığı bu girişimci ruhu teşvik etmek için yapıları ve tesisleri geliştiren firma çapında bir yol gösterici ilkeyi ön plana çıkarır. Çeşitli iç girişimcilik modelleriyle beslenen bu ruh hali cesaretlendiricidir (Sampath, 2017: 21-22).

İç girişimcilik yaklaşımı, temelde organizasyonların ağırlıklı olarak, çalışanlarının içindeki girişimci ruhu açığa çıkarmak suretiyle küresel zorluklara uyum sağlamak için benimsedikleri temel yollardan biri olmaya devam etmektedir. İç girişimciliğin örgütsel yenilenme ya da yeniden yapılanma için başlıca itici güç olduğuna inanılmaktadır. Herhangi bir kuruluşta iç girişimciler, girişimci çalışanların, yeni girişimler oluşturmaya, yeni alternatifler bulmasına, statü konularını engellemesini ve yeni olanaklar açmasını sağlarlar. (Letsie vd., 2014: 106).

Girişimcilik, inovasyon ve teknoloji, yüksek gelire sahip ülkelerin kalkınmasında ana itici güçtür. İnovasyon ve girişimcilik faaliyetleri, uzun vadeli ekonomik büyümenin en önemli iki dinamiğidir. Girişimciler, inovatif yeni ürünlerini ticarileştirebilir ve böylece ekonomiyi dinamik hale getirirler. Uzun vadeli ekonomik büyümeyi sürdürmek için firmaların ürün ve süreç inovasyonu ve girişimcilik motivasyonuna sahip olmalarını gerekir. Piyasa ekonomisi ve güçlü mülkiyet hakları, inovasyon ve girişimcilik için teşvik edicidir. 1980'lerden sonra girişimcilik, inovasyon ve teknoloji, yeni sanayileşen ülkelerin hızlı gelişim ve değişim sürecine büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. Özellikle son yıllarda BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Kore) ülkeleri, bilgi yoğun endüstriler, inovasyon ve girişimcilik yoluyla yüksek büyüme oranları ve etkilenen/şekillenen küresel ekonomik büyüme oranları deneyimlemişlerdir. Söz konusu ülkeler bu açıdan bir model olarak hizmet vermektedirler (Işık vd., 2016: 8). Duobiene (2008) firmanın inovasyon kültür yapısının bir dizi, değer, inanç ve

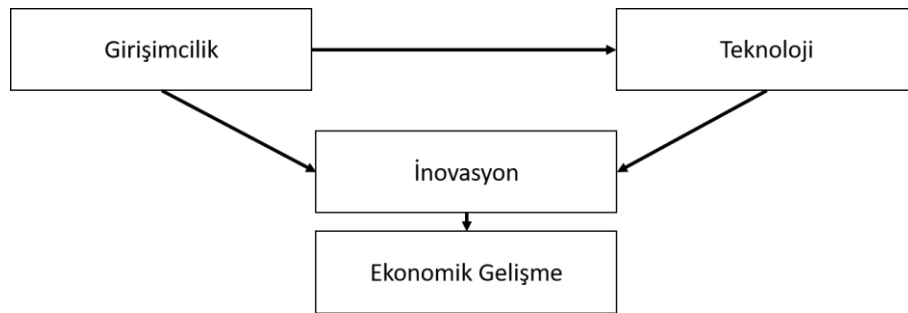
normlardan etkilendiği ve örgüt içi girişimcilik üzerinde destekleyici etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Russell (1998, 1999), başarılı girişimciliği desteklen inovasyon kültürünün bileşenlerini aşağıda sunulan biçimde tanımlamıştır.

İnovasyon değeri: İnovasyonu bir rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirmek;

- Yaratıcılık normları: İnovatif çalışmaları teşvik etmek.
- Dış kaynak araştırma normları: Dış kaynaklardan inovatif çalışmalar için araştırmayı teşvik etmek.
- Kaynak destek normları: Girişimcilik için gerekli kaynakların tahsisinin kolaylaştırılması.
- Bilgi paylaşımı normları: Örgüt içinde bireyler ve gruplar arasında bilgi paylaşımının kolaylaştırılması
- Risk toleransı normları: Yeni fikirler ve projelerin başarıya ulaşmaması halinde başarısızlığa toleranslı olmak.
- Dikkate alma normları: Yeni fikir ve projeler için fikirlerin kolayca paylaşılabilmesini teşvik etmek.
- Uygulama normları: Bireyin veya grubun inovasyon çalışmalarına katkısı veya katılımı ne olursa olsun, inovasyon çalışmalarını desteklemek (Duobiene, 2008: 353).

Gelişimin temelinde girişimcinin kabiliyet ve risk alma kapasitesine bağlı olarak uygun teknolojilerin inovasyon yolu ile kullanılması vardır. Şekil 14’te belirtildiği gibi girişimcilik ile inovasyon arasında ilişki görülmektedir (Hine ve Kapeleris, 2006: 12).



**Şekil 14.** Girişimci İşletmelerde Faktörler Arası İlişki

**Kaynak:** Hine ve Kapeleris, 2006: 12.

Organizasyonun kârlı ve amaca uygun olmasını sağlamada iç girişimcinin önemi vurgulanmaktadır. Kurum içinde kalan girişimci veya iç girişimci, risk alma ve inovasyon

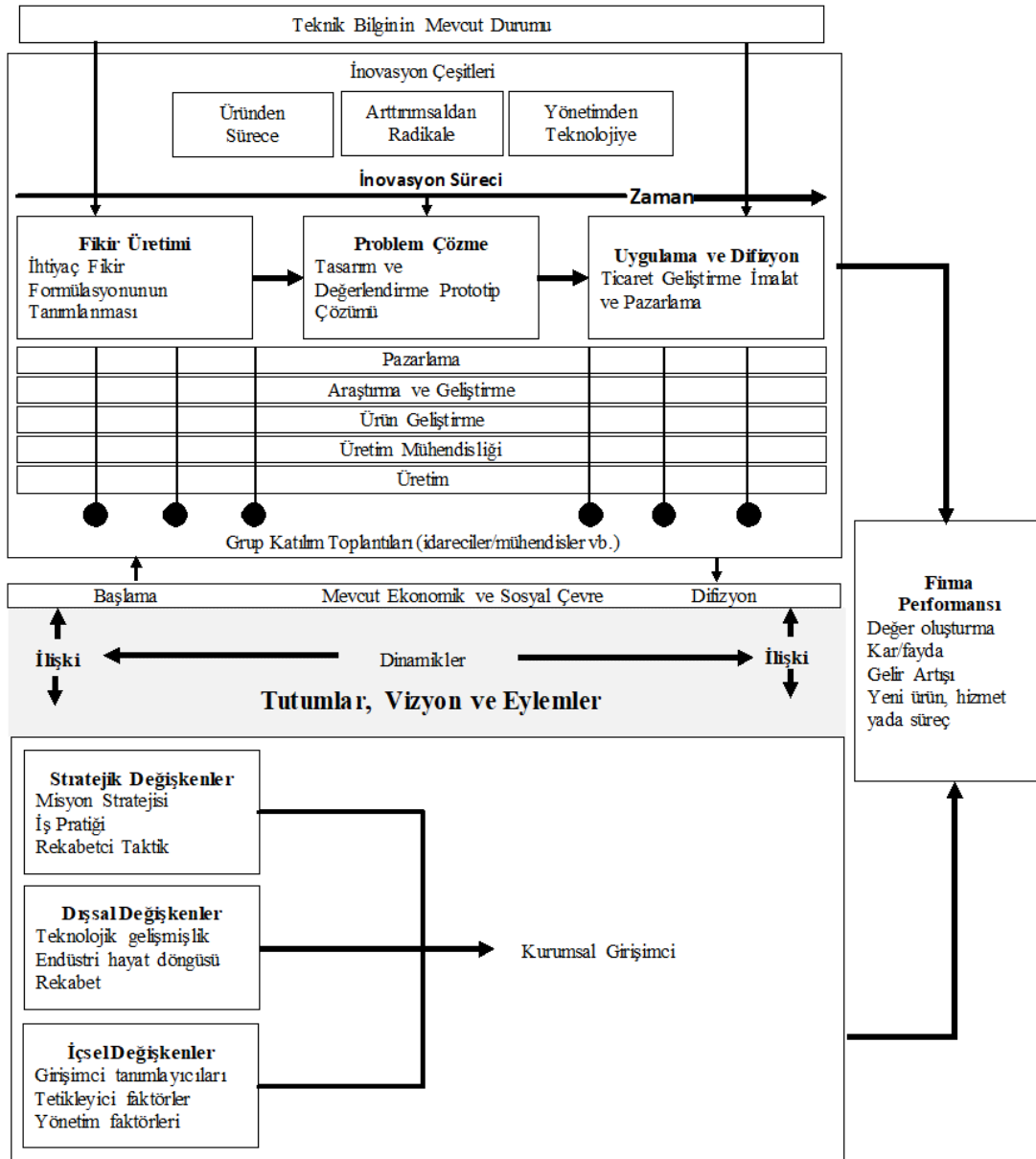
yoluyla kurumsal yenilenmeyi gerçekleştirir. İç girişimcilik iki seviyede, bireysel düzeyde ve kurumsal düzeyde gerçekleşir. Gerek bireysel ve gerekse kurumsal düzeyde, yönetim desteği, herhangi bir iç girişimcilik programının başarılı olmasında kritik öneme sahiptir. Yönetim desteği, teşvik ve ödüller şeklinde oluşur. Sonuçta, üst yönetim iç girişimciliği sürekli olarak teşvik etmeli ve kolaylaştırmalıdır. İç girişimcilik bir yönetim aracıdır. Bu yönetim aracı, organizasyon için karlılık, stratejik yenilenme, inovasyon desteği ve gelecekte gelir kaynakları elde etme konularında destek sağlar (Sampath, 2017: 19-20).

Zhao (2005) göre, inovasyon ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi şöyle tasvir etmiştir:

- İnovasyon ve girişimcilik birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Çünkü yenilikçilik girişimciliğin kaynağıdır ve girişimcilik yenilikçiliğin gelişmesine izin verir ve ekonomik değerinin gerçekleşmesine yardımcı olur.
- Girişimcilik, iş kapsamını genişletmek ve büyümeyi artırmak için inovasyonu kullanır. Dolayısıyla girişimcilik ve inovasyon, yeni bir girişimin ilk aşaması ile sınırlı olmayan dinamik ve bütünsel süreçlerdir.
- Girişimciliğin ve inovasyonun gelişimi ve bunlar arasında inovasyonun başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi için etkileşim, organizasyonel bir kültür ve inovasyon odaklı ve destekleyici bir yönetim tarzı gerektirir (Zhao, 2005: 39).

Örgüt kültürünün inovasyon başarısındaki rolünü göz önünde bulundurarak, iki ayrı tutumun mevcut olduğu savunulmaktadır. Bir tarafta, bazı yazarlar, genel anlamda ve genellikle büyük ve köklü firmalarda örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak, örgüt kültürünün inovasyonun önündeki en yaygın engellerden biri olduğunu savunurlar. Diğer yazarlar, girişimcilik kültürünün ürün inovasyonu üzerinde dolaylı bir etkisi olduğuna işaret ederler. Diğer taraftan, inovasyon kültürünün, inovasyon ve firma performansı ile ilgili bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu da söylenebilir. Bilgi birikimi, verilerden veya bilgiden daha fazlası olduğundan ve insan ve toplumsal içeriklerde saklı olduğundan, bunun yönetimi insanlara ve kültürel değerlere çok dikkat etmeyi gerektirir; bu nedenle, kuruluşlar, kültürün bilgi paylaşımına elverişli olmasını sağlamanın etkili yollarını geliştirmelidir. İnsanların inovasyon kapasitelerini ortaya çıkaran, risklere göz yuman ve kişisel gelişim ve gelişmeyi destekleyen bir organizasyonel güven ortamı önemlidir. Bu bağlamda, bir firmanın kültürel ve sosyal içeriği, firmanın inovasyon yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Castro vd., 2013: 354). Hult vd., (2003)'ne göre örgüt içi girişimciliği, örgüt kültüründen etkilenen ve beslenen bir süreç olarak açıklanmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009: 132).

Şekil 15’de McFadzean vd., (2005)’ne göre, inovasyonu tek boyutta birleştirilirse, farklı inovasyon boyutlarının stratejik motivasyonlarını yerine getirmede başarısızlık olabilir. Bundan dolayı inovasyon boyutlarını bütünsel bakış açısıyla ele alınması ile mümkündür. İnovasyon ile girişimcilik arasındaki ilişki; girişimcilerin tutumları inovasyon ve girişimcilik ilişkisinin pekişmesinde önemli rol üstlenmektedir. Girişimci ile inovasyon süreci arasındaki dinamik ilişkiler, ekonomik sosyal çevre, tutumlar, eylemler ve vizyon firma performansına değer ve yenilik katarak inovasyon süreçlerini etkilemektedir (McFadzean’dan [2000] aktaran Işık vd., 2015: 71).



Şekil 15. İnovasyon ile Girişimcilik Arasındaki İlişki

Kaynak: McFadzean’dan [2000] aktaran Işık vd., 2015: 71.

### 3.3.İnovasyon Kültürü ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi

İnovasyon kültürü, bir firmayı daha rekabetçi hale getirebilecek en önemli maddi olmayan varlıklardan biridir. İnovasyon kültürünün inovasyon yönetiminde önemli bir rol oynadığı iddia edilmektedir. İnovasyon kültürünün çapraz işlevli ekip performansına, davranış normlarına ve inovasyon süreci üzerinde önemli bir etkisi vardır. Güçlü inovasyon kültürü, çapraz işlevli ekibin işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Denemeleri destekleyen ve çalışanların korkmadan risk almasına olanak tanıyan bir organizasyon kültürü, inovasyona ve yeni ürün geliştirme süreçlerine katkıda bulunabilir. Im ve Nakata (2008), riskler almayı yönetim olarak teşvik eden ve piyasa odaklı ödül sistemlerine sahip bir inovasyon kültürünün, yeni ürün geliştirme süreci için çapraz işlevsel entegrasyonu önemli ölçüde artırdığını tespit etmişlerdir. İnovasyon kültürü, çalışan davranışlarını yaratıcı ve açık olma ve risk alma yönünde teşvik eder. Kültürün bu özellikleri, üyeler arasında yaratıcılığı ve açık iletişimi gerektiren bir yeni ürün geliştirme sürecinin yaşama geçirilmesini teşvik etmelidir. Tidd vd., (1997), inovasyon kültürünün çalışanların yaratıcı çözüm becerilerini etkilediğini ve yeni ürün geliştirme sürecine daha yüksek düzeyde katılıma yol açtığını savunmaktadır. İnovasyon kültürü, yeni ürün geliştirme sürecinin fikir üretme aşaması için hayati önemi olan yeni fırsatlar keşfetmeye ve yeni fikirlere de değer vermektedir. Tipu vd., (2012), inovasyon kültürünün güçlü bir şekilde istek ve eğilimini öngördüğünü de bulmuştur. Diğer bir ifadeyle, inovasyon kültürü, inovasyonun örgütsel süreçler içinde yankılanmasına katkıda bulunur (Sattayaraksa ve Boonitt, 2016: 735-736).

Bir organizasyondaki inovasyon yapma, inovatif olma niyetinden, yeni bir ürün, hizmet veya fikir sunma kapasitesine, daha gelişmiş iş performansına yol açabilecek süreçlerin ve sistemlerin tanıtılmasına kadar geniş bir yelpazede tanımlanabilir. Önemli bir nokta, inovatif olmanın kritik bir parçası inovatif olan kültürel açıklıktır. Bu aynı zamanda, pazar yönelimi ve inovasyon arasındaki bağlantıyla da kanıtlanmıştır. Kültürel açıklık, kuruluşun inovasyon gereksinimini kabul etmek için gereken kültürel özenle de ilgilidir. Bu odaklanma noktası, inovasyon girişimlerinin benimsenmesini veya reddedilmesini nihai olarak belirleyecektir (Dobni, 2008: 543).

Bir inovasyon kültürünü şekillendiren temel faktörler, liderlik tarzını ve üst yönetimin firma için belirlediği misyon, vizyon ve değerleri içerir. Bir inovasyon kültüründe, inovasyon geliştirme ve yaratım üzerindeki olumlu (işlevsel) etkiler, olumsuz (işlevsiz) olanlardan çok daha ağır basmaktadır. Böyle bir kültür, firma içindeki karmaşık inovasyon faaliyetlerinin koordinasyonu, entegrasyonu ve motivasyonuna olanak sağlar. Literatürde sıkça dile getirilen

bir inovasyon kültürünün bazı özellikleri arasında, vizyoner bir liderin taahhüdü, örgüt üyeleri arasında inanma, işbirliği ve güven, açık iletişim ve geri bildirim tarzı, inovasyon için uygun ödül sistemleri, inovasyon şampiyonlarının desteklenmesi, deney için boş alan ve iş güvenliğinin sağlanması yer alır (Hadjimanolis, 2010: 97).

İş ve teknolojik değişiklikler örgütsel sürdürülebilirliği tehdit etmektedir ve modern yönetim birçok zorlukla karşı karşıyadır. Organizasyonlar sürekli olarak rekabetçi baskı altındadır ve yeni icatlar bulmak için tekrar değerlendirme yapmaya zorlanmaktadır. Sonuç olarak, kuruluşların uzun vadeli hayatta kalmaları ve büyümeleri için inovasyon her zaman gerekli olmuştur ve piyasaların evriminin hızlı seyrini takip etmek şu anda firmanın geleceğinde daha önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojinin yönlendirdiği kurumlar, ayakta kalmak, rekabet etmek, büyümek ve öncülük etmek için öncekinden daha inovatif ve daha yaratıcı olmak zorundadır (Sharifirad ve Ataei, 2012: 495).

Yöneticiler ve akademisyenler örgüt kültürünün olumlu organizasyonel sonuçlarla bağlantılı olduğu fikrini büyük ölçüde kabul etmişlerdir. Yüksek teknoloji firmalarda yeni ürün geliştirme süreçlerini destekleyen kültürlerin, katılımcılar içinden yenilikçi, inovatif ve inisiyatif alma davranışlarını destekleyebileceğini gösteren kanıtlar, yani, avantajlı yeni ürün sonuçları artmaktadır. Literatür, kültür inovasyon bağının giderek artan farkındalığına rağmen, inovasyon destekleyici kültürlerin uygulamada çoğalmakta başarısız olmasının nedenleri konusunda daha net değildir (Jassowalia ve Soshittal, 2002: 42).

"Kültür" teriminin tanımlanması ne kadar güç ise, aynı şekilde, "inovasyon kültürü" de yine tanımlanması zor çok yönlü karmaşık bir terimdir. Genellikle "işletme kültürü" açısından kullanılmakla birlikte aşağıdaki tanım daha genel bir yaklaşımı kapsar: Wieland (2004: 10), "inovasyon kültürü" kavramının aydınlatılmasında yararlı olabilecek kuramsal altyapı üzerine yazdığı denemede, inovasyon kültürünü, önemli bir etkiye sahip olan kuruluşlar bir inovasyon sürecine dahil olan oyuncuların ekonomik ve yöntem zorluklarını nasıl algıladıkları ve bunlarla başa çıkma stratejilerini nasıl sağladıkları olarak ifade eder.

Herbig ve Dunphy (1998: 14), yenilikçi teknolojilerin benimsenmesinde var olan kültürün büyük önemini vurgulamış ve şu yorumda bulunmuşlardır; "yeni bir inovasyonun benimsenip benimsenemeyeceğini ve eğer benimsenecekse ne zaman, nasıl ve ne şekilde benimseneceğini mevcut kültürel koşullar belirler. İnovasyonun kullanımı ile ortaya çıkacak yeni davranışlar, fikirler ile malzeme ve araçlar, var olan kültürde zaten filiz açıp yeşermeye başlamış gelişmeleri olumlu etkileyebildiği takdirde, kabul olasılığı çok daha yüksek olacaktır."



Onlar, aşağıdaki şekilde karakterize edilen toplumların daha yüksek inovasyon kapasitelerine sahip olduğundan bahseden daha önceki birkaç çalışmaya değinmişlerdir (Didero vd., 2006: 8-9):

- Daha yüksek bireycilik,
- Risk almaya istekli olma,
- Değişimi için hazır olma,
- Uzun süreli oryantasyon,
- Düşük güç / statü / hiyerarşi (düşük güç mesafesi),
- Gücsüz belirsizlikten uzak durma,
- Yeniliklere açık olma,
- Sık seyahat,
- Bilime yapmaya yönelik olumlu tutum,
- Eğitimin topluma kattığı değer (yüksek öğrenim düzeyleri).
- Erken uyum sağlayıcılar (inovasyon yapanlar 'erken uyum sağlayıcılar'dır, aksi pek o kadar da doğru değil).

Ürün inovasyon ortamlarında kültür, katılımcıların değerleri ile iletişim içinde olma, çevrelerini tanıma, beklenmedik durumları tanımlama ve sosyal bir ortam oluşturma yönünde hareket eden katılımcıların kaçınılmaz, kolektif bir yaratımı olarak ortaya çıkıyor. Katılımcıların, diğer şeylerin yanı sıra, ürün geliştirme sürecine katılımları ile ilgili hissettikleri endişeyi ve belirsizliği azaltan şey değerleriyle olan etkileşimleriyle ortaya çıkmaktadır. Liderlik ve üst yönetimin kararları ve eylemleri ile katılımcıların kendilerini buldukları topoğrafya ve fiziksel çevre, insan etkileşimlerini güçlü bir şekilde şekillendirmektedir. Bu etkileşimlerden, diğer şeylerin yanı sıra, gerçekliğin paylaşılan bir bakış açısı ve paylaşılan bir değer sistemi, yani, daha önemli, değerli ve kabul edilen hedefler, durumlar, davranışlar ve çıktılar üzerinde örtük veya açıkça kabul edilen bir dizi ortaya çıkar ve diğerlerinden daha çok tercih edilir (Jassowalia ve Soshittal, 2002: 43).

İnovasyon yeteneği, işletmenin performansı çeşitli şekillerde etkiler. İşletmenin genel olarak sahip olduğu yetenekler, rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede çok önemlidir (Yılmaz ve Akman, 2008: 79). Adler ve Shenbar (1990), inovasyon yeteneğinin firmanın uygun proses teknolojilerini uygulamada firmanın pazar ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetçi tehditleri ortadan kaldırmak için yeni bir ürün geliştirmesine olanak sağladığını vurgulamaktadır. İnovatif bir kültür, çalışanları yaratıcı olmaya ve risk almaya ve ürün

inovasyon süreci için gerekli olan yeni fikir ve fırsatlar geliştirmeye teşvik eder. Bu bağlamda, inovatif bir kültürün firma ve ürün performansı üzerindeki etkileri konusuna önemli ölçüde akademik ilgi gösterilmiştir. İnovatif bir kültür, firmanın performansını artırabilir ve yaratıcılık, takım çalışması, açık iletişim ve çalışanlar arası iyi ilişkiler gerektiren yeni ürünler geliştirmeyi mümkün kılabilir. Ayrıca, KOBİ'ler, performansı geliştirmek ve yeni ürünlerin geliştirilmesini kolaylaştırmak için inovasyon kültürünü stratejik bir araç olarak kullanabilirler. Bu nedenle, ürün inovasyon süreci, bir inovasyon kültüründen derinden etkilenir (Aksoy, 2017: 135-136).

İnovasyon olgusunun karmaşıklığı ve zorluğu göz önüne alındığında, inovasyonu anlayıp benimsemeye kültürel perspektifin etkin olabileceği gerçeği açık bir şekilde görülmektedir. İnovatif organizasyonların organizasyonel özelliklerinin, inovatif olmayan organizasyonlarınkinden farklı olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, inovatif organizasyonların bir “gurur kültürü ve başarı iklimi” benimsemeleri gerekmektedir. Buna uygun olarak, kültür, inovasyon yönetiminde performans seviyesini artırabilecek en önemli unsurlardan biri olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle, iş ortamında başarılı operasyon, kurumların kültüründen kaynaklanan değerleri anlamak için gereklidir. İnovasyon kültürü, inovatif olma niyeti, inovasyonu destekleyecek altyapı, bir pazarı etkilemek için gereken tutum, değer odaklı olma ve inovasyonu uygulama ortamı gibi çok boyutlu içeriklere sahiptir. Bunu dikkate alarak, bir inovasyon kültürünü beslemek ve sürdürmek için, KOBİ'lerin daha katılımcı bir yönetim tarzına sahip olması gerekmektedir. Bu duruma, esnek yapı toleransı, yetkilendirilmiş çalışanlar, risk alma, öğrenme ve bilgi yanı sıra optimal iletişim ve iletişim ağı ile erişilebilir. Hal böyle olunca da, kurumların inovasyon kültürünü geliştirmeleri zorunludur ve böylece tüm çalışanlar organizasyonun hareket alanında uyanık, yaratıcı ve inovatif hareket ederler (Halim vd., 2015: 88).

Bazı araştırmacılar, yeni ürünler oluşturmanın firmalar için bazı zorluklar yarattığını vurgulamaktadır. İnovatif bir kültür, çalışanları yaratıcı olmaya ve risk almaya ve ürün inovasyon süreci için gerekli olan yeni fikir ve fırsatları geliştirmeye teşvik eder. Bu bağlamda, inovatif bir kültürün firma ve ürün performansı üzerindeki etkileri konusuna önemli ölçüde akademik ilgi gösterilmiştir. İnovatif bir kültür, firmanın performansını artırabilir ve yaratıcılık, takım çalışması, açık iletişim ve çalışanlar arası iyi ilişkiler gerektiren yeni ürünler geliştirmeyi mümkün kılabilir. Ayrıca, KOBİ'ler, performansı geliştirmek ve yeni ürünlerin geliştirilmesini kolaylaştırmak için inovasyon kültürünü stratejik bir araç olarak kullanabilirler. Bu nedenle, ürün inovasyon süreci, bir inovasyon kültüründen derinden etkilenir (Aksoy, 2017: 135). Coakes vd., (2011)'ne göre, organizasyondaki değişimin, sürdürülebilir inovasyon için örgüt

içi girişimcilik rolüne ihtiyaç duyulduğunu ve inovasyonun kültürü varlığının pazarlanabilir ürünlere yönelik fikirler geliştirerek piyasaya yön verdiğini savunmuşlardır (Coakes vd., [2011] aktaran Hastuti vd., 2015: 87). Zhao, (2005) ise, girişimcilik ve inovasyonun organizasyonlarda kesintisiz bir biçimde süren süreçlerdir. Her iki sürecin işletme performansını arttırdığını ve birbirlerini tamamladıklarını ileri sürmüştür. Bununla beraber 5-S yaklaşım (stratejisi, sistem, personel, beceri ve stil) modelini geliştirmiştir (Brem, 2007: 14).

Firmaların, en parlak bireyleri onların inovasyon, bilgi birikimi ve yeteneklerini organizasyonel öğrenmesi yoluyla paylaşmak için desteklemeli ve beslemelidir. Yönetimsel bağlılık, ortak bir kimlik ve paylaşılan vizyon ya da açıklık iklimi ve deneyler yapma gibi söylenmeden sezilen örtük konular, firmanın öğrenme yeteneğini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, her ne kadar organize bilgiler örtük bilginin yerini tutamasa da, mevcut bilgi boşluklarını doldurmak için onu önemli ölçüde geliştirebilir, bu nedenle bilgi teknolojileri, bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesini destekleyebilir. Bu bağlamda, ürün inovasyonuna yönelik etkili bir bilgi yönetimi, açık bilginin ve kodlanmış bilginin yanı sıra zımnî bilginin açıklanıp ortaya çıkarılmasını ve değişimini de dikkate almayı gerektirir. Bu nedenle, operasyonel süreçler, bilgi sistemleri, organizasyon kültürü, kurum içi organizasyon yapısı ve idari sistemlerin, firmanın inovasyon yetenekleri üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır. Dolayısıyla sonuçta, veri tabanlarına, ilerletme kılavuzlarına, etkili bilgi sistemlerine ya da inovasyonun teşvikine yönelik kültürel değerlere sahip olmak, inovatif başarı için önemli kaynaklar olarak nitelendirilebilir (Verde vd., 2011: 9). Firmalar rekabet avantajını koruyabilmek için inovasyona ihtiyaç duyarlar. Sürdürülebilir inovasyon için firmaların iç girişimcilik ve inovasyon kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda inovasyon kültürü ile inovasyon yeteneği birbiri ile sıkı ilişki içerisindedir (Correa vd., 2005: 356).

Yazın taramasında yapılan çalışmalarda genel itibariyle, örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneğine (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetim inovasyonu) olumlu etkilediğini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda inovasyon kültürü ve inovasyon yeteneği ilişkisi pozitif görülmüştür.

Antonio J. vd., (2017)'nin yaptığı çalışmada, inovasyon kültürünün ve ürün/hizmet inovasyon sonuçları arasındaki ilişkiye tamamen aracılık içinde olduğunu tespit edilmiştir.

Işık, (2017)'nin hizmet sektöründe yaptığı çalışmada, inovasyon kültürü ve inovasyon performansına etkisi araştırmış; inovasyon kültürü ile hizmet inovasyonu arasında pozitif yönlü

ilişki olduğunu ve özellikle hizmet inovasyonu performansının organizasyonun inovasyon yapma potansiyeli boyutunu yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Valencia vd., (2010)'nin yaptığı çalışmada, İspanyada çalışan sayısı 25'ten fazla 420 işletme üzerinde ürün inovasyonu ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmış. Yapmış olduğu çalışma sonucu ürün inovasyonu ile hiyerarşi kültürü arasında negatif ilişki adhokrasi kültürü arasında pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Hilmarsson, Oskarsson ve Gudlaugsson (2014)'nin yaptığı çalışmada, İnovasyon kültürü ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkisi araştırılmış ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyon kültürü ve inovasyon yeteneği ilişkisini araştıran çalışmalarda karışık bulgular sunmaktadır. Çeşitli çalışmalarda, inovasyon kültürünün ile inovasyon yeteneğini etkilemediğini veya inovasyon kültürünün olumsuz inovasyon yeteneğine etkilerinin bulunmadığını bildirmektedir.

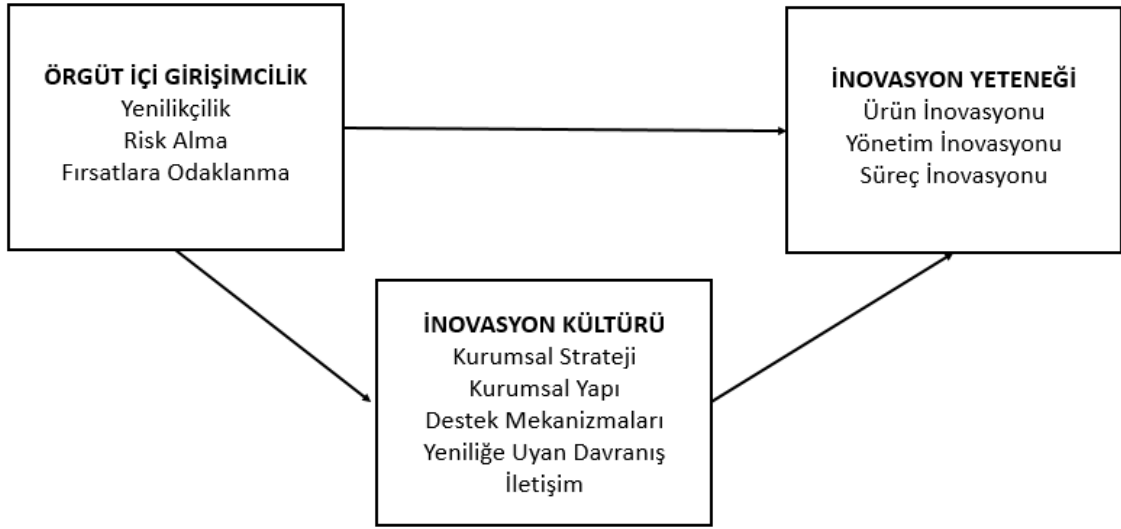
## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nicel analiz yöntemi uygulanmıştır. Bu bölümde araştırmanın modeline, evrenine, örnekleme, veri toplama araçlarına, araştırmanın ölçeklerine ve ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

#### 4.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 16’da verilmiştir.



Şekil 16. Araştırma Modeli

Modele göre; örgüt içi girişimciliğin, inovasyon yeteneğini etkileyeceği ve bu etkide inovasyon kültürünün aracılık rolünün olacağı değerlendirilmiştir.

Ayrıca örgüt içi girişimcilik, inovasyon yeteneği ve inovasyon kültürü değişkenlerinin demografik değişkenlere göre gösterdikleri farklılıkları gözlemlemek için de hipotezler geliştirilmiştir.

**H1:** Örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

**H2:** Örgüt içi girişimcilik inovasyon kültürünü pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

**H3:** İnovasyon kültürü inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

**H4:** Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracı rolü bulunmaktadır.

**H5:** İnovasyon yeteneği Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H5a:** Ürün inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H5b:** Süreç inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H5c:** Yönetim inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6:** İnovasyon yeteneği Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6a:** Ürün inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6b:** Süreç inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6c:** Yönetim inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

#### **4.2.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odasının 2017 yılında belirlemiş olduğu Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi firması oluşturmaktadır. Bu kuruluşların 45 tanesi isminin listede açıklanmasını istemediği için firmalara ulaşılamamıştır. Bu durumda, ulaşılabilir firma sayısı 955'e düşmüştür. Bu çerçevede ana kütleyi oluşturan firmalara 15 Aralık 2017- 15 Mart 2018 tarihleri arasında 955 firmanın Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı, Ar-Ge Müdürü, Pazarlama Müdürü ve Kalite Müdürü pozisyonunda çalışan kişilere ulaşılmıştır. Anket formu, 450 firmaya mail ortamında 150 firmaya ise yüz yüze görüşmeler yapılarak dağıtılmıştır. Araştırma kapsamında ilk aşamada 160 firmadan geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranının düşük olması nedeniyle mail gönderilmiş ve anket bırakılmış olan firmadaki ilgili kişiler telefon ile aranarak çalışmanın öneminden bahsedilmiştir. İkinci aşamada anket sayısı 260'a yükselmiştir. Üçüncü aşamada geri dönüşlerde artış gösterilmiş fakat yeterli görülmemiştir. Yüz yüze görüşülen firmalardan 35 firma tekrar ziyaret edilmiştir. Bazı firmalar, bilgi güvenliği kaygılarından, iş yoğunluğundan dolayı ve çeşitli nedenlerden dolayı ankete katılımı reddetmiştir. Sonuç aşamasında anket çalışmasına geri dönen firma sayısı 327'dir. 41 firmaya

ait veri analiz dışı bırakılarak değerlendirilmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayısı 286'dır.

Çalışmanın örneklem sayısının bilimsel açıdan yeterli olup olmadığının belirlenmesinde Tablo 4'teki örneklem büyüklüğü referans alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130). Anket sayısı ana kütlelinin %30'unu (286/955) oluşturmaktadır.

**Tablo 4.** Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklüğü

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)	
	%95	%99		%95	%99
50	44	47	7000	364	608
100	79	87	7500	365	611
250	151	182	8000	367	615
350	183	229	8500	368	617
500	217	286	9000	368	620
750	254	353	9500	369	622
1000	278	400	10000	370	624
1500	306	461	15000	375	637
2000	322	500	20000	377	644
2500	332	526	30000	379	651
3000	341	545	40000	381	655
3500	346	559	50000	381	657
4000	350	571	75000	382	660
4500	354	580	100000	383	661
5000	357	587	250000	384	661
5500	359	594	500000	384	664
6000	361	599	1000000	384	665
6500	363	604	10000000	384	665

**Kaynak:** Gürbüz ve Şahin, 2017:130.

#### 4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formundaki sorular araştırmanın hedeflerine uygun bir şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır. Anket çalışması, e-mail yoluyla, surveey.com sitesinde oluşturulan web tabanlı anket sistemi ve yüz yüze görüşmeler sonucunda cevaplandırılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceki benzer çalışmalarda kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliklerinin sağlanması ve literatürde sıklıkla karşılaşılmaması nedeni ile bu çalışmada tercih edilmiştir.

Araştırmanın evreni İstanbul Sanayi Odasının bünyesinde kayıtlı olan 1000 firmadan oluşmaktadır. Bu çalışmada katılımcılar genel müdür/genel müdür yardımcısı, pazarlama, üretim müdürü ve Ar-Ge müdürlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunun sebebi ise bu bölüm yöneticilerinin inovatif çalışmalar hakkında bilgiye sahip olmalarıdır. Bu sebepten dolayı anket çalışması genel müdür/genel müdür yardımcısı, pazarlama, üretim müdürü ve Ar-Ge müdürlerine uygulanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde inovasyon kültürü ölçeği, ikinci bölümde inovasyon yeteneği ölçeği, üçüncü bölümde örgüt içi girişimcilik, dördüncü bölümde demografik bilgiler bulunmaktadır.

### **4.3.1. Araştırmanın Ölçekleri**

#### **4.3.1.1. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği**

Araştırmada kullanılan örgüt içi girişimcilik ölçeği; Basım ve Şeşen'inin (2009) çalışmasından alınmıştır. Ölçek Tokat (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, 12 ifade yer almakta; fırsatlara odaklanma, risk alma ve yenilikçilik olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve boyutları ölçmeye yarayan madde numaraları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları**

<b>Alt Boyut Sayısı</b>	<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Ölçek Madde Numarası</b>
1	Fırsatlara Odaklanma	40,41,42
2	Yenilikçilik	43,46,47,48,51
3	Risk alma	44,45,49,50

Ölçekteki tüm ifadeler 5'li likert ölçeğine göre davranışları hangi sıklıkta yaptıkları “ (1) Hiçbir Zaman (2) Nadiren (3) Ara Sıra (4) Genellikle (5) Her Zaman” skalası kullanılarak ölçülmektedir.

#### **4.3.1.2. İnovasyon Yeteneği Ölçeği**

Araştırmada kullanılan inovasyon yeteneği ölçeği; Liao, Fei ve Chen (2006) çalışmasından alınmıştır. Liao, Fei ve Chen (2006) tarafından geliştirilen ölçekte 18 ifade yer almakta ve ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetim inovasyonu olmak üzere 3 boyuttan



oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve boyutları ölçmeye yarayan madde numaraları Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** İnovasyon Yeteneği Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Ölçek Madde Numarası
1	Ürün inovasyonu	22,23,24,25,26,27
2	Süreç inovasyonu	28,29,30,31,32
3	Yönetim inovasyonu	33,34,35,36,37,38,39

Ölçekteki tüm ifadeler 5’li likert ölçeğine göre “(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kısmen (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum” skalası kullanılarak ölçülmektedir.

#### 4.3.1.3. İnovasyon Kültürü Ölçeği

İnovasyon kültürü ölçeği; Padilha ve Gomes (2016) çalışmasından alınmıştır. Padilha ve Gomes (2016) çalışmasında kullandığı ölçeği Martins ve Terblanche (2003); Nkosi ve Roodt (2004); Zdunczyk ve Blenkinsopp (2007) Quirós (2004); çalışmalarından adapte etmiştir. Ölçekte 39 ifade yer almakta, kurumsal strateji, kurumsal yapı, destek mekanizmaları, yeniliğe uyan davranış, iletişim olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve boyutları ölçmeye yarayan madde numaraları Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** İnovasyon Kültürü Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Ölçek Madde Numarası
1	Destek Mekanizmaları	1,2,3,4,5*,6,7
2	Yeniliği Uyarıcı Davranış	8*,9,10,11,12*,13,14,15*,16*
3	İletişim	17,18,19,20,21
4	Kurumsal Strateji	52,53,54,55,56*,57,58,59,60,61
5	Kurumsal Yapı	62,63,64,65,66*,67,68,69

Ölçekteki tüm ifadeler 5’li likert ölçeğine göre “(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kısmen (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum” skalası kullanılarak

ölçülmektedir. Ölçekteki “\*” işaretli 5, 8, 12, 15, 16, 56 ve 66 numaralı maddeler ters ifade olup, ters kodlanmıştır.

#### 4.3.2. Araştırma Ölçekleri İçin Uzman Görüşü Alınması

Ölçeklerin, farklı bir dilden ve farklı kültürden uyarlanması, birden fazla araştırmacının çabası ile gerçekleşen, detaylı ve dikkatli çalışma gerektiren bir süreçtir (Akbaş ve Korkmaz, 2007: 15). Uyarlama çalışmasının belli bir yöntem ve prosedüre göre yapılması önem arz etmektedir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 40).

Bu araştırmanın ölçekleri, geleneksel yaklaşım yöntemi kullanılarak, tercüme edilmiştir. Geleneksel yaklaşım üç temel öge içermektedir. Birincisi, ölçeğin orijinal dilden hedef dile çevrilmesidir. İkincisi hedef dile çevrilen ölçeğin tekrar orijinal dile çevrilmesidir. Son olarak her iki dili konuşan örneklem üzerinde iki çeviri arasındaki eşitliğin denemesi ve sınanması gelmektedir (Hançer, 2003: 50).

Araştırmanın ölçekleri ilk olarak, konusunda uzman bir çevirmen aracılığı ile İngilizce orijinal kaynaklarından Türkçeye tercüme yaptırılmıştır. Daha sonra araştırmanın ölçeği uzman bir çevirmen Türkçeden tekrar orijinal dile çevrilmiştir. Son olarak da her iki dili konuşan alanında uzman olan akademisyenlerden iki doçent birisi doktor unvanına sahip kişilerden ölçeklerin değerlendirilmeleri istenilmiştir. Ölçeklerin, uzman görüşlerden sonraki hali Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Uzman Görüşleri Sonrası Ölçek Maddeleri

<b>İnovasyon Kültürü Ölçekleri</b>	
<b>Ölçeklerin Türkçe Çevirisi</b>	<b>Uzman Görüşleri Alındıktan Sonra Ölçeklerin Son Hali</b>
<b>Kurumsal Strateji</b>	<b>Kurumsal Strateji</b>
Tüm çalışanlar şirketin misyon ve vizyonunu tam olarak anlamalıdır.	Tüm çalışanlar işletmemizin misyon ve vizyonu hakkında kapsamlı bilgi sahibidir.
Vizyon ve misyon geleceğe odaklıdır.	İşletmemizin misyon ve vizyonu geleceğe odaklıdır.
Vizyon ve misyon güçlü bir şekilde pazar odaklıdır.	Misyon ve vizyonumuz ağırlıklı olarak pazara yöneliktir.

Nerede olduğumuz ile nerede olmak istediğimiz arasındaki uçurum düzenli olarak analiz edilmekte ve tartışılmaktadır.	Nerede olduğumuz ile nerede olmak istediğimiz arasındaki fark, düzenli olarak analiz edilmekte ve tartışılmaktadır.
Üst düzey yönetim, stratejik hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili ayrıntıları belirtmemektedir.	Üst yönetim, stratejik hedeflere ne seviyede ulaştığımız konusunda bilgi vermez.
Şirket tarafından ulaşılması gereken stratejik hedefleri biliyorum.	İşletmemizin stratejik hedefleri konusunda bilgi sahibiyim.
Çalışanların kişisel hedefleri kurumsal hedeflerle tutarlıdır.	Çalışanların kişisel hedefleri, işletme hedefleri ile uyumludur.
Kalite, kurumun hedeflerine yansıdığı ana vurgudur.	Kalite, işletme hedeflerini yansıtan en önemli unsurdur.
Kurumsal hedefler güçlü bir şekilde etkinliğe yönelmiştir.	İşletme hedefleri, ağırlıklı olarak verimliliğe odaklıdır.
Kuruluşun her kademesinde amaçların güçlü bir amaç anlayışı vardır.	Organizasyonun her kademesinde güçlü bir kararlılık hissi vardır.
<b>Kurumsal Yapı</b>	<b>Kurumsal Yapı</b>
Karar verme süreçleri resmileştirilmiş ve standartlaştırılmıştır.	Karar verme süreçlerimiz biçimselleştirilmiş ve standartlaştırılmıştır.
Esnek iş düzenlemeleri (örneğin, iş rotasyonu, esnek saatler, iş paylaşımı) mümkündür.	İşletmemizde esnek iş uygulamaları (örneğin, iş rotasyonu, esnek saatler, iş paylaşımı) mümkündür.
Tüm çalışanlar, kesinlikle uymaları beklenen resmi mesleki tanımlamalara sahiptir.	Tüm çalışanların, sıkı sıkıya bağlı kalmaları beklenen, resmi iş tanımları vardır.
Çalışanlar, çalışmalarını organize etme ve kendi prosedürlerini belirleme konusunda özerkliğe sahiptir.	Çalışanlar, işi organize etme ve yürütme konusunda inisiyatif sahibidir.
Kararlar, en düşük kurumsal seviyedeki tüm düzeylerin katılımıyla verilir.	İşletmemizde bütün kararlar, her seviyede tüm kademelerin katılımıyla alınır.
Ekip çalışmasının geliştirilmesine ve desteğine çok fazla önem verilmektedir.	Ekip çalışmasının geliştirilmesi ve desteklenmesine fazlasıyla önem verilir.

İş ekipleri, üyelerin uzmanlığı, becerileri ve kişilikleri açısından çeşitlidir.	Çalışma grupları, farklı beceri, yetenek ve uzmanlığa sahip üyelerden oluşmaktadır.
Çalışma ortamım katılımcı olarak tanımlanabilir.	Katılımcı bir çalışma ortamım bulunmaktadır.
<b>Destek Mekanizmaları</b>	<b>Destek Mekanizmaları</b>
Dahili ödüller (örneğin artan özerklik, kişisel gelişim için geliştirilmiş fırsatlar) motivasyon sisteminin önemli bir parçasıdır.	İçsel ödüller (örneğin; artan kişisel özerklik, kişisel gelişim için iyileştirilmiş imkanlar) motivasyon sisteminin önemli bir parçasıdır.
Dahili ödüller (örneğin artan özerklik, kişisel gelişim için geliştirilmiş fırsatlar) motivasyon sisteminin önemli bir parçasıdır.	Çalışanlar, etkili çalışma için (maddi ve maddi olmayan ) ödüller ile ödüllendirilmektedir.
Denemek ve fikir üretmek takdir edilmektedir.	Fikir üretmek ve denemek takdir edilmektedir.
Herkes ihtiyaç duydukları tüm bilgilere erişebilir.	Herkes ihtiyaç duyduğu tüm bilgilere ulaşabilir.
Ortalamanın üstünde bir risk içeren projeler için kaynak edinmek zordur.	Ortalamanın üzerinde risk içeren projeler için kaynak sağlamak zordur.
Çalışanların, ne kadar ve hangi tür eğitime sahip olacakları üzerinde etkisi vardır.	Çalışanlar, ne kadar ve hangi tür eğitim alacakları konusunda söz sahibidir.
Promosyonlar, istisnai yaratıcılık, inisiyatif ve yeniliğin takdir edilmesiyle verilir.	Terfiler, sıra dışı yaratıcılık, girişim ve inovasyon takdir edilerek verilir.
<b>Yeniliği Uyaran Davranış</b>	<b>Yeniliği Uyaran Davranış</b>
Başarısızlık durumunda kimlerin hatalı olduğunu bulmak için bir soruşturma yapılır.	Başarısızlık durumunda suçlanacak kişiyi bulmak için araştırma yapılır.
Bütün fikirler adil bir şekilde değerlendirilir.	Bütün fikirler tarafsız bir şekilde değerlendirilir.
Personelin konuşmaları ve birbirlerinden öğrenmeleri teşvik edilir.	Çalışanların birbirleri ile konuşmaları ve birbirlerinden öğrenmeleri teşvik edilir.
Herkes, bilgi ve becerilerini güncel tutmaya motive edilir.	Tüm çalışanlar, bilgi ve becerilerini güncel tutma konusunda motive edilir.
Bireylerin kuruma zarar vermediği sürece risk almaları sağlanır.	Çalışanlar işletmeye zarar vermediği sürece risk almalarına izin verilir.

Çatışmalar yapıcı bir tartışma ile çözülür.	Çatışmalar yapıcı bir tartışma ile çözülür.
Her şeyin geleneksel yapılma biçimine meydan okuruz ve daha iyi bir yol ararız.	İşlerin geleneksel yöntemlerle yapılması yerine, işlerin daha iyi yapılması için yollar ararız.
Çalışanların amirleri ile çelişmemesi beklenmektedir.	Çalışanların üstleri ile ters düşmemeleri beklenir.
Çalışma ortamı son derece rekabetçidir.	Çalışma ortamımız son derece rekabetçidir.
<b>İletişim</b>	<b>İletişim</b>
Bölümler arasında iyi bir iletişim vardır.	Departmanlar arasında iyi bir iletişim vardır.
Bilgiler, çalışanlar arasında net bir şekilde paylaşılmaktadır.	Bilgiler, çalışanlar arasında net bir şekilde paylaşılmaktadır.
Takım halinde birlik ve açık iletişim vardır.	Takımlar arasında iyi bir uyum ve iletişim vardır.
Kararların iletilmesi, şirketteki mevcut hiyerarşiye uymak zorundadır.	Kararların duyurulması, işletmedeki mevcut hiyerarşiye uygun olarak yapılır.
Doğrudan amirime açık bir iletişim kanalı vardır.	En yakın amirime/yöneticime her an ulaşabilirim.
<b>İnovasyon Yeteneği Ölçekleri</b>	
<b>Ürün İnovasyonu</b>	<b>Ürün İnovasyonu</b>
Firmamız piyasa tarafından kabul edilen yeni ürünler ve hizmetler geliştirir.	İşletmemiz, genellikle pazar tarafından kolayca kabul gören yeni ürünler ve hizmetler geliştirir.
Firmamızın karının büyük bir çoğunluğu geliştirilen yeni ürünler ve hizmetlerden gelmektedir.	İşletmemizin kârının büyük çoğunluğu, geliştirilen yeni ürünler ve hizmetlerden elde edilmektedir.
Firmamız tarafından geliştirilen yeni ürünler veya hizmetler, rakip firmalar tarafından her zaman taklit edilmektedir.	İşletmemiz tarafından geliştirilen yeni ürünler veya hizmetler her zaman rakip firmalar tarafından taklit edilmektedir.
Firmamız çoğu zaman rakiplerimizden daha hızlı yeni ürünler veya hizmetler başlatabilir.	İşletmemiz çoğu kez rakiplerinden daha hızlı bir şekilde yeni ürün/hizmet piyasaya sürer.

Firmamız, yeni ürün konusunda rakiplerimizden daha iyi Ar-Ge kabiliyetine sahiptir.	İşletmemiz, yeni ürün/hizmet konusunda rakiplerinden daha iyi Ar-Ge kabiliyetine sahiptir.
Firmamız her zaman eski ürünleri yenilerine dönüştürmek için yeni yollar geliştirmektedir.	İşletmemiz pazar için eski ürünleri yenilerine dönüştürmek üzere daima yeni yetenekler geliştirmektedir.
<b>İnovasyon Süreci</b>	<b>Süreç İnovasyonu</b>
Firmamız, şirketin hedeflerinin gerçekleşmesini hızlandırmak için sıklıkla farklı çalışma usulleri denemektedir.	İşletmemiz, hedeflerine ulaşmayı hızlandırmak için farklı çalışma usulleri dener.
Firmamız, üretim operasyonunu veya hizmet sürecini iyileştirmek için sürekli olarak makine ekipmanını yeniler ve danışmanlık hizmeti alır.	İşletmemiz, üretim veya hizmet sürecini iyileştirmek için sürekli olarak yeni ekipman veya yeni yetenekler edinir.
Firmamız daha etkin üretim süreci veya çalışma usulü geliştirebilir.	İşletmemiz daha etkin üretim süreci veya çalışma usulü geliştirebilir.
Firmamız müşterilerin taleplerine göre esnek bir şekilde ürün ve hizmetler sağlayabilir.	İşletmemiz müşterilerin talepleri doğrultusunda esnek şekilde ürün ve hizmet sağlayabilir.
Firmamız tarafından kullanılan yeni üretim süreci veya işlem prosedürü, rakiplerimiz tarafından taklit edilmektedir.	İşletmemizin kullandığı yeni üretim süreci veya işlem prosedürü, rakipleri tarafından taklit edilir.
<b>Yönetimde Yenilikler</b>	<b>Yönetim İnovasyonu</b>
Firmamız piyasa yönetiminin ihtiyaçlarına göre farklı bölümler arasındaki işbölümünü değiştirecektir.	İşletmemiz pazarlama ihtiyaçları doğrultusunda departmanlar arasında iş bölümü değişikliği yapabilir.
Şirketimizin bölüm başkanları, tüm personelin görevini tamamlamaya yönlendirecek yeni liderlik yaklaşımları benimseyecektir.	İşletmemizin departman yöneticileri, tüm personeli görevini tamamlamaya yönlendirecek yeni liderlik yaklaşımları uygular.
Şirketimiz tarafından benimsenen yeni personel refah sistemi, personelimize etkili bir şekilde teşvik sağlayabilir.	İşletmemizde, personelin refahını arttıracak insan kaynakları uygulamaları, personeli motive eder.

Şirketimiz tarafından benimsenen yeni finansal yönetim sistemi, performansımız ve hedeflerimiz arasındaki farkı etkin bir şekilde izleyebilir.	Yeni finansal sistemimiz, performansımız ve hedeflerimiz arasındaki farkın izlenmesine imkân sağlar.
Şirketimiz, personel alımı yaparken yenilikçi ve yaratıcı yeteneği göz önüne alır.	İşletmemiz, personel alımı yaparken yenilikçi ve yaratıcı yeteneğe önem verir.
Şirketimizce benimsenen yeni personel alım sistemi etkili ve etkilidir.	İşletmemizde uygulanan personel alım sistemi verimli ve etkilidir.
Şirketimiz tarafından benimsenen yeni performans değerlendirme yöntemi, bölüm başkanlarının personelin şirketin hedefine ne kadar ulaştığına dair daha iyi bir resim elde etmesini sağlayabilir.	Performans değerlendirme yönetimi, etkin hedeflere ne kadar ulaştığı konusunda güvenilir bilgi sağlar.

#### 4.4. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği Güvenilirliği ve Metodolojisi

Araştırmada yer alan ölçekleri oluşturan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek ve bu değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Altunışık vd., (2010)'ne göre faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılmasını ve araştırmacı tarafından ilişkinin yapısına dair veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılır olmasını sağlar. Faktör analizinde; aralarında yüksek korelasyon bulunan veri setinin bir araya getirilmesi yoluyla faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulması söz konusudur (Kalaycı, 2008: 321). Keşfedici faktör analizi, daha çok ölçek geliştirme ve test etme çalışmalarının ilk aşamalarında kullanılır. KFA'da yapının geçerliliğine dair kanıtlar; gözlenen değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı, değişkenlerin faktör yük kat sayıları, faktörlerin açıkladıkları varyans oranları gibi ölçütlere göre yorumlanır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310).

Veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) "Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi" ve Bartlett'in (Bartlett's Test of Sphericity) "Küresellik Testi"nden yararlanılmaktadır. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması, örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret etmekteyken, Hutcheson ve Sofroniou (1999) bu değer 0,5 ile 0,7 arasının normal; 0,7 ile 0,8 arasının iyi; 0,8 ile 0,9 arasının çok iyi; 0,9 ve üzerinin ise mükemmel olduğunu belirtmektedir (Dağlı, 2015: 205). Bartlett'in

küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucunun anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). KMO değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** KMO Değerleri Yorumları

KMO Değeri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok İyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50’nin altı	Kabul Edilemez

**Kaynak:** Kalaycı, 2014: 322.

Keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda elde edilen faktör yapılarını doğrulamak amacıyla “Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)” yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); daha önce geliştirilmiş veya sağlam bir kuramsal temele dayalı olan ölçek ve yapıların veri ile doğrulanması amacıyla kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310). DFA ile doğrulanmaya çalışılan modelin uyum yeterliliğini test amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu uyum indeksleri arasında en çok  $\chi^2$  (Relative Chi Square Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index) indeksleri kullanılmaktadır (Olupak ve Çakmak, 2009: 150).

DFA, psikometrik değerlendirme, yöntem etkilerinin tespiti, yapı doğrulaması ve ölçüm değişmezliğinin değerlendirilmesi gibi çeşitli amaçlar için kullanılabilir. Günümüzde DFA, bir test enstrümanının gizli yapısını incelemek için ölçek geliştirme sürecinde neredeyse her zaman kullanılmaktadır. DFA, enstrümanın altta yatan boyutlarının (faktörler) sayısının ve öge faktör ilişkileri modelinin (faktör yüklemeleri, bileşenleri) doğrulamasını yapar. DFA ayrıca bir testin nasıl puanlanması gerektiğinin belirlenmesinde yardımcı olur. Örneğin, gizli yapı çok faktörlü olduğunda (yani, iki veya daha fazla faktör), DFA tarafından desteklenen faktör yüklemeleri modeli, bir testin alt ölçekler kullanılarak nasıl puanlanabileceğini belirleyecektir; yani, faktörlerin sayısı alt ölçeklerin sayısının göstergesidir ve öge faktör ilişkilerinin modeli (hangi öğelerin hangi faktörlere yüklendiği) alt ölçeklerin nasıl puanlanması gerektiğini gösterir. DFA,



ölçek güvenilirliğinin tahmin edilmesi gibi psikometrik değerlendirmenin diğer yönleri için önemli bir analitik araçtır (Brown ve Moore, 2013: 3).

DFA, özellikle ölçüm modelleriyle, yani gözlemlenen ölçekler, ölçümler veya göstergelerle ve gizli değişkenler ya da faktörler arasındaki ilişkilerle ilgilenen ve bunları ortaya koyan bir yapısal eşitlik modellemesi (YEM) türüdür. DFA'nın temel bir özelliği, onun hipotez odaklı doğasıdır. Araştırmacının DFA modelinin tüm yönlerini önceden tanıyıp belirlemesi gerektiğinden, DFA, karşıtı olan keşfedici faktör analizinden farklıdır. Bu nedenle, araştırmacı, geçmiş kanıtlara ve teoriye dayanarak, verilerde yer alan faktörlerin sayısı, hangi göstergelerin hangi faktörlerle ilişkili olduğu ve buna benzerler hususlarda sağlam bir önsel duyu sahibi olmalıdır. Teori ve hipotez testine daha fazla önem vermesi yanı sıra, DFA altyapısı, KFA'da mevcut olmayan birçok başka analitik olanaklar ya da olasılıklar sağlar. Bu olanak veya olasılıklar, yöntem etkilerinin değerlendirilmesini ve faktör modelinin zaman içinde kararlılığının veya değişmezliğinin ya da bilgi kaynaklarının incelenmesini içerir. Ayrıca, aşağıda tartışılan nedenlerden dolayı, DFA, bir YEM modelinin tanımlanmasından önce yapılmalıdır. DFA, uygulamalı araştırmalarda en yaygın şekilde kullanılan istatistiksel prosedürlerden biri haline gelmiştir. Bunun nedeni, DFA'nın araştırmacıların sıklıkla sorduğu soru türlerini ele alıp yanıtlamak için iyi donanımlı olmasıdır. DFA, neredeyse her zaman, bir test enstrümanının (örneğin; bir anket) gizli yapısını incelemek için ölçek geliştirme süreci sırasında kullanılır. Bu bağlamda DFA, enstrümanın altta yatan boyutlarının (faktörler) sayısını ve öge faktör ilişkilerinin modelini (faktör yüklemeleri, bileşenleri) doğrulamak için kullanılır. DFA ayrıca bir testin nasıl puanlanması gerektiğinin belirlenmesinde yardımcı olur. Gizli yapı çok faktörlü olduğunda (yani, iki veya daha fazla faktör), DFA tarafından desteklenen faktör yüklemeleri modeli, alt ölçekler kullanılarak bir testin nasıl puanlanabileceğini belirleyecektir; yani, faktörlerin sayısı alt ölçeklerin sayısının göstergesidir ve öge faktör ilişkilerinin modeli (hangi öğelerin hangi faktörlere yüklendiği) alt ölçeklerin nasıl puanlanması gerektiğini gösterir. Analizin diğer sonuçlarına ve uzantılarına bağlı olarak, DFA, alt ölçek puanlarına (öğelerin alt kümelerinin bileşimleri) ek olarak toplam puanların (tüm öğelerin bileşimi) kullanımını destekleyebilir. Örneğin, bir testin gizli boyutları (alt ölçekleri) arasındaki ilişkiler bir üst seviye faktör tarafından açıklanabildiği ve test öğelerinin üst seviye faktör ile anlamlı olarak ilişkili olduğu zaman, tek bir toplam puanın geçerliliği ifade edilebilir. DFA, psikometrik değerlendirmenin diğer yönleri için önemli bir analitik araçtır. DFA, test enstrümanlarının ölçek güvenilirliğini, geleneksel yöntemlerin sorun ve sıkıntılarında kaçınılacak şekilde, tahmin etmek için kullanılabilir. Kategorik verilerin (örneğin, ikili doğru / yanlış test öğeleri)

analizindeki son ilerlemeler göz önüne alındığında, DFA artık öge yanıt teorisi (IRT) ile kıyaslanabilir bir analitik çerçeve sunmaktadır. Aslına bakılırsa, bazı yönlerden DFA, geleneksel IRT modelinden daha fazla analitik esneklik sağlar (Brown, 2006: 1-2).

Faktör analizini geliştirmek için temel motivasyon, belirli bir dizi cevap değişkenleri için, yanıt değişkenlerinin birbirini izleyen ilişkilerini hesaba katan daha az sayıda ilişkisiz gizli faktörün araştırılmasıdır, böylece gizli faktörler yanıt değişkenlerinden ayrıldığında onlar arasında artık herhangi bir ilişki kalmaz. Bu, Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) gelişiminin ilk aşamasında bir araştırmacı veri analizi yöntemi olarak kabul edilebilir. Bilinen bir veri grubu ile başlayarak, ilgili istatistiksel problemler, faktör yükleme matrisinin uygun rotasyonları yoluyla yapının faktör sayısının belirlenmesini, parametrelerin tahmin edilmesini ve faktörlerin anlamlı yorumlanabilmesini sağlar. Tüm bunlara, bilinen verilerin daha iyi anlaşılması için araştırmacı veri analizi olarak bakılabilir. Doğrulayıcı faktör analizinin geliştirilmesi, Jöreskog (1969) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu modelde, gizli faktörlerin ilişkilendirilmesine izin verilir. Ayrıca, herhangi bir sayıda belirli faktör yükleri, faktör korelasyonları ve benzersiz varyanslar için herhangi bir değer önceden atanabilir. Modelin tipik uygulaması, deneycinin esas teori ya da keşifsel analizden model hakkında belirli bir miktarda bilgi edinmiş olduğu ve belirli bir sayıda gizli faktörler ile daha kesin bir doğrulayıcı faktör modelini formüle edecek konumda olduğu doğrulayıcı çalışmalar üzerinedir. Genellikle, model sabit parametrelerle tanımlanır, sonuçta ortaya çıkan çözüm doğrudan yorumlanabilir olacaktır ve faktör yükleme matrisinin sonraki rotasyonu gerekli değildir. Analizde, belirtilmemiş parametreler, belirtilen parametrelerin önceden atanmış değerleri üzerinden koşullu olarak tahmin edilir. Önerilen modelin verilere uyum iyiliği, genellikle tahmin edilen ve gözlemlenen kovaryans (ortak değişke) matrisleri arasındaki farkı ölçen bir fark fonksiyonu ile değerlendirilir. Bu, modelin araştırmacı analizinden elde edilen sonuçları “onaylamak” için kullanılabilir. Üstelik parametrelerin sabitletmesinin ve serbest bırakılmasının esnekliği, gerçek dünyada asli teori için makul modeller oluşturmak için güçlü bir yol sağlar ve YEM'lerin daha sonraki gelişim aşamalarında ilham kaynağı olur. Doğrulayıcı faktör analizi modelinin temel problemlerini çözdükten kısa bir süre sonra, Jöreskog (1970) ikinci dereceden faktör modelini geliştirmiştir. Bu model, bunun da ötesinde, Bentler (1976, 1983) tarafından yüksek seviye faktör modellerine ve yüksek seviye moment yapılarına yaygınlaştırılmıştır (Lee, 2007: 13-14).

Birkaç farklı uyum iyiliği (goodness-of-fit) endeksi mevcuttur ve bunların çoğu en iyi, modelin verilere uyumsuzluğunu açıklayan şekilde görülebilir. Her bir uyum endeksi türü,

model uyumu (veya uyumsuzluğu) hakkında farklı bilgiler sağlar, bu nedenle araştırmacılar, model uyumunu değerlendirirken genellikle çoklu uyum endeksleri bildirirler. Bununla birlikte, uyum endekslerini bildirmek için bir çok öneriler veya iyi uyumu göstermek için onların karşılık gelen kriterleri mevcuttur (Harrington, 2009: 50).

YEM'de istatistiksel çıkarımlara bu bakış şekli her ne kadar geleneksel hipotez testi çerçevesinde kullanılanın tersi gibi görünse de, genel doğrusal modelin çerçevesiyle örneklendirildiği gibi, en azından bilim felsefesi bakış açısından ikisinin uyumlu olduğu sonunda ortaya çıkar. Gerçekten de, Popperian mantığını (Popper, 1962) takiben, birinin ilgi mekanizmasının düzeni, modelleri onaylamaktan ziyade onları reddetmekten yanadır. Bu, belirli bir modelin geçerliliğini ispatlamanın genellikle hiç bir bilimsel yolu olmamasındandır. Yani, deneysel araştırmada, hiçbir yapısal eşitlik modelinin gerçek model olduğu kanıtlanamaz

**$\chi^2$  (Relative Chi Square Index);** ki-kare uyum testi değeri, araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile örneklemeden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir.  $\chi^2/df$  değerinin 3 ve altında olması modelin iyi bir uyum gösterdiğini, 3-5 arasında bir değer alması ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337). Model uyumunun değerlendirilmesi, tipik olarak, çıkarımsal uyum iyiliği endeksi yanı sıra diğer bir dizi tanımlayıcı veya alternatif endeksler bazında gerçekleştirilir. Bu çıkarımsal endeks ki-kare değeri denilen endekstir. Endeks, bir uyum iyiliği modelinin test istatistiğini temsil eder ve modelin ilgili popülasyon kovaryans matrisine mükemmel şekilde uyduğu sıfır hipotezini test ederken kullanılır (Raykov ve Marcoulides, 2006: 41-42).

**RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation);** yaklaşık hataların ortalama karekökü şeklinde tanımlanan ve modelin örneklem ile uyumlu olup olmadığını test eden bu değer, 0 ile 1 arasında değerler alır. Sıfıra yakın değerler vermesi istenirken 0.08'e kadar olan değerlerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

RMSEA, bize, bilinmeyen ancak en uygun şekilde seçilmiş parametre tahminleri olan modelin popülasyonların kovaryans matrisine ne kadar iyi uyduğunu açıklamaktadır. Son yıllarda bu, modeldeki tahmini parametrelerin sayısına olan duyarlılığından dolayı “en bilgilendirici uyum endekslerinden biri” olarak kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, RMSEA, daha az sayıda parametreleri olan modeli seçeceğinden parsimony'yi (aşırı tutumlu olanı) tercih eder. RMSEA kesme noktaları için öneriler son yıllarda önemli ölçüde azaltılmıştır. Doksanlı yılların başlarına kadar, 0,05-0,10 aralığındaki bir RMSEA'nın bir uygun uyumun göstergesi olduğu ve 0,10'un üzerinde olan değerlerin ise zayıf uyumu gösterdiği düşünülmüş. Bunun

üzerine, 0,08 ila 0,10 arasında bir RMSEA'nın orta karar bir uyum sağladığı ve 0,08'in altında ise iyi bir uyum gösterdiği görülmüş. Bununla birlikte, son zamanlarda, 0,06'ya yakın bir kesme değeri ya da 0,07'lik bağlayıcı bir üst sınır, bu alandaki makamlar arasında genel bir fikir birliği olarak görünmektedir. RMSEA'nın en büyük avantajlarından biri, kendi değeri etrafında güven aralığının hesaplanabilmesidir. Bu, istatistiğin bilinen dağılım değerleri nedeniyle mümkündür ve daha sonra sıfır hipotezin (zayıf uyum) daha kesin olarak test edilmesine olanak tanır. Bu, genellikle RMSEA ile bağlantılı olarak bildirilir ve iyi uyumlu bir modelde alt limit 0'a yakındır, üst limit ise 0,08'den az olmalıdır (Hooper vd., 2008: 54).

**GFI (Goodness of Fit Index);** iyilik uyum indeksi olarak ifade edilen bu değer model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0.90 ve üzeri değerler oldukça iyi uyumu gösterirken 0.85 ve üzeri değerler, ise kabul edilebilir değer olarak görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

İlk geliştirilen tanımlayıcı uyum indeksi, uyum iyiliği endeksidir (GFI). Bu, genel anlamda, belirli bir modelin açıklayabileceği varyans ve kovaryans oranının bir ölçüsü olarak düşünülebilir. GFI, regresyon analizinde yaygın olarak kullanılan R2 indeksinin YEM alanında bir analog olarak görülebilir. GFI hesaplanırken parametrelerin sayısı da hesaba katılırsa, ortaya çıkan endeks, ayarlanmış uyum iyiliği indeksi (AGFI) olarak adlandırılır. Temel mantığı, regresyon analizinde de kullanılan ayarlanmış R2 endeksinin mantığı ile benzerdir. GFI ve AGFI endeksleri 0 ile 1 arasında değişir ve iyi uyum sağlayan modeller için genellikle 1'e oldukça yakındır. Ne yazık ki, diğer birçok tanımlayıcı endekslerde olduğu gibi, GFI ve AGFI için, altında, bir modelin analiz edilen verilerin makul bir tarifi olarak kabul edilemeyeceği ve üstünde ise, modelin verilere oldukça iyi yaklaştığından emin olunabileceği katı ve sıkı normlar bulunmamaktadır. Kaba bir kılavuz olarak, 90'ların ortalarında veya sonrasında GFI ve AGFI modellerinin verilerin oldukça iyi bir şekilde yakınlaştırılmasını temsil edebileceği düşünülebilir (Raykov ve Marcoulides, 2006: 43-44).

Uyum İyiliği istatistiği (GFI), Ki-Kare testine bir alternatif olarak Jöreskog ve Sorbom tarafından oluşturuldu ve tahmin edilen popülasyon kovaryansı ile hesaplanan varyans oranını hesaplamaktadır. Model tarafından dikkate alınan varyanslara ve kovaryanslara bakıldığında, bu, modelin gözlemlenen kovaryans matrisini çoğaltmaya ne kadar yaklaştığını gösterir. Bu istatistik, büyük örneklerle değerini artırarak 0 ile 1 arasında değişir. Örnek büyüklüğüne kıyasla çok sayıda serbestlik derecesi olduğunda, GFI'nin aşağı yönlü bir sapması vardır. Buna ek olarak, parametrelerin sayısı arttıkça GFI'nin arttığı ve ayrıca büyük örneklerle yukarı yönlü bir sapması olduğu da keşfedilmiştir. GFI için geleneksel olarak 0,90'lık bir omnibus kesme

noktası önerilmiştir, ancak simülasyon çalışmaları, faktör yükleri ve örnek boyutları düşük olduğunda 0,95'lik daha yüksek bir kesmenin daha uygun olduğunu göstermiştir. Bu endeksin duyarlılığı göz önüne alındığında, onun son yıllarda daha az popüler hale geldiği görülmüş ve bu endeksin kullanılmaması gerektiği bile önerilmiştir. GFI ile ilgili olarak eklenecek olan, uyumu azaltan daha doygun modellerle GFI'yi serbestlik derecelerine göre ayarlayan AGFI'dir. Bu nedenle, karmaşık modeller için cezalandırılırken daha sade modeller tercih edilir. Buna ek olarak, AGFI örnek büyüklüğü ile artma eğilimi gösterir. GFI'de olduğu gibi, AGFI değerleri de 0 ile 1 arasında değişir ve genellikle 0,90 veya daha büyük değerlerin iyi uyumlu modellere işaret ettiği kabul edilir. Örnek büyüklüğünün bu iki uyum endeksi üzerindeki zararlı etkisi göz önüne alınarak, onlara tek başına bir endeks olarak güvenilmez, ancak tarihsel önemleri göz önüne alındığında bunlar genellikle kovaryans yapı analizlerinde rapor edilir (Hooper vd., 2008: 54).

**AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index);** düzeltilmiş iyilik uyum indeksi olarak tanımlanan bu değer, örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0.90 ve üzeri değerler iyi uyumu, 0.85 ve üzeri değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337).

**CFI (Comparative Fit Index);** karşılaştırmalı uyum indeksi olarak bilinen CFI, serbestlik derecesi ( $\chi^2$ ) ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin, temel modele göre karşılaştırmasını yapar. Bu değer 1'e yakın olması uyumun iyiliğine işaret eder. GFI'nin 0.90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğine işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 338).

**NFI (Normed Fit Index);** normlaştırılmış uyum indeksi olarak tanımlanan bu değer, test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile bulunur. İndeksin alacağı 0.90 ve üzeri değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33). Tablo 10'da ( $0.81 \leq 0.90$ ) elde edilen NFI değerinin ölçeğin yapısı ile iyi uyuma sahip olmadığı görülmektedir. Fakat elde edilen diğer indekslerin (CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ ), RMSEA, GFI, AGFI, CFI) iyi uyum değerlerine sahip olması DFA sonucunun kabul edilebilir olması için yeterli görülmektedir. Nitekim NFI ve TLI değerlerinin eşik değerlerin altında veya eşik değerlere oldukça yakın olması Şimşek (2007)'e göre örneklem büyüklüğünden kaynaklanmakta ve modelin uyum iyiliğini bozmamaktadır (Dağlı, 2015: 212).

**TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index);** normlaştırılmamış uyum indeksi, NFI'nin serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış halidir. Bu değerin 0.90 ve üzeri olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33).

DFA Uyum iyiliği ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
<b>GFI</b>	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
<b>AGFI</b>	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
<b>NFI</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
<b>CFI</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
<b>TLI</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Gürbüz ve Şahin, 2016: 337.

Bir ölçeğin güvenilirliği; bir değişkenin gerçek değerinin ölçme araçları ile doğru ve tam olarak ölçülebilme derecesidir (Özdamar, 2016: 75). Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2014: 403). Güvenilirlik analizinde en sık kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanmasıyla yapılan iç tutarlılık analizidir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 140).

Uygun olmayan alfa kullanımı, bir testin veya ölçeğin hatalı bir şekilde terk edildiği veya testin güvenilir sonuçlar üretmediği için eleştirildiği durumlara yol açabilir. Bu durumdan kaçınmak için, iç tutarlılık, homojenlik veya tek boyutluluk ile ilişkili kavramların anlaşılıp kavranması, alfa kullanımının iyileştirilmesinde yardımcı olabilir. İç tutarlılık, bir test öğeleri örneğinde birbiriyle bağlantılı olma durumuyla ilişkiliyken, homojenlik, tek boyutluluk anlamına gelir. Öğeleri tek bir gizli özellik veya yapıyı ölçüyorsa, bir ölçümün tek boyutlu olduğu söylenir. İç tutarlılık, bir test öğeleri örneğinde homojenliği veya tek boyutluluğu ölçmek için gerekli ve fakat yeterli bir koşul değildir. Esasında güvenilirlik kavramı, bir test öğeleri örneğinde tek boyutluluğun var olduğunu varsayar ve eğer bu varsayım ihlal edilirse, güvenilirliğin önemli bir eksikliğine ve hafife alınmasına neden olur. Çok boyutlu bir testin, tek boyutlu bir testten daha düşük bir alfa'ya sahip olmasının gerekli olmadığı iyi bir şekilde belgelenmiştir. Bu nedenle, bir alfa'nın daha sert ve soğuk ve hatta itici görünümü, onun bir testin iç tutarlılığı için bir indeks olarak kolayca yorumlanamamasındandır. Alfa, bu nedenle, sadece bir dizi öğenin tek boyutluluğunu ölçmez, ama bir öğeler örneğinin gerçekten tek

boyutlu olup olmadığını doğrulamak için de kullanılabilir. Diğer taraftan, eğer bir testin birden fazla kavramı veya yapısı varsa, daha fazla sayıda soru alfa'nın değerini kaçınılmaz şekilde şişirdiği için, test için alfa'nın bir bütün olarak bildirilmesi mantıklı olmayabilir. Bu nedenle, ilke olarak alfa, tüm test veya ölçek için değil, kavramların her biri için hesaplanmalıdır. Homojen olmayan, heterojen, durum bazlı sorular içeren bir özetleyici incelemenin ima edilmesi, alfa'nın her bir durum için hesaplanmasının gerekli olmasındandır. Daha da önemlisi, alfa, her bir test ögesinin aynı gizli özelliği aynı ölçekte ölçtüğünü varsayan "tau eşdeğer modelini" temel alır. Bu nedenle, Faktör Analizi ile ortaya koyulduğu gibi, bir ölçekteki öğeleri birden fazla faktörün/özelliğin oluşturması durumunda bu varsayım ihlal edilmiştir ve alfa, testin güvenilirliğini hafifletecektir. Test öğelerinin sayısı çok azsa, bu, tau eşdeğerliği varsayımını da ihlal edecek ve güvenilirliği hafifletecektir. Test öğeleri, tau eşdeğer modelinin varsayımlarını karşıladığında, alfa, daha iyi bir güvenilirlik tahminine yakınlaşır. Uygulamada, Cronbach'ın alfa değeri, güvenilirliğin bir alt sınır tahminidir, çünkü heterojen test öğeleri, tau eşdeğer modelin varsayımlarını ihlal edecektir. SPSS'de "standartlaştırılmış alfa ögesi" nin hesaplanması, "Cronbach'ın alfa değeri"nden daha yüksekse, verilerdeki tau eşdeğeri ölçümünün daha ileri bir incelemesi zorunlu olabilir (Tavakol ve Dennick, 2011: 53-54).

Güvenilirlik Joppe (2000) tarafından zaman içinde sonuçların tutarlılık derecesi ve çalışma kapsamındaki toplam popülasyonun doğru bir şekilde temsil edilmesi olarak tanımlanmaktadır ve bir çalışmanın sonuçları benzer bir yöntem altında yeniden üretilebilirse, o zaman, araştırma enstrümanının güvenilir olduğu düşünülmektedir. Kirk ve Miller (1986: 41-42), ilgili kantitatif araştırmada atıfta bulunulan üç tip güvenilirlik tanımlamaktadır: 1) tekrar tekrar verilen bir ölçümün aynı kalma derecesi, (2) bir ölçümün zaman içindeki kararlılığı; ve (3) belirli bir zaman dilimi içindeki ölçümlerin benzerliği. Charles (1995), anket [test] öğelerinin cevaplandırıldığı veya kişinin puanlarının nispeten aynı kaldığı tutarlılığın, iki farklı zamanda test tekrar test yöntemi ile belirlenebileceği kavramlarına katılmaktadır. Enstrümanın bu özelliği aslında stabilite olarak adlandırılır. Kararlı bir ölçümle uğraşıyorsak, o zaman sonuçlar benzer olmalıdır. Yüksek bir stabilite derecesi, yüksek bir güvenilirlik derecesine işaret eder, bu da sonuçların tekrarlanabilir olduğunu gösterir. Joppe, (2000), enstrümanı bir dereceye kadar güvenilir hale getirebilen test tekrar test yöntemiyle ilgili bir problem tespit etmiştir. Test tekrar test yönteminin, katılımcıyı mevzubahis konuya karşı hassaslaştırabileceğini ve dolayısıyla verilen yanıtları etkileyebileceğini açıklamaktadır. Ortaya çıkan bir davranış değişikliği gibi dışsal etkilerde hiçbir değişiklik olmadığından emin olamayız. Bu, verilen cevaplarda bir farklılığa yol açabilir. Benzer şekilde, Crocker ve Algina

(1986), bir katılımcı bir test öğeleri kümesini cevapladığında, elde edilen puanın yalnızca sınırlı bir davranış örneğini temsil ettiğini belirtmiştir. Sonuç olarak, cevap verenlerin bazı özelliklerinden dolayı puanlar değişebilir ve bu da ölçüm hatalarına yol açabilir. Bu tür hatalar, enstrümanın doğruluğu ve tutarlılığı yanı sıra test puanlarını da azaltacaktır. Bundan dolayı, testlerin ve puanların yüksek tutarlılığını ve doğruluğunu sağlamak araştırmacıların sorumluluğundadır. Nitekim Crocker ve Algina (1986: 106), “Test geliştiricilerinin, kendi testlerden elde edilen puanların güvenilirliğini gösterme gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır” demişlerdir. Her ne kadar araştırmacı araştırma enstrümanının tekrarlına bilirliliğini ve iç tutarlılığını ve bundan dolayı güvenilirliğini kanıtlayabilse de, enstrümanının bizzat kendisi geçerli olmayabilir (Golafshani, 2003: 598-599).

Cronbach’s Alpha katsayısı değerlerinin yorumu Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Cronbach Alpha Katsayısı Yorumları

<b>Cronbach’s Alpha Değeri</b>	<b>Güvenilirlik Durumu</b>
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir Değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük Güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Oldukça Güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek Güvenilir

**Kaynak:** Kalaycı, 2014: 405.

#### **4.5.Pilot Uygulamanın Yapılması ve Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Ankete katılanlar genellikle anket sorularına cevap verebilir ve vermeye istekli görünür. İnsanlar nezaketli olmak ve öyle görünmek isterler ve bu yüzden soruların kendilerine ne sorduğunu anlayamasalar da, genellikle soruları yanıtlayacaklardır. Çoğu zaman kelimeleri veya kavramları, bazen farklı şekillerde ve hatta bazen farkında olmadan yanlış anlayacaklardır. Her ne kadar bu temel iletişim zorlukları mevcut olsa da, ankete cevap verenler, anket soru cevap sürecini günlük görüşmelerde izlenen aynı kuralları izler gibi izleyerek, anket sorularına yüzeyde görüldüğü kadarıyla mantıklı cevaplar verebilirler. Hafızadan bilgi çağırma, hesaplamalar yapma ya da derecelendirme ölçekleri kullanma gibi zorlu çalışmalardan kaçarak, tatmin edeceğini düşündükleri kolay bir cevap vererek “gereksinimleri minimum düzeyde karşılayacaklardır”. Bu nedenle, araştırmacı için temel sorun, yanlış anlamaları, eksik kavram kapsamayı, tutarsız yorumları, cevaplama için verilen cevapları, bağlamsal etkileri ve benzerlerini nasıl kontrol edeceğidir. Geleneksel “prova” pilot uygulaması, tek başına tüm bu türden sorunlara kanıt sağlamayacaktır, çünkü o genellikle tüm anket sürecini test etmeyi içerir. Bir pilot uygulamada, anket genellikle katılımcılar için uzunluğu, akışı, dikkat çekiciliği,



yönetme ve yanıtlanma kolaylığı ve kabul edilebilirliği açısından incelenir. Pilot uygulamalar, sonuç çıkarma sürecini bozan aşikâr sorunları saptayabilirken, genellikle nedenlerin kanıtlarını, ya da örtülü sorunların kanıtlarını vermezler. Dolayısıyla, soru cevap sürecine sistematik olarak bakmamıza yardımcı olacak sosyal ve bilişsel psikolojiden türetilen soru test yöntemlerini kullanmamız gerekmektedir (Collins, 2003: 231).

Araştırma kapsamında Gaziantep'te tekstil sektöründe faaliyet gösteren 46 ve gıda sektöründe faaliyet gösteren 36 firmadan elde edilen veriler ile bir pilot çalışma yapılmıştır.

#### 4.5.1. Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği Ölçeği Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin geçerliliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiziyle gerçekleştirileceğinden, ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda; çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q plot grafikleri incelenmiştir. Tablo 12'de görülebildiği üzere, maddelerin çoğunluğunun basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ve (+2) arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir.

Tablo 12'de İnovasyon Yeteneği Ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı değerler görülmektedir.

**Tablo 12.** Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ÜİNV1	82	2.0	5.0	4.122	.8072	-.516	-.492
ÜİNV2	82	1.0	5.0	3.317	.9146	-.282	.229
ÜİNV3	82	1.0	5.0	3.293	.9361	-.438	-.168
ÜİNV4	82	1.0	5.0	3.512	.9590	.008	-.536
ÜİNV5	82	1.0	5.0	3.585	.9552	-.119	-.500
ÜİNV6	82	1.0	5.0	3.488	.9060	-.218	-.284
SİNV1	82	2.0	5.0	3.683	.8147	-.474	-.124
SİNV2	82	2.0	5.0	3.756	.7787	-.506	.131
SİNV3	82	2.0	5.0	3.756	.8098	-.523	.018
SİNV4	82	2.0	5.0	4.085	.8345	-.555	-.393
SİNV5	82	1.0	5.0	3.390	.8279	-.309	-.029
YİNV1	82	2.0	5.0	3.610	.8426	-.292	-.424
YİNV2	82	1.0	5.0	3.317	.8872	-.240	-.506
YİNV3	82	1.0	5.0	3.329	1.1337	-.424	-.406
YİNV4	82	1.0	5.0	3.305	.9647	-.398	-.309
YİNV5	82	1.0	5.0	3.646	.8801	-.794	.876
YİNV6	82	1.0	5.0	3.402	.9540	-.632	.336
YİNV7	82	1.0	5.0	3.366	.9877	-.640	.244

Ölçek maddelerinin ortalama değerlerine bakıldığında firmaların genel inovasyon yetenekleri seviyesinin iyi olduğu görülmektedir. Ölçek maddelerinin normal dağılım ön koşulunu sağlamaları sonrasında ölçeğin geçerlilik analizi yapılmıştır.

İnovasyon Yeteneği ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in (Bartlett’s Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 13’te sunulmuştur.

Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13.** Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği KMO Değeri

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.849
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	706.147
	df	105
	Sig.	,000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,849 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2 (105) = 706,147, p < 0.01$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14.** Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği Toplam Açıklanan Varyans

<b>Toplam Açıklanan Varyans Oranları</b>									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
<b>1</b>	6.896	45.974	45.974	6.896	45.974	45.974	4.617	30.782	30.782
<b>2</b>	1.773	11.819	57.793	1.773	11.819	57.793	3.090	20.599	51.382
<b>3</b>	1.107	7.381	65.174	1.107	7.381	65.174	2.069	13.792	65.174

Analiz sonucunda toplam 3 faktörden oluşan ve toplam varyansın %65,174’ünü açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır.

Ölçeğin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15.** Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

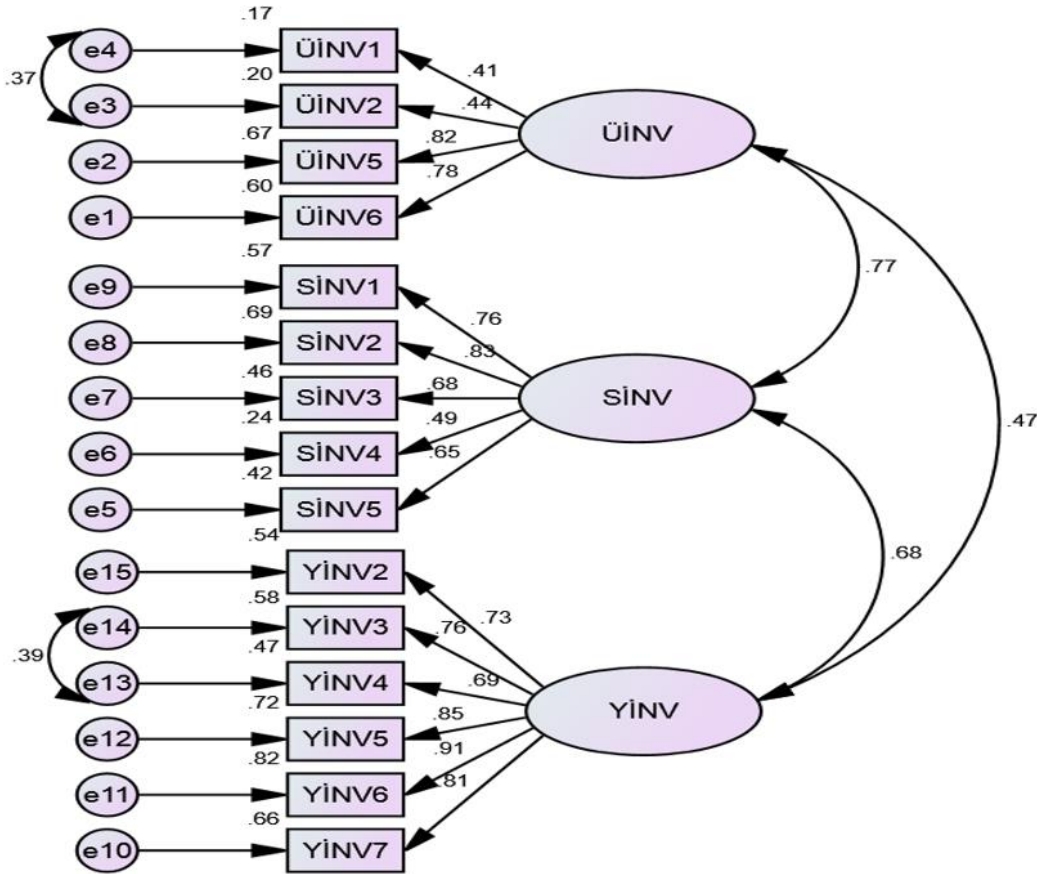
	Faktörler			Güvenilirlik	Ort.	Std. Sapma
	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Yönetim İnovasyonu			
ÜİNV1	.783					
ÜİNV2	.764					
ÜİNV5	.805			.717	3.6280	.65997
ÜİNV6	.824					
SİNV1		.594				
SİNV2		.547				
SİNV3		.447		.800	3.7341	.60619
SİNV4		.505				
SİNV5		.526				
YİNV2			.708			
YİNV3			.813			
YİNV4			.687	.913	3.3943	.81039
YİNV5			.848			
YİNV6			.865			
YİNV7			.820			

Faktör analizi sonucu ÜİNV3, ÜİNV4 ve YİNV1 maddeleri farklı faktöre yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. Yönetim inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,687 ile 0,865 arasında; ürün inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,764 ile 0,824 arasında; süreç inovasyonu boyutunun faktör yükleri ise 0,447 ile 0,594 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin analiz için yeterli olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucu ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

KFA, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile inceleyebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilmek için KMO’nun 0,60’dan yüksek çıkması beklenir. Bartlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir. Test sonucunun anlamlı çıkması puanların normalliğinin de bir kanıtı olarak görülebilir (Büyüköztürk, 2016: 136). Örneklem büyüklüğü 350 ve üzerinde ise faktör yüklerinin minimum 0,32’nin üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 304).

Faktör analizi sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek olursa, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde çok yüksek varyans oranlarına ulaşmak mümkün olmamakta, %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları ideal kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2010; Çokluk vd., 2010).

Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için önce birinci düzey daha sonra da ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey DFA sonucu Şekil 17’de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 16’da verilmiştir.



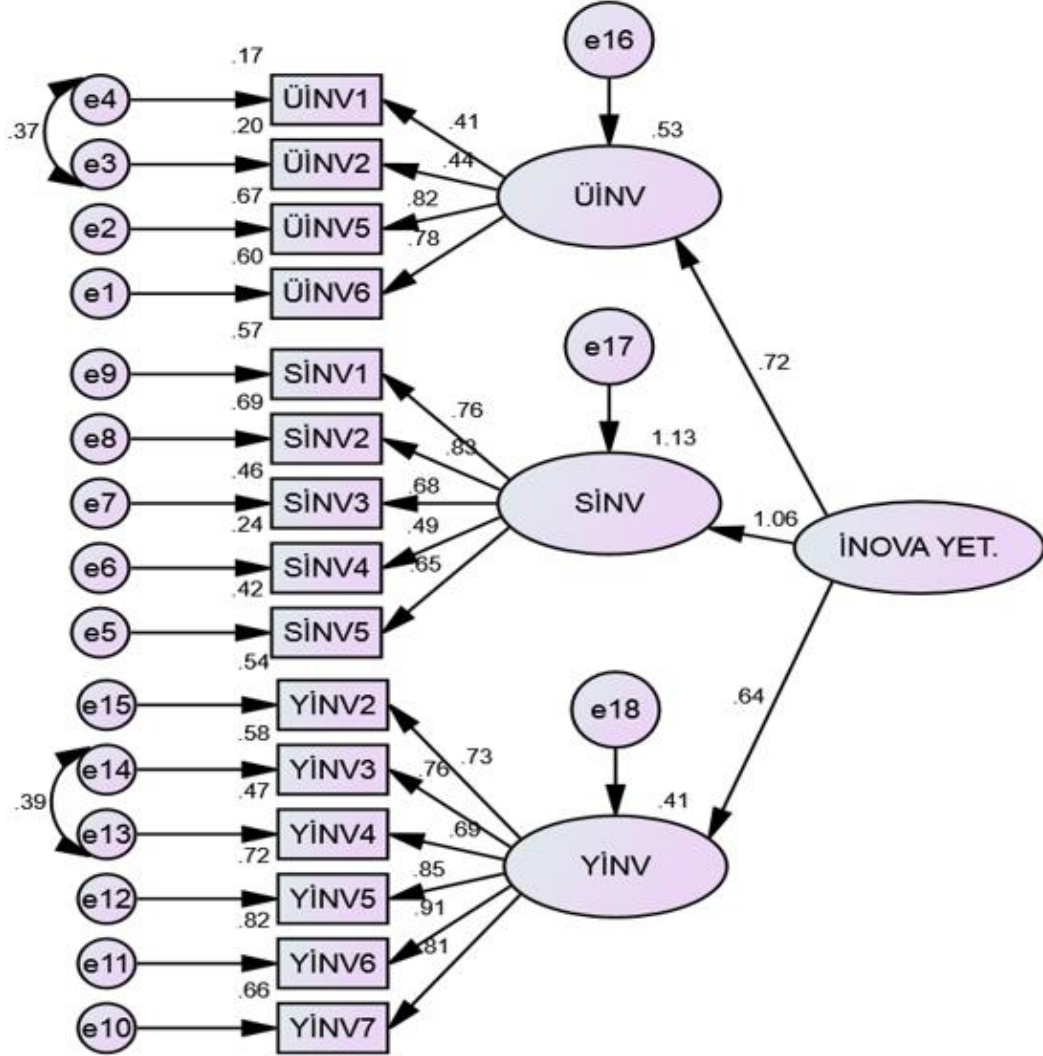
Şekil 17. Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 1. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu, ürün inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,41 ile 0,82 arasında; süreç inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,49 ile 0,83 arasında ve yönetim inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,69 ile 0,91 arasında elde edilmiştir.

Tablo 16. Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Yeteneği 1. Düzey	119.845	83	1.444	0.859	0.944	0.929	0.074

Ölçeğin 2. Düzey DFA sonuçları Şekil 18’de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 17’de verilmiştir.



Şekil 18. Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 2. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu, ürün inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,41 ile 0,82 arasında; süreç inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,49 ile 0,83 arasında ve yönetim inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,69 ile 0,91 arasında elde edilmiştir.

Tablo 17. Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Yeteneği 2. Düzey	119.845	83	1.444	0.859	0.944	0.929	0.074

**Tablo 18.** Pilot Uygulama İnovasyon Yeteneği 1. ve 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri Karşılaştırma

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Yeteneği 1. Düzey	119.845	83	1.444	0.859	0.944	0.929	0.074
İnovasyon Yeteneği 2. Düzey	119.845	83	1.444	0.859	0.944	0.929	0.074

Tablo 18’de görüldüğü gibi inovasyon yeteneği ölçeğinin birinci ve ikinci düzey ilişkili doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerlerin aynı sağladığı görülmektedir. YEM analizi yapılırken ana değişkenler arası ile araştırmaya devam edilecektir.

#### 4.5.2. Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin geçerliliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiziyle gerçekleştirileceğinden, ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda; çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q plot grafikleri incelenmiştir. Tablo 18’de görülebildiği üzere, maddelerin çoğunluğunun basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ve (+2) arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda histogramlara bakılmış olup, normal dağılıma yaklaştığı görülmüştür.

Tablo 19’da Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı değerler görülmektedir.

**Tablo 19.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
FODK1	82	3.0	5.0	3.841	.6933	.222	-.883
FODK2	82	3.0	5.0	3.915	.6517	.085	-.599
FODK3	82	2.0	5.0	3.878	.7600	.036	-.865
YNL1	82	2.0	5.0	4.293	.7776	-1.051	.957
RALM1	82	3.0	5.0	4.256	.7339	-.445	-1.019
RALM2	82	2.0	5.0	4.220	.8169	-.707	-.340
YNL2	82	3.0	5.0	4.317	.6456	-.410	-.674

YNL3	82	2.0	5.0	3.902	.7952	-.124	-.749
YNL4	82	3.0	5.0	4.268	.6858	-.402	-.824
RALM3	82	2.0	5.0	4.439	.7044	-1.082	.716
RALM4	82	1.0	5.0	3.720	.7900	-.068	.356
YNL5	82	2.0	5.0	4.341	.6521	-.755	.812

Örgüt İçi Girişimcilik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in (Bartlett's Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik KMO Değeri

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.769
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	249.360
	df	36
	Sig.	,000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,769 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(36) = 249,360, p < 0.01$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik Toplam Açıklanan Varyans

<b>Toplam Açıklanan Varyans Oranları</b>									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.759	41.763	41.763	3.759	41.763	41.763	2.969	32.987	32.987
2	1.442	16.027	57.790	1.442	16.027	57.790	1.582	17.582	50.569
3	.889	9.874	67.664	.889	9.874	67.664	1.539	17.095	67.664

Analiz sonucunda toplam 3 faktörden oluşan ve toplam varyansın %67,664’ünü açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır.

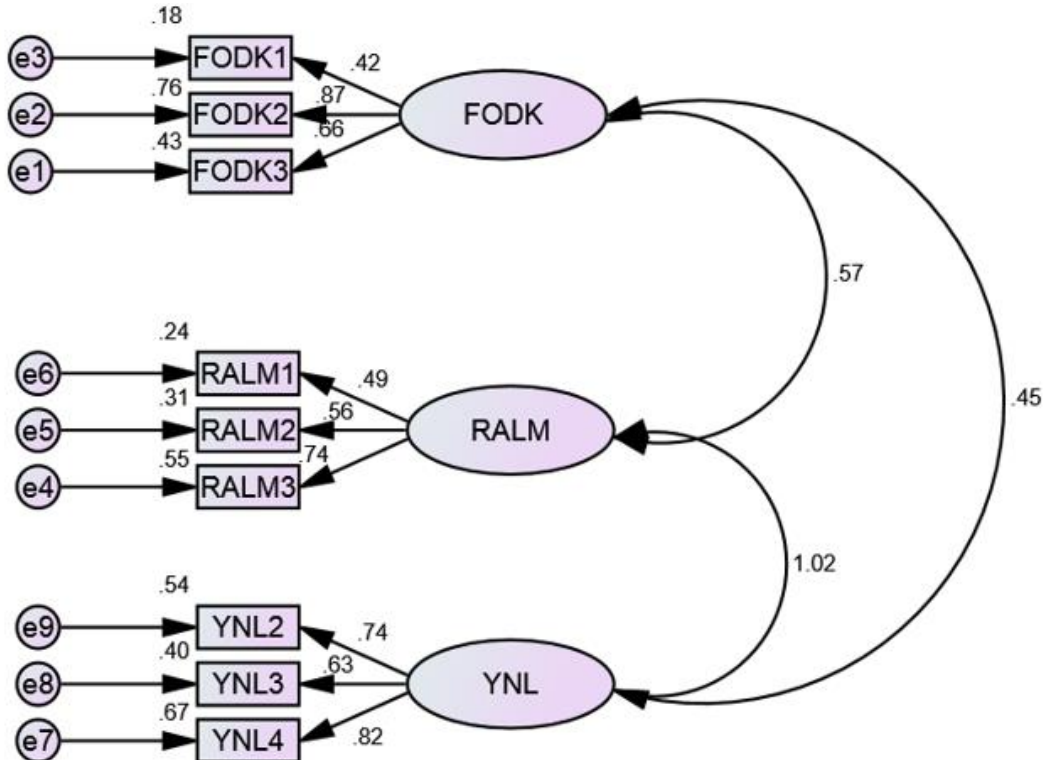
Ölçeğin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Faktörler			Güvenilirlik	Ort.	Std. Sapma
	Fırsatlara Odaklanma	Risk Alma	Yenilik			
FODK1	.858					
FODK2	.737			.654	3.8780	.54057
FODK3	.920					
RALM1		.559				
RALM2		.556		.618	4.3049	.56704
RALM3		.775				
YNL2			.808			
YNL3			.779	.780	4.1626	.59316
YNL4			.788			

Faktör analizi sonucu RALM4, YNL1 ve YNL5 maddeleri farklı faktörlere yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. Yenilik boyutunun faktör yükleri 0,779 ile 0,808 arasında; risk alma boyutunun faktör yükleri 0,556 ile 0,775 arasında ve fırsatlara odaklanma boyutunun faktör yükleri 0,737 ile 0,920 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin analiz için yeterli olduğu görülmektedir.

Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için önce birinci düzey daha sonra da ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey DFA sonucu Şekil 19'da ve uyum iyiliği değerleri Tablo 23'de verilmiştir.





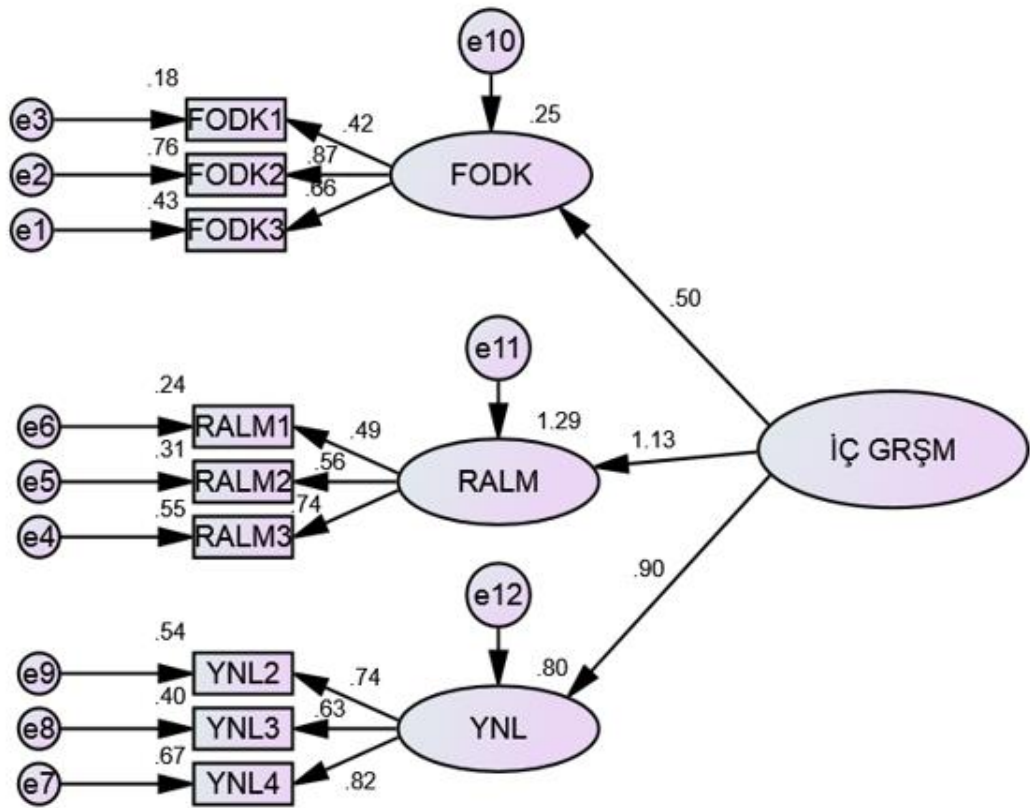
**Şekil 19.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu fırsatlara odaklanma boyutunun faktör yükleri 0,42 ile 0,87; risk alma boyutunun 0,49 ile 0,74; yenilik boyutunun ise 0,63 ile 0,82 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 23.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey	29.148	22	1.325	0.926	0.968	0.948	0.063

İkinci düzey DFA sonucu Şekil 20’de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 24’de verilmiştir.



**Şekil 20.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu fırsatlara odaklanma boyutunun faktör yükleri 0,42 ile 0,87; risk alma boyutunun 0,49 ile 0,74; yenilik boyutunun ise 0,63 ile 0,82 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 24.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey	29.148	22	1.325	0.926	0.968	0.948	0.063

**Tablo 25.** Pilot Uygulama Örgüt İçi Girişimcilik 1. ve 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri Karşılaştırma

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey	29.148	22	1.325	0.926	0.968	0.948	0.063
Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey	29.148	22	1.325	0.926	0.968	0.948	0.063

Tablo 25’de görüldüğü gibi örgüt içi girişimcilik ölçeğinin birinci ve ikinci düzey ilişkili doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerlerin aynı sağladığı görülmektedir. YEM analizi yapılırken ana değişkenler arası ile araştırmaya devam edilecektir.

#### 4.5.3. Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü Ölçeği Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin geçerliliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiziyle gerçekleştirileceğinden, ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda; çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q plot grafikleri incelenmiştir. Tablo 26’da görülebildiği üzere, maddelerin çoğunluğunun basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ve (+2) arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda histogramlara bakılmış olup, normal dağılıma yaklaştığı görülmüştür.

Tablo 26’da İnovasyon Kültürü Ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı değerler görülmektedir.

**Tablo 26.** Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
KSTJ1	82	1.0	5.0	3.610	1.0512	-.461	-.238
KSTJ2	82	1.0	5.0	4.098	.9244	-.870	.440
KSTJ3	82	1.0	5.0	3.878	.8519	-.621	.620
KSTJ4	82	1.0	5.0	3.707	1.0828	-.703	.077
KSTJ5	82	1.0	5.0	2.756	1.2228	.359	-.682
KSTJ6	82	1.0	5.0	3.817	1.0077	-.808	.554
KSTJ7	82	1.0	5.0	3.427	1.0308	-.180	-.349
KSTJ8	82	1.0	5.0	3.976	.9159	-.643	.134

KSTJ9	82	1.0	5.0	3.902	.8835	-.687	.504
KSTJ10	82	1.0	5.0	3.598	.9921	-.433	-.210
KYAPI1	82	1.0	5.0	3.293	1.0121	-.475	-.121
KYAPI2	82	1.0	5.0	3.122	1.1482	-.044	-.873
KYAPI3	82	1.0	5.0	3.427	.9562	-.264	-.245
KYAPI4	82	1.0	5.0	3.366	.9231	-.318	-.184
KYAPI5	82	1.0	5.0	3.000	1.0541	.065	-.465
KYAPI6	82	1.0	5.0	3.671	1.0430	-.703	.298
KYAPI7	82	1.0	5.0	3.598	1.0166	-.922	.746
KYAPI8	82	1.0	5.0	3.610	1.0394	-.706	-.058
DM1	82	3.0	5.0	4.207	.6981	-.308	-.901
DM2	82	2.0	5.0	3.780	.8892	-.413	-.454
DM3	82	1.0	5.0	3.915	.9323	-.577	-.029
DM4	82	2.0	5.0	3.537	.9322	.032	-.839
DM5	82	2.0	5.0	3.390	.8993	.286	-.623
DM6	82	1.0	5.0	3.244	.9501	-.423	.338
DM7	82	1.0	5.0	3.280	1.1469	-.272	-.697
YUD1	82	1.0	5.0	2.939	1.1477	.021	-.837
YUD2	82	1.0	5.0	3.695	.9120	-.451	-.045
YUD3	82	2.0	5.0	3.963	.8811	-.483	-.497
YUD4	82	1.0	5.0	3.720	.8927	-.585	.217
YUD5	82	1.0	5.0	2.573	1.0065	.428	-.272
YUD6	82	1.0	5.0	3.537	.9053	-.572	-.176
YUD7	82	2.0	5.0	3.890	.8608	-.261	-.719
YUD8	82	1.0	5.0	2.378	1.0499	.430	-.495
YUD9	82	1.0	5.0	2.744	1.0161	.104	-.513
İLT1	82	1.0	5.0	3.683	.9280	-.460	.297
İLT2	82	1.0	5.0	3.488	.9968	-.425	-.079
İLT3	82	1.0	5.0	3.756	.8966	-.652	.798
İLT4	82	1.0	5.0	3.988	.8677	-.906	1.076
İLT5	82	2.0	5.0	4.402	.6824	-.951	.726

İnovasyon Kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in (Bartlett’s Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 27’de sunulmuştur.

**Tablo 27.** Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü KMO Değeri

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.875
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	677.794
	df	91
	Sig.	,000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,875 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(91) = 677,794, p < 0.01$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28.** Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7.148	51.058	51.058	7.148	51.058	51.058	4.109	29.349	29.349
2	1.329	9.494	60.552	1.329	9.494	60.552	3.839	27.420	56.769
3	1.045	7.462	68.014	1.045	7.462	68.014	1.574	11.245	68.014

Analiz sonucunda toplam 3 faktörden oluşan ve toplam varyansın %68,014’ünü açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır.

Ölçeğin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

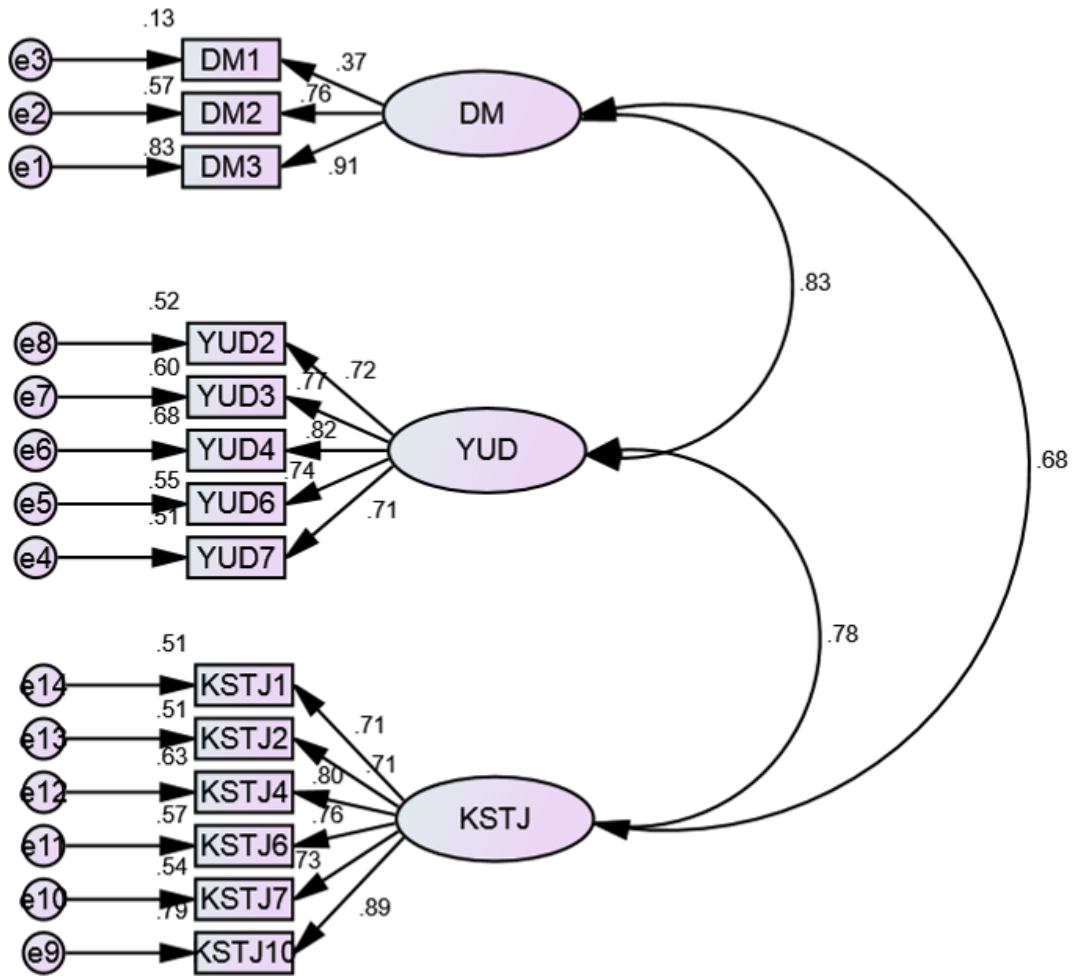
**Tablo 29.** Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Faktörler			Güvenilirlik	Ort.	Std. Sapma
	Kurumsal Strateji	Yeniliğe Uyan Davranış	Destek Mekanizmaları			
DM1			.850			
DM2			.621	.722	3.9675	.67811
DM3			.698			
YUD2		.699				
YUD3		.833				
YUD4		.741		.868	3.7610	.72038
YUD6		.647				
YUD7		.707				
KSTJ1	.746					
KSTJ2	.749					
KSTJ4	.822			.895	3.7093	.82228
KSTJ6	.640					
KSTJ7	.671					
KSTJ10	.771					

Faktör analizi sonucu kurumsal strateji boyutunun faktör yükleri 0,640 ile 0,822 arasında, yeniliğe uyan davranış boyutunun faktör yükleri 0,647 ile 0,833 arasında, destek

mekanizmaları boyutunun faktör yükleri 0,621 ile 0,850 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin analiz için yeterli olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucu iletişim ve kurumsal yapı faktörleri ile destek mekanizmaları boyutunun DM4, DM5, DM6, DM7 maddeleri; yeniliğe uyan davranış boyutunun YUD1 maddesi; kurumsal strateji boyutunun KSTJ3, KSTJ5 ve KSTJ8 maddeleri farklı faktörlere yüklendiği için analizden çıkarılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için önce birinci düzey daha sonra da ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey DFA sonucu Şekil 21’de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 30’da verilmiştir.



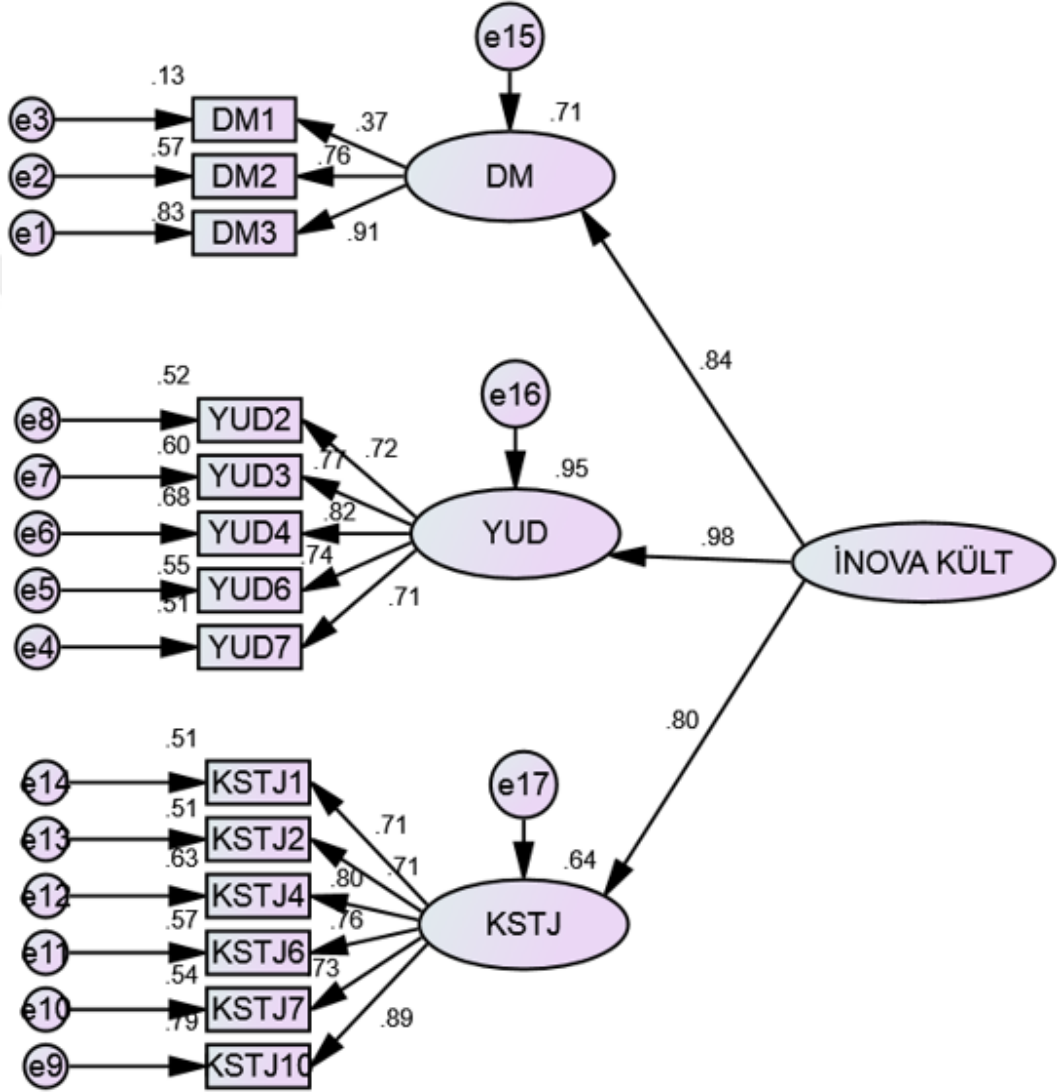
Şekil 21. Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 1. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu faktör yükleri destek mekanizmaları için 0,37 ile 0,91 arasında; yeniliğe uyan davranış için 0,71 ile 0,82 arasında; kurumsal strateji için 0,71 ile 0,89 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 30.** Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Kültürü 1. Düzey	110.613	74	1.495	0.852	0.942	0.929	0.078

İkinci düzey DFA sonucu Şekil 22’de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 31’de verilmiştir.



**Şekil 22.** Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 2. Düzey DFA Diyagramı

**Tablo 31.** Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Kültürü 2. Düzey	110.613	74	1.495	0.852	0.942	0.929	0.078

**Tablo 32.** Pilot Uygulama İnovasyon Kültürü 1. ve 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri Karşılaştırma

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Kültürü 1. Düzey	110.613	74	1.495	0.852	0.942	0.929	0.078
İnovasyon Kültürü 2. Düzey	110.613	74	1.495	0.852	0.942	0.929	0.078

Tablo 32’de görüldüğü gibi inovasyon kültürü ölçeğinin birinci ve ikinci düzey ilişkili doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerlerin aynı sağladığı görülmektedir. YEM analizi yapılırken ana değişkenler arası ile araştırmaya devam edilecektir

Pilot uygulama neticesinde asıl çalışmaya geçilmiştir. Asıl çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği için yapılan analizlerin bulgularına aşağıda değinilmiştir.

#### 4.5.4. İnovasyon Yeteneği Ölçeği Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin geçerliliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiziyle gerçekleştirileceğinden, ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda; çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q plot grafikleri incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında bir değer alıyor ise veriler normal dağılıma sahiptir (Bayram, 2013: 109). Tablo 33’de görülebildiği üzere, maddelerin çoğunluğunun basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ve (+2) arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir.

Tablo 33’de İnovasyon Yeteneği Ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı değerler görülmektedir.

**Tablo 33.** İnovasyon Yeteneği Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ÜİNV1	286	2.0	5.0	4.070	.7737	-.350	-.633
ÜİNV2	286	1.0	5.0	3.395	.9558	-.110	-.296
ÜİNV3	286	1.0	5.0	3.448	.9304	-.267	-.234
ÜİNV4	286	1.0	5.0	3.587	.9278	-.152	-.582
ÜİNV5	286	1.0	5.0	3.741	.9039	-.298	-.408
ÜİNV6	286	1.0	5.0	3.664	.8979	-.341	-.202

SİNV1	286	1.0	5.0	3.745	.7777	-.197	-.097
SİNV2	286	2.0	5.0	3.836	.8019	-.270	-.404
SİNV3	286	2.0	5.0	3.874	.7802	-.446	-.021
SİNV4	286	1.0	5.0	4.080	.7839	-.450	-.205
SİNV5	286	1.0	5.0	3.462	.8606	.020	-.480
YİNV1	286	1.0	5.0	3.556	.8637	-.454	.081
YİNV2	286	1.0	5.0	3.490	.8894	-.345	-.193
YİNV3	286	1.0	5.0	3.483	1.0520	-.391	-.380
YİNV4	286	1.0	5.0	3.458	.9787	-.413	-.229
YİNV5	286	1.0	5.0	3.668	.9467	-.566	.152
YİNV6	286	1.0	5.0	3.465	.9275	-.389	.139
YİNV7	286	1.0	5.0	3.479	.9650	-.471	-.006

Ölçek maddelerinin ortalama değerlerine bakıldığında firmaların genel inovasyon yetenekleri seviyesinin iyi olduğu görülmektedir. Ölçek maddelerinin normal dağılım ön koşulunu sağlamaları sonrasında ölçeğin geçerlilik analizi yapılmıştır.

İnovasyon Yeteneği ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in (Bartlett's Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 34’de sunulmuştur.

**Tablo 34.** İnovasyon Yeteneği KMO Değeri

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.893
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1900.438
	df	105
	Sig.	.000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,893 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2 (105) = 1900,438, \rho < 0.01$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 35’de verilmiştir.

**Tablo 35.** İnovasyon Yeteneği Toplam Açıklanan Varyans

<b>Toplam Açıklanan Varyans Oranları</b>									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %



1	6.171	41.141	41.141	6.171	41.141	41.141	4.007	26.714	26.714
2	1.763	11.753	52.894	1.763	11.753	52.894	2.866	19.106	45.820
3	1.092	7.280	60.173	1.092	7.280	60.173	2.153	14.353	60.173

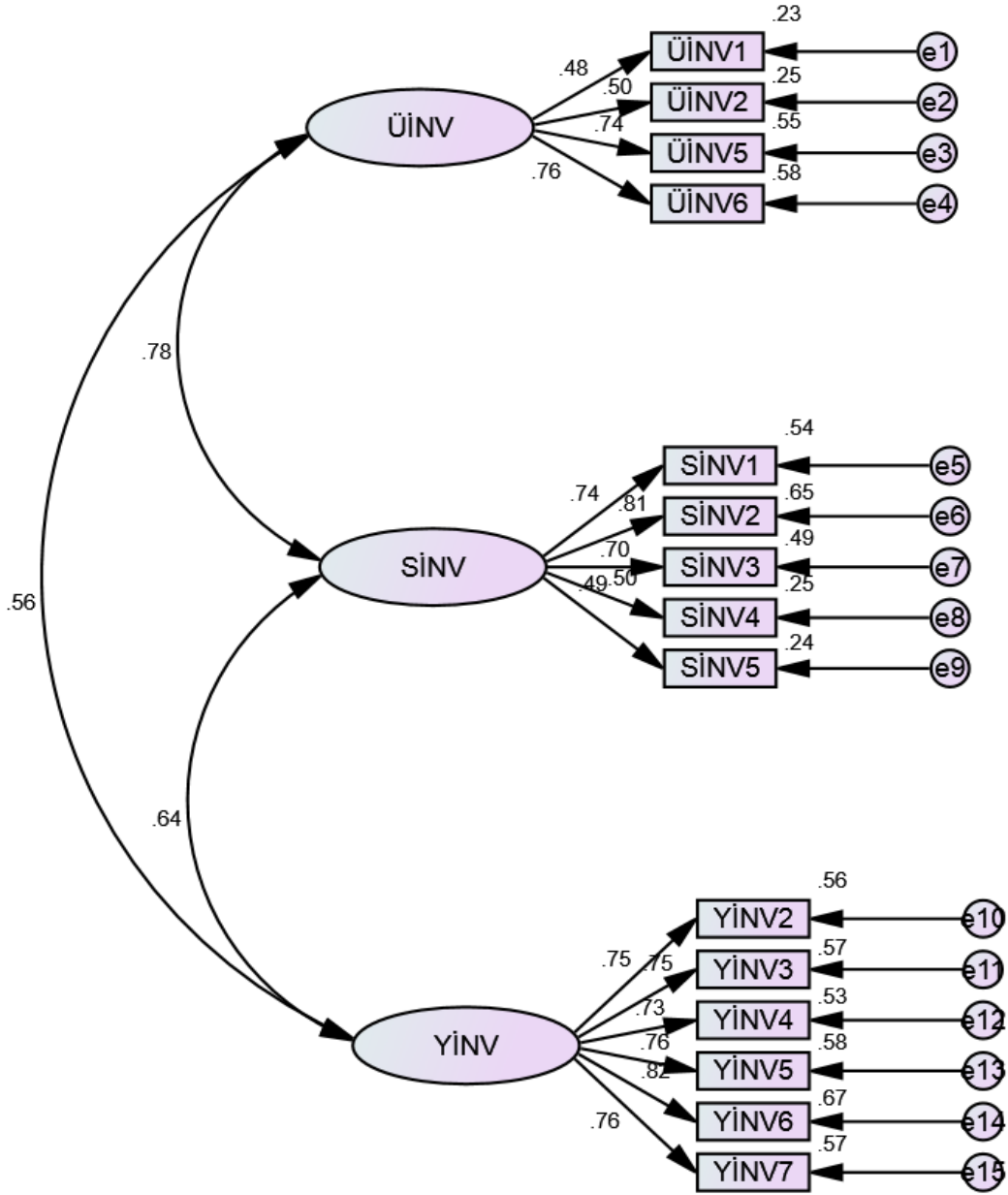
Analiz sonucunda toplam 3 faktörden oluşan ve toplam varyansın %60,173'ünü açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 36'da verilmiştir.

**Tablo 36.** İnovasyon Yeteneği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Faktörler			Güvenilirlik	Ort.	Std. Sapma
	Yönetim İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu			
ÜİNV1			.593			
ÜİNV2			.846	0,715	3.7177	.65027
ÜİNV5			.600			
ÜİNV6			.556			
SİNV1		.534				
SİNV2		.661				
SİNV3		.645		0,781	3.7993	.58508
SİNV4		.762				
SİNV5		.657				
YİNV2	.715					
YİNV3	.793					
YİNV4	.702			0,891	3.5070	.77331
YİNV5	.764					
YİNV6	.826					
YİNV7	.796					

Faktör analizi sonucu yönetim inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,702 ile 0,826 arasında; ürün inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,556 ile 0,846 arasında; süreç inovasyonu boyutunun faktör yükleri ise 0,534 ile 0,762 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin analiz için yeterli olduğu görülmektedir.

Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için önce birinci düzey daha sonra da ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey DFA sonucu Şekil 23'de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 37'de verilmiştir.



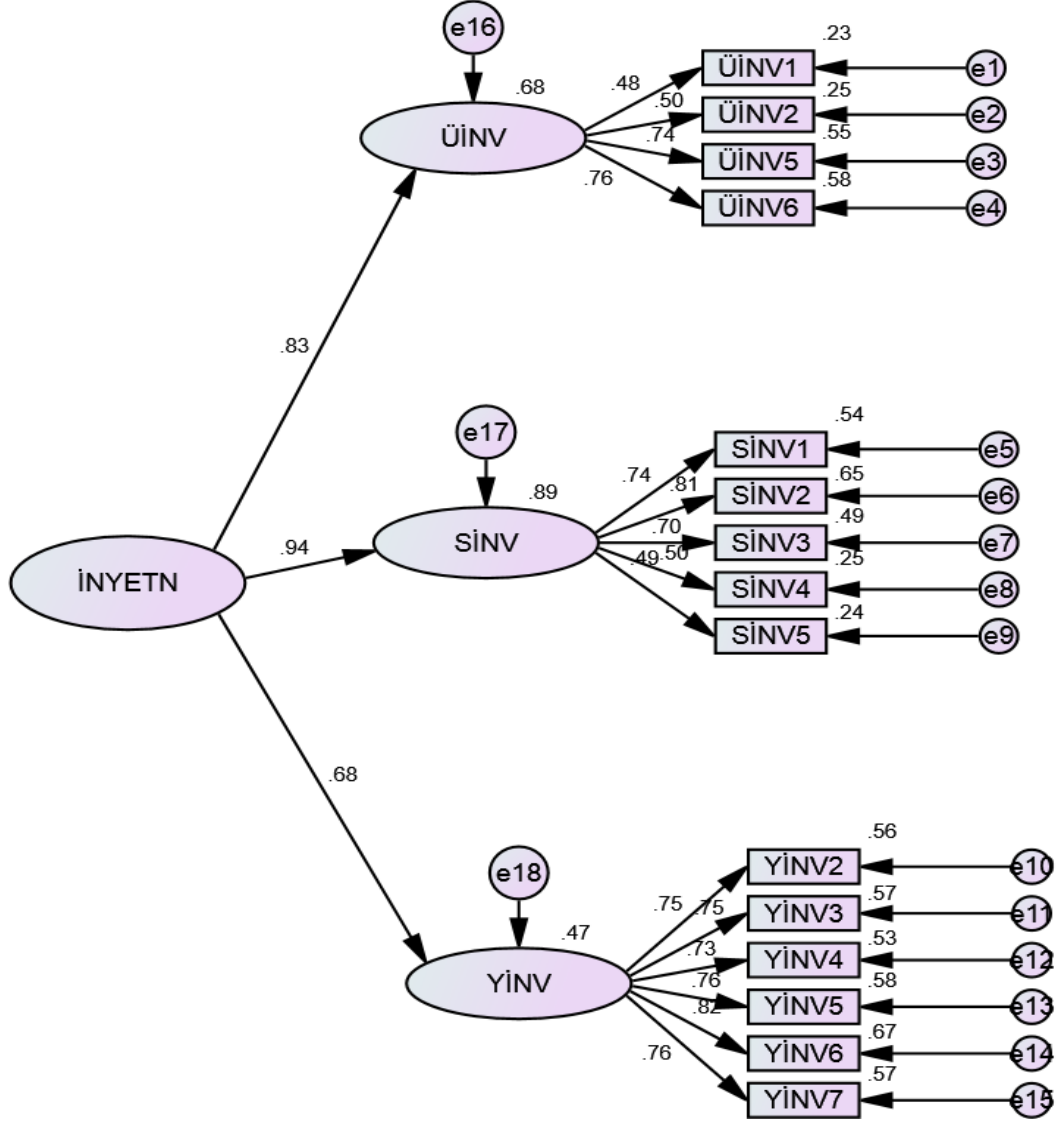
Şekil 23. İnovasyon Yeteneği 1. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu, ürün inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,48 ile 0,76 arasında; süreç inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,49 ile 0,81 arasında ve yönetim inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,73 ile 0,82 arasında elde edilmiştir.

Tablo 37. İnovasyon Yeteneği 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Yeteneği 1. Düzey	232.34 1	87	2.671	0.906	0.921	0.904	0.077

Ölçeğin 2. Düzey DFA sonuçları Şekil 24’de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 38’de verilmiştir.



Şekil 24. İnovasyon Yeteneği 2. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu, ürün inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,48 ile 0,76 arasında; süreç inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,49 ile 0,81 arasında ve yönetim inovasyonu boyutunun faktör yükleri 0,73 ile 0,82 arasında elde edilmiştir.

Tablo 38. İnovasyon Yeteneği 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Yeteneği 2. Düzey	232.341	87	2.671	0.906	0.921	0.904	0.077

#### 4.5.5. Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin geçerliliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiziyle gerçekleştirileceğinden, ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda; çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q plot grafikleri incelenmiştir. Tablo 39’da görülebildiği üzere, maddelerin çoğunluğunun basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ve (+2) arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda histogramlara bakılmış olup, normal dağılıma yaklaştığı görülmüştür.

Tablo 39’da Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı değerler görülmektedir.

**Tablo 39.** Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
FODK1	286	1.0	5.0	3.762	.7628	-.094	-.179
FODK2	286	3.0	5.0	3.902	.6248	.072	-.457
FODK3	286	2.0	5.0	3.941	.7255	-.076	-.679
YNL1	286	2.0	5.0	4.430	.6808	-1.055	.949
RALM1	286	2.0	5.0	4.178	.7490	-.455	-.609
RALM2	286	2.0	5.0	4.182	.7220	-.458	-.398
YNL2	286	2.0	5.0	4.227	.6760	-.379	-.526
YNL3	286	2.0	5.0	3.906	.7314	-.014	-.750
YNL4	286	2.0	5.0	4.339	.6599	-.571	-.338
RALM3	286	2.0	5.0	4.388	.6700	-.783	.106
RALM4	286	1.0	5.0	3.689	.7476	.172	-.313
YNL5	286	1.0	5.0	4.420	.6370	-1.048	2.359

Örgüt İçi Girişimcilik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in (Bartlett's Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 40’da sunulmuştur.

**Tablo 40. Örgüt İçi Girişimcilik KMO Değeri**

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.811
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	562.320
	df	36
	Sig.	,000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,811 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(36) = 562,320, p < 0.01$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 41'de verilmiştir.

**Tablo 41. Örgüt İçi Girişimcilik Toplam Açıklanan Varyans**

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.300	36.667	36.667	3.300	36.667	36.667	1.931	21.460	21.460
2	1.286	14.291	50.958	1.286	14.291	50.958	1.782	19.796	41.256
3	.876	9.733	60.691	.876	9.733	60.691	1.749	19.435	60.691

Analiz sonucunda toplam 3 faktörden oluşan ve toplam varyansın %60,691'ini açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 42'de verilmiştir.

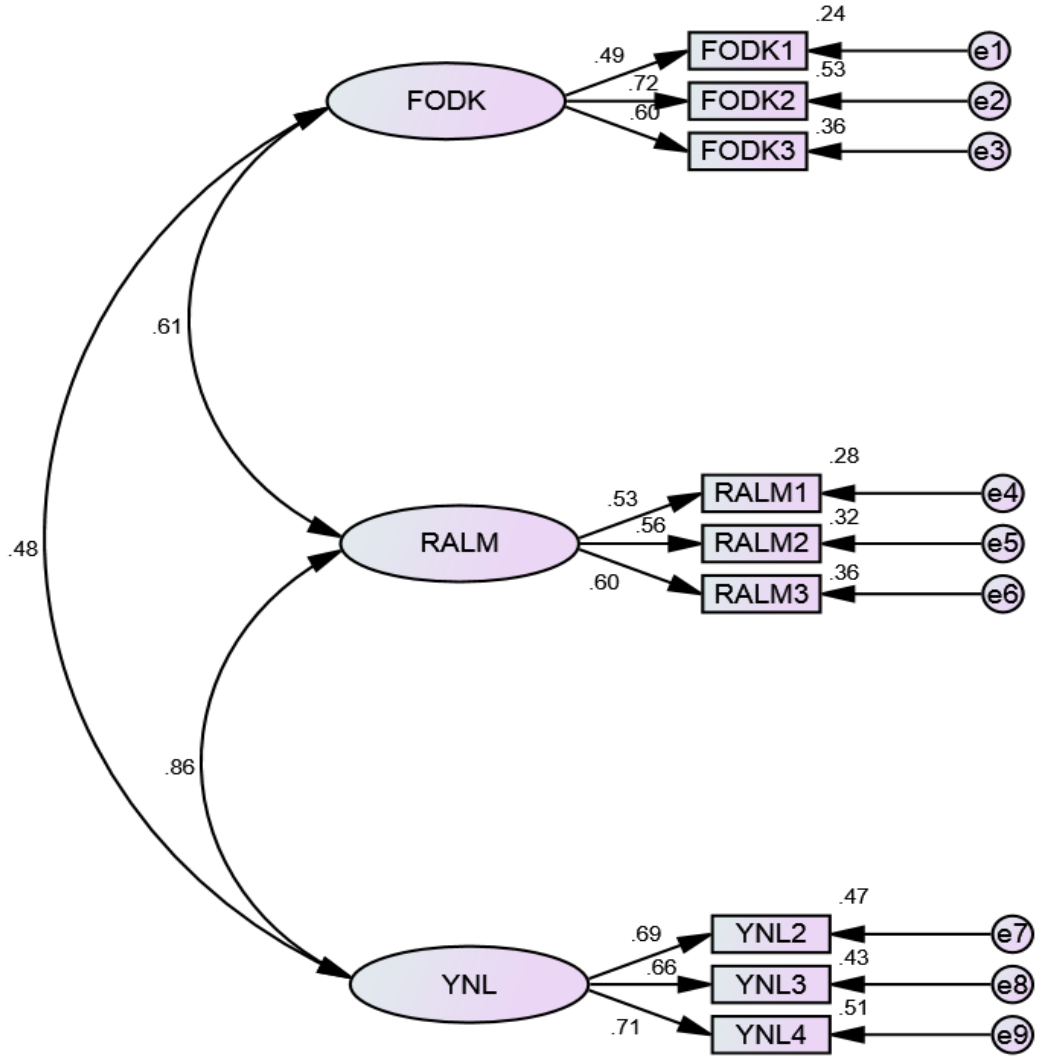
**Tablo 42. Örgüt İçi Girişimcilik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	Faktörler			Güvenilirlik	Ort.	Std. Sapma
	Yenilik	Risk Alma	Fırsatlara Odaklanma			
FODK1			.587			
FODK2			.809	0,606	3.8683	.52847
FODK3			.757			
RALM1		.707				
RALM2		.684		0,608	4.2494	.52829
RALM3		.620				
YNL2	.749					
YNL3	.858			0,731	4.1573	.55612
YNL4	.596					

Faktör analizi sonucu, yenilik boyutunun faktör yükleri 0,596 ile 0,858 arasında; risk alma boyutunun faktör yükleri 0,620 ile 0,707 arasında ve fırsatlara odaklanma boyutunun

faktör yükleri 0,587 ile 0,809 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin analiz için yeterli olduğu görülmektedir.

Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için önce birinci düzey daha sonra da ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey DFA sonucu Şekil 25’de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 43’de verilmiştir.



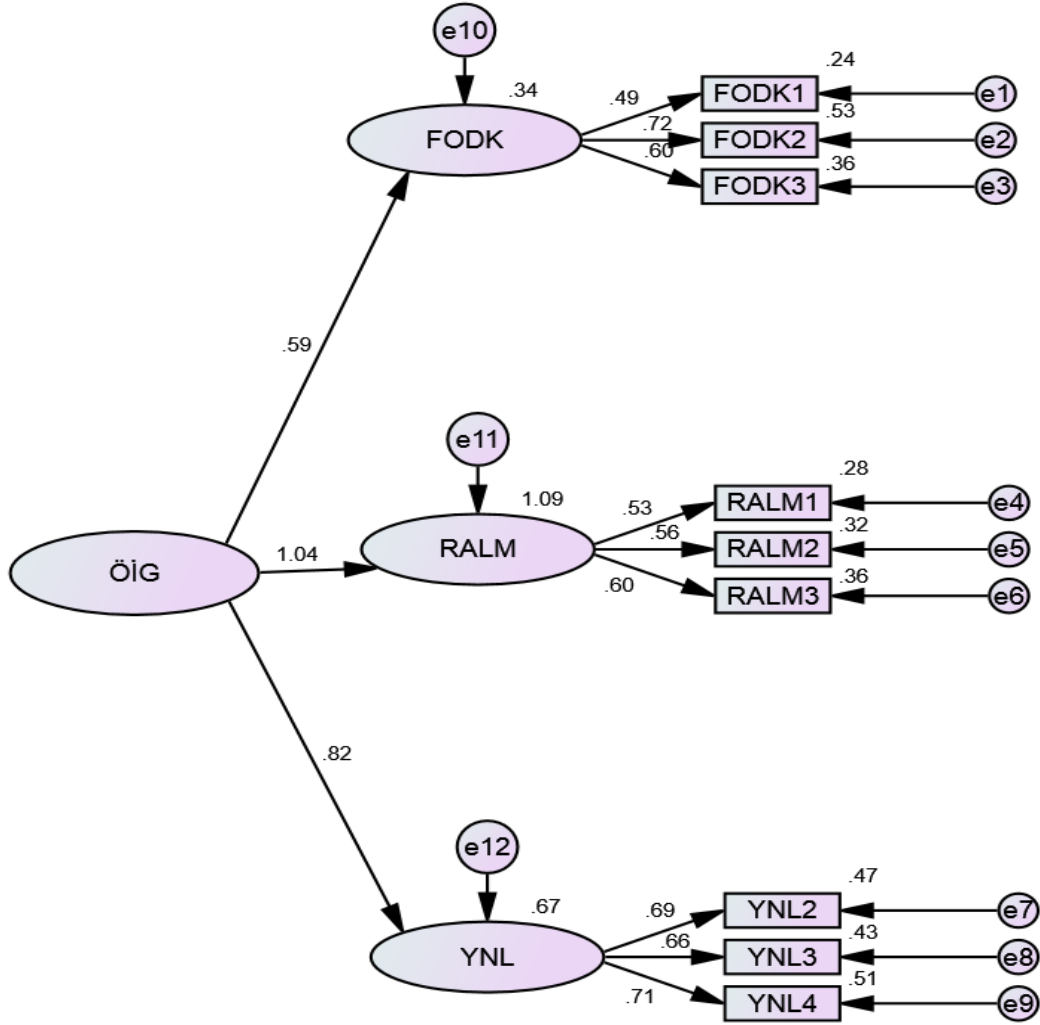
Şekil 25. Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu fırsatlara odaklanma boyutunun faktör yükleri 0,49 ile 0,72; risk alma boyutunun 0,53 ile 0,60; yenilik boyutunun ise 0,66 ile 0,71 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 43.** Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Örgüt İçi Girişimcilik 1. Düzey	53.075	24	2.211	0.961	0.946	0.918	0.065

İkinci düzey DFA sonucu Şekil 26’da ve uyum iyiliği değerleri Tablo 44’de verilmiştir.



**Şekil 26.** Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu fırsatlara odaklanma boyutunun faktör yükleri 0,49 ile 0,72; risk alma boyutunun 0,53 ile 0,60; yenilik boyutunun ise 0,66 ile 0,71 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 44.** Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Örgüt İçi Girişimcilik 2. Düzey	53.075	24	2.211	0.961	0.946	0.918	0.065

#### 4.5.6. İnovasyon Kültürü Ölçeği Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin geçerliliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiziyle gerçekleştirileceğinden, ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda; çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q plot grafikleri incelenmiştir. Tablo 45’de görülebildiği üzere, maddelerin çoğunluğunun basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ve (+2) arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir. Normal dağılımın gerçekleşmesi için, (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir şekilde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda histogramlara bakılmış olup, normal dağılıma yaklaştığı görülmüştür.

Tablo 45’de İnovasyon Kültürü Ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı değerler görülmektedir.

**Tablo 45.** İnovasyon Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
KSTJ1	286	1.0	5.0	3.563	1.0059	-.497	-.036
KSTJ2	286	1.0	5.0	4.115	.8889	-.802	.185
KSTJ3	286	1.0	5.0	3.843	.8500	-.867	1.357
KSTJ4	286	1.0	5.0	3.640	1.0394	-.595	-.096
KSTJ5	286	1.0	5.0	2.794	1.1590	.301	-.605
KSTJ6	286	1.0	5.0	3.769	1.0135	-.726	.324
KSTJ7	286	1.0	5.0	3.469	.9351	-.491	.301
KSTJ8	286	1.0	5.0	4.203	.8040	-.751	.155
KSTJ9	286	1.0	5.0	3.955	.8510	-.704	.590
KSTJ10	286	1.0	5.0	3.629	.9379	-.328	-.308
KYAPI1	286	1.0	5.0	3.332	.9204	-.408	.091
KYAPI2	286	1.0	5.0	3.367	1.1401	-.298	-.741
KYAPI3	286	1.0	5.0	3.381	.9795	-.261	-.430
KYAPI4	286	1.0	5.0	3.479	.8364	-.223	-.057
KYAPI5	286	1.0	5.0	2.997	1.0744	.075	-.597
KYAPI6	286	1.0	5.0	3.724	.9718	-.508	-.106
KYAPI7	286	1.0	5.0	3.682	.9367	-.822	.660
KYAPI8	286	1.0	5.0	3.713	.9032	-.726	.403
DM1	286	1.0	5.0	4.136	.9055	-1.072	1.188
DM2	286	1.0	5.0	3.678	1.0897	-.710	-.133
DM3	286	1.0	5.0	3.888	.9813	-.851	.538
DM4	286	1.0	5.0	3.545	.9963	-.255	-.394
DM5	286	1.0	5.0	3.308	.9270	-.144	-.052
DM6	286	1.0	5.0	3.234	1.0075	-.235	-.164
DM7	286	1.0	5.0	3.381	1.1231	-.374	-.549
YUD1	286	1.0	5.0	3.164	1.1836	-.181	-.881



YUD2	286	1.0	5.0	3.647	1.0110	-.683	.145
YUD3	286	1.0	5.0	3.937	.8723	-.836	.863
YUD4	286	1.0	5.0	3.780	.9498	-.660	.219
YUD5	286	1.0	5.0	2.570	1.0089	.427	-.138
YUD6	286	1.0	5.0	3.556	.9452	-.438	-.156
YUD7	286	1.0	5.0	3.934	.8660	-.589	.259
YUD8	286	1.0	5.0	2.367	1.0768	.569	-.266
YUD9	286	1.0	5.0	2.769	1.0066	.102	-.358
İLT1	286	1.0	5.0	3.619	.9505	-.456	.005
İLT2	286	1.0	5.0	3.521	.9540	-.427	-.055
İLT3	286	1.0	5.0	3.675	.8476	-.542	.581
İLT4	286	1.0	5.0	3.853	.9585	-.954	.935
İLT5	286	2.0	5.0	4.427	.6648	-1.027	1.091

İnovasyon Kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in (Bartlett's Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 46’da sunulmuştur.

**Tablo 46.** İnovasyon Kültürü KMO Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.912
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1689.955
	df	91
	Sig.	,000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,912 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2(91) = 1689,955, p < 0.01$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 47’de verilmiştir.

**Tablo 47.** İnovasyon Kültürü Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6.132	43.800	43.800	6.132	43.800	43.800	3.636	25.971	25.971
2	1.364	9.745	53.545	1.364	9.745	53.545	3.076	21.970	47.941
3	1.067	7.619	61.164	1.067	7.619	61.164	1.851	13.223	61.164

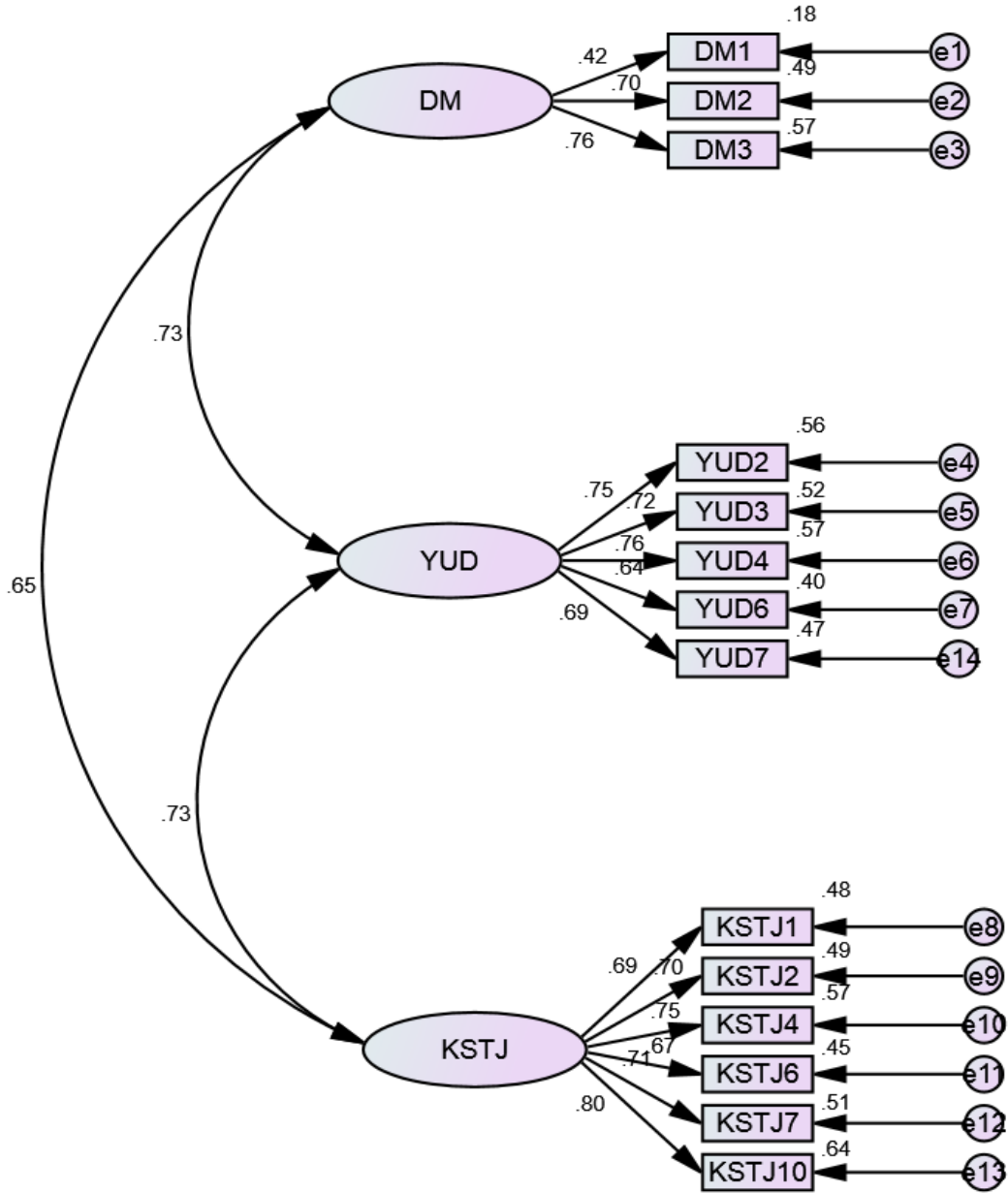
Analiz sonucunda toplam 3 faktörden oluşan ve toplam varyansın %61,164'ünü açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 48'de verilmiştir.

**Tablo 48.** İnovasyon Kültürü Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Faktörler			Güvenilirlik	Ort.	Std. Sapma
	Kurumsal Strateji	Yeniliğe Uyan Davranış	Destek Mekanizmaları			
DM1			.780			
DM2			.755	0,661	3.9009	.76821
DM3			.572			
YUD2		.717				
YUD3		.738				
YUD4		.688		0,836	3.7706	.72294
YUD6		.725				
YUD7		.698				
KSTJ1	.747					
KSTJ2	.739					
KSTJ4	.719			0,866	3.6976	.75220
KSTJ6	.684					
KSTJ7	.726					
KSTJ10	.733					

Faktör analizi sonucu kurumsal strateji boyutunun faktör yükleri 0,684 ile 0,747 arasında, yeniliğe uyan davranış boyutunun faktör yükleri 0,688 ile 0,738 arasında, destek mekanizmaları boyutunun faktör yükleri 0,572 ile 0,780 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin analiz için yeterli olduğu görülmektedir.

Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için önce birinci düzey daha sonra da ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey DFA sonucu Şekil 27'de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 49'da verilmiştir.



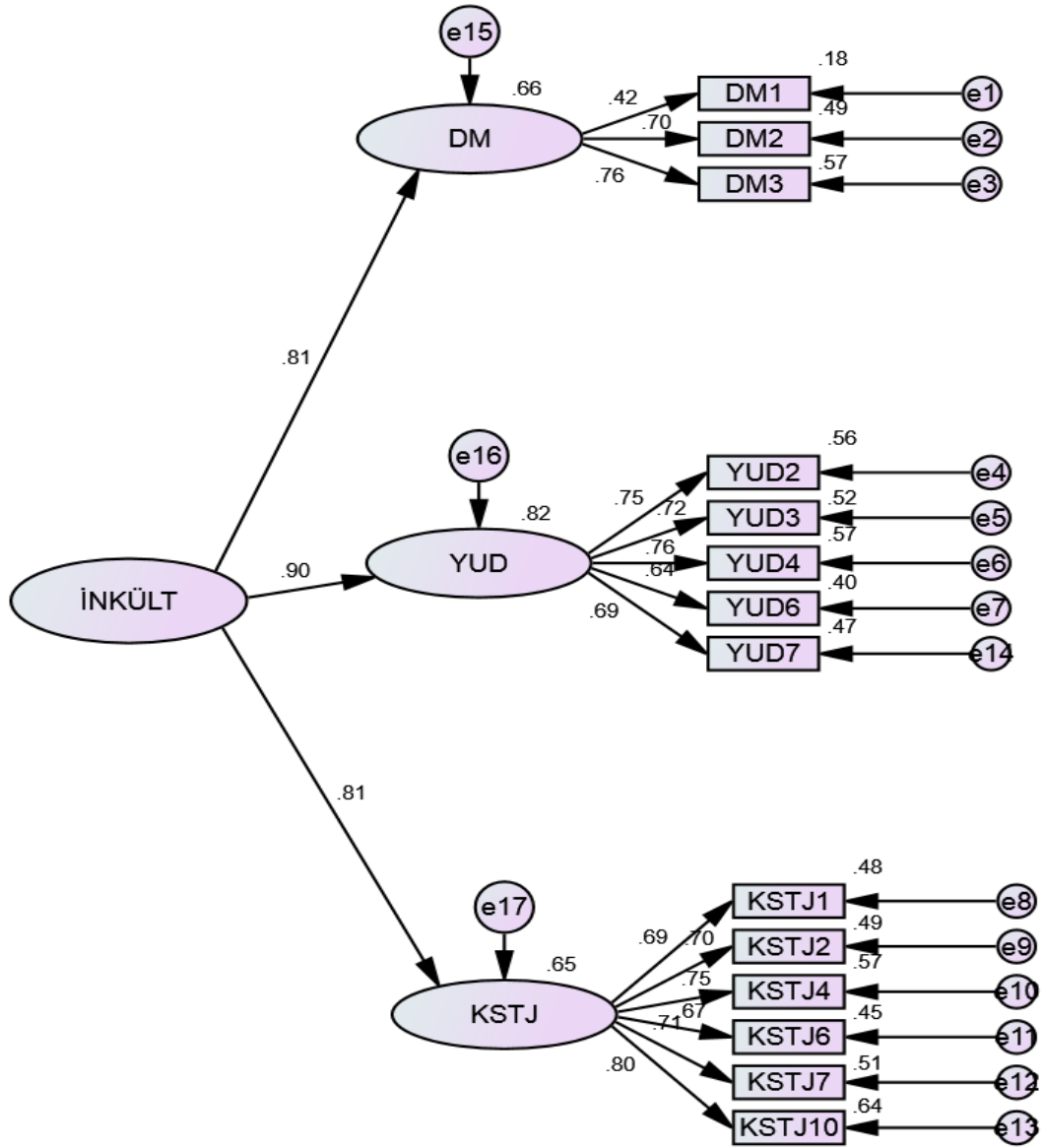
Şekil 27. İnovasyon Kültürü 1. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu faktör yükleri destek mekanizmaları için 0,42 ile 0,76 arasında; yeniliğe uyan davranış için 0,64 ile 0,76 arasında; kurumsal strateji için 0,60 ile 0,80 arasında elde edilmiştir.

Tablo 49. İnovasyon Kültürü 1. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Kültürü 1. Düzey	132.344	74	1.788	0.941	0.964	0.956	0.053

Birinci düzey DFA sonucu Şekil 28’de ve uyum iyiliği değerleri Tablo 50’de verilmiştir.



Şekil 28. İnovasyon Kültürü 2. Düzey DFA Diyagramı

DFA sonucu faktör yükleri destek mekanizmaları için 0,42 ile 0,76 arasında; yeniliğe uyan davranış için 0,64 ile 0,76 arasında; kurumsal strateji için 0,67 ile 0,80 arasında elde edilmiştir.

Tablo 50. İnovasyon Kültürü 2. Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İnovasyon Kültürü 2. Düzey	132.344	74	1.788	0.941	0.964	0.956	0.053

Ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği testleri sonucu araştırmanın bulgularına geçilmiştir. Araştırmanın bulguları beşinci bölümde açıklanmıştır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

#### 5.1.Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdikleri illere ilişkin bulgular Tablo 51’de verilmiştir.

**Tablo 51.** Faaliyet İli

FAALİYET İLİ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Adana	4	%1,4	%1,4
Ankara	11	%3,8	%5,2
Bursa	14	%4,9	%10,1
Gaziantep	70	%24,5	%34,6
İstanbul	76	%26,6	%61,2
İzmir	18	%6,3	%67,5
Kayseri	7	%2,4	%69,9
Kocaeli	13	%4,5	%74,5
Konya	9	%3,1	%77,6
Kahramanmaraş	7	%2,4	%80,1
Diğer	57	%19,9	%100
Toplam	286	%100	

Araştırmaya katılan firmaların 76’sı İstanbul, 70’i Gaziantep, 14’ü Bursa, 13’ü Kocaeli, 11’i Ankara, 9’u Konya, 7’si Kayseri, 7’si Kahramanmaraş illerinde faaliyet göstermekte olup 57’si diğer illerde faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan firmaların faaliyet sürelerine ilişkin bulgular Tablo 52’de verilmiştir.

**Tablo 52.** Faaliyet Süresi

FAALİYET SÜRESİ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıldan az	15	%5,2	%5,2
6-10 yıl arası	17	%5,9	%11,2
11-15 yıl arası	29	%10,1	%21,3
16-20 yıl arası	30	%10,5	%31,8
21 ve üzeri	195	%68,2	%100
Toplam	286	%100	

Araştırmaya katılan firmaların 195’i 21 yıl ve üzeri, 30’u 16-20 yıl arası, 29’u 11-5 yıl arası, 17’si 6-10 yıl arası ve 15’i 5 yıldan daha az faaliyette bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların Ar-Ge yatırım oranlarına ilişkin bulgular Tablo 53’de verilmiştir.

**Tablo 53. Ar-Ge Yatırım Oranları**

AR-GE ORAN	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	22	%7,7	%7,7
%3	143	%50	%57,7
%4-6	76	%26,6	%84,3
%7-9	12	%4,2	%88,5
%10 ve üzeri	33	%11,5	%100
Toplam	286	%100	

Araştırmaya katılan firmaların 22'si Ar-Ge faaliyetinde bulunmadığını beyan etmiştir. 143 firma cirolarının % 3'ünü, 76 firma % 4-6 arasını, 12 firma % 7-9 arasını Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığını beyan etmiş olup 33 firma cirosunun % 10'undan fazlasını Ar-Ge yatırımlarına ayırdığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların çalıştırdıkları Ar-Ge personel sayısına ilişkin bulgular Tablo 54'de verilmiştir.

**Tablo 54. Ar-Ge Personel Sayısı**

AR-GE PERSONEL	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	146	%51	%51
6-10	54	%18,9	%69,9
11-15	20	%7	%76,9
16-20	30	%10,5	%87,4
Diğer	36	%12,6	%100
Toplam	286	%100	

Araştırmaya katılan firmaların 146'sı 0-5 arası, 54'ü 6-10 arası, 30'u 16-20 arası ve 20'si de 11-15 arası Ar-Ge personeli çalıştırmaktadır.

Araştırmaya katılan firma çalışanlarının öğrenim durumuna ilişkin bulgular Tablo 55'de verilmiştir.

**Tablo 55. Öğrenim Durumu**

ÖĞRENİM DURUMU	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim lise	3	%1	%1
Ön lisans	12	%4,2	%5,2
Lisans	176	%61,5	%66,8
Lisansüstü	95	%33,2	%100
Toplam	286	%100	

Anketi cevaplandıran firma çalışanlarının 176'sı lisans, 95'i lisansüstü, 12'si ön lisans, 3'ü ise ilk ve ortaöğretim düzeyinde eğitime sahiptir.

Araştırmaya katılan firma çalışanlarının sektör tecrübesine ilişkin bulgular Tablo 56’da verilmiştir.

**Tablo 56. Sektör Tecrübesi**

SEKTÖR TECRÜBESİ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıldan az	83	%29	%29
6-10 yıl	92	%32,2	%61,2
11-15 yıl	58	%20,3	%81,5
16-20 yıl	28	%9,8	%91,3
21 yıl ve üzeri	25	%8,7	%100
Toplam	286	%100	

Anketi cevaplandıran firma çalışanlarının 92’si 6-10 yıl arası, 83’ü 5 yıldan az, 58’i 11-15 yıl arası, 28’i 16-20 yıl arası ve 25’i ise 21 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahiptir.

Araştırmaya katılan firma çalışanlarının çalıştığı pozisyona ilişkin bulgular Tablo 57’de verilmiştir.

**Tablo 57. Çalışılan Pozisyon Bilgisi**

POZİSYON	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Genel md/ Genel md yrd	34	%11,9	%11,9
Pazarlama md	108	%37,8	%49,7
Üretim md	61	%21,3	%71
Ar-Ge md	83	%29	%100
Toplam	286	%100	

Anketi cevaplandıran firma çalışanlarının 108’i pazarlama müdürü, 83’ü Ar-Ge müdürü, 61’i Üretim müdürü ve 34’ü ise genel müdür / genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

## 5.2.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 58’de verilmiştir.

**Tablo 58. Korelasyon Analizi**

	İnovasyon Kültürü	İnovasyon Yeteneği	Örgüt İçi Girişimcilik
İnovasyon Kültürü	1		
İnovasyon Yeteneği	,623**		
Örgüt İçi Girişimcilik	,409**	,428**	1

Korelasyon analizi sonucu inovasyon yeteneği ve inovasyon kültürü arasında aynı yönde orta, örgüt içi girişimcilik ile inovasyon kültürü ve inovasyon yeteneği arasında aynı yönde düşük 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

### 5.3.Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 59’da verilmiştir.

**Tablo 59.** Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Destek Mekanizmaları	286	3.9009	.76821
Yeniliğe Uyan Davranış	286	3.7706	.72294
Kurumsal Strateji	286	3.6976	.75220
<b>İnovasyon Kültürü</b>	<b>286</b>	<b>3.7672</b>	<b>.63068</b>
Ürün İnovasyonu	286	3.7177	.65027
Süreç İnovasyonu	286	3.7993	.58508
Yönetim İnovasyonu	286	3.5070	.77331
<b>İnovasyon Yeteneği</b>	<b>286</b>	<b>3.6606</b>	<b>.56460</b>
Fırsatlara Odaklanma	286	3.8683	.52847
Risk Alma	286	4.2494	.52829
Yenilik	286	4.1573	.55612
<b>Örgüt İçi Girişimcilik</b>	<b>286</b>	<b>4.0917</b>	<b>.42232</b>

Ortalaması en yüksek olan risk alma ve yenilik iken en düşük olan yönetim inovasyonu ve kurumsal strateji olarak elde edilmiştir. Risk alma ve yenilik boyutları için ortalamanın üzerinde cevaplar verilirken yönetim inovasyonu için ortalamaya yakın cevaplar verilmiştir.

Katılımcılara ayrıca inovasyon yaparken karşılaştıkları sorunlar ile ilgili belirlemiş olduğumuz maddelerden en önemli gördükleri üç tanesini işaretlemesi istenmiştir. İnovasyon yapılırken karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgular Tablo 60’da verilmiştir.

**Tablo 60.** İnovasyonda Karşılaşılan Sorunlar

<b>Madde</b>	<b>Frekans</b>
Yöneticilerin, baskıcı yönetim anlayışı, yenilikçi çalışmalara olumsuz etki etmektedir.	102
Kurumda, yaratıcı düşünmeyi ve inovatif çalışmayı motive edici ortam bulunmamaktadır.	105
Kurumdaki katı iş tanımları ve hiyerarşik yapı, yenilikçi becerinin yok olmasına neden olmaktadır.	112
Ortaya konulacak yeniliğin, yanlış olma riskinden dolayı, fikirleri serbestçe beyan etmek zordur.	139
Kaynak yetersizliği (projelerin geçici yapısı, malzemelerin elde edilme zorluğu, deneyimli ve eğitimli çalışan eksikliği) inovatif çalışmalara engel olmaktadır.	143



Fonksiyonel iş yoğunluğundan dolayı, yenilikçi fikirler için gerekli zaman kalmamaktadır.	218
---	-----

Katılımcıların 218'i fonksiyonel iş yoğunluğundan dolayı, inovatif fikirler için gerekli zaman kalmadığını beyan etmiştir. Bu çok yüksek bir orandır. En az karşılaşılan sorun ise yöneticilerin, baskıcı yönetim anlayışının, inovatif çalışmalara olumsuz etki ettiği yönündedir.

Aynı sorunun, İnovasyonlar çalışmalarında karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir? seçenekleri arasında yer alan “ diğ er (lütfen belirtiniz)” açık uçlu sorusuna verilen yanıtlarından bazı örnekler aşağıdadır.

- Ambalaj sektöründe faaliyet gösteren firmanın üretim müdürünün cevabı “*Proje yönetimi etkin olarak kullanılmamaktadır*”.
- Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmanın AR-GE müdürünün cevabı “*İnovatif projeler için ayrılan bütçe sorunları*”.
- Plastik/Kimya sektöründe faaliyet gösteren firmanın AR-GE müdürünün cevabı “*Mevcut ürün hattının yeterli oldu düşüncesi, Rakiplerin yeni ürün çalışmalarının yeteri kadar analiz edilmemesi, Üst yönetimin yeni ürün çalışmalarındaki isteksizliği veya destek eksikliği, Pazarlardaki belirsizlikler ve dalgalanmalar, Pazarda yeni ürünlerin öngörülebilirliğinin düşük olması, Yeni ürün geliştirmenin (inovasyonun- Ar-Ge) diğ er departmanlardaki faaliyetlere kıyasla daha az önemli görülmesi*”.
- İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmanın pazarlama müdürünün cevabı “*Bu kurumlarda verimlilik ve kar marjı insan kaynağını efektif kullanma, hızlı ve sonuç odaklı çalışma ve yapılanma esas olmadığından verimliliğin yeterli düzeyde olmadığını düşünüyorum. Çok daha verimli ve stratejik çalışan kurumlar olabilir*”.
- İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmanın AR-GE müdürünün cevabı “*Bu konudaki en önemli sıkıntı, yapılan inovatif çalışma ve projelerin destek programlarından geri dönüyor olması*”.
- Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmanın AR-GE müdürünün cevabı “*Kurum içi iletişimsizlik*”.
- Plastik/Kimya sektöründe faaliyet gösteren firmanın AR-GE müdürünün cevabı “*İşler normal(rayında) yürüdüğü sürece değişikliye gitmemek dokunmamak*”.
- Makine sektöründe faaliyet gösteren firmanın pazarlama müdürünün cevabı “*Çalışmaların uzun süreç olduğu. Yeni ürünün piyasadaki ön yargısı (yerli üretici olma)*”.

- Kağıt sektöründe faaliyet gösteren firmanın genel müdür yardımcısı cevabı “*Türkiye’de üretim anlamında eksiklik bulunması, hammadde ve yardımı kimyasalların ithal olmasından dolayı yurt dışı ile rekabetin zor olması, enerji maliyetlerinin yüksek olması*”.
- Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmanın üretim müdürünün cevabı “*Zaman*”.

Elde edilen verilerden bu veriler imalat firmalarında yenilik yapmanın önünde bazı engeller bulunduğunu göstermektedir. Bu engeller arasında destek mekanizmalarının azlığı ve yenilik faaliyetleri için ayrılan bütçenin yeterli olmaması, yönetimin yenilik faaliyetlerine destekçi olmaması, rakip firmaların yenilik faaliyetlerinin yeterince yakından takip edilememesi, çevresel belirsizlik ve dinamizmin yüksek olması ve bu şekilde pazardaki değişimlerin hızlı bir şekilde takip edilememesi, yenilik yapmada öncü konumda olan Ar-Ge departmanlarına yönetim tarafından yeterli desteğin ve önemin verilmemesi, kurum içindeki departmanlar arası iletişim sorununun olması, yeni ürün geliştirmede piyasada yerli firma olmanın verdiği dezavantaj, yurt dışı piyasalarla rekabet etmede yaşanan güçlükler, üretim için gerekli olan enerji maliyetlerinin yüksekliği, yenilik yapmaya ayıracak zaman gösterilebilir. İmalat firmalarının yenilik yapmada karşılaştıkları sorunları kategorize etmek ister isek iki alt başlık halinde belirtebiliriz. Bunlar firma içi sorunlar ve firma dışı sorunlar şeklinde gruplandırılabilir. Firma içi sorunlar arasında yönetimin desteği, çalışanlar arası iletişim, firma bütçesi şeklinde gruplandırılabilir. Firma dışı sorunlar ise destek kurumları, rakip firmalar, pazardaki değişim hızı ve belirsizlik şeklinde gruplandırılabilir.

#### 5.4.Ar-Ge Yatırım Oranı Varyans Analizi

İnovasyon yeteneğinin Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 61’de verilmiştir.

**Tablo 61.** Ar-Ge Yatırım Oranı Farklılıklar Varyans Analizi

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
İnovasyon Yeteneği	Gruplar arası	9.222	4	2.305	7.936	.000
	Gruplar içi	81.630	281	.290		
	Toplam	90.852	285			
Ürün İnovasyonu	Gruplar arası	11.982	4	2.996	7.756	.000
	Gruplar içi	108.531	281	.386		
	Toplam	120.513	285			
Süreç İnovasyonu	Gruplar arası	4.789	4	1.197	3.627	.007
	Gruplar içi	92.771	281	.330		
	Toplam	97.560	285			
Yönetim İnovasyonu	Gruplar arası	13.679	4	3.420	6.130	.000

Gruplar içi	156.752	281	.558		
Toplam	170.430	285			

Analiz sonucunda genel inovasyon yeteneği, ürün inovasyonu, yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonunun Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Farklılığın yönünü görebilmek için Tukey testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 62’de verilmiştir.

**Tablo 62. Ar-Ge Yatırım Oranı Tukey Testi**

Bağımlı Değişken		Ort. Fark	Std. Hata	Ort.	
İnovasyon yeteneği	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	%3	-.05455	.12343	3.4667
		%4-6	-,37193*	.13049	
		%7-9	-.22778	.19342	
		%10 ve üzeri	-,50505*	.14835	
	%3	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	.05455	.12343	3.5212
		%4-6	-,31738*	.07651	
		%7-9	-.17323	.16199	
		%10 ve üzeri	-,45051*	.10409	
	%4-6	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	,37193*	.13049	3.8386
		%3	,31738*	.07651	
		%7-9	.14415	.16742	
		%10 ve üzeri	-.13312	.11236	
	%7-9	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	.22778	.19342	3.6944
		%3	.17323	.16199	
		%4-6	-.14415	.16742	
		%10 ve üzeri	-.27727	.18169	
%10 ve üzeri	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	,50505*	.14835	3.9717	
	%3	,45051*	.10409		
	%4-6	.13312	.11236		
	%7-9	.27727	.18169		
Ürün inovasyonu	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	%3	-.28322	.14233	3.3182
		%4-6	-,58642*	.15046	
		%7-9	-.39015	.22303	
		%10 ve üzeri	-,74242*	.17106	
	%3	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	.28322	.14233	3.6014
		%4-6	-,30321*	.08822	
		%7-9	-.10693	.18678	
		%10 ve üzeri	-,45921*	.12002	

	%4-6	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	,58642*	.15046	3.9046
		%3	,30321*	.08822	
		%7-9	.19627	.19305	
		%10 ve üzeri	-.15600	.12956	
	%7-9	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	.39015	.22303	3.7083
		%3	.10693	.18678	
		%4-6	-.19627	.19305	
		%10 ve üzeri	-.35227	.20950	
	%10 ve üzeri	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	,74242*	.17106	4.0606
		%3	,45921*	.12002	
		%4-6	.15600	.12956	
		%7-9	.35227	.20950	
Süreç inovasyonu	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	%3	-.03357	.13159	3.6727
		%4-6	-.25622	.13911	
		%7-9	-.01061	.20620	
		%10 ve üzeri	-.35758	.15815	
	%3	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	.03357	.13159	3.7063
		%4-6	-.22265	.08156	
		%7-9	.02296	.17269	
		%10 ve üzeri	-,32401*	.11096	
	%4-6	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	.25622	.13911	3.9289
		%3	.22265	.08156	
		%7-9	.24561	.17848	
		%10 ve üzeri	-.10136	.11978	
%7-9	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	.01061	.20620	3.6833	
	%3	-.02296	.17269		
	%4-6	-.24561	.17848		
	%10 ve üzeri	-.34697	.19369		
%10 ve üzeri	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	.35758	.15815	4.0303	
	%3	,32401*	.11096		
	%4-6	.10136	.11978		
	%7-9	.34697	.19369		
Yönetim inovasyonu	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	%3	.08042	.17105	3.3939
		%4-6	-.32536	.18082	
		%7-9	-.30051	.26803	
		%10 ve üzeri	-.46970	.20557	
	%3	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır	-.08042	.17105	3.3135
		%4-6	-,40578*	.10602	
		%7-9	-.38092	.22447	

		%10 ve üzeri	-,55012*	.14424	
%4-6	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır		.32536	.18082	3.7193
		%3	,40578*	.10602	
		%7-9	.02485	.23200	
		%10 ve üzeri	-.14434	.15571	
%7-9	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır		.30051	.26803	3.6944
		%3	.38092	.22447	
		%4-6	-.02485	.23200	
		%10 ve üzeri	-.16919	.25177	
%10 ve üzeri	Ar-Ge faaliyeti yapılmamaktadır		.46970	.20557	3.8636
		%3	,55012*	.14424	
		%4-6	.14434	.15571	
		%7-9	.16919	.25177	

Tukey testi sonucuna göre cirolarının %10 ve üzerini Ar-Ge yatırımlarına ayıran firmalar ile %4-6 arasını, %3 'ünü Ar-Ge yatırımlarına ayıran firmalar ve Ar-Ge yatırımı yapmayan firmalar arasında %10 ve üzerini Ar-Ge yatırımlarına harcayan firmalar lehine genel inovasyon yeteneği ve ürün inovasyonunun anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yani cirolarının %10 ve üzerini Ar-Ge yatırımlarına harcayan firmaların genel inovasyon yetenekleri ve ürün inovasyonu yapma düzeyleri daha yüksektir. Yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonu cirolarının %10 ve üzerini Ar-Ge yatırımlarına harcayan firmalar ile %3'ünü harcayan firmalar arasında %10 ve üzerini harcayan firmalar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani cirolarının %10 ve üzerini Ar-Ge yatırımlarına harcayan firmaların süreç ve yönetim inovasyonu düzeyi daha yüksektir.

### 5.5.Ar-Ge Personel Sayısı Varyans Analizi

İnovasyon yeteneğinin Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 63'de verilmiştir.

**Tablo 63.** Ar-Ge Personel Sayısı Farklılıklar Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	Sig.
İnovasyon Yeteneği	Gruplar arası	.182	4	.045	.141	.967
	Gruplar içi	90.670	281	.323		
	Toplam	90.852	285			
Ürün İnovasyonu	Gruplar arası	1.314	4	.329	.775	.543
	Gruplar içi	119.199	281	.424		
	Toplam	120.513	285			
Süreç İnovasyonu	Gruplar arası	.892	4	.223	.648	.629
	Gruplar içi	96.668	281	.344		

	Toplam	97.560	285			
Yönetim İnovasyonu	Gruplar arası	2.020	4	.505	.843	.499
	Gruplar içi	168.410	281	.599		
	Toplam	170.430	285			

Anova testi sonucu inovasyon yeteneğinin Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

### 5.6.Yapısal Eşitlik Modeli

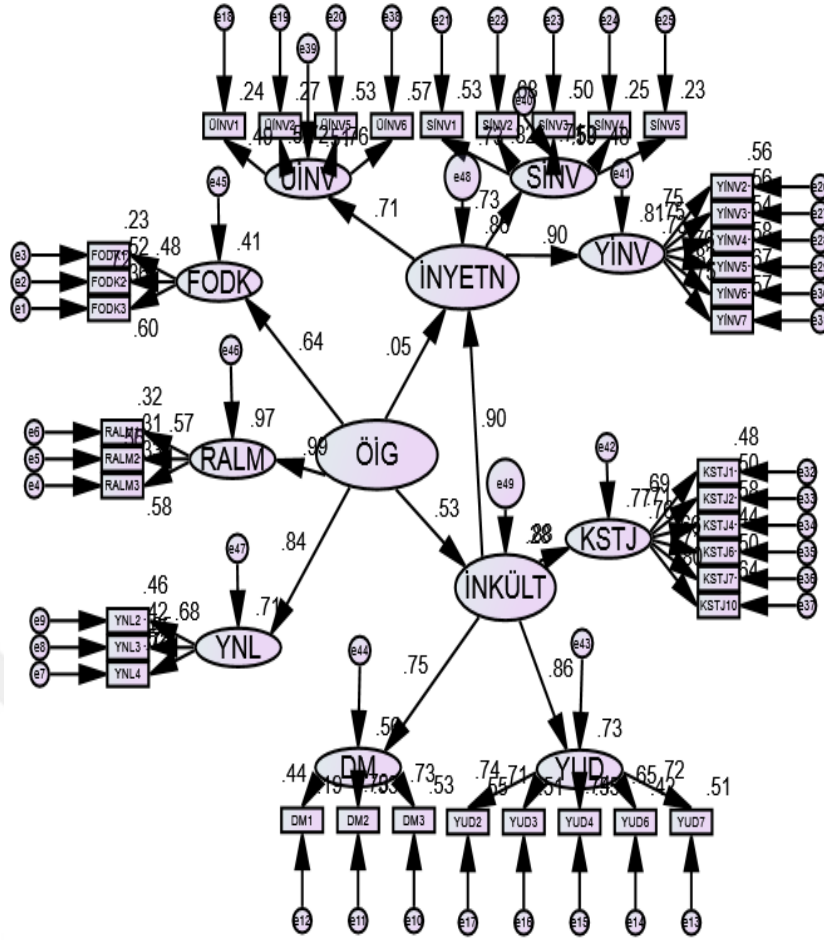
Son yirmi yılda, birçok araştırma alanında yapısal eşitlik modelleme (YEM) yöntemlerine dikkat çekici bir ilgi artışı olmuştur. Sosyal bilimlerde, araştırmacılar genellikle YEM yaklaşımlarını, gözlemlenemeyen yapıların (YEM dilinde gizli değişkenler olarak adlandırılır) dahil edilmesiyle, ve veriye uygun katsayılar için sayısal olarak yoğun yinelemeli araştırmalar kullanılmasıyla, daha güçlü bağlanım denklemi yaklaşımları sistemlerinden ayırt eder. İstatistiksel analiz için YEM, kabul edilmiş korelasyon, Likert ölçek sayısallaştırması, temel bileşenler ve faktör analizi kullanılarak ölçülemeyen yapıları kapsayacak şekilde genişletilmesi, geçtiğimiz yüzyıl boyunca sosyal bilimlerin kapsamını ve ilişkisini büyük ölçüde genişletmiştir. Daha önce soyut argümantasyon alanı olan konular, bilimsel araştırmaların ana akımına aktarılmıştır (Westland, 2015: 1).

YEM araştırmalarda sıkça kullanılması için dört ana neden vardır. İlk neden, araştırmacıların, bilimsel araştırma alanlarını daha iyi anlamak için gözlemlenen çoklu değişkenleri kullanma gereksiniminin daha fazla farkında olmaya başladıklarını göstermektedir. Temel istatistiksel yöntemlerde, yalnızca geliştirilmekte olan karmaşık teorilerle baş etme yeteneği olmayan sınırlı sayıda değişkenler kullanılır. İkinci bir neden, ölçüm enstrümanlarından gözlemlenen puanların geçerliliğine ve güvenilirliğine verilen önemli onayı içerir. Spesifik olarak, ölçüm hatası birçok disiplinde önemli bir sorun haline gelmiştir, ancak ölçüm hatası ve verilerin istatistiksel analizi ayrı ayrı ele alınmıştır. Üçüncü bir neden, son 30 yılda yapısal eşitlik modellemesinin nasıl olgunlaştığı, özellikle daha gelişmiş teorik YEM modellerini analiz edebilme yeteneği ile ilgilidir. Örneğin, teorik modellerde grup farklılıkları, çoklu grup YEM modelleri ile değerlendirilebilir. Dördüncü neden, etkileşim terimleri artık bir SEM modeli içine dahil edilebilir, böylece ana etkiler ve etkileşim etkileri test edilebilir. Bu gelişmiş YEM modelleri ve teknikleri, birçok araştırmacıya karmaşık fenomenlerin karmaşık teorik modellerini analiz etmek için daha fazla yetenek sağlamıştır ve bu da temel istatistiksel yöntemlere daha az güvenmeyi gerektirmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004: 7-8).

Yapısal eşitlik modellemesi, gözlemleri teoriye uyumlandırmak için gerçek dünya ağ modellerini belirlemeye yardımcı olmak için çevrilmiştir. İlk yaklaşımlar, incelemeye tabi ağlar boyunca yolları planlamadan biraz daha fazlasını yapacak hesaplama gücünden yoksundu. Bu anılan yol modelleri başlangıçta doğa bilimlerinde, laboratuvar hayvanlarında siyah saç, uzun kulaklar ve benzeri gibi soylarıyla tanımlanan ilişki bağlarıyla yapıların, kalıtsal genetik özelliklerin ağlarını haritalamak için uygulandı. Bu ilk araştırma, önceden var olan teorilerden yararlanmaksızın, basit gözlemden kalıtımın yararlı modellerini geliştirmeye yönelikti. Bir modelin başlangıçta veriye uymadığı durumlarda, araştırmacılar, teorik olarak bir başka neslin üremesiyle bitmeksizin kopyalanabilecek ek gözlemlere kolay erişime sahip olmuşlardır (Westland, 2015: 3).

YEM'in bazı yönleri onu daha eski nesil çok değişkenli prosedürlerden ayırmıştır. İlk olarak, yukarıda belirtildiği gibi, veri analizine araştırmacı bir yaklaşımdan ziyade bir doğrulayıcıdır (ikincisinin yönleri ele alınabilse de). Bunun da ötesinde, değişkenler arası ilişkiler modelinin bir öncel olarak belirlenmesi talebiyle, YEM, çıkarımsal amaçlar için verilerin analizine iyi bir şekilde katkıda bulunur. Tersine, diğer çok değişkenli prosedürlerin çoğu, esas olarak doğası gereği tanımlayıcıdır. İkincisi, geleneksel çok değişkenli prosedürler, ölçüm hatasını değerlendirmek veya düzeltmek için yetersiz kalırken, YEM bu hata değişkenlik parametrelerinin belirgin tahminlerini sağlar. Aslında, alternatif yöntemler (ör., bağlanımda kökleşmiş olanlar veya genel doğrusal model), açıklayıcı (yani bağımsız) değişkenlerdeki hatanın (hataların) kaybolduğunu varsayar. Bu nedenle, açıklayıcı değişkenlerde hata olduğunda bu metodların uygulanması, hatanın/hataların göz ardı edilmesiyle eşdeğerdir; bu da sonuçta, özellikle de hatalar büyük ölçekli olduğunda, ciddi hatalara yol açabilir. Denk düşen SEM analizleri (genel anlamda) kullanıldığında, bu tür hatalar önlenemez. Üçüncü olarak, her ne kadar eski yöntemler kullanılarak yapılan veri analizleri sadece gözlemlenen ölçümlere dayansa da, YEM prosedürlerini kullanan analizler hem gözlemlenmemiş (yani, gizli) hem de gözlemlenen değişkenler içerebilir. Son olarak, çok değişkenli ilişkileri modellemek için veya nokta ve / veya aralık dolaylı etkilerini tahmin etmek için yaygın ve kolay uygulanabilir alternatif yöntemler yoktur; bu önemli özellikler, YEM metodolojisi kullanılarak kullanılabilir (Byrne, 2010: 3-4).

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurularak analiz edilmiştir. Model Şekil 29'da, model uyum iyiliği değerleri Tablo 64'te ve regresyon ağırlığı değerleri Tablo 65'te sunulmuştur.



Şekil 29. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 64. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X <sup>2</sup>	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Yapısal Model	1010.49	634	1.594	0.85	0.915	0.905	0.046

Model uyum iyiliği değerlerini sağlamakta ve iyi uyum göstermektedir.

Tablo 65. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
İnovasyon Kültürü	<---	Örgüt İçi Girişimcilik	0.525	0.222	4.525	***
İnovasyon Yeteneği	<---	Örgüt İçi Girişimcilik	0.054	0.148	0.789	0.03
İnovasyon Yeteneği	<---	İnovasyon Kültürü	0.9	0.144	6.99	***



Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürü ve inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve inovasyon kültürünün de inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

### 5.7.Aracılık Testi

Uygulamalı araştırmacılarla (doktorlar, psikologlar veya sosyal bilimciler olabilir) işbirliği yapan herhangi bir istatistikçinin bildiği gibi, bir neden sonuç ilişkisi kurulduğunda, gündemdeki bir sonraki hedef konu “Bu etki nasıl ortaya çıkıyor? Altta yatan mekanizmalar neler?” sorularıdır. Aslında, yüzyıllardır bilimi geliştirip ilerlemesine önayak olan şey, bu tür sorulardır. Aracılık analizi, terimin genel anlamı itibarıyla, uygulamalı araştırmacıların bir nedeni bir etkiye bağlayan olası mekanizmaları (yani nedensel yollar) tanımlamasına, formüle etmesine ve miktarını belirlemesine yardımcı olmak için tasarlanan araçların ve düşünme biçimlerinin toplamı anlamına gelir. Bu bölümde gösterileceği üzere, istatistiksel aracılık analizinin ana katkılarından biri, örneğin Pasteur’ün “aracılık faktörleri” nin belirsiz ya da sezgisel kavramlarını matematiksel biçimselliği kullanarak istatistiksel modeller olarak ifade edilen ifadelerle dönüştürmektir (Lange vd., 2017: 1).

Aracılık analizi, bir girdi değişkeninin (X) bir sonuç değişkeni (Y) üzerindeki toplam etkisini, bir aracı (M) ve bir koşullu doğrudan etki aracılığıyla aktarılan bir dolaylı etkiye ayırır. Burada odaklanma, katılımcıların bir veya daha fazla işlem ve kontrol koşuluna rastgele atanmasıyla doğal veya kontrollü deneyler üzerinedir. İşlem (X), aracı (M) ve sonuç (Y) terimleri, üç temel değişkeni ifade eder. Şekil 1'deki baklava biçimi, X'in bundan sonra “işlem” olarak adlandırılacak deneysel bir değişken olduğunu göstermektedir. Kutular, M ve Y'nin gözlemsel değişkenler olduğunu ifade eder (Pieters, 2017: 693).

Araştırmaların çoğu, iki değişken olan X ve Y arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır ve X'in, Y'nin olası bir nedeni olarak kabul edilebildiği koşullar dahil olmak üzere iki değişkenli ilişkiler hakkında çok şeyler yazılmıştır. Bu koşullar, birimlerin X'in değerlerine rastgele dağıtımını ve birimlerin X'in değerleri arasında ve içindeki bağımsızlıklarını içermektedir. Aracılık en basit biçimiyle üçüncü bir değişkenin bu  $X \rightarrow Y$  ilişkisine eklenmesini temsil eder. Aracılık denildiğinde, iki modelin var olduğunun bilinmesi yararlı olur: Bunlardan biri teoriktir, değişkenler arasındaki gözlemlenemez ilişkilere karşılık gelir, diğeri ise deneyseldir (ampirik) ve gerçek verilerin istatistiksel analizlerine karşılık gelir (MacKinnon vd., 2007: 2).

Çoklu regresyon, aracılığı test etmek için muhtemelen en sık kullanılan yöntemdir. Bu, aracılı (geçişli) etkileri test etme yöntemi, kademeli regresyon ve ilerleyici ayarlama olarak da

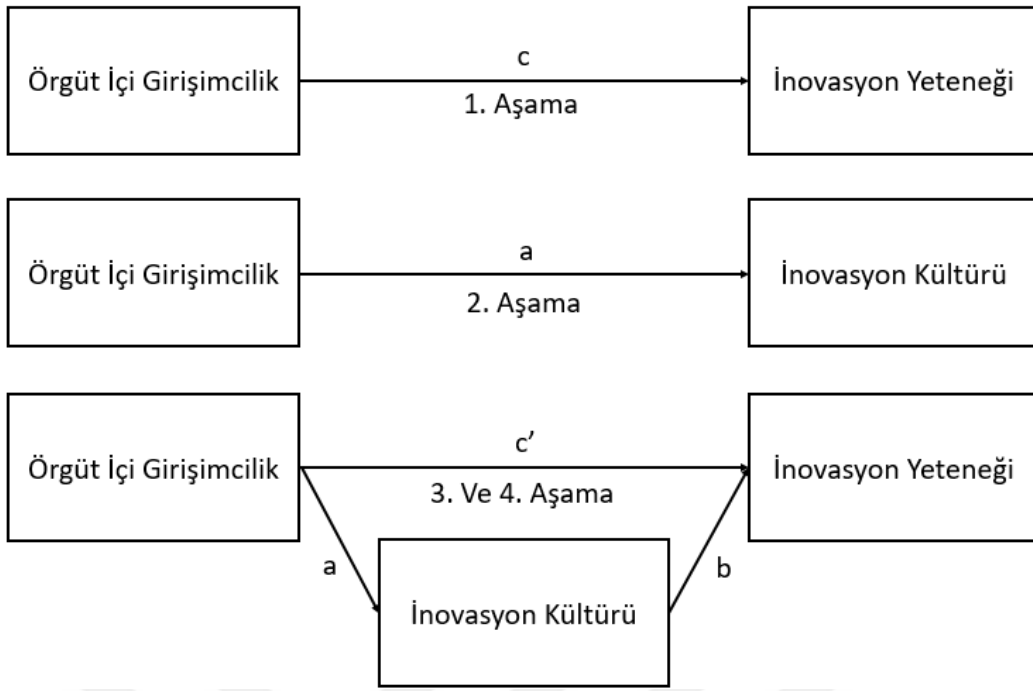
bilinir. Bir aracılı etkiyi tespit etmek için, analist işe genellikle bağımlı değişkeni, bağımlı değişkenle olan ilişkisinin bir veya daha fazla başka değişken tarafından sağlandığı düşünülen bağımsız bir değişken üzerinde gerileterek başlar. Analist, parametre tahminlerinin ve anlamlılık düzeyinin nasıl değiştiğini görmek için bir veya daha fazla potansiyel araçlar ekleyerek modeli genişletir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği gibi, potansiyel aracı için ayarlamayı takiben önemli ölçüde zayıflatılmış bağımsız değişken-bağımlı değişken ilişkisi, aracılık için gerekli bir koşuldur. Analist, teorik öneme bağlı olarak, her bir aracı değişkeninin bağımsız katkısını değerlendiren, basit, tek aracılı veya karmaşık, çok aracılı modeller yürütebilir. Sağlanan etkinin büyüklüğünü hesaplamak için, analist, bağımsız değişkenin etkilerini kontrol ederken, öncelikle bağımsız değişkenin aracı üzerindeki etkisini temsil eden bir regresyon katsayısı (a katsayısı), ve ardından, aracının bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçen bir regresyon katsayısı (b katsayısı) elde edecektir. Her iki regresyon eşitlikleri, bir veya daha fazla karıştırıcı veya kontrol değişkenini içerecek şekilde genişletilebilir (Li, 2011: 242-243).

Üç ya da daha fazla değişkenin nedensel ardışıklığı söz konusu ise aracılık değişkeninden söz edilebilir. Bir değişken aşağıdaki şartları sağlıyorsa mediatör (arabulucu, aracı) değişken olarak ele alınır (Karagöz, 2016: 953-954):

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

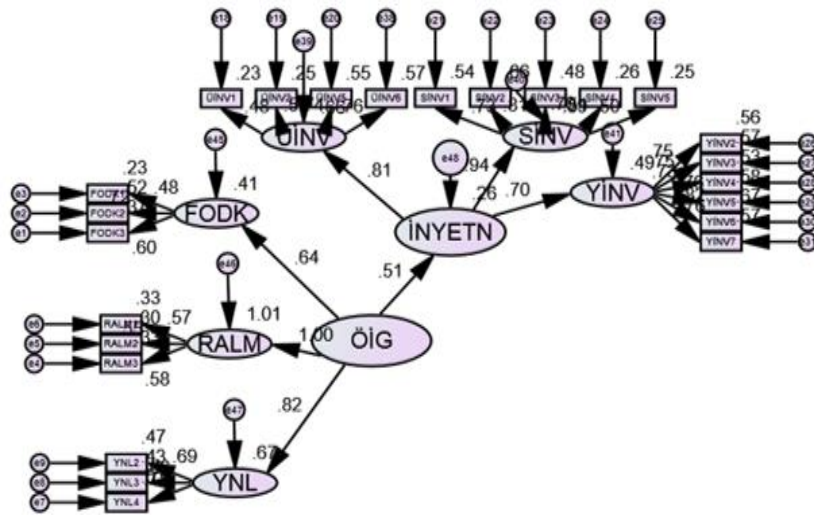
Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olamayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 287).

Bu açıklamalara göre araştırmamızda örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracılık rolü test edilmiştir. Aracılık rolünü analiz etmek için Sobel Testi kullanılmıştır. Sobel testinin aşamaları Şekil 30'da verilmiştir.

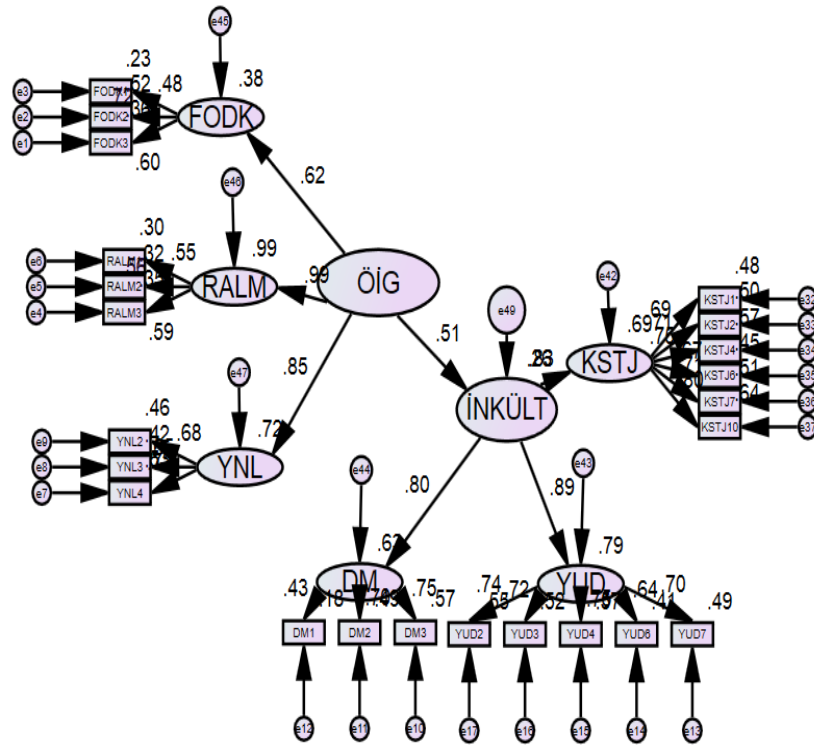


Şekil 30. Sobel Testi Aşamaları

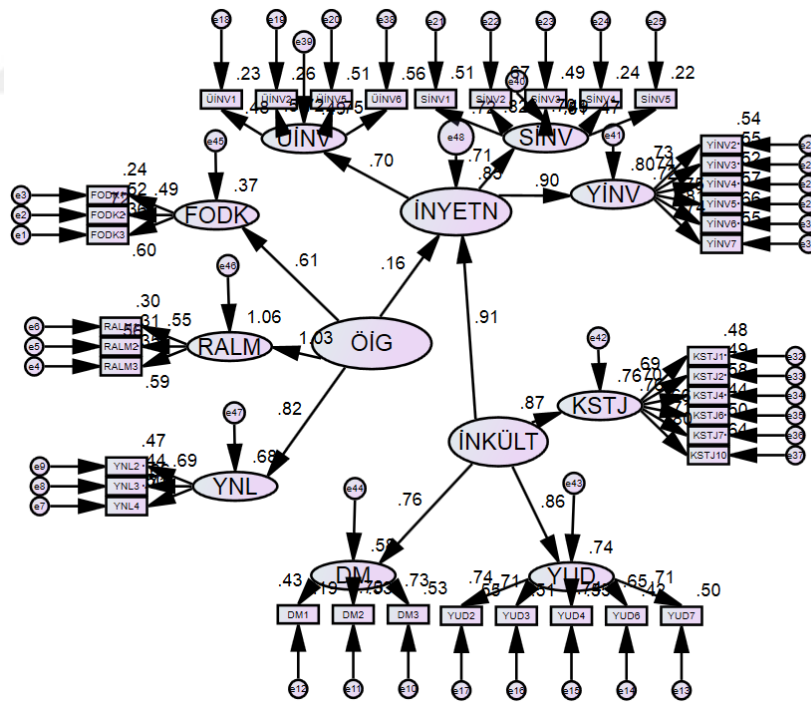
Araştırma kapsamında yapılan Sobel Testinin 1. Aşaması Şekil 31’de, ikinci aşaması Şekil 32’de 3. ve 4. Aşaması ise Şekil 33’de verilmiş olup Sobel Testi sonuçları Tablo 66’da sunulmuştur.



Şekil 31. Sobel Testi 1. Aşama



Şekil 32. Sobel Testi 2. Aşama



Şekil 33. Sobel Testi Son Aşama

**Tablo 66.** Sobel Testi Sonuçları

Adımlar	B	Std. Hata	$\beta$	p
<b>1.adım:</b> Bağımsız: Örgüt İçi Girişimcilik Bağımlı: İnovasyon Yeteneği	0.509	0.188	0.843	***
<b>2.Adım:</b> Bağımsız: Örgüt İçi Girişimcilik Bağımlı: İnovasyon Kültürü	0.510	0.249	1.118	***
<b>3. ve 4.Adım:</b> Bağımsız 1: Örgüt İçi Girişimcilik Bağımsız 2: İnovasyon Kültürü Bağımlı: İnovasyon Yeteneği	0.157 0.908	0.136 0.130	0.341 0.958	0.012 ***

Sobel Testi sonuçlarına göre birinci aşamada örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir, ikinci aşamada örgüt içi girişimcilik inovasyon kültürünü pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir son aşamada ise hem örgüt içi girişimcilik hem de inovasyon kültürü inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Son aşamada da örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini anlamlı olarak etkilediğinden beta tahmin değerlerine bakılmıştır. Birinci aşamada beta tahmin değeri 0,843 iken son aşamada 0,341'e düşmüştür. Ayrıca birinci aşamada anlamlılık düzeyi 0,000 iken son aşamada 0,012'ye yükselmiştir. Bu bulgu bize örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını test etmek için Z Score değeri hesaplaması yapılmıştır. Z Score değerini hesaplayabilmek için öncelikle a.b. ile dolaylı etkiler hesaplanarak 0,463 olarak bulunmuştur. Ardından Sobel Std. Hata= $\sqrt{(a \cdot \text{Std. Hata } b)^2 + (b \cdot \text{Std. Hata } a)^2}$  formülünden Sobel'in standart hatası 0,236 olarak elde edilmiştir. Bu aşamadan sonra  $Z = \text{Dolaylı Etkiler} / \text{Sobel SH}$  formülü ile Z Score değeri 2,965 olarak hesaplanmıştır (Sobel,1982). Z Score değerinin 1,96'nın üzerinde değer alması ( $Z=2,965$ ,  $P: 0,009$ ) kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğunu göstermektedir.

## 5.8.Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırmada kurulan 12 hipotezin 8'i desteklenmiş 4'ü reddedilmiştir. Hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 67'de verilmiştir.

**Tablo 67.** Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuçlar
<b>H1:</b> Örgüt içi girişimcilik inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
<b>H2:</b> Örgüt içi girişimcilik inovasyon kültürünü pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
<b>H3:</b> İnovasyon kültürü inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
<b>H4:</b> Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
<b>H5:</b> İnovasyon yeteneği Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
<b>H5a:</b> Ürün inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
<b>H5b:</b> Süreç inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
<b>H5c:</b> Yönetim inovasyonu Ar-Ge yatırım oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
<b>H6:</b> İnovasyon yeteneği Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
<b>H6a:</b> Ürün inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
<b>H6b:</b> Süreç inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
<b>H6c:</b> Yönetim inovasyonu Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen sonuçlar gözden geçirilerek, firmalara, firma yöneticilerine ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

Bu çalışmada büyük ölçekli imalat firmalarında örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürü ve kapasitesi üzerindeki etkisi, inovasyon kültürünün inovasyon kapasitesi üzerindeki etkisi, örgüt içi girişimciliğin inovasyon kapasitesi üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün aracılık rolü araştırılmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında inovasyon yeteneğinin imalat firmalarında Ar-Ge yatırım oranına ve çalıştırılan Ar-Ge personeli sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla İstanbul Sanayi Odasının ilan etmiş olduğu Türkiye'nin ilk 1000 sanayi firması çalışmanın evreni olarak belirlenmiş ve bu firmalar arasından seçilen 286 firmadan anket tekniği ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Anket çalışması firmaların inovasyon çalışmalarında yer alan Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı, Ar-Ge Müdürü, Pazarlama Müdürü ve Kalite Müdürü pozisyonunda yer alan kişiler üzerinde yapılmıştır. Asıl çalışmadan önce Gaziantep ilinde gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren 76 imalat firmasından elde edilen veriler ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Asıl çalışmada kullanılan ölçeklerin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Anova testi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Aracılık etkisi Sobel testi ile ölçülmüştür

Yapılan analizler neticesinde örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürü ve yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, inovasyon kültürünün de inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ayrıca Ar-Ge' ye daha fazla kaynak ayıran imalat firmalarının ürün, süreç ve yönetim inovasyonlarının anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir.

Günümüz rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve ayakta kalabilmek için inovasyon, imalat firmaları için olmazsa olmazlardandır. Özellikle değişimin ve dinamizmin hızlı yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların müşteri beklentilerine cevap verebilmelerinin yolu sürekli yenilikten geçmektedir. Firmaların yenilik faaliyetlerinde bulunmaları için yenilik odaklı inovasyon kültürüne sahip olmaları elzemdir. Stratejilerine yeniliği koymayan ve inovasyon kültürüne sahip olmayan firmaların gerek ürün, gerek süreç

ve gerekse yönetim inovasyonu faaliyetlerinde bulunmaları beklenemez. Öncelikli olarak üst yönetimin buna karşı bir inancının olması gerekir. Ardından da üst yönetimin desteği ile firmalarda inovasyon kültürü oluşturulmalıdır. Firmada inovasyon kültürü oluşturulmadan inovasyon çalışmalarına harcanacak paralar gereksiz bir maliyet olarak düşünülecek, inovasyonun uzun vadede sağlayacağı faydalar görülemeyecek ve neticede de büyüme ve rekabet edebilirlik kabiliyeti olmayacaktır. Firmalarda inovasyon kültürünün oluşturulmasında yönetim kadar önemli olan bir diğer faktör ise çalışanlardır. Çalışanların inovasyon kültürüne adapte olabilmeleri için inovasyon odaklı olmaları gerekmektedir. İnovasyon odaklı olmayı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de iç girişimciliktir. İç girişimcilik değişimi, inovasyonu ve bunlar için gerekli olan risk alma becerisini etkilemektedir. Yenilik için gerekli olan fırsatları yakından takip etmek de iç girişimcilik ile doğrudan bağlantılıdır. İç girişimciliğin bir örgütte etkin hale gelebilmesi de girişimci çalışanları istihdamından geçmektedir. Eğer firma çalışanları örgüt içi girişimcilik düzeylerini arttırır ise doğrudan inovasyon kültürünü temin etmelerinde önemli bir adım atmış olacaklardır. Kurumsal yapının iç girişimciliğe odaklı hale getirilmesi ve kurumsal stratejinin de bu doğrultuda belirlenmesi de inovasyon kültürünün firmalara yerleşmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla inovasyon kültürünü firmalarında tesis etmek isteyen işletmelerin öncelikli olarak iç girişimciliğe önem vermeleri gerekmektedir.

İç girişimcilik, inovasyon kültürü gibi inovasyon yeteneğine de etki edecektir. Yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesinde girişimci çalışanların önemli katkısı olacaktır. Eğer iş görenler girişimci ruhuna sahip iseler ürünlerde yapılması gereken yenilikleri bir baskı altında kalmadan kendileri görebilecek ve ifade edeceklerdir. Firmalarda inovasyon faaliyetleri yürütmek için inisiyatif alan iç girişimciler, yeni ürünler, süreçler ve hizmetler ortaya çıkarabileceğini (Işık vd., 2016), vurgular. Bu nedenle üretim hattında çalışan iş görenlerin üretim sürecindeki eksiklikleri ve yenilik gereksinimlerini görebilmeleri ve bu konuda fikir beyan edebilmeleri de iç girişimcilik özellikleri ile doğrudan bağlantılıdır.

Firmaların inovasyon kültürleri inovasyon yetenekleri üzerinde de etkili olacaktır. Ürün, süreç ve yönetim inovasyonlarındaki başarı firmaların inovasyon kültürleri ile doğrudan bağlantılıdır. İnovasyon kültürünün yerleşmemiş olduğu bir firmanın ürün ve süreç inovasyonunu gerçekleştirmesi beklenen bir durum değildir. Herbig ve Dunphy (1998: 14), yenilikçiliğin benimsenmesinde kültürün büyük önemini vurgulamış ve şu yorumda bulunmuşlardır; “yeni bir inovasyonun benimsenip benimsenemeyeceğini ve eğer benimsenecekse ne zaman, nasıl ve ne şekilde benimseneceğini mevcut kültürel koşullar belirler. Bu nedenle firmalarda, çalışanların yeni fikirlerini kolayca aktarılabilirdiği, firma içi



iletişimin aktif olduğu ve yeniliğe uyaran davranışlarla çalışanları motive eden yaratıcı bir ortam, firmaların temel özelliği olmalıdır.

Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisi inovatif olmak için tek başına yeterli değildir. Çünkü iç girişimcilik yönü kuvvetli firmalar ürün ve süreç inovasyonları üzerinde başarılı olacaklardır fakat bu etkide inovasyon kültürünün de bir rolü bulunmaktadır. Eğer firmada inovasyon kültürü yerleşik bir kültür değilse iç girişimciliğin inovasyon üzerindeki etkisi de düşük olacaktır. Yani inovasyon yeteneğindeki başarı için iç girişimcilik tek başına yeterli bir faktör değildir. İnovatif örgüt kültürü de bu başarıya katkı sağlayan bir unsurdur. İnovatif faaliyetler gerçekleştirecek firmaların iç girişimci çalışanları istihdam etmeleri gerekmektedir.

### **6.1.Çalışmanın Firmalara ve İşletme Yöneticilerine Yönelik Önerileri**

Günümüzde sanayi ve iş çevresinin güncel rekabet stratejisi, nitelikli üretim, verimlilik, otomasyon ve bilgiye dayalı çalışma tarzına doğru yönelmektedir. Bu yönelimdeki sebep firmaların üretim esnasında oluşan açıkların giderilmesi, yüksek bir performans izleyip verimli politikalar üretmek ve başarılı olmaktır. Bu çerçevede başarının arkasındaki güçlerden olan Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan harcama payı önem kazanmaktadır. Çalışmada görüldüğü gibi Ar-Ge'ye fazla kaynak ayıran firmalarının ürün, süreç ve yönetim inovasyonlarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu firmaların üretim alanı ne olursa olsun inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına daha çok önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre firmalara ve firma yöneticilerine faydalı olacağı düşünülen bazı öneriler aşağıda belirtilmiştir.

- Firmalar iç girişimciliği motive edici ve iç girişimciliğe öncülük yapabilecek eğitimlerle işvereni ve çalışanı desteklemelidir. İç girişimcilik eğitimleri işverenin ve çalışanın bilgi düzeyinin artmasına, girişimcilik bilincinin aşılmasına ve girişimci ruhu olan personelin özgüvenin gelişmesine dolayısıyla firmanın yenilikçi davranışlar içerisinde olmasına imkan sağlayacaktır.
- Firmalarda girişimci yapının oluşması için personel alımlarından itibaren dikkat gerekir. Personel alımlarında aday kişinin girişimci özelliklere sahip olup olmadığını ölçmek için insan kaynaklarının personeli testten geçirmesinin ve mülakatlarda bu konuya dikkat edilmesinin önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonradan personel eğitmekten ziyade eğitilmiş kalifiyeli personelin istihdam edilmesi firmanın yeni ürün

geliştirme faaliyetlerinde ve ürün geliştirmede faydalı olacaktır. Dolaylı olarak firmanın rekabet avantajını arttıracaktır.

- Organizasyon içinde girişimcilik kültürünün ve çalışanların motivasyonun artırılmasına özel önem verilmelidir. Bunun için motivasyon arttırıcı ödül teşvik sistemleri oluşturulabilir. Yenilik yapan, yeni fikir üreten ya da yeni projeler sunan bireyler ödüllendirmelidir. Örneğin; ABD'nin Massachusetts Woburn şehrindeki Ar-Ge firması Aptima Inc, çalışanlara inovatif çalışmalar için ödül vermeyi reddetmektedir. İnovatif olmanın organizasyondaki tüm çalışanların görevi olduğunu düşünmektedir. Maddi ödüllendirme yerine, çalışanların fikirlerini geliştirmek ve çalışmak için zamanlarını talep edebilecekleri fon hesapları sunarak, inovatif çalışmalar geliştirmek için konferanslara, eğitimlere göndermekte ve bu çalışmalara fon hesapları ile destek vermektedir (Dombrowski, vd., 2007; 198). Im ve Nakata (2008)'ya göre risk almayı yönetim olarak teşvik eden ve piyasa odaklı ödül sistemlerine sahip bir inovasyon kültürünün, yeni ürün geliştirme süreci için çapraz işlevsel entegrasyonu önemli ölçüde arttırmaktır. Araştırmanın sonucunda da görüldüğü gibi inovasyon yeteneğindeki başarı firma içi uygulanan destek mekanizmaları ile doğru orantılıdır.
- Bu çalışmada Ar-Ge departmanlarına yapılan yatırımların inovasyonla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmıştır ve Ar-Ge çalışmaları inovasyon çıktıları üzerinde önemli bir yere sahiptir. Bu sebepten dolayı firmalar Ar-Ge harcamalarını arttırılmalı ve Ar-Ge personeline gereken önem verilmelidir. Örneğin bebek bezi üretimi sektöründe bebek bezi bileşenleri arasındaki en yüksek paya sahip olan hammadde Selüloz (Pulp) oranını azaltarak ürün maliyetleri düşürülmesi fikrinin oluşması ve bu fikrin hayata geçirilmesi için Ar-Ge yatırımları önem arz etmektedir. Bu yatırımların yapılması neticesinde firma karlılığında da artış meydana gelmektedir.
- Çalışmada firmaların inovasyon yeteneğinin, Ar-Ge personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Elde edilen veriler Ar-Ge personel sayısının inovasyon yeteneği üzerine etkisinin olmadığını göstermiştir. Bu bulgu, firmalarda Ar-Ge personelinin asli görevlerini yapmadığını, fonksiyonel görev tanımlarının yanında Ar-Ge çalışmalarını yapmaya çalıştıklarını göstermektedir. Ar-Ge firmaların inovasyon yeteneğine önemli katkı sağlamaktadır. Bu yüzden Ar-Ge personeli görev tanımı dışında işler ile meşgul olmamalı, söz konusu personel firmanın geleceği için önemli bir birim olarak görülmelidir. Aksi takdirde günümüz rekabet koşullarında firmaların global pazarda rekabet edebilmeleri mümkün olmayacaktır.

- Firmalar yeni ürün geliştirme sürecinde ve inovasyon faaliyetlerinde örgüt dışı faktörleri süreçlerine katmamaktadır. Günümüzde inovatif fikirlerin kaynağı olan paydaşlarla iş birliği önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle firmalar inovasyonu destekleyici örgüt kültürüne sahip olan inovatif paydaşlarla çalışmayı tercih etmelidir. Örneğin: Hammadde tedarikini sağlayan firma çalışanından Astım hastaları ve kokuya duyarlı kişiler için kokusuz ürün çıkarmaları yönünde bulunan tavsiye değerlendirilerek kokusuz deterjan projesi hayata geçirilmiştir. Firma kokusuz üründe “koku” maliyeti azalmış ve birçok kuruluştan teşekkür ve tebrik mesajları alınmıştır.
- Firmalar organizasyonun en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanların inovasyon kültürünü benimsemesini sağlayacak, sosyal düzenlemelerle bunu kurumun bir parçası haline getirmelidir. Firmalarda inovasyon kültürüne ve örgüt içi girişimciliğe önem verilmesi halinde şirket içi çalışan fikirlerinde artış görülmekte neticede inovasyon faaliyetlerine katkı sağlanabilmektedir. Örneğin: Çamaşır suyu sektörüne yeni girecek firmanın, yeni ürün geliştirme toplantısı esnasında çay servisi yapan çalışanın fikrini değerlendirip Mutfak tipi ve Banyo tipi çamaşır suyu üretip iki ürünü birbirine bağlayıp satma fikri bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu firma, yeni fikir sayesinde sektörde ürün çeşitliliğine ve sektöründe ilk olma özelliğine sahip olmuştur. Çocuk bezinde sızma probleminin önüne geçilmesi için bacak lastiği sayısının 1 den 2 ye çıkarılması yine bu duruma verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır.
- Çalışanların birbirlerine fikirlerini beyan etmeleri, projeleri hakkında konuşabilmeleri için haftanın veya günün belirli zamanlarında fikir paylaşım ortamları oluşturulabilir. Bu fikir ortamları ile çalışanların sahip olduğu fikirler ve öneriler kurum içerisinde bilgiye veya projeye dönüşebilir.
- Firmaların gelecekteki varlıklarını korumaları için girişimci odaklı davranarak inovatif yüksek katma değerli ürünlere ve markalaşma çalışmalarına daha çok önem vermeleri gerekmektedir.

Firmalarda inovasyon, firmanın inovasyon kültürü tabanı oluşturularak kalıcı hale getirilebilir. Bu kültür tabanı oluşturulduktan sonra firma, inovasyonda gerekli olgunluğa ulaşmış demektir (Durgut vd., [2003]’den aktaran Koç ve Mente, 2007: 11). Yöneticiler örgüt içi girişimcilik boyutlarını analiz ederek, geliştirerek ve ilerleterek firmaların performansında önemli gelişmeler sağlayabilir.

## **6.2.Çalışmanın Akademik Çalışmalara ve Yazına Yönelik Önerileri**

Araştırma sonucu akademik çalışmalara yönelik önerileri aşağıda sıralanmıştır.

- Bu çalışma imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki evrenimiz İstanbul Sanayi Odasının ilan etmiş olduğu Türkiye'nin ilk 1000 sanayi firması evren olarak belirlendiği için sektör ayrımı yapılmaması bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Dolayısıyla özellikli sektörlerle (örneğin; gıda, tekstil ) karşılaştırmalar yapılarak literatüre katkılar sağlanabilir.
- Günümüzde turizm, sağlık ve eğitim gibi hizmet sektörlerinde de önem arz etmektedir. Burada iç girişimcilik, inovasyon ilişkilerinin hizmet sektöründe de yoğun olarak incelenmesi hatta hizmet sektörlerinde turizm, sağlık ve eğitim karşılaştırılması önerilebilir.
- Dünya Ekonomik Formunun 2009-2010 raporunun üniversite sanayi iş birliği çalışmalarına bakıldığında ülkemiz listedeki diğer ülkeler sıralamasında listenin üst sıralarında bulunmamaktadır. Bu sebepten dolayı sanayi ile ortak Ar-Ge faaliyetleri desteklenebilir.
- İnovasyon yapmada karşılaşılan güçlükler ilgili ölçek geliştirme çalışması yapıp Türkiye genelinde sektörel, bölgesel ve eğitim tarafı için ayrı ayrı daha çok araştırmalar yapılarak literatüre ve uygulamaya katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Aber, J. W. (1996). Building a risk management culture. *Bankers Magazine*, 179 (2), 31-34.
- Adair, J. (2007). *Leadership for innovation how to organize team creativity and harvest ideas*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 1(8), 21-47.
- Adelekan, S. A. (2016). The impact of organizational culture on innovation capability of SMEs. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 9(9), 158-181.
- Adler, P. S. and Shenbar, A. (1990). Adapting your technological base: The organizational challenge. *Sloan Management Review*, 32(1), 25-27.
- Ağca, V. (2005). *İç girişimcilik yapısı ve firma performansına etkileri: Denizli tekstil sektöründeki firmalarda bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Aiken, M. and Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2007). Ölçek uyarlaması (adaptasyon). *Türk Psikoloji Bülteni*, 13(40), 15-16.
- Akın, Ö. ve Reyhanoğlu, M. (2014). İşletme büyüklükleri bağlamında Türkiye'nin inovasyon portresi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 25-31.
- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51(2017), 133-141.
- Aloulou, W. and Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 21-45.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Antoncic, B. (2000). *Intrapreneurship: Construct Refinement and Integrative Model Development*. Yayınlanmamış doktora tezi, Case Western Reserve University, Ohio.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2001). Interpreneurship: Construct refinement and cross cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- Antonio, J., Jover, V., Simo, A. L. and Gras, G. M. J. (2017). Adaptive culture and product service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330-340.
- Arad, S., Hanson, M. A. and Schneider, R. J. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The journal of creative behavior*, 31(1), 42-58.
- Argyris, C. (1970). *Organization and innovation (Irwin-Dorsey Series in Behavioral Science)*. Kanada: Irwin.
- Arslan, E. T. (2012). *İnovasyon ile iç girişimcilik etkileşimi: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Autio, E. and Laamanen, T. (1995). Measurement and evaluation of technology transfer: Review of technology transfer mechanisms and indicators. *International Journal of Technology Management*, 7(10), 643-664.
- Avlonitis, G. J. and Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). Tükenmişliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 41-60.
- Basım, N., Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2009), Bireyin örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışı ile ilişkisi: Kamuda bir araştırma. *İşletme ve Finans Dergisi*, 24(274), 79-99.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

- Batstone, S. and Pheby, J. (1996). Entrepreneurship and decision making: The contribution of G.L. S. Shackle. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(2), 34-51.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları* (2. Baskı.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Becker, W. and Dietz, J. (2004). R&D cooperation and innovation activities of firms evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33(2), 209-223.
- Bergfors, M. E. and Larsson, A. (2009). Product and process innovation in process industry: A new perspective on development. *Journal of Strategy and Management*, 2(3), 261-276.
- Birkinshaw, J. and Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J. and Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M. (2005). Management innovation. *AIM Research Working Paper Series*. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1306981>.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American sociological review*, 35(2), 201-218.
- Bozat, Z. A. (2017). *İnovasyon için topluluklardan faydalanma (Crowdsourcing) ve üniversite öğrencilerinin kullanılabilirliği*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, İstanbul.
- Braunerhjelm, P. (2010). Entrepreneurship, innovation and economic growth past experiences, current knowledge and policy implication. *CESIS Electronic Working Paper Series*. 224(1), 1-82.
- Brem, A. (2007). *The boundaries of innovation and entrepreneurship conceptual background and essays on selected theoretical and empirical aspects*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag,
- Bresnahan, J. (1997). The elusive muse. *CIO Magazine*, 11(2), 50-56.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520. doi:10.5465/255515

- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur rochester, NY. *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=1497760> (Erişim Tarihi: 25.06.2018).
- Brown, M. G. and Svenson, R. A. (1998). Measuring R&D productivity. *Research Technology Management*, 41(6), 30-35.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press A Division of Guilford Publications.
- Brown, T. A. and Moore, M. T. (2013). Confirmatory factor analysis. *Boston University*, 1(1), 1-38.
- Buckler, S. A. (1997). The spiritual nature of innovation. *Research Technology Management*, 40(2), 43-47.
- Bull, I. and Willard, G. E. (1993). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 183-195.
- Bulut, Ç. (2007). Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, İzmit.
- Burgelman, R. A. (1983a). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1983b). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Advanced institute of management research. London: Tavistock Publications.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrd, J. and Brown, P. L. (2003). *The innovation equation: Building creativity and risk taking in your organization*. San Francisco: Pfeiffer.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Barbara M. Byrne. (2.nd. Ed). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bzhalava, L. (2015). The innovative performance of R&D outsourcing. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 70-95.



- Cantillon, R. (2002). *Essai sur la nature du commerce en general (Essay on the nature of general commerce)*. London, Macmillan.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Carsrud, A. L. ve Brannback M. E. (2007). *Entrepreneurship*. United States of America: An imprint of Greenwood Publishing Group.
- Casis, Y. and Minoglou, L. P. (2005). *Entrepreneurship in theory and history*. United Kingdom, Palgrave Macmillan.
- Casson, M. (1987). "Entrepreneur ", in the new palgrave dictionary of economics eds, by Eatwell, J., Milgate, M. ve Newman. London, Palgrave Macmillan.
- Castro, G. M., Verde M. D., López J. E. N. and González J. C. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 80(2013), 351-363.
- Chakrabarti, A. K. (1991), Competition in high technology: analysis of patents of US, Japan, UK, France, West Germany, and Canada. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38(1), 78-84.
- Chakrabarti, A. K. and Weisenfeld, U. (1991). An empirical analysis of innovation strategies of biotechnology firms in the U.S. *Journal of Engineering and Tecnology Management*, 8(3), 243-260.
- Chang, J. (2000). Model of corporate entrepreneurship: Intrapreneurship and exopreneurship, *International Journal of Entrepreneurship*, 4(2000), 187-213.
- Chang, J. (2017). The effects of buyer-supplier's collaboration on knowledge and product innovation. *Industrial Marketing Management*, 65(2007), 129-143.
- Charles, C. M. (1995). *Introduction to educational research (2.nd Ed.)*. San Diego, Longman.
- Chen, P. C., Chan W. C., Hung, S. W., Hsiang, Y. J. and Wu, L. C. (2016). Do R&D expenditures matter more than those of marketing to company performance? The moderating role of industry characteristics and investment density. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(2), 205-216.

- Chen, Y., Wangb Y., Nevo S., Benitez-Amado J. and Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management* 52, 643-657.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Christensen, J. F. (1995). Asset profiles for technological innovation. *Research Policy*, 24(5), 727-745.
- Christensen, K. S. (2005). Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 305-322.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior, defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Churchill, N. C. (1996). *Research issues in entrepreneurship*. D. L. Sexton ve R. W. Smilor. *The state of the art of entrepreneurship*. Chicago: Upstart Pub. Co.
- Coakes, E. W., Smith, P. A. C. and Alwis, D. (2011). Sustainable innovation and right to market. *Information Systems Management*, 28(1), 30-42.
- Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12(2003), 229-238.
- Cooper, R. (1999). From experience: The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115-133.
- Correa, J. A. A., Morales, V. J. G. and Pozo, C. E. (2005). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(2007), 349-359.
- Courmanopoulos, S. (2015). *The dimensions of a successful intrapreneurial corporate culture: a grounded theory study*. Doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.

- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Craighead, C. W., Hult, G. T. M. and Ketchen, D. J. Jr. (2009), The effects of innovation-cost strategy, knowledge, and action in the supply chain on firm performance. *Journal of Operations Management*, 27(5), 405-421.
- Crocker, L. and Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Toronto: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.
- Crossan, M. M. and Apaydın, M. (2010). A multi dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1155-1191.
- Cunningham, J. B. and Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- Çetin, F. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: Spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(2010), 996-1010.
- Damanpour, F., Walker, R. M. and Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.

- Davis, K. S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(3-4), 295-327.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. New York, Basic Books.
- Demirel, Y. ve D. Özbezek, (2015). İşletmelerde iç girişimcilik ve yenilikçilik ilişkisine yönelik kavramsal bir inceleme. *TİSK Akademi*, 10(19), 112-135.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 18(4), 347-72.
- Dess, G. G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Didero, M., Gareis K., Marques P. and Ratzke M. (2006). *Differences in Innovation Culture Across Europe A Discussion Paper*. Benchmarking and Fostering Transformative Use of ICT in EU Regions.
- Diedre, E. E., Joe, J. M. and Sadri, G. (1997). An empirical comparison of entrepreneurs and employees: Implications for innovation. *Creativity Research Journal*, 10(1), 45-49.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dombrowski, C., Kim J. Y., Desouza K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. and Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management Volume*, 14(3), 190-202.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. and Jha, Sanjeev. (2007). Elements of innovative cultures. *Wiley InterScience*, 14(3), 190-202.
- Dougherty, D. and Hardy C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation to organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.

- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of Business Policy*, 1(1), 3-12.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Dukic, S., Stankovic L. and Lepojevic, V. (2015). Improvement of innovation capacity of SMEs in republic of serbia by connecting with key stakeholders. *Inzinerine Ekonomika Engineering Economics*, 26(4), 431-441.
- Duobiene, J. (2008). The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. *Economics and Management*, 13, 350-356.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi*. Doktora tezi Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Technopolis Group.
- Enginoğlu, D. (2015). *İnovasyon yönetimi ve Ar-Ge* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren, S. (2010). Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk pazar dinamizmi müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Yasar University*, 18(5), 3102-3116.
- Erickson, T.C., Magee J.F., Roussel P.A. and Saad K.N. (1990). Managing technology as a business strategy. *Sloan Management Review*, 31(3), 73-78.
- Fettahlıoğlu, Ö. M., Fettahlıoğlu H. S., Eren, S. A., Bilginer, M. ve Birin, C. (2016). TR63 bölgesindeki (Kahramanmaraş, Hatay ve Osmaniye) imalat işletmelerinin inovasyon kültürü ve kabiliyet envanterine yönelik alan araştırması projesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(4), 153-166.
- Filipczak, B. (1997). It takes all kinds: Creativity in the work force. *Training*, 34(5), 32-40.
- Fiş, A. M. ve Wasti, A. S. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739-750.

- Frohman, M. and Pascarella, P. (1990). Achieving purpose driven innovation. *Industry Week*, 239(19), 20-24.
- Gaertner, M. A. (2013). *Applying Intrapreneurship to Sustain Corporate Growth: A Business Practitioner's Model*. Doctoral dissertation, University of Maryland, Maryland.
- Gartner, W. B., Bird, B. J. and Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 16(3), 13-32.
- Gaun, J. and Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(2003), 737-747.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238-1250.
- Gima, K. A. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Glor, E. D. (1997). Encouraging public sector innovation. *Optimum*, 27(2), 41-48.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.
- Gomes, G., Machado, D. P. N. and Alegre, J. (2015). Determinants of innovation culture: A study of textile industry in santa catarina. *Brazilian Business Review*, 12(4), 99-122.
- Greenhalgh, C. and Rogers, M. (2010). *Innovation, intellectual property, and economic growth* New Jersey: Growth, Princeton University Press.
- Gupta A. K., Raj S. P. and Wilemon D. (1986). A model for studying R&D marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, 50(2), 7-17.
- Guth, W. D. and Ginsberg, A. (1990). Guest editors introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(1), 5-15.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, B. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 115-129.
- Gümüş, R. (2009). İnovasyon Kültürü Üzerine. *MUSİAD Çerçeve Dergisi*, 52(1), 162-166.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürel, B. B. E. (2012). İç girişimcilik: Bir literatür taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(1), 56-75.
- Gürel, E.B.B. (2011). Firma performansının belirlenmesinde iç girişimciliğin rolü İSO 500 üzerine bir araştırma. *Finansal Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 48(559), 99- 116.
- Gürkan, G. Ç. (2013). *İnovasyon ve fikir kaynağı olarak yönlendiren kullanıcılar*. Edirne: Paradigma Akademi Yayınları.
- Gürsoy, A. ve Güven, B. (2016). Effect of innovative culture on intrapreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 152-162.
- Hadjimanolis, A. (2010). Methods of political marketing in (trans)formation of innovation culture. *Journal of Political Marketing*, 9(1-2), 93-110. DOI: 10.1080/15377850903472554
- Hage, J. (1988). *Futures of organizations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Halim, A. H., Ahmad, H. N., Ramayah, T., Hanifah, H., Taghizadeh, S. K. and Mohamad, M. N. (2015). Towards an innovation culture: Enhancing innovative performance of malaysian SMEs. *Academic Journal of Interdisciplinary Studie MCSER Publishings*, 4(2), 85-94.
- Hall, J. C and Sobel, S. R. (2006). Public policy and entrepreneurship. *The Center for Applied Economics*, 6(7), 1-18.
- Hall, R. H. (1982). *Organizations: Structure and process* (3.nd. Ed). Englewood: Prentice Hall.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-11.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 48-59.
- Harbi, S. E., Anderson A. R. and Amamou, M. (2014). Innovation culture in small Tunisian ICT firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 132-151.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. New York: Oxford University Press

- Hastuti, W. A., Talib A. B. N., Wong, Y. K. and Mardani, A (2016). The role of intrapreneurship for sustainable innovation through process innovation in small and medium sized enterprises a conceptual framework. *International Journal of Economics and Financial*, 6(3), 83-91.
- Hebert, R. F. and Link, A. N. (2009). *A history of entrepreneurship*. New York: Taylor & Francis Group.
- Herbig, P. and Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(4), 13-21.
- Herron, L. (1992). Cultivating corporate entrepreneurs. *People and Strategy*, 15(4), 3-14.
- Hilmarsson, E., Oskarsson, G. and Gudlaugsson, T. (2014). The relationship between innovation culture and innovation performance. *International Journal of Business Research*, 14(1), 86-95.
- Hine, D. and Kapeleris, J. (2006). *Innovation and entrepreneurship in biotechnology, an international perspective: Concepts, theories and cases*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hisrich, R. D. and Antoncic, B. (2013). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Hisrich, R. D. and Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new venture*. Chicago: Irwin-McGraw-Hill.
- Hitcher, W. (2006). *The innovation paradigm*. Tokyo: Waldo Hitcher.
- Hogan, S. J. and Coote L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R. and Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.



- Hornsby, J. S., Kuratkoa D. F. and Zahrab, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. and Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.
- Huang, E. Y. and Lin, S. C. (2006). How R&D management practice affects innovation performance an investigation of the hightech industry in Taiwan. *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), 966-996.
- Im, S. and Nakata, C. (2008). Crafting an environment to foster integration in new product teams. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 164-172.
- Ise, M. (1995). Entrepreneurial innovation: beyond schumpeter. *Creativity and Innovation Management*, 4(1), 566-575.
- Işık, M. (2018). İnovasyon kültürünün hizmet inovasyonu performansına etkisi: Bitlis ili hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 351-366.
- Işık, N., Işık H. B. ve Kılınç, E. C. (2016). Girişimcilik ve inovasyon ilişkisi: Teorik bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 7-20.
- İşcan, Ö. M. ve Karabay, C. N. (2007). Örgüt iklimi ve yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- Guan, J. and Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Jajja, M. S. S., Brah, S. A., Hassan, S. Z. and Kannan V. R. (2014). An examination of product innovation and buyer supplier relationship in Pakistani firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(8), 1031-1045.
- Jarna, H. and Kaisu, K. (2017). How about measuring intrapreneurship. *Small Business Institute*, 1(1), 1-18. <https://www.researchgate.net/publication/228466891>.
- Jassowalia, A. R. and Soshittal, H. C. (2002). Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Execulive*, 16(3), 42-54.

- Jelinek, M. and Litterer, J. A. (1995). Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(3), 137-168.
- Jennins, D. F. and Lumpkin, J. R. (1989). Functioning modelling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-502.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135-140.
- Jones, G. R. and Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- Jong, J. D. and Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 1(1), 1-47.
- Jonsson, I. (2015). *The political economy of innovation and entrepreneurship from theories to practice*. Vermont: Ashgate Publishing Limited.
- Joppe, M. (2000). The Research Process. <http://www.uoguelph.ca/htm/marion-joppe.shtml> (Erişim Tarihi: 25.05.2018).
- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34(2), 183-202.
- Jöreskog, K. G. (1970). A general method for estimating a linear structural equation system. *Educational testing service*, 70(54), 1-74.
- Judge, W. Q., Fryxell, G. E. and Dooley, R. S. (1997). The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation. *In Knowledge and Communities*, 39(3), 72-85.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (3. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (6. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal Of Business Venturing*, 1(1), 47-60.
- Kanter, R. M. (1984). *The change masters*. New York: Free Press.
- Karabulut, T. (2015). *Stratejik yenilik yönetimi. İnovasyon yenileşim yenilik* (1. Baskı). İstanbul: Papatya yayıncılık.

- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(4), 39-49.
- Khalil, O. E. (1996). Innovative work environments: The role of information technology and systems. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 32-38.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. California: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kılıç, S. (2013). *Yeni ürün geliştirmede inovasyon* (1. Baskı). Eskişehir, Seçkin Yayıncılık.
- Kılıç, S. (2016). *Yeni ürün geliştirmede İnovasyon* (2. Baskı). Eskişehir, Seçkin Yayıncılık.
- Kızıloğlu, M. ve İbrahimoglu, N. (2013). İç girişimcilik olgusunun yenilik yapabilme becerisine etkisi: Gaziantep'te faaliyet gösteren yenilikçi örgütlerde bir uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 105-117.
- Kierulff, H. E. (1979). Finding and Keeping Corporate Entpreneurs. *Business Horizons*, 1(1), 6-15.
- Kirk, J. and Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Koc. T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & Industrial Engineering*, 53(3), 373-385.
- Koç, K. ve Mente, A. (2007). İnovasyon kavramı ve üniversite sanayi devlet işbirliğinde üçlü sarmal modeli. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Korkmazıyürek, H., Tokat A. O., ve Basım, H. N. (2008). Örgüt içi girişimcilik bağlamında yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumları: Karşılaştırmalı bir çalışma. *İktisat İşletme ve Finans*, 23(263), 70-81.
- Kumaraswamy, A. (1996). *A real options perspective of firms R&D investments*. Doktora tezi. New York University, New York.
- Kuratko, D. F., R. V. Montagno and J. S. Hornsby, (1990). Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(1), 49-58.

- Kuz, D. S. (2010). *Exploration of intrapreneurship and innovation in advanced technology organisations in western united states*. Doctoral dissertation, University of Phoenix, Arizona.
- Lange, T., Hansen K. W., Sørensen, R. and Galatius, S. (2017). Applied mediation analyses: A review and tutorial. *Epidemiol Health*, 13(1), 1-13.
- Lau, A. K. W., Tang, E. and Yam, R. C. M. (2010). Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: Empirical evidence in Hong Kong manufacturers. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 761-777.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lawson, B. and Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Lee, S. Y. (2007). *Structural equation modeling: A bayesian approach*. England. John Wiley: Sons Ltd.
- Letsie, T. M., Van Der Merwe, A. S. and Botha D. E. (2014). Intrapreneurship amongst unit nurse managers at public hospitals. *International Journal of Advanced Nursing Studies*, 3(2), 106-112.
- Li, S. D. (2011). Testing mediation using multiple regression and structural equation modeling analyses in secondary data. *Evaluation Review*, 35(3), 240-268.
- Liao, S., Chen Fei. and Chen, C. (2006). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359
- Lin, H. F., Sua J. Q. and Higgins A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.
- Liu, J. (2007). A Research on Innovative Firm. *China Soft Science*, 1(1), 24-26.
- Lock, E. A. and Kirkpatrick, S. A. (1995). *Promoting creativity in organizations*. In C.M. Ford & D.A. Gioia (Eds.). *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real World voices*. London: Sage.

- Losane, L. (2013). Innovation culture determinant of firms sustainability. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 7(10), 2755-2760.
- Luchsinger, V. and Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 1(1), 10-13.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- MacKinnon, D. P., Fairchild A. J. and Fritz M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review Psychol*, 58(1), 1-22.
- Macrae, G. (1976). The coming entrepreneurial revolution. *The Economist*, 41.
- Manion, J. (2001). Enhancing career marketability through intrapreneurship. *Nursing Administration Quarterly*, 25(2), 5-10.
- Maranville, S. (1992). Entrepreneurship in the business curriculum. *Journal of Education For Business*, 68(1), 27-31.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). *Organizations*. England: Wiley.
- March-Chorda, I. and Moser, J. (2008). How organisational culture affects innovation in large sized ict firms: A pilot study. 1-20. <https://pdfs.semanticscholar.org/1300/cde0f5798878f65a923fb47c85ed0c86b3b3.pdf>
- Martinez-Roman, J. A., Gamero, J. and Tamayo, J. A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville. *Technovation*, 31(9), 459-475.
- Martins, E. C. (2000). *Die invloed van organisasie kultuur op kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitsbiblioteek: The influence of organisational culture on creativity and innovation in a university library*. Master's thesis, University of South Africa, Pretoria.
- Martins, E. C. and Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Martins, N. (1987). *Organisasiekultuur in 'n finansiële instelling: Organisational culture in a financial institution*. Doctoral dissertation, University of Pretoria, Pretoria.
- Martins, N. (1997). Elandsrand gold mine: Organizational culture survey. Report, unpublished, Johannesburg.

- McFadzean, E., O'Loughlin, A. and Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: The missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350-372.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*, (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. and Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mileti, D. S., Gillespie, D. F. and Haas, J. E. (1977). Size and structure in complex organizations. *Social Forces*, 56(1), 208-217.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood: Prentice Hall.
- Miller, D. and Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Miller, D., Vries D. K. M. F. R. and Toulouse J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment. *The Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Mills, G. E. (2007). *Transformational leadership and employee retention: An exploratory investigation of the four characteristics*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, U.S.

- Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three modes strategy making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mitchell, G. R. and W. F. Hamilton. (1988). Managing R&D as a strategic option. *Research Technology Management*, 50(2), 15-22.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Zaefarian, G., & Henneberg, C. S. (2017). Networkining capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 577-606.
- Moch, M. K. (1976). Structure and organizational resource allocation. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 661-674.
- Moch, M. K. and Morse, E. V. (1977). Size, centralization and organizational adoption of innovations. *American Sociological Review*, 42(5), 716-725.
- Mol, M. J. and Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(2009), 1269-1280.
- Morris, L. (2011). *The innovation master plan: The ceo's guide to innovation*. Walnut Creek: Innovation Academy.
- Nagesh, T. (2016). Linking knowledge management and innovation culture for business performance improvement. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 4(2), 10-22.
- Nelly, A. and Hii J. (1998). Innovation and business performance: A literature review. *The Judge Institute of Management Studies*, 1(1), 1-57.
- Nicholson, N., Rees, A. and Brooks-Rooney, A. (1990). Strategy, Innovation and Performance. *Journal of Management Studies*, 27(5), 511-534.
- Nieto, M. J. and Santamaria, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6), 367-377.
- Nkosi, T. J. and Roodt, G. (2004). An assesment of bias and fairness of the culture assesment instrument. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(2), 24-36.
- Nord, W. R. and Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovation*. Lexington: Lexington Books.

- Normann, R. (1971). Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 203-215.
- Nyström, H. (1990). Organizational innovation. In West, M. A., and Farr, J. L. (Eds), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- Ocak, M. (2014). *Bazı öncüller ve sonuçları başlamında kurumsal girişimcilik: Görgül bir araştırma*. Doktora tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- OECD. (2005). *Oslo kılavuzu yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*, (3.Baskı). OECD ve Eurostat Ortak Yayımları.
- OECD. (2005). Oslo manual proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data (Paris) of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing*.
- OECD. (2011). *Regions and innovation policy*, OECD reviews of regional innovation, OECD publishing.
- Olpak, Y. Z. ve Çakmak, E. (2009). E-Öğrenme ortamları için sosyal bulunuşluk ölçeğinin uyarlama çalışması. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 142-160.
- Ordaz, C.C., Alles, M.F., Navarro, R. J. and Ginel, E. S. (2011). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513-535.
- OSLO MANUAL. (2005). The measurement of scientific and technological activities proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. European Commission.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB uygulamalı*, (1. Baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özkul, G. ve Dulupçu, M. A. (2007). Kişisel gelişimin girişimci tipleri üzerine etkisi: Antalya, Isparta illerinde bir inceleme. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(2), 67-92.
- Padilha, C. K. and Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: A study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(2016), 285-294.



- Papatya, G., Papatya, N. ve Hamşioğlu, A. B. (2016). Girişimci yönlülük, iç-girişimcilik ve işletme performans ilişkisi: Türkiye tekstil sektörü işletmelerinde bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 19-48.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(2011), 19-34.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pieters, R. (2017). Meaningful mediation analysis: Plausible causal inference and informative communication. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 692-716.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pitta, D. A. (2008). Product innovation and management in a small enterprise. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 416-419.
- Poe, R. (1980). The SOB's. Across the Board, 22-25.
- Porter, M. E. and Stern, S. (1999). *The new challenge to America's prosperity: Findings from the innovation index*. Washington: Council on Competitiveness.
- Prajogo, D. I. and Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Rainey, D. (2005). *Product innovation. Leading change through integrated product development*. New York, Cambridge University Press.
- Rajapathirana, R. P. Y. and Hui Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(2018), 44-55.
- Raykov, T. and Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. (2.nd. Ed). London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Read, W. H. (1996). Managing the knowledge-based organization: Five principles every manager can use. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(3), 223-233.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications*. (7.nd. Ed). Englewood: Prentice Hall.
- Robertson, T. S. (1967). The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*, 31(1), 14-19.

- Roffeei, S. H. M., Kamarulzaman, Y. and Yusop, D. F. (2016). Innovation Culture In Higher Learning Institutions: A Proposed Framework. *Procedia Social and Behavioral*, 219(2016), 401-408
- Ross, J. and Unwalla, D. (1986). Who is an intrapreneur? *Personnel*, 1(1), 45-49.
- Rothwell, R. (1994). Towards fifth-generation process innovation. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Rubenstein, A. H. and Geisler, Z. (1991). Evaluating the outputs and impacts of R&D/innovation. *International Journal of Technology Management, Special publication on the Role of Technology in Corporate Policy*, 1(1) 181–204.
- Russell, R. D. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15.
- Saatçi, Y. E. (2017). Girişimcilik 4.0: Tarihten sanayi 4.0'a doğru girişimciler. *Maliye Finans Yazıları*, (Özel Sayı), 95-112.
- Sampath, R. (2017). *Exploring organizational change through an understanding of intrapreneurship*. Doctoral dissertation, Georgia State University, Atlanta.
- Sart, G. (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, 57(6), 73-90.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji*, (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Sattayaraksa, T. and Boon-itt S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730-749.
- Sayed, M. M. A. (2014). Applying total quality management fundamentals to research and development activities. *International Journal Of Innovative Research And Development*, 3(7), 209-223.
- Schollhammer, H. (1982). *Internal corporate entrepreneurship. Encyclopedia of entrepren Schumacker R.E. ve Lomax R.G. (2004). A Beginner's guide to structural equation modeling*, (2.nd. Ed). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers 10 Industrial Avenue Mahwah, New Jersey 07430.

- Schumpeter, J. A. (1934). *Change and the Entrepreneur*. Essays of JA Schumpeter.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Boston: Harvard University.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization*. New York: Doubleday.
- Shahzad, F., Xiu G.Y. and Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51(2017), 66-73.
- Sharifirad, M. S. and Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22(1), 11-27.
- Shattow, M. (1996). Out of the blue. *Electric Perspectives*, 21(3), 44-54.
- Shefer, D. and Frenkel, A. (2005). R&D, firm size and innovation: An empirical analysis. *Technovation*, 25(2005), 25-32.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. and Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.
- Škerlavaj, M., Song J. H. and Lee Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(2010), 6390-6403.
- Slevin, D. P. and Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.
- Sobel, R. S. (2008). Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23(2008), 641-655.
- Soukhanov, A. H. (1991). *The American heritage dictionary*. (3.nd. Ed).

- Soylu, A. ve Göl, M.Ö. (2010). Yönetim inovasyonu. *Hacettepe Üniversitesi, Piyasa Ekonomisini ve Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Sosyo Ekonomi Dergisi*, 6(11), 114-130.
- Stopford, J. M. and Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: The relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *International Journal of Management Science*, 24(6), 631-647.
- Swift, T. J. (2008). *Creative destruction in R&D: On the relationship between R&D expenditure volatility and firm performance*. Doctoral dissertation, Temple University, Philadelphia,
- Szanonyi, R. (1994). Measuring R&D effectiveness I. *Research Technology Management*, 37(2), 27-32.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş (temel ilkeler ve lisrel uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks.
- Tavakol, M. and Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2(1), 53-55.
- Tavani, S. N., Tavani, Z. N., Naudé, P., Oghazie, P. and Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73(2018), 193-205.
- Tavşancıl, E. (2010). Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C. and Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(2009), 3-23.
- Terziovski, M. (2007). *Building innovation capability in organizations an international cross case perspective*. London: ICP.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526-533.

- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687-703.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (1997). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley.
- Tipu, S. A. A., Ryan, J. C. and Fantazy, K. A. (2012). Transformational leadership in Pakistan: an examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. *Journal of Management and Organization*, 18(4), 461-480.
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development*. England: Pearson Education Ltd. Harlow.
- Tsai, K. H. (2009). Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. *Research Policy*, 38(5), 765-778.
- Tsai, K. H. and Liao, Y. C. (2017). Innovation capacity and the implementation of eco innovation: Toward a contingency perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 1000-1013.
- Tuan, L. T. and Venkatesh, S. (2010). Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals. *International Business Research*, 3(3), 144-150.
- Turkishtime. (2017). *Ar-Ge 250*. [www.turkishtimedergi.com](http://www.turkishtimedergi.com). (24.04.2018).
- Turro, A., Urbano, D. and Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting & Social Change*, 88(2014), 360-369.
- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan H. S. and Eminoğlu G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117.
- Valderrama, T. G. and Mendigorri, E. M. (2005). Content validation of a measure of R&D effectiveness. *R&D Management*, 35(3), 311-331.

- Valencia, N. J. C., Valle, R. S., and Jimenez, D. J. (2010). Organizational Culture as Determinant of Product Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Verde, M. D., Martín-de, Castro G. and Navas-López J.E. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 5-19.
- Vesper, K. H. (1984). *Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study*. Washington: Graduate School of Business.
- Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies revised edition*. (2.nd. Ed). London: Pearson.
- Veugelers, R. (2008). The role of SMEs in innovation in the EU: A case for policy intervention? *Review of Business and Economics*, 53(3), 239-263.
- Volberda, H. W., Den, Boch V., Frans, A.J. and Cornelis, H. (2013). Management innovation: management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Vries, M. F. R. K. D. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.
- Vyas, V. (2009). *Innovation and new product development in SMEs: An investigation of Scottish food and drinks industry*. Doctoral dissertation, Napier University Edinburgh.
- Welsh, J. A. and White, J. F. (1981). Converging on characteristics of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, 504-515.
- West, M. A., and Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Westland, J.C. (2015). *Structural equation models from paths to networks*. New York: Springer and London: Cham Heidelberg Dordrecht.
- Wieland, T. (2004). *Innovationskultur: Theoretische und empirische Ananäherungen an einen Begriff*. Münchener Zentrum für Wissenschafts und Technikgeschichte. URL: [www.innovationskultur.mwn.de/papers/wieland\\_2.pdf](http://www.innovationskultur.mwn.de/papers/wieland_2.pdf) retrieved 2007-08-17.

- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(2005), 71-91.
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 199-209.
- Wu, L. Y. (2010). Which companies should implement management innovation? A commentary essay. *Journal of Business Research*, 63(3), 321-323.
- Xu, Q., Chen, J., Shou, Y. and Liu, J. (2012). *Leverage innovation capability. Application of total innovation management in china's smes' study*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Yeşil, S. ve Kaya, A. (2012). The role of organisational culture on innovation capability: An empirical study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 11-25.
- Yılmaz, C. and Akman, G. (2008). Innovative Capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Yılmaz, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yöntemi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Yılmaz, N. (2012). *Stratejik perspektifte yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik temelli büyüme: Türkiye şeker sektörü örneği*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında “İnovasyon Kültürü”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-7.
- Zahra, A. S. and Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal Of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.

- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zdunczyk, K. and Blenkinsopp, J. (2007). Do organisational factors support creativity and innovation in polish firms? *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 25-40.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 25-41.
- Zhao, H., Seibert, S. E. and Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.
- Zhou, K. Z. and Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.