



İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**2022
YÜKSEK LİSANS
GİRİŞİMCİLİK**

Ayşe EFE

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN**

İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ayşe EFE

Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Girişimcilik Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Mart 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
DOĞRULUK BEYANI	4
ÖNSÖZ	5
ÖZ.....	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION	9
KISALTMALAR	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ/PROBLEM	13
EVREN VE ÖRNEKLEM	14
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	15
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	16
1.1. Girişimci Kavramı	16
1.2. Girişimcilik Kavramı ve Önemi.....	19
1.3. Girişimcilik Türleri.....	22
1.4. İç Girişimcilik Kavramı, Süreci ve Önemi	25
1.4.1. İç Girişimcilik Özellikleri.....	36
1.4.2. İç Girişimcilik Türleri	39
1.4.3. İç Girişimcilik Boyutları	41
1.5. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler	48
1.5.1. Örgütsel Faktörler	48
1.5.2. Çevresel Faktörler	54
1.6. İç Girişimcilik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	57
2. İKİNCİ BÖLÜM	59
2.1. Yenilik Kavramı.....	59
2.2. Yenilik Yönelimi Kavramı ve Önemi	68
2.3. Yenilik Yönelimi Özellikleri.....	72

2.4.	Yenilik Yönelimi Süreci.....	75
2.5.	Yenilik Yönelimi Türleri	82
2.5.1.	Ürün/Hizmet Yeniliği	83
2.5.2.	Süreç Yeniliği	85
2.5.3.	Pazarlama Yeniliği.....	86
2.5.4.	Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik.....	87
2.6.	Yenilik Yönelimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	89
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	91
3.1.	Araştırmanın Yöntemi.....	91
3.1.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	91
3.1.2.	Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri	92
3.1.3.	Araştırmanın Modeli	95
3.1.4.	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	95
3.1.5.	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	96
3.1.6.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	96
3.1.6.1.	İç Girişimcilik Ölçeği	97
3.1.6.2.	Yenilik Yönelimi Ölçeği	97
3.1.7.	Araştırmanın Analiz Yöntemi	98
3.2.	Araştırmanın Bulguları	98
3.2.1.	Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular	99
3.2.2.	Güvenirlilik Analizleri.....	101
3.2.3.	Tanımlayıcı İstatistikler	102
3.2.4.	Normal Dağılım Analizine İlişkin Bulgular.....	103
3.2.5.	Hipotez Testleri	104
3.2.5.1.	Korelasyon Analizleri.....	104
3.2.5.2.	Farklılıklara İlişkin Analizleri	107
	SONUÇ	117
	KAYNAKÇA.....	121
	TABLolar LİSTESİ	149
	ŞEKİLLER LİSTESİ	150
	EKLER	151
	ÖZGEÇMİŞ	153

TEZ ONAY SAYFASI

Ayşe EFE tarafından hazırlanan “İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN

Tez Danışmanı, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Girişimcilik Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 01/03/2022

Unvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Yahya FİDAN (İTİCÜ)

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN (KBÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Ayşe EFE

İmza :

ÖNSÖZ

Güler yüzü, pozitif enerjisi ile bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaşan değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN'a tez çalışmama desteğinden ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tez süreci boyunca desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen başta BAP Koordinatörü Prof. Dr. Kamil ARSLAN ve mesai arkadaşım Kamil AKKAYA olmak üzere tüm BAP Koordinasyon birimi çalışma arkadaşlarıma, çalışmamda destekleri için Mustafa TILKI'ye ve dostum Betül ÖZEN'e, yüksek lisans sürecinde birlikte yol aldığım arkadaşım Demet ÖZDEMİR'e teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın her aşamasında desteğini esirgemeyen ablam Dr. Öğr. Üyesi Emel EFE YAVAŞCAN'a, maddi ve manevi desteklerini eksik etmeyen ve beni hayatım boyunca yalnız bırakmayan başta sevgili annem Sebahat EFE ve babam Veli EFE olmak üzere bütün aileme teşekkürlerimi sunarım.

“Bu çalışma Karabük Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje Numarası: KBÜBAP-21-YL-022”

Ayşe EFE

ÖZ

Araştırmada devlet üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim üyelerinin iç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkileri incelenmek istenmiş olup, iç girişimcilik ve alt boyutları ile yenilik yönelimi arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında Karabük Üniversitesi'ndeki 280 öğretim üyesinden anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin analizleri için Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü ANOVA ve Pearson Korelasyon yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda iç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı anlaşılmıştır. İç girişimcilik alt boyutlarından yenilik alt boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, iç girişimciliğin diğer alt boyutları olan risk alma, proaktiflik ve özerklik alt boyutları ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. İç girişimcilikte cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, çalışma alanı değişkenlerine göre farklılık olmadığı, kurumda ve iş hayatında çalışma süresine göre ise farklılık olduğu görülmüştür. Yenilik yöneliminde ise yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, kurumda ve iş hayatında çalışma süresi, çalışma alanı değişkenlerine göre farklılık görülmezken, cinsiyet değişkenine göre farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel hipotezi olan iç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasında ilişkinin olduğu savı istatistiksel olarak kanıtlanamamıştır. İç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasında ilişkinin demografik değişkenlere göre farklılaştığına yönelik oluşturulan ikinci ve üçüncü hipotezler de istatistiki açıdan kısmen kanıtlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, İç Girişimcilik, Yenilik, Yenilik Yönelimi

ABSTRACT

In the research, it was aimed to examine the relationships between intrapreneurship and innovation orientation of faculty members working at a state university, and the relationships between intrapreneurship and its sub-dimensions and innovation orientation were tried to be determined. Within the scope of the research, data were collected from 280 faculty members at Karabuk University through a questionnaire. Independent Sample T-Test, One-Way ANOVA and Pearson Correlation methods were used for the analysis of the collected data. As a result of the research, it was understood that the relationship between intrapreneurship and innovation orientation was not statistically significant. It has been determined that there is a significant relationship between the innovation sub-dimension, which is one of the sub-dimensions of intrapreneurship, and innovation orientation. It has been observed that there is no difference in intrapreneurship according to the variables of gender, age, marital status, education level, title, work area, but there is a difference according to the working time in the institution and business life. On the other hand, while there is no difference in innovation orientation according to age, marital status, educational status, title, working time in the institution and business life, and field of work, there is a difference according to the gender variable. The claim that there is a relationship between intrapreneurship and innovation orientation, which is the main hypothesis of the research, could not be proved statistically. The second and third hypotheses that the relationship between intrapreneurship and innovation orientation differ according to demographic variables have also been partially proven statistically.

Keywords: Entrepreneurship, Internal Entrepreneurship, Innovation, Innovation Orientation

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi Arasındaki İlişki
Tezin Yazarı	Ayşe EFE
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	01/03/2022
Tezin Alanı	Girişimcilik
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	153
Anahtar Kelimeler	Girişimcilik, İç Girişimcilik, Yenilik, Yenilik Yönelimi

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Relationship Between Internal Entrepreneurship and Innovation Orientation
Author of the Thesis	Ayşe EFE
Advisor of the Thesis	Assoc. Prof. Dr. Canan YILDIRAN
Status of the Thesis	Master of Science
Date of the Thesis	01/03/2022
Field of the Thesis	Entrepreneurship
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	153
Keywords	Entrepreneurship, Internal Entrepreneurship, Innovation, Innovation Orientation

KISALTMALAR

Ar-Ge: Araştırma ve geliştirme

Arş. Gör.: Araştırma görevlisi

Arş. Gör. Dr.: Doktor araştırma görevlisi

Dr. Öğr. Üyesi: Doktor ğretim yesi

Doç. Dr.: Doçent doktor

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

OSB: Organize sanayii bölgesi

OS: Organize sanayii

Prof. Dr.: Profesör doktor

Vb: Ve benzeri

Vd: Ve diğeri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma ile i girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişki incelenmiştir. İlk iki bölümde sırası ile i girişimcilik ve yenilik yönelimi kavramları incelenmiş olup, bu kavramların özellikleri ve türleri sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise i girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişki açıklanmıştır. Araştırma konusuna ilişkin teorik temel oluşturularak gelecekteki çalışmalara kaynak oluşturulması sağlanmıştır.

İ girişimcilik, örgütsel ve ekonomik gelişmede önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Girişimcilik üzerine yapılan ilk araştırmalar, girişimci kişilerin daha fazla risk alma eğiliminde olduğunu, bu kişilerin proaktif bir şekilde yeni iş fırsatları aradıklarını ve yeniliğe önem verdiklerini göstermektedir. Yenilik yapmak, kurumlar için son derece önem arz eden bir gündem konusudur. Dolayısıyla kurumların ve kurum çalışanlarının yenilik yönelimi sürecinin tespit edilmesi önemlidir. Bu amaç doğrultusunda; öncelikle planlanan çerçevede literatür taraması yapılmış ve iki kavram arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma ile öğretim üyelerinin girişimciliğe bakış açıları ve yeniliğe geçişte yaşadıkları sorunlar öğrenilmeye çalışılmış, sorunların gelecekte yaşanmaması için çözüm sunularak, alınması gereken önlemler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma ile yenilik yönelimine sahip öğretim üyelerinin bireysel olarak i girişimciliğe sahip olup olmadıkları ortaya çıkartılmıştır. Yapılan araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Bu bağlamda bu çalışmanın kavramsal modeli üniversite öğretim üyelerinin i girişimcilik ve onların yenilikçilik düzeyleri üzerinedir. İ girişimcilik ve yenilik yönelimi konularının dünü bugünü incelenmiş, öncelikle girişimcilik ve yenilik kavramları açıklanmış, i girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran örneklem seçilerek bu örneklem üzerinde yapılan uygulamadan çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın temel amacı, öğretim üyelerinin iç girişimcilik performanslarının kurumun yenilik yönelimi düzeyi üzerinde ne ölçüde ilişkisi olduğunun ortaya konulması incelenmiştir. Ayrıca öğretim üyelerinin, iç girişimcilik düzeylerinin, kurumun yenilik yönelimi açısından demografik özelliklerine göre ne düzeyde farklılaşma gösterdiğinin incelenmesi de araştırma kapsamında yer almaktadır. Tüm bu analiz sonuçları yorumlanarak kurumlara, yöneticilere, çalışanlara ve araştırmacılara konu ile ilgili farklı araştırmalar çalışmalar yapabilmesi adına bir yol gösterici olabilmesi de hedeflenmektedir. Bu araştırma iç girişimcilik ve yenilik yönelimi kavramlarının aynı platformda değerlendirildiği bir araştırma modeli sunarak yazına katkı sağlayacak olması sebebi ile önemlidir. Araştırma günümüz kamusal faaliyet gösteren örgütlere, örgüt yöneticilerine ve çalışanlarına yol göstermeyi, önerilerde bulunmalarına ve strateji geliştirmelerine yardımcı olmayı hedeflemesi açısından da önem taşımaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, değişkenleri ve boyutları, hipotezleri, araştırma için kullanılan veri toplama araçları, güvenilirlik çalışmalarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında nicel araştırmaya yöntemi tasarlanmış ve veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket yöntemi uygulanarak üniversitede görev yapan öğretim üyelerinin bireysel yenilikçilik düzeylerinin iç girişimciliği etkileyip etkilemediği ortaya koyulmuştur.

Araştırma Karabük Üniversitesi'ndeki öğretim üyelerini kapsamaktadır. Karabük Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı 2021 yılı Şubat ayına ait istatistiksel verilerine göre 804 öğretim üyesi olup araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular, ikinci bölümünde yenilik yönelimi ile ilgili ifadeler ve son bölümde ise iç girişimcilik ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Ankette akademisyenlere öncelikle online şekilde ulaşılmaya çalışılmış olup, yeterli sayıya ulaşılamaması sonucunda anket formlarının elden dağıtımı gerçekleştirilmiştir.

Öğretim üyelerinin girişimcilik faaliyetlerinin ölçülebilmesi için Atılhan Naktiyok (2004)'un geliştirdiği “İç Girişimcilik Ölçeği” (Naktiyok, 2004), Kurumun yenilik yöneliminin ölçülebilmesi için ise Calantone ve arkadaşlarının (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002) geliştirmiş olduğu “Yenilik Yönelimi” (2002) ölçeği kullanılmıştır. “Yenilik Yönelimi” ölçeğini Bican (2020) Türkçeye çevirmiş ve doktora çalışmasında uygulamıştır (Bican, 2020, s. 96). “İç girişimcilik ölçeğinde” 5’li likert tipi ölçek, “Yenilik Yönelimi” ölçeğinde ise 7’li likert tipi ölçek kullanılmış olup, kullanılan tüm ölçek ifadelerine katılımcıların yanıt vermeleri istenmiştir. “Yenilik Yönelimi” ölçeği tek boyuttan ve 6 sorudan oluşmakta iken “İç Girişimcilik Ölçeği” Yenilik, Risk alma, Proaktiflik ve Özerklik olmak üzere dört boyuttan ve 21 sorudan oluşmaktadır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ/PROBLEM

Karabük Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan öğretim üyelerinin iç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan araştırma kapsamında oluşturulan araştırma sorularına cevap aranmaktadır. Araştırmaların soruları şu şekildedir:

- İç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İç girişimcilik demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
- Yenilik yönelimi demografik değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretim üyelerinin iç girişimcilik derecesi nedir?
- Öğretim üyelerinin yenilik yönelimi derecesi nedir?

Araştırmanın temel problemi, kurum çalışanlarının iç girişimcilik performanslarının kurumun yenilik yönelimi düzeyleri üzerinde ne ölçüde ilişkisi olduğunun ortaya konulmasıdır.

Araştırma soruları kapsamında oluşturulan araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir:

H₁: İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: İç girişimciliğin yenilik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: İç girişimciliğin risk alma boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: İç girişimciliğin proaktiflik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: İç girişimciliğin özerklik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İç Girişimcilik demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, çalışma alanı) göre farklılaşmaktadır.

H₃: Yenilik Yönelimi demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, çalışma alanı) göre farklılaşmaktadır.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini, Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında örneklem belirlenirken kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyesi sayısı 804 olarak tespit edilmiş olup çalışmanın analizi için gerekli olan örneklem sayısı 278 olarak hesaplanmıştır (Coşkun, Altunışık, & Yıldırım, 2019, s. 164).

Anket formu 647 kişiye e-posta şeklinde ve elden ulaştırılmıştır. 287 kişiden geri dönüş alınmıştır. 7 anket formu analize uygun şekilde doldurulmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Analiz kapsamında 280 anket formu kullanılmıştır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırma kapsamını iç girişimcilik ile yenilik yönelimi olarak farklı başlıklar altında ele alınması, bu değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve analizi oluşturmaktadır. Araştırma yalnızca Karabük Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyeleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın temel varsayımına göre; çalışanların iç girişimcilik performanslarının, yenilik yönelimi üzerinde ilişki vardır. Bu temel varsayımın yanı sıra araştırmada;

- Araştırma ölçeklerinin araştırmanın önemini ve amacını yansıttığı,
- Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmasının araştırma için uygun olduğu,
- Araştırmanın uygulandığı örneklemin, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sağlayacak nitelikte ve büyüklükte olduğu,
- Verilerin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel teknikler ile araştırmanın amacına etkin biçimde ulaşıldığı varsayılmaktadır.

Çalışmanın sınırlılıkları;

- Araştırmada, veri toplama aracı olarak sadece anket yönteminden yararlanılması ve kullanılan ölçeklerle sınırlandırılması.
- Araştırmanın, ankete katılan Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyeleri ile yürütülmesi.

Küresel salgın olarak ilan edilen Covid-19 sebebiyle bu dönemde öğretim üyelerine ulaşma imkânının zorlaşması, e-posta yoluyla gönderilen anketlerin yanıtız bırakılması ve yine bu dönemde artan iş yükü sebebiyle öğretim üyelerinin anketi doldurmak istememesi de araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

1.1. Girişimci Kavramı

Girişim; Kişinin kimseye bağımlı kalmadan hayallerini, hedeflerini gerçekleştirmek, yaratıcılığını ve yeteneklerini kanıtlamak için risk alması ve örgüt kurmak amacıyla harekete geçmesidir (Yıldız S. , 2007, s. 4). Girişim örgüt kurmak amacıyla kişilerin katlandıkları zorlukları ve çabaları ifade etmektedir (Küçük, 2017, s. 33). Girişim, yeni bir girişime yol açan imkânların, süreçlerin, karar verilmesi ve uygulanmasının en iyi şekilde yapılmasıdır (Jablecka, 2001, s. 376). Kültürel süreç olarak ele alınan girişim, örgütler tarafından günümüzde ürün hayat eğrisinin azalması ve yeni fırsatların araştırılması nedeniyle iş hayatının örgüt performansı için olmazsa olmazlarından (Özşahin & Zehir, 2011, s. 48).

Girişimci; Sermaye, doğal kaynaklar ve emek gibi üretim faktörlerini bir araya getirerek (Bakan, Eytmiş, Büyükbeşe, & Erşahan, 2012, s. 260) bunları karşılayacak hizmet ve mal üretimi için gerekli kaynaklarını ve pazarını bularak girişimde bulunan kişidir (Bozkurt & Alparslan, 2013, s. 9).

Fransız-İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından girişimci kelimesi “Girişim veya risk yoluyla sermaye kuran girişimci birey” şeklinde tanımlanmış 1723 yılına kadar süren zaman diliminde belirlenmiştir. Bu alanda teori geliştiren ilk bilim adamı Schumpeter tarafından fikir düzenlenmiştir. Schumpeter (1934)’e göre yeni ürün ve hizmet üretmek için, mevcut ürünün ve hizmetin süre gelen durumlarında zorunlu değişim sürecini kullanmakta olan öncü kişilerdir (Akt. Buekens, 2014, s. 581).

Girişimci kavramını Schumpeter (1928;1934) “yeni kombinasyonlar” işini yapan veya “aynı ya da değişik şeyleri farklı yöntemlerle üreten” kişi olarak tanımlarken (Fiş & Wasti, 2009, s. 130), Gartner (1985) ise “daha önce hiç var olmayan bir işe başlayan kişi” ya da “örgüt kurucusu” olarak kullanmıştır (Cunningham & Lischeron, 1991, s. 45). Fransızcada üstlenmek anlamını taşıyan “entreprendre” kelimesinden türeyen girişimci teriminin karşılığı bir iş için risk alarak örgütleyen, yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Couger, Higgins, & McIntyre, 1990,

s. 371). Yenilikler uğruna risk alan, yeni ürün üreten, pazar geliştiren ve bu süreçleri takip eden bireylerdir (Bulut & Alpkan, 2006, s. 65).

Girişimci ekonomik düzende ekonomik sistemin yeniden yapılanması için aracı rolü üstlenmektedir (Barrett & Weinstein, 1998, s. 59). Ekonomik düzene odaklı araştırmacılar Cantillon (1755) ve Say (1880) için girişimci tanımı kar elde etme amacıyla örgüt kuran kişidir. Girişimci Drucker (1998) için “yeni bir iş yapan kimse” iken Hisrich, Peters&Seperd (2005) için yenilik, yaratıcılık, organize etme ve risk alma kavramları içinde yer alır (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2005, s. 8; Drucker, 1998, s. 21).

Girişimci, hizmet veya mal üretmek için karı veya zararı risk olarak elinde bulunan sermayesini yatırıma dönüştüren kişidir. Kişinin girişimci olabilmesi için, hareketli kişiliğe sahip olması, yeniliklere açık olması, sorumluluk ve risk alması, büyüme arzusu gibi nitelikler taşıması gereklidir. Bu çerçevede girişimcinin özellikleri; bağımsız kendi kararlarını alma, sorumluluk ve sahiplenme, karar verme ve problem çözme, yeni bilgi, eylem ve insanlara açık olma, fırsatları yakalama ve görme yeteneği, başarı motivasyonu, girişimci davranış ve tutum ile rekabet etme, riskleri fark etme, azaltma ve yönetme kapasitesi vizyon oluşturma ve diğerlerine kabul ettirme kapasitesi esnek ve yaratıcı düşünme, belirsizliği tolere etme, güçlü olma ve zorluklarla mücadele şeklinde sıralanabilir (Johnson, 2001, s. 137).

Girişimciler fikirlerini beyan ettiklerinde diğerlerinin ilgilerini ve çıkarlarını bulmak için müzakere, dinleme becerilerini ve iletişimlerini geliştirmelidirler. Maranville (1992) göre girişimcilik “doğru zamanda, doğru yerde olup, uygun kaynaklarla yenilik yapmak”tır (Maranville, 1992, s. 30). Bunun için kişinin özelliklerinin uygun olmasının yanı sıra çevreninde girişimcilik için elverişli olması gereklidir. Girişimcinin özelliklerinden en önemlisi belirsiz çevre ile karşı karşıya kaldığında reaksiyon gösterebilmesidir. Fırsatlara ulaşmada ve fırsatları karlı bir işe dönüştürmede risk almanın gereksinim olduğunu düşünürler (Hashimoto, Avó, & Silva, 2008, s. 2-3).

Girişimci olabilmek için, kişinin değişime yanıt vermesi, değişime açık olması, fırsatları tanınması ve rekabet üstünlüğünü belirlemesi gereklidir (Robbins, Decenzo, & Pearson, 2016, s. 393). Yeterli bilgi ile donanmış girişimci yeniliği başlatarak rakiplerini inceler, fikirlerini ortaya çıkarır, fon sağlamayı ve girişimin yapılabilirliğini

araştırır, bağımsız olarak harekete geçer (Sharma & Chrisman, 1999, s. 17). Başarılı olmak adına bireysel odaklanmaya, bir fikre, misyona ve amaca sahiptir (Bernstein, 2013, s. 12). Girişimci kişi fırsatları gören, risk üstlenebilen, istekli, atak, yenilikçi ve cesur olarak görülmektedir (Özkara, Karayormuk, & Köseoğlu, 2006, s. 221; Güler, 2010, s. 5; Ekankumo & Kemebaradikumo, 2011, s. 197). Her ölçekte yer alan örgüt için girişimci tutum ve rekabetçi davranış geliştirmek önemli ve gereklidir (Balasundaram & Uddin, 2009, s. 29). Girişimciler yeni ürün, hizmet ve pazar oluşturan, sistemlerde değişim sağlayan ve bunun için yeni sistem, kaynak ve kapasiteleri bularak kullanan kişilerdir (Al-Askari, 2011, s. 109). Girişimciler, örgütten bağımsız veya örgütün bir parçası olarak örgüt için yeniliği ve yenilenmeyi teşvik eden, yeni düzenlemeler oluşturan kişiler veya kişiler topluluğudur (İşcan & Kaygın, 2011, s. 277).

Girişimcileri diğer yöneticilerden ayırt eden durum rutin işlemleri yürütmekten ziyade dinamik çalışmalar üzerine odaklanmalarıdır (Evans, 1942; Akt. Livarçin & Ünal, 2010, s. 202). Girişimci başkalarının göremediği fırsatları görerek bunları iş fikrine dönüştüren, risk alabilen, çalışmalarında araştırma ve geliştirmeye önem veren kişidir (Gürol, 2006, s. 254; Kızılırmak & Oktay, 2006, s. 131-141; Hisrich, Peters, & Shepherd, 2005, s. 133). Diğer yandan çalışma alanlarında insanlarla iletişim kurma yeteneğine sahip, profesyonel davranışlar sergileyebilen, amaçları için motive olan ve ilerisi için strateji oluşturabilen yapıya sahiptirler (Ceylan & Demircan, 2002, s. 7).

Girişimcileri motive eden kaynaklar şu şekilde sıralanabilir (Özkan, Gündoğdu, Emsen, & Aksu, 2003, s. 149);

- Kendisinin patronu olmak,
- Elinde bulunan işin verdiği maddi-manevi kazancın daha da fazlasına ulaşmak,
- Geleceği hakkında kendisinin karar vermesi, kendi çabası ile şekillendirmek,
- Esnek ya da bağımsız iş ortamına sahip olmak,
- İş fırsatlarını değerlendirmek istemesidir.

Girişimci mal, hizmet üretmek ve pazarlama amacı taşıyan, cesaretle inisiyatif kullanıp tüm riskleri göze alan, problem çözen, sermayesini yatırıma dönüştürerek işe başlayan yani girişim yapan kişidir (Küçük, 2017, s. 28-29; Durak, 2011, s. 95). Girişimciler meydana getirdikleri yenilikleri ekonomiye kazandırmak için çaba sarf

etmeleri ve istihdam artırmaya yönelik arayışları girişimcilik ve girişim kavramlarının odak noktası olmasına sebep olmaktadır (Serinkan & Arat, 2013, s. 47). Girişimci tutumu bir süreç sonunda ortaya çıkan kişi tutumu olduğundan, iktisatçıları süreç olarak; psikologları kişi davranışı olarak ilgilendirmektedir (Misra & Kumar, 2000, s. 137).

1.2. Girişimcilik Kavramı ve Önemi

Hizmet veya mal üretmek amacıyla yapılan yatırım faaliyetine girişim, bu faaliyetin sürekli ve meslek olarak sürdürülebilmesine girişimcilik denir (Johnson, 2001, s. 137). Girişimcilik global kavramıyla beraber alinyazında çokça kullanılmaya başlamıştır (Yan, 2012, s. 16). Teknolojik gelişme ve ekonomik büyümeyi sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Ming, 2013, s. 450; Mohamad, Ramayah, Puspowersito, Natalisa, & Saerang, 2011, s. 7). Global dünya düzeninde ekonomik büyümenin öncüleri (Jimenez, Brus, & Ubeda, 2011, s. 1379) ülke kalkınması, krizler ile artan işsizlik sorunlarının çözümü, ekonominin dinamik işleyişinin güçlenmesi için sosyal, psikolojik, teknolojik ve ekonomik yaşama olumlu tesirleri sebebiyle son yıllarda “girişimcilik” sıkça kullanılan popüler bir kavram olmuştur (Öneren, 2012, s. 8). Fransız İktisatçı J. B. Say (1880) girişimciliği üretim faktörlerinin dördüncüsü olarak kabul etmiş ve doğa, sermaye, emek faktörlerine girişimcilikte eklenmiştir (Bilge & Bal, 2012, s. 132; Çelik & Akgemci, 2007, s. 25).

Girişimcilik örgüt içinde veya dışında meydana gelen yenilenme ve yaratıcılık faaliyetlerini içermektedir. Müşteri ihtiyaçları, teknoloji, toplumsal değerler ve piyasa yapıları hızla değişim sağlayan kesimde örgütler için öneme sahiptir (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001, s. 60; Johannesson, 2012, s. 182). Örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak, karlılığını yükseltmek amacıyla yeni bir iş geliştirmede örgütü cesaretlendirir (Farahmand, Tagizadeh, & Kheirandish, 2011, s. 1222).

Girişimcilik her insanda bulunması gereken bir olgudur (Fidan & Çiftçi, 2010, s. 58). Girişimcilik kişinin örgüt içinde veya bağımsız şekilde ekonomik başarı elde etme, fırsat yakalama, yeni bir değer yaratma için yakaladığı fırsatı değerlendirebilme kapasitesi ve motivasyonu tanımlamaktadır (Serhateri & Coşkun, 2006, s. 111). Aynı zamanda fırsatları görme, yenilik üretme, risk alma ve faaliyete geçme çalışmalarının geneli olarak nitelendirilebilir (Ercan & Gökdeniz, 2009, s. 67).

Fransız kökenli sözcük (entrepreneurship) girişim kelimesinden türeyen girişimcilik kavramı (Luchsinger & Bagby, 1987, s. 12) Kuratko ve Richard (1992)'a göre vizyon paylaşma, katkıyı ödüllendirme, performansı kabul etme, katılımı cesaretlendirme kademelerinden oluşan süreçtir (Liu & Dubinsky, 2000, s. 1317).

Girişimcilik tüm gelişmiş ülkelerde her endüstri dalında öneme sahiptir. Özellikle üç alan için girişimciliğin öneminin şu şekilde belirtilmesi mümkündür (Özkan, Gündoğdu, Emsen, & Aksu, 2003, s. 148):

- Yenilikçilik-icatçılık,
- Yeni örgütlerin doğması-büyümesi,
- Yeni faaliyet alanları yaratmak

Girişimcilik önceden olmayan bir şeyi yapmak için yapılan yaratıcı bir hareket olarak belli bir aşamaya kadar içinde barındırdığı yenilikler ve farklılıklar sebebi ile risk içermektedir. Örgütler veya yöneticiler girişimcilik sürecinde finansal, sosyal ve psikolojik riskleri üstlenip, ihtiyaç duyulan çaba ve zamanı harcayarak yeni bir şey yaratırlar. Bir taraftan birey ve toplum için değer yaratırken, diğer taraftan ölçülü şekilde yaratıcı yıkıcılığı da içinde barındırmaktadır (Johnson, 2001, s. 138). Bu sebeple girişimsel faaliyetleri destekleyecek arzulu ve tutkulu yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimciliğin esasını örgütlerin zenginlik yaratması ve sürdürülebilir gelişimine yenilikçilik öncülük etmesi oluşturmaktadır (Ramachandran, Devarajan, & Ray, 2006, s. 86-89).

Girişimciliğin bir diğer tanımlaması da yeni ürün ve pazarların geliştirilmesidir. Örgüt ürün ve pazar geliştirmesini ortalamanın üstünde yaparsa girişimci olarak görülmektedir (Durmaz, 2011, s. 48). Kişilerin yeni pazar yaratmasında ve ekonomik gelişmeyi ilerletmesinde girişimci ruh önemli bir güçtür (Chelariu, Brashear, Osmonbekov, & Zait, 2008, s. 405). Pazarlama ve girişimcilik arasında kuvvetli etkileşim mevcut olduğu söylenebilir.

Örgütü başarılı kılmada proaktiflik, yaratıcılık ve risk almak yeterli değildir. Örgütlerin başarılı sayılabilmeleri için girişimcilik davranışını destekleyecek kültüre ve uygun bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Üniversiteler, girişimci bireyleri desteklemek, donatmak belki de eksik olan cesaretlerini sağlamak ve girişimcilik

ruhunu aşlamak için etkili ve önemli örgütlerden birisidir (Fidan, Yıldırım, & Ercan, 2019, s. 190).

Girişimciliğin ilkelerinde risk alma, yaratıcılık ve başarı arzusu ile değişim güdüsü bulunmaktadır (Zhao, 2005, s. 27). Girişimciler düşüncelerini uygulamada iletişim becerilerini kullanmaktadırlar (Altınay, 2005, s. 407).

Yeni bir fikrin, yeni ürün ve hizmete dönüştürülmesi için kaynakların bir araya getirilmesi ve bu yeniliğin pazara sürülerek örgüte değer katmasıdır. Kendini örgüte adamamış çalışanlar, başarılı yönetici eksikliği ve müşterilerin gözetilememesi başarısızlık nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Johnson, 2001, s. 135). Örgütlerin yenilikçiliğe önem vermeleri, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi ve rekabetçi üstünlüklerini korunabilmesi için yenilik yapmaları büyük bir gerekliliktir. Girişimci örgütler, girişimci davranışını benimsemeyen örgütlerle kıyaslama yapıldığında fırsatları daha iyi değerlendirdikleri, yaptıkları yeniliklerin avantajını kullanabildikleri söylenebilir.

Önceden kar elde etme amacıyla kendi işini kurmak ve büyütme olarak tanımlanan girişimcilik artık günümüzde fırsatları değerlendirmek, yenilikleri yakalamak, risk almak ve bunları hayata geçirme süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt Ö. Ç., 2011, s. 5). Girişimcilik kelimesi hem yönetim ve ekonomide hem de günlük yaşamda sıklıkla teknik bir terim olarak kullanılmakta iken girişimcilik aslında “belirli proje tekliflerini üstlenerek, girişimciliğin doğasından anlayan ve gelişime açan insan demektir.” Bu açıdan girişimcinin yaptığı işler girişimciliktir (Taşçıyan, Apak, & Aksoy, 2010, s. 41).

Feodalizmin ortadan kalkması ve şehirleşmenin yaygınlaşması ile girişimcilik önem kazanmış bir kavramdır. Bu kavram bilim insanları tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Richard Cantillon (1755) girişimcilik kavramını literatüre kazandırmış, girişimciliğin üretim yönünü ikinci planda bırakarak risk alma davranışı olarak ele almıştır. Girişimciliği sermaye sahipliği olarak kabul eden Adam Smith (1776) çağdaşları tarafından eleştirilmiştir. J. B. Say (1880) ise girişimciliği risk alma davranışı ile üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi olarak yorumlamıştır (Landström, 2010, s. 27-29). Shumpeter (1949)'in girişimciliği ile ilgili görüşü “yaratıcı yıkım”dır. Yeni ürün üreten, üretim metodu geliştiren, yeni pazara açılan, yeni kaynaklar bulan ve sanayide yeni örgütlenmeleri oluşturan bireyler şeklinde

tanımlamıştır (Akt. Braguinsky, Klepper, & Ohyama, 2012, s. 869). Girişimcilik ile ilgili yapılan çeşitli tanımlarda; girişimcilik yeni vizyon belirleme ve örgüt meydana getirme, önüne çıkan fırsatları keşfetme ve riskleri değerlendirme aşamalarını kapsayan; yenilikçilik, özerklik, risk alma ve proaktiflik ile sağlayan bir olgudur (Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, 2011, s. 337; Smith, Rees, & Murray, 2016, s. 193).

Girişimcilik kavramının farklı bakış açılarıyla ve teorilerle açıklanması kavrama hem yeni boyutlar kazandırmış hem de girişimcilik faaliyetlerinde farklı becerilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Yıldız İ. , 2019, s. 8). Lundström ve Stevenson (2005: 190-191) girişimciliğe yönelmeyi etkileyecek üç temel faktörün var olduğunu belirterek, bu faktörleri de fırsat, motivasyon ve bireysel yetenek şeklinde ifade etmiştir. Girişimcilik faaliyetlerinde bulunmayı etkileyen faktörler; var olan durumdan duyulan hoşnutsuzluk, öz yetenekler, eğitim düzeyi, rol modeller, bireysel iş deneyimi olarak sayılabilir. Diğer taraftan sektörün girişim faaliyetlerine yatkın olması, pazara giriş olanaklarının zorluğu, kolaylığı bununla bağlantılı olarak rekabet durumu gibi faktörler de girişimcilik faaliyetlerine yönelmeyi etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Girişimci bir örgüt olmak için; örgütün büyüklüğü, örgüt içindeki bilgi paylaşımı, iletişim kanallarının açıklığı, yenilikleri kabul etme yeteneği, hiyerarşik yapı, geri bildirim mekanizması ve canlılık-hareketlilik gibi faktörlerde önem arz etmektedir (Maier & Zenovia, 2011, s. 972).

Yapılan tüm araştırma ve tanımlamalara göre girişimcilik kavramı bir süreci ifade etmekte olup; fikir geliştirmek, fikri uygulamak ve yönetmek, fırsatları görmek ve tanımlamak, risk almak, gerekli kaynakları tespit etmek, gerekli kaynakları temin etmek şeklinde altı aşamadan oluşmaktadır (Durak, 2011, s. 196-197).

Bir sonraki başlıkta çalışmaya temel teşkil edeceği düşünülen girişimcilik türlerine kısaca değinilmiştir.

1.3. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik türlerini kurumsal girişimcilik, sosyal girişimcilik, kamu/özel girişimcilik ve iç girişimcilik olarak dört ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunun yanı sıra alan yazında birçok girişimcilik türü de mevcuttur Bunlar; profesyonel

girişimcilik, girişimci girişimcilik, fırsat girişimciliği, yenilikçi girişimcilik, takipçi girişimcilik, yaratıcı girişimcilik, teknik girişimcilik, çevreci girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Kanbur, 2015, s. 34-35).

Kurumsal girişimcilik, bir işletme ortaya çıkan rekabet ortamında kendi yetkinliğini artırmak ve yeni kaynak bulabilme izlenimleriyle faaliyetlerine uygun karşısına çıkan fırsatları değerlendirmesi kurumsal girişimciliktir (Russel & Russel, 1992, s. 639). Kurumsal girişimcilik, küçük ve büyük işletmelerin birbirleri arasında küçük girişimcileri bir araya getirdiği üst girişimdir. Toplumun değişimi doğrultusunda oluşan taleplere yön veren ve girişimcilik ruhunu dinamik tutan girişimcilik türüdür (Top, 2006, s. 12). İşletmenin faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için gereken yeni veya çeşitli kaynakları birleştirerek geliştirmektedir (Zehir, Müceldili, & Zehir, 2012, s. 926). İşletmelerin devamlılığı için hedefleri arasında yer alan büyüme, karlılık için önemlidir (Zahra, Filatotchev, & Wright, 2009, s. 248).

Kurumsal girişimcilik çalışanlar açısından da büyük öneme sahip olup, çalışanların yetenekleri ile çalışma performanslarının uyumlu şekilde sürmesine olanak sağlamaktadır. Çalışanların doğru yer ve zamanda bulunmaları için fırsat oluşturmaktadır (Kelley D. , 2011, s. 73). Çalışanlar işletmeye değer yaratma ve rekabette avantaj sağlama konusunda öneme sahiptir (Erbir, 2020, s. 82).

Sosyal girişimcilik, sosyal girişimci kişiler, toplumsal sorunlara çözüm bulmaya çalışan, tek gayeleri kar ya da kazanç sağlamak olmayan, topluma hizmet ederek, kişisel gelir düzeyini artırılması, sosyal dengenin olumlu şekilde ilerlemesi, yoksulluğun ve işsizliğin azaltılması gibi görünmeyen potansiyeli ortaya çıkartmaya katkı sağlayan bireylerdir (Demirel E. T., 2015, s. 115). Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için gönüllü olan bireylerin yaptığı kültürel, ekonomik ve sosyal çalışmalar ülkenin ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Sosyal girişimcilik kavramı toplumsal yarar sağlamak isteyen kişiler için çok önemlidir (Özdevecioğlu & Cingöz, 2009, s. 87). Bu kavramın esasında sosyal misyona sahip olmak ve şuurlu bir inanmışlık yatmaktadır (Bornstein & Davis, 2010; Peredo & Mclean, 2005). Sosyal girişimciler, toplumun sosyal ihtiyaçları ve faaliyetlerine lazım olan kaynaklar arasında iletişim köprüsü oluşturumaktadırlar (London & Morfopoulos, 2010). Sosyal girişimcilerin amacının kar etmek değer, kar odaklı girişimcilerin aksine sosyal sorunlar ve ihtiyaçları karşılamak,

yenilikçi fikirler üretmek kısıtlı kaynakları kullanmak ve toplumun ihtiyaçlarına çözüm üretmektir.

Kamu/Özel girişimcilik, özel ve kamu girişimcilik ayrımı sermayenin kime ait olduğu ile saptanmaktadır. Sermayenin tamamı girişimcilik faaliyeti yürüten özel kişiye ait ise özel girişimcilik, kamuya ait ise kamu girişimciliği olarak adlandırılmaktadır (Erbir, 2020, s. 82). Kamu girişimciliği topluma hizmet edebilmek adına kamudan aldığı yetkileri, kamu tarafından sunulan hizmet ve kaynakları kamu yararına kullanan girişimcilik türüdür (Göçmen, 2007, s. 21). Sosyal fayda sağlamak temel amacıdır (Demircan, 2008, s. 37-38).

Profesyonel girişimcilik; kötü yönetim, kriz veya girişimcinin hayatını kaybetmesi, mirasının paylaşılması gibi nedenlerle girişimin başka birine satılması ya da devredilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çiğdem, 2011, s. 47).

Girişimci girişimcilik belli alanlarda daha önceden girişimcilik yapmış ve sonrasında örgütün satışını gerçekleştiren deneyimli kişilerin yeni girişimcileri fırsat alanı olarak hedeflemeleri ile oluşmaktadır (Marangoz, 2012, s. 13).

Fırsat girişimciliği pazarda bulunan fırsatları takip ederek, tespit eden ve ortaya çıkabilecek fırsatları tahmin edip elinde bulunan hizmetin veya malın pazara sunulmasıdır (Tutar & Küçük, 2003, s. 171). Fırsat girişimciliği, girişimcinin gözlem yapıp önüne çıkan fırsatları risk olarak avantaja çevirmesi ve ortaya konulan fikri yatırıma dönüştürmesidir. Bu girişimciyi toplumdaki diğer kişilerden ayıran en belirgin özellikleri arasında yer almaktadır (Tekin E. , 2019, s. 69). Diğer söyleyişle girişimci, gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak kar sağlayacağını tahmin ettiği alanlarda yatırım yapan kişiler olarak ifade edilebilir (Küçük, 2017, s. 53). Girişimcinin fırsatları ortaya çıkarabilmesi, analiz edebilmesi ve bu özellikler ile fırsatı kazanca çevirebilecek bilgiye, deneyime sahip olması gerekmektedir (Tekin M. , 2004, s. 12; Tekin E. , 2019, s. 69).

Yenilikçi girişimcilik bir buluş, yeni bir fikir veya mevcut hizmet ve malın kalitesi, dizaynı, fiyatı gibi bazı yönlerinin iyileştirilmesi ve pazara sunulması ile cesaretle risklerin üstlenilmesini ifade etmektedir (Küçük, 2017, s. 55).

Takipçi girişimcilik piyasada yer alan gelişmeleri takip ederek, girişimleri gözlemler ve bu gelişmelere göre hareketlerini belirleyerek, yenilikler yapan

girişimcilik türüdür (Tekin E. , 2019, s. 70). Takipçi girişimcilik türünde girişimciler yenilikçi girişimcileri izleyerek yol aldıkları görülmektedir (Küçük, 2017, s. 55).

Yenilikçi girişimciliğin dinamik yapısı zaman geçtikçe durağan seyirde devam ettiği için takipçi girişimci durumuna gelmesi veya takipçi girişimcinin yenilikçi girişimci durumuna gelmesi olağandır (Tekin E. , 2019, s. 70; Küçük, 2017, s. 55). Girişimcilerin yenilikçilik, yaratıcılık özelliklerinin izlenerek onların yolunun takip edilmesidir (Tekin E. , 2019, s. 70).

Tanımlarda da ifade edildiği gibi, girişimciliğin takipçi ve yenilikçi türü riskleri üzerine alarak toplumun ihtiyaç duyduğu hizmet veya malı piyasaya çıkartmak, üretime yarar sağlayacak tüm faktörleri birleştirmek temeline dayanır. Girişimciliğin temelini de bu benzerlikler oluşturmaktadır (Küçük, 2017, s. 55).

Yaratıcı girişimcilik pazara sunulabilecek şekilde geliştirilen yeni ürün, üretim, yöntem veya yeni teknoloji geliştirebilme ve yenilikçi düşünebilme kabiliyetidir (Özkara, Karayormuk, & Köseoğlu, 2006, s. 426). Teknik girişimcilik araştırma geliştirme, yaratıcı, yenilik faaliyetlerinin finansal olarak desteklenmesini ve yönetilmesini kapsayan genellikle teknolojik alanlarda bulunan ekibin oluşturduğu girişimciliktir (Çiğdem, 2011, s. 47).

Çevreci girişimcilik çevreyle ilgili meselelere çareler bulup, sonucunda da önüne çıkan fırsatları kullanan girişimciliktir. Çevreci girişimcilik; yeniden dönüşüm, atık değerlendirme gibi faaliyetleri kullanarak, çevreye zararı bulunmayacak her türlü yöntemin geliştirilmesi, çevresel kirliliği önleyecek her türlü gelişmeleri destekleyen girişimlerde bulunmaktadır (Göçmen, 2007, s. 20).

Bir sonraki başlıkta ana konu olan iç girişimcilik türü detaylı şekilde açıklanacaktır.

1.4. İç Girişimcilik Kavramı, Süreci ve Önemi

İç girişimcilik, örgütün iş kollarını geliştirmesi, (Antoncic & Hisrich, 2003, s. 19) yeni ürün geliştirmeye önem vermesi (Zahra S. A., 1993, s. 323), çalışanları inovasyon ve yaratıcılığa teşvik etmesi (Zahra S. A., 1991, s. 262), rakiplerini geçecek, rekabetçi tavır sergilemesi (Antoncic & Hisrich, 2001, s. 499) olarak görülebilir. İç

girişimci edindiği tecrübeyle yeniliği fırsata çevirir, proaktif tavır sergiler. Performansını artırıp, rakiplerini geride bırakarak örgüte rekabet avantajı sağlar. Örgütte yeni iş kolları keşfeder veya yeni ürün geliştirilmesi için öncülük eder (Antoncic & Antoncic, 2011, s. 591).

Girişimci, sermaye, emek ve doğal kaynakla birlikte üretim faktörü olarak adlandırılmaktadır (Akdemir, 2015, s. 7). İç girişimci; yeni fikir, yeni buluş, yeni yatırım ve davranış biçimlerini iyileştirerek, bunları örgütün her ortamında kullanabilen kişidir. Girişimciler örgüt yönetiminde, üretiminde veya satışında farklı yöntemler geliştirmektedir (Kesim, 2010, s. 18). İç girişimcilik, yeniliğe ilişkin değer yaratma, sermaye ve insana dair fırsatları ortaya çıkartma ve geliştirme sürecidir (Churchill, 1992).

İç girişimcilik “bir örgütte karlı fırsatları belirlemek ve yeni pazar fırsatlarını araştırmak amacıyla kaynakların bir araya getirilmesi, üretilmesi ve satışın başlatılması süreci” olarak ifade edilirken başka bir tanımda “mevcut olan ve işleyen örgüt içindeki girişim ve risk” olarak da açıklanmaktadır (Çetin, 2011, s. 70). İç girişimcilik bir örgütte çalışanların yeni bir faaliyette bulunma girişimidir. Örgütlerin ekonomik katkı oluşturma, yenilikçi girişimler yaratma ve yeni olanaklar kullanabilme gerekliliğidir (Parker, 2011, s. 19). Ekonomik amacı olan tüm örgütler için stratejik bir yönelimdir (Bulut & Alphan, 2006, s. 64). İç girişimciliğin, girişimcilikten ayıran özelliği örgütte var olan maddi kaynakların birleştirilmesiyle yepyeni bir hizmet, ürün veya pazarın oluşturulmasıdır (Culhane, 2003, s. 20).

İç girişimci örgüt içindeki bir fikri, yenilik yapma ve risk alma yöntemiyle karlı bir ürüne dönüştürmeyi sorumluluk kabul eden kişidir (Gürel E. B., 2012, s. 58). İç girişimcilik örgüt çalışanları tarafından yeni faaliyetlerde bulunma girişimi, var olan örgüt içindeki mevcut girişimcilik olarak nitelenebilmektedir (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010, s. 8). İç girişimci ile girişimci arasındaki fark, iç girişimciler yeniliği çalışmakta oldukları örgüt için yaparken, girişimciler kendileri için yaparlar.

İç girişimcilik kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Uzlaşma sağlanmış bir tanımın hâkim olmadığı görülmektedir. İç girişimcilikle ilgili yapılan tanımlar Tablo 1’ de gösterilmiştir.

Tablo 1. İç Girişimcilikle İlgili Tanımlar

Kaynak	Tanım
Pinchot (1985)	Örgütsel çevre içinde yenilik ve yaratıcılığa odaklı bireyler tarafından faydalı girişimlerin fikre dönüştürülmesidir.
Engle, Mah ve Sadri (1997)	Herhangi bir konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilen düşünceleri değiştiren veya reddeden yaratıcı düşüncelerdir.
Borch, Huse ve Senneseth (1999)	Bir örgütün girişimciliği, yeniliği anlaması ve hareketlerine yansıtmasıdır.
Chang (2001)	Girişimcilik eylemlerinin örgüt içine adapte edilmesidir.
Antoncic ve Hisrich (2001)	Çalışanların örgüt içindeki var olan kaynakları dikkate almadan yeni fırsatları takip etmeleridir.
Saetre (2004)	Mevcut bir örgüt içinde yapılan, girişimcilik faaliyetidir.
Hayton ve Kelley (2006)	Örgüt genelinde yenilik, yeni iş modellerini ortaya çıkarma ya da yeni iş yaratmayla keşif ve yeni fırsatlar peşinde gerçekleştirilen faaliyetler toplamıdır.
Antoncic (2007)	Mevcut bir örgüt içindeki girişimcilik ruhudur.
Farahmand ve diğ. (2011)	Yeni ürün veya pazarların gelişmesi için bir süreçtir.
Maier ve Zenovia (2011)	Örgüt içindeki düzenin değişimi ve yenilenmesi sağlayan devrim niteliğinde bir süreçtir.
Felicio, Rodrigues ve Caldeirinha (2012)	Büyüklüğü ne olursa olsun, örgüt içinde yürütülen yenilikçi proje ve faaliyetlerdir.
Hornsby, Bloodgood, Hayton ve Kuratko (2013)	Örgüt içinde yeniliği ve yenilenmeyi başlatan süreçtir.
Kocjancic ve Stefan Bojnec (2013)	Örgüt verimliliği ve pazar rekabetinin kaynağıdır.
Moriano, Molerio, Topa ve Mangin (2014)	Mevcut bir örgüt içerisindeki girişimci davranışları açıklamak için kullanılan bir kavramdır.

Kaynak: (Kanbur, 2015, s. 37)

Pinchot (1985) tarafından iç girişimcilik “hayalperest kişilerin yenilik yaratmak için sorumluluk yüklenerek yaptığı iş” şeklinde tanımlanmıştır. Hayalperest kişiler düşünce ve fikirlerini gerçekleştirerek kar elde ederler (Pinchot, 1985, s. 18). İç girişimciliğin temelini, girişimsel ruh ve davranışın kurum içine doğru yönlendirilmesi ve bunların geliştirilme süreci oluşturmaktadır (Naktiyok, 2004, s. 37; Naktiyok & Kök, 2006, s. 81). Sharma ve Chrisman (1999) iç girişimciliği kişi ya da grubun yeni

faaliyet oluşturma veya örgüt içinde yenileme, yeniliği başlatma süreci olarak tanımlamışlardır (Sharma & Chrisman, 1999, s. 92).

Antoncic & Hisrich (2003) iç girişimciliği tanımlarken daha geniş çerçevede ele alarak yeni iş yaratma, öncü olma, kendini yenileme ve risk alma gibi birçok faktörü kullanmıştır (Antoncic & Hisrich, 2003, s. 9). İç girişimcilikte örgütün büyüklüğü önemli değildir, önemli olan örgüt içinde yeni teknolojiyi, hizmeti, ürünü, stratejiyi, inovatif faaliyeti ve yönetim tekniğini içeren ve sürekliliği olan bir süreçtir. Örgütün yeni işler gerçekleştirmesi, örgütsel bağlamda çalışanlarının yeni ürün fikirlerini desteklemesi ve yenilikçi kültürü tüm örgütün faaliyet ve yaklaşımlarına hâkim olmasıdır (Covin & Miles, 1999, s. 47-50). İç girişimcilik örgütlerin yenilik yapmalarını kolaylaştırmakta, rakipleri ile etkin şekilde mücadele ve rekabet edebilmelerini sağlayan süreç olarak düşünüldüğü iddia edilmektedir (Ağca & Kurt, 2007, s. 85).

İç girişimcilik, farklılaşma ve yeniliğin rekabet açısından zorunluluk haline gelmesiyle ön plana çıkmış ve örgütün kuruluşunda meydana gelen girişim heyecanının, örgütte devam etmesini amaçlayan bir kavramdır (Akdoğan & Cingöz, 2006, s. 49). İç girişimcilik, örgütü bürokrasi işlemlerinden arındırma, kişilerin yaratıcılık seviyesini yükseltme ve örgütün esneklik yeteneğini artırmaya yönlendiren önemli bir unsurdur (Gürel E. B., 2012, s. 60). Örgütlerin yeteneklerini güçlendirme, yetkinliklerini artırma ve rekabet avantajı elde etme becerilerini yükseltir (Felicio, Rodrigues, & Caldeirinha, 2012, s. 1720). Örgüt yöneticileri, iç girişimcilik sürecini kolaylaştırabilmesi ve hissedarlarına gerçek değer yaratabilmesi için yeteneklerini geliştirmeli, güçlendirmeli ve yeniliğin örgüt başarısı üzerindeki etkisini özendirmelidir (Adonisi & Wyk, 2012, s. 478).

İç girişimciliği geliştirmenin 6 yolu şu şekildedir (Driscoll, 2014);

- Çalışacak doğal iç girişimcileri önceden tespit etmek, küçük çalışma grupları ve gönüllü kişilerden işleri engellemeden belirli bir proje üzerinde çalışmalarını istemek,
- Çalışanları yeni ürün ve hizmet üretmek veya yaptıkları işleri daha da iyi yapabilmeleri, zamanlarının büyük bir bölümü için görevlendirmek ve buna göre de ödüllendirmek,
- Haftalık fikir alışverişinde bulunabilecek oturumlar yapmak,

- Örgüt içinde düzeyleri ne olursa olsun, yeni fikirleri almada açık olmak,
- Yeni hizmet, ürün ve süreçleri geliştirme amaçları için kaynak ayırmak,
- Acele etmeden, sabırlı şekilde iç girişimcilik sürecinin uzun zaman içerisinde gerçekleşebileceğini kabullenmek.

İç girişimcilik, kurumun faaliyet gösterdiği alanda çalışanların ürün, hizmet gibi süreçlerinde yenilik içeren fikirlerini uygulamaya koyabildikleri faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (İbrahimoğlu & Uğurlu, 2013, s. 105). Kurumlar çalışanların seviyelerine göre girişimcilik ruhu aşılması için çalışmalar yapmaktadır (Ağca & Kurt, 2007, s. 86). İç girişimcilik üzerine çalışmalar yapan Pinchot (1985), örgütlere çalışanlarının düşüncelerini kabul etmelerinde iç girişimcilere destek olması için 10 maddelik kural hazırlamıştır. Hazırlanan liste şu şekildedir (Carland & Carland, 2007);

- Proje çalışmasında iş tanımında olsun veya olmasın gerekli olan herhangi bir işi yapmak,
- İtibarı akıllı şekilde paylaşmak,
- Unutmayın, izin istemekten af dilemek daha kolaydır,
- İşten kovulmak için her gün istekli olarak gelmek,
- Kaynaklardan önce tavsiyeleri sormak,
- İnsanların sezgilerini takip etmek ve en iyi takımı oluşturmak,
- Düşüncelerini başlatmak için ortak yönetim kurmak,
- Biri ile çalışmadıkça yarıştan asla bahsetmemek,
- Amaçlar belirlemek, ama amaçların ulaşılabilecek gerçeklikte olması,
- Destekleyenlere saygı göstermek,

İç girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların iç girişimcilik için; örgütte mevcut olan kaynaklarla fırsatların araştırılması, fırsatları elde edebilmek için sınırların dışına çıkılması, yeni bir organizasyon oluşturulması, örgüt içinde inovasyon ve yenilik çalışmalarının desteklenmesi olarak tanımlanmıştır (Antoncic & Hisrich, 2003, s. 9; Zahra S. A., 1991, s. 260; Sharma & Chrisman, 1999, s. 99). İç girişim gerçekleşmesi hayal olan değişimlerin en kısa sürede gerçekleşmesi, girişimcilik faaliyetine katkı sağlayan değer olarak kabul edilmektedir. Ekonomik değer yaratma, yeni girişim geliştirme ve yeni olanakları kullanma da önemli bir yoludur (Parker, 2011, s. 19).

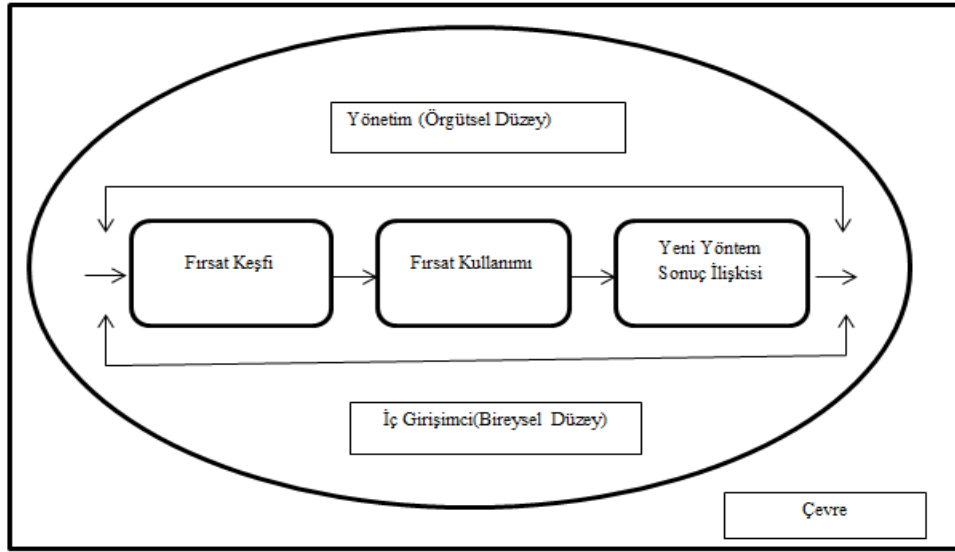
Örgütlerin hem yenilik hem de iç girişimcilik faaliyetlerinde katkı sağlayabileceği düşünülen şu hususları göz önünde tutmalarında fayda vardır (Demirel & Özbezek, 2015);

- İşe uygun proaktif davranışların geliştirilmesi,
- Yeni bilgilerin kazanılması, paylaşılmasına motive edilmesi,
- Çalışanların kendi kararlarını alabilmesi, uygulayabilme olanağı sunulması,
- Ortaya çıkan yeniliklerin ödüllendirilmesi,
- Takım çalışmalarının özendirilmesi,
- Çalışanlara uygun kişisel gelişim programları düzenlenmesi,
- Yeni düşünce, fikir ve eleştirilere açık olunması,
- Örgüt içi iletişim imkânlarının geliştirilmesi, yaygınlaştırılması,
- Çalışanlara belli seviyede sorumluluk ve risk almalarının sağlanması,
- Örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi ve iş sürecine yansıtılması,
- Ortak bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- Gelişimi, değişimi etkileyecek örgütsel ve bireysel engellerin ortadan kaldırılmasıdır.

İç girişimcilik içsel ya da dışsal yönelimli olabilmektedir. Büyük örgütler içinde içsel pazar geliştirmek, bağımsız küçük birimler tasarlamak içsel faaliyet olarak görülebilir. Dışsal faaliyetler devralma, ortaklık ya da birleşmedir (Zahra S. A., 1991, s. 261).

İç Girişimcilik Süreci: Bir girişimsel fırsatın fark edilmesi ile başlayıp, fırsatlardan yararlanmayla devam edip, yeni yöntemlerin uygulamaya koyulması ile de son bulmaktadır (Menzela, Aaltio, & Ulijn, 2007, s. 734; Gringarten, Knowles, Calienes, & Gariboldi, 2011, s. 113). Fırsatlardan yararlanılması ve farkına varılabilmesi yönetim ve iç girişimci arasındaki sıkı işbirliği ve etkileşimi gerektirmektedir. Fırsatları anlama ve kullanma konusunda her ikisinin de ortak görüşe sahip olması gerekmektedir (Arslan, 2012, s. 123).

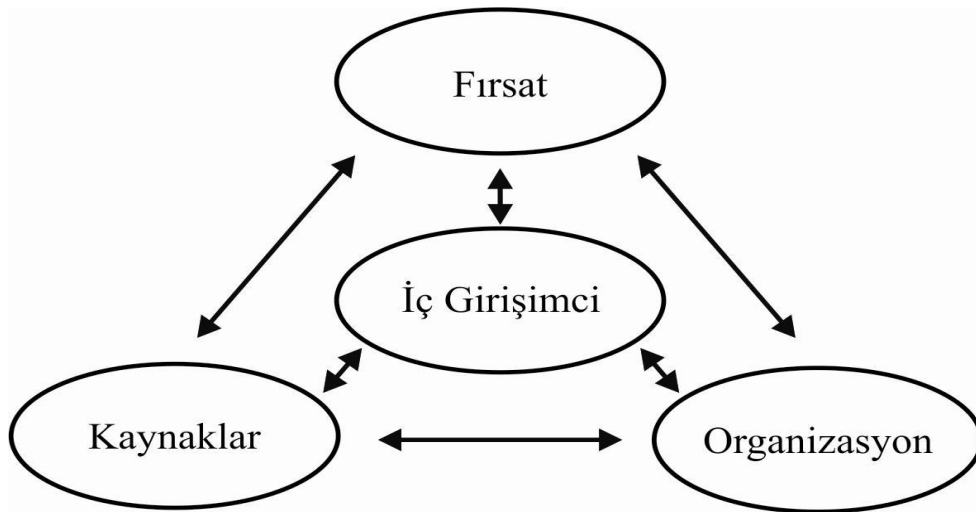
Şekil 1. Girişimcilik Süreci



Kaynak: (Menzela, Aaltio, & Ulijn, 2007, s. 734)

Girişimciliğin temelinde fırsatları fark ederek değer yaratma, fırsatlarla kaynakları yaratıcı şekilde birleştirme düşüncesi vardır. Girişimcilik süreci, örgüt, fırsat ve kaynak gibi üç temel unsurun karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır. Örgüt içi girişimci bu sürecin merkezinde yer almaktadır (Naktiyok & Kök, 2006, s. 81).

Şekil 2. İç Girişimcilik Bileşenleri



Kaynak: (Arslan, 2012, s. 124)

Fırsatları keşfetme, sürecin ilk aşamasıdır. Yenilik yapma, değer yaratmak için örgüte farklı imkanlar sağlayan çevredeki değişimlerdir. *Kaynaklar*, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve görevlerini yapabilmeleri için gerekli olan öğeleri içermektedir. *Organizasyon*, örgütlerin amaçlarına ulaşmada hangi görevi yapmaları gerektiğini ve bunu yapabilecek bölümlerin birbiri ile uyumlu şekilde çalışmasını sağlamaktadır. *İç girişimci*, örgütte girişimci ruhuna sahip, kaynakları en verimli kullanabilen, fırsatları görüp, uygulayan, fikirleri ile çalıştığı örgütün rekabet gücünü ve karlılığını yükseltebilecek etkinliklere dönüştürebilen kişidir (Kanbur, 2015, s. 50-51).

İç girişimciliği Guth ve Ginsberg (1990) iki şekilde tanımlamıştır; (1) faaliyet gösteren bir örgüt içinde yeni işlerin ortaya çıkması, (2) yeni fikirler ile yeni faaliyetler gerçekleştirmesidir. Covin ve Miles (1990) ise bu tanıma (3) tüm örgüt girişimci felsefe yaklaşımına hâkim olmalı maddesini eklemişlerdir. Araştırmacılara göre stratejik yenilemeyi başarmanın yollarından biri iç girişimciliktir (Guth & Ginsberg, 1990, s. 5-6; Covin & Miles, 1990, s. 48).

İç girişimcilerin başarılı olmasında üç temel özellikleri şu şekildedir (Sayeed & Gazdar, 2003, s. 61);

- Yönetim anlayışında profesyonelliği benimsemiş olmaları,
- Yeniliği teşvik eden davranış tarzı, bürokraside engelleri aşan yaklaşım göstermeleri,
- Cesaretle iç girişimciliği uygulamaları.

Araştırmalarda iç girişimcilikle ilgili engeller içsel ve dışsal olarak iki şekilde incelenmiştir.

İçsel Engeller; iç girişimcilik fırsat algısı, yenilik ile başlamakta olup, örgüt çalışanlarının harekete geçmesi ile gerçekleşmektedir. Bunun içinde örgütün çalışanlarını yenilikçi fırsatlara odaklaması ve desteklemesi gerekmektedir. İç girişimciliğin teşviki, yenilikçi fırsatların toplanmasında kurum kültürü, yapısı, kaynağı, yönetim desteği, girişim stratejisi ve ödül sistemi gibi örgütsel değerler etkili olmaktadır (Adonisi, 2003, s. 91).

İç girişimciliği engelleyen en önemli unsur değişime dirençtir. Değişime direnç çalışan kişiden kaynaklı olmakta, kişinin belli işe hakim olmak istemesi yeni bir iş için enerji, zaman harcamak ve sonucunda emeklerinin boşa gitmesinden korkması şeklinde açıklanmıştır (Bridge & O'neil, 1998, s. 150).

Engelleyici diğer unsurlar, bireysel eğitim eksikliği, kurum politikaları, girişimciliği geliştirmede yönetim desteğinin olmaması, iş hedeflerinin ve görev tanımlarının net olmaması, girişimci çabaların ödüllendirilmemesi olarak sıralanabilir. Yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi için örgütün çalışanına zaman tanınması, iş yükünü hafifletmesi, çalışmalarına destek olabileceği ortamların oluşturulması gereklidir (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993, s. 33).

Dışsal Engeller; İç girişimciliği olumsuz etkileyecek sürekli etkileşim kurduğu rakipler, müşteriler, bayiler ve tedarikçiler gibi çevresel faktörler yer almaktadır. Bunlar; çevresel belirsizlikler, piyasa koşulları, siyasi faktörler, kültürel faktörler, kaynaklar, hükümet politikaları doğrudan veya dolaylı şekilde etkileyen çevresel unsurlar olarak sayılabilir.

İç girişimciliğin önündeki engellerin giderilmesi için kurum kültürü oluşturulmalı ve klasik yönetim düşünce yapısının değiştirilmesi önemlidir. Günümüzde iç girişimcilik bazı örgütler tarafından yönetim stratejisi olarak benimsenmektedir. İç girişimcilik stratejisi, ekonomideki değişiklikler için hazır olma, örgütlerin geleceklerini şekillendirme olarak tanımlanabilir. Örgütler stratejik iç girişimcilik yoluyla kendileri için önemli olan fırsatları yakalayabilmektedirler (Ireland, A.Hitt, & G.Sirmon, 2003, s. 965). İç girişimcilik stratejisi oluşturmak için; bir vizyon geliştirilmeli, yenilik teşvik edilmeli, uygun ortam oluşturulmalı ve ekip belirlenmelidir (Kuratko & Hodgetts, 1998, s. 64).

Bir örgütün iç girişimci haline gelebilmesi için en etkili yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Rule & Irwin, 1988, s. 44);

- İnovasyon ekiplerinin oluşturulması,
- Örgüte yeni fikir kazandırmak için personel alınması,
- Stratejik planlamanın yeniliğe odaklı olarak uygulanması,
- Müşteri odaklı gruplarla yeniliklerin tamamlanması,
- Kurum içi araştırmaların ve geliştirilmelerin yapılmasıdır.

İç girişimciliğin temelinde girişimcilik fikrinin, örgütün içine doğru çevrilmesi yer almaktadır. İç girişimcilik kapsamlı bir şekilde, yenilik aracıyla büyüme, örgütün yenilenmesi amacıyla var olan yetenekleri geliştirme, güçlendirme ve yenileştirme, örgüt içinde veya dışında yeni işler meydana getirme olarak tanımlanabilir (Naktiyok & Kök, 2006, s. 78-79). İç girişimcilik ile ilgili yapılan tanımların farklı olmasına rağmen genelinde; süreç, yenilik, değişim gibi kavramlar öne çıktığı söylenebilir.

İç Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi: İç girişimcilik kavramı ilk defa Elizabeth Pinchot ve Gifford tarafından 1976 yılında ortaya atılmıştır. 1970'li yıllarda başlayan bu süreç, 1980'li yıllarda ise ayrı araştırma konusu haline gelmiştir (Christensen, 2005, s. 306). Elizabeth Pinchot ve Gifford tarafından 1976 yılında yapılan çalışmada elde edilecek gelirin bir kısmı kabul edilmiş, diğer kısmı iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi için kullanılması istenmiştir (Çiğdem, 2011, s. 50). New York yakınlarında "Mr. Bob Schwartz's Tarrytown School for Entrepreneurs" adında iç girişimcilik için oluşturulan okul Pinchot tarafından açılmıştır. İsveç'te yaptıkları uygulamalar sonucunda geliştirdikleri teori yöntemlerini "İç Girişimcilik" adlı kitapta yayımlamışlardır (Başar & Tosunoğlu, 2006, s. 125). İç girişimcilikle ilgili ilk akademik çalışma Howard Edward Haller tarafından 1982 yılında gerçekleştirilmiştir (Arslan, 2012, s. 114). 1983 yılında Bulgelman, iç girişimcilik kavramını ve sürecini yayınladığı tezinde deneysel araştırmalarla incelemiştir (Carland & Carland, 2007, s. 83; Chang, 2001, s. 154). 1984 yılından itibaren ise iç girişimcilik kavramı bilimsel dergilerde kullanılmaya başlanmıştır (Bouchard & Basso, 2011, s. 221). 1984'te Financial Times'da makalesi yayınlayan Ian Hamilton-Fazy "intrapreneurialism" kavramını kullanılmıştır. Elizabeth Pinchot ve Gifford örgütün faaliyeti içindeki girişimci etkinliğini açıklamak için de "intrapreneurship" kavramını kullanmışlardır (Feyzbakhsh, Sadeghi, & Shoraka, 2008, s. 172; Stull & Aram, 2010, s. 17; Urbano & Turro, 2013, s. 379; Zahra, Randerson, & Fayolle, 2013, s. 365). İç girişimcilik kavramı 1992 yılında ise "The American Heritage Dictionary of the English Language" sözlüğüne eklenmiş ve kullanılmaya başlanmıştır (Toftoy & Chatterjee, 2004, s. 2).

İç Girişimciliğin Önemi: Örgütsel büyüme, gelişme ve performans örgüt içindeki girişime (iç girişim) önemli ölçüde bağlıdır (Antoncic & Antoncic, 2011, s. 489). İç girişimcilik, fırsatların takip edilmesi, kaynakların kontrol edilmesi, daha fazla değer sağlama, örgütün performansını artıracak yeniliklerle sonuçlanan fırsatlar

yakalaması, gönüllü risk alması ile örgütler için önemini bir kez daha kanıtlamıştır (İbrahimoglu & Ugurlu, 2013, s. 105). İç girişimciliğin önemli bir unsuru olarak örgütlerin performanslarını yeniden canlandırılması ve iyileştirilmesi akademik olarak kabul görmüştür (Antoncic B. , 2007, s. 309).

Ülkelerin iktisadi olarak kalkınabilmesi, örgütlerin hayatta kalabilmesi, performanslarını yükseltebilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi, karlılığı, büyümeyi, çalışanlarının motive edilebilmesi, kendilerini gerçekleştirebilmesi için girişimcilik fikri ve girişimcilerin desteklenmesi önem arz etmektedir (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001, s. 484; Karabayır, Gülşen, Çifci, & Muzaffar, 2012, s. 70; Sun & Pan, 2009, s. 277; Zahra, Filatotchev, & Wright, 2009, s. 248).

Günümüzde birçok örgütte iç girişimcilik kavramı önem kazanmaktadır. Örgütlerde girişimcilik özelliğine sahip kişilerin bulunması, bu kişilerin örgütte girişimcilik özelliklerini gösterebilecekleri uygun ortamı da oluşturup, belli süre sonra kendilerine ait yeni işler yapmak isteyeceklerdir. Örgütler bu sebeplerle iç girişimcilik faaliyetlerine önem vermelidir (Başar & Tosunoğlu, 2006, s. 123-134). Diğer yönden ise iç girişimcilik faaliyeti örgütün dinamiklerini harekete geçirmektedir. Örgüt bu sayede farklı fırsatlar ele geçirerek, farklı alanlarda yatırımlar yapabilecek ve yeniliklerden dolayı oluşacak riski dağıtma olanağı elde edecektir (Kaygın, 2012, s. 99).

Örgütler rekabetin yoğun olduğu alanlarda faaliyetlerini sürdürebilmeyi sağlamaları için “sürekli yenilik” anlayışını benimsemiş olmaları gerekmektedir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, iç girişimciliğe verdikleri öneme bağlıdır. İç girişimcilik boyutlarından yenilik kavramı ile yapılan faaliyetlerde iç girişimciliğin önem derecesinin yüksek olduğu görülmektedir (Kızıloğlu & İbrahimoglu, 2013, s. 107). Örgütlerin girişimcilik kavramına önem vermesi ile çalışanlarına daha fazla kaynak kullanma olanağı ve özerklik vermeli, yaratıcı fikirler ile yenilik yapma imkânı sağlamalıdır (Ağca & Kurt, 2007, s. 84). İç girişimcilikle örgütün kuruluşundaki heyecanını canlı tutabilmek için; çalışanların yaratıcılıklarını beslemek, onları motive etmek, nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlamak, örgütün performansını artırmak, tüketicilerin sürekli değişen taleplerini karşılamak, örgütün gelişimini sürekli hale getirmek mümkün olmaktadır (İçerli, Yıldırım, & Demirel, 2011, s. 178). Ulusal

veya uluslararası düzeyde faaliyette bulunan örgütler değişime karşı uyum sağlamak ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmakta zorlanmaktadır. Bu nedenlerle modern örgütler iç girişimciliği geliştirebilecek farklı yollar bulmaya ve geliştirmeye önem vermektedir (Onay & Çavuşoğlu, 2010, s. 51). Günümüzde profesyonel örgütler rekabette var olabilmek için kurum içi girişimcilik faaliyetlerine destek vermektedir. Örgüt içindeki çalışanların girişimci bakış açısının geliştirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

İç girişimcilik, bir örgütün vizyon sahibi çalışanlarının girişimci fikirlerini uygulaması, başarılı bir faaliyete dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. İç girişimciliğin önemi ise yeni fikirleri geliştirebilecek, uygulayabilecek, vizyon sahibi girişimcileri desteklemekle mümkün olmaktadır. Örgüt böylelikle karmaşık, belirsiz pazar koşullarında rekabet avantajı elde edebilir (Şen, 2020, s. 26). Ekonomik ve örgütsel gelişmede iç girişimcilik önemli unsurdur. İç girişimcilerin yöneticilere, işleri yenilemede ve yeniden canlandırmada, örgüt performansını artırmada yardımcı olduğuna dair tespitler bulunmaktadır (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990; Antonicic & Hisrich, 2001, s. 495; Parker, 2011, s. 20).

İç girişimciliği önemli hale getiren diğer özellik ise, örgütlerde çalışan devir hızının düşük, iş tatmini ve verimliliğin ise yüksek seviyede olmasını sağlamaktadır. Verimliliğin artmasını sağlayarak en iyi örgüt uygulamalarını ortaya çıkarabilmektedir. Bunun için örgütlerin iç ve dış çevreleri ile de uyumlu olmaları gerekmektedir. Çalışanlar örgütün iç çevresini oluşturmaktadır ancak, çalışanların yenilik fırsatlarını sunabilecekleri yerler ise örgütlerin dış çevreleridir. Örgütler dış çevrelerindeki fırsatlarla birlikte karmaşıklık ve belirsizliklerle başa çıkabilmek, daha çok risk alabilmek için daha fazla uyum yeteneğine sahip olmalıdırlar (Yarbağ, 2019, s. 3).

1.4.1. İç Girişimcilik Özellikleri

İç girişimci, çevresinde yer alan fırsatlar ve bu fırsatların avantajları için riske girerek yenilikçi olmalıdır. İç girişimciler rekabetçi avantaj geliştirme kabiliyetini uzun vadede sürdürebilen tek kaynaktır. İç girişimciyi benzersiz kılan yeni öğrenilen ve öğrenilmeyen süreçlere karşı pozitif tutumları ile her şekilde değişimde baş edebilme isteğidir (Molina & L.Callahan, 2009, s. 392).

İç girişimci yeni bir hizmeti veya ürünü oluşturmak zorunda değildir. İç girişimcilerin akıllarında yer edinen fikirlerin ve modelleri karlı gerçeğe dönüştüren kimselerdir. Hizmet ve ürünün arkasında yer alırlar. İç girişimci yeni hizmet, ürün ve süreç üreterek piyasaya sunar, bu da örgütün kar etmesini ve büyümesini sağlamaktadır (Durmaz, 2011, s. 66).

İç girişimci birçok girişimci gibi girişimlerine yeni bir fikir ile başlamaktadır. Bu fikirleri vizyonlarını oluşturmaktadır ve vizyonlarını gerçekleştirmek için farklı seçenekler ve olası engeller düşünülmektedir. İlk aşamada sadece bir bölümde uzmanlaşsalar da sonrasında girişimin başından sonuna kadar birçok alanda uzmanlığa ulaşmayı başarırlar. İç girişimciler bir fikri düşünen, planlayan, üreten ve işleyen kişidir. Hedeflerine ulaşabilmek için ne gerekiyorsa yaparlar. Bir hata veya olumsuz durumla karşılaştıklarında iyimser yaklaşırlar ve ilk etapta yenilgiyi kabul etmezler. Hataları öğrenmek için fırsat veya ders almak olarak görürler. Oluşan hatalar da kimseleri suçlamazlar, kendi sorumluluğunda olduğunu bilirler ve hatalardan ders çıkartarak daha iyisini yapmaya odaklanırlar (Kuratko & Hodgetts, 1998, s. 71).

Başarılı iç girişimcinin üç esas özelliği aşağıdaki gibidir (Sayeed & Gazdar, 2003, s. 61) ;

- Yönetim anlayışında profesyonelliği benimsemiş olmaları,
- İç girişimciliği hiçbir şeyden çekinmeden uygulamaları,
- Önüne çıkabilecek bürokrasi ile ilgili engelleri aşan ve yenilikleri özendirilen tavırlar sergilemeleri.

İç girişimciler, gayretleri ile örgüt içinde yeni girişim oluşturan, bulunduğu ortamı ve davranışlarını değiştiren, performansını artıran çalışmalar sürdürmektedirler. Örgütün büyümesi, kalkınması ve sürdürülebilmesi için çabalarlar (Hastuti, Talib, Wong, & Mardani, 2016, s. 84). Paylaşımçı, esnek ve yaratıcı özellikleri ile yenilikler meydana getirirler ve yeni ürünlerin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlarlar (Bembry, 2017, s. 10).

İç girişimcilik bir girişimin kopyası ya da yeniliği olabilir fakat her an 'iç girişim' (yeni bir iş birimi, yan kuruluş veya ortak girişim vb.) ile ilgili olmalıdır (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010, s. 9). Literatürde kimin iç girişimci olarak sayılacağı ile ilgili en yaygın ve kabul gören tanımın Pinchot'un yaptığı ileri

sürülmektedir. Pinchot (1985)'a göre iç girişimciler yaratıcı ve buluşçu yönleri güçlü olmasının yanı sıra asıl özelliklerinin bulunan fikrin karlı bir gereceğe dönüştürebilme kapasitesine sahip hayalciler olmalarıdır (Morris & Kuratko, 2002, s. 112).

Pinchot (1985)'a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Onay, 2015, s. 89);

- İşletme kaynaklarının kullanımında özgür olmak, amacına özgü kendini motive etmek ve yaptığı işler sonucunda takdir görmek ister,
- Kendine belli bir zaman dilimi ayırır ve işlerini buna göre tasarlar,
- Girişimcilik özelliklerinin ortaya çıkartılabilmesi için, çalışmakta olduğu kurumdan manevi ve maddi destek bekler,
- Kendine güvenir. Sistemle ilgili kuşkuları olsa da bununla başa çıkma konusunda kendilerine güvenleri sınırsızdır,
- Çalışma alanında esas dayanağı, kurum içindekiler ile müşterileridir,
- Orta seviyede risk alırlar. İşten atılmaktan korkmaz, bunu bireysel küçük bir risk olarak algırlar,
- Pazar araştırması ve değerlendirmesini kendisi yapar,
- Statü onlar için önemli değildir, en önemli güçleri özgürlüktür,
- Kurumdaki düzen konusunda duyarlıdır,
- Yaptıklarının doğruluğuna diğerlerini de inandırmaya çalışır,
- Kontrol etme yetenekleri vardır,
- Problem çözer,
- Sorgulama ve araştırma yapar,
- Yenilikçi yapıya sahiptir.

İç girişimci örgütün izin verdiği ölçüde örgütün bütün bölümlerinde çalışabilmektedir. Pazarlamadan yönetime, halkla ilişkilerden finansmana ya da iletişim sistemine kadar bütün departmanlarda görev alabilmektedir. Bunları yaparken örgütün var olan kuralları, bütçesi, kontrol sistemi, alışılan ve kalıplaşan örf ve adetleri ile karşılaşması mümkündür.

1.4.2. İç Girişimcilik Türleri

Kurumda çalışan kişiler tarafından gerçekleştirilen iç girişimcilik faaliyeti, girişimcilik faaliyetinin içerisinde yer alsa da sürecinin farklı ilerlemesi nedeniyle değişik bölümlendirmelerin oluşmasına sebep olmuştur. Bu sebeple iç girişimcilik kavramının önemini daha iyi açıklamayı sağlayan iç girişimcilik türleri Covin ve Miles (1990) tarafından dört tür olarak tanımlanmıştır (Covin & Miles, 1990, s. 51). Bu türler; sürdürülebilir yenilenme, örgütsel iyileştirme, stratejik yenileme ve yeni alan tanımlamadır. İç girişimcilik türlerinin temel nitelikleri Tablo 2' de gösterilmektedir. İç girişimcilik türleri ile ilgili kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2. İç Girişimcilik Türlerinin Temel Nitelikleri

İç Girişimcilik Türü	İç Girişimcilik Odağı	Rekabetçi Avantajlar için Temel	Yeni Girişimci Eylemlerin Tipik Sıklığı	Yeni Girişimcilik Yasası Başarısız Olursa Olumsuz Etkinin Büyüklüğü
Sürdürülen Yenilenme	Yeni ürün veya pazarlar	Farklılaşma	Yüksek sıklık	Düşük
Örgütsel İyileştirme	Organizasyon	Maliyet liderliği	Orta sıklık	Düşük-Orta
Stratejik Yenilenme	İş stratejisi	Duruma göre değişen spesifik göstergeler	Daha az sıklık	Orta-Düşük-Yüksek
Yeni Alan Tanımlama	Ürün-Pazar alanları yaratma ve kullanma	Hızlı tepki	Seyrek	Duruma göre değişen spesifik göstergeler ve içeriksel değerlendirme değişkenleri

Kaynak: (Covin & Miles, 1999, s. 57)

Sürdürülebilir Yenilenme: Örgütlerin düzenli ve sürekli olarak kendini yenilemesi, yeni hizmet veya ürün geliştirmesi ya da yeni pazarda yer alabilmesi yeteneğidir (Covin & Miles, 1999, s. 50).

Örgütlerin başarısı yeniliği her alanda uygulayabilen örgüt kültürü oluşturabilmeleri ile ölçülmektedir (Arslan, 2012, s. 116). Oluşturulan bu kültür ile

örgütte sürekli yenilik yapılması teşvik edilmektedir. Örgütler, yeni hizmet ve ürünlerini tanıtmak ve bunların desteklenmesi için kültürünü, yapılarını ve süreçlerini geliştirmelidir (Dess, ve diğerleri, 2003, s. 354). Bu süreçler ile başarı sağlayan örgütler yeniliği destekleyecek her türlü yapı ve kültüre sahip olma eğiliminde olup, ayrıca öğrenen örgüt yapısına sahiptir. Öğrenen örgüt yapısına sahip olan örgütler artık yenilik makinası durumuna gelmektedir (Ekingen, 2019, s. 11).

Örgütsel İyileştirme: Örgütsel iyileştirme, örgütün dış çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi ve lider durumda olabilmesi için karşısına çıkacak tehdit ve fırsatları iyi şekilde analiz edebilmesidir. Örgüt yapısının da bu duruma uyumlu hale getirilmesi ve geliştirilmesi için gösterilen çabalardır (İçerli, Yıldırım, & Demirel, 2011, s. 181).

Örgütün yeteneklerinde, içsel yapılarında veya süreçlerinde değişim sağlayan rekabetçi konumunu sürdürmesi ve güçlendirmesi için çalışmasını ifade eder. Örgütsel yenilenme, iyileştirme; kurumsal yenilenme, iyileştirme olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel iyileştirme ile örgütün sıklıkla içsel kaynaklarını değiştirmesi veya değer zincirini yeniden şekillendirmesi gerektirmektedir (Arslan, 2012, s. 117).

Örgütler bu yaklaşıma göre yeni veya mevcut ürünleri ile pazara girmenin ve geliştirmenin yanı sıra yapıları, iş süreçleri ile de girişimci nitelikte olmalıdırlar (Çiğdem, 2011, s. 57; Brunaker & Kurvinen, 2006, s. 120). Bu yaklaşım ile örgütlerin daha girişimci olabilecekleri ve kurumsal etkinliklerini artıracakları ön görülmektedir.

Stratejik Yenilenme: Stratejik yenilenme, örgütün temel hedeflerini yenilemesi ve örgüt içinde değişim, dönüşüm yapmasıdır (Kozak & Yılmaz, 2010, s. 90). Bu kavram büyük yapısal veya stratejik değişikliği içermekte olan örgütsel yenilenme ile alakalıdır (Balasundaram & Uddin, 2009, s. 30). Örgütler dış çevre analizi yaparak, mevcut koşulların değişmesiyle yaptığı çalışmaları da göz önüne alır ve stratejisini buna göre tekrar belirlerler (Kaygın, 2012, s. 66). Stratejik yenilenme örgütün yeni bir strateji uygulanması veya yapısal olarak değişim göstermesidir.

Yeni Alan Tanımlama: Örgütün yeni alan tanımlaması ile rakiplerinden farklı olarak onların göremediği fırsatları görmesi ve proaktif şekilde kendisinin faaliyet göstermediği yeni bir piyasada konum yaratmasıdır (Covin & Miles, 1999, s. 54). Önemli olan piyasada mevcut bulunan fırsatlardan ziyade ortaya çıkması beklenen fırsatların öngörülmesidir. Örgüt pazara ilk girme avantajını kullanarak etki alanını genişletmektedir (Dess, ve diğerleri, 2003, s. 355). Örgütün yenilik yapmak için

avantajlarını kullanarak öncü olması, artan rekabet şartlarında ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için önemlidir. Yeni alan tanımlama kısaca örgütün yapısını oluşturma ve standartlarını şekillendirme çabalarıdır (Covin & Miles, 1999, s. 54).

1.4.3. İç Girişimcilik Boyutları

Rekabetin arttığı, iletişim ve bilgi teknolojilerinde sürekli değişimlerin meydana geldiği, örgüt çevresinin sıklıkla belirsizlik ve karmaşıklıklara göre yol belirlediği ortamlarda; örgütlerin başarılarını, rekabet üstünlüklerini muhafaza edebilmeleri ve hayatlarını sürdürebilmeleri risk almalarına, yenilikçi ve özerk olmalarına, proaktif davranmalarına bağlıdır (Farahmand, Tagizadeh, & Kheirandish, 2011, s. 1222; Fitzsimmons, Douglas, Antoncic, & Hisrich, 2005, s. 18; Covin & Slevin, 1988, s. 77; Altuntaş & Dönmez, 2010, s. 49), (Bouchard & Basso, 2011, s. 221; Felicio, Rodrigues, & Caldeirinha, 2012, s. 1718).

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, inovasyonun hızlanması, rekabetin artması ile birlikte geleneksel örgütlenme yöntemlerine duyulan güven azalmıştır. Bu sebeple çalışanların beceri seviyelerinin yükseltilmesi gibi unsurları içeren girişimcilik davranışlarının sadece örgütün üst yönetimine bırakmak yeterli değildir (Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2010, s. 4). Lumpkin & Dess (1996) iç girişimciliğin boyutlarını içerdiği davranışlara ve eylemlere göre şu şekilde sıralamıştır; *yenilikçilik, özerklik, öngörürlük, risk alma ve rekabetçiliktir* (Lumpkin & Dess, 1996). Irwin (2000) ve Yamada (2004) ise beşinci boyut olan rekabetçiliğin risk alma boyutu içerisinde yer aldığını ve rekabetçilik boyutu yerine içerdiği iş birliği sebebiyle *bireysel ağ geliştirme* boyutunu savunmuşlardır (Irwin, 2000; Yamada, 2004). Bu sayede iç girişimciler, bireysel sosyal ağlar ile hem bilgi transferi hem de yaşayabilecekleri zorluklara karşı destek bulabilecekleri noktalar oluşturacaklardır (Çetin, 2011, s. 71).

İç girişimciliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için bu boyutlara kısaca değinilmiştir.

Yenilikçilik: Örgütlerin yeni teknoloji ve uygulamaları benimseyerek, elinde bulunan teknolojinin ötesine geçebilmek için göstermiş oldukları çabaların toplamıdır (Lumpkin & Dess, 1996, s. 146). Örgütün yeni ürün yaratması ve bu ürünü pazara sunma başarısı yenilik olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar tarafından iç

girişimciliğin odak noktası yenilik, i girişimciler fikir yaratıcısı, yenilikçiler olarak tanımlamaktadır (Ağca & Kurt, 2007, s. 93). Antoncic ve Hisrich (2001)'in ifadesi ile i girişimciler çalıştıkları örgütlerde yeni fikir geliştirerek, ortaya yenilik koyan bireylerdir. Örgütler yüksek rekabet ortamlarından geri kalmamak ve sorunlara çözüm bulmak için benzeri olmayan, yaratıcı fikirler ile fark yaratan hizmet ve ürün geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Yenilikçilik çalışanın örgüte rekabet avantajı sağlayan bir hizmet sunma veya ürün uygulama ya da bulma süreci ile ilgili yeni fikir sunabilmesi ve bu fikirlerin örgütün yapısına uygun şekle dönüştürmesidir (Antoncic & Hisrich, 2001, s. 226; Fitzsimmons, Douglas, Antoncic, & Hisrich, 2005, s. 18).

Örgütte yeni değer yaratmanın önemli bir unsuru i girişimciliktir. Yeni değer yaratma kavramı ise mevcut pazarda yeni eylem oluşturmak, yeni ürünlerle ve hizmetlerle yeni pazarlara açılma sürecinin geliştirilmesidir. Yeni değer yaratmak örgütün risk, yenilik ve yenilenme çabaları ile bağlantılıdır. Değer yaratmanın öncesinde yaratıcı süreç gelmektedir. Bilgi ve kaynakları tespit etmek, biriktirmek ve fırsatları tanımak, keşfetmek gibi birçok faaliyet yaratıcı süreci gerektirmektedir. Örgütün tüm süreçlerinde fırsatları takip edebilmek için yaratıcı süreç olmalıdır. Bu süreçlerin oluşumunda örgütlerde grup veya birey olarak yaratıcı ve yenilikçi kişiler nc olmaktadır (Onay, 2015, s. 98). İ girişimcilik diğer unsurlardan farklı olarak yeni iş fikirlerinin yaratılmasında ve uygulanmasında örgütler ve i girişimciler için zor bir süreçtir. Risk alarak ürünün pazara sürülmesiyle talep edilip edilmeyeceği gibi belirsizlikler olduğu için belirsizlik artıkça riskte artmaktadır. Bu sebeple yeni i girişimcilerin girişimsel faaliyetlerde bulunurken çok iyi araştırma yapmalı ve planlanmalıdır (Cingöz & Kaya, 2018, s. 138).

Örgüt stratejilerinde ve örgütlerin yenilik yapmalarında en önemli belirleyici bileşen i girişimciliktir (Amado, Montes, & Arostegui, 2010, s. 550; Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001, s. 484). Yenilik, girişimciliğe sahip kişiler için en önemli özelliklerden bir tanesidir. İ girişimciliğin çekirdeği yeniliktir (Antoncic & Hisrich, 2001, s. 498; Naktiyok, 2004, s. 177; Schmelter, Mauer, Börsch, & Brettel, 2010, s. 718). Yenilik girişimcilik veya i girişimcilik ile her zaman ilişkilidir (Antoncic & Hisrich, 2003, s. 13). Yaratıcılığın ortaya çıkması, ürün süreçleri, tanıtılması ve örgüt düzeni için bir gerekliliktir (Zahra S. A., 1996, s. 1715). Yenilik, örgütlerin sürekli değişen çevrelerinde rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamasını ve bu avantajın

sürdürülebilir olmasını mümkün kılmaktadır (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001, s. 61).

Proaktiflik/Öngörürlük; Proaktiflik, hızla değişim gösteren çevre koşullarına ayak uydurabilmek için çevrede ileride meydana gelebilecek talepleri ön görerek, olası taleplere rakiplerden evvel cevap verebilen öncü ve aktif bir yapıya sahip örgüt davranışdır (Onay, 2015, s. 99-100). Lumpkin ve Dess (1996) tarafından proaktif kavramının ortaya çıkması muhtemel problemleri, ihtiyaçları veya değişimleri önceden sezinleyerek hareket etmek olarak tanımlanmaktadır. Koçel (1995) göre ise meydana gelen olayların peşinden gitmek yerine, olaylara geleceğe fayda sağlayacak şekilde yön vermektir (Ağca & Kurt, 2007, s. 95).

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve hayatta kalabilmeleri için gelişmeye ve değişmeye uyumlu olmaları, kendi değişimlerini yaratarak proaktif olmaları gerekmektedir (Bakan, Kara, & Güler, 2017, s. 122). Örgütün risk almaya meyilli olması proaktif olduğunun göstermektedir. Bu türdeki örgütler saldırgan ve cesur davranış sergileyerek, yüksek riskli ve getirisi olan proje çalışmalarını yürütürler, fırsatları görüp, takip eder ve değerlendirirler (Covin & Slevin, 1991, s. 7-8). İşletmeler rakiplerinin yaptıklarını izlemek yerine onlara liderlik etmekte, ulaşmak istedikleri hedefler için de tüm olanaklarını kullanmaktadırlar.

Proaktiflik, bazı çalışanların örgüt içinde görülmeyen, örgüte rekabet avantajı ve değer katan uygulamaları koruması veya örgüte zarar veren uygulamalardan vazgeçilmesini gerektiğini fark etme yeteneğidir. Girişimciliğin temel özellikleri arasında yer alan yeni pazar yaratma, pazara ilk giren üstünlüğünü elde etme gibi öğelerle bağdaştırılmaktadır (Lumpkin & Dess, 1996, s. 146). İç girişimcinin başarılı olması için bir vizyona sahip olması, hızlı, proaktif faaliyetlerde bulunabilmesi, takım çalışmasına yatkın, yapılacak girişimin zamanına karar verebilmesi gereklidir (Seshadri & Tripathy, 2006, s. 25).

Proaktiflik, örgütlerin buldukları sektörde lider olma girişimleri, rakiplerine göre yeni ürünleri ve hizmetleri, yönetim teknikleri ve teknolojileri öngörmesi ve bunları pazara sunmasıyla ilgili stratejilerden oluşmaktadır (Altuntaş & Dönmez, 2010, s. 55). Örgütlerin, çevrelerinde ortaya çıkan fırsatlar karşısında inisiyatif alarak harekete geçmesi ve meydana gelen değişimi yakalama çabası proaktifliktir (Alpkan, Ergün, Bulut, & Yılmaz, 2005, s. 177). Proaktiflik, üst yönetimin yönelimlerinde ve

çalışmalarında risk almayı, inisiyatif kullanmayı, cesaretli olmayı ve rekabetçi saldırganlığı içermektedir (Antoncic B. , 2007, s. 311). Liderin, hızlı değişim gösteren çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi, bu değişimlere ayak uydurabilmesi, gelecek taleplerin önceden tahmin edilebilmesi ve böylece rakiplere göre hızlı hareket edebilmesi örgütün faaliyetlerinin sürdürülebilmesinde son derece önemlidir (İçerli, Yıldırım, & Demirel, 2011, s. 180). Örgütün faaliyet alanı dışında kalan fırsatları görebilmesi, bu fırsatlarla yenilik yapmada kullanmasından ziyade yeniliği ilk yapan konumda olması proaktiflik göstergesi sayılmaktadır (Özşahin & Zehir, 2011, s. 52).

Risk Alma: Rekabetin, yenilikçiliğin ve girişimin temelinde risk en önemli bir unsurdur (Antoncic & Hisrich, 2001, s. 499). Girişimci yapıya sahip kişiler, girişimci olmayan kişilere göre daha çok risk alma eğilimindedirler (Bozkurt & Erdurur, 2013, s. 60). Risk alma hem girişimciliğin hem de iç girişimciliğin boyutu olarak kabul edilmektedir.

İç girişimcinin ortaya koyduğu fikir örgütün içinde yer alan denge unsurlarına etki edebilir. Ortaya konulan fikirler var olan uygulamalar üzerinde değişiklik yaratabilir, örgütün diğer çalışanlarının ekstra iş yapmasına neden olabilir. Fikri ortaya koyan çalışanın üst yönetim kademesine yaklaşması, üst yönetimde bulunanların fikri ortaya koyan çalışana rakip görme olasılığını da artırabilir. Bu nedenlerle iç girişimcinin yeni fikirleri kendine rakip ve yeni düşman yaratma potansiyelini de oluşturur. Diğer türlü iç girişimcinin fikri ile yapılan faaliyetlerin başarısız olması, emeğin, yatırımın, harcanan zamanın ve diğer fırsatların kaçırılması gibi sonuçların hepsinin iç girişimciye yüklenmesiyle de karşılaşılabılır. Bu nedenlerle iç girişimci risk alabilmeli ve sonuçlarına katlanabilecek yapıya sahip olmalıdır. Belirsizlik ortamında ne şekilde sonuçlanacağını kestirilmesi zor faaliyetlerde risk almak baskılı bir vaziyettir (Antoncic & Hisrich, 2003, s. 9). Girişimcinin içinde bulunduğu riskin temel nedeni belirsizliktir (Gürel E. B., 2010, s. 45). Belirsizliğin azaltılması ise çok yönlü bilgi sahibi olunması ile mümkündür. Girişimcilerin başarılı olma nedenleri sahip oldukları önsezi, tecrübe ve bilgi ile risk alma becerileri yani nerede, ne zaman risk almaları gerektiğini bilmeleri, ortaya çıkan engellerle ve belirsizliklerle karşı mücadele edebilecek yapıya sahip olabilmeleri gibi özellikler etkilidir (Berk, 2016, s. 9).

Yönetici veya çalışanların aldığı tüm kararlar belli oranda risk içermektedir. Risk alma birçok faaliyetin temelini oluştururken, kimsenin de almak istemediği sorumluk üstlenme becerisidir (Ekingen, 2019, s. 25). İç girişimci de bu riski alan kişidir. Risk, bir sorun ya da durum karşısında arzu edilmeyen sonuçların ortaya çıkma ihtimali ve bunun sayısal değerlerle ifade edilmesidir. Risk almak ise bilinmeyen durumlar karşısında nasıl sonuca ulaşılabileceğini bilmeden karar verebilmek, stratejik faaliyetlerde bulunabilmektir. Girişimci harekete geçtiği faaliyetin riskli olma ihtimaline rağmen, belli orandaki riski tolere edebilecek kapasiteye sahip olabilmeli ve faaliyetine devam edebilmelidir (Alpkan, Ergün, Bulut, & Yılmaz, 2005, s. 177). Risklerin daha iyi yönetilebilmesi için farklı pazarlardaki boşlukları hedefleyip, sık aralıklarla yeni ürün çeşitleri geliştirerek, düşük risk içeren denemeler yapılabilir (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002, s. 41).

Girişimciler fırsatları değerlendirmeye başladığı an itibariyle risk almaktadır, fakat risk sürecin sadece başlangıcında değil her basamağında yer almaktadır (Durak, 2011, s. 197). Örgütler küresel yapının meydana getirdiği değişim sonucunda belirsizlik durumunda çalışanların faaliyetlerini sürdürmek ve karar almak için belli oranda risk almak zorundadırlar. Belirsizlik kaynaklı bilgi eksikliği sebebiyle zamanında verilemeyen kararlar, örgütlerin rekabet avantajlarını kaybetmelerine ya da fırsatları kaçırmalarına neden olabilir (Basım, Korkmazyürek, & Tokat, 2008, s. 123). Girişimcilerin en ayırt edici özelliklerinden birisi risk almalarıdır. İç girişimcilerde girişimci kadar olmasa da faaliyetlerinin sonucunda kar veya zararı üstlenmek mecburiyetinde kalabilmektedirler (Kozak & Yılmaz, 2010, s. 89).

Özerklik: Bireyin veya ekibin ortaya koyduğu bir vizyonu, düşünceyi veya fikri uygulamada bağımsız olarak hareket etmesidir. Çalışanların özgür hissetmelerine ve kendilerine verilen yetkileri korkusuzca kullanmalarına imkân tanımadır. Fırsatları takip ederken, kendi kendini yönetebilme olanağı ve arzudur (Lumpkin & Dess, 1996, s. 140; İbrahimoglu & Ugurlu, 2013, s. 106).

Özerklik boyutu çalışanların karşılaştıkları durumlar karşısında inisiyatif kullanmaları, geleneksel, kalıplaşmış kararlar yerine kendi kararlarını verebilmeleri yeteneği ve güce sahip olmaları şeklinde tanımlanabilir (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993, s. 31-32). Özerklik boyutu da hem girişimciliğin hem de iç girişimciliğin temel öğelerindedir. Fırsatları takip etme, iş tasarımı çerçevesinde

geliştirilen iş özerkliği, kendi kendini yönlendirme arzusu, iş yapma yöntemlerinin seçilmesi, çalışma programı üzerinde kontrol ve kişinin kendi performans kriterini seçme konularını kapsamaktadır (Ağca & Kurt, 2007, s. 96; Lumpkin & Dess, 1996, s. 136). İç girişimcilikle bağlantılı olarak özerklik, fırsatları takip etmede kendi kendini yönetebilme arzu ve imkânına sahip olmaktır (Şeşen, 2010, s. 65). Bu arzusunu üst yönetimden bağımsız şekilde gerçekleştirebilme yeteneğidir. Örgütte oluşan bilgi paylaşımı ve sosyal ilişki ağ yapısının korunmasında önemlidir (Coleman, 1998). Örgüt ilişkilerinde hiyerarşi kuralları sert, görev tanımları katı olduğu için özerklik boyutu esnekliğini yitirmektedir. İç girişimcilik faaliyetinin ortaya çıkması ve desteklenmesi için çalışanın alacağı riskin en aza indirilmesi, belirli düzeyde özerkliğe imkân tanınması gereklidir. Oluşturulan bu çalışma kültürü, çalışanın kendisini kısıtlanmamış hissetmesine ve yeni takım çalışmalarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu yönüyle iç girişimcilik için özerklik her zaman kilit konuma sahip bir unsurdur (Lumpkin & Dess, 1996, s. 140). Örgüt yaratıcı fikirlerin oluşabilmesi ve uygulanabilmesi için çalışanlarına özerklik sağlamalıdır (Bakan, Kara, & Güler, 2017, s. 123). Katı şekilde uygulanan kural ve prosedürler iç girişimcilik faaliyetini engelleyebilmektedir (Kuratko & Montagno, 1989, s. 84). Özerklik ile çalışanlara iç girişimcilik teşvik edilmektedir. Çalışanların kendi işlerini kendileri planlayabilecek, kararları kendi başlarına alabilecek özgürlüğe sahip olmaları daha çok iç girişimcilik potansiyeline sahip bireylerin aktifleşmesini sağlayacaktır (Meynhardt & Diefenbach, 2012, s. 768).

Yenilik içeren düşüncelerin ve fikirlerin uygulanma aşamasında örgüt çalışanlarının, iş sürecini etkileyeceği kanaatine vardıkları önemli kararları, süreç içerisinde herhangi bir baskıya maruz kalmadan, kolaylıkla alabilmeleri özerkliğin göstergesidir. Çünkü çalışanların yeni fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmeleri ve uygulamaya koyabilmeleri için özerkliğe ihtiyaçları vardır (Kozak & Yılmaz, 2010, s. 89). Özerklik ile örgütün, kapasitesi, karlılığı, performansı ve süreç verimliliği artmaktadır (Felicio, Rodrigues, & Caldeirinha, 2012, s. 1721).

Son olarak ise, araştırmada kullanılan ölçek kapsamında olmayan ama yazında Irwin (2000) ve Yamada (2004) tarafından beşinci boyut olarak kabul edilen, bireysel ağ geliştirme boyutu açıklanmıştır.

Bireysel Ağ Geliştirme: İç girişimcilik boyutlandırmasında Lumpkin & Dess (1996)'e göre proaktiflik, yenilikçilik, rekabetçilik, risk alma ve özerklik boyutları arasında bireysel ağ geliştirme yer almamasına rağmen, iç girişimcilik ile ilgili boyutların tamamında etkili olmaktadır (Lumpkin & Dess, 1996). Batı Avrupa gibi bireysel kültürüne sahip topluluklarda rekabet, topluluk kültüre sahip ülkelerde ise rekabet yerine iş birliği, uzlaşma gibi nitelikler ağır basmaktadır (Hofstede, 2001, s. 546; Şeşen, 2010, s. 66). Bu sebeple topluluk kültürüne sahip Türkiye'de yürütülen araştırmalarda iç girişimcilik faaliyetlerinde rekabetçi davranış yerine sosyal ilişkilerin ve iş birliğinin geliştirilmesi daha önemlidir. Bu çerçevede rekabetçilik boyutu yerine bireysel ağ geliştirme boyutu yaklaşımı ele alınmıştır (Şeşen, 2010; Yamada, 2004; Irwin, 2000).

Bireysel ağ geliştirme, problemlerle karşı karşıya kalınması durumunda bu problemlere çözüm üretmek, düşünce ve fikirleri paylaşmak gibi çalışmalarını yapabilmek için sosyal bağ oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz & Kayış, 2018, s. 150).

Örgüt içinde sosyal ağlar girişimcilik ve yeni örgüt kurma sürecinde önemli role sahip olup, birçok çalışmada farklı yönleriyle ele alınmıştır. Bireysel ağ ilişkilerinin ve etkilerinin anlaşılması için üç farklı yaklaşım ortaya konulmuştur. Granovetter (1973)'in "*zayıf bağların gücü*" yaklaşımı bağların az ve bilgi çeşitliliğinin fazla olması sebebiyle profesyonel ve teknik bilginin daha çok aktarılmasını sağlamaktadır. Bu da doğru bilgiye ulaşmada güçlü ve sağlam ilişkileri gerekli kılmaktadır (Granovetter, 1973, s. 1973).

Coleman (1998)'in yaklaşımı "*güçlü bağların gücü*" çalışanların ortak tutumları sayesinde bireyler arasında oluşan sosyal bağlar yardımı ile ortak hareket etme, güvenme ve ticari ilişki kurma eğilimleri kolaylaşmaktadır (Gargiulo & Benassi, 1998, s. 3; Coleman, 1998, s. 102). Burt (1992)'un "*yapısal boşluklar*" teorisine göre ise sosyal ağlarda oluşan boşluklarla brokerler fırsatları yakalarlar, bilgi akışını kontrol ederler ve önemli bilgilere ulaşmada güçlü konum elde ederler (Burt, 1992). Aracı konumda olan üyelerin bile girişimcilik davranışında bulunmalarına imkân sağlandığı söylenebilir.

1.5. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Girişimciler yeni bir fikrin oluşmasının, yayılmasının ve uygulamasının hızla gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Bunun farkına varan iç girişimciler örgüt içi ve örgüt dışı fark ettikleri bütün fırsatları değerlendirirler. Örgütün bütün çalışma aşamalarında olumlu yarar elde ederler. Örgütsel ve çevresel belirleyicilerin girişimcilik üzerindeki etkilerinin pozitif olması, örgütün performansını belirleyen karlılık ve büyüme üzerinde de pozitif etkiyi sağlayacaktır. Örgütün yapısal özellikleri örgüt içi süreçlerine etki ederken, diğer taraftan da çevrenin örgüt üzerindeki etkileri ile karşılaşılmaktadır. Örgütler çevrelerinden etkilendikleri gibi çevrelerini de etkileri altında bırakabilmektedirler. Bu nedenle örgütler çevrelerinden bağımsız değildirler (Serinkan & Arat, 2013, s. 92-93).

İç girişimcilik; yeni teknoloji, hizmet ve ürün geliştirilerek, değişen şartlara bağlı kalınarak mevcut süreç ve kaynaklarda değişiklik yapma, risk alma, kendini yenileme, yeni işlere atılma gibi birçok farklı etkinliği kapsamaktadır. Örgütün bu etkinlikleri başarılı şekilde uygulayabilmesi ve iç girişimcilikten yararlanabilmesi için iç ve dış çevre koşullarından destek alması gereklidir (Cingöz, 2011, s. 197; Akdoğan & Cingöz, 2006, s. 53).

İç girişimciliği etkileyen faktörler, örgüt içi çevresiyle bağlantılı içsel ve dışsal özelliklerini içeren örgütsel faktörler ve örgütün dış çevresi ile bağlantılı özellikleri barındıran çevresel faktörler olarak yer almaktadır. Bu faktörlere bağlı çalışmalarda örgütün performansı iç girişimciliğe bağlı değişken olarak yer almaktadır (Ağca & Kurt, 2007, s. 100; Antoncic & Hisrich, 2004, s. 524) . İç girişimcilik sürecini etkileyen faktörler iki temel grupta sınıflandırılmaktadır.

1.5.1. Örgütsel Faktörler

Bir örgütün, iç girişimcilik davranışını geliştirmesi, elinde bulunan kaynakları veya gelecekte sahip olabileceği kaynakları planlaması, mali ve mali olmayan kaynakları dengede tutması sürdürülebilirliği için gereklidir. Yöneticilerin tutum ve davranışları, hiyerarşiyi azami seviyede tutmaları, doğru yerde doğru karar almaları, örgütün devamlılığı için kaynakları iyi şekilde yönetmeleri iç girişimcilik davranışının

gelişmesi için diğer önemli hususlar arasında yer almaktadır. Örgütlerin mevcut durumlarında çalışanlarının iç girişimcilik davranışlarını geliştirmek amacıyla ilk önce yönetimden destek alması gereklidir. Bunun için ise girişimci ruhun geliştirilmesini ve aşılmasını sağlamaya emek harcayan yöneticilere ihtiyaç vardır (Şen, 2020, s. 48).

Günümüzde kurumların etkili bir örgüt yapısını koruyabilmesi için değişen beklentilere ve ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde yapısal özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özellikler (Kayış, 2010, s. 97);

- Hiyerarşinin az olduğu sade bir yapı,
- Girişimcilik ruhunu geliştirebilmek için merkezi yönetime olanak sağlayan yerinde yönetilebilen bir yapının meydana getirilmesi,
- Mali veya mali olmayan örgütsel başarımlar ölçütleri arasında denge sağlanması.

İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler incelenerek, örgüt çalışanlarının iç girişimcilik davranışlarının desteklenebilmesi için çözümlenmelidir. Bir örgütte iç girişimciliğin başarısını ve performansını etkileyen örgütsel faktörler; örgüt yapısı, örgütün büyüklüğü, risk alması, etkili iletişim, örgüt ve yönetim desteği, kontrol mekanizması, etkili liderlik, örgüt kültürü, takdir edilme ve örgütsel değerlere bağlılık, kaynakların verimli ve etkin kullanımı olarak sıralanabilir (Fındık, 2015, s. 50; Antoncic B. , 2007, s. 312). Örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki etkileri ise;

Örgüt Yapısı: Örgüt yapısının iç girişimciliğe etkisi önemlidir. Örgüt yapısına göre girişimcilik düzeyleri farklılaşmakta ve örgütsel performanslarına etkileri de değişmektedir. Girişimci faaliyetlere uygun örgüt yapısı örgüt performansına olumlu etki yaratmaktadır. Örgüt yapısı da girişimci faaliyetleri cesaretlendirmektedir (Chang, 1998, s. 202).

Örgüt yapısı organik ve bürokratik-mekanik örgüt yapısı olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır (Sadler, 2000, s. 30). İç girişimcilik için en uygun olanın organik yapı olduğu gözlenmektedir. Bu yapı yeni girişimler ile ilgili farklı fikirlerin paylaşılmasını ve bilgilerin hızla yayılmasını özendirir (Covin & Slevin, 1991, s. 18). Bürokratik-mekanik yapıları örgütlerin iç girişimciliğin önünde engel oluşturduğu, organik yapıya sahip örgütlerin ise iç girişimciliğe olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir (Şen, 2020, s. 48; Covin & Slevin, 1988, s. 220). Bu örgütler girişimsel faaliyetlere açık yapıya sahiptirler ve iletişime, yeniliğe değişen şartlara uyum

sağlamaktadırlar. Bürokratik yapıya sahip örgütlerin iç girişimciliği engellediği varsayılmasına karşın, yazında bu yapıdaki örgütlerin iç girişimcilik çalışmaları ile yeni ürün geliştirildiğine dair bilgiler bulunmaktadır (Guth & Ginsberg, 1990, s. 8). Örgütte iç girişimcilik faaliyetinde bulunulması için katılımcı yönetim anlayışı ile yöneticinin örgüt çalışanına özgürlük tanınması, takım çalışmasını özendirme prosedür, politika gibi işlemleri esnetmesi gereklidir (Schuler, 1986, s. 610-615).

Büyüklik: Örgütün büyüklüğü yenilik yapmada engel arz etmektedir. İş görenlerin sayıca fazla olması, binaların genişliği gibi sebepler örgütün önüne çıkan fırsatlara cevap verme esnekliğini yitirmesine neden olmaktadır. Diğer yandan büyük örgütlerde kaynağın fazlalığı iç girişimcilik eğilimi açısından yeni ürün yaratmada etkili olacaktır. Büyük örgütlerin Ar-Ge ve pazarlama yetenekleri daha fazladır (Chang, 1998, s. 200). Örgütün büyüklüğü elde olmadan karmaşıklığı da artırmaktadır. Bu da örgütte iletişim akışını zorlaştırarak örgütün çökmesine neden olabilir. Yönetici, yetki ve sorumluluğu daha düşük seviyedeki yönetici veya çalışanına verebilmeli, çalışanın hatalarını tolere etmeli ve serbest karar vermesini sağlamalı, çalışanın sürekli gözetim altında tutmamalıdır (Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009, s. 238).

İç girişimciliğe sahip kişiler, problem çözüme, başarı ya da maddi kazançtan öte özerklik ihtiyacı duymaktadır (McFadzean, O'Loughlin, & Shaw, 2005, s. 365). Yeni fırsatlardan yararlanabilmek, kaliteyi artırabilmek, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verilebilmek için çalışanların cesaretlendirilmesi ve güçlendirilmesi gereklidir (Parboteeah, 2000, s. 33). Üst yönetimin girişimci projelerini uygulama isteği, ast konumda bulunan çalışanlarının katılımı ile gerçekleşmektedir. Çalışanların projeler ile ilgili görüşlerinin alınması oluşan fırsatların farkına varılmasını sağlar (Bulut & Alpkan, 2006, s. 65).

İç girişimcilik ile ilgili çalışmalar genelde büyük örgütler üzerinde yapılmıştır (Antoncic B. , 2001, s. 496). Her büyüklükteki örgüt için girişimci davranışının ve yeteneğinin büyütülmesi ve geliştirilmesi gereklidir (Gifford, 2010, s. 129). Örgütlerin büyüklüğü ne olursa olsun iç girişimcilik her örgüt için uygundur (Knight, 1997, s. 215).

Risk Alma: Örgütün sonuç hakkında mutlak bilgisi olmadan karar vermesi ve faaliyete geçmesidir (Lumpkin G. T., 2007, s. 255). İç girişimcilik faaliyetinin

uygulanabilmesi için örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin risk almaları, meydana gelebilecek başarısızlıkları tolere edebilecek yapıya sahip olmaları gereklidir (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990, s. 52).

Etkili İletişim: İletişimin sıklığı ve kalitesi ile ilgili olup, örgüt içinde bilginin doğruluğu ve hızla belirlenen hedefe ulaşması için önemlidir (Chadam & Pastuszak, 2005, s. 460). Örgütte bilgi paylaşımı ve açık iletişim örgüt içindeki sorunlara veya örgüt dışından gelecek fırsatlara ve tehditlere hızlı şekilde cevap vermeyi sağlamada etkilidir. İletişim, bilgi paylaşımı ve bunu güçlendirmede yenilikçilik açısından kritik unsurdur. İç girişimciliğin gerçekleştirilmesi için örgütün farklı birimlerinde çalışanların bir araya gelmesini sağlamaktadır (Cingöz, 2011, s. 202). İletişimin kalite düzeyi ve miktarı iç girişimciliğe başlanmasında ve devamında belirleyici olup, pozitif değere sahiptir (Antoncic B. , 2001, s. 226; Antoncic & Hisrich, 2000, s. 25; Antoncic & Hisrich, 2001, s. 511).

İletişim, iç girişimciliğin başarısı için önem arz eden disiplinler arası işbirliğine, çalışanların dış çevredeki son eğilimlerle ilgili bilgilenmelerine ve yeni fikirler ortaya çıkarmalarına olanak sağlar (Arslan, 2012, s. 160). İletişim örgütteki çalışanları birbirine bağlar, önlerine çıkabilecek dış kaynaklı fırsatları fark etmelerini sağlar. Bunlar (Hostager, Neil, & Lorentz, 1998, s. 14);

- Müşteriler-ekonomik ve ekonomik olmayan ihtiyaçları ve değerleri,
- Rakipler-pazara ne çeşit ürünün veya hizmetin sunulup sunulmayacağını içeren çevredeki konumları,
- Hükümet-kanunları, kuralları, politikaları,
- Teknikler ve teknolojiler-teknolojik gelişmelerle ilgili yeni bilgileri içermektedir.

Yönetmel Destek: Örgütsel faktörlerin en önemlisi olduğu düşünülerek iç girişimcilik faaliyetinin öncüsü kabul edilmektedir (Antoncic & Hisrich, 2004, s. 526). Üst yönetimin destek vermesi çalışanları yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirir (Lee & Tsai, 2005, s. 332; Antoncic & Antoncic, 2011, s. 593). Örgüt çalışanlarını her yönden destekleyen yönetim, iç girişimcilik davranışını da desteklemektedir. Çalışanlarına kaynakları kullanabilme, risk alma, fırsatları değerlendirme ve hızlı karar

verebilme konusunda atılın olmalarını sağlayarak örgütsel faktörlerin işleyişine olanak sağlamaktadır (Şen, 2020, s. 48).

Yönetim desteği, yöneticilerin girişimsel faaliyetleri kolaylaştırma istekliliklerini ifade eder (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990, s. 52). Girişimcilik davranışını desteklemede kolaylık sağlar bu da yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynakların sağlanmasıyla olur. Çalışanların fikirlerine önem verme, sundukları fikri çabuk kabullenme ve küçük projeleri destekleme şeklinde gerçekleştirilebilir (Abraham, 1997, s. 181; Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009, s. 238; Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993, s. 32). Yönetimsel destek yöneticilerin girişimci projeleri kolaylaştırmada istekli olduğunda ortaya çıkan fikir ve projede gelişim gösterir (Bulut & Alpkan, 2006, s. 65; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990, s. 52). Örgüt çalışanlarının eğitilmesi ve çalışanlara güvenilmesi anlamında yönetimsel destek, fırsatları tanımaya yardımcı olarak örgütün girişimci tavrını olumlu etkiler (Antoncic B. , 2001, s. 228; Antoncic & Hisrich, 2001, s. 525).

Biçimsel Kontroller: Örgüt içinde iç girişimcilik projelerinin belirlenebilmesi ve seçilebilmesinde, yöneticiler için kontrol mekanizmasıyla iç girişimcilik faaliyetinin gözlenmesinde, analiz edilmesinde ve değerlendirilmesinde önemlidir (Kuratko, Hornsby, Naffzige, & Montagno, 1993, s. 32). Yapılacak projelerden hangisinin örgüte fayda getireceği hangisinin zarar vereceği ile ilgili çalışanların davranışları, çalışma kuralları gibi düzenlemelerle, prosedür işlemlerini kapsamaktadır (Şen, 2020, s. 49).

Zahra (1991)'ya göre biçimsel kontrollerin aşırı olması iç girişimciliği engellemektedir. Kanter (1989), ise projelerin seçiminde kontrolün gerekliliğini belirtmiştir. Biçimsel kontrollerin aşırı seviyede kullanılması iç girişimciliği engellerken ılımlı seviyedeki kontroller ise iç girişimciliğin geliştirilmesine fayda sağlar (Antoncic B. , 2001, s. 226).

Liderlik: Örgütlerde iç girişimciliğin başarısı; inanç ve değerlere, özgünlüğüne ve liderlerin vizyonuna bağlıdır (Guth & Ginsberg, 1990, s. 8). Bu da orta kademedeki yöneticilerin iç girişimcilik faaliyetini destekleyip desteklemeyeceğiyle belirlenmektedir. Orta kademedeki yöneticiler iç girişimcilik ile ilgili denemeleri teşvik etme ya da engelleme de kilit unsurdur. Orta kademedeki yöneticiler astların da örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların bağlılığı örgütün iç girişimcilik

faaliyetlerinden yararlanması için gereklidir (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002, s. 255; Brizek & Khan, 2008, s. 238). Yönetim kademeleri arasındaki bilgi akışını sağlayan orta kademedeki yöneticiler iç girişimciliğin kolaylaşmasını, artırılmasını ve gerçekleşmesini sağlamaktadır (Guth & Ginsberg, 1990, s. 8; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005, s. 702).

Örgüt Kültürü: Örgütteki inançlar, beklentiler, varsayımlar, paylaşılan değerler ve tutumların toplamıdır. Çalışanların davranışlarını etkileyen kültür, girişimsel çalışmaların desteklenmesinde ilk adımdır (Covin & Slevin, 1991, s. 16). Örgütlerin iç ve dış uyumu sağlayabilmesi, ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm bulunabilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Örgüt kültürü ile kar, satış, örgüt performansı ve çalışan memnuniyeti doğrudan ilişkilidir. Çalışanın risk alma arzusu örgüt kültürü ile ilgilidir (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990, s. 51). Örgütlerde iç girişimcilik faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için başarısızlık veya hatayı öğrenme süreci olarak gören bir kültürün oluşturulması gerekmektedir. Bu davranış iç girişimcilik için temel kültürel değer oluşturur (Thornberry, 2001, s. 531). Çalışanların iç girişimcilikle ilgili faaliyetlerde bulunması örgüt içinde yer alan değerlere ve bilince bağlıdır (Antoncic B. , 2007, s. 313). Örgüt kültürü ile çalışanlara iç girişim bilinci aşılması, iç girişimciliğin gerçekleşebilmesi için de yöneticiden çalışana herkesin buna inanması gerekmektedir (Guth & Ginsberg, 1990, s. 5).

Çalışanların Ödüllendirilmesi, Güçlendirilmesi ve Çalışanlara Karar Verme İnisyatifi Tanıma: Ödül ve teşvikler, çalışanların yenilikçi davranışlar göstermelerine ve motive olmalarına etki eder. Örgüt, ödüllerle sorumluluğu artırmalı, yenilikçi çalışan fikirlerinin örgütün hiyerarşisinde yer edindiğini diğer çalışanların da bilmesine imkân sağlamalıdır (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993, s. 30).

Ödüller, çalışanın örgütte girişimci faaliyetlerde bulunması ve başarılarla dayalı olduğunu bilmesi ile ilgilidir (Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009, s. 238). Ödül sisteminin etkin olması için birey sorumluluğu dikkate alınmalı, ödül sistemi amaçlara, geri beslemeye ve sonuca dayanmalıdır (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990, s. 52).

Örgütsel Değerler: Çalışanları bilgi, yeni fikir ve çözüm üretmesi için cesaretlendirir (Wong K. Y., 2005, s. 269). Örgüt içinde çalışanların kendilerini ortak bir vizyonun parçası olarak kabul görmelerini kolaylaştırır (Chen & Tjosvold, 2008, s.

94-95). Örgütlerin yönetim amaçlarını, örgütteki bireysel davranışları, biçimsel normları ve yönetim felsefesini şekillendirir (Cingöz, 2011, s. 204). Örgüt çalışanlarının ilişkilerini düzenler, davranışlarına yön verir. Risk almayı ve kişisel yaratıcılığı isteklendirir. Örgütte girişimcilik kişilerin tutumlarına, değer ve inançlarına, duygu ve değer bağına, özelliklerine, stratejik liderin vizyonuna bağlıdır. İç girişimcilik faaliyetine imkân sağlayan örgütsel yapılar, iç girişimcilik yönelimi bulunan örgütler daha fazla kar elde eder ve büyüme sağlarlar. İç girişimciliği destekleyen önemli bir öge olup iç girişimciliğin sürekliliğini de sağlamaktadır (Antoncic & Hisrich, 2000, s. 35).

Örgüt İç Kaynak Kullanımı ve Gerekli Kaynağın Sağlanması: Örgütlerde iç girişimcilik için bilgi, zaman ve finansal kaynaklar gereklidir. Örgütlerde finansal kaynakların yanı sıra en önemli diğer kaynak ise bilgili ve yetenekli çalışandır (Cingöz, 2011, s. 202). Çalışanların yenilikçi hareketleri için kullanacakları kaynakların uygunluğunu anlamaları gerekmektedir (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990, s. 52; Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993, s. 31). Rekabet avantajı sağlama, yenilik yapmada çalışanın bilgili olması ve yaptığı işe yeterince zaman ayırabilmesi önemlidir. İç girişimcilik için örgüt, çalışanlarına sunduğu finansal kaynağın yanında gerekli olan zamanı da vermelidir. Kaynaklara ulaşabileceğini hisseden çalışan iç girişimcilik için denemekten ve risk almaktan çekinmez (Covin & Slevin, 1991, s. 15).

Örgütün yapısı, kültürü, yöneticinin tutumu, risk almak, yaratıcı olmak, öğrenmek, örgütsel değerler, etkili iletişim gibi birçok faktör iç girişimciliğin başarısı için olması gereken temel öğelerdir. Araştırmacılara göre bu faktörler iç girişimcilik ile pozitif ilişki içerisindedir. İç girişimciliğin başarılı şekilde uygulanması ve bu davranışın geliştirilmesi için tüm çalışmalar örgütsel faktörlerle desteklenmelidir (Kayış, 2010, s. 98).

1.5.2. Çevresel Faktörler

Örgütler çevrelerinden ayrı düşünülemez çünkü çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Dış çevrelerinde oluşan değişimler bütün örgütleri etkiler. Örgüt, iç girişimcilik faaliyetini devam ettirmek ve gelişmek için örgütün ve örgüt çalışanlarının

etkilenebileceği tüm çevre faktörlerini gözlemlemelidir. Örgütler varlıklarını koruyabilmek için çevreleriyle uyum içerisinde olmalıdır (Arat, 2013, s. 79).

Dış çevre, örgütün faaliyetlerini etkileyen örgüt dışındaki unsurları ve güçleri içermektedir (Covin & Slevin, 1991, s. 11). Örgütlerin iç girişimciliği üzerinde etkili olan dış çevre faktörleri; yeni ürünlere talep, endüstri yaşam seyri, algılanan endüstri büyümesi, teknolojik fırsatlar, olumsuz çevre koşulları, dinamizm olarak belirlenmiştir (Covin & Slevin, 1991; Antoncic B. , 2007; Antoncic & Hisrich, 2004; Zahra S. A., 1991; Zahra & Garvis, 2000).

İç girişimcilik çevrenin etkileşimi ile ortaya çıkarken çevrenin de iç girişimciliği etkilemede rolü büyüktür. Çevrenin dinamikliği, heterojen ve olumsuz olması örgütün iç girişimcilik faaliyetlerini artırmasına neden olur (Durmaz, 2011, s. 87-88). Örgüt, dış çevreyi doğrudan kontrol edemediği için belirsizlikleri tahmin etmesi de zordur. Çevredeki belirsizlikler örgütlerin kaynaklarını değer üretmek, yaratıcı yenilikler geliştirmek için kullanmasına imkân verir. Çevreden etkilendikleri kadar çevrelerini de etkileyebileceğinin farkında olan girişimci bireyler, girişimcilik faaliyetlerinde güçlü bir pozisyon oluşturabilmek için çevresel belirsizliğe yanıt verebilmelidir (Thompson J. L., 1999, s. 279-280).

Örgütün devamlılığını sürdürülebilmesi, çevresiyle uyumuna bağlıdır. Örgütün girişim eğilimini çevrenin dinamizm özellikleri, değişimi ve belirsizliği destekleyebilir veya engelleyebilir. Çevrelerindeki belirsiz ortam, meydana gelen değişimler, karmaşıklıklar örgütlerin çevrelerine uyum göstermelerini ve duyarlı olmalarını gerektirir (Naktiyok & Kök, 2006, s. 82-83). Belirsiz ve karmaşık pazar koşulları, yoğun rekabet ortamının hâkim olduğu bir ortamda rekabet avantajının sürdürülebilir olması için örgütlerin yenilik yapması zorunluluk oluşturur. Dış çevre ile ilgili ögeler örgütü girişim yapması için etkileyebilir hatta çalışma yapması için zorlayabilir. Bu çalışmalar için de dış çevreden ziyade örgütün özelliklerinin iç girişimcilik için uygun olması gereklidir (Cingöz, 2011, s. 198).

Çevresel faktörler, iç girişimcilikle ilgili temel unsur olarak kabul edilen örgütsel yenilik üzerinde büyük öneme sahiptir (Duobienè, 2008, s. 351). Dış çevrede meydana gelen fırsatlar iç girişimciliğin başlamasını sağlar. Örgüt çalışanlarının girişimci davranışlarının ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir. Girişimci duruş üzerinde çevresel faktörlerin etkisi olağandır (Covin & Slevin, 1991, s. 12). Genelde

örgütler dinamik ve yüksek teknoloji ortamlarda yer alan çevresel koşullara, proaktif davranış sergileyerek, risk alarak, yenilik yaparak yani girişimci davranışları benimseyerek cevap verir. Dinamik ve sürekli değişim halinde olan dış çevre, örgütler için farklı avantajlar oluşturarak iç girişimciliği de pozitif yönde etkiler (Zahra S. A., 1991, s. 263).

Çevrenin iç girişimcilik tavrının oluşturulması için yapılması gerekenler şu şekilde sırlanabilir (Şen, 2020, s. 50):

- Yönetim, riskli projelere fırsat vermeli, cesur adımlar atabilmelidir.
- Örgüt misyonunu belli dönemlerde güncellemeli, çalışanlarına da misyonunu benimsetmelidir.
- Örgüt faaliyetlerin yürütmesinde karar almada çalışanlarını dinlemeli, kararlarına katılmaları için çalışanları teşvik etmelidir.
- Pazarda her an ilk olma amacını devam ettirmek için süreci yönetmeli ve hizmette, üründe, teknolojide ilk olmayı amaçlamalıdır.
- Örgütte yeni ürün üretme, mevcut ürün geliştirme, üretim teknikleri ve teknoloji geliştirilmesi için Ar-Ge'ye ayrılan kaynakları bulunduğu sektöre göre daha çok artırması gerekmektedir.

İç girişimcilik açısından çevrede meydana gelen olumsuz gelişmeler önem arz etmektedir. Örgütlerin iç girişimciliği etkileyen çevresel faktörler ile ilgili yapmaları gerekeni yapmaması, bu faktörleri dikkate almaması olumsuz gelişmeler yaratabilir. Buna pazar fırsatlarının az olması, endüstrinin değişimi ve üzerinde oluşan düzenleyici engeller, ürün, hizmet veya pazarla ilgili belirsizlikler, rakiplerin sert rekabet etmeleri örnek olarak verilebilir (Naktiyok & Kök, 2006, s. 83).

İç girişimcilik için yeni ürünlere talep, teknolojik fırsatlar, dinamizm ve endüstriyel büyüme gibi çevresel özellikler olumlu değişken olarak görülürken rekabetçi rekabet, olumlu olmayan değişimler ise olumsuz değişken olarak görülmektedir (Antoncic & Hisrich, 2001, s. 503). İç girişimcilikte, yeni ürün ve hizmet geliştirirken dış çevre fırsatlar yarattığı gibi tehditlerde yaratır. Örgütlerin dış çevresinin kilit faktörleri iç girişimciler tarafından iyi anlaşılmalıdır (Molina & L.Callahan, 2009, s. 391). Örgütün performansı ve iç girişimciliği arasındaki ilişkide

dış çevre dikkate alınmalıdır (Fitzsimmons, Douglas, Antoncic, & Hisrich, 2005, s. 19).

Örgütlerin girişimcilik davranışları hem iç hem dış faktörlerden etkilenmektedir. Çevresi durgun olan örgütlerin tersine çalkantılı olan örgütler proaktif, daha yenilikçi eğilimde olup risk alırlar. Çalkantılı çevredeki örgütler sistematik ve tutarlı olarak üretim yetenekleri sayesinde daha başarılı olurlar. Bu üst yönetimin risk alabilmesi ve yenilikçi davranış felsefesi ile sağlanabilir. Çalkantılı çevrede büyümek, hayatta kalmak isteyen örgütler, tepkisel ve esnek planlama yöntemine sahip olmalıdır (Kemelgor, 2002, s. 70).

1.6. İç Girişimcilik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

İç girişimcilik kavramı ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Önemli olduğu düşünülen çalışmaların bir kısmı şu şekilde özetlenmiştir.

Erbir (2020) tarafından “Kurumsal sosyal sorumluluk algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının iç girişimcilik düzeyi” konusunda kamu hastanesinde yapılan çalışma da iç girişimcilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanlarla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Çıkmaz (2020)* tarafından büyük ölçekli tekstil şirketleri üzerinde yapılan araştırmada “Beş faktörlü kişilik özelliklerinin iç girişimcilik üzerindeki etkisi” incelenmiş olup, kişilik özellikleri ile iç girişimcilik arasında pozitif bir etki olduğu tespit edilmiştir. *Şen (2020)* tarafından “Stratejik çeviklik ve iç girişimcilik davranışı” konusunda havacılık sektöründe şirket çalışanlarına yapılmış ve stratejik çeviklik iç girişimcilik davranışını kısmen olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. *Pekel (2020)* tarafından “İç girişimcilik ve müşteri yönlü davranışlar” konusunda Gençlik ve Spor Müdürlüğüne bağlı bir işletme çalışanlarına yapılan çalışmada iç girişimcilik ve müşteri yönlü davranış iyi düzeyde olduğu görülmüştür. *Özkan (2020)* tarafından “İç girişimcilik kapsamında bireysel ve kurumsal performans etkileşimi” konusunda çok uluslu şirket yöneticilerine yapılmış ve yöneticilerin iç girişimcilik düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Ekingen (2019)'in “iç girişimcilik ile örgütsel faktörlerin hizmet inovasyonu” konusunda, kamu hastanesinde yaptığı çalışmada iç girişimcilik ile hizmet

inovasyonunun dolaylı şekilde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. *Yıldız (2019)* tarafından reklamcılık ve tasarım şirketleri üzerinde yapılan araştırmada “İç girişimcilik ile yenilik yönetimi” incelenmiş olup, iç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. *Özsunğur (2019)* tarafından “Etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik etkisi” konusunda ticaret ve sanayi odalarında çalışanları üzerinde yapılmış, iç girişimcilik ile olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk (2018) tarafından “Kültürün iç girişimcilik üzerine etkisi” konusunda uluslararası faaliyet gösteren iki işletme üzerinde yapılmış, kültürler göre çıkan farklılıklar açıklanmıştır. *Arslanoğlu (2018)* çalışmasını “İç girişimcilik ve kişisel kimlik” konusunda özel hastane çalışanları üzerine yapmıştır ve iç girişimciliğin düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Berk (2016) tarafından bilişim sektöründe yapılan çalışmada “İç girişimcilik ve sosyal ağların rolü” konusunda çeşitli seviyelerde iç girişimciliğe ulaşıldığı belirlenmiştir. *Kanbur (2015)* tarafından yapılan çalışma “Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları” konusunda özel bir şirket çalışanları üzerinde yapılmış, bireysel yaratıcılık düzeylerinin, iç girişimcilik performans alt boyutlarına göre değişkenlik gösterdiği saptanmıştır.

Arslan (2012) tarafından bilişim şirketleri üzerinde yapılan araştırmada “İnovasyon ve iç girişimcilik etkileşimi” incelenmiş olup inovasyonun iç girişimcilik ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. *Cingöz (2011)* tarafından “örgütsel performans ve iç girişimcilik” konusyla OSB faaliyet gösteren sanayi çalışanları üzerinde yapılmıştır. Örgütsel performans ve iç girişimcilik arasında pozitif etki saptanmıştır. *Durmaz (2011)* “Psikolojik güçlendirme algısı ve iç girişimcilik” konusunu incelemiş, çalışma OS de değişik sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Psikolojik güçlendirme ve iç girişimcilik arasında pozitif etki görülmüştür.

Birçok çalışmanın özel sektör üzerinde yapıldığı görülmektedir, Kamu kurumları içerisinde çalışmalar ise hastaneler de yapılmıştır. Bu çalışma kamu kurumu olarak üniversitelerde yapılmış ilk çalışmalardan biri olacaktır.

2. İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNELİMİ

2.1. Yenilik Kavramı

İnsanoğlu yaşamı boyunca ihtiyaçları doğrultusunda daha iyi Şeyler yapma ve en yeniye, farklı olana ulaşma eğilimindedir. İletişimden ulaşıma, eğitimden politikaya, inşaat, turizm, sağlık ve bankacılık sektörüne kadar her alanda yenilikler araması bu eğilimin en belirgin örnekleridir (Öner, 2020, s. 43). Yenilik; ekonomi, sosyoloji, tarih, teknoloji, politika, mühendislik ve eğitim çalışmalarının önemli konularındandır. Yenilik kavramı, hayatın içinde her zaman bulunması sebebiyle güncel bir konudur ve bu konuda yapılan araştırmalar da her geçen gün artmaktadır.

İngilizce “innovation”, Latince “innovatus” kelimesi Türkçe “yenilik” sözcüğüne karşılık gelmektedir. Bu kavram “kültürel, toplumsal ve idari yerlerde yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” manasına gelmektedir (Altun, 2007, s. 7). Yenilik ile birlikte anılan yaratıcılık, icat gibi kavramlar arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Yenilik, belirsizlik ve artan rekabetin var olduğu iş dünyasında örgütlerin rekabet avantajı sağlamaları ve bu avantajı sürdürülebilmeleri için olmazsa olmazdır. Yenilik ile birlikte kullanılan yaratıcılık kavramının farklı yönleri mevcuttur. Bu iki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta, zihinsel süreci içeren yaratıcılıktan farklı olarak yenilikte yararlı ve orijinal fikirlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasının bulunmasıdır. Yenilik yeni fikirlerin uygulanmasını temel alırken yaratıcılık yeni fikirlerin üretilmesini kapsar (Reuveni & Vashdi, 2015, s. 683). Yaratıcılık, yeni fikir üretebilme kabiliyetini ve becerisini ifade eder (Barker, 2001). Yaratıcılık, yeniliğin ilk aşaması olan zihinsel süreci oluşturduğu için yenilik sürecinin en önemli unsurlarından birisidir (Naktiyok, 2007, s. 212). İcat ya da buluş, yeni bir yöntem ya da ürün için fikrin ilk oluşum sürecini barındırırken yenilik günlük hayatta kullanılması için ilk kez uygulanmasıdır. Yenilik bir bilginin ya da fikrin faydalı uygulamalar haline gelmesini sağlayan yöntemlerdir (Erkiletlioğlu, 2013, s. 3).

Yenilik, örgütlerin rekabet etmesi, pazar geliştirmesi ve kendini başarılı bir şekilde farklılaştırması için fikirlerinin yeni ya da geliştirilmiş hizmet, ürün veya sürece dönüştürüldüğü çok kademeli bir süreçtir (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009, s. 1323). Yenilik kavramında önemli olan, geliştirilen ürün ve sürecin örgüt için iç veya küresel pazarda yeni olmasıdır (Greenhalgh & Rogers, 2010). Yeniliğin temel şartı değişiklik ya da belirgin bir yeniliktir. Yenilik iki şekilde düşünölmüş olup, ilki yeni veya geliştirilmiş bir ürünün ortaya çıkartılması, diğeri de teknolojik olarak yeni veya geliştirilmiş süreçlerin kullanılmasıdır (Tether, 2005, s. 156).

Literatürde birçok tanımı bulunan yenilik kavramı genellikle yeni ürün ve hizmetin pazara sunulması olarak tanımlanmıştır (Thorburn, 2005, s. 9-10). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) göre yenilik tanımı: “Örgüt içi uygulamalarda kurumunun faaliyet veya dış ilişkilerinde yeni ya da iyileştirilmiş bir ürün/hizmet, pazarlama yöntemi, süreç ve yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” şeklindedir (OECD, 2005, s. 51). Yeniliğin bu şekilde kapsamlı tanımlanmasıyla hizmet, ürün ve süreç yeniliği gibi birçok yenilik türünün gerçekleştirildiği açıklanmaktadır. Bu açıklamaya göre yenilik için minimum şart yeniliğin yapıldığı iş ister ürün/hizmet ve süreç için uygulansın isterse örgütün herhangi bir alanında uygulansın, örgüt için yeni veya yeteri derecede iyileştirilmiş olmasıdır. Yenilik kavramını ilk tanımlayan ekonomi ve siyaset bilimi uzmanı Joseph Schumpeter (1934); bölgesel, ulusal ve endüstriyel düzeyde yenilik sürecinin gelişimini araştırmış ve ‘yeniliği kalkınmanın itici gücü’ şeklindeki araştırması ile literatürde yer alan yenilik teorilerini büyük oranda etkilemiştir. Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, yenilik ile yeni hizmet/ürün ve fikirlerin pazara girmesine, eskilerin yerini almalarına ve eskilerin pazardan silinmelerine neden oldukları aktif bir süreç olarak ifade edilmektedir (Öztürk & Günsel, 2018, s. 406).

Schumpeter (1934) yenilik sürecini ‘yaratıcı yıkım’ olarak kavramsallaştırmış ve bu süreçte üretme, uygulama gücü olmayan örgütlerin yaratıcı yıkım sonucuna ulaşacağını belirtmiştir. Schumpeter (1934)’e göre yenilik, müşterinin daha bilmediği veya bilinen bir üründe yeni üretim yönetimi ve süreci uygulanması, yeni bir özelliğinin pazara sürölmesi, örgüt için gerekli kaynaklara ulaşabilmek için yeni pazarların bulunması, örgütlerin yeniden teşkilatlanması, yeni pazarlara açılması ya da yeniden tasarlanmasıdır (Elçi & Karataylı, 2008, s. 1; Lumpkin & Dess, 2001). Başka bir ifade ile yenilik bireylerin ve pazarın sosyal ihtiyaçlarına cevap verebilecek

düzyeyde hizmet, ürün, sürey ve yöntemin yaratıcı bir şekilde uygulanmasıdır. Yenilik ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda ürün ve teknoloji yenilikçiliğı üzerine odaklanılmıştır. Ürün yenilikçiliğı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda çıktı olarak üretilen ürün ve mallar ele alınmış, hizmet yenilikçiliğı geri planda kalmıştır. Son dönemde hizmet sektörünün dünya ekonomisinin içerisinde varlığının artmasıyla bu sektördeki yenilikler ülke ekonomileri için büyük fırsatlar oluşturmaya başlamıştır (OECD, 2005, s. 65).

Yenilik en dar anlamda yeni ürün, hizmet ve fikirlerin üretilmesi, ortaya çıkması, uygulanması ve kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Thompson V. A., 1965, s. 2; Gupta, Tesluk, & Taylor, 2007). Yenilik Rogers (1983) tarafından “örgüt ya da birey tarafından yeni olarak algılanmakta olan bir nesne, fikir ya da uygulama” olarak ifade edilmektedir (Rogers, 1983, s. 12). Wong vd. (2008) göre yenilik, örgütlerin paydaşlarına ve kendisine fayda sağlayacak şekilde tasarlanan yeni ürün ve süreci etkili şekilde uygulamasıdır (Wong, Tjosvold, & Liu, 2009, s. 239). Drucker (1985)’a göre yenilik tanımı “performansa yeni bir boyut kazandıran değışim” şeklindedir (Hesselbein, Marshall, & Somerville, 2002, s. 1). Drucker (1985) yeniliğın teknolojik olmaktan çok sosyal ve ekonomik olduğunu vurgulamıştır (Drucker, 2002, s. 9).

Literatürde yenilik sözcüğünün inovasyon kelimesini tam olarak karşılamadığı düşünülmektedir. Tanımlarda görüldüğü gibi inovasyon kelimesi iktisadi bir kavram olup farklı sektörler yapılan yenilikleri karşılamamaktadır. Bu sebeple çalışmamızda inovasyon yerine yenilik kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir.

Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için büyük önem taşıyan yenilik kavramı, yeni hizmet/ürün, yeni fikir ve yeni süreçlerin geliştirilmesini, uygulanmasını ve ticarileştirilmesini içermektedir (Thompson V. A., 1965, s. 3). Etkili bir yenilik görkemli değil basit şekilde başlayarak, zaman içerisinde etkisini göstermektedir. Baştan itibaren sektörde lider olma hedefi olmayan yenilik, yeteri kadar yenilikçi değildir. Girişimciliğın bir fonksiyonu olarak ele alınan yenilik, sermaye üretmede yeni kaynakların oluşturulması veya mevcut kaynaklarla sermaye üretme yeteneğinin geliştirilmesini sağlamaktadır (Drucker, 2002, s. 9).

Damanpour (1991) yeniliğı, yeni bir hizmet veya ürün, yeni bir yapı veya yönetim sistemi, örgüt üyelerinin yeni bir plan, programı, yeni bir üretim süreci

şeklinde tanımlamıştır (Damanpour, 1991, s. 556; Fuglsang, 2008, s. 3). Drucker (2002)'a göre yenilik, bir örgütün ekonomik ve sosyal gücünde amaca odaklı bir değişim yaratma gayreti olarak ifade edilmektedir (Drucker, 2002, s. 5). Schumpeter (1934)'e göre yenilik şu beş şekilde ortaya çıkmaktadır (Schumpeter, 1934, s. 66; Vyas, 2009):

- Herhangi bir sektörde yeni bir birimin oluşturulması,
- Yeni bir tedarik kaynağı ile hammadde veya yarı mamul mal elde edilmesi,
- Önceden var olmayan yeni bir piyasanın oluşturulması veya hiç girilmemiş bir piyasaya girilmesi,
- Yeni bir hizmet ya da ürünün veya daha kaliteliyelerinin piyasaya sürülmesi,
- Yeni buluşla ortaya çıkan ve ürün üretebilecek yeni bir üretim yönteminin uygulanması.

Yenilik, yaratıcı fikirlerin bir örgüt tarafından başarılı ile uygulanmasıdır (Amabile & Fisher, 2014, s. 482). Yenilik, sadece fikirde kalmamalı, fikrin harekete geçirilip icraata dökülmesi gereklidir. Yenilik; hükümet, toplum ve piyasalar tarafından kabul gören yeni fikir, ürün, süreç ve teknolojinin oluşturulmasıdır. Örgütler ortaya çıkan fırsatları değerlendirmeli, sosyal ve ekonomik anlamda değer sağlayan bir sonuca dönüştürmelidir. Sosyal ve ekonomik anlamda bir değere ulaşamayan fikir yenilik olarak kabul edilemez. Yapılan yenilik, insanlar için güven verici, rahat, tercih edilebilir ve etkili olmalıdır (Öner, 2020, s. 45). Yenilik aylarca, yıllarca sürececek fikir alışverişi ve sıkı bir çalışmayı gerektirebilir (White, 2008, s. 3).

Örgütler için yenilik, hem yeni ve farklı değerlerini ortaya çıkaran hizmet, ürün, süreç ve pazarlama anlayışıyla fırsat yaratmak, hem de daha iyi ve farklı ürünleri ortaya çıkartarak fırsatları yakalamak anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2007, s. 214). Her yeni davranış, düşüncenin nitelik olarak var olandan farklı olarak yeni veya mevcut olanların yeniden düzenlenmesi, üretim yöntemi, endüstriyel yapı, tedarik kaynağı, pazarlama ve benzeri araçlarla ekonomik faktör haline getirilmesi, geliştirilmesi ve kullanılmasıdır (Baykara, 2014, s. 17).

Rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik, örgütlerin rekabet yarışında öne geçmeleri ve hayatta kalabilmeleri için hayati öneme sahiptir (Ünal & Kılınç, 2021, s. 99). Rekabetçi ve sürekli değişen dünya düzeninde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve

başarılı olabilmeleri yeniliğe bağlıdır (Mumford & Licuanan, 2004, s. 163). Günümüz rekabet çevresinde değişimin lokomotifi yenilikçiliktir. Örgütler kendilerini belirsizlik ve risk taşıyan fakat aynı anda fırsatları da beraberinde getiren değişimden uzak tutamazken yenilik, örgütlerin değişim kabiliyetinin kilit faktörü niteliğindedir (Ahmed, 1998, s. 31). Rekabet ortamında örgütler, kâr marjlarını ve pazar paylarını artırmak için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Yenilik hem yeni hizmet, ürün ve iş modeli geliştirilmesinde hem de süreçlerin uygulanmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Forfas, 2006, s. 3). Günümüzde ekonomik yapı ve rekabet ilişkilerinin çalkantılı hareketliliği ürün ve süreçlerde yenilik yapma ihtiyacını doğurmaktadır. Üretken yapının olmamasında rekabet daha zor, yenilik yapmak daha hızlı ve daha küresel hale gelmektedir (Massa & Testa, 2004, s. 610). İster büyük olsun ister küçük, tüm örgütler zamanla faaliyetlerinde küreselleşmektedir (Tekin Y. , 2012, s. 8). Küreselleşmenin artması ile küresel hale gelen rekabet içinde varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütlerin yenilik stratejilerini yeniden düzenlemeleri, sürekli güncellemeleri gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerde birçok örgüt, yenilik konusunda gelişim gösteren dünya görüşünü benimsemek için sürekli çaba sarf etmekte iken gelişmekte olan ülkelerde yer alan örgütler ise yenilik stratejilerini gelişmiş dünyaya yönlendirme çabaları birçok konuda yetersiz kalmaktadır. Bu durum gelişmekte olan ülkelerde yer alan örgütlerin uzun vadede rekabet gücünün azalmasıyla sonuçlanacağı söylenebilir (Srivastava, Mithas, & Jha, 2013, s. 3-4).

Ülkelerin ekonomik hedefleri farklılık gösterse de rekabet gücü bakımından benzer olumsuzluklarla karşılaşmaları kaçınılmazdır. Çünkü ülke ekonomilerinin verimliliğinin artmasında en önemli nokta yeni ürün veya teknolojiyi uygulayan yeni örgütlerin bulunmasıdır (Bas, Mothe, & Thi, 2015, s. 111). Mevcut örgütlerin pazardan çıkması, yeni örgütlerin pazara girmesi ile pek çok sektörde belirsizlik meydana gelmektedir (Caves, 1998, s. 1954). Bu süreçte yenilik, örgütlerin var olan yeteneklerini iyileştirerek yeni veya yıkıcı teknolojiler karşısında rekabet edebilme olanağı sağlamaktadır (Banbury & Mitchell, 1995, s. 166). Bu sebeple yenilik ülkelerin ve örgütlerin temel önceliklerinden biri olmuştur (Thi & Mothe, 2010, s. 313).

Yenilik, örgüte ekonomik kazanç sağlayan fikirlerin sürekli ve yaratıcı olarak uygulanmasıdır (Ateş, 2007, s. 21-22). Yenilik, örgütlerin büyümesi ve hayatta kalması için vazgeçilmez unsurlar arasında yer almaktadır (Zahra & Covin, 1994, s.

183). Değişim yeni örgüt biçimleri, yeni hizmet, yeni ürün, yeni süreçlerin rekabet edebilmesi açısından alternatifler arasında yer alarak tercih edilmeye devam etmesi ile örgüt hayatının vazgeçilmez özelliğinden bir tanesi olmuştur (Ettlie & Reza, 1992, s. 795).

Yenilik, sorun çözmek için bir fikri uygulamaya dönüştüren bir düşünce, ürün, süreç veya uygulama olabilir (Ottenbacher & Gnoth, 2005, s. 206; Ottenbacher M. C., 2007, s. 431-432). Dünya çapında algıladıkları fırsatlara ve tehditlere yaratıcı şekilde karşılık verebilen, pazar ve teknolojik eğilimlere duyarlı olabilen, etkin ve hızlı şekilde yeni fikir ve ürünlerden yararlanabilen örgütler yeni kazananlar olacaktır (Durna, 2002, s. 16).

İletişimin hızlanması, bilginin önem kazanması, küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüketicinin bilinç seviyesinin yükselmesi gibi birçok unsur ulusal ve uluslararası düzeyde rekabetin artmasına sebep olmuştur. Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri için birtakım rekabet unsurlarına sahip olmaları gerekmektedir. Ürün ve hizmet kalitesi, ortaklaşa rekabet, süreklilik ve istikrarlılık, stratejik etkinlik, yenilik yaratma, maliyetleri azaltma gibi rekabet unsurları örgütlerin rekabet ortamında başarılı olabilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Zerenler, Türker, & Şahin, 2007, s. 665).

Yenilik, bir örgüt veya endüstri için yeni kabul edilen değişikliklerin yaratılması ve benimsenmesidir (Lai, Yusof, & Kamal, 2016, s. 325). Var olan bilgilerden yeni uygulama meydana getirmek için örgütün birleştirilebilir kapasitelerinin ürünü olan yeni kazanımlardır (Kogut & Zander, 1992, s. 391). Yenilik sayesinde örgütler pazar paylarını artırıp yeni pazara girilmesine olanak sağlayacak yeni hizmet ve ürünler geliştirmektedir. Örgütler için yenilik, karlılığı ve verimliliği artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından önemli bir rekabet aracıdır. Ülkeler açısından yenilik, toplumsal refahı, yaşam kalitesini, istihdam artışını ve sürdürülebilir büyümeyi garantileyen en önemli faktördür (Elçi & Karataylı, 2008, s. 7-13).

Yenilik, örgütlerin pazarda başarılı olarak ilerlemesi, rekabet etmesi ve farklılaşması için fikirlerin geliştirilmiş veya yeni hizmet, ürün ve sürece dönüştürüldüğü çok aşamalı süreçtir (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009, s. 1334). Yenilik hem bir süreci hem de bir sonucu kapsamaktadır (Crossan & Apaydin, 2010, s.

1155). İletişimin geliştirilmesi, fikirlerin yeniden düzenlenmesi, maliyetlerin düşürülmesi, yeni sistemlerin hayata geçirilmesi gibi konular yenilik kapsamı içerisinde yer almaktadır.

Adaptasyon ve değişimi içeren yenilik kavramı; yeni bir fikir, süreç, ürün veya hizmetin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır. Kanter (1985)'e göre yenilik sorunları çözmek için yeni fikirlerin kullanılmasıdır (Kanter R. M., 1985, s. 20-21). Kimberly (1981) yeniliği, “örgütlerin bir özelliği olan yenilik, bir süreç olarak yenilik ve hizmet, ürün, programda dahil olarak ayrı bir öge olarak yenilik” şeklinde farklı yenilik türlerini kapsayan bir tanımlama yapmıştır (Kimberly, 1981, s. 108). Crossan ve Apaydin (2010) yeniliği hem süreç hem sonuç olarak ele almış ve yeniliğin kapsamlı tanımını “sosyal ve ekonomik alanlarda katma değer sağlayan bir yeniliğin benimsenmesi ya da üretilmesi, sömürülmesi ve asimilasyonu, ürün, hizmet ve pazarın yenilenmesi, büyümesi, yeni yönetim sistemleri kurulması veya yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi” şeklinde yapmışlardır (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1155).

Girişimciler tarafından yenilik, değişiklikleri fark etmek için bir araç, öğrenilen ve uygulanan bir disiplin olarak görülmektedir (Drucker, 2002, s. 5). Bu bağlamda yenilik girişimciliğin temel faaliyetleri ve önemli unsurlarından biridir (Covin & Miles, 1999, s. 50; Kelley, Peters, & O'Connor, 2009). Drucker (1993) yeniliğin oluşumunda aşağıdaki temel ilkelerin şartları hazırlayacağını savunmaktadır (Drucker, 1993, s. 134-136):

- Sistematik ve amaçlı yenilik, fırsat analizi ile başlamaktadır. Yenilik tüm kaynakları sistematik olarak analiz edebilmelidir.
- Hem algısal hem de kavramsal olarak yenilik, bir fırsatı tatmin etmeye mecburdur. Fırsatların araştırılması için tüketicilerin ihtiyaçlarının değerlerinin ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir.
- Yeniliğin etkili olması için tek bir şeye odaklı ve basit olması gerekmektedir. Ters durumlarında karmaşıklık oluşmakta ve bu karmaşıklığın çözümlenmesi oldukça zor olmaktadır. Bu sebeple tüm etkili yenilikler oldukça basit şekildedir.

- Bir yeniliğin başarılı olması için her zaman değişiklikleri ve ihtiyaç duyulan ayarlamaları yapacak yeterli zaman yoktur. Bu sebeple etkili yenilikler sınırlı pazarlarda, küçük çapta başlamaktadır.

Örgütler, dinamik bir ortamda istikrarlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için yeteneklerini geliştirmeye mecburdur (Sharif & Huang, 2012). Yenilik rekabet stratejisinin önemli bir unsuru olarak da kabul edilmektedir (Banbury & Mitchell, 1995). Bu sebeple örgütler yenilik konusunu stratejik bir tercih olarak değil, stratejik bir zorunluluk olarak görmektedirler (Akman & Yılmaz, 2008, s. 70). Yenilik örgütlerin uzun vadeli başarısı, büyümesi, varlığını devam ettirebilmesi ve kaynaklarını artırabilmesi için temel koşullardan biridir (Akman & Yılmaz, 2008, s. 78; Damanpour, 1996; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Greve & Taylor, 2000; Jimenez & Sanz-Valle, 2011). Araştırmacılar tarafından örgütlerin performanslarını artırma ve rekabet avantajı sağlamaları için yenilik yeteneklerini geliştirmeleri kritik öneme sahiptir (Voss, 1994; Bettis & Hitt, 1995; Roberts & Amit, 2003; Helfat & Peteraf, 2003; Johannessen, 2008).

Yenilik kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Yenilik ile ilgili yapılan tanımlar Tablo 3' te gösterilmektedir.

Tablo 3. Yenilikle ilgili Tanımlar

Kaynak	Tanım
Joseph Schumpeter (1930)	Yeni bir ürün sunmak ya da mevcut bir ürünü değiştirmektir. Bir endüstride yeni bir yenilik süreci ve yeni bir pazar keşfidir. Hammadde ve yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, örgütteki diğer değişikliklerdir.
Peter Drucker (1954)	Örgütün temel fonksiyonlarından biridir.
Howard ve Sheth (1969)	Örgütte yeni olsun ya da olmasın, tüketiciye sunulan yeni bir unsurdur.
Mohr (1969)	Yeni değişikliklerin bir kurumda uygulanmasıdır.
Damanpour ve Evan (1984)	Yaygın fayda kavramının belirli bir çalışma ve ihtiyacın özelliğini yansıtmaması

	için çeşitli şekillerde belirlenmesidir.
Kenneth Simmonds (1986)	Yeni hizmet ve ürünleri, mevcut ürünün yeni kullanım alanları, var olan yeni pazarları ya da yeni pazarlama yöntemlerinin bulunmasıdır. Temel yaratıcı süreçtir.
Dammanpour (1991)	Örgütün yeni fikir geliştirmesi ve uyum sağlaması, iş geliştirmeyi yeni bir biçimde ve radikal bir şekilde tamamlamaktır.
Evans (1991)	Yeni perspektiften yeni bağlantıları keşfetme ve mevcut kavramlarla yeni birleştirmeler oluşturma yeteneğidir.
Covin ve Slevin (1991), Lumpkin ve Dess (1996), Knox (2002)	Örgüt katma değer sağlayan, müşteri, tedarikçi, ürün/hizmet, yeni yöntem, çözümler ve yeni pazarlama metotları gibi yenilik derecesi sağlayan süreçlerdir.
Business Council Australia (1993)	Örgütün alıcılara yönelik, örgüte doğrudan ya da dolaylı şekilde katma değerinin artmasını sağlayan yeni ya da iyi derecede geliştirilmiş unsurların benimsenmesidir.
Henderson ve Lentz (1995)	Yenilikçi düşüncelerin uygulanmasıdır.
Nohria ve Gulati (1996)	Bir iş, birim yöneticisi tarafından herhangi bir yöntem, politika, ürün, pazar fırsatı ve sürecin yeni olarak algılanmasıdır.
Rogers (1998)	Hem bilgi oluşturmak hem de mevcut bilgiyi yaymakla ilgili bir kavramdır.
The European Commission Green (1999)	Sosyal ya da ekonomik çevrede başarılı yenilik üretme, benzeşme ve kullanımıdır.
Boer ve During (2001)	Yeni bir teknoloji, pazar, ürün ve örgüt birleşimi oluşturmaktır.

Kaynak: (Popa, Preda, & Boldea, 2010, s. 151-152)

Yenilikçiliğin farklı yönlerini kapsayan ve farklı disiplinlere uyarlanabilen genel bir tanımı olmasa da literatürde sayısız yenilik tanımı bulunmaktadır (Adams, Bessant, & Phelps, 2006, s. 22; Amara & Landry, 2005). Bu tanımlar çoğu zaman rekabet avantajını artırmak ya da tüketicilerin değişen istek ve gereksinimlerini karşılamak için yeni hizmet, ürün ve sürece dönüşebilen bilgiler üzerine odaklanmaktadır (Günday, Ulusoy, Kılıç, & Alpkan, 2011, s. 663; Gloet & Terziovski, 2004, s. 404). Yenilik kavramı herkes tarafından bilinen günlük konuşma dilinde ve

akademik çalışmalarda sıkça farklı anlamlarda kullanılması sebebiyle belirsizliğini koruyan, tek bir tanım ve ölçü içermeyen, çok boyutlu tarif edilmesi zor bir olgu olarak kabul görmektedir (Adams, Bessant, & Phelps, 2006, s. 38; Hall & Williams, 2008, s. 5). Yenilik kavramı ile ilgili birçok tanım yapılması literatürün zenginleşmesini sağlamıştır. Kolaylıkla tanınan veya tanımlanabilen yeniliği karşılaştırmak, değerlendirmek ya da ölçmek oldukça zordur (Arıkan, 2008 , s. 5).

2.2. Yenilik Yönelimi Kavramı ve Önemi

Yenilik yönelimi, çalışanları yeniliğe teşvik etmek için belirli yönetim tekniklerinin geliştirilmesi olarak nitelendirilebilir. Yenilik yönelimi ile örgütün kültür yapısı, stratejisi ve örgütteki her türlü görevin yapılmasında yenilik yönünde etkileyen süreçleri kapsamaktadır (Bektaş & Durna, 2007, s. 418).

Yenilik kavramı yeni bir durumun ortaya çıkarılmasından öte ürün, hizmet, fikir ya da sahada kullanılabilir olması, kullanıcıların tümüne değer katması ve yarar sağlamasını kapsar. Bir süreç olarak yenilik, fikrin ortaya çıkması ile başlamakta, Ar-Ge ile devam ederek ortaya çıkan fikir ya da ürün ve hizmetin hedef gruplara tanıtılması ve pazara sunulmasına kadar olan tüm aşamaları kapsamaktadır. Bu süreç yeniliği geliştirme, tutundurma ve sunma gibi üretim ve pazarlama gibi unsurlarla da yakından ilişkilidir (Yavuz, 2010, s. 148). İnovasyon, sonuç bölümünde toplumu etkileyen bir olgu iken, yenilik ise hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Süreç olarak yenilik, yeni bir ürün üretmek ve örgütsel değişimin özel bir durumu için yapılan çalışmaları içerirken, sonuç olarak yenilik ise yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen yeni veya iyileştirilmiş ürün ve hizmetleri içermektedir (Naktiyok, 2007, s. 213). Her yenilik inovasyon anlamına gelmediği konusunda tartışmalar da mevcuttur. Bir yeniliğin inovasyon olarak kabul edilmesi için inovasyon sayesinde müşteri davranışlarını kendi lehine çevirmesi, pazarda rakiplerinden farklılaşması beklenir. Tüketicilerin yeniliği daha çok satın alma veya alternatiflerine göre daha yüksek ücret ödemeleri gerekmektedir (Kırım, 2005, s. 53-54).

Kurumların amaçlarını gerçekleştirmelerinde ve topluma hizmet etmelerinde yenilik önemli rol almaktadır. 21. yüzyılda teknolojinin gelişmesi ile eğitim sektörü de bu gelişmelerden oldukça etkilenmiştir. Yaşanılan bu dönemde örgütlerde bilgi

toplumunun oluşması ve dijital dönüşümün tamamlanmasındaki başarının sırrı örgütlerin bilgi, yenilik ve teknolojiye fazlasıyla yer vermeleridir. Dünya ekonomilerinde önde yer almakta olan sektörler, küresel boyutta geliştirdikleri yenilikçi yaklaşım ve teknoloji ile bilgi toplumları arasında rekabet etme gücünü ellerinde tutmaktadırlar. Ülke sektörleri tarafından bakıldığında mikro boyutta yoğun yaşanan rekabet, kurumların yeniliğe, teknolojiye ve dijital dönüşüme yatırım yapmalarını ve yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Hizmet ve eğitim sektöründe genişleyen teknolojik faaliyetler, bu kurumların da her alanda yenilik yapmalarının ve Ar-Ge'ye daha çok kaynak ayırmalarının gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Eğitim sektöründe yapılan yenilikler, bireylerin gelişmesinin yanı sıra hem ilgili kurum hem de ülkenin tanınırlığını artırarak küresel bazda rekabet edilebilmesi için araç haline gelmiştir. Bu çalışmada eğitim sektöründe kurum çalışanlarının yenilik yöneliminin kuruma kazandırdıkları konusunda literatür taraması özelliği taşımaktadır.

Yeniliğin Önemi: Yenilik, bir ülke ekonomisinin gelişmesi ve refah seviyesinin artması için önemli unsurlardan biridir. Modern toplumların gelişmesi, belli düzeyde bilgi birikimi oluşturabilmeleri ve ürettikleri bilgileri üniversite-sanayi işbirliğiyle ekonomiye aktararak verimlilik artışı sağlayabilmelerine bağlıdır. Araştırma kurumlarında üretilen bilgilerin yine bu kurumlar aracılığıyla ticarileştirilip ekonomiye sunulması, ülkelerin refah gücünün artmasında en önemli hamlelerden biri olarak kabul edilmektedir (Robin & Schubert, 2013, s. 152). Yenilikle ilgili yapılan çalışmalarda tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik gelişme, büyüme, yeni pazarlara girme veya var olan pazar payını artırmanın ve en önemlisi rekabet için etkili aracın yenilik olduğu farklı şekillerde ifade edilmiştir (Aygören, 2009, s. 10; Günday, Ulusoy, Kılıç, & Alpkan, 2011, s. 663; Parida, Westerberg, & Frishammar, 2012, s. 293).

Yeniliğe ihtiyaç duyulmasındaki en önemli faktörler; tüketici davranışı, rekabet, politik, hukuki, teknolojik ve sosyal çevrenin sebep olduğu belirsiz ve karmaşık ortamlar sayılabilir. Bu belirsiz ve karmaşık ortam da ise en büyük sorumluluğu üstelenen yöneticilerin örgütleri yönlendirebilmesi için devamlı yeniliğe ihtiyaç duymalarıdır (Paswan, D'Souza, & Zolfagharian, 2009, s. 531). Karşılaşılan problemlere yeni çözümler, alternatif yollar, farklı düşünceler, bilginin hızla

yayılmasıyla yeniliklerin çabucak eskimesi, hızlı taklit edilmesi de yeniliğin önemini artıran faktörler olduğu söylenebilir.

Örgütlerin yeniliğe önem verme sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Trott, 2002, s. 6):

- Değişim hızının yüksek olması, belirsizliğin artması,
- Teknolojik gelişmelerin hızla artması,
- Ürün yaşam döngüsünün kısalması, üretim ve dağıtımın zamanlama konusunda baskısının artması,
- Pazarın sürekli yeni şeyler istemesi, taleplerin karmaşık yapısı.

Yenilik, toplumun gelişmesi için her zaman lokomotif görevi üstlenen bir kavram olarak görülmüştür (Little, 2007, s. 4). Günümüzde yenilik faaliyetlerinin olmaması hem bireysel hem de kurumsal olarak toplumun gelişmesini sekteye uğratacağı kabul edilmektedir (Ottosson, 2006, s. 8). Yenilik, örgütler için atağa geçme aşaması olarak değerlendirilebilir ancak atağa geçildikten sonra sürdürülebilirliği sağlamak için örgütsel kaynaklara yenilik aracılığıyla yeni kaynaklar kazandırmak gereklidir (Barker, 2001).

Yeniliğin öneminin bir diğer unsuru ise 'küreselleşme'dir. Küreselleşme nedeniyle örgütler artık dünyadaki tüm örgütlerle zorunlu bir rekabet ortamına girmektedir. Örgütlerin hayat mücadelesi diğer örgütler ile karşılaştırılması sonucundaki performansları ve rekabetçiliklerinin sürdürülebilirliği ile ölçülmektedir. Bu nedenlerle böyle bir ortamda örgütler sundukları ürün/hizmetin hem kalitesi hem de fiyat farklılaştırılması için yenilik yapmak zorundadır (Erbektaş, Burmaoğlu, & Nişancı, 2016, s. 124).

Örgütler hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterebilirler yeniliğe önem vermeleri gerekmektedir. Yenilik hem örgütlerin rekabet gücünü koruma hatta artmasına olanak sunarken hem de örgütün içinde bulunduğu ekonominin gelişmesine fayda sağlamaktadır. Örgütü uzun vadede değerli kılan unsur yenilikçi olmasıdır. Yenilik, örgütlerin büyümesini olumlu etkilemekte ve bu sayede örgütlerin karlarının artmasına yardımcı olmaktadır (Alegre, Chiva, & Lapiedra, 2009, s. 538; Crespell & Hansen, 2008). Bir örgütün yenilik yeteneği ne kadar çok olursa örgüt, ömrünü o kadar uzun yıllar boyunca sürdürebilir (Burgelman, Christensen, & Wheelwright, 2001).

Yenilik, örgütün başarısına katkı sağladığı için başarısının sürmesini isteyen örgütlerin yenilik yapmaya devam etmeleri gerekmektedir. Yenilik yapmayı benimseyen örgütler, sürekli yenilik göstererek değişim odaklı ve değişimi sürdürebilme yetisini örgüt kültürüne yerleştirmektedir. Bu özellikleri ile örgütler yeniliği kültür olarak edinip sürekli zenginleştirmelidirler. Yeniliği ve büyümeyi kültürüne adapte eden örgütler fark yaratarak diğer örgütlerden ayrılmakta hatta onların önüne geçerek lider örgüt olma özelliğini taşımaktadırlar.

Yenilik, örgütlerin büyüme sürecinde olumlu etki eder ve örgütlerin hızlı büyüme ivmesi kazanmasını sağlar. Yenilik çalışmalarına önem veren örgütlerde büyüme hızlanır ve kâr payı artar (Debruyne, ve diğerleri, 2002, s. 163). Yenilik, örgütün hayatta kalması ve büyümesine fırsat verirken aynı zamanda endüstrinin yönünü etkilemede önemli ölçüde etkilidir (Davila, Epstein, & Shelton, 2006, s. 1). Yenilik istihdam yaratarak, teknolojiyi insanlara fayda sağlayacak şekilde kullanarak, çevreyi korumak için katkıda bulunarak toplumsal açıdan da önem taşımaktadır.

Yenilik; örgütler, toplumlar ve ülkeler üzerinde azımsanmayacak bir öneme sahiptir. Yenilik örgütlerin verimlilik, rekabetçilik ve büyümeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Karniouchina, Victorino, & Verma, 2006, s. 274). Rekabet gücünün artırılması sadece maliyetlerin azaltılması ile değil verimliliğinde artırılması ile mümkündür. Verimliliği artırmanın yolu ise yenilikten geçmektedir. Değişen rekabet şartları ile hizmet ve ürünlerinde yeniliğe önem veren örgütlerde gerçek verimlilikten söz edilebilir. Yenilik örgütler için karlılık ve verimliliğin artmasına bağlı olarak rekabet gücünün artması açısından önem arz etmektedir (Awa, Maclayton, & Emecheta, 2011, s. 35). Yenilik örgütlerin verimliliğini etkileyen en önemli unsurdur (Kleinschmidt, Brentani, & Salomo, 2007, s. 421). Yenilik, örgütlere verimliliklerini artırabilmeleri için yöntem ve süreçlerini iyileştirme imkânı sağlar, maliyetlerin azalmasına yardımcı olur (Salomo, Weise, & Gemünden, 2007, s. 290). Yenilik, ülke ekonomisinin verimliliğini dolayısıyla istihdam ve büyümesini önemli derecede olumlu şekilde etkileyerek ülke ekonomisinin büyümesine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır (Kırım, 2010, s. 17).

Çağın değişmesi ile örgütler için önemli bir faktör olan yenilik kavramının faydalarını kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür (Mische, 2000, s. 129):

- Yenilik, çevreyi yeniden meydana getirmek ve yüksek performanslı örgüt oluşturmak için kullanılan en önemli süreçler arasında yer almaktadır.
- Yenilik, bilgi paylaşımı ve öğrenmenin bir aracıdır. Yenilikçi örgütler her zaman yeni bilgi ve fikirleri paylaşan, öğrenme potansiyeline sahiptirler.
- Yenilik, çalışanların yeteneklerini geliştirerek onları heyecanlandırır.
- Yenilikçi örgütler, gelişme, büyüme ve iş çeşitliliği için çalışanına özgürlük tanır. Stratejik değişim, öğrenme, kişisel gelişim ve keşifle ilgili deneyim işbirliği, hızlılığı ve olabilecek başarısızlığa hoş görülü göstermeyi teşvik etmektedir.

Günümüzde örgütler yaşamlarını sürdürmek ve hayatta kalabilmek için dış çevre şartlarına adapte olmalı ve şartlara göre dönüşmek zorundadır. Yenilik yönelimi örgütlerin rekabet avantajı sağlama, değerlerini artırma yeni değişimler yaratmanın yanı sıra birçok fayda da sağlamaktadır (Mische, 2000, s. 129).Yenilik, örgütlerin başarılarını geliştirme, yeni beceriler elde etme ve durağanlıktan çıkıp hareketliliği kavrayabilmelerinde önemli bir aşamadır (Naktiyok, 2007, s. 214). Örgütlerin ulaşmak istedikleri nihai sonuç, hizmet ve ürünlerine olan talebi artırmak, maliyetleri düşürerek örgüt performansını iyileştirmektir. Schumpeter (1934)'e göre yenilikler örgüt bünyesindeki değişim sürecini sürekli ileriye taşımaktadır (OECD, 2005, s. 33).

2.3. Yenilik Yönelimi Özellikleri

Yenilik, üretildiği toplumun yaşam kalitesini artırması, ekonomik ve sosyal faaliyetler oluşturması, kurumlara rekabet avantajı sağlaması bakımından ilgili olan tüm paydaşlarına olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Yenilik, sürdürülebilir olduğunda örgüt içi sorunların çözümüne etki eden, örgütün yakın ve uzak çevresiyle ilişkilerini düzenlemesini sağlayan, rekabet ettiği örgütlerle karşılaştırıldığında ise uyguladığı yenilik çeşitleri ile (hizmet, teknoloji, süreç vb.) rekabet avantajı oluşturan üst düzeyde karlılık ve müşteri memnuniyeti sağlamasına etki eden süreçtir (Bican, 2020, s. 56).

Örgütlerde yenilik yönelimi üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda yenilik hareketi etkinlik, orijinallik ve özgünlük boyutunda ele alınmaktadır. Özgünlük, örgüt

içindeki sorunları çözmeye yönelik, önceden denenmemiş çözüm odaklı yaklaşımların geliştirilmesi ya da çözüm için gerekli yeni süreç, hizmet ve ürün oluşturulması şeklinde nitelendirilirken orijinallik ve etkinlik kişilerin fikir üretme gayretleri sonucunda, problem çözmeye yönelik mücadelelerini de kapsayan önemli kriterler olarak ele alınmaktadır (Aydın & Çakar, 2014, s. 82).

Yeniliğin radikalliği, yenilik için en önemli özelliktir. Organik yapıya sahip örgütler yenilikçi faaliyetlerini aşamalı olarak yapmaktadır çünkü sahip oldukları demografik değerleri ve güçlerini paylaşarak radikal değişim için verimli bir zemin oluştururlar (Damanpour & Wischnevsky, 2006, s. 279).

Yenilik yönelimine sahip örgütler yenilik yaratıcılığında, yeni ürün ve hizmet, yeni usul ve yöntemleri izlemesinde diğer örgütlere göre daha esnek yapı ve kültüre sahiptir. Tidd ve Bessant (2005)'in yenilikçi örgüt yapısı ile ilgili yaptıkları araştırmadaki değerlendirmeleri şu şekildedir (Tidd & Bessant, 2005):

- Paylaşılan geniş görüşlülük, yenilik niyeti ve liderlik: Üst yönetim tarafından belirlenen, paylaşılan ve benimsenen stratejik amaç olarak söz konusu yeniliğe bakıştır.
- Uygun bir örgüt yapısı: Belli şartlar içinde kendi ile barışık olan organik ya da mekanik örgüt yapısına uygunluk sağlamasıdır. Bilgilenmeyi, üreticiliği ve etkileşimi destekleyen bir örgütsel tasarımı uygulamaktır.
- Öğrenen örgüt: Problemlerin tespiti ve çözümüne yönelik, eski tecrübe ve deneyimlerinden öğrenen, bilgiyi örgütün içindeki ve dışındaki kaynaklardan araştıran, yalnızca bilgiyi oluşturan, değişimi paylaşan proaktif bir etkisel durum söz konusudur.
- Yaygın iletişim: Örgüt yapısında kapsamlı ve sürekli bir etkileşim, iletişim için şartların elde edilmesidir. Sadece örgüt içinde değil örgüt dışına yönelik tüm açılardan üst seviyede etkileşim ve iletişim kabiliyeti olmalıdır.
- Mucit iklim: Yeni düşünce ve fikirlerin uygulanmasında, geliştirilmesinde etkili bir motive düzeni ve desteğin var olmasıdır.
- Mucit kişiler: Yeniliğin oluşma aşamasında örgüt parçalarını yönlendirme, motive ve aktive etme özelliklerine sahip öncü bireylerin var olmasıdır.
- Etkili ekip çalışması: Problemlerin çözümü için gereken birimlerin, örgütsel seviyede hatta diğer örgütler arasındaki ortak akıldan yararlanmasıdır.

Ekiplerin yapılandırılması ve belli olması sebebiyle stratejik önceliklerin mevcut olmasıdır.

- Dışa odaklanma: Geniş bir ağ ile kurum içi veya dışı rakip, müşteri ve pazar çalışmalarını gözlemleyerek, örgütün dışında dönüşümden kaynaklı tehdit ve fırsatları algılayarak, örgüt içi faaliyetleri bunun çerçevesinde şekillendiren bir tutumdur.

Hızlı teknoloji değişimleri, kaynak kıtlığı ve küresel rekabetin olduğu ortamda faaliyette bulunan örgütlerin etkili olabilmesi, büyümesi hatta yaşamlarını devam ettirebilmesi için yenilik yapmaları gerekmektedir. Çünkü belirsiz ve karmaşık pazar koşulları, rekabetin hâkim olduğu bir ortamda sürdürebilir rekabet avantajı sağlamak için yenilik yapmayı zorunlu kılar. Damanpour ve Wischnevsky (2006) tarafından yapılan araştırmada yeniliği üretme ve yeniliği benimseme süreçleri, örgüt yapıları ve çeşitli faktörler açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Örgüt yapılarındaki farklılık; yeniliği üreten örgüt yapılarında mevcut olan içerik, ürün ve süreçlerde farklı değer oluşturmak esas alınırken yeniliği örgüte adapte eden yapılarda ise öncelik örgüt dışında gelişen yeniliklere uyum sağlanmasıdır (Damanpour & Wischnevsky, 2006, s. 272).

Yenilik ile ilgili yapılan araştırmalarda, yeniliğin özellikleri veya nitelikleriyle bu yeniliğin uygulanması ve benimsenmesi arasındaki ilişki açıklanmaktadır (Tornatzky & Klein, 1982, s. 28). Bu sebeple yeniliğin tanımlanması için özelliklerinin de açıkça ifade edilmesi önem arz etmektedir. Rogers (1983), yeniliğin deneysel yönüyle birbiri ile ilişkili fakat kavramsal açıdan birbirinden farklı beş özelliğinin olduğunu ifade etmiştir (Rogers, 1983, s. 15):

- Göreli avantaj: Ekonomik yönden ölçülebilen bir bileşen olan göreli avantaj, yeniliğin yerini aldığı bir fikirden daha da iyi olarak algılanma seviyesini göstermektedir.
- Uygunluk: Bir yeniliği, bu yeniliği benimseyenlerin geçmiş deneyimleri, potansiyel ihtiyaçları ve var olan değerler ile tutarlılıklarını ifade etmektedir. Genel anlamda kabul gören norm ve değerler ile uyumlu olmayan fikirler, bu değerlere uyumlu bir yenilik fikir kadar hızlı şekilde benimsenmeyecektir.

- Karmaşıklık: Yeniliğin kullanılmasının zorluğunu ve anlaşılabilirliğine ilişkin algı seviyelerini ifade etmektedir. Bir sosyal sistemin birçok üyesi tarafından kolayca anlaşılan yenilikler, karmaşık yeniliklere göre daha hızlı şekilde benimsenecektir.
- Denenebilirlik: Yeniliğin kişiler tarafından denenme olasılığı olup olmaması ile ilgilidir. Önemli derecede denenebilir olan yenilikler genelde daha hızlı benimsenmektedir.
- Gözlemlenebilirlik: Yeniliğin kullanımı ile diğer kişiler tarafından gözlemlenebilmesi ve diğer kişilere iletilebilme seviyelerini ifade etmektedir. Bir yeniliğin sonuçlarının diğer kişiler tarafından görülmesinin kolaylığı, yeniliğin hızlı benimsenmesini sağlayacaktır.

2.4. Yenilik Yönelimi Süreci

Yenilik fikirlerinin geliştirilmesi ve uygulanması zamanla bireylerin çevresiyle etkileşimde bulunması ile ortaya çıkmaktadır. Yenilik süreci, yeniliklerin gelişmiş ülkelerde örgütler tarafından iyi planlanması, yapılandırılmış olması, gelişmekte olan ülkelerde ise örgütler tarafından sezgisel, yapılandırılmamış, kullanıma dayalı olarak değişmektedir. Yenilik hedeflerinde bulunan farklılıklar, yenilikçilik sonucu oluşacak çıktıların türünde de farklılıklara neden olmaktadır (Ven & Poole, 1989, s. 32). Gelişmiş ülkeler, ihtiyaçlarını karşılamada zenginleştirilmiş hizmet ve ürün odaklı, fırsat temelli çözümlere odaklanırken gelişmekte olan ülkeler, hizmet ve öz/temel ürünlere odaklı çözümlere yönelmektedirler. Yenilikler, süreç ve hedefler doğrultusunda incelendiğindeyse aşağıdaki stratejiler ortaya çıkmaktadır (Srivastava, Mithas, & Jha, 2013, s. 3-4):

- Yeterince iyi geliştirme: Bu yenilik stratejisiyle, uygulanabilir yeterli bir çözüm bulmaya odaklı sezgiye dayalı ve gelişmekte olan bir yenilik süreci izlenmektedir. Gelişmekte olan örgütlerin en fazla uyguladığı çözüm olarak kabul edilmektedir.
- Yeterince iyi yapılandırılmış: Yeteri kadar iyi çözüm üretmek için yapılandırılmış yaklaşımı benimseyen strateji, gelişmiş ülkelerdeki örgütler tarafından işlem maliyetlerini aşağı çekmek, standart hale getirmek için kullanılmıştır.

- Geniştirilmiş yapılandırılmış: Bu strateji ile yapılandırılmış bir yenilik sürecinin müşterilerin ihtiyaçlarını cevaplandırabilecek şekilde genişletilmiş hizmet veya ürünlere ulaşması hedefi ile birleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu yolu en iyi ürünleri üretmek için uzun vadeli yapısal yeniliğe yatırım yapabilecek, kaynak açısından belirli bir zenginliğe sahip örgütler izlemektedir.
- Geniştirilmiş gelişme: Bu stratejiyle gelişen ve sezgiye dayalı yenilik süreçlerinde daha çok çaba gösterilmesi gerekmektedir. Genellikle bu yaklaşımda yüksek kaliteli ve devrim sayılabilecek ürünler isteyen örgütlerin önemli yatırımlarına gereksinim duyulmaktadır. Bu örgütler, sınırlandırılmamış yaratıcılığı desteklemekte olan yapılandırılmamış yenilik süreçlerine izin vermektedir. Örgütler bu stratejiyle yeniliklerden kaynaklı ürünlerden yüksek getiri sağlama fırsatı elde etseler de yüksek başarısızlık oranının gerçekleşmesi de muhtemeldir.

Yenilik yönelimi sürecinden beklenen yeni fikrin yani bilginin, ekonomik faydaya yani hizmet, ürün veya metoda dönüştürülmesidir. Sattler (2011)'e göre yenilik yönelimi süreci üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşamada fikir üretimi ve seçimi yapılmalı, ikinci aşamada fikrin gerçekleşmesi sağlanmalı, üçüncü ve son aşamada ise fikrin ticarileştirilmesi gerekmektedir. Birinci aşamada yenilik yapma amacıyla yeni fikirler iç veya dış çevrede iyice araştırılmalıdır. Bu yeni fikirler genellikle arz tarafından itme, pazar tarafından ise çekme şeklinde olabilmektedir. Fikrin üretilmesi aşamasında da pazarın ve teknolojinin çok iyi araştırılması gerekmektedir. Fikirlerin seçilmesinin ardından, teknolojik altyapıyla birlikte hayata geçirme aşamasına geçilmelidir. Yeniliğin potansiyel başarısı hedeflenen pazarda değerlendirilmelidir. Son aşamada ise hizmet veya ürünün ticarileştirilmesi amacıyla pazara tanıtımı sağlanmalıdır (Sattler, 2011). Greenhalgh & Rogers (2010) tarafından yapılan bir diğer araştırma da ise yenilik yönelimi süreçleri araştırma-geliştirme, yayılma ve ticarileştirme şeklinde üç aşamada incelenmiştir. Birinci aşama bilimsel temel bilginin üretilmesi, aynı zamanda sürecin ve ürünün planın yapılmasıdır. Planlama sonucunda sürecin veya ürünün modelinin üretimi yapılır. Ar-Ge olarak tanımlanmakta olan bu ilk aşamada sürece; kamusal bilim kurulları, mucitler, üniversiteler ve diğer firmaların tamamının katılımı sağlanır. Diğer aşamanın başarılı sayılması için hizmet veya ürünün ticarileştirilmesi amacıyla pazarlanabilir olması gerekir. Ticarileştirme son aşamayı yani yaygınlaştırmayı tetikler ve böylece her

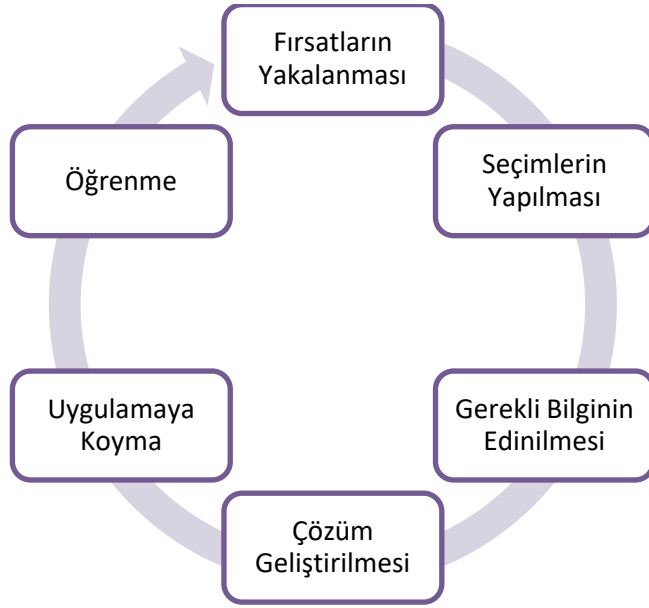
aşamada bir önceki aşamanın geri beslemesi sağlanır. Araştırmacılara göre yenilik çok ender olarak doğrusal şekilde ilerler (Greenhalgh & Rogers, 2010).

Teknolojinin hızla gelişmesi ve toplumun geniş kesimi tarafından kullanılması ile birlikte tüketici davranışları da değişiklik göstermektedir. Çevresel gelişmelerle birlikte yenilik süreci modeli de etkilenmiştir. Yeni değişimlere uygun olarak Ar-Ge çalışmaları ve pazarlamanın bütünleşmesiyle güçlenerek teknolojinin itme ve ihtiyacın çekme gücüyle birleştirilip kullanımı ortaya çıkmıştır. Bu model ise yenilik yönelimi süreci modeli olarak anılmaktadır (Bican, 2020, s. 59).

Yenilik yönelimi süreci 1950’li yıllardan günümüze kadar çevresel gelişmelerin etkisiyle değişime uğramıştır. Doğrusal model olan teknoloji itme modeli ile satılacak hizmet ve ürünün Ar-Ge ile geliştirilerek üretime geçilmesi, tutundurma çalışmasıyla pazarlanması ve alıcının erişebilmesi için pazara sunulması şeklindedir. 1970’lerde geliştirilen diğer model olan çekme yenilik modelinde ise itme modelinden farklı olarak pazar ihtiyaçlarını tespit etmek için Ar-Ge çalışması yapıldıktan sonra, pazara yönelik üretimin gerçekleşmesini sağlayacak yeniliklerin yapılmasıdır. 1980’li yıllar itibarıyla müşteri ilişkileri kavramı pazara hakim olmaya başlayarak teknolojiye itme ve pazara çekme modellerinin birleşimi şeklinde eş zamanlı ortaya çıkan eşleşme modelidir. Yenilik yönelimi sürecinin herhangi bir noktasında ortaya çıkması bu modelin en büyük özelliğidir. Bu nedenle doğrusal modelde hiyerarşik bir düzene ihtiyaç duymaktadır (Galanakis, 2006, s. 1222-1224).

Günümüzde kullanılmakta olan ağ yenilik yönelimi süreci modeli, yenilik yönelimi, bilgiye dayalı etkileşimle gerçekleştirilmekte üretim, pazarlama ve Ar-Ge, strateji ve iş planı kavramlarının merkezde tutulmasıyla işlevsellik kazanmaktadır. Yenilik yönelimi sürecini sistem yaklaşımı temel alınarak açıklayan araştırmacılara göre yenilik süreci döngüsel olarak ele alınmaktadır. Yenilik yönelimi süreci Ottenbacher ve Harrington’a (2009) göre fikir oluşturma, inceleme, iş analizi, tasarım, deneme ve ticarileştirme olmak üzere altı adımdır (Ottenbacher & Harrington, 2009, s. 237). Elçi (2006)’nin döngüsel yenilikçilik süreci modeli, fırsatların yakalanması ile başlamakta, ürün ve hizmetin pazara sunulmasının ardından geri bildirimlerin alınmasıyla tekrar başa dönmektedir (Elçi & Karataylı, 2008, s. 19).

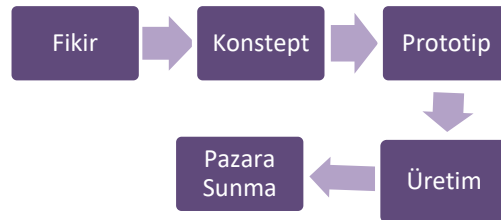
Şekil 3. Yenilik Yönelimi Süreci Döngüsü



Kaynak: (Elçi & Karataylı, 2008, s. 19)

Başer vd. (2003)'e göre ise yenilik yönelimi süreci Elçi (2006)'nin modeline katkı olarak yeniliğin ticari boyutta ve pazar değerine sahip olması şartını taşımakta, beş adımda biçimlenmektedir.

Şekil 4. Yenilik Yönelimi Süreci



Kaynak: (Başer, Yılmaz, & İyiler, 2013, s. 4)

Yenilik yönelimi süreci, örgütlerin rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması, yenilikler sadece örgütler ihtiyaç duyduğu zamanda değil sürekli olarak gerçekleştirilmesi gereken bir yönetim tekniğidir. Yeni bir fikir ile başlayan yenilik sürecinin her adımında hedef grubun ihtiyaç ve istekleri analiz edilmeli, teknolojiyen faydalanarak oluşacak herhangi bir değişim sürece yansıtılmalıdır (Tekin Y. , 2012, s. 25).

Yenilik yönelimi süreci doğrusal, basit ve tek taraflı değil etkileşimli ve karmaşık bir süreçtir. Örgütteki tüm kısımlar arasında güçlü bir bütünleşmeyi gerektirir (Tozkoparan, 2010, s. 131). Yenilik yönelimi sürecinin başlamasını ve sürekli olmasını sağlayabilmek için örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklardan gelebilecek tüm bilgilere ihtiyaç vardır. Süreçte bilgi devamlılığını sağlamak için Ar-Ge çalışmalarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Ar-Ge çalışmaları ile belirlenen müşteri ihtiyaç ve istekleri, pazarda oluşan değişimler vb. her türlü bilgi yenilik yönelimi sürecinin her aşamasına katkı sağlamaktadır. Aktif işleyen bir yenilik sürecinin sonunda verimli sonuç elde etmek için örgüt yönetiminin çalışanlarının fikirlerine önem vermesi ve çalışanlarına düşüncelerini sunma fırsatı vererek katılımcı yönetim tarzı oluşturması fayda sağlayacaktır (Tekin Y. , 2012, s. 25).

Yöneticiler için yenilik risk olarak algılanmaktadır. Sürecin karmaşık olması yöneticiler için yeniliğin tahmin ve kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır (Kanter R. M., 2002, s. 77). Yöneticiler için yenilik yönelimi süreci zorluk, sıkıntı ve karmaşa olarak nitelendirilebilir. Yenilik yönelimi sürecinde de birtakım engeller ile karşılaşmaktadır. Bu engeller genelde sürecin performansını etkileyen içsel ve dışsal engel olarak sınıflandırılmaktadır. İçsel engeller; çalışanların yeniliğe direnci, yöneticilerin riske karşı tutumları, örgütün finansal kaynak ve teknik yeterliliği gibi etkenler olabilirken dışsal engeller ise arz, talep ve çevre ile ilgili engeller olarak sıralanabilir (Saatçioğlu & Özmen, 2009, s. 390). Üst yönetimin desteğinde, yenilikçi kültürü benimsetmek için çalışanların motive edilmesinde eksiklik yaşaması, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek fikirler geliştirmesi ve yenilikleri patent ile koruması yenilikçiliğe engel olacak öğelerdendir (Oke, 2004, s. 38-40). Amabile ve Gryskiwicz (1987) yaratıcılığa engel oluşturan, yenilik yönelim sürecine yön veren unsurları; adil olmayan örgütsel sistemler, özgürlük tanımayan baskılar, proje yönetiminde başarısızlık, örgütsel ilgisizlik, yetersiz kaynak, rekabet, sürekli mevcut durumu vurgulama ve zaman baskısı şeklinde ifade etmişlerdir (Wong & Pang, 2003,

s. 30). Başarısızlık, itibarın zedelenmesi, hata yapma gibi korkular yaratıcılığın önünde en yaygın bireysel veya örgütsel engellerdendir. Bu korkuları taşıyan çalışan hata yapma ve risk alma korkusuyla yenilikçi ve yaratıcı fikir üretmeyecek ve yönetici de destek sağlamayacaktır (Wong & Pang, 2003, s. 31-35).

Yönetimin örgüt vizyonu ile ilerleyecek her kademedeki farklı birimden çalışanı bir araya getirerek oluşturacağı yenilik ekibinin bulunması, risklerin yönetilmesini ve yenilik sürecinin faaliyetlerinin koordine edilmesini ve başarıyla gerçekleşmesini sağlayacaktır. Yenilik yönelimi sürecinin yeni fikirler oluşturma ve ihtiyacı belirleme, geliştirme, ticarileştirme ve uygulama aşamaları şu şekildedir;

- Yeni fikir oluşturma ve ihtiyacı belirleme: Yenilik sürecinin başlaması için örgütün bir yeniliğe ihtiyaç duyması gereklidir. İhtiyaçlar iç dinamikler, çevresel faktörler veya örgüt-çevre arasındaki etkileşimlerden kaynaklanabilir (Saatçioğlu & Özmen, 2009, s. 390). Yenilik ihtiyacı genel olarak alıcının örgütü yenilik yapmaya zorlaması ile ortaya çıkmaktadır. Örgütün sunduğu ürün ve hizmet ile alıcının beklentisi, ihtiyacı ve isteği arasında fark oluşmasıyla örgütler yenilik yapmak zorunda kalmaktadır. Örgütler alıcı kaynaklı yeniliklerin yanı sıra kendi iç dinamikleriyle yenilik yapma kararı verebilmektedir. Çalışanlardan gelen yenilik talepleri, diğer örgütlerden rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanılabilir. Yenilik talepleri ürün ve hizmetle ilgili olduğu gibi yöntem ve tekniklerle ilgili de olabilmektedir. Bu da yönetimden çalışana her kademedeki çalışanın yenilik talebinde bulunmasına imkân sağlamaktadır (Durna, 2002, s. 115-116). Örgütlerde yenilik sürecinin başlamasının, iyi fikirleri olan çalışanlar, stratejik ortaklar, tedarikçiler hatta rakipler arasında yapılan fikir alışverişleri sonucunda ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Başarılı yenilikçiler bu gerçeği fark ederek buna göre faaliyetlerine yön verenlerdir. İyi bir yenilikçi örgütlerin ayırt edici özelliği iş ortakları, akademi dünyası ve çalışanlar arasındaki iletişim ağının aktif olmasıdır. Yeni fikirler kurulan iletişim ağları ile birçok yerden gelmesine rağmen en iyi fikir genellikle işi uygulayan kişilerden gelmektedir. Bu aşamada örgütsel yaratıcılığa en çok ihtiyaç duyulan aşamadır (Tozkoparan, 2010, s. 135). Yenilikçi örgütler çalışanlarına yeni fikir geliştirme ve karar almada aktif

rol almalarını sağlarlarken hiyerarşik yapıdaki örgütlerde fikirlerin özgürce tartışılması engellenmektedir (Durna, 2002, s. 118).

- Geliştirme: Üretilen bir fikrin geliştirme aşamasına geçebilmesi için örgütün amaç ve stratejileriyle uyumlu, alıcıların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak, uygulanabilir nitelikte olması gerekmektedir (Ahmed, 1998, s. 30; Tozkoparan, 2010, s. 136). Üretilen fikirlerin çoğu geliştirme aşamasına gelememektedir. Fikirler örgütün amaçlarına uyumlu olabilmesine ve uygulanabilmesine bağlı olarak ayrılmakta, büyük rekabet avantajı sağlayacak fikirlerin seçilmesi önem taşımaktadır (Tozkoparan, 2010, s. 136). Bu aşamada Ar-Ge bölümü, yeni fikirleri somut hale getirmekte, hizmet ve ürüne dönüştürmektedir ancak yenilik Ar-Ge bölümü ile sınırlı kalmamalı örgütün tüm birimlerinin bu sürece katılması sağlanmalıdır. Sürece katılım sağlanması için örgütün hangi biriminden, kimlerin nasıl katkıda bulunacağı, ne derecede yetki ve sorumluluk almaları gerektiği belirlenmelidir. Yenilik faaliyeti ekip çalışmasıyla gerçekleştirilmektedir (Durna, 2002, s. 122; Tokmak, 2008, s. 92). Yenilik faaliyetinde fark yaratmak, üstünlük sağlamak için örgütlerin yenilik geliştirme aşamasında yönetici ve çalışanlarının yanı sıra ekibe, bilimsel araştırmalar yapan kurumlar ile reklam, tasarım, pazarlama uzmanlarını da dahil etmeleri yararlı olacaktır.
- Uygulama ve ticarileştirme: Uygulama aşamasında yeni fikir küçük miktarda üretilerek gerçek pazar özelliğini yansıtan sınırlı bir bölgede piyasaya sunulur ve tüketicinin tepkisi ölçülmeye çalışılır. Bu pazar testi sonunda örgütler var olan planlarını uygulamaya devam edebilir veya süreçte değişiklikler yapabilir ya da piyasaya sunmadan geri çekilme kararı alabilirler (Tokmak, 2008, s. 93). Ticarileştirme aşamasında ise yenilik pazara yayılmakta, üretilen fikirler gerçek anlamda uygulamaya geçirilmektedir. İçsel bir süreçle başlayan yenilik, bu aşamayla birlikte dışsal bir sürece dönüşmektedir (Tozkoparan, 2010, s. 138; Ahmed, 1998, s. 30). Uygulamanın ardından ticarileştirme aşaması ile pazara sunulan yeniliklerle geribildirim süreci de aktifleşmektedir. Yeni hizmet ve ürünü satın alan kişilerden alınan geri bildirimlerle örgütlere yeni bilgi girişi

olmaktadır. Bu bilgiler ışığında sürdürülebilir başarı için yenilik süreci kullanılarak yeniliğin sürekliliği sağlanmalıdır (Tekin Y. , 2012, s. 31).

2.5. Yenilik Yönelimi Türleri

Yenilik, fikir ile başlayıp pazarlamaya kadar devam eden geniş bir sürece ve çalışma alanına sahiptir. Yenilik yapmak örgütler için seçenek olmaktan çıkmış çevresiyle uyum sağlayabilmesi ve rekabet edebilmesi için gereklilik haline gelmiştir. Yenilik, her alanda ekonomik büyümeye katkı sağlayabilmek ve meydana gelen sürekli değişimlere yönelik özellikle küresel pazarlarda rekabet edebilmek için zorunlu bir süreçtir (Felice & Petrillo, 2015, s. 741). Araştırmalarda yeniliğin sınıflandırılmasında yazarlar tarafından farklı ölçütler kullanılmıştır. Bu nedenle yeniliklerin sınıflandırılmasında çok farklı özellikler ile karşılaşılmaktadır. Yenilik türünü ayrıntılı şekilde inceleyen Moore (2005) yeniliği dört farklı alanda sınıflandırmıştır. Bunlar: müşteri samimiyeti, ürün yeniliği, kategori yenileme ve operasyonel mükemmelliktir (Moore, 2005). Yenilik türleri ile ilgi çok sayıda tanım ve sınıflandırma yapılmış olmasına rağmen Oslo Kılavuzu'nda belli ölçüde uzlaşmaya varılmıştır. Bu çalışmada yenilik türleri Oslo Kılavuzu'ndaki sınıflandırmaya göre açıklanmıştır. Yenilik türleri, Oslo Kılavuzu'nda ayrıntılı şekilde incelendiğinde ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 4. Yenilik Yönelimi Türleri ve Özellikleri

Yenilik Yönelimi Türü	Temel Özellikleri
Ürün/Hizmet	Ürün/hizmette yapılan yenilik
Süreç	Ürün ve hizmetin üretim sürecinde yapılan yenilik
Pazarlama	Pazarlama aşamasında yapılan yenilik
Organizasyonel	Örgüt yapılarında yapılan yenilik

Yenilik çalışmalarının nihai amaçları örgüt performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesidir. Yenilikle ilgili yapılan çalışmalarda yeniliğin özgünlüğü, etki derecesi ve kullanım alanına göre sınıflandırılmakta olduğu görülmektedir. Örgütler

tarafından en sık uygulanan ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliğidir. Kullanım alanlarına göre dört boyutta sınıflandırılan yenilik türleri kısaca açıklanmıştır (OECD, 2005, s. 50).

2.5.1. Ürün/Hizmet Yeniliği

Ürün kavramı yenilik açısından hem hizmet hem de mal içerecek şekilde tanımlanmaktadır. Buna göre ürün/hizmet yeniliği, var olan özellikleri veya kullanımına göre yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş hizmet veya malın ortaya konulmasıdır. Yenilik ürün/hizmetin bileşenlerinde, yazılımında, teknik özelliklerinde, kullanıcının kullanım kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde büyük ölçüde iyileştirmeleri içermektedir (OECD, 2005, s. 51). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere bir örgütün özelliklerine veya amaçlanan kullanımına göre ürettiği ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerde meydana getirdiği yenilikler veya ürünün geliştirilmiş şekline ürün yeniliği adı verilmektedir. Ürün kavramı hem mal hem de hizmetleri kapsamaktadır. Ürün yeniliği, ürüne yeni özellikler eklenmesi, yeni bir hizmet veya var olan hizmetin kalitesini ve verimliliğini artırması ile olabilir. Ürün yenilikleri genel olarak yeni bilgi veya teknolojiye yararlanmak ya da var olan bilgi ve teknolojinin yeni kullanımı veya bunların birleştirilmesi ile yapılabilir (Bican, 2020, s. 65; Elçi & Karataylı, 2008, s. 5).

Ürün yeniliği örgütler için önemli rekabet avantajı sağlayan kaynaklardan biridir (Camison & Lopez, 2010, s. 857). Rekabet ortamında örgütlerin, faaliyetlerinin sürdürülebilirliklerini sağlamak için sundukları ürünleri ve hizmetleri farklılaştırmaları gerekmektedir (Erdem, 2010, s. 117). Ürün yeniliği örgütlere kârlılıklarını artırmak için yeni fırsatlar oluşturan, yeni pazarlarda kapasitelerini genişletme fırsatı sağlayan önemli bir unsurdur (Gopalakrishnan & Damanpour, 2000, s. 16). Ürün yeniliği farklı ve yeni bir ürün geliştirilmesi ya da var olan bir üründe değişiklik yapılarak pazara sunulmasıdır. Ürün yenilikleri müşteri yönlü ve pazar odaklı olarak görülmektedir (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997, s. 18). Bu da zamanla yeni müşteriler ve pazar oluşturulması ya da var olan pazarlar ve müşterileri memnun etmek için yeni hizmet veya ürünlerin pazara sürülmesini ifade eder (Langley, Pals, & Ortt, 2006, s. 62; Wang & Ahmed, 2004, s. 305).

Ürün yeniliği, örgütün müşterilerine odaklı onların değişen taleplerini ve ihtiyaçlarını göz önünde tutmalarıyla var olan bir ürünün birtakım özelliklerinin değiştirilmesi veya yeni bir ürünün ortaya çıkartılmasıyla gerçekleşmektedir (Baglieri & Consoli, 2009, s. 357). Ürün yeniliği; yeni hizmet veya ürün ya da var olan bir hizmet ve ürünün yenilik ile hayat seyrini artıran veya rekabet değerini yükselten bir aşamadır (Durna, 2002, s. 66). Ürün yeniliği ve ürün geliştirme hizmete ek bir değer yaratırken örgütlere ve girişimcilere sürdürülebilir büyüme sağlamaktadır (Pikkemaat & Peters, 2006, s. 93). Yeniliği kamu sektörü perspektifinde sınıflandıran Windrum ve Koch (2008)'a göre yenilik altı başlıkta incelenmektedir (Windrum & Koch, 2008, s. 8):

- Hizmet yeniliği, yeni veya geliştirilmiş hizmeti kapsar.
- Hizmet sunum yeniliği, hizmeti sunmanın yeni veya farklı yollarını ifade eder.
- Örgütsel veya idari yenilik, yeni bir süreci açıklar.
- Kavramsal yenilik, sorunları ve varsayımları gözden geçirmeyi veya her iki durumu bütünleştirip yeni bir yolu bulmayı ifade eder.
- Politika yeniliği, politik davranış veya düşüncelerdeki değişiklikleri kapsar.
- Sistemik yenilik, kamunun paydaşlarla etkileşime girmesi ve çalışması için yeni veya geliştirilmiş yolları ifade eder.

Ürün yeniliğinin başarıya ulaşması için Cooper (1999) şu yedi temel ölçütün gerçekleşmesi gerektiğini savunmuştur (Cooper, 1999, s. 119):

- Ürün doğru olarak tanımlanmalı,
- Ürün geliştirmede müşteri ve pazar girdileri dikkate alınmalı,
- Benzersiz ve farklılaştırılmış ürün avantajı ile müşteriye değer sunulmalı,
- Yeterince kaynaklandırılmış, iyi planlanmış ustalıkla yürütülen ürün tanıtımı yapılmalı,
- Ürünle ilgili güçlü kararlar verilmeli,
- Çok işlevli ekipler var olmalı,
- Uluslararası pazar araştırmasıyla ürünü küresel veya global* olarak diğer pazarlara yönlendirilmeli.

* Global kelimesiyle olan benzerliğiyle birlikte, farklı olarak ele alınması gereken konum anlamına da gelen lokal kelimesiyle türeyen global kelimesi "küresel yerel" anlamına gelmektedir (Baysal, 2020).

Belirsizlik ve yoğun rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için tüketicilerin ihtiyaçlarına rakiplerinden hızlı ve düşük maliyetlerle kaliteli ürün geliştirme amacına sahip olmaları gerekmektedir. Bu amaçla örgütler teknolojik bilgi birikimiyle yeteneklere ve temel kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yeni teknolojik bilgiler yeni ürün geliştirme ve tasarlama, yeni üretim süreci oluşturma, var olan üretim kalitesini iyileştirme gibi ürün yeniliğine odaklı faaliyetlerde kullanılmaktadır (Rata, Menendez, & Olalla, 2014, s. 338-340).

2.5.2. Süreç Yeniliği

Yeni veya büyük ölçüde geliştirilmiş bir üretim-teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Donanım, yazılım ve teknik gibi önemli değişiklikleri içerir. Süreç yenilikleri, üretim ve teslimatta kaliteyi artırma, birim maliyeti azaltma, yeni ya da büyük ölçüde geliştirilmiş ürün üretme ve sunma amacı taşımaktadır. Süreç yeniliği, hizmetin oluşturulması, tedariki ile ilgili iyileştirmeler, muhasebe, bakım-onarım ve satın alma faaliyetlerinde yapılabilecek değişiklikleri de içermektedir (OECD, 2005, s. 53; Elçi & Karataylı, 2008, s. 5; Bloch, 2007, s. 29). Süreç yeniliği bir hizmet veya ürünü eskisinden daha verimli ve iyi bir şekilde üretebilme olanağı sağlaması bakımından örgütler için önemli ve stratejik bir role sahiptir. Süreç yeniliği, ürün ve hizmette aynı miktar ve aynı kalitede üretim faktörünün kullanılmasına karşı kalitesini kaybetmemiş daha fazla mal ve hizmet üretebilmektir. Örgüte, ürün veya hizmeti daha aktif ve iyi üretebilmesi için avantaj sağlamaktadır (Bican, 2020, s. 65).

Üretim süreci örgüt içi faaliyetlerinin ve süreçlerinin iyileştirilmesine odaklanmaktadır (Cumming, 1998, s. 29; Higgins, 1995, s. 34). Süreçler, AR-GE faaliyetleri, üretim, yönetim ve teknik tasarım gibi örgütün işlevlerinin birçok yönünü içerir (Freeman, 1982; Trott, 2008, s. 19). Süreç yeniliği mevcut bir süreci daha iyi hale getirir, süreçteki zayıf bağlantıların yerine geçerek yeni bilgilerle eski sürecin yeniden tasarlanmasını sağlar (Durna, 2002, s. 50-67).

Örgütler süreç yeniliğinin ölçümünün az avantaj içermesi ve zor olması nedeniyle daha çok ürün yeniliği üzerine odaklanmaktadır. Gopalakrishnan ve Damanpour (1997)'a göre ürün ve süreç yenilikleri birbiri ile etkileşim içerisinde oldukları için birbirinden ayırmak zordur, eş zamanlı olarak ortaya çıkmaktadırlar

(Gopalakrishnan & Damanpour, 1997, s. 22). Örgütlerin maliyetlerinin azalması genellikle süreç yeniliğinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ettlie & Reza, 1992, s. 796; Boone, 2000, s. 552). Yenilikler belli zaman aralığı içinde verimlilik artışına sebep olup bu artış yıllar geçtikçe azalan bir eğilimle devam etmektedir (Huergoa & Jaumandreu, 2004, s. 541). Özellikle yüksek teknolojiye sahip örgütler, çevrelerindeki değişen taleplere uyum sağlayabilmek için süreç yeniliğine odaklanmaktadır (Goktan & Miles, 2011, s. 536).

2.5.3. Pazarlama Yeniliği

Örgüt tarafından önceden hiç kullanılmamış pazarlama yöntemlerinin uygulamaya konulması başlıca ayırt edici özelliğidir. Pazarlama yeniliğinin temel amacı, müşteri ihtiyaçlarına başarılı cevaplar verebilmek, örgütlerin satışlarını artırmak, bir ürünün pazarda yeni bir yöntemle konumlandırmak ve yeni pazarlara açılmasını sağlamaktır. Pazarlama yeniliğinde örgütün pazarda daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemini, var olan pazarlama stratejisinden ayrı olarak yeni bir pazarda kullanmasıdır. Bu yöntem farklı örgütlerden uyarlanabileceği gibi örgüt tarafından da geliştirilmiş olabilir (OECD, 2005, s. 54). Bu yönden bakıldığında pazarlama yeniliği, hizmetin veya ürünün kullanıcıya has işlevsel özelliklerini değiştirmeden ürünün veya hizmetin tasarımında, görünüşünde, ambalajında veya biçiminde yapılan değişiklikleri içermektedir (Bican, 2020, s. 66).

Örgütün pazarlama yeniliği ile hedefleri; satışlarını artırabilmek için müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme, daha verimli çözümler üretme, ürünlerini pazarda yeniden konumlandırma ve yeni pazarlara açılma olarak belirlenebilir (Keskin, 2012, s. 17). Pazarlama yeniliği örgütte daha önce hiç uygulanmamış yeni pazarlama stratejilerini, yeni pazarlama yöntemlerinin kullanımını içermektedir (Ilic, Ostojic, & Damjanovic, 2014, s. 35). Pazarlama örgütler için hayati öneme sahip bir unsurdur. Müşteriler pazarlama yeniliğini süreç yeniliğine göre daha kolay fark eder, pazarlama yeniliği örgütün rekabet gücünü ve karlılığını artıran en önemli faktörlerden birisidir (Erbektaş, Burmaoğlu, & Nişancı, 2016, s. 124). Ürün ambalaj ve tasarımı, ürünün konumlandırılması ve fiyatlandırma stratejileri ile ilişkilidir. (Elçi & Karataylı, 2008, s. 6; Bloch, 2007, s. 29; Coşkun, Mesci, & Kılınç, 2013, s. 107; Kim & Pennings, 2009).

Pazarlama yeniliği ile müşterilerin taleplerinin ve memnuniyetlerinin gözetilmesi gereklidir (Appiah-Adu & Singh, 2012, s. 389). Pazarlama yeniliği, marka bilinirliği ve ürün farkındalığını da artırmaktadır (Porter & Strategy, 1980, s. 30). Küresel ekonomik faaliyetler, piyasadaki entegrasyon, pazarlamada yenilik yapmak, tüketicinin arzu ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi aktif örgütler için yeni zorluklar meydana getirmektedir. Bu sebeple pazarlama yeniliği, ilgi gören güncel kavram haline gelerek iş başarısı için belirleyici unsurlardan biri sayılmaktadır (Moreira, Silva, Simoes, & Sousa, 2012, s. 119).

Kim ve Mauborgne (1997)'e göre pazarlama yeniliği üç şekilde gerçekleşmektedir (Kim & Mauborgne, 1997, s. 110):

- Ürün düzeyi, fiziksel ürünü karşılar.
- Hizmet düzeyi, garanti, destek hizmeti, bakım ve perakendecilerle distribütörlerin eğitimi gibi kaynakları destekler.
- Dağıtım düzeyi, ürünü tüketiciye teslim etmek için kullanılan dağıtım ve lojistik kanallarını içerir.

2.5.4. Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik

Kurumun ticari uygulamalarında, örgüt faaliyetlerinde veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Elçi & Karataylı, 2008, s. 6; Bloch, 2007, s. 29). Diğer değişikliklerle karşılaştırıldığında organizasyonel yeniliğin fark edici özelliği, kurumlarda önceden hiç kullanılmamış olan, yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonucunda ortaya koyulan bir yöntem olmasıdır. Organizasyonel yenilikler, çalışanların üretkenliğini ve iş tatminini artırmak, yönetim ve çalışma giderlerini azaltmak, kaynaklarla satın alınamayacak tecrübeler edinmek, çalışan ve tedarikçilerin geliştirilmesi ve her türlü bilgi düzeylerini artırmak için yapılmaktadır. Bu sebeple organizasyonel yenilik, örgüt yönetiminin kendi faaliyetlerini yenileme çabası, örgüt sistemleri ile ekip çalışması, bilgi paylaşımı, öğrenme isteği ve iş birliği ile yakından ilişkilidir (OECD, 2005, s. 55; Damanpour, 1991, s. 556). Örgüt yenilikleri sadece ürün ve süreç yeniliğine destekleyici unsur olarak değil, aynı anda örgütün performansı üzerinde de büyük etkiye sahiptir.

Örgütsel yenilik, var olan örgüt için yeni bir davranış biçimi veya fikrin hayata geçirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Hage, 1980). Örgütün yönetimsel faaliyetlerinde ve yapısında, örgüt içi bilgi akışını kuvvetlendiren, ürün/hizmet kalitesini ve iç verimliliğini artıracak önemli değişiklikler organizasyonel yenilik kapsamına girmektedir (Lynch, 2007, s. 13). Ticari uygulamalarda, dış ilişkilere veya örgüt faaliyetlerine odaklanılarak alınan yenilik kararları organizasyonel yenilik çeşidine örnek verilebilir (Bican, 2020, s. 66).

Organizasyonel yenilik, bir örgütün iş yapma yöntemlerini yenilemesi, geliştirmesi ve farklılaştırmasıdır. Örgütün verimliliğini artırabilmesi ve maliyetlerini düşürebilmesi için yeni yöntemler geliştirmesi gereklidir (Keskin, 2012, s. 17). Organizasyonel yenilikler çok önemli görünse de literatürde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar sınırlıdır (Camison & Lopez, 2014, s. 2892). Organizasyonel yenilikleri farklı yaklaşımlarla ele alan araştırmacılara göre organizasyonel yenilikler, yeni yönetsel yenilikler ve teknik yenilikler olmak üzere iki boyutta incelenmiştir (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997, s. 16; Damanpour, 1996, s. 698; Damanpour, Szabat, & Evan, 1989). Yönetsel yenilikler, örgütün sosyal sistemini etkileyen roller, süreçler, iletişim ve kurallarla ilgilidir. Bu boyutta yeni bir hizmet veya ürün sağlanmaz ancak dolaylı olarak üretim ve hizmet sürecini etkiler (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989). Örgüt içindeki yeni organizasyonel yapı, yeni kontrol sistemleri, yeni iletişim mekanizmaları gibi faaliyetleri içermektedir (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997, s. 18). Teknik yenilikler ise daha çok hizmet veya ürünlerde kullanılan teknoloji ve hammaddeyle ilgilidir. Bu yenilikler örgütün faaliyetleriyle önemli derecede bağlantılıdır. Örgütün faaliyette bulunduğu sektöre göre değişim gösteren bu yenilikler, diğer örgütler tarafından taklit edilmesi zordur (Damanpour, 1996, s. 698).

Örgütsel yenilik, örgütlerin yeni hizmet, ürün, yapı, süreç ve politika üretmesi için yeni fikirler oluşturma ve düzenleme sürecine odaklanmaktadır (Li, Bhutto, Nasiri, Shaikh, & Samo, 2018, s. 35). Bu sebeple örgütsel yenilik kavramı; siyaset bilimi, yönetim, pazarlama ve girişimcilik gibi birçok disiplin tarafından araştırma konusudur (Ho, 2011, s. 116).

Ürün ve süreç yeniliği, ürünlerin ve süreçlerin teknik yönü ile ilgiliyken, pazarlama yeniliği pazarlama çalışmaları ile operasyonel yenilik ise örgütün kendisi ile ilgili yenilikleri içermektedir (OECD, 2005, s. 55). Diğer taraftan yenilik türleri

içerisinde sıklıkla bahsedilen adımsal ve radikal yenilik türlerinden, adımsal yenilik, var olan bir ürün veya hizmete dair yapılan iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini kapsarken, radikal yenilik ise var olmayan, tamamen yeni bir ürün veya hizmeti kapsamaktadır. Schumpeter (1934)'e göre, adımsal yenilik değişim sürecini ileri noktalara taşımakta, radikal yenilik yıkıcı ve önemli değişiklikleri ortaya çıkartmaktadır (Erbektaş, Burmaoğlu, & Nişancı, 2016, s. 124).

2.6. Yenilik Yönelimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yenilik ve yenilik yönelimi kavramı ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Önemli olduğu düşünülen çalışmaların bir kısmı şu şekilde özetlenmiştir.

Öztürk (2021) tarafından “Yenilikçi girişimciliğe ilişkin bilişsel farkındalık” konusunda üniversite öğrencilerine yapılan araştırmada yenilikçi girişimcilik ile üstbilişsel farkındalık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. *Hiçyılmaz (2021)* tarafından “Dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimine etkisi” konusunda okul müdürleri üzerine yapılan çalışmada müdürlerin dönüşümcü liderlik yenilik yönelimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bican (2020) tarafından “Yenilik yöneliminin aracı rolü” incelenen çalışma, özel hastane çalışanları üzerinde yapmış ve yenilik yöneliminin kurumsal itibar ve kuruma büyüme potansiyeli sağlamada anahtar faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Açan (2020)* tarafından “Temel benlik ve yenilikçi iş gören davranışlarının etkisi” konusunda Türkiye'nin üç önemli sanayi şehri; İstanbul, İzmir ve Ankara'da çalışan mühendisler üzerinde yapılmış, çalışanların temel benlik değerlendirmeleri ile yenilikçi işgören davranışları arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. *Demirel (2020)* tarafından “Bilgi yönetim süreci ve yenilikçilik ilişkisi” konusunda bilişim sektöründe faaliyet gösteren örgütler üzerinde yapılan çalışmada, bilgi yönetim sürecini iyi yöneten örgütlerin yenilikçilik seviyelerinin yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. *Öner (2020)* tarafından “Örgüt kültürü ve yenilik yönetimi” konusunda özel ve kamu bankası yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada örgüt kültürünün yeniliği olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Yücel (2019) tarafından “İşletmelerin yenilik performansı ve Üniversite-sanayi işbirliği” konusunda Ar-Ge veya tasarım merkezine sahip işletmeler üzerine

yapılmıştır. İşletmelerin çoğunda yenilik performansının artırılmak ve iş birliği için Ar-Ge faaliyetleri yürüttükleri görülmüştür. *Shaymardonov (2019)* tarafından “Örgütsel yenilik yönelimi ve risk alma davranışı” konusunda kamu ve özel banka çalışanlarına yapılmış, çalışanların örgüte güven ve yenilik yönelimi ile risk alma davranışın arasında pozitif etki görülmüştür.

Bil (2018) tarafından yapılan “İşletmelerin yenilik ve pazarlama performansı” konusunda Sanayi Bakanlığına bağlı teknoparklarda faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan çalışmada yenilik ile pazarlama performansı arasında olumlu yönde ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır.

Genç (2016) tarafından “İşletmelerde yenilik ve rekabet stratejileri” konusunda Türkiye’de faaliyet gösteren sanayi kuruluşları arasında ilk 500’e giren işletmeler üzerinde yapılan çalışmada yenilik ile rekabetçilik arasındaki ilişkinin etkisi belirlenmiştir.

Tekin (2012) çalışmasını “Yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü” konusunda turizm sektörü üzerinde yapmıştır. Örgütlerde yenilikçi örgüt yapısının var olduğu ve örgütlerin yenilik yönetimlerini uyguladığı görülmüştür.

Yenilik kavramı ile ilgili birçok çalışmanın özel sektör üzerinde yapıldığı görülmektedir, Kamu kurumları içerisinde çalışmalar ise okullar da yapılmıştır. Bu çalışma kamu kurumu olarak üniversitelerde yapılmış ilk çalışmalardan biri olacaktır.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve kapsamı, hipotezleri, modeli, ana kütlesi ve örnekleme, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekleri ve analiz yöntemleri yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmaya, Karabük Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin iç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik nicel bir çalışmadır. Araştırmanın kapsamını iç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve analiz edilmesi oluşturmaktadır.

İç girişimcilik ile yenilik yönelimi kavramlarının bireylerin yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik davranışlarında son derece önemli olduğu görülmektedir. Yenilik örgütlerin gelişim sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Yenilik yönelimi üzerinde etkili olan iç girişimcilik faktörünün ortaya konması; Kurum yöneticilerinin yenilik konusuna karşı geliştirdikleri bakış açılarının tespit edilebilmesi için gerekli olduğu söylenebilir. Öğretim üyelerinin bireysel ve takım çalışmalarında başarılı olmalarının, karşılaştıkları zorluklarla nasıl baş edebileceklerinin ve yönetebileceklerinin açıklanması bakımından iç girişimcilik ve yenilik yönelimlerinin son derece önemli olduğunu söylemek mümkündür. İç girişimcilik faaliyetleri yenilik yapmayı gerektirmekte, yenilikçi çıktıların elde edilebilmesi için ise girişimcilik özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda Karabük Üniversitesi öğretim üyelerinin iç girişimcilik ile kurumun yenilik yönelimi arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Karabük Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan öğretim üyelerinin iç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışma kapsamında oluşturulan araştırma sorularına cevap aranmaktadır. Araştırmaların soruları şu şekildedir:

- İç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İç girişimcilik demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
- Yenilik yönelimi demografik değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretim üyelerinin iç girişimcilik derecesi nedir?
- Öğretim üyelerinin yenilik yönelimi derecesi nedir?

Literatürde iç girişimcilik ve yenilik/inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik çok fazla araştırma ve yorum bulunmaktadır.

Pearce ve Carland (1996) çalışmasında ürün inovasyonu ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Pearce & Carland, 1996). Öktem, Leblebici, Arslan, Kılıç ve Aydın (2003)'nın yaptığı çalışmaya göre ise; çalışanların yaşına göre iç girişimcilik düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir (Öktem, Leblebici, Arslan, Kılıç, & Aydın, 2003). Ergün ve diğerleri (2004) iç girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemiş ve girişimciliğin inovasyon performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Ergün, Bulut, Alpkan, & Çakar, 2004). Lassen ve diğerleri (2006) iç girişimcilik ve radikal inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır (Lassen, Gertsen, & Riis, 2006). Akdoğan ve Cingöz (2006) iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin yaptıkları analizde iç girişimciliğin yönetsel ve örgütsel destek, ödül ve teşvik ile kaynak sağlama faktörleri üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Akdoğan & Cingöz, 2006).

Naktiyok (2007) çalışmasında örgütlerin yenilik yönelimiyle örgütsel faktörler arasındaki etkileşimi incelemiş ve örgütsel faktörlerin tümüyle örgütlerin yenilik yönelimi arasında pozitif yönlü ve önemli bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Naktiyok, 2007). Gapp ve Fisher (2007) inovasyonun iç girişimci takımlar vasıtasıyla gerçekleştirilebileceğini öngörmüş ve bunu hizmet ve ürün sektöründe doğrulamıştır.

Modele göre inovasyonun belirleyicisi iç girişimciliktir (Gapp & Fisher, 2007). Bulut ve Yılmaz (2008) iç girişimciliğin inovasyon performansı üzerinde etkisini araştırmış ve inovasyon performansının; proaktiflik ve inovatiflik boyutlarını pozitif yönde etkilerken risk alma ve rekabetçi girişkenlik boyutlarını etkilemediğini saptamışlardır (Bulut & Yılmaz, 2008).

Larsson (2010) tarafından yapılan çalışmada yüksek yenilikçilik performansına sahip firmalarda iç girişimcilik faaliyetlerinin daha fazla yer aldığı saptanmıştır (Larsson, 2010). Camelo-Ordaz ve diğerleri (2011) iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişkiyi iç girişimcinin demografik özellikleri açısından incelemişler ve yaş etki göstermez iken diğer demografik özelliklerin pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür (Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro, & Sousa-Ginel, 2011). Goodale ve diğerleri (2011) iç girişimcilik ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iç girişimciliğin yönetsel destek ve örgütsel sınırlar ile ilgili öncüllerinin yenilik performansını belirlediğini saptamıştır (Goodale, Kuratko, Hornsby, & Covin, 2011). Arslan (2012) tarafından yapılan çalışmada iç girişimcilik ve inovasyon arasında pozitif ilişki olduğu varsayımında bulunulmuş, iç girişimciliğin inovasyonun öncüsü olduğu kabul görmüş ve varsayım doğrulanmıştır (Arslan, 2012). Kayalar ve Arslan (2016) tarafından firmaların iç girişimcilik eğilimi ve inovasyon performansı üzerine yaptığı çalışmada iç girişimcilik eğilimi ve inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Kayalar & Arslan, 2016).

Küreselleşen dünyada, dijitalleşme ve enformasyonun etkileri sadece özel sektörde görülmemekte aynı şekilde eğitim sektörü ve kamu sektöründe de varlığını hissettirmektedir. Artan rekabet genel olarak kurumsal performansı baz alsa da özelde bireysel performansın aracılığı ile kurumların amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmaktadır. Hem çağa uyum sağlamak hem de modern eğitim ve öğretim araçlarını kullanabilmek ve fayda sağlamak için bireylerin iç girişimciliklerinin desteklenmesinin yenilik yönelimi ile ilişkisinin önemli olduğu düşünülmektedir.

İç girişimcilik ve yenilik yönelimi alanlarında yapılan çalışmalar her iki kavramı bağımsız süreçler olarak ele almaktadır. Literatürde iç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. Buradan hareketle geçmişte yapılan çalışmalardan esinlenerek araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırma soruları kapsamında oluşturulan araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir:

H₁: İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: İç girişimciliğin yenilik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: İç girişimciliğin risk alma boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: İç girişimciliğin proaktiflik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: İç girişimciliğin özerklik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

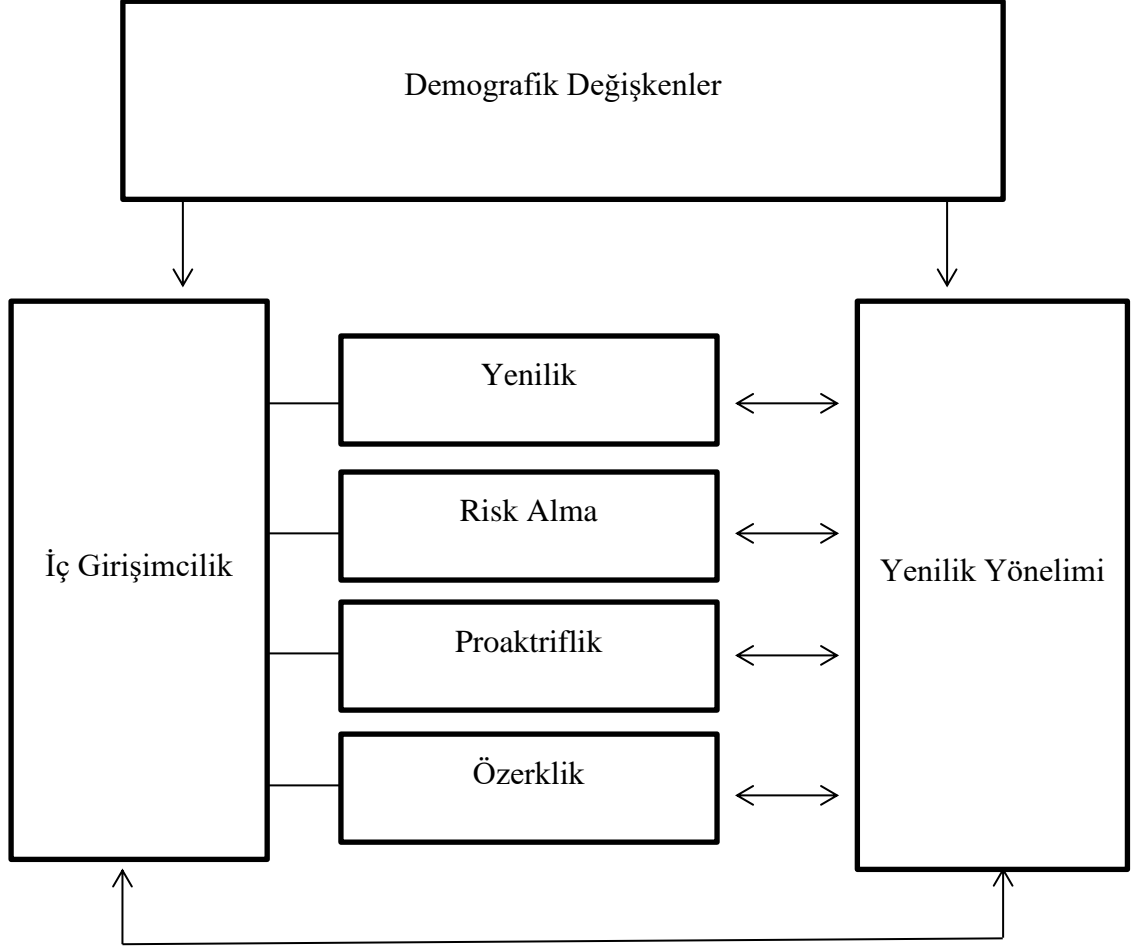
H₂: İç Girişimcilik demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, çalışma alanı) göre farklılaşmaktadır.

H₃: Yenilik Yönelimi demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi, çalışma alanı) göre farklılaşmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 5'te gösterilmektedir.

Şekil 5. Araştırmanın Modeli



3.1.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırma evrenini, Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda Karabük Üniversitesi'nde 804 öğretim üyesinin görev yaptığı belirlenmiştir. Çalışma kapsamında örneklem belirlenirken kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Analiz için gerekli olan örneklem büyüklüğü 278 olarak hesaplanmıştır (Coşkun, Altunışık, & Yıldırım, 2019, s. 164). Anket 647

kişiy e-posta şeklinde ve elden ulaştırılmıştır. 287 kişiden geri dönüş alınırken, 7 anket analize uygun şekilde doldurulmadığı için çalışma dışında bırakılmıştır. Bunun sonucunda çalışma amacı kapsamında analiz için uygun olan 280 anket bulunmaktadır.

3.1.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma Karabük Üniversitesi akademik kadroda görev yapmakta olan öğretim üyeleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında analiz edilecek verilerin toplanması için anket yöntemi seçilmiştir. Verilerin toplanması için düzenlenen ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünü katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinin saptanması amacıyla 8 demografik ifade oluşturmaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünü 6 ifadeden oluşan yenilik yönelimi ölçeği, üçüncü bölümünü ise 21 ifadeden oluşan iç girişimcilik ölçeği oluşturmaktadır.

Anket formu oluşturulduktan sonra ölçeğin etik yönden uygunluğuna ilişkin iznin alınması için Karabük Üniversitesi Etik Kurulu'na dilekçe ve anket formu gönderilmiştir. 04.03.2021 tarihinde 2021/02-16 numaralı karar ile anketin etik açıdan uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir. Çalışmanın örneklemini oluşturan Karabük Üniversitesi'nde çalışan öğretim üyelerine uygulanabilmesi için Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü aracılığıyla Karabük Üniversitesi Genel Sekreterliği'ne başvurulmuş olup, 13.04.2021 tarihinde anketin uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir.

Anket online olarak Google form üzerinden anket linkinin paylaşılması şeklinde e-posta olarak gönderilmiştir. Geri dönüşlerin az olması sebebi ile basılı olarak elden dağıtılan ve geri toplanılan anket formu ise Ek-1'deki gibidir.

3.1.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma anketi istenilen verilerin elde edilebilmesi amacıyla üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan öğretim üyelerinin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Soru formu toplam 8 sorudan oluşmaktadır. Sorular çoktan seçmeli soru şeklindedir.

İkinci ve üçüncü bölümde çalışma amacı kapsamında analiz için gerekli olan verilerin toplanabilmesi ve analiz edilebilmesi için yenilik yönelimi ölçeği ve iç girişimcilik ölçeği olmak üzere iki ölçekten yararlanılmaktadır. Yararlanılan bu ölçekler kullanıldıkları daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerdir. Bu ölçeklere ait detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.1.6.1. İç Girişimcilik Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde öğretim üyelerinin iç girişimcilik performanslarını belirlemek amacıyla “İç Girişimcilik Ölçeği” kullanılmıştır. Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen Durmaz (2011) ve Kanbur (2015) tarafından doktora tezlerinde kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan iç girişimcilik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik olmak üzere dört boyuttan ve 21 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.”, “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.”, “Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.” ve “Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.” şeklindedir. Puanlama 5’li likert ölçeğine uygundur (1=Hiçbir zaman; 5=Her zaman). Bu araştırmada yapı geçerliliği kapsamında yapılan faktör analizinde KMO testi 0,905 ve Barlett testi 2506,234 ($p<0,05$) olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach’s Alpha (α) değeri ise 0,898 olarak saptanmıştır.

3.1.6.2. Yenilik Yönelimi Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde öğretim üyelerinin yenilik yönelimi olgusu değişkenini belirlemek amacıyla “Yenilik Yönelimi Ölçeği” kullanılmıştır. Calantone ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen Bican (2020) tarafından doktora tezinde kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçek tek boyutta ve 6 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular “Kurumumuz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.” ve “Kurumumuz, yeni hizmet geliştirme konusuna çok önem

verir.” şeklindedir. Puanlama 7’li likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum; 7=Kesinlikle katılıyorum). Bu araştırmada yapı geçerliliği kapsamında yapılan faktör analizinde KMO testi 0,887 ve Barlett testi 1535,413 ($p<0,05$) olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach’s Alpha (α) değeri 0,938 olarak saptanmıştır.

3.1.7. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Araştırmada öncelikli olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla araştırmacıların en fazla tercih ettiği Cronbach’s Alpha (α) testi uygulanmıştır. Katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımlarının incelenmesi amacıyla frekans analizinden yararlanılmıştır. İç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulan hipotezleri test etmek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. İç girişimcilik ile yenilik yönelimi ve iç girişimciliğin alt boyutları (yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik) ile yenilik yöneliminin demografik değişkenlere göre farklılıklarının incelenmesi için Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan bu testler için İstatistik Paket Programı kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Bulgular kapsamında öncelikle katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımları incelenmektedir. Sonrasında Araştırmada kullanılan yenilik yönelimi ve iç girişimcilik ölçeklerinin güvenilirliklerine (Cronbach Alpha) ait sonuçlar değerlendirilmektedir. Bu bulguların incelenmesinin ardından iç girişimcilik ile yenilik yönelimi ortalamalarına ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Son olarak ise, araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen hipotezlere ilişkin test bulgularına yer verilmiştir.

3.2.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan 280 öğretim üyesinin demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda ve iş hayatında çalışma süresi, çalışma alanı) dağılımları Tablo 5’ te verilmektedir.

Tablo 5. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Frekans	Yüzdeler
Cinsiyet		
Kadın	103	36.8
Erkek	177	63.2
Medeni Durum		
Bekar	63	22.5
Evli	217	77.5
Yaş		
23 yaş ve altı	4	1.4
24-30 yaş	54	19.3
31-40 yaş	134	47.9
41-50 yaş	61	21.8
51 yaş ve üstü	27	9.6
Eğitim Durumu		
Lisans	13	4.6
Yüksek Lisans	43	15.4
Doktora	224	80.0
Unvan		
Arş. Gör.	75	26.8
Arş. Gör. Dr.	16	5.7
Dr. Öğr. Üyesi	118	42.1
Doç. Dr.	42	15.0
Prof. Dr.	29	10.4
Kurumda Çalışma Süresi		
1 yıl ve altı	29	10.4
2-5 yıl	78	27.9
6-9 yıl	87	31.1
10-13 yıl	67	23.9
14-17 yıl	8	2.9
18 yıl ve üstü	11	3.9
İş Hayatında Çalışma Süresi		
1 yıl ve altı	8	2.9
2-8 yıl	73	26.1
9-15 yıl	120	42.9
16-22 yıl	36	12.9

23-29 yıl	32	11.4
30 yıl ve üstü	11	3.9
Çalışma Alanı		
Fen Bilimleri	142	50.7
Sağlık Bilimleri	38	13.6
Sosyal Bilimler	100	35.7
N: 280		

Tablo 5'te görüldüğü üzere araştırmada yer alan demografik özelliklere bakıldığında ilk olarak, katılımcıların %36,8'i kadın ve %63,2'si erkektir.

Katılımcıların çoğunluğu evlidir (%77,5) ve bekâr olanların oranı %22,5'tir.

Yaş dağılımına bakıldığında, çoğunluğun 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir (%47,9). Bununla birlikte 41-50 yaş oranı %21,8, 24-30 yaş oranı %19,3 iken 51 yaş üstünün oranı %9,6 ve 23 yaş altının oranı ise %1,4'tür.

Katılımcıların %4,6'sı lisans, %15,4'ü yüksek lisans ve %80,0'i doktora öğrenim seviyesine sahiptir.

Unvan dağılımına incelendiğinde, çoğunluğun Dr. Öğr. Üyesi olduğu görülmektedir (%42,1). Bununla birlikte %26,8'i Arş. Gör., %15'i Doç. Dr., %10,4'ü Prof. Dr. ve %5,7'si Arş. Gör. Dr. kadrosuna sahiptir.

Araştırmaya katılım gösterenlerin %31,1'nin 6-9 yıl arasında, %27,9'unun 2-5 yıl arasında, %23,9'unun 10-13 yıl arasında, %6,4'ünün 18 yıl ve üstünde, %10,4'ünün 1 yıl ve altında ve %2,9'unun 14-17 yıl arasında kurumda çalışma süresinin olduğu görülmektedir.

İş hayatında çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde, %42,9'u 9-15 yıl arası, %26,1'i 2-8 yıl arası, %12,9'u 16-22 yıl arası, %11,4'ü 23-29 yıl arası, %3,9'u 30 yıl ve üstü, %2,9 ise 1 yıl ve altında olduğu görülmektedir.

Son olarak araştırmaya katılanların çalışma alanlarına bakıldığında ise %50,7'sinin fen bilimleri, %35,7'inin sosyal bilimler ve %13,6'sının ise sağlık bilimleri alanında olduğu görülmektedir.

3.2.2. Güvenirlilik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan iç girişimcilik ve yenilik yönelimi ölçeklerinin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak test edilmiştir. Hesaplanan katsayı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Sözü edilen değerler; $0 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirdir, $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0.80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Uzgören, 2012, s. 54).

Tablo 6. Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
İç Girişimcilik	21	0,898
Yenilik	8	0,811
Risk Alma	4	0,800
Proaktiflik	5	0,672
Özerklik	4	0,763
Yenilik Yönelimi	6	0,938

Güvenirlilik analizi sonucunda iç girişimcilik ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,898 ve yenilik yönelimi ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,938 olarak saptanmıştır. İç girişimcilik ölçeğinin; yenilik boyutu Cronbach's Alpha değeri 0,811, Risk boyutu Cronbach's Alpha değeri 0,800, Proaktif boyutu Cronbach's Alpha değeri 0,672 ve Özerklik boyutu Cronbach's Alpha değeri 0,763'tür.

Analiz sonucunda iki ölçeğin ve iç girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarının değerlerinin 0,60'tan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre analizlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

3.2.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin likert yapısına göre iç girişimcilik ve alt boyutları ile yenilik yönelimine dair ortalama (\bar{X}) ve standart sapma değerleri Tablo 7’de ve Tablo 8’de incelenmektedir.

Tablo 7. İç Girişimciliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	İfadeler	Ortlama(\bar{X})	Std. S
İç Girişimcilik	21	3.6321	.54563
Yenilik	8	4.0018	.53964
Risk Alma	4	3.5643	.75661
Proaktiflik	5	3.4900	.66271
Özerklik	4	3.1384	.84019

N:280

Tablo 7’de yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik ortalamasının yüksek düzeyde ($\bar{X}=3.63$) olduğu söylenebilir. Yine katılımcıların iç girişimciliğin alt boyutları olan yenilik ($\bar{X}=4.00$), risk alma ($\bar{X}=3.56$), proaktiflik ($\bar{X}=3.49$) ve özerklik ($\bar{X}=3.13$) ortalamasının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların ortalama en yüksek düzeyleri yenilik ($\bar{X}=4.00$) alt boyutunda, en düşük düzeyinin ise özerklik ($\bar{X}=3.13$) alt boyutunda olduğunu ifade etmek mümkündür. Literatürde yer alan diğer çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Durmaz, 2011).

Tablo 8. Yenilik Yönelimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	İfadeler	Ortlama(\bar{X})	Std. S
Yenilik Yönelimi	6	4.5702	1.39351

N:280

Tablo 8’de yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların yenilik yöneliminin yüksek düzeyde ($\bar{X}=4.57$) olduğunu söylemek mümkündür.

3.2.4. Normal Dağılım Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında tüm analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Parametrik testleri kullanabilmek için analiz edilen verilerin normal dağılıma sahip olması gerekmektedir. Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için ise çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması değişkenlerin normal dağılım şartını sağladığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Analiz sonucunda elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
İç Girişimcilik	0,109	-0,228
Yenilik	-0,242	-0,299
Risk Alma	-0,93	-0,288
Proaktiflik	0,134	-0,301
Özerklik	0,176	-0,252
Yenilik Yönelimi	-0,412	-0,508

Tablo 9’da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, değişkenlere ilişkin değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmektedir. Tablo 9’da yer alan değerlerde de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

3.2.5. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu başlığı altında iç girişimciliğin ve yenilik yöneliminin demografik değişkenlere göre farklılıklarına ilişkin t-testine ve tek yönlü ANOVA testine ait bulgular ile bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Pearson Korelasyon testine ait bulgular yer almaktadır.

3.2.5.1. Korelasyon Analizleri

Çalışmanın bu başlığı altında korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın değişkenleri; iç girişimcilik ile yenilik yönelimi ve yenilik yönelimi ile iç girişimciliğin alt boyutları (yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik) arasında ilişki incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerinden biridir. Değişik şekillerde hesaplanan ve değişik amaçlar için kullanılan farklı isimler alan korelasyon katsayıları vardır. Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir. Korelasyon katsayısı, ilişkinin olmadığı durumda 0, kuvvetli ve tam bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir ilişki varsa -1 değerini alır (Kalaycı, 2006).

Değişkenler arasında ilişkinin düzeyi korelasyon katsayısının 0-0,25 arasında olması durumunda zayıf, 0,50-0,69 arasında olması durumunda orta, 0,70-0,89 arasında olması durumunda kuvvetli ve 0,90-1 arasında olması durumunda çok kuvvetli şeklinde yorumlanabilir (Ural & Kılıç, 2005, s. 220).

İç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişkinin derecesini görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 10'da yer alan verilere göre Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde iç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 10. İç Girişimcilik ve Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi

		İç Girişimcilik	Yenilik Yönelimi
İç Girişimcilik	Pearson Correlation	0	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,478151548	
	N	280	280
Yenilik Yönelimi	Pearson Correlation	1	,043
	Sig. (2-tailed)		,478
	N	280	280

H₁: İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

Pearson korelasyon analiz sonucuna göre iç girişimciliğin yenilik boyutu ile yenilik yönelimi arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablo 11’de yer alan verilere göre Pearson korelasyon katsayısına ($r = 0.106$) ilişkin anlamlılık düzeyi $p = 0.039 < 0.05$.

Tablo 11. İç Girişimcilik Yenilik Boyutu ile Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi

		Yenilik	Yenilik Yönelimi
Yenilik Boyutu	Pearson Correlation	1	,106*
	Sig. (1-tailed)		,039
	N	280	280
Yenilik Yönelimi	Pearson Correlation	,106*	1
	Sig. (1-tailed)	,039	
	N	280	280

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

H_{1a}: İç girişimcilik yenilik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

İç girişimciliğin risk alma boyutu ile yenilik yönelimi arasındaki ilişkinin derecesini görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 12’de yer alan verilere göre Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde iç girişimciliğin risk boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 12. İç Girişimcilik Risk Alma Boyutu ile Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi

		Risk Alma	Yenilik Yönelimi
Risk Alma Boyutu	Pearson Correlation	1	,014
	Sig. (1-tailed)		,411
	N	280	280
Yenilik Yönelimi	Pearson Correlation	,014	1
	Sig. (1-tailed)	,411	
	N	280	280

H_{1b}: İç girişimcilik risk alma boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

İç girişimciliğin proaktiflik boyutu ile yenilik yönelimi arasındaki ilişkinin derecesini görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 13'te yer alan verilere göre Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde iç girişimciliğin proaktiflik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 13. İç Girişimcilik Proaktiflik Boyutu ile Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi

		Proaktiflik	Yenilik Yönelimi
Proaktiflik Boyutu	Pearson Correlation	1	,084
	Sig. (1-tailed)		,080
	N	280	280
Yenilik Yönelimi	Pearson Correlation	,084	1
	Sig. (1-tailed)	,080	
	N	280	280

H_{1c}: İç girişimcilik proaktiflik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

İç girişimciliğin özerklik boyutu ile yenilik yönelimi arasındaki ilişkinin derecesini görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 14'te yer alan verilere göre Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde iç girişimciliğin özerklik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 14. İç Girişimcilik Özerklik Boyutu ile Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi

		Özerklik	Yenilik Yönelimi
Özerklik Boyutu	Pearson Correlation	1	-,086
	Sig. (1-tailed)		,076
	N	280	280
Yenilik Yönelimi	Pearson Correlation	-,086	1
	Sig. (1-tailed)	,076	
	N	280	280

H_{1a}: İç girişimcilik özerklik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

3.2.5.2. Farklılıklara İlişkin Analizleri

Araştırma kapsamında katılımcıların iç girişimcilik ve yenilik yöneliminin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi ve çalışma alanı değişkenlerine göre farklılıklarına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Bu değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. İlgili testler uygulamadan önce demografik grup değişkenlerin varyans dağılımı için Levene testi yapılmış ve grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Ölçekler	Kategori	N	Ortalama(\bar{X})	Std. S.	t	p
İç Girişimcilik	Kadın	103	3,5585	,55067	-1,72936	,085
	Erkek	177	3,6750	,53960		
Yenilik Yönelimi	Kadın	103	4,3398	1,39715	-2,12402	,035
	Erkek	177	4,7043	1,37764		

N:280, Kadın:103, Erkek:175, *p<0,05 anlamlıdır.

Tablo 15’te görüldüğü üzere iç girişimcilik cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Erkek katılımcıların iç girişimcilik ortalamasının ($\bar{X}=3,6750$) kadın katılımcıların iç girişimcilik ortalamasından ($\bar{X}=3,5585$) yüksek olduğu görülmektedir. Yenilik yöneliminin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı ve erkek katılımcıların (Ortalama = 4.70, Std Sapma = 1.37) yenilik yöneliminin kadın katılımcılara (Ortalama = 4.33, Std Sapma= 1.39) göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p <0,05$). Literatürde yer alan diğer çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Durmaz, 2011; Kanbur, 2015; Alamur, Gumuştekin, Topbaş, & Ataba, 2018).

İç girişimciliğin ve yenilik yöneliminin medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Ölçekler	Kategori	N	Ortalama (\bar{X})	Std. S.	t	p
İç Girişimcilik	Bekar	63	3,6213	,54108	-,179	,858
	Evli	217	3,6353	,54814		
Yenilik Yönelimi	Bekar	63	4,4497	1,39656	-,778	,437
	Evli	217	4,6052	1,39390		

N:280, Bekar:63, Evli:217, * $p<0,05$ anlamlıdır.

Tablo 16’da yer alan veriler incelendiğinde iç girişimcilik ve yenilik yönelimi medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Literatürde yer alan diğer çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Durmaz, 2011; Kanbur, 2015).

İç girişimciliğin ve yenilik yöneliminin yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Ölçekler	Varyans Kaynağı	Karaler Top.	df	Kareler Ort.	p
	Gruplar Arası	,568	4	,142	,755
İç Girişimcilik	Grup İçi	82,493	275	,300	
	Toplam	83,061	279		
	Gruplar Arası	10,377	4	2,594	,254
Yenilik Yönelimi	Grup İçi	531,408	275	1,932	
	Toplam	541,785	279		
	Gruplar Arası	10,377	4	2,594	,254

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17’de yer alan veriler incelendiğinde iç girişimcilik ve yenilik yönelimi yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tesit edilmiştir (p>0,05). Literatürde yer alan diğer çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Durmaz, 2011; Kanbur, 2015; Erbir & Yılmaz, 2019).

İç girişimciliğin ve yenilik yöneliminin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Ölçekler	Varyans Kaynağı	Karaler Top.	df	Kareler Ort.	p
İç Girişimcilik	Gruplar Arası	,823	2	,412	
	Grup İçi	82,238	277	,297	,252
	Toplam	83,061	279		
Yenilik Yönelimi	Gruplar Arası	4,121	2	2,060	
	Grup İçi	537,664	277	1,941	,347
	Toplam	541,785	279		

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 18’de yer alan veriler incelendiğinde iç girişimcilik ve yenilik yönelimi eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Literatürde yer alan diğer çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Durmaz, 2011; Kanbur, 2015).

İç girişimciliğin ve yenilik yöneliminin unvan değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. Unvan Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Ölçekler	Varyans Kaynağı	Karaler Top.	df	Kareler Ort.	p
İç Girişimcilik	Gruplar Arası	2,394	4	,598	,089
	Grup İçi	80,667	275	,293	
	Toplam	83,061	279		
Yenilik Yönelimi	Gruplar Arası	12,586	4	3,147	,166
	Grup İçi	529,199	275	1,924	
	Toplam	541,785	279		

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19’da yer alan veriler incelendiğinde iç girişimcilik ve yenilik yönelimi unvan değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Literatürde yer alan çalışmada da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Durmaz, 2011).

İç girişimciliğin ve yenilik yöneliminin kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Ölçekler	Varyans Kaynağı	Karaler Top.	df	Kareler Ort.	p
----------	-----------------	--------------	----	--------------	---

İç Girişimcilik	Gruplar Arası	3,486	5	,697	,037
	Grup İçi	79,575	274	,290	
	Toplam	83,061	279		
Yenilik Yönelimi	Gruplar Arası	18,374	5	3,675	0,91
	Grup İçi	523,411	274	1,910	
	Toplam	541,785	279		

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 20’de yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<005). Yenilik yönelim kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

İç girişimciliğin hangi kurum içi çalışma süresi aralığında farklılık gösterdiğini tespit etmek için LSD testi yapılmıştır.

Tablo 21. Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi

Kurumda Çalışma Süresi		Ort. Fark	Std. S	p
1 Yıl ve altı	2-5 Yıl	-,26866*	,11721	,023
	6-9 Yıl	-,15052	,11555	,194
	10-13 Yıl	-,23023	,11979	,056
	14-17 Yıl	-,62397*	,21521	,004
	18 Yıl ve üstü	-,35558	,19083	,063
2-5 Yıl	1 Yıl ve altı	,26866*	,11721	,023
	6-9 Yıl	,11814	,08403	,161
	10-13 Yıl	,03843	,08977	,669
	14-17 Yıl	-,35531	,20006	,077
	18 Yıl ve üstü	-,08691	,17357	,617
6-9 Yıl	1 Yıl ve altı	,15052	,11555	,194
	2-5 Yıl	-,11814	,08403	,161
	10-13 Yıl	-,07971	,08759	,364
	14-17 Yıl	-,47345*	,19910	,018
	18 Yıl ve üstü	-,20506	,17245	,235
10-13 Yıl	1 Yıl ve altı	,23023	,11979	,056
	2-5 Yıl	-,03843	,08977	,669
	6-9 Yıl	,07971	,08759	,364

	14-17 Yıl	-,39375	,20159	,052
	18 Yıl ve üstü	-,12535	,17532	,475
	1 Yıl ve altı	,62397*	,21521	,004
	2-5 Yıl	,35531	,20006	,077
14-17 Yıl	6-9 Yıl	,47345*	,19910	,018
	10-13 Yıl	,39375	,20159	,052
	18 yıl ve üstü	,26840	,25041	,285
	1 Yıl ve altı	,35558	,19083	,063
18 yıl ve üstü	2-5 Yıl	,08691	,17357	,617
	6-9 Yıl	,20506	,17245	,235
	10-13 Yıl	,12535	,17532	,475
	14-17 Yıl	-,26840	,25041	,285

*The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 21'deki LSD testi sonuçlarına göre iç girişimcilik kurum içi çalışma süresi 1 yıl ve altı çalışma süresi grubu ile 2-5 yıl ve 14-17 yıl çalışma süresi grubu arasında; 6-9 yıl çalışma süresi ile 14-17 yıl çalışma süresi grubu arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki anlamlılık derecesini görmek için ortalamalara bakılmıştır. Ortalama puanları Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22. İç Girişimcilik Kurum İçi Çalışma Süresine Göre Ortalama Değerleri

Ölçek	Kategori	Ortalama (\bar{X})	Std. S
İç Girişimcilik	1 Yıl ve altı	3,4236	,55157
	2-5 Yıl	3,6923	,53605
	6-9 Yıl	3,5742	,55082
	10-13 Yıl	3,6539	,52894
	14-17 Yıl	4,0476	,61931
	18 Yıl ve üstü	3,7792	,41089

Tablo 22'de yer alan bulgular incelendiğinde kurum içi çalışma süresi 14-17 (\bar{X} =4,0476) ve 2-5 yıl (\bar{X} =3,6923) kurum içi çalışma süresi gruplarının 1 yıl ve altı (\bar{X} =3,4236) kurum içi çalışma süresi grubuna göre iç girişimciliğin daha yüksek olduğu, 14-17 yıl (\bar{X} =4,0476) kurum içi çalışma süresi grubunun 6-9 yıl (\bar{X} =3,5742) kurum içi çalışma süresi grubuna göre iç girişimciliğin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İç girişimciliğin ve yenilik yöneliminin iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23. İş Hayatında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Ölçekler	Varyans Kaynağı	Karaler Top.	df	Kareler Ort.	p
İç Girişimcilik	Gruplar Arası	3,602	5	,720	
	Grup İçi	79,459	274	,290	,032
	Toplam	83,061	279		
Yenilik Yönelimi	Gruplar Arası	17,017	5	3,403	
	Grup İçi	524,768	274	1,915	,118
	Toplam	541,785	279		

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 23'te yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<005). Yenilik yönelim iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

İç girişimciliğin hangi iş hayatında çalışma süresi aralığında farklılık gösterdiğini tespit etmek için LSD testi yapılmıştır.

Tablo 24. İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi

İş Hayatında Çalışma Süresi	Ort. Fark.	Std. S	p	
1 yıl ve altı	2-8 Yıl	,00522	,20055	,979
	9-15 Yıl	-,13532	,19664	,492
	16-22 Yıl	-,22487	,21049	,286
	23-29 Yıl	-,27232	,21287	,202
	30 Yıl ve Üstü	,21212	,25023	,397
2-8 Yıl	1 yıl ve altı	-,00522	,20055	,979
	9-15 Yıl	-,14054	,07993	,080
	16-22 Yıl	-,23009*	,10967	,037

	23-29 Yıl	-,27754*	,11417	,016
	30 Yıl ve Üstü	,20690	,17417	,236
9-15 Yıl	1 yıl ve altı	,13532	,19664	,492
	2-8 Yıl	,14054	,07993	,080
	16-22 Yıl	-,08955	,10233	,382
	23-29 Yıl	-,13700	,10714	,202
	30 Yıl ve Üstü	,34744*	,16965	,042
16-22 Yıl	1 yıl ve altı	,22487	,21049	,286
	2-8 Yıl	,23009*	,10967	,037
	9-15 Yıl	,08955	,10233	,382
	23-29 Yıl	-,04745	,13084	,717
	30 Yıl ve Üstü	,43699*	,18552	,019
23-29 Yıl	1 yıl ve altı	,27232	,21287	,202
	2-8 Yıl	,27754*	,11417	,016
	9-15 Yıl	,13700	,10714	,202
	16-22 Yıl	,04745	,13084	,717
	30 Yıl ve Üstü	,48444*	,18822	,011
30 Yıl ve Üstü	1 yıl ve altı	-,21212	,25023	,397
	2-8 Yıl	-,20690	,17417	,236
	9-15 Yıl	-,34744*	,16965	,042
	16-22 Yıl	-,43699*	,18552	,019
	23-29 Yıl	-,48444*	,18822	,011

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 24'te LSD testi sonuçlarına göre iç girişimcilik; iş hayatında çalışma süresi 2-8 yıl iş hayatında çalışma süresi grubu ile 16-22 yıl ve 23-29 yıl iş hayatında çalışma süresi grubu arasında; 9-15 yıl iş hayatında çalışma süresi ile 30 yıl ve üstü iş hayatında çalışma süresi grubu arasında; 16-22 yıl iş hayatında çalışma süresi ile 30 yıl ve üstü iş hayatında çalışma süresi grubu arasında; 30 yıl ve üstü iş hayatında çalışma süresi grubu ile 23-29 yıl iş hayatında çalışma süresi grubu arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki anlamlılık derecesini görmek için ortalamalara bakılmıştır. Ortalama puanları Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25. İç Girişimcilik İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Ortalama Değerleri

Ölçek	Kategori	Ortalama (\bar{X})	Std. S
İç Girişimcilik	1 yıl ve altı	3,5238	,65540
	2-8 Yıl	3,5186	,57212
	9-15 Yıl	3,6591	,53974
	16-22 Yıl	3,7487	,58038
	23-29 Yıl	3,7961	,36691
	30 Yıl ve Üstü	3,3117	,47493

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 25'te yer alan bulgular incelendiğinde iş hayatında çalışma süresi 23-29 yıl (\bar{X} =3,7961) ve 16-22 yıl (\bar{X} =3,7487) iş hayatında çalışma süresi gruplarının 30 yıl ve üstü (\bar{X} =3,3117) iş hayatında çalışma süresi grubuna göre iç girişimcilik daha yüksek olduğu; 23-29 yıl (\bar{X} =3,7961) iş hayatında çalışma süresi grubunun 9-15 yıl (\bar{X} = 3,6591) iş hayatında çalışma süresi grubuna göre iç girişimciliğin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İç girişimciliğin ve yenilik yöneliminin çalışma alanı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26. Çalışma Alanı Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Ölçekler	Varyans Kaynağı	Karalar Top.	df	Kareler Ort.	p
İç Girişimcilik	Gruplar Arası	,004	2	,002	
	Grup İçi	541,781	277	1,956	,999
	Toplam	541,785	279		
Yenilik Yönelimi	Gruplar Arası	,385	2	,192	
	Grup İçi	82,676	277	,298	,526
	Toplam	83,061	279		

Tablo 26’da yer alan veriler incelendiğinde iç girişimcilik ve yenilik yönelimi çalışma alanı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Modele bağlı olarak oluşturulan hipotezlerin ve analiz sonucunda elde edilen sonuçların değerlendirilmesine ait genel görünümü Tablo 27’de özetlenmiştir.

Tablo 27. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

No	Modele Bağlı Hipotezler	Hipotez Testi Sonucu
1	H₁: İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
2	H_{1a}: İç girişimcilik yenilik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
3	H_{1b}: İç girişimcilik risk alma boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
4	H_{1c}: İç girişimcilik proaktiflik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
5	H_{1d}: İç girişimcilik özerklik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
6	H₂: İç Girişimcilik demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul Edildi
7	H₃: Yenilik Yönelimi demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul Edildi

N:280

Özet olarak, analizler sonucunda iç girişimciliğin yenilik boyutu haricinde diğer boyutları ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Farklılık analizleri kapsamında iç girişimcilik ve yenilik yöneliminin demografik değişkenlere göre kısmen farklılaştığı saptanmıştır. İç girişimcilik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve çalışma alanı değişkenlerine göre farklılaşmadığı, kurumda çalışma süresi ve iş hayatında çalışma süresi değişkenlerine göre ise farklılaştığı belirlenmiştir. Yenilik yönelimi cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi ve çalışma alanı değişkenlere göre ise farklılaşmadığı saptanmıştır.

SONUÇ

Teknolojinin gelişmesi ile değişim ve sürdürülebilirliğin gerekliliği her geçen gün artmaktadır. Değişim yeni girişimler ve yeni fikirler ile meydana gelmektedir. İç girişimcilik, girişimcilik kaynaklarını ve çalışanların yenilik, yaratıcılık duygularını kullanarak örgüt içinde yeni çalışmaların oluşturulması sürecidir. Değişen dünya düzeninde örgütler; yeni fikirlere sahip olan, rakipleri ile rekabet edebilen, özgün yeni fikirleri ile karışıklık anında risk alabilen çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyabilmektedir. Çalışanların yenilik düzeyleri artıkça iç girişimcilik faaliyetleri artabilir ve bu sayede örgüte katkı sağlayabilirler. Örgütler, çalışanlarının iç girişimciliğini artırmak için destek sağlayabilir. İç girişimcilik güdüsü yüksek çalışan, çalışma hayatının her anında fırsatları değerlendirebilir. Örgüt amaçlarına ulaşmak ve sürdürülebilir yenilik avantajı sağlamak istiyorsa, çalışanlarının refahını artırabilmeli ve onlara her konuda destek olabilmelidir.

Örgütler, farklılaşmak, sürdürülebilir olmak ve rakipleriyle rekabet edebilmek için sürekli yenilik faaliyetlerinde bulunabilirler. Yeniliğin girişimciliğin önemli öğelerinden biri olduğu bilinmektedir. İç girişimcilik ve yenilik yönelimi alanlarında yapılan çalışmalar her iki kavramı bağımsız süreçler olarak ele almaktadır. Literatürde iç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. İç girişimcilik ve yenilik yönelimi kavramlarının aynı platformda değerlendirildiği bir araştırma modeli sunulmak istenmiştir. Bu amaçla öğretim üyelerinin, iç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişkileri ve her bir kavramın demografik değişkenlere göre de ne düzeyde farklılaşma görüldüğü tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öğretim üyelerinin iç girişimciliği ve kurumunun yenilik yönelimini tespit etmek amacıyla “İç Girişimcilik ve Yenilik Yönelimi Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Alanyazın incelemesinden sonra yürütülen araştırmadan elde eden sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

Araştırmada alanyazında kabul görmüş, daha önce geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler “İç girişimcilik Ölçeği” ve “Yenilik Yönelimi Ölçeği”dir. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik düzeyleri Cronbach

Alfa kat sayıları açısından değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan iki ölçeğinde güvenilir olduğu ifade edilebilir. Araştırmada iç girişimcilik ölçeğini oluşturan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgular değerlendirildiğinde, verilerin dağılımının normal olduğu, öğretim üyelerinin yeni fikirlere açık olduğu, fırsatları fark edip, gerektiğinde risk alabildikleri görülmektedir.

Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların büyük bir bölümünün erkek olduğu, çoğunun 31-40 yaş aralığında yer aldığı, yarısından fazlasının evli olduğu, büyük oranda doktora eğitim durumuna sahip olduğu, büyük bir kısmın çalışma alanının fen bilimleri olduğu görülmektedir. Katılımcıların iç girişimcilik ve yenilik yöneliminin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi ve çalışma alanı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiş, değişkenlerin homojen olarak dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiş olup, dağılımların homojen olduğu tespit edilmiştir.

İç girişimcilik yenilik boyutu ile yenilik yönelimi arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İç girişimcilik yenilik boyutu ile yenilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Öğretim üyelerinin iç girişimciliğinde yenilik boyutunun anlamlı olması yeniliklere açık oldukları söylenebilir.

İç girişimcilik demografik değişkenlerden kurumda çalışma süresi ve iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Çalışma hayatında geçen süre arttıkça katılımcıların çalıştığı kurumu sahiplenmesi, iç girişimciliklerinin de artmasına neden olmaktadır. Genel olarak, çalışma süresinin yükselmesine paralel olarak katılımcıların iç girişimcilik seviyelerinin de yükseldiği görülmektedir. Hem kuruma adapte olabilme hem de mesleki deneyim ve yeterlilik ile birlikte bir bütün olarak, bireyin sahip olduğu iç girişimciliğinin ortaya çıkmasına vesile olduğu söylenebilir.

Yenilik yönelimi demografik değişkenlerden cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Erkek katılımcıların yenilik yönelimi ortalamaları kadın katılımcılara göre anlamlı olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan diğer çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Durmaz, 2011; Kanbur, 2015; Alamur, Gumuştekin, Topbaş, & Ataba, 2018).

İç girişimcilik risk alma, proaktiflik ve özerklik boyutları ile yenilik yönelimi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. İç girişimcilik demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan ve çalışma alanı değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, unvanı ve çalışma alanı ne olursa olsun iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarında bir farklılaşma olmadığı, aynı davranışlar sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Yenilik yönelimi demografik değişkenlerden medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi, iş hayatında çalışma süresi ve çalışma alanı değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Yenilik yönelimi ile demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığı, katılımcıların yenilik yöneliminde bulunmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın temel hipotezi olan “İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilmemiştir. Bu araştırmaya ile katılımcıların iç girişimcilik davranışları ölçülmüş ve bu davranışın yeterli seviyede olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin öğretim üyelerinin girişimcilik faaliyetlerini artırmak için faaliyetlerde bulunmalarını eğitim, proje, kongre gibi çalışmalara destek vermeleri önerilebilir. Kurum bazında yenilik yönelimine daha fazla destek verilmesi uygun olacaktır. Kurumun yeniliklerini kurum çalışanlarına adapte edebilmesi önemlidir. Bu araştırmanın eğitim faaliyetinde bulunan diğer kamu kurumlarında yani üniversitelerde yapılması, öğretim üyelerinin iç girişimcilik ve yenilik yönelimlerinin ne seviyede olduğunun tespit edilmesi ve buna göre faaliyetlerde bulunulmasının fayda sağlayacağı söylenebilir. Bu araştırmanın literatürde yapılacak diğer çalışmalar için örnek teşkil edeceği ön görülmektedir.

İç girişimcilik ve yenilik yönelimi faaliyetlerinin artırılabilmesi için; kurumun yeni hizmet, ürün, yapı, süreç ve politika üretmesi için yeni fikirler oluşturma ve düzenleme sürecini iyileştirmesi ve geliştirilmesi, iç girişimcilik faaliyetinde bulunulması için yöneticilerin, takım çalışmasını özendirilmesi prosedür, politika gibi işlemleri esnetmesi, yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi için ise çalışmalara destek verilen ortamların oluşturulması, iş yükünün hafifletilmesi, girişimci çabaların ödüllendirilmesi önerilebilir.

İlgili araştırma sadece Karabük Üniversitesi’nde görev yapan öğretim üyeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu araştırma belli yıl aralıkları ile tekrarlanarak

değişim olup olmadığına bakılabilir. Araştırmanın kapsamı genişletilerek kamu ve vakıf üniversiteleri arasında, bölge bazlı faaliyet gösteren üniversitelerde görev yapan öğretim üyeleri üzerinde karşılaştırma yapılması önerilebilir. Aynı kurumda akademik ve idari personel arasında karşılaştırma yapılabilir. Bu araştırma kamu üniversitesinde ve sadece öğretim üyeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir ileride yapılacak araştırmalar için idari personel ve öğrenciler üzerinde de yapılması önerilebilir.

Araştırmanın Covid-19 salgını yaşandığı dönemde yapılması öğretim üyelerine ulaşma imkânının zorlaşması kısıt oluştururken, öğretim üyelerinin de iş yüklerinden kaynaklı anket çalışmasını doldurmak için zaman bulamamaları çalışmanın sürecini uzatmıştır. Yapılacak diğer çalışmalarda öğretim üyelerinin çalışmalara destek vermesi kurumların faaliyetlerinde ve alanyazında yapılacak çalışmalarının artmasını sağlayacaktır.

Bu konuda gerek eğitim kurumlarına gerekse ülke yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bir ülke, özgür düşünceyi destekleyen bir ortam oluşturarak yeni girişimcileri cesaretlendireceği gibi mevcut girişimcilerin işlerini kolaylaştırıp, yeni mal ve hizmet üretmelerine, yeni pazarlara açılmalarına ve yeni istihdam alanları açmalarına katkı sağlayarak refah seviyesini yükseltebilir (Fidan, Çetin ve Yurdasever, 2021, s. 507-531). Bireylerin ve kurumların birlikte hareket etmeleri kurumunun hedeflediği vizyona ulaşmasında daha kolay yol almasını sağlayacaktır. Bu anlamda oluşacak kurumsal sinerji daha iyi hizmet sunulmasına da katkı yapacaktır.

Çalışmanın iç girişimcilik ve yenilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar konusunda, kavramların aynı platformda değerlendirildiği araştırmalara model olması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. *Leadership&Organizational Development Journal*, 18(4), 179-186.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation Management Measurement:A Review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Adonisi, M. (2003). Kurumsal Girişimcilik, Pazar Yönelimi, Örgütsel Esneklik ve İş Tatmini. Pretoria Güney Afrika: Pretoria Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adonisi, M., & Wyk, R. V. (2012). The Influence of Market Orientation, Flexibility and Job Satisfaction on Corporate Entrepreneurship. *International Business & Economics Research Journal*, 11(5), 477-486.
- Ağca, V., & Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyiciler: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 29, 83-112.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Akdemir, A. (2015). *Girişimcilik ve İş Kurma*. Ankara: Orion Kitabevi.
- Akdoğan, A., & Cingöz, A. (2006). İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi* (s. 49-82). Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi.
- Akman, G., & Yılmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Akt. Braguinsky, S., Klepper, S., & Ohyama, A. (2012). High-Tech Entrepreneurship. *The Journal of Law and Economics*, 55(4), 869-900.
- Akt. Buekens, W. (2014). Fostering Intrapreneurship: The Challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*(16), 580-586.
- Akt. Livarçin, Ö., & Ünal, M. (2010). A Model Proposal For The Assesment Of The Relationship Between Entrepreneurship And Sustainable Development. 9(33), 199-206.
- Alamur, B., Gümüştekin, G. E., Topbaş, F., & Ataba, İ. (2018). Determination of Intrapreneurship Levels of Banking Employees: Balıkesir Province Example. *PressAcademia Procedia*(7), 362-366.

- Al-Askari, A. S. (2011). The Impact of Entrepreneurship and Innovation on Developing The Marketing Strategy in Business Organizations. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 5(2), 105-117.
- Alegre, J., Chiva, R., & Lapiedra, R. (2009). Measuring Innovation in Long Product Development Cycle Industries: An Insight in Biotechnology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 21(4), 535-546.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Altınay, L. (2005). The Intrapreneur Role of the Development Directors in an International Hotel Group. *The Service Industries Journal*, 25(3), 403-419.
- Altun, Ş. (2007). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Altuntaş, G., & Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Amabile, T. M., & Fisher, C. M. (2014). Stimulate Creativity by Fueling Passion. E. A. Locke (Dü.) içinde, *Handbook of Principles of Organizational Behaviour: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (s. 481-497). United Kingdom: Wiley.
- Amado, J. B., Montes, F. J., & Arostegui, M. N. (2010). Information Technology-Enabled Intrapreneurship Culture and Firm Performance. *Industrial Management and Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of Information as Determinants of Novelty of Innovation in Manufacturing Firms: Evidence From The 1999 Statistics Canada Innovation Survey. *Technovation*, 25, 245–259.
- Antoncic, B. (2001). Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 221-235.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and The United States. *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21-40.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 497-527.

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: a Model. *Industrial Management & Data Systems*, 11(4), 589-607.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (2012). Customer Orientation and Performance: a Study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- Arat, G. (2013). İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıkan, C. L. (2008). Evaluating the Dynamics of Innovation in Turkey: The Impact of Innovation on Business Performance. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, E. T. (2012). İnovasyon ve İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma. 116. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, M. R. (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Awa, H. O., Maclayton, D. W., & Emecheta, B. U. (2011). Co-creationist Capitalism: A Corporate Architecture of Competitive Advantage. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 33-44.
- Aydın, E., & Çakar, U. (2014). Ekogirişimcilik ve Yaratıcılık İlişkisi: Geri Dönüşüm Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 77-89.
- Aygören, H. (2009). *İnavasyon Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.
- Baglieri, D., & Consoli, R. (2009). Collaborative Innovation in Tourism: Managing Virtual Communities. *The TQM Journal*, 21(4), 353-364.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Büyükbeşe, T., & Erşahan, B. (2012). Kahramanmaraş'ta Girişimcilik ve Yenilikçilik: Profesyonel Meslek Gruplarında Bir Alan Çalışması. *II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu Bildiri Kitabı*. Kahramanmaraş.
- Bakan, İ., Kara, E., & Güler, B. (2017). Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris'teki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(14), 115-138.

- Balasundaram, N., & Uddin, S. M. (2009). Determinants of Key Favorable Environment for Intrapreneurship Development: an Empirical Study of Some Selected Companies in Chittagong, Bangladesh. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, LXI(2)*, 29-35.
- Banbury, C. M., & Mitchell, W. (1995). The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival. *Strategic Management Journal, 16(1)*, 161-182.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision, 47(8)*, 1323-1339.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: Mess Yayınları.
- Barrett, H., & Weinstein, A. (1998). The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(1)*, 57-70.
- Bas, C. L., Mothe, C., & Thi, T. U. (2015). The Differentiated Impacts of Organizational Innovation Practices on Technological Innovation Persistence. *European Journal of Innovation Management, 18(1)*, 110-127.
- Basım, H. N., Korkmazyürek, H., & Tokat, A. O. (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(19)*, 121-130.
- Başar, M., & Tosunoğlu, B. T. (2006). Değer Yaratımında, İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 123-134.
- Başer, B. C., Yılmaz, A., & İyiler, Z. (2013). *Kümelere İçin İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Klavuzu, İnovasyon Raporu*. Ankara: T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü.
- Baykara, T. (2014). *Yüzyılda Teknoloji ve Yenilik/ İnovasyon ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baysal, F. (2020). 01 26, 2022 tarihinde www.antoloji.com: <https://www.antoloji.com/nedir/glokal> adresinden alındı
- Bektaş, Ç., & Durna, U. (2007). Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar.
- Bembry, D. R. (2017). Entrepreneurship. file:///C:/Users/e.1339/Desktop/%C4%B0%C3%87%20G%C4%B0R%C4%B0%C5%9E%C4%B0 adresinden alındı

- Berk, U. (2016). İç Girişimcilik Davranışında Örgüt İçi Sosyal Ağların Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Bernstein, N. (2013). Intrapreneurship-Can Big Business Pull It Off? *Workforce Solutions Review*, 12-16.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The New Competitive Landscape. *Strategic Management Journal*, 16(1), 7-19.
- Bican, B. (2020). Kurumsal İtibar Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Büyüme Performansı İlişkisi: Yenilik Yöneliminin Aracılık Rolü. İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bilge, H., & Bal, V. (2012). Girişimcilik Eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 131-148.
- Bloch, C. (2007). Assessing Recent Developments In Innovation Measurement: The Third Edition of The Oslo Manual. *Science and Public Policy*, 34(1), 23-34.
- Boone, J. (2000). Competitive Pressure: The Effects on Investments in Product and Process Innovation. *The RAND Journal of Economics*, 31(3), 549-569.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship, What Everyone Needs to Know*. New York: Oxford University Press.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship - An international study. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*(9).
- Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the Links between Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 219-231.
- Bozkurt, Ö. Ç. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. Ç., & Alparslan, A. M. (2013). Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler ile Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 7-28.
- Bozkurt, Ö., & Erdurur, K. (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 57-78.
- Bridge, S., & O'neil, K. (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. London: Macmillan.

- Brizek, M. G., & Khan, M. A. (2008). Understanding Corporate Entrepreneurship Theory: A Literature Review for Culinary/Food Service Academic Practitioners. *Journal of Culinary Science & Technology*, 6(4), 221-255.
- Brunaker, S., & Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, Local Initiatives in Organizational Change Processes. *Leadership and Organization Development*, 27(2), 118-132.
- Buekens, W. (2014). Fostering Intrapreneurship: The Challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*(16), 580-586.
- Bulut, Ç., & Alpkan, L. (2006). Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 2, 64-70.
- Bulut, Ç., & Yılmaz, C. (2008). Innovative Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship: An Empirical Research In Turkey. *Proceedings of Academy of Innovation and Entrepreneurship Conference*, 414-417.
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C. (2001). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Boston : McGraw-Hill Irwin.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Büyükyılmaz, O., & Kayış, M. (2018). Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi: Bolu İlinde Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 147-167.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*(31), 515 – 524.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2011). The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms. *International Small Business Journal*, 30(5).
- Camison, C., & Lopez, A. V. (2010). An Examination of the Relationship Between Manufacturing Flexibility and Firm Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853-878.
- Camison, C., & Lopez, A. V. (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance. *Journal of Business Research*(67), 2891-2902.

- Carland, J. C., & Carland, J. W. (2007). Intrapreneurship: A Requisite For Success. *The Entrepreneurial Executive*(12), 83-94.
- Caves, R. E. (1998). Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Mobility of Firms. *Journal of Economic Literature*, 36(4), 1947-1982.
- Ceylan, A., & Demircan, N. (2002). Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Bir Araştırma. *21. Yüzyılda Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Kongresi*. Kıbrıs.
- Chadam, J., & Pastuszak, Z. (2005). Marketing Aspects of Knowledge-Based Management in Groups of Companies:Case of Poland. *Industrial Management and Data Systems*, 105(4), 459-475.
- Chang, J. (1998). Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship. *Borneo Review*, 9(2), 187-213.
- Chang, J. (2001). Intrapreneurship and Exopreneurship in Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 153-171.
- Chelariu, C., Brashear, T. G., Osmonbekov, T., & Zait, A. (2008). "Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-Level and Meso-Level Cultural Antecedents. *Journal of Business&Industrial Marketing*, 23(6), 405-415.
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2008). Organizational Values and Procedures as Antecedents for Goal İnterdependence and Collaborative Effectiveness. *Asia Pacific Journal of Manage*, 25, 93-112.
- Christensen, K. S. (2005). Enabling Intrapreneurship: The Case of a Knowledge Intensive Industrial Company. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 305-322.
- Churchill, N. C. (1992). Research issues in entrepreneurship. *The State of the art of Entrepreneurship*,, 579-596.
- Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performan ve İç Girişimcilik (Girişimsel Perfromans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma . Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cingöz, A., & Kaya, A. (2018). İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2), 127-153.

- Coleman, J. S. (1998). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), 95-120.
- Cooper, R. G. (1999). From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115-133.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Couger, J. D., Higgins, L. F., & McIntyre, S. C. (1990). Differentiating Creativity, Innovation, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Copyright and Patenting for I.S. Products/Processes. *System Sciences, Proceedings of the Twenty-Third Annual Hawaii International Conference*, 4, s. 370-379.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1990). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 57.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-231.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Crespell, P., & Hansen, E. (2008). Work Climate, Innovativeness and Firm Performance in the US Forest Sector: In Search of a Conceptual Framework. *Canadian Journal of Forest Research*, 38(7), 1703-1715.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Culhane, J.-M. H. (2003). The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study. *Doctoral Dissertation*. Isenberg School of Management.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21-29.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal Of Small Business Management*, 29(1), 45-61.

- Çelik, A., & Akgemci, T. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve Kobi'ler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, F. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.
- Çiğdem, Y. H. (2011). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating From Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Eng. Technology Management*(23), 269-291.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-602.
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. United States of America: FT press.
- Debruyne, M., Moenaert, R., Griffin, A., Hart, S., Hultink, E. J., & Robben, H. (2002). The Impact of New Product Launch Strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 159-170.
- Demircan, E. S. (2008). Girişimci Sıfatıyla Devlet: 1982 Sonrası Türkiye Analizi. *18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 37-38.
- Demirel, E. T. (2015). Sosyal Girişimcilik. E. Kaygın, & B. Güven içinde, *Girişimcilik Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular* (s. 111-129). İstanbul: Siyahinci Akademi.
- Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2015). İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *TISK Akademi*, 10(19), 112 - 135.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

- Dess, G. G., Ireland, D. R., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Driscoll, S. (2014). Steps to Intrapreneurship. *Managing People at Work*(3), 5-5.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. F. (1998). *Sonuç İçin Yönetim*. (B. Toksöz, Çev.) İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*.
- Duobiené, J. (2008). The Role of Organizational Culture in Sustaining Corporate Entrepreneurship. *Economics and Management*(13), 350-356.
- Durak, İ. (2011). Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle ilgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 191-213.
- Durmaz, I. (2011). Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ekankumo, B., & Kemebaradikumo, N. (2011). Entrepreneurship and Entrepreneurial Education (EE): Strategy for Sustainable Development. *Asian Journal of Business Management*, 3(3), 196-202.
- Ekingen, E. (2019). İç Girişimcilik ve Örgütsel Faktörlerin Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Uygulama. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*. Technopolis Group Türkiye.
- Erbektaş, C., Burmaoğlu, S., & Nişancı, Z. N. (2016). İnovasyon Yönetimi. S. Gürbüz, & H. Şeşen içinde, *Yönetimde Güncel Konular* (s. 118-155). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erbir, M. (2020). Sağlık Kurumları Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İç Girişimcilik Düzeylerine Etkisi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erbir, M., & Yılmaz, A. (2019). Sağlık Sektörü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeyleri. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)*, 5(2), 110 - 130.

- Ercan, S., & Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan. *Bilig*(49), 59-82.
- Erdem, B. (2010). Otel Endüstrisinde Yeni Bir Trend: Dizayn Oteller. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 115-132.
- Ergün, E., Bulut, Ç., Alpkan, L., & Çakar, N. D. (2004). Connecting the Link Between Corporate Entrepreneurship and Innovative Performance. *Global Business and Technology Association*, 259-265.
- Erkiletlioğlu, H. (2013). Dünya’da ve Türkiye’de Ar-Ge Faaliyetleri. *İş Bankası Ekonomi Yayınları*.
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational Integration and Process Innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827.
- Evans, G. H. (1942). A Theory of Entrepreneurship. *The Journal of Economic History*, 2(S1), 142-146.
- Farahmand, F. N., Tagizadeh, H., & Kheirandish, M. (2011). A Strategy Formulation Model: A Model Based on The Corporate Entrepreneurship in Industrial Firms of Iran. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1221-1230.
- Felice, F. D., & Petrillo, A. (2015). Optimization of Manufacturing System through World Class Manufacturing. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 741-746.
- Felicio, J. A., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance. *Management Decision*, 50(10), 1717-1738.
- Feyzbakhsh, S. A., Sadeghi, R., & Shoraka, S. (2008). A Case Study of Intrapreneurship Obstacles: The RAJA Passenger Train Company. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 171-180.
- Fidan, Y., & Çiftçi, S. (2010). Farklı Fakültelerdeki İşletme Öğrencilerinin Girişimciliğe Bakışları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 58-73.
- Fidan, Y., Çetin, S., & Yurdasever, E. (2021). İşletme Lisans Öğrencilerinde Girişimcilik Düşüncesinin Değişimi 2005 ve 2020 Karşılaştırması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 506-536.
- Fidan, Y., Yıldırım, C., & Ercan, S. (2019). Yabancı Uyruklu ve Türkiyeli Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimleri. *BMIJ*, 7(1), 190-202.
- Fındık, G. (2015). Girişimcilik Kültürü ve İşletmelerde İç Girişimcilik Olgusu: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 127-164.
- Fitzsimmons, J. R., Douglas, E. J., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2005). Intrapreneurship in Australian Firms. *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, 11(1), 17-27.
- Forfas, I. (2006). *Services Innovation in Ireland – Options for Innovation Policy*. Forfás.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. London: Frances.
- Fuglsang, L. (2008). *Innovation and the Creative Process: Towards Innovation with Care*. Danimarka: Edward Elgar Publishing Limited.
- Galanakis, K. (2006). Innovation Process Make Sense Using Systems Thinking. *Technovation*(26), 1222-1232.
- Gapp, R., & Fisher, R. (2007). Developing an Intrapreneur-led Three-Phase Model of Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(6), 330-348.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (1998). Traped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*., 11(2).
- Gifford, S. (2010). Risk and Uncertainty. Z. J. Acs, & D. B. Audretsch (Dü) içinde, *Handbook of Entrepreneurship Research* (s. 303-318). London: Springer.
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring The Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402–409.
- Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation Speed and Radicalness:are They Inversely Related. *Management Decision*, 49(4), 553-547.
- Goodale, J., Kuratko, D., Hornsby, J., & Covin, J. (2011). Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 116-127.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (2000). The Impact of Organizational Context on Innovation Adoption in Commercial Banks. *IEEE Transactions on Engineering Manegemant*, 47(1), 14-25.

- Göçmen, S. (2007). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler:"İç Girişimcilik". Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(3), 1360-1380.
- Greenhalgh, C., & Rogers, M. (2010). *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*. Princeton University Press.
- Greve, H. R., & Taylor, A. (2000). Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54-80.
- Gringarten, H., Knowles, L. J., Calienes, R., & Gariboldi, N. (2011). The Branding of an Academic Journal: How Marketing, Intrapreneurship, Information Technology, and Teamwork Created a Successful Research Journal. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3(3), 109-123.
- Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation At and Across Multiple Levels of Analysis. *Organization Science*, 18(6), 885-897.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Güler, B. K. (2010). *Sosyal Girişimcilik*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal Of Production Economics*(133), 662-676.
- Gürel, E. B. (2010). Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü ve Türkiye’de İSO 500’de Firma Performansının Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürel, E. B. (2012). İç Girişimcilik: Literatür Taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*(6), 56-75.
- Gürol, M. A. (2006). *Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Hage, J. T. (1980). *Theories of Organization*. New York: Wiley.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. USA and Canada: Routledge.
- Hashimoto, M., Avó, M. R., & Silva, L. I. (2008). Relevance of Intrapreneurship in SMB: The Influence of Agency Conflicts and Institutionalized Practices. *USASBE 2008 Proceedings* .

- Hastuti, A. W., Talib, N. B., Wong, K. Y., & 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 Issues*, 6(S3), 83-91.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource Based-View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hesselbein, F., Marshall, G., & Somerville, I. (2002). *Leading for Innovation and Organizing for Results*. Jossey-Bass.
- Higgins, J. M. (1995). Innovation: The Core Competence. *Strategy & Leadership*, 32-36.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship International Edition*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Guest Editors' Introduction to The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*(22), 479-491.
- Ho, L. A. (2011). Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance. *Industrial Management & Data*, 11(1), 113-131.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29-37.
- Hostager, T. J., Neil, T. C., & Lorentz, R. L. (1998). Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy Motivation and Desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 11-25.
- Huergoa, E., & Jaumandreu, J. (2004). Firms' Age, Process Innovation and Productivity Growth. *International Journal of Industrial Organization*(22), 541-559.

- İbrahimoglu, N., & Ugurlu, Ö. Y. (2013). KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.
- İçerli, L., Yıldırım, M. H., & Demirel, Y. (2011). Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 177-187.
- Ilic, D., Ostojic, S., & Damjanovic, N. (2014). The Importance of Marketing Innovation in New Economy. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(1).
- Ireland, R., A.Hitt, M., & G.Sirmon, D. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Irwin, D. (2000). Seven Ages of Entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(3), 255-260.
- İşcan, Ö. F., & Kaygın, E. (2011). Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 275-286.
- Jablecka, J. (2001). Entrepreneurship, Innovation, and Quality: The Successful Strategy of a Newly Established Institution: The Example of WyzÇ sza Szkoa Biznesu-National Louis University in Nowy Sacz. *Higher Education in Europe*, 26(3), 367-379.
- Jimenez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Jimenez, J. D., Brus, D. A., & Ubeda, J. A. (2011). Adaptability, Entrepreneurship and Stakeholder Integration: Scenarios and Strategies for Environment and Vulnerability. *Journal of Environmental Protection*(2), 1975-1387.
- Johannessen, J.-A. (2008). Organisational Innovation as Part of Knowledge Management. *International Journal of Information Management*, 28(5), 403–412.
- Johannesson, G. T. (2012). “To Get Things Done”: A Relational Approach to Entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 181-196.
- Johansen, K.-J. (2006). *Organizational Factor and Intrapreneurship*. 01 06, 2006 tarihinde <http://www.hist.no/aft/ecms/ent/> adresinden alındı
- Johnson, D. (2001). What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organizations. *Industrial Commercial Training*, 33(4), 135-140.

- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E. (2015). Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R. M. (1985). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. London: George Allen and Unwin.
- Kanter, R. M. (2002). Creating The Culture for Innovation. In *Leading for Innovation: And Organizing for Results*, edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Iain Somerville. içinde San Francisco: Jossey-Bass.
- Karabayır, M. E., Gülşen, A. Z., Çifci, S., & Muzaffar, H. (2012). Melek Yatırımcıların Yatırım Kararlarında Girişimci Odaklılığın Rolü: Türkiye'deki Melek Yatırımcılar Üzerine Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(2), 69-93.
- Karniouchina, E. V., Victorino, L., & Verma, R. (2006). Product and Service Innovation: Ideas for Future Cross Disciplinary Research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(3), 274-280.
- Kayalar, M., & Arslan, E. T. (2016). İç Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(7), 517-542.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 93-103.
- Kayış, A. (2010). Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelley, D. (2011). "Sustainable Corporate Entrepreneurship: Evolving and Connecting With The Organization". *Business Horizons* (54), 73-83.
- Kelley, D. J., Peters, L., & O'Connor, G. C. (2009). Intraorganizational Networking for Innovation-Based Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 221-235.
- Kemelgor, B. H. (2002). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67-87.
- Kesim, M. (2010). *Girişimcilik*. Ankara: Sistem Ofset Basım Yayın Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
- Keskin, S. (2012). *İnovasyon Nasıl Yapılır?*. İstanbul: Mavi Yayınevi.

- Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets: A Study of the Tennis Racket Industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 102-117.
- Kimberly, J. R. (1981). *Managerial Innovation: Handbook of organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Kırım, A. (2005). *Mor İnek Nasıl Büyüsün?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2010). *İş Modeli İnnovasyonu*. Sistem Yayıncılık.
- Kızılırmak, İ., & Oktay, K. (2006). Kırgızistan'da Seyahat Acentalarına Yatırım Yapan Girişimcilerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı*, (s. 130-139). Bişkek.
- Kızıloğlu, M., & 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.
- Kleinschmidt, E. J., Brentani, U. d., & Salomo, S. (2007). Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 419-441.
- 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.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kozak, M. A., & Yılmaz, E. G. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1998). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach* (Cilt 4th Edition). Texas.
- Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). The intrapreneurial spirit. *Training & Development Journal*, 43(10), 83-85.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J., Naffzige, D. W., & Montagno, R. V. (1993). Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28-39.

- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), 49-58.
- Küçük, O. (2017). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lai, K. S., Yusof, N., & Kamal, E. M. (2016). Organizational Culture of the Architectural Firm: A case in a Developing Country. *International Journal of Construction Management*, 16(3), 197-208.
- Landström, H. (2010). The Roots of Entrepreneurship and Small Business Research: Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research. *International Studies in Entrepreneurship*(8).
- Langley, D. J., Pals, N., & Ortt, J. R. (2006). Adoption of Behaviour: Predicting Success for Major Innovations. *European Journal of Innovation Management*, 8(1), 56-78.
- Larsson, L. (2010). The Outsiders' Blessing: Radical Innovation Through Corporate Entrepreneurship in Small-established Firms. University of Gothenburg.
- Lassen, A. H., Gertsen, F., & Riis, J. O. (2006). The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359-372.
- Lee, T. S., & Tsai, H. J. (2005). The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 325-348.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational Innovation: the Role of Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.
- Little, A. D. (2007). *Innovation Excellence in Logistics*. Brussels: European Logistics Association.
- Liu, S. S., & Dubinsky, A. J. (2000). Institutional Entrepreneurship: A Panacea for Universities in Transition? *European Journal of Marketing*, 34(12), 1315-1337.

- London, M., & Morfopoulos, R. G. (2010). *Social Entrepreneurship*. New York: Routledge.
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *Advanced Management Journal*, 52(3), 10-13.
- Lumpkin, G. T. (2007). *Intrapreneurship and Innovation. The Psychology of*. New Jersey: Psychology Press.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 22(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Lynch, L. M. (2007). The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy. *National Bureau of Economic Research*.
- Maier, V., & Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship Versus Intrapreneurship. *Revista de Management Comparat International*(5), 971-976.
- Marangoz, M. (2012). *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Kitap.
- Maranville, S. (1992). Entrepreneurship in the Business Curriculum. *Journal of Education for Business*, 68(1), 27-31.
- Massa, S., & Testa, S. (2004). Innovation or Imitation?: Benchmarking: a Knowledge-Management Process to Innovate Services. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), 610-620.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350-372.
- Menzela, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On The Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations. *Technovation*(27), 732-743.
- Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761-792.
- Ming, L. T. (2013). The Likelihood of Corporate Entrepreneurship in Large Corporations. *British Journal of Economic, Management and Trade*, 3(4), 442-452.

- Mische, M. (2000). *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Misra, S., & Kumar, E. S. (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour. *Journal of Entrepreneurship*, 9(2), 135-154.
- Mohamad, O., Ramayah, T., Puspowarsito, H., Natalisa, D., & Saerang, D. P. (2011). Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Role of Business Environment as a Moderator. *The IUP Journal of Management Research*, 10(3), 7-27.
- Molina, C., & L.Callahan, J. (2009). Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.
- Moore, G. A. (2005). *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*. New York: Portfolio.
- Moreira, J., Silva, M. J., Simoes, J., & Sousa, G. (2012). Marketing Innovation: Study of Determinants of Innovation in the Design and Packaging of Goods and Services—Application to Portuguese Firms. *Contemporary Management Research*, 8(2), 117-130.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Orlando: Harcourt Yayınları.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163 – 171.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Naktiyok, A., & Kök, S. B. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VIII(S.2.)*.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its Relationship With Market Orientation and Learning Orientation and As Antecedents to Innovation and Customer Value. *Industrial Marketing Management*(40), 336-345.
- OECD, E. (2005). *Oslo Klavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Ölçümü İçin İlkeler*. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü. Tübitak.
- Oke, A. (2004). Barriers to Innovation Management in Service Companies. *Journal of Change Management*, 4(1), 31-44.

- Onay, M. (2015). İç Girişimcilik. E. Kaygın, & B. Güven içinde, *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular* (s. 87-191). İstanbul: Siyahinci Akademi.
- Onay, M., & Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 47-67.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431- 454.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). Institutional, Cultural and Contextual Factors: Potential Drivers of The Culinary Innovation Process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 235-249.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205- 222.
- Ottosson, S. (2006). *Handbook in Innovation Management-Dynamic Business & Product Development*. Tervix AB.
- Öktem, M. K., Lelebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, M., & Aydın, M. D. (2003). Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma. *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 169-188.
- Öner, N. (2020). Örgüt Kültürünün Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öneren, M. (2012). İç Anadolu Bölgesindeki Genç Nüfusun Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 7-28.
- Özdevecioğlu, M., & Cingöz, A. (2009). Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*(32), 81-95.
- Özkan, Ş., Gündoğdu, F., Emsen, Ş., & Aksu, H. (2003). Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerinde Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(4), 145-172.
- Özkara, B., Karayormuk, K., & Köseoğlu, M. A. (2006). Girişimcinin Son Köyü: Girişimlerin Sürekliliğinin Sorgulanması. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı*, (s. 221-233). Bişkek.
- Özşahin, M., & Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performansın İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 43-72.

- Öztürk, A., & Günsel, A. (2018). Hizmet Yenilikçiliği Kavramı ve Sağlık Sektöründe Hizmet Yenilikçiliğinin Gelişimi. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 2(2), 402-418.
- Parboteeah, K. P. (2000). Choice of Type of Corporate Entrepreneurship: A Process Model. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 6(1), 28-47.
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283-309.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*(26), 19-34.
- Paswan, A., D'Souza, D., & Zolfagharian, M. A. (2009). Toward a Contextually Anchored Service Innovation Typology. *Decision Sciences Institute*, 40(3), 513-540.
- Pearce, J. L., & Carland, J. W. (1996). Intrapreneurship and Innovation in Manufacturing Firms: an Empirical Study of Performance Implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2(1), 87-96.
- Peredo, A. M., & Mclean, M. (2005). Social Entrepreneurship: A Critical Review of The Concept. *Special Issue of The Journal of World Business*, 1-29.
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006). Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 89-112.
- Pinchot, G. I. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row.
- Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A Theoretical Approach of The Concept of Innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*(1), 151-156.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for Analyzing Industries and Competitors: Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Ramachandran, K., Devarajan, T. P., & Ray, S. (2006). Corporate Entrepreneurship: How? *Vikalpa*, 31(1), 85-97.
- Rata, B. M., Menendez, J. F., & Olalla, M. F. (2014). Cooperation With Suppliers, Firm Size and Product Innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 438-455.
- Reuveni, Y., & Vashdi, D. R. (2015). Innovation in Multidisciplinary Teams: The Moderating Role of Transformational Leadership in the Relationship Between

- Professional Heterogeneity and Shared Mental Models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 678-692.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Pearson, M. C. (2016). *Yönetim Esasları*. (A. A. Başalp, A. O. Onağ, A. Öğüt, A. G. Acar, A. Alkaya, A. Ergüden, . . . T. G. Yenidoğan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14(2), 107-122.
- Robin, S., & Schubert, T. (2013). Cooperation with Public Research Institutions and Success in Innovation: Evidence from France and Germany. *Research Policy*, 42(1), 149-166.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations, A Division of Macmillan Publishing Co.* New York: Inc. Third Edition, The Free Press.
- Rule, E. G., & Irwin, R. W. (1988). Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Russel, R., & Russel, C. J. (1992). "Examination of Effects of Organizational Norms, Organizational Structure and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy". *Journal of Management*, 18(4), 639-656.
- Saatçioğlu, Ö. Y., & Özmen, Ö. N. (2009). Yenilik Sürecinde Karşılaşılan Engellerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme ile İncelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 388-391). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü .
- Sadler, R. J. (2000). Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 25-43.
- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (2007). NPD Planning Activities and Innovation Performance: The Mediating Role of Process Management and The Moderating Effect of Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 285-302.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in Innovation Management*. Gabler Verlag.
- Sayeed, O. B., & Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 50-62.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting Corporate Entrepreneurship through HRM Practices: Evidence From German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.

- Schuler, D. R. (1986). Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Serhateri, A., & Coşkun, E. (2006). Girişimcilikte Elektronik Ticaretin Önemi. (s. 111-117). Bişkek: Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı.
- Serinkan, C., & Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Seshadri, D. V., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *VIKALPA*, 31(1), 17-29.
- Sharif, N., & Huang, C. (2012). Innovation Strategy, Firm Survival and Relocation: The Case of Hong Kong-Owned Manufacturing in Guangdong Province Chin. *Research Policy*, 41, 69-78.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Smith, L., Rees, P., & Murray, N. (2016). Turning Entrepreneurs into Intrapreneurs: Thomas Cook, A Case-Study. *Tourism Management*(56), 191-204.
- Srivastava, S. C., Mithas, S., & Jha, B. (2013). What is Your Global Innovation Strategy? *IT Professional*, 15(6), 2-6.
- Stull, M., & Aram, J. D. (2010). Exploring Trust as an Influencing Mechanism of Intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), 17-38.
- Sun, L. Y., & Pan, W. (2009). Market Orientation, Intrapreneurship Behavior, and Organizational Performance: Test of a Structural Contingency Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 274-285.
- Şen, G. (2020). Stratejik Çeviklik ve İç Girişimcilik Davranışı İlişkisinde Yenilikçi Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson International Edition.
- Taşçıyan, K. H., Apak, S., & Aksoy, M. (2010). *Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri*. İstanbul: Papatya Bilim.
- Tekin, E. (2019). *Girişimcilik ve Sosyal Sermaye*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tekin, Y. (2012). Otel işletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya'da Bir Araştırma. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tether, B. S. (2005). Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry & Innovation*, 12(2), 153-184.
- Thi, T. U., & Mothe, C. (2010). The Link Between Non-technological Innovations and Technological Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-332.
- Thompson, J. L. (1999). A Strategic Perspective of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(6), 279-296.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.
- Thorburn, L. (2005). Knowledge Management and Innovation in Service Companies—Case Studies From Tourism Software and Mining Technologies. *Canberra: Study for the Department of Industry, Tourism & Resources*.
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*. John Wiley.
- Toftoy, C., & Chatterjee, J. (2004). *The Intrapreneurial Revolution: Now is the Time for Action*. New York: Harper& Row.
- Tokmak, İ. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik*. İstanbul: Betakitap.

- Tornatzky, L. G., & Klein, K. J. (1982). Innovation Characteristics and Innovation Adoption Implementation: A Meta-Analysis of Findings. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29(1), 28-45.
- Tozkoparan, G. (2010). Yenilik Yaratma Süreci Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar. P. D. Özmen, D. D. Özer, & Y. D. Eriş (Dü) içinde, *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik* (s. 129-158). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. London: Prentice Hall.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. Pearson Education.
- Tutar, H., & Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Urbano, D., & Turro, A. (2013). Conditioning Factors for Corporate Entrepreneurship: an In(Ex)ternal Approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*(9), 379-396.
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ünal, A., & Kılınc, İ. (2021). İnovasyon Yönetimi. K. Çatı içinde, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi* (s. 99-134). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ven, A. V., & Poole, M. S. (1989). Methods for Studying Innovation. *Research on the Management of Innovation*, 31-54.
- Voss, C. A. (1994). Significant Issues for the Future of Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 460-463.
- Vyas, V. (2009). Innovation and New Product Development By Smes: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry. Edinburgh: Napier University.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating Entrepreneurial Employees in Traditional Service Sectors: The Role of Coaching and Self-efficacy. *Int Entrep Manag*(6), 1-21.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.

- White, S. (2008). Turning Ideas Into Action: Innovation Within the Humanitarian Sector A Think Piece for the HFP Stakeholders Forum . *Humanitarian Futures Programme*, 1-14.
- Windrum, P., & Koch, P. (2008). *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar Publishing.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Liu, C. (2009). Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence. *British Journal of Management*, 20, 238–251.
- Wong, C., & Pang, W. (2003). Barriers to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), 29-37.
- Wong, K. Y. (2005). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Yamada, J.-i. (2004). A Multi-dimensional View of Entrepreneurship: Towards a Research Agenda on Organisation Emergence. *Journal of Management Development*, 23(4), 289-320.
- Yan, H. D. (2012). Entrepreneurship, Competitive Strategies, and Transforming Firms from OEM to OBM in Taiwan. *Journal of Asia-Pacific Business*, 13(1), 16-36.
- Yarbağ, P. Ş. (2019). Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama*, 3(5), 1-13.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans ilişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yıldız, İ. (2019). İç Girişimcilik ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişkide Stratejik Bilincin Rolü. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S. (2007). Girişimcilik. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 36(6), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

- Zahra, S. A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). The Financial Implications of Fit Between Competitive Strategy and Innovation Types and Sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: the Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). "How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity". *Journal of Business Venturing* (24), 248-260.
- Zahra, S. A., Randerson, K., & Fayolle, A. (2013). The Evolution and Contributions of Corporate Entrepreneurship Research. *Management*, 16(4), 362-380.
- Zehir, C., Müceldili, B., & Zehir, S. (2012). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58, 924-933.
- Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 653-667.
- Zhao, F. (2005). Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 11(1), 25-41.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İç Girişimcilikle İlgili Tanımlar.....	27
Tablo 2. İç Girişimcilik Türlerinin Temel Nitelikleri	39
Tablo 3. Yenilikle ilgili Tanımlar	66
Tablo 4. Yenilik Yönelimi Türleri ve Özellikleri	82
Tablo 5. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	99
Tablo 6. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	101
Tablo 7. İç Girişimciliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	102
Tablo 8. Yenilik Yönelimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	102
Tablo 9. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	103
Tablo 10. İç Girişimcilik ve Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi.....	105
Tablo 11. İç Girişimcilik Yenilik Boyutu ile Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi.	105
Tablo 12. İç Girişimcilik Risk Alma Boyutu ile Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi	106
Tablo 13. İç Girişimcilik Proaktiflik Boyutu ile Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi	106
Tablo 14. İç Girişimcilik Özerklik Boyutu ile Yenilik Yönelimi Korelasyon İlişkisi	107
Tablo 15. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi.....	107
Tablo 16. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi	108
Tablo 17. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi.....	109
Tablo 18. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi.....	109
Tablo 19. Unvan Değişkenine Göre Farklılık Analizi	110
Tablo 20. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizi.....	110
Tablo 21. Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi.....	111
Tablo 22. İç Girişimcilik Kurum İçi Çalışma Süresine Göre Ortalama Değerleri.....	112
Tablo 23. İş Hayatında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizi	113
Tablo 24. İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi.....	113
Tablo 25. İç Girişimcilik İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Ortalama Değerleri.	115
Tablo 26. Çalışma Alanı Değişkenine Göre Farklılık Analizi.....	115
Tablo 27. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Girişimcilik Süreci	31
Şekil 2. İç Girişimcilik Bileşenleri	31
Şekil 3. Yenilik Yönelimi Süreci Döngüsü	78
Şekil 4. Yenilik Yönelimi Süreci.....	78
Şekil 5. Araştırmanın Modeli	95

EKLER

Ek 1: Anket Formu

İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE YENİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sayın Bilim İnsanı;

Bu anket formu Girişimcilik Anabilim dalı Yüksek Lisans tezi "İç Girişimcilik ile Yenilik Yönelimi Arasındaki İlişki" konulu çalışmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamı ile bilimsel bir çalışma olup, çalışmadan elde edilecek cevaplar gizli tutulacaktır. Saygılarımızla...

Ayşe EFE
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üye. Canan YILDIRAN
Karabük Üniversitesi

Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Kadın	Medeni Durum	Bekar
	Erkek		Evli
Yaş	23 yaş ve altı	Eğitim Durumu	Lisans
	24 – 30 yaş		Yüksek Lisans
	31 – 40 yaş		Doktora
	41 – 50 yaş	Unvan	Arş. Gör.
	51 yaş ve üstü		Arş. Gör. Dr.
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl ve altı		Dr. Öğr. Üye.
	2 – 5 yıl		Doç. Dr.
	6 – 9 yıl	Prof. Dr.	
	10 – 13 yıl	İş Hayatında Çalışma Süresi	1 yıl ve altı
	14 – 17 yıl		2 – 8 yıl
	18 yıl ve üstü		9 – 15 yıl
Sağlık Bilimleri	23 – 29 yıl		
Sosyal Bilimler	30 yıl ve üstü		

Yenilik Yönelimi Ölçeği	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.							
2	Kurumumuz, sıklıkla yeni fikirler dener ve bunları hayata geçirmeye çalışır.							
3	Kurumumuzda, yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.							
4	Kurumumuz, yeni hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.							
5	Kurumumuzda, işlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar aranır.							

6	Kurumumuzda, yeni hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.						
---	---	--	--	--	--	--	--

İç Girişimcilik Ölçeği		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
İfadeler						
1	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.					
2	İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.					
3	İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.					
4	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.					
5	Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.					
6	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.					
7	İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarımı (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.					
8	Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.					
9	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.					
10	Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.					
11	Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım.					
12	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım.					
13	Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.					
14	İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.					
15	İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.					
16	İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.					
17	Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					
18	Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					
19	Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.					
20	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.					
21	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.					

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe EFE, lisans eğitimini Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde tamamladı. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde başladığı yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. 2014 yılından beri Karabük Üniversitesi'nde idari personel olarak görev yapmaktadır.