

İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama

The Effect of Intrapreneurship on Innovation Capacity: An Application in Innovative Companies of Gaziantep

Mehmet KIZILOĞLU

Öğr. Gör., Pamukkale Üniversitesi, Kale Meslek Yüksekokulu, (mkiziloglu@pau.edu.tr)

Nurettin İBRAHİMOĞLU

Yrd. Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, (nibrahimoglu@gantep.edu.tr)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Girişimcilik, İç
Girişimcilik, Yenilik

Örgüt içindeki girişimcilik olarak tanımlanan iç girişimcilik kavramı son yıllarda üzerinde oldukça durulan ve yönetim alanında ilgi gören konuların başında gelmektedir. İç girişimcilik yenilik çalışmaları için oldukça önemli bir unsurdur. Yenilikle iç girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için iç girişimcilik olgusu 'yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci' olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın temel amacı örgütlerdeki iç girişimcilik düzeyinin yenilik yapabilme becerisine olan etkisini tespit etmek ve iç girişimcilik düzeyi ile yenilik arasındaki ilişkinin boyutlarını ortaya koymaktır. Araştırmada iç girişimcilik ile yenilik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve iç girişimciliğin yenilik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iç girişimcilik olgusunun alt faktörleri olan yönetim ve organizasyon teşviki, bireysel motivasyon, yapıcı iş çevresi ve yeniliğe teşvik ile yenilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, şeffaflık ve açıklık, bireysel yetkinlik ve gelişme faktörleri ile yenilik arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Keywords:

Entrepreneurship,
Intrapreneurship,
Innovation

Intrapreneurship is the concept used to describe the entrepreneurial orientation and activities inside existing organization and it has been attracting lots of attention in the field of management in the recent years. Intrapreneurship is a very important factor for innovation activities. The concept of intrapreneurship is defined as 'the process of developing new products and new markets', in order to emphasize the relationship between intrapreneurship and innovation. In this context, basic aim of this research is to determine the effects of intrapreneurship level in organizations on innovation capacity and to demonstrate the relationship between intrapreneurship level and innovation activity. This research shows that there is a positive and meaningful relationship between intrapreneurship and innovation; and intrapreneurship has a determining influence on innovation. Also sub-dimensions of intrapreneurship 'encouragement by management and organization', 'individual motivation', 'enabling working environment' and 'encouragement to innovation' has a positive and meaningful relationship but 'transparency, openness and communality', 'individual competence' and 'development' has a negative relationship with the innovation capacity in organizations.

1. GİRİŞ

Günümüz örgütleri, faaliyet gösterdikleri rekabetçi ve dinamik iş çevresi koşulları içerisinde ekonomik yaşamlarını sürdürebilmek ve yaşam sürelerini uzatabilmek için farklı çıkış yolları aramaya başlamışlardır. İş dünyasında yaşanan değişimler ve bilgi çağının getirdikleri, örgütleri ve örgüt yapılarını etkilemektedir. Değişimler; faaliyet gösterilen alanı daha karmaşık hale getirmekte ve örgütleri girişim yapmaya zorlayarak yenilik ve farklılaşmaya itmektedir. Örgütlerin değişimlere uyum sağlaması ve cevap verebilmesi için sahip olması gereken temel yetenek farklılaşabilme becerisidir. Örgüt, farklı ve sıra dışı olabildiği sürece ekonomik sistem içerisindeki konumunu koruyabilmektedir. Örgütlerin farklılaşabilmesi ise doğrudan yenilik yapabilme becerilerine bağlıdır. Yenilik yapma becerilerinden yoksun bir örgütün değişime uyum sağlayabilmesi söz konusu değildir.

Örgütlerin yenilik yaparak farklılaşabilmeleri ve değişime ayak uydurmaları örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Ekonomik koşullar içerisinde örgütlerin aktif rekabet avantajı sağlamak için ürün, hizmet ve süreç üretiminde sürekli yenilikler yapmaları büyük önem kazanmaktadır. Örgütler yenilik yaparak performanslarını arttırmakta ve dinamik bir yapı

kazanmaktadırlar. Artık günümüzde örgütler değişime uyum sağlayabilmek için sınırlarının dışına çıkabilen, yenilikçi, ekip çalışmasına ve araştırmaya önem veren, müşteri ve insan odaklı hareket edebilen bir kimliğe bürünmek durumunda kalmışlardır.

Örgütler, çevresel dinamiklerin değişim yönünde yaptığı baskılar, katı rekabet koşulları ve küçülen pazarlar sonucu içine girilen darboğazı aşmak için iç girişimci özellikler taşıyan çalışanlara yönelmektedirler. Örgütlerin meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmeleri, iç girişimci çalışanlarının ihtiyaçları olan uygun ortamı sağlayarak onlara destek olmaları ile mümkün olabilmektedir. Örgüt içinde yenilikçi fikirlerin ortaya konulması ve bu fikirlerin uygulanması ancak örgütsel unsurlar tarafından desteklenen iç girişimciler sayesinde olabilecektir. Bu nedenle iç girişimcilik ve yenilik kavramları birbirinden ayırlamayacak kadar ilişkili kavramlardır.

Bu bağlamda girişimcilik faaliyetlerini mevcut örgüt içinde yapabilme kabiliyeti 'iç girişimcilik' olarak açıklanmaktadır. Yani iç girişimcilik, girişimcinin düşüncesini mevcut örgüt içinde hayata geçirmesidir. İç girişimciliğin geliştirilebilmesi, örgütün yenilikçi bir tutumla çalışanlarını ve yöneticilerini geliştirebilmesi ve örgütsel yaratıcılığın teşvik edilmesi ile mümkün görünmektedir. Buradan hareketle girişimcilik, örgütlerde yapılan bütün faaliyetleri ve değişimleri içermektedir. İç girişimcilik ise; arzulanan değişimi sağlayabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde ederek istenen fırsatları ortaya koymak için gerekli olan bir yoldur.

2. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİK OLGUSU

2.1. İç Girişimcilik Olgusu ve Boyutları

Büyük firmalarda girişimci yeteneğine ve fikirlerine sahip çalışanlar ortaya bir takım girişim fırsatlarını sunmakta fakat bunların uygulanması için gerekli ortam yaratılmadığı zamanda bu fırsatlar örgüt içinde değerlendirilememektedir. Yeni girişimsel fırsatları hayata geçirmeye aday çalışanlar bunu örgüt dışında gerçekleştirme imkânı bulamaz ise yenilik ortaya çıkmayacaktır. Örgüt açısından yaşanabilecek diğer bir olumsuz sonuç ise girişimci çalışan sahip olduğu yenilik fikri ile yeni bir iş oluşturursa, örgüt hem değerli elemanını kaybetmekte hem de yeni bir rakip yaratmış olmaktadır (Ağca, 2005:50). Bütün bu sorunların ortak çözümü örgüt içindeki çalışanlar için serbest bir ortam yaratarak girişimde bulunmalarını sağlayacak bir yapı oluşturmaktır. Bu tip bir yapı hem çalışanlar için hem de örgüt için üretken ve dinamik bir ortam oluşturacaktır. Bundan dolayı, pek çok araştırma mevcut örgütler içinde çalışanlara daha fazla özerklik, özgürlük ve kaynak kullanma imkânı veren ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak 'iç girişimciliği' önermektedir (Gwendolyn, 2010:144).

Faaliyet halinde olan örgütler içindeki girişimcilik anlamına gelen iç girişimcilik, örgütsel ve ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Klancek ve Antoncic, 2007:36; Parker, 2009:20). İç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgütün içine doğru yayılması yatmaktadır. Genel olarak, bir örgüt içindeki girişimcilik ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik, halihazırda çalışan bir örgüt içindeki bireylerin girişimci gibi davranmaya yönlendirilmesidir (Koçel, 1998:17). Günümüzde, örgüt yapılarında iç girişimciliğe olanak veren düzenlemelerle birlikte hem örgüt hem de çalışanlar için daha üretken ve dinamik bir ortamın oluşturulduğu ileri sürülmektedir (Arıkan, 2002:185; Feyzbakhsh vd., 2008:172).

İç girişimcilikle ilgili yapılmış olan çalışmalarda araştırmacılar (Antoncic ve Hisrich, 2000:27, Antoncic ve Hisrich, 2003:19) iç girişimcilik boyutlarının bir sınıflandırmasını yapmışlar ve iç girişimciliğin yedi boyutlu bir kavramsal çerçevesini ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar:

- **Yenilikçilik; yeni ürün ve hizmet geliştirme:** Girişimcinin yeni kaynaklar bularak veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Drucker, 1984; Fitzsimmons vd., 2005:18).
- **Yeni İş Girişimi Başlatma:** Örgütün büyüklüğünden bağımsız olarak mevcut ürün veya pazarlarda yenilik ortaya koymak ve yeni işler oluşturma olarak tanımlanabilir (Antoncic, 2007:311).
- **Kendini Yenileme:** Örgütün faaliyetlerini sürdürürken bağlı olduğu veya yürüttüğü yolu değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Jarna ve Kaisu, 2005:2; Fitzsimmons vd., 2005:19).
- **Risk Üstlenme:** Bir bireyin risk alma yoğunluğu; belirsizlik anlarında karar verme ile fırsatları yakalamaya doğru o bireyin yönelimi olarak tanımlanabilir. Risk alma yöneticilerle girişimcileri ayırmadaki anahtar bir faktördür (Kaya, 2001:544).
- **Proaktif Davranma:** Örgütteki üst yönetimin eğilimlerinde ve faaliyetlerinde ortaya çıkan öncü hareket etmeyi, risk almayı, rekabetçi girişkenliği ve cesaretli olmayı göstermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:499; Ağca, 2005:98).
- **Rekabetçi Girişkenlik:** Bir örgütün pazara girişte veya pazardaki mevcut durumunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir (Covin ve Covin, 1990:35).
- **Özerklik:** Yaratıcı ve yeni fikirlere sahip bireylere veya ekiplere örgüt içinde gerekli özgür ortamların sağlanması olduğu belirtilmektedir (Ağca, 2005:100).

2.2. Yenilik Kavramı

Yenilik kavramı, akademik literatürde geçmiş dönemlerde kullanılmaya başlanmış olsa da, 21. yüzyıldan sonra ve özellikle son yıllarda günümüz iş dünyasının gerçeği ve vazgeçilmezi haline gelmiştir. Günümüzde örgütler gerek yerel gerekse de küresel rekabetle mücadele vermektedirler. Bu nedenle, örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için ‘yenilik’ kavramı büyük bir öneme sahiptir.

Türk Dil Kurumu (TDK) ‘yenilik’ kavramını yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği, eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme’ olarak tanımlamış ve sözcüğünün karşılığı olarak ‘yenileşme’ sözcüğünün kullanılmasını önermiştir (TDK, 2008).

Günümüzde oldukça ön plana çıkan ve örgütlerde büyük önem arz eden yeniliği Drucker (1984:30-31) ‘bir örgütte birlikte çalışan ve aynı zamanda farklı bilgi ve yeteneğe sahip çalışanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi’ şeklinde tanımlamıştır. Drucker’a göre yenilik, girişimciliğin bir aracıdır ve yeni bir kapasitenin oluşmasında gerekli olan kaynakları sağlayan bir eylemdir (Drucker, 1984:30-31). Yenilik kavramı ekonomik ve sosyal gelişmeler için etken rol oynayan önemli bir faktör olmakla birlikte yenilik faaliyetleri ve süreçleri gerek bilim adamları gerekse de politika üreten kişiler için hayati bir öneme sahip olmuştur (Clark, 2010:601).

Yenilik ‘bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir’. Yeniliğin en önemli özelliği; ortaya konulan yeni fikrin, yeni ürünün veya süreçlerin, ekonomik ve sosyal anlamda fayda sağlaması ve bunun ticarileşebilmesidir (Elçi, 2006:1-2). Yenilik konusu ile ilgili son yıllarda yapılan birçok araştırmanın temelini Oslo kılavuzuna dayandığı görülmektedir. Bu kılavuzdaki tanıma göre; yenilik, örgüt içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel şeklinin örgüt içi uygulamalarda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesidir. Başka bir ifadeyle yenilik için istenen asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yöntemin örgüt için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olması gerekmektedir (OECD, 2006:50).

Yeniliği kısaca, bir fikri pazarlanabilir ürün, hizmet veya pazarlama yöntemlerine dönüştürme süreci olarak tanımlanacak olursa, yenilikçilik sürecinin de en basit şekliyle fikir oluşturma, problem çözme ve uygulamadan oluşan birbiri içine geçmiş üç aşamadan oluştuğu görülebilir. Bunu yeniliğin yayılması takip eder. İlk iki safha genellikle Ar-Ge düzeyinde gerçekleşir ve buluşla sonuçlanır. Buluşun uygulamaya konulması yani ticarileştirilmesi yeniliği meydana getirir ve yenilik örgüt dışında ekonomik bir etkiye sahipse yayılma gerçekleşir (Güleş ve Bülbül, 2004:126).

Yenilik sürekliliği olan bir süreci ifade eder. Yenilik, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş, geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemlerinden ortaya çıkarılan büyük girişimlerle oluşur (radikal yenilikçilik), ya da adım adım yapılan bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkar (kademeli yenilikçilik). Yenilikçi örgütler de sürekli yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirme çabası içerisindedirler. Bu şekilde sürekli olarak rekabet koşullarını kendi istedikleri gibi belirleme hedefi ile çalışırlar (Güleş ve Bülbül, 2004:175).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ‘sürekli yenilik’ anlayışını temel yetenekleri haline getirmeleriyle çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı, birçok araştırmacı yazar ve akademisyen örgüt içinde çalışanlara daha fazla özerklik, özgürlük ve kaynak kullanma imkânı veren ve onların yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak ‘iç girişimciliği’ önermektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001; Christensen, 2005; Klancek ve Antoncic, 2007; Parker, 2009). İç girişimcilik olgusunun örgütlerin yenilik faaliyetleri açısından ne kadar hayati bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmada iç girişimciliğin yenilik yapabilme becerisine etkisi araştırılmıştır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Yöntemi

Küresel rekabetin yoğun bir şekilde sürdüğü günümüz dünyasında örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bağımsız düşünebilme yetisi ve ekip çalışması önemli birer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenlerden dolayı örgütlerin çalışanlarını geliştirici ve teşvik edici bir ortam sağlamaları büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla tüm çalışanlarının öğrenmeye açık, bağımsız düşünebilen ve yaratıcı bireyler olarak faaliyet gösterdiği, iç girişimcilik düzeyi yüksek örgütlerin başarı şanslarının daha fazla olacağı söylenebilir. En kısa ifadeyle ‘faaliyet halindeki bir örgütteki girişimcilik’ olarak tanımlanan iç girişimcilik örgütsel ve genel ekonomik gelişmelerde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Tüm bu unsurlar çerçevesinde bu araştırmanın amacı, öncelikli olarak yenilikçi bir anlayışa sahip olduğu düşünülen örgütlerdeki iç girişimcilik düzeyini ölçmek ve iç girişimci yapıların oluşmasına etki eden faktörlerin neler olduğunu incelemektir. Daha sonra araştırmada yer alan firmaların iç girişimcilik düzeylerinin, firmaların sahip oldukları yenilik anlayışlarıyla ve yenilik çalışmalarlarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktır.

Araştırma verilerinin toplanması amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Buradaki amaç bu olguların belirli bir andaki resmini oluşturmaktır. Araştırma anketi üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci ve ikinci kısımları 5' li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Anketin birinci kısmında ‘İç Girişimcilik’ olgusu toplamda 39 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte anketin içinde, iç girişimciliğin alt boyutları olarak da tanımladığımız ‘yönetim ve organizasyon teşviki, bireysel motivasyon, şeffaflık ve açıklık, bireysel yetkinlik, yapıcı iş çevresi, yeniliğe teşvik ve gelişme’ boyutları da yer

almaktadır. Anketin birinci kısmı için Jarna ve Kaisu tarafından 2005 yılında Finlandiya' da yapılan "How about measuring intrapreneurship" adlı araştırmanın ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci kısmındaki yenilik olgusu 13 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bölümde bir de çalışanların, yöneticilerin, müşterilerin ve tedarikçilerin yenilikçi fikirlere olan katkı derecelerini ölçmeye yönelik bir soru daha eklenmiştir. Anketin ikinci kısmında yer alan yenilik olgusu ve yenilikçi fikirlere olan katkı derecelerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan sorular Bostjan Antoncic ve Robert D.Hisrich tarafından 2000 yılında yapılan 'Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and United States' isimli çalışmada kullanılan ölçeğin yenilikle ilgili olan kısmı kullanılarak oluşturulmuştur. Anketin üçüncü kısmında ise araştırma yapılan örgütlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 6 soru yer almaktadır. Veri toplamak için geliştirilen anketler ilgili firmalara gönderilmeden önce firmaların üst düzey yöneticileriyle telefon yoluyla bir ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede, yapılan araştırmanın amacı açıklanmış ve araştırmaya katılmaya davet edilmiştir. Ön görüşme yapılan firma yöneticilerinden 12'si gerçekleştirmek istenilen bu araştırmada yer almak istediklerini ve çalışmanın yapılabileceğini bildirmişlerdir. Daha sonra firmaların her birine 3 haftalık bir süre içerisinde anket formları ulaştırılarak yüz yüze görüşme yoluyla 105 adet anketin firmalarda yenilikçi faaliyetlerde bulunan ve aynı zamanda anketi doldurabileceği düşünülen firma çalışanlarının, hazırlanan anketleri eksiksiz ve yanlışsız olarak cevaplanması sağlanmıştır. Anket formlarının doldurulmasında, ana kütleyi oluşturan ve yapılan görüşmeler sonucu olumlu geri dönen bütün firmalarda, yenilik faaliyetlerinde bulunabileceği düşünülen birim çalışanları, alt düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticilerin tamamının katılımı sağlanmıştır. Yenilikçi firmalar üzerinde bir araştırma yapıldığı için ve yenilikçi firmaların sayıca az olmasından dolayı en çok 105 anket yapılabilmektedir. Amaç, ana kütleyi oluşturan herkese ulaşmaktır ve ön görüşmeler sonucu onay alınan bütün firmalara ve çalışanlara ulaşılarak anket uygulanmıştır.

Ana kütle belirlenirken iç girişimcilik faaliyetlerinin yenilikçi firmalarda daha belirgin ve etkin bir rol oynadığı düşünülmüştür. Bu nedenle Gaziantep bölgesinde faaliyet gösteren ve aynı zamanda 2010 yılında Gaziantep Sanayi ve Ticaret Odası tarafından 'yenilik' dalında ödül almış olan 14 firma araştırma kapsamına alınmıştır. Ana kütleyi oluşturan 14 firmadan 12 tanesine ulaşılarak %85'lik bir geri dönüşüm oranına ulaşılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler tek tek bilgisayara girilerek veri kütüğü oluşturulmuş ve SPSS programına aktararak değerlendirilmeye hazır hale getirilmiştir. Daha sonra gerekli görülen istatistikî analizler yapılmış ve elde edilen bulgular değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Kavramsal Modelleri

Mevcut bir örgüt içerisindeki girişimcilik ve yenilik etkinliklerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik, hâlihazırda çalışan bir örgüt içindeki bireyleri girişimci gibi davranmaya yönlendirmektedir (Koçel, 1998; Christensen, 2005; Carland ve Carland, 2007; Parker, 2009). İç girişimcilik, yenilik faaliyetlerini ortaya koyabilecek beceri ve yetenekler elde etmek için bir örgütün niteliklerini yeniden güçlü hale getirmeye ve bunları giderek daha da arttırmaya yoğunlaşmaktadır (Hornsby vd., 2002). Bütün bunlara bağlı olarak araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1: İç girişimcilik ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H1a: İç girişimciliğin bir alt boyutu olan 'yönetim ve organizasyon teşviki' ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1b: İç girişimciliğin bir alt boyutu olan 'bireysel motivasyon' ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.

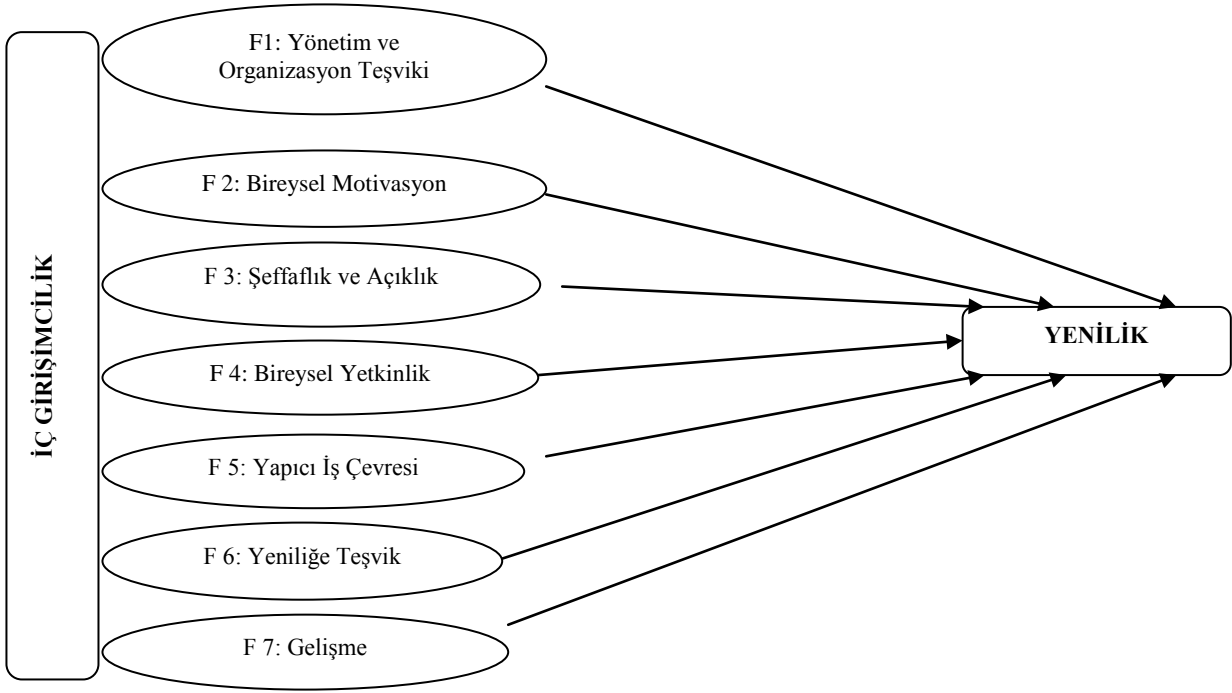
H1c: İç girişimciliğin bir alt boyutu olan 'şeffaflık ve açıklık' ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1d: İç girişimciliğin bir alt boyutu olan 'bireysel yetkinlik' ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1e: İç girişimciliğin bir alt boyutu olan 'yapıcı iş çevresi' ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1f: İç girişimciliğin bir alt boyutu olan 'yeniliğe teşvik' ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1g: İç girişimciliğin bir alt boyutu olan 'gelişme' ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Model

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın en büyük kısıtlarından biri hemen hemen tüm anket çalışmalarında karşılaşılan, hedef kütleye ulaşma, gerekli izinleri alma ve veri toplamada yaşanan sıkıntılardır. Ayrıca bu araştırma iç girişimcilik ve yenilik olgularının belli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya yönelik olduğu için bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır. Anketlerin cevaplanmasının sağlanması için üst yönetimden izin alınması sürecindeki aksaklıklar ve kimi zaman yaşanan bilgi paylaşımı noktasındaki çekinceler önemli bir kısıtlayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın diğer önemli kısıtı, zaman ve maliyet kriterlerine bağlı olarak çalışmanın sadece Gaziantep ilinde ve dar sayılabilecek bir evren çerçevesinde yapılmış olmasıdır. Araştırma için belirlenen ana kütlede de evren içinde yer alan ve 'yenilik' dalında ödül almış 14 firmadan oluşması ve sayıca az olması önemli bir kısıttır. Bu nedenle araştırma sonuçlarına dayalı olarak, iç girişimcilik ve bunun etkileri ile ilgili Türkiye çapındaki tüm firmalara yönelik genelleme yapılmasını güçleştirmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Anket çalışması sonucunda toplam 105 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine diğer bir ifadeyle de demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar aşağıda Tablo 1'de yer almaktadır. Öncelikle araştırmada yer alan firmaların tamamı Gaziantep Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı ve 2010 yılında yenilik dalında ödül alan firmalardır. Anket formlarına, bu firmalarda çalışan ve yenilik yapabilme becerisine katkısı olabilecek bütün çalışanların katılımı sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları itibari ile dağılımına bakıldığında; yaklaşık %12'sinin ilköğretim, %13'nün lise, % 15'nin yüksekokul, %50'lik kısmın lisans ve %10'nun da yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %17'sinin 20-25 yaş grubu arasında, %30'nun 26-30 yaş grubu arasında, %37'sinin 31-40 yaş grubu arasında, %9'nun 41-50 yaş grubu ve %7'sinde 51-60 yaş grubu arasında yer aldığı saptanmıştır. Çalışanların yoğunluklu olarak 26-40 yaş grubu arasında ve oranın da %70 civarlarında olduğu görülebilmektedir.

Tablo 2. Demografik Bulgular

Cinsiyet	N	%	Eğitim Durumu	n	%
Kız	30	28,6	İlköğretim	13	12,4
Erkek	75	71,4	Lise	14	13,3
Yaş	N	%	Yüksekokulu	16	15,2
20-25 yaş	18	17,1	Lisans	52	49,5
26-30 yaş	31	29,5	Yüksek Lisans	10	9,5
31-40 yaş	39	37,1	İşletmede Çalışılan Süre	n	%
41-50 yaş	10	9,5	0-3 yıl	48	45,7
51-60 yaş	7	6,7	4-7 yıl	30	28,6
İşletmedeki Pozisyon	N	%	8-11 yıl	15	14,3
Yönetim Kurulu Üyesi	4	3,8	12-15 yıl	7	6,7
Genel Müdür	4	3,8	16-20 yıl	1	1,0
Genel Müdür Yardımcısı	2	1,9	21 yıl ve üstü	4	3,8
Müdür	9	8,6	Mesleki Tecrübe	n	%
Müdür Yardımcısı	4	3,8	0-3 yıl	29	27,6
Mühendis Yönetici	12	11,4	4-7 yıl	30	28,6
Bölüm Yöneticisi	12	11,4	8-11 yıl	15	14,3
Kısım Şefi	5	4,8	12-15 yıl	15	14,3
Bölüm Çalışanı	53	50,5	16-20 yıl	5	4,8
			21 yıl ve üstü	11	10,5

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, %71'lik çoğunluğun bay olduğu, bayanların ağırlığının ise %29'luk bir orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki pozisyonları itibari ile dağılımlarına bakıldığında %50 oranındaki büyük bir kısmın örgüt içindeki birimlerde çalışan kişiler olduğu görülmüştür. Mühendis yönetici, bölüm yöneticisi ve kısım şefi %28'lik bir oranı, müdür ve müdür yardımcısının %12'lik bir oranı, genel müdür ve genel müdür yardımcılarının %6'lık bir oranı oluşturduğu ve son olarak da %4'lük bir oranın ise yönetim kurulu üyesi olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumlarındaki iş tecrübelerine bakıldığında, çoğunluğu oluşturan %46'lık bir oranın 0-3 yıl arasında, %29'lık oranın 4-7 yıl arasında, %14'nün 8-11 yıl arasında, %7'sinin 12-15 yıl arasında, %4'lük oranında 16 yıl ve üstü süredir çalıştığı saptanmıştır. Burada %75'lik önemli bir oranın 0-7 yıldır kurumlarında çalışmaya devam ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki iş tecrübelerine bakıldığında ise; %28'lik bir oranın 0-3 yıl arasında, %29'lık oranın 4-7 yıl arasında, %14'nün 8-11 yıl arasında, yine %14'nün 12-15 yıl arasında, %5'nin 16-20 yıl arasında ve son olarak %10'luk oranında 21 yıl ve üstü süredir mesleki iş tecrübelerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre %57'lik bir oranın 0-7 yıllık bir iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Anket Formunun Güvenilirliği ve Geçerliliği

İç girişimcilik ve yenilik düzeylerini ölçmeye yönelik kullanılan ölçekler güvenilirlik testinden geçirilmiş ve iç girişimcilik olgusunu ölçmek için oluşturulan 39 sorulu ölçeğin 11 adet sorusu istenilen güvenilirlik düzeyine ulaşmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Yenilik ölçeğinde yer alan 13 soru da beklenen güvenilirlik düzeylerini sağladığı için herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

Anket formu içinde yer alan 'iç girişimcilik' ve 'yenilik' olguları ile ilgili ölçeklere ve aynı zamanda iç girişimcilik olgusu için ölçekte belirlenen yedi tane alt faktöre Cronbach's Alpha testi SPSS programı kullanılarak ayrı ayrı uygulanmıştır. Bu ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 2. Yenilik ile İç Girişimcilik Anketi Güvenilirlik Sonuçları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Soru Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alpha
İç Girişimcilik	28	4,3088	0,5295	0,929
Yenilik	13	4,0374	0,8446	0,945

Yukarıda yer alan tabloda iç girişimcilik ve yenilik ölçeklerine ait güvenilirlik katsayılarını gösteren alpha değerinin 0,6'nın üzerinde ve araştırma için kabul edilebilir bir değere sahip olduğu görülebilmektedir (Durmuş vd., 2011:89).

Tablo 3. İç Girişimcilğe Ait Alt Faktörlerin Ortalama, Standart Sapma ve Alpha Katsayı Değerleri

	Soru Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alpha Katsayısı
F1: Yönetim ve Organizasyon Teşviki	7	4,0365	0,7648	0,791
F2: Bireysel Motivasyon	5	4,2476	0,6972	0,822
F3: Şeffaflık ve Açıklık	5	4,4267	0,6332	0,820
F4: Bireysel Yetkinlik	2	4,200	0,7192	0,782
F5: Yapıcı İş Çevresi	3	4,1429	0,7677	0,717
F6: Yeniliğe Teşvik	3	4,4095	0,6968	0,724
F7: Gelişme	3	4,6667	0,6602	0,707

Tablo 3'te iç girişimciliğin alt boyutları ile ilgili alpha katsayıları görülmektedir. Tablodaki güvenilirlik katsayılarını gösteren alpha katsayılarının 0,6'nın üzerinde ve araştırma için kabul edilebilir bir değere sahip olduğu görülebilmektedir (Durmuş vd., 2011:89).

Anketi oluşturan değişkenlerin beklendiği gibi ilgili faktörde yer alıp almadığını test etmek amacıyla keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) oranına bakılmıştır. Barlett test değeri 0,00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani; ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren diğer değer KMO oranı olup, 0,6'nın üstünde olması beklenir (Altunışık vd., 2007:226).

Tablo 4. KMO ve Barlett Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Testi	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,850
Approx. Chi-Square	1565,823
Bartlett's Test of Sphericity	df
	378
	Sig.
	0,000

Bu araştırmanın KMO testi sonucu Tablo 4'te görüldüğü üzere % 85'dir. Aynı zamanda Barlett testi sonucunun da anlamlı çıktığı görülmektedir. Bu iki sonuç, faktör analizine devam etmede bir sakınca olmadığını ve verilere faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir.

4.3. Yenilik Yapabilme Becerisi Değişkenine Ait İstatistiksel Analizler

Aşağıda yer alan Tablo 5'de Yenilik yapabilme becerisine yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 5. Yenilik Yapabilme Becerisine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıdaki ifadeler hangi derece önem verildi?	Ortalama
İşletme misyonunun tanımlanmasına	4,37
İşletmenin faaliyetlerinin yeniden tanımlanmasına	4,21
İşletmenin rekabet edeceği endüstrilerin yeniden tanımlanmasına	4,22
Yeniliği arttırmak üzere bölümlerin ve alt bölümlerin yeniden örgütlenmesine	4,22
Yenilik becerilerinin geliştirilmesi için bölümler arasındaki koordinasyon faaliyetlerinin artırılmasına	4,14
Yenilik becerilerinin geliştirilmesi için farklı bölümlerin yetki ve sorumluluklarının artırılmasına	4,15
Yenilik becerilerinin geliştirilmesi için esnek örgütsel yapıların benimsenmesine	4,03
Yaratıcılık teknikleri konusunda personelin eğitilmesine	3,81
Yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler sonunda personelin ödüllendirilmesine	3,77
Çalışanların yenilikçi fikirlerinin somutlaştırılması için belirli prosedürlerin belirlenmesine	3,83
Yenilikçi fikirlerin incelenmesi için prosedürler belirlenmesine	3,83
Proje veya girişimlerde birinci olanların belirlenmesine	3,91
DeneySEL projeler için kaynak ayrılmasına	3,99
1: Az Önem Verildi 5: Çok Önem Verildi	

Yukarıda yer alan Tablo 5. incelendiğinde işletme misyonunun tanımlanmasına örgütlerin görece daha fazla önem verdiği, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler sonunda personelin ödüllendirilmesine ise görece daha az önem verdiği görülmektedir.

Anket formunda belirtilen ve yenilik fikirlerinin kaynağı olarak belirlenen çalışanlar, müşteriler, yöneticiler ve tedarikçiler seçeneklerine verilen yanıtlar sonucu ortaya çıkan ortalama değer tablosu aşağıda verilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Yenilikçi Fikirlerin Kaynağının Belirlenmesi

Ortalama Değer Tablosu				
	Çalışanlar	Müşteriler	Yöneticiler	Tedarikçiler
N	105	105	105	105
Ortalama	4,32	3,66	4,42	3,24

Yenilikçi fikirlerin kaynağının önemli oranda çalışanlar ve yöneticiler olduğu görülmektedir. Firmaların girişimci ve yenilikçi fikirlerinin örgüt içindeki kaynaklardan geldiğini söylenebilir. Yenilikçi fikirlerin büyük ölçüde firma içinden sağlanması, örgütlerin iç girişimcilik profili olarak güçlü olduğunun bir göstergesidir. Çünkü girişimci ve yenilikçi fikirlerin örgüt dışından sağlanması, örgüt içinde bu fikirleri üretecek bireylerin sayısının az olduğu ve yenilikçi fikirlerin kaynağının büyük oranda örgüt dışından sağlandığı anlamına gelmektedir.

4.4. İç Girişimcilik Değişkenlerini Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için SPSS Temel Bileşenler Analizi (Principal Componentes Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için “Varimax” Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır. Faktör analizinde amaç değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Faktör analizi programı işletildiğinde önce değişkenlere ait standart sapma ve korelasyon katsayıları hesaplanmaktadır. Faktörlerin sayısını belirlemek için bir çok yöntem önerilmekle birlikte en yaygın kullanılan ve değerleri (eigenvalue) 1’den büyük olan varyansları kapsayan faktörlerin alınmasıdır (Altunışık vd., 2007:222).

Tablo 7. İç Girişimcilik Değişkenlerine Ait Analizler

Faktörler	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F1: Yönetim ve Organizasyon Teşviki	10,048	35,887	35,887
F2: Bireysel Motivasyon	2,128	7,598	43,485
F3: Şeffaflık ve Açıklık	1,651	5,897	49,383
F4: Bireysel Yetkinlik	1,432	5,116	54,498
F5: Yapıcı İş Çevresi	1,322	4,721	59,219
F6: Yeniliğe Teşvik	1,163	4,152	63,371
F7: Gelişme	1,088	3,885	67,257

Açıklanan Varyans : %67,25

İç girişimcilik düzeyini ölçmek için hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş, iç girişimciliği etkileyen 7 faktör elde edilmiştir. Faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %35,88’ni, ikinci faktör %7,60’nu, üçüncü faktör %5,90’nu, dördüncü faktör %5,10’nu, beşinci faktör %4,72’sini, altıncı faktör %4,15’ni ve yedinci faktör %3,88’ni açıklamaktadır. Bu yedi faktör toplam varyansın %67,25’ini açıklamaktadır.

İç girişimcilik düzeyini etkileyen yedi faktörün kendi içinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. İç Girişimcilik Olgusuna İlişkin Faktörlerin Güvenilirlik Katsayıları

Faktör 1: Yönetim ve Organizasyon Teşviki		Faktör Yük Değ.
1	Yönetim faaliyetleri çalışanlarda güven oluşturur.	,747
4	Yönetim işlerin yapılması için yeni yöntemler geliştirilmesini teşvik eder.	,706
16	Çalıştığım yerde bilgi akışı serbesttir.	,675
22	Zor kararlar açıkça tartışılır.	,620
3	Yönetim herkesi firmanın iyiliği yönünde hareket etmeye teşvik eder.	,517
15	Çalıştığım yerin vizyonu işimde bana yol gösterici olur.	,475
23	Çalışanların verimli faaliyetleri ödüllendirilir.	,438
Faktör 2: Bireysel Motivasyon		Faktör Yük Değ.
9	Çalıştığım yerde çalışanların fikirlerini serbestçe ortaya koymaları teşvik edilir.	,767
6	Çalıştığım yerde yenilikçilik ve yaratıcılığın önemli olduğu düşünülür.	,711
7	Çalıştığım yerde değişim bir fırsat olara görülür.	,603
10	Çalıştığım yerde çalışanların fikirleri uygulamaya konulur.	,587
12	Çalıştığım yerde eğitim ve yetiştirme fırsatları iyidir.	,572
Faktör 3: Şeffaflık ve Açıklık		Faktör Yük Değ.
38	İşimde yardım isteme benim için kolaydır.	,694
25	İşimde benden ne beklediğini bilirim.	,671
26	İşimde kolayca yardım alabilirim.	,609
13	Çalıştığım yerde nasıl davranılacağına dair kurallar açıktır.	,564
24	Çalıştığım yerde işler ekip çalışmasıyla yapılır.	,547
Faktör 4: Bireysel Yetkinlik		Faktör Yük Değ.
27	Çalıştığım yerin vizyonunu biliyorum	,749
30	Çalıştığım yerde kendimi geliştirebilmekteyim.	,474
Faktör 5: Yapıcı İş Çevresi		Faktör Yük Değ.
11	Çalıştığım yerde açık bir iş bölümü vardır.	,719
14	Çalıştığım yerde işler geciktirilmeden yapılır.	,650
8	Çalıştığım yerde (çalışanlara) yeterli geri besleme sağlanır.	,544
Faktör 6: Yeniliğe Teşvik		Faktör Yük Değ.
36	İşimde kendimi geliştirebilirim.	,792
35	Hatalar öğrenmek için fırsat sayılır.	,632
34	Çalıştığım yerde insanların risk alması teşvik edilir.	,493
Faktör 7: Gelişme		Faktör Yük Değ.
31	Görevlerimi iyi bir şekilde yerine getirebilmem için yeterli yetkiye sahibim.	,745
32	İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapabilmem için sorumluluğa sahibim.	,733
28	Çalıştığım yerde yeni fikirler ortaya koymaya istekliyim.	,564

Açıklanan Varyans : %67,25 Çıkarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimax Dönüştürmesi

Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün yedi maddeden (1,3,4,15,16,22,23), ikinci faktörünün beş maddeden (6,7,9,10,12), üçüncü faktörünün beş maddeden (13,24,25,26,38), dördüncü faktörünün iki maddeden (27,30), beşinci faktörünün üç maddeden (8,11,14), altıncı faktörünün üç maddeden (34,35,36) ve yedinci faktörünün üç maddeden (28,31,32) oluştuğu belirlenmiştir.

Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,438 - 0,747 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,572 – 0,767 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,547 – 0,694 arasında, dördüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,474 – 0,749 arasında, beşinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,544 – 0,719 arasında, altıncı faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,493 – 0,792 arasında ve yedinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,564 – 0,745 arasında değişmektedir.

4.5. İç Girişimciliğe Ait Alt Faktörlerin Yenilik İle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Regresyon analizinde, yenilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen iç girişimciliğe ait alt boyutlar bağımsız değişken, yenilik ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Tablo 9’da iç girişimciliğe ait alt faktörler ile yenilik arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9. İç Girişimciliğe Ait Alt Faktörler İle Yenilik Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişkenler	Standart			t Değ.	P Anlamlılık Düz.
	B Değ.	Hata	Beta Değ.		
Sabit	,368	,601		,613	,541
F1: Yönetim ve Organizasyon Teşviki	,326	,117	,295	2,790	,006
F2: Bireysel Motivasyon	,507	,115	,419	4,421	,000
F3: Şeffaflık ve Açıklık	,140	,123	,105	1,139	,258
F4: Bireysel Yetkinlik	,046	,134	,026	,345	,731
F5: Yapıcı İş Çevresi	,214	,094	,194	2,273	,025
F6: Yeniliğe Teşvik	,238	,087	,186	2,727	,008
F7: Gelişme	-,092	,097	-,076	-,944	,348
R = 0,791 R ² = 0,625					

Bu analizde bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken olan yenilik arasındaki ilişki incelendiğinde (R = 0,791) (R² = 0,625) sonuçları elde edilmektedir. Buna göre çoklu belirlilik katsayısı 0,625 olup yeniliğin %62’si bağımsız değişkenler olan ve iç girişimciliğin alt boyutları (yönetim ve organizasyon teşviki, bireysel motivasyon, şeffaflık ve açıklık, bireysel yetkinlik, yapıcı iç çevresi, yeniliğe teşvik ve gelişme) tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle adı geçen ve iç girişimciliğe ait olan yedi alt boyut yenilik olgusu üzerindeki toplam varyansın %62’sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (Beta) göre, bağımsız değişkenlerin yenilik olgusu üzerindeki göreceli önem sırası; bireysel motivasyon, yönetim ve organizasyon teşviki, yeniliğe teşvik, yapıcı iş çevresi, şeffaflık ve açıklık, gelişme ve bireysel yetkinlik olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin test sonuçları incelendiğinde ise sadece bireysel motivasyon, yönetim ve organizasyon teşviki, yeniliğe teşvik ve yapıcı iş çevresi değişkenlerinin yenilik üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen veriler üzerinde analizler yapılmış ve çıkan sonuçlar doğrultusunda iç girişimcilik ile yenilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler tablosu aşağıda verilmiştir (Tablo 10).

Tablo 10. Hipotez Değerleme Tablosu

H1	İç girişimcilik ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H1a	İç girişimciliğin bir alt boyutu olan ‘yönetim ve organizasyon teşviki’ ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H1b	İç girişimciliğin bir alt boyutu olan ‘bireysel motivasyon’ ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H1c	İç girişimciliğin bir alt boyutu olan ‘şeffaflık ve açıklık’ ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.	RED
H1d	İç girişimciliğin bir alt boyutu olan ‘bireysel yetkinlik’ ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.	RED
H1e	İç girişimciliğin bir alt boyutu olan ‘yapıcı iş çevresi’ ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H1f	İç girişimciliğin bir alt boyutu olan ‘yeniliğe teşvik’ ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H1g	İç girişimciliğin bir alt boyutu olan ‘gelişme’ ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.	RED

Bu durumda yenilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olan iç girişimcilik olgusuna ait ‘bireysel motivasyon’, ‘yönetim ve organizasyon teşviki’, ‘yeniliğe teşvik’ ve ‘yapıcı iş çevresi’ olan alt faktörler ile yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir

ilişki olduğu saptanmıştır. Fakat ‘şeffaflık ve açıklık’, ‘gelişme’ ve ‘bireysel yetkinlik’ boyutları ile yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle belirlenen H1 ana hipotezi ile beraber H1a, H1b, H1e ve H1f hipotezleri kabul edilmiş, H1c, H1d ve H1g hipotezleri red edilmiştir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmada yer alan firmaların iç girişimcilik profillerinin güçlü olduğu, rakiplerine göre yeni ürün ve hizmet sunumunda daha saldırgan bir çizgide yer aldıkları görülmektedir. Çünkü firmalar sürekli olarak pazara yeni ürünler ve hizmetler sunma çabası içerisinde. Firmaların pazara yeni ürün ve hizmet sunmalarını örgüt içerisinde çalışan iç girişimcilerin sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca örgüt içindeki yenilik çalışmalarının altında yatan en önemli etkenin iç girişimcilerin sürekli olarak yenilik anlayışı ile hareket etmelerinin yer aldığı görülmektedir. Ortaya konulan girişimlerin desteklenmesi ve yenilik becerilerinin artırılması için örgüt içerisindeki özerk ortamın yaratıldığı tespit edilmiştir. Bu ortam sağlandığı için örgüt içindeki iç girişimcilik faaliyetleri sonucu yenilik faaliyetleri de artmaktadır. Yapılan analiz sonucu ana hipotezde yer alan iç girişimcilik ile yenilik yapabilme becerisi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütlerin yenilik yapabilmesi, yönetimin yenilikçi düşünceyi desteklemesi, çalışanlara fikir geliştirme imkânı vermesi, çalışanları kendi sınırlarının ötesine bakmaya teşvik etmesi ile mümkün olmaktadır. Firmaların yenilik faaliyetlerini sonuçlandırmalarında iç girişimciliğin bir alt boyutu olarak değerlendirilen yönetim ve organizasyon teşvikinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir ve H1a (p:0,006) hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca çalışanların bireysel motivasyonlarını arttırmak için gerekli olan şartların oluşturularak örgüt içinde çalışanların rahat hareket etmelerini sağlayan bir ortam yaratıldığı görülmektedir. Çalışanların sahip olduğu bireysel motivasyonları, örgütteki yenilik faaliyetlerini de olumlu yönde etkilemiş ve H1b (p:0,000) hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütlerin şeffaf ve açık bir yönetim anlayışından uzak ve yeterli iletişimin olmadığı bir yönetim anlayışına sahip olmaları iç girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesini engelleyebilmektedir. Örgütlerin aslında şeffaf ve açık bir yönetim anlayışı sergilediklerini ama çalışanlar açısından değerlendirildiğinde bu anlayışın yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Şeffaf ve açık bir yönetim anlayışının sadece yöneticiler tarafından nasıl algılandığı değil, çalışanlar açısından da nasıl algılandığı yenilik çalışmaları için önem arz etmektedir. Elde edilen veriler incelendiğinde H1c (0,258) hipotezi red edilmiştir. İç girişimcilik faaliyetlerinin örgüt içinde yaygınlaşarak benimsenmesinde ve yenilik faaliyetlerinin ortaya çıkmasında, örgüt unsurların yanında bireysel unsurlarda önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların bireysel yetkinliklerini kullanarak yapacakları yeniliklerin sonucunda karşılaşılabilecekleri riskleri de destekleyecek bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Çalışanların yetkinliklerini kullanarak gerçekleştirecekleri bir girişim sonucu alacakları risklerin desteklenmesinin örgütler açısından yetersiz olduğu görülmüştür. Firmaların örgütsel yapılarına ve aynı zamanda örgüt liderinin yönetim anlayışına bakıldığında yüksek risk taşıyan faaliyetlerden kaçınıldığı gözlenmiştir. Firma desteğinin, çalışanların üstleneceği riskler konusunda istenen düzeyde olmamasından dolayı çalışanların sahip oldukları yetkinlikler yenilik faaliyetlerini etkilememektedir. Bu bağlamda H1d (p:0,731) hipotezi red edilmiştir.

Girişimci ve yenilikçi faaliyetlerin başarısını etkileyen örgütsel unsurların başında, bireylere ve gruplara gerekli iş özgürlüğünün sağlanması ve bölümler arasındaki koordinasyon faaliyetlerinin güçlendirilmesi gerekli görülmektedir. Bu sağlandığında örgütte doğrudan iletişim, çalışanlara saygı, bürokratik olmayan yapı ve esneklik hâkim olabilir. Değişime hızlı bir şekilde cevap verebilecek kadar esnekliğin ve aynı zamanda yapıcı bir iş ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanlar, farklı yapılara sahip iş faaliyetlerini ele alacak kadar eğitilmiş ve güçlendirilmişlerdir. Araştırmada yer alan firmalarda da bahsedilen yapıcı iş çevresinin oluşturulduğu ve bunun sonucunda yenilik faaliyetlerini etkilediği görülmüş ve H1e (p:0,025) hipotezi kabul edilmiştir. Örgütte çalışanlara yönelik onları yeniliğe teşvik edecek uygun ortamların sağlanması ve teşvik sistemlerinin oluşturulması, örgütte yenilik açısından olumlu bir etki yaratacaktır. Örgütlerin yeniliğe teşvik amaçlı yapacakları faaliyetler iç girişimci çalışanları motive etmekte ve sahip oldukları fikirleri uygulamaya geçirmelerini veya yeni fikirler ortaya koymalarını kolaylaştırmaktadır. Araştırmada bireyleri yeniliğe teşvik edebilecek gerekli ortamın sağlandığı ve çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda H1f (0,008) hipotezi kabul edilmiştir.

İşyerinde rekabet ve yükselme mücadelesi gibi nedenlerden dolayı bireysel başarıların yani gelişimin engellenmesi söz konusu olabilmektedir. Niteliksel açıdan benzer özelliklere sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde, bir başkasının iç girişimcilik programına dahil edilmesi, ödüllendirme ve terfi ihtimalinin olması kıskançlık yaratıcı bir unsur olabilmektedir. Araştırmada yer alan firmalarda özellikleri bakımından birbirlerine benzeyen kişilerin, sahip olduğu kıskançlık duyguları sonucu iç girişimsel faaliyetlerin ortaya çıkmasını engelleyici bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Aynı zamanda liderin zaman zaman uyguladığı baskıcı yönetim anlayışı da çalışanların gelişimine olumsuz etki etmektedir. Ortaya çıkan bu durum çalışanların gelişimini engellemekte ve doğal olarak da yenilik çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında H1g (0,343) hipotezi red edilmiştir.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde, literatürde son yıllarda ön plana çıkan ve firmaların rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerini sağlayacak önemli unsurlardan biri sayılan iç girişimcilik olgusu ele alınmış ve yenilik bağlamında değerlendirilmiştir. İç girişimcilik ile firmaların yenilik yapabilme becerileri arasında önemli ve olumlu bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir (p:0,000). Yenilikçi vizyona sahip firmalarda gerçekleştirilen iç girişimcilik faaliyetlerinin, yenilik çalışmalarını etkileyen en önemli faktör olduğu saptanmıştır. Ayrıca iç girişimcilik olgusu incelenirken belirlenen yönetim

ve organizasyon teşviki (p:0,006), bireysel motivasyon (p:0,000), yapıcı iş çevresi (p:0,025) ve yeniliğe teşvik (p:0,008) boyutları, örgütlerdeki yenilik çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir. Fakat şeffaflık ve açıklık, bireysel yetkinlik ve gelişme boyutlarına bakıldığında ise anlamlı ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın yapıldığı firmalarda yönetimin istenen anlamda şeffaf ve açık bir yönetim anlayışına sahip olamaması, çalışanların bireysel yetkinliklerini kullanarak gerekli riskleri de üstlenebilecekleri bir destek siteminin oluşturulamaması ve çalışanların gelişimine yönelik engellerin ortadan kaldırılamadığı bir örgütsel yapıdan söz edilebilir.

Araştırmanın sadece bir bölgede yapılmış olmasından dolayı genelleme yapılamamaktadır. Bu nedenle bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutması açısından birtakım öneriler sunulabilir. Öncelikle yapılacak olan benzer çalışmalar farklı bölgelerde de yapılarak ülke için bir genelleme yapılabilmesi söz konusu olabilir. KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmeler üzerinde bir çalışma yapılarak bir değerlendirme yapılmasının yararlı olacağı söylenebilir. Farklı bir ülkede de gerçekleşmesi, Türkiye'deki işletmelerin girişimcilik ve yenilik konusunda hangi konumda bulunduğu açıklanmasına daha fazla katkıda bulunabilir.

KAYNAKÇA

- AĞCA, V. (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 49-140.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 226.
- ANTONCIC, B. (2007). 'Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study'. *Industrial Management and Data Systems*, Slovenia, 107 (3), 309-325.
- ANTONCIC, B. ve HISRIC, R.D. (2000). 'Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: a Comparison of Slovenia and the United States'. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1), 21-36.
- ANTONCIC, B. ve HISRIC, R.D. (2001). 'Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross Cultural Validation'. *Journal of Business Venturing*, 16, 497-527.
- ANTONCIC, B. ve HISRIC, R.D. (2003). 'Clarifying The Intrapreneurship Concept'. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10 (1), 7-24.
- ARIKAN, S. (2002). Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CARLAND, J. ve CARLAND, J. (2007). 'Intrapreneurship: A Requisite For Success'. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 83-93.
- CHRISTENSEN, K. (2005). 'Enabling Intrapreneurship: The Case of a Knowledge-Intensive Industrial Company'. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 305-320.
- CLARK, D. (2010). 'Innovation Management in SME'S: Active Innovators in New Zealand'. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23 (4), 601-619.
- COVIN, J.G. ve COVIN, T.J. (1990). 'Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4), 35-50.
- DRUCKER, P. (1984). 'Our Entrepreneurial Economy. Harvard Business Review', 62 (2), 59-64.
- DURMUŞ, B., YURTKORU, S. ve ÇİNKÖ, M. (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ELÇİ, Ş. (2006). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Acar Matbaacılık, İstanbul.
- FEYZBAKHSH, A., SADEGHI, R. ve SHORAKA, S. (2008). 'A Case Study of Intrapreneurship Obstacles: The RAJA Passenger Train Company'. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21 (2), 171-180.
- FITSSIMMONS, J.R., DOUGLAS, E.J., HISRIC, R.D. ve ANTONCIC, B. (2005). 'Intrapreneurship in Australian Firms'. *Journal of The Australia and New Zealand Academy of Management*, 11 (1), 17-27.
- GÜLEŞ, H. ve BÜLBÜL, H. (2004). Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Nobel Yayınları, Ankara.
- GWENDOLYN, R. (2010). 'Intrapreneurship in a Fast Growing Economy: A Study of The Emirates of Dubai'. *The Business Review*, Cambridge, 15 (2), 144-150.
- HORNSBY, J.S., KURATKO, D.F. ve ZAHRA, S.A. (2002). 'Middle Managers Perception of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale'. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.
- JARNA, H. ve KAISU, K. (2005). 'How About Measuring Intrapreneurship?'. Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration, Finland.
- KAYA, N. (2001). 'İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi'. 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Bildiriler, 24-26 Mayıs, 541-551.
- KLANCEK, A., ve ANTONCIC, B. (2007). 'The Influence of Employee Ownership on Intrapreneurship and Growth'. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 10 (2), 35-52.
- KOÇEL, T. (1998). Girişimcilik Ama Hangisi?. *Executive Excellence*, Sayı:10

- OECD, Avrupa Birliđi. (2006). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. TUBİTAK (ev), Ankara.
- PARKER, S. (2009). 'Intrapreneurship or Entrepreneurship?' .Journal of Business Venturing, 26, 19-34.
- TÜRK DİL KURUMU. (2004). Büyük Türkçe Sözlük. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (20.01.2011).