



**AÇIK İNOVASYONUN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ: TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Gül Buket AKTEPE

İşletme Anabilim Dalı

Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA

Erzurum – 2024

Her hakkı saklıdır.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

AÇIK İNOVASYONUN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ:
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Gül Buket AKTEPE

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA
Ana Bilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Erzurum – 2024

Her hakkı saklıdır

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI

Gül Buket AKTEPE tarafından hazırlanan Açık İnovasyonun İç Girişimciliğe Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma adlı bu çalışma 11.12.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ☐ oy birliği / ☐ oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon** Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK Atatürk Üniversitesi	İmza
Danışman	Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Fatih YILDIRIM Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza

Gül Buket AKTEPE tarafından hazırlan Açık İnovasyonun İç Girişimciliğe Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma başlıklı yüksek lisans tezi kabul edilmiştir. 11.12.2024

Prof. Dr. Serap BEDİR KARA

Enstitü Müdürü

* Bu tez çalışması tarafından nolu proje ile desteklenmiştir.

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullandığım her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sorumluluğu ve tezinin erişim sürecine ilişkin aşağıdaki beyanımı kabul ediyorum. 11.12.2024

Gül Buket AKTEPE

Öğrenci

- ☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim süresi ile ilgili bir kısıtlama bulunmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
TABLO LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
KISALTMALAR LİSTESİ	X
ÖN SÖZ	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE AÇIK İNOVASYON

1.1. KAVRAMSAL OLARAK İNOVASYON TANIMLARI VE ÖNEMİ	3
1.2. İNOVASYON SÜRECİNİN DÖNEMSEL EVRİMİ.....	8
1.3. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ	10
1.4. İNOVASYON TÜRLERİ	12
1.4.1. Ürün İnovasyonu.....	12
1.4.2. Süreç İnovasyonu.....	13
1.4.3. Hizmet İnovasyonu	13
1.4.4. Pazarlama İnovasyonu	14
1.4.5. Organizasyonel İnovasyon.....	14
1.4.6. Radikal İnovasyon	15
1.4.7. Artırımsal İnovasyon	15
1.4.8. Sosyal İnovasyon	16
1.4.9. Teknolojik inovasyon.....	17
1.5. İNOVASYONU İLKELERİ.....	18
1.6. İNOVASYONU GERÇEKLEŞTİRMEDE BULUNAN ENGELLER	18
1.6.1. Bireysel Engeller.....	18
1.6.2. Örgütsel Engeller	19
1.7. İNOVASYONUN BAĞLANTILI OLDUĞU KAVRAMLAR.....	19
1.7.1. Yaratıcılık	19
1.7.2. İcat (Buluş).....	20
1.7.3. Teknoloji.....	20
1.7.4. Ar-Ge	20
1.7.5. Girişimcilik	21

1.8. AÇIK İNOVASYON KAVRAM ANALİZİ VE ÖZELLİKLERİ.....	21
1.8.1. Açık İnovasyon	21
1.8.2. Açık İnovasyon'un Önemi ve Özellikleri	23
1.9 AÇIK İNOVASYON VE KAPALI İNOVASYON KARŞILAŞTIRMASI	26
İKİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK	
2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	29
2.1.1. Girişimcilik	29
2.1.2. İç Girişimcilik: Kavramsal Bir Değerlendirme.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	59
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	60
3.3. AÇIK İNOVASYON İLE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ: ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	62
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	67
3.5. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ.....	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR	
4.1. YÖNTEM ve BULGULAR.....	70
4.1.1. Verilerin Analizi.....	70
4.2. BULGULAR	72
4.2.1. Demografik Bulgular	72
4.2.2. Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları.....	74
4.2.2.1. Açık İnovasyon Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları	74
4.2.2.2. İç Girişimcilik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları	78
4.2.3. Betimsel Bulgular.....	84
4.2.4. Açık İnovasyon ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	85
4.2.5. Açık İnovasyon Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	90
4.2.6. İç Girişimcilik Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	97
SONUÇ	108
KAYNAKLAR.....	118
EKLER	136

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
AÇIK İNOVASYONUN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Gül Buket AKTEPE

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA

2024, 138 sayfa

Jüri: Doç. Dr. Mehmet Emirha KULA (Danışman)

Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK (Üye)

Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Üye)

Küreselleşen dünyada sürdürülebilirlik zorlukları, işletmeleri açık inovasyona yöneltmiştir. Bu süreçte, işletmeler iç ve dış kaynaklarla iş birliği yaparak düşük maliyetli ve müşteri odaklı çözümler geliştirmiştir. 1980'lerden itibaren dikkat çeken iç girişimcilik, organizasyonel ve ekonomik kalkınmada kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu tez, Erzurum'daki tekstil sektörü hazır giyim ve konfeksiyon imalathanelerinde açık inovasyonun (içten dışa ve dıştan içe) iç girişimcilik ve alt boyutları (yenilik, risk alma, proaktiflik, özerklik) üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada 244 katılımcıdan anketle veri toplanmış, analizlerde Pearson korelasyon, çoklu regresyon, t-testi ve ANOVA yöntemleri kullanılmıştır. Bulgular, açık inovasyonun genel olarak iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkileri olduğunu, ancak bu etkilerin inovasyonun yönüne ve girişimcilik boyutuna göre farklılaştığını göstermiştir. Örneğin, dıştan içe açık inovasyon yenilik üzerinde etkiliyken, içten dışa açık inovasyon risk alma, proaktiflik ve özerklik üzerinde daha güçlü etkiler göstermektedir. Çalışma, işletmelerin iç girişimcilik faaliyetleri için açık inovasyon stratejilerini benimseyerek rekabet avantajı sağlamalarına ve çalışan yaratıcılığını artırmalarına yönelik öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Açık İnovasyon, Girişimcilik, İç Girişimcilik

ABSTRACT

MS. Thesis

THE IMPACT OF OPEN INNOVATION ON INTRAPRENEURSHIP: A STUDY IN THE TEXTILE INDUSTRY

Gul Buket AKTEPE

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Emirhan KULA

2024, 138 pages

Jury: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Emirhan KULA (Consultant)

Assoc. Prof. Dr. Serkan NAKTIYOK (Member)

Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Member)

Sustainability challenges in the globalizing world have led businesses to open innovation. In this process, businesses have developed low-cost and customer-oriented solutions by collaborating with internal and external resources. Intrapreneurship, which has attracted attention since the 1980s, stands out as a critical factor in organizational and economic development. This thesis examined the effects of open innovation (inside-out and outside-in) on intrapreneurship and its sub-dimensions (innovation, risk taking, proactiveness, autonomy) in the ready-made clothing and apparel factories of the textile industry in Erzurum. In the study, data was collected from 244 participants via a survey, and Pearson correlation, multiple regression, t-test and ANOVA methods were used in the analysis. The findings showed that open innovation generally has significant effects on intrapreneurship, but these effects differ according to the direction of innovation and the dimension of entrepreneurship. For example, while outside-in open innovation has an impact on innovation, inside-out open innovation shows stronger effects on risk taking, proactiveness, and autonomy. The study offers suggestions for businesses to gain competitive advantage and increase employee creativity by adopting open innovation strategies for intrapreneurship activities.

Keywords: Innovation, Open Innovation, Entrepreneurship, Intrapreneurship

TABLO LİSTESİ

1.1 İnovasyonun Yararları	6
1.2 İnovasyonun Gerçekleşmesinde Yaşanan Gelişim Aşamaları	8
1.3 Kapalı İnovasyon ve Açık İnovasyon Özelliklerinin Karşılaştırması	26
2.1 Girişimciliğin Zaman İçindeki Bazı Tanımları 1755-2001	30
4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
4.2 Açık İnovasyon Ölçeği AFA Bulguları	75
4.3 Açık İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) Elde Edilen Model Uyum İndeksleri	76
4.4 Açık İnovasyon Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları	77
4.5 İç Girişimcilik Ölçeği AFA Bulguları	79
4.6 İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) Elde Edilen Model Uyum İndeksleri	81
4.7 İç Girişimcilik Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları	82
4.8 Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	84
4.9 Açık İnovasyon ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişki	85
4.10 Açık İnovasyonun İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi	86
4.11 Hipotez Testleri	89
4.12 Açık İnovasyon Puanlarının Görev Yapılan Departmana Göre Karşılaştırılması..	90
4.13 Açık İnovasyon Puanlarının Göreve Göre Karşılaştırılması	93
4.14 Açık İnovasyon Puanlarının İşletmedeki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması.	94
4.15 Açık İnovasyon Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	95
4.16 Açık İnovasyon Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	96
4.17 Açık İnovasyon Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması	96
4.18 İç Girişimcilik Puanlarının Görev Yapılan Departmana Göre Karşılaştırılması....	98
4.19 İç Girişimcilik Puanlarının Göreve Göre Karşılaştırılması	101
4.20 İç Girişimcilik Puanlarının İşletmedeki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması	102
4.21 İç Girişimcilik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	104
4.22 İç Girişimcilik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	105
4.23 İç Girişimcilik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması	106

ŞEKİL LİSTESİ

2.1 İç Girişimcilik Sürecinin Unsurları	40
2.2 İç Girişimcilik Modeli	46
2.3 İç Girişimcilik Faktörleri.....	50
2.4 İç Girişimcilik ve Dış Girişimcilik Karşılaştırması.....	58
3.1 Açık İnovasyon ve İç Girişimcilik Araştırma Modeli	61
4.1 Açık İnovasyon Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği	74
4.2 Açık İnovasyon Ölçeği DFA Diyagramı	78
4.3 İç Girişimcilik Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği	79
4.4 İç Girişimcilik Ölçeği DFA Diyagramı.....	83

KISALTMALAR LİSTESİ

<u>Simge</u>	<u>Açıklama</u>
n	: Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
%	: Yüzde
$\bar{x}$	: Ortalama
p	: Anlamlılık düzeyi
t	: t değeri
r	: Pearson korelasyon katsayısı
β	: Standardize regresyon katsayısı
<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
SS	: Standart sapma
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi

ÖN SÖZ

Yüksek lisans sürecinde ve hayatımın her noktasında yanımda olan, beni cesaretlendiren ve asla pes etmeden yola devam etmemi sağlayan başta rahmetli babam Burhanettin ANDİÇ, annem Remziye Hülya ANDİÇ, eşim Abdulkadir AKTEPE, ablam Demet KARSLI olmak üzere bütün iş arkadaşlarıma ve tüm sevdiklerime teşekkürlerimi sunarım. Yanımda olan, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ailem ve arkadaşlarım bu tezin başarılı bir şekilde tamamlanmasında büyük katkı sağlamıştır.

Yüksek lisans tezimin tamamlanmasında bilgilerini ve deneyimlerini daima paylaşarak bana yol gösteren, güler yüzü ve sabrıyla her aşamada destek olan değerli danışmanım Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA'ya katkıları ve desteği için; ayrıca tezime değerli katkılar sunan jüri üyelerim Prof. Dr. Fatih YILDIRIM ve Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın gelecekteki araştırmalara ve bilim dünyasına katkı sağlamasını temenni ederim.

Saygılarımla,

Gül Buket AKTEPE

Erzurum-2024

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, yalnızca hayatta kalmayı değil, aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirliklerini korumayı hedeflerken yenilikçi stratejiler geliştirmek zorundadır. Teknolojik gelişmeler, işletmelere yeni fırsatlar sunarken, aynı zamanda farklılaşmayı ve daha etkin stratejiler geliştirmeyi bir zorunluluk haline getirmiştir (Valdez-Juarez ve Castillo-Vergara, 2021). Bu durum, işletmelerin inovasyona daha fazla yatırım yapmasını ve iş süreçlerini sürekli olarak güncellemesini gerektirebilir. İnovasyon, işletmelerin rekabet gücünü artırmada kilit bir araç olarak kabul edilmektedir. Sadece işletmelerin ayakta kalmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda büyümeleri ve piyasa koşullarına uyum sağlamaları için de bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda, teknolojiyi etkin kullanarak yenilikçi çözümler üretmek, işletmelerin başarısında belirleyici bir faktör haline gelmiştir (Kılıç, 2019). Açık inovasyon, işletmelerin yalnızca iç kaynaklarına bağlı kalmadan, dış paydaşların bilgi ve birikimlerinden faydalanmasını sağlayan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu model, işletmelere maliyetleri düşürme, zaman tasarrufu sağlama ve iş birliği kültürünü geliştirme fırsatı sunmaktadır (Deliormanlı, 2013). Örneğin, Ar-Ge maliyetlerini azaltma hedefiyle dış paydaşlarla yapılan iş birlikleri, işletmelere stratejik avantajlar sağlamaktadır (Oran, 2020). Bu durum, açık inovasyonun yalnızca bireysel işletmeler için değil, genel olarak ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Chesbrough'un "inovasyonun inovasyonu" kavramı, açık inovasyonun yalnızca ürün geliştirmeye sınırlı kalmadığını, aynı zamanda iş modellerini de dönüştürebileceğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, teknolojik yeniliklerin süreçlere entegre edilmesiyle daha verimli ve yenilikçi iş modelleri geliştirilmesine olanak sağlar. İşletmeler için bu strateji hem rekabet avantajı elde etmenin hem de sürdürülebilir bir büyüme sağlamanın anahtarı olarak değerlendirilmektedir (Chesbrough, 2003). Girişimcilik, ekonomik büyüme ve toplumsal kalkınmanın temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi, bireylerin yalnızca bireysel başarı elde etmesine değil, aynı zamanda topluma değer katmasına da olanak tanıyabilir. İç girişimcilik ise, yenilikçi yaklaşımın işletme içinde uygulanmasını ifade eder. Bu model, çalışanların yaratıcı fikirlerini destekleyerek organizasyonel rekabet gücünü artırır ve yenilikçilik kültürünü teşvik eder (Pinchot, 1985). İç girişimcilik, modern işletmeler için

stratejik bir öncelik haline gelmiş olup, organizasyonların değişen iş dünyasına hızlı adaptasyonunu sağlamaktadır (Antoncic & Hisrich, 2001).

Bu araştırmada, Erzurum'daki tekstil sektörü özelinde, açık inovasyonun işletmelerin iç girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma, çalışanların içten dışa ve dıştan içe açık inovasyon uygulamalarının yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik boyutlarına etkisini ölçmüştür. Bulgular, açık inovasyonun bu alanlarda olumlu katkılar sağlayacağı tahmin edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, tekstil sektöründe açık inovasyon stratejilerinin nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğine dair yeni bilgiler sunmaktır. Araştırma, özellikle açık inovasyon ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiye odaklanarak bu alandaki sınırlı literatüre önemli bir katkı ve organizasyonel yapıların ve politikaların inovasyonu destekleme yollarına ilişkin literatüre yeni bir perspektif kazandıracağı düşünülmektedir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde inovasyon ve açık inovasyon / girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarının literatür taramasına, tarihsel gelişimine, özelliklerine ve önemine, türlerine, bağlantılı olduğu kavramlara ve avantajları ve dezavantajlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın metodolojisi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın yöntem ve bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE AÇIK İNOVASYON

1.1. KAVRAMSAL OLARAK İNOVASYON TANIMLARI VE ÖNEMİ

Küresel rekabetin temelini günümüzde teknolojik gelişme ve inovasyona bağlı olarak üretim oluşturmaktadır. Ürünlerde, süreçlerde, teknoloji ve organizasyonel yapılarda yenileşmeyi ifade eden inovasyon, rekabet ortamında işletmelerin başarısı için gerekli olan bir kavramdır. Gelişen, sürekli değişen aynı zamanda rekabet aracı haline gelen inovasyon (yenilik) kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. İşletmeleri yenilik yapmaya sürükleyen inovasyon kavramı yarım yüzyılı aşkın bir süredir üzerinde önemli araştırmalar yapılan alanlar arasındadır. Türkiye’de ise 2000’li yıllardan bu zamana kadar gelen oldukça önemli bir kavramdır.

İnovasyonun kavramsal olarak iinin doldurulması için temel özelliklerinin belirgin bir şekilde ortaya konması gereklidir. İşletme verimliliği ve küresel rekabet ortamında üstünlük oluşturmakla yakın ilişkisi olan inovasyon farklılık ortaya çıkarabilmek için çeşitli bakış açıları oluşturabilmektedir. Birçok tanımı olan inovasyon kavramının bu tanımlar ile birlikte farklı özelliklerinin ön plana çıktığı görülebilir.

“İnovasyon, İngilizcede “innovation” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Anlamsal olarak yenilik, yenileşme, yenilenme anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “yenilik” ve “yenileşim” kelimeleri olarak yer almaktadır”(TDK, 2021). “*Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Avrupa Komisyonu (AK) tarafından OSLO kılavuzunda inovasyon şu şekilde tanımlanmıştır: İnovasyon, iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yönetiminin ya da yeni organizasyonel yöntemin uygulanmaya konmasıdır.*” (OSLO, 2005). Bu açıdan inovasyon, işletmelere revize edilen ürün ve hizmetlerinin çıktısı olarak ekonomik olan ya da ekonomik olmayan değerler kazandırmaktadır (Kılıç,2018). Türkçede yenilik olarak geçen inovasyon kavramını Barutçugil “*bir fikrin, buluş aşamasından, uygulanabilir ve ticari bir değeri bulunan ürüne dönüştürüldüğü, ar-ge ve üretim aşamalarını kapsayan süreç*” olarak tanımlamıştır (Barutçugil, 1981). Yenilik, işletmelerin rekabet etmesi ve bu ortamda farklılaşarak kendini geliştirmesi için düşüncelerin, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin dönüştüğü kademeli bir

süreçtir (Baregheh, Rowley&Sambrook, 2009). Bu süreçte önemli olan işletmelerin geliştiklerinin pazarda yeni olması gerekliliğidir.

Yeni ürün, süreç, hizmet ve fikirlerin üretilerek uygulanması olarak tanımlanan yenilik kavramı girişimciliğin bir fonksiyonudur. Yeni kaynaklar oluşturarak sermaye üretmeyi sağlamaktadır. Bu noktadaki amaç işletmenin ekonomik ve sosyal gücünde değişim yaratma gayretidir. (Drucker, 2002). Aynı zamanda yenilik olarak da kullanılan inovasyon kavramı, örgütlerin iç ve dış yapılanmalarında refah ortamı sunabilecek girişimleri ve kaynakları üretmek için kullanılan bir araçtır. İnovasyon temelde sadece yeni olana değil, ekonomik ve sosyal bir değer oluşturan yeniliklere de dayanmaktadır. Burada ki en önemli nokta bir fikrin inovasyon olarak görülebilmesi için ekonomik ve sosyal bir değer oluşturmastır. (Uzkurt, 2010). Daha geniş bir tanım için inovasyon aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Ulusoy, 2003):

- Ürün ve hizmetlerin ve içinde bulunan pazarın güncellenmesi ve genişlemesi,
- Üretim ve dağıtımda yeni ya da mevcut olan yöntemlerin değiştirilerek meydana getirilmesi,
- İşgücünde, çalışma şartlarında, organizasyonda ve yönetiminde değişimlerin sunulması

İnovasyonu kelime olarak ilk kez ekonomi ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter, kalkınmanın itici gücü olarak vurgulanmıştır. Schumpeter, inovasyonu karşılaşılmayan bir ürünün veya mevcutta olan bir ürünün yeni ve farklı özelliklerinin pazara sunulması; yeni üretim yöntemlerinin kullanılması, yeni veya farklı pazara açılması; yeni kaynakların oluşturulması ve işletmelerin yeni organizasyon şekline sahip olması olarak tanımlamaktadır. Girişimciler, inovasyonu gerçekleştirme yönüyle piyasadaki gelenekselliği bozduklarının ve ekonomik açıdan aktif bir yapının sürekliliğinin sağlanacağı üzerinde durmaktadır. (Karaata, 2008). Schumpeter, inovasyonun zamanla var olan şeyleri yok edeceğini savunarak bunu yaratıcı yıkım olarak adlandırmıştır. Yaratıcı yıkım olarak ifade edilen inovasyon aslında yeni ürünlerin ve bu ürünlerin üretim yöntemlerinin, pazarların ve örgüt düzenlerinin dönüşüp gelişmesiyle mevcut olanların kaybolmasını ifade etmesidir (Schumpeter, 1974). Bu yenileşim sürecinin önemli noktası sürekli olabilmesidir. Süretilik arz eden bu süreçte inovasyon fikri yeni bir şeyler ortaya koyarak bundan faydalananlar arasında yaygınlık kazanmalı ve bu fikrin ürün veya hizmete dönüşerek ticarileştirilmelidir. İnovasyon, yeni bir fikrin veya davranışın işletmede benimsenmesidir (Damanpour ve Gopalaksihnsn, 2001).

Biçimsel olarak yaratıcılık ile eş anlamlı olan yenilik kavramı, yeni ya da var olan teknolojik bilgiyi kullanarak yeni bir ürün, bilgi, süreç, fikir veya hizmet oluşturma ve uygulama sürecidir (Naktiyok, 2007).

İnovasyon, ürün ve hizmet üretimine yeni bilginin geliştirilerek uygulanmasıdır. Schmookler inovasyonu işletme kendi faaliyetleri içinde yeni bir ürün, hizmet veya yöntem kullanırsa mevcut olandan farklı bir teknik kullanmış olur ancak teknik olarak değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu gerçekleştiren olarak tanımlamıştır (Schmookler, 1996).

- Freeman’ın inovasyon tanımı ise, İnovasyon, yeni olan ürünün pazarlanması, yeni bir sürecin veya malzemenin ilk kez ticari amaç ile kullanılmasıdır (Freeman, 1982).
- Drucker’ın tanımlaması, inovasyon girişimciler için yeni ve farklı ürün veya hizmet oluşturmada değişiklik sağlayan araçtır. Aynı zamanda inovasyon bir disiplindir ve uygulamada yeteneği ortaya çıkarır (Drucker, 1985,2011).
- Roberts, “*İnovasyon= buluş + kullanım*”. Buluş yeni fikirler oluşturmaktır. Ticari olarak geliştirme ve uygulama, yeni buluşlara odaklanma ve bu buluşları değerlendirerek Ar-Ge sonuçlarının teknolojiye uygun kullanılması ve yaygınlaştırılması olarak tanımlamıştır. (Roberts, 1987).
- Knight (1967) ise, inovasyon işletme ve çevresinde yeni ve farklı olan değişikliğin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamıştır.
- Becker/Whisler (1967) tanımlaması ise fikrin, benzer amaçları olan işletmeler arasında ilk defa kullanılmasıdır.
- Gökçe’nin inovasyon tanımı, bir fikrin değer oluşturan ve bunun pazarlanabilen ürüne dönüştürme süreci olmasıdır (Gökçe, 2010).

İnovasyon, bir fikir ile başlayan buluşların ticarileşmesiyle son bulan bir takım entegre sürecidir. Böylece yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasıdır (Trott, 2008). İşletmenin faydalarını maksimum seviyeye çıkarmak ve müşterilerin payları açısından memnuniyetlerini sağlamak için yeni süreçleri ve ürünleri etkili aynı zamanda verimli kullanmak Wong’un vd. inovasyon yaklaşımıdır (Wong vd., 2009)

İşletmelerin rekabet ortamında kendilerini ön plana çıkarmalarının en önemli etkenlerinden biri de inovasyondur. Sürekliliğini sağlamak isteyen işletmeler, hayatın her noktasında var olan inovasyonu benimseyerek pay ve karlarını yükseltip büyümelerini hızlandırmaktadır. Sadece işletmeler açısından faydalı olmayan inovasyon bireylerin yaşam kalitesini yükselterek toplumsal refah düzeyini de artırmaktadır (Sakaryalı, 2016).

İşletmelerin rekabet avantajı sadece maliyete bağımlı değil, ihtiyaçları karşılamaya yönelik üretim, ürün ve hizmetin kalitesi, ürün tasarımı, yeni çıkan yönetim ve organizasyon modelleri gibi birçok faktöre de bağımlıdır. Tüm bunlar pazardaki rakiplere karşı oldukça önemlidir. Bu noktada etkenleri göz önünde bulunduran işletmeler inovasyon geliştirmektedir. İnovasyon'u yapmak şirketlere, rekabette öncü olma, pazar payında artış, kaynak çeşitliliği ve verimliliğinin artması ve maliyet üstünlüğü gibi artılar kazandırmaktadır. İnovasyon işletmeler için göz ardı edilemeyecek bir rekabet unsurudur (Şeker, 2014).

Üretimin artmasında önemli araçlardan biri olan inovasyon, ekonomik büyümede, istihdam sağlanmasında ve yaşam seviyesinin yükselmesinde önemlidir. Böylece inovasyonu gerçekleştiren ve uygulayabilenler mevcut bir kaynaktan çok daha fazla fayda ve sonuç elde etmektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere, inovasyon sadece ekonomik değil toplumu da ilgilendiren bir kavram olmakla birlikte geniş kesimleri kapsamaktadır. Sosyal ve ekonomik bir değere ulaşmayıp, yerel ve küresel düzeyde ticarileşmeyen bir yenilik inovasyon olarak kabul edilmez. Bu nedenle uygulanacak olan inovasyon toplum açısından güvenilir, tercih edilebilir ve etkili olmalıdır (Öner, 2020). Gün geçtikçe gelişen teknoloji ile birlikte ülkeler arasındaki mesafelerin önemini yitirmesi, üretim miktarının artması ve kar oranlarının azalması gibi faktörler küresel rekabet ortamını daha karmaşık hale getirmektedir. Bu ortamda işletmelerin rekabet avantajını sağlaması için inovasyon çok önemli bir araçtır (Can, 2014). Bu anlamda Tablo 1.1 inovasyonu gerçekleştirmenin rekabet yapmaya, müşterilere, işletmelere ve de topluma yararlarını açıklamaktadır.

Tablo 1.1 İnovasyonun Yararları

Rekabete Katkıları	İnsanlara Yararları	Müşteriye Yararları	İşletmeye Yararları
Eşsiz rekabetçi sunumlar ve rekabet üstünlüğü sağlaması	Artan iş fırsatlarının yakalanması	Müşterilerin ihtiyaç ve talepleri daha iyi karşılanması	Sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülmesi
Pazara rekabetçi girişleri engellemesi	Artan ortakların, çalışanların ve son kullanıcıların tatmini	Artan müşteri sadakatinin sağlanması	Müşterilerde artan işletme itibarının artması
	Enerjik, yaratıcı ve istekli bir çalışma ortamının oluşması	Artan müşteri mutluluğunun sağlanması	Artan kar marjları

Tablo 1.1 (devamı)

Rekabete Katkıları	İnsanlara Yararları	Müşteriye Yararları	İşletmeye Yararları
			Gelirlerin artması
			Çalışanların elde tutulmasının sağlanması

Kaynak: Güleş ve Bülbül,2004

Küresel rekabet ortamında sürekli olarak yeni metotlar ve düşüncelere bağlı olarak yeni ürünler üretilmektedir. Böyle bir ortamda inovasyonun önemi ortaya çıkmaktadır. Bu önemi ise Asfaq (2001) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- İnovasyon sorunlara kolayca çözüm sağlar.
- İnovasyon işletmeyi büyütür.
- İşletmenin pazardaki katkısını artırır.
- İnovasyon değişime uyum sağlamaya yardımcı olur.
- İnovasyon işletmeleri zirveye taşır.
- İnovasyon hızlı değişimleri anlar.

İnovasyonun amacı girişimcilik desteği ile çeşitli yenilikler oluşturarak bireysel ve toplumsal ihtiyaçları karşılamaktır. Girişimlerin ise pazarda sürdürülebilirliğini devam ettirebilmesi için rekabet ortamında yenileşmeye ihtiyacı vardır. Bu nedenle işletmeler yeni fikirleri teknik ve ticari faydaya dönüştürmelidir. (Göker, 2003).

İnovasyonu gerçekleştirmeyi başaran ülkeler toplumsal ve ekonomik başarı elde etmektedir. Bu sayede ülkelerde veya şirketlerde gelişmişlik düzeyi artmakta, ekonomik ve toplumsal kalkınmalar yaşanmakta ve refah düzeyi artmaktadır. Ayrıca eşitsizlik ortadan kalkarak kişi başına düşen gayri safi milli hâsıla artmaktadır. İnovasyonu gerçekleştirmek için yeni bir düşünce geliştiren işletmelerde düşüncenin ticarileştirilmesi ve inovasyon haline gelmesi için beş kademedен oluşan kademeleri takip etmelidir. Bu kademeler;

- **Fikri Canlandırma Dönemi:** Pazarda bulunan imkanların önceden belirlenip kavranması,
- **Kuluçka Dönemi:** İnovasyonu ticarileştirmeyi ölçmek için teknolojinin geliştirilmesi,

- **Sergileme Dönemi:** Müşterilere modelleme yaparak geri beslenmenin sağlanması,
- **Pazar Çalışması:** İnovasyonu uyumlaştırmak için gereken ortama inovasyonun kabulünü sağlama
- **Süreklilik Sağlanması:** İnovasyonun piyasada oldukça uzun süre devamlılığının sağlanmasıdır (İmamoğlu, 1999).

1.2. İNOVASYON SÜRECİNİN DÖNEMSEL EVRİMİ

Geçmişten günümüze kadar sosyal ve ekonomik çevre değişim içerisindedir. Küreselleşen rekabet ortamı dönemsel olarak yenileşime olan bakış açısını da değiştirmiştir. Bu çerçevede Rothwell yenilik sürecini dönemlere göre incelemiştir. Bu dönemler Tablo 1.2’de gösterilmektedir.

Tablo 1.2 İnovasyonun Gerçekleşmesinde Yaşanan Gelişim Aşamaları

Dönem	Model	Çıkış Noktası	Özellikleri
1950-1960 Dönemi	Teknolojinin itme gücü	Bilimsel ve teknolojik gelişme	- Ar-Ge faaliyetleri ön plandadır. - Ar-Ge neye karar verirse o üretilir ve pazara sunulur.
1960-1970 Dönemi	Pazarın çekme gücü	Pazarın ihtiyaçları	- Pazarın ihtiyaçları inovasyonun kaynağıdır. - Ar-Ge pazarın ihtiyaçlarına cevap vermede reaktif bir role sahiptir.
1970-1980 Dönemi	Eşleştirme modeli	Pazarlama ve Ar-Ge	- Pazarlama ve Ar-Ge birlikte çalışır. - Pazarlama, Ar-Ge ve üretim arasında eş zamanlı iletişim ve bilgi paylaşımı vardır.

Tablo 1.2 (devamı)

Dönem	Model	Çıkış Noktası	Özellikleri
1980-1990 Dönemi	İnteraktif model	Ar-Ge ve operasyonlar arası iş birliği	- Teknolojinin itici ve pazarın çekici gücü birlikte dikkate alınır. - Pazarlama, Ar-Ge ve üretim ile bilim ve Pazar arasında interaktif bir iletişim vardır.
2000'ler Dönemi	Sistematik ve öğrenen ağ modeli	Çevresel faktörler ve Açık inovasyon	- Bilim ve pazarında dışında diğer çevresel faktörler de dikkate alınır. Sistem kendini yenileyen esnek ve öğrenen bir yapıya sahiptir. - İnteraktif ilişkiler ön plandadır.

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004; Kılıç ve Türkmen, 2019

Tablo 1.2’de verilen bilgileri şu şekilde açıklamak mümkündür:

- **1950-1960** yılları arasında teknolojinin gelişim göstermesi inovasyonun yönünü değiştirmiştir. Şirketler Ar-Ge tabanlı inovasyon ile piyasada etkilemiştir.
- **1960-1970** yılları arasında şirketlerin inovasyon yapma sürecinde Pazar ihtiyaçları inovasyon üretimini etkilemiştir. Bu doğrultuda şirketlerin tüketicilerin memnuniyetini karşılamak için Ar-Ge’ ye önem vermiştir.
- **1970-1980** yılları arasında tüketici talepleri ve Ar-Ge inovasyon yapma sürecince ortak hareket etmektedir. Yani arz ve talep doğrultusunda ilerleme inovasyonu şekillendirmektedir.
- **1980-1990** yılları arasında inovasyonu gerçekleştirme şirket ve piyasa boyutuna ulaşmıştır. Teknoloji ve Pazarın birlikte dikkate alınması pazarlama, Ar-Ge, üretim üçlüsüne ek olarak bilim ile Pazar arasında iletişim oluşturmuştur.

- **2000’li** yıllar ile birlikte çerçeve genişleyerek bilim ve inovasyon üretiminde çok boyutlu faktörlerin ön plana çıktığı dinamik inovasyon yapma boyutuna ulaşılmıştır.

1.3. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ

Kavramsal olarak oldukça geniş bir alanda ele alınan inovasyon sadece yeni bir buluş olarak değil aynı zamananda bir fikrin sosyal, ekonomik, teknolojik ve toplumsal olarak da değerlendirilmesidir. (Zengin ve Vatan, 2014). Öte yandan Roger (1995) yeniliğin öngörülebilir beş özelliğini sıralamıştır ki bunlar:

Göreceli Avantaj: İnovasyonun mevcut üründen farklılaşarak yerini aldığı yeni bir ürün veya rekabet içerisinde olduğu başka bir üründen daha iyi olma derecesidir.

Uyumluluk: İnovasyonda bulunan mevcut değerler, geçmişte edinilen deneyimler ve potansiyel benimseyenlerin ihtiyaçları doğrultusunda algılama derecesidir (Jouda, 2021).

Karmaşıklık: İnovasyonun anlaşılması ve uygulanması için gösterilecek olan gayret derecesidir.

Uygulanabilirlik: İnovasyonun süreç içinde denenebilirlik derecesidir.

Gözlemlenebilirlik: Gerçekleşen inovasyon sonuçlarının tespit edilebilme derecesidir.

İnovasyon kümülatif bir yapıya sahiptir. Oluşturulan yeniliklerin geliştirilmesinde temel oluşturmakta ve diğer yeniliklerin yönünü belirlemektedir (Oran, 2020). İnovasyonun sahip olduğu temel özellikler özetle:

- İnovasyon geriye dönmeden gelecek için yapılan bir yatırımdır.
- Birikmiş bir yapıya sahiptir. Önceden yapılmış yeniliklere ve bilimsel çalışmalara katkı sağlayarak yeni gelişimlere aracı konumdadır.
- İnovasyon süreci, doğası gereği riskli yapıdadır. Yeni olan bir şeyi ortaya koymak için gösterilen çaba üzerinde değişikliklerin ve belirsizliğin önemli bir payı olduğu dikkatlerden kaçırılmamalıdır (Yılmaz, 2003; Oran, 2020).

Yeni olan fikirleri ve mevcut olan bilgilerin değiştirilerek ekonomik ve toplumsal fayadaya dönüştürülmesi bir inovasyondur (Altun, 2007). Yani inovasyon bir eylem ile meydana gelmektedir (Ateş, 2007). Aynı zamanda inovasyon yeni bir mal üretmenin yanında yeni bir üretim yöntemi oluşturma ve geliştirme, işletmenin organizasyon ve sürecinde iyileştirmeler yaparak birçok farklılık ortaya çıkarmaktır (Dougherty, 1992). İnovasyon bir süreçtir ve süreklilik arz eder. Devamlılık özelliğine sahip olan inovasyon, farklı ve yeni düşünceler üreterek hizmetlerin geliştirilmesini vurgulamaktadır. Birikimsel yapıda olması, yeni geliştirilen bir inovasyonun daha önceden geliştirilen inovasyonun üzerine kurulmasıdır

(Vatan ve Zengin, 2014; Perçin, 2019). Bu özelliği ile inovasyon geçmişteki veya mevcut yeniliklerden de faydalanarak gelecekte gelişmesi beklenen inovasyonda yön vermektedir. Geriye dönülmezlik özelliği ile inovasyon, pazara yeni bir ürün arz edildiğinde rekabet edilebilirliği artırmak amacıyla üretilmiş olan eski ürünün üretiminin sonlandırılmasıdır (Oğuztürk, 2003).

İnovasyonun bir diğer özelliği yüksek miktarda belirsiz yapıya sahip olmasıdır. Hızla gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak gerçekleşen inovasyonlar sektörde öngöründe bulunmayı zorlaştırmaktadır (Yılmaz, 2003). İşletmeler bulundukları rekabet ortamında farklarını gösterebilmek ve pazarda ön plana çıkabilmek için çeşitli inovasyonlar geliştirip uygulayarak varlığını devam ettirmektedir. İşletmelerin bu süreçte amaçları piyasadaki paylarını artırarak karlarını yükseltmektir. Buna bağlı olarak da büyüme hızlarını maksimum seviyede artırmaktır.

İnovasyon refahı yükseltme ve yaşam kalitesini artırmada, sürelilik sağlama özelliği ile rekabet için bir araç olarak görülmektedir. Bu özellikleri ile inovasyon'u gerçekleştirip kullananların hayatında farklılık oluşturmada da bir araçtır. İnovasyon sosyal, toplumsal ve ekonomik fayda da sağlamaktadır. İnovasyonun sağladığı bu fayda kültürel bir ortamın ürünü olmasına ek olarak çevresel olarak yayılmacı olması özelliği sayesinde çevre ile bütünleşmeyi de sağlamaktadır (Uzkurt, 2008). İnovasyon bireyler, toplumlar ve işletmeler için büyük bir öneme sahiptir. İşletmelere ve kuruluşlara rekabet üstünlüğü sağlama, farklı alan ve yeni pazarlara adım atma ve buna bağlı olarak yeni iş olanakları oluşturma gibi fırsatlar sunmaktadır (Gökçe, 2010).

İşletmeler inovasyon yaparak rekabet üstünlüğü sağlar, maliyetleri azaltarak verimliliği artırır, Pazar paylarında ve karlılıkta artış sağlar, kalite olarak yükselişe geçer, sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesiyle müşteri sadakatinde artış göstererek müşteri tatminini maksimum seviyeye çıkmasını sağlar, yeni pazarlara giriş yaparak bilgiyi ekonomik değere çevirir ve ürünlerin gelişmesine olanak sağlar (Uzkurt, 2010; Perçin, 2019). İnovasyonun oluşturulup uygulanması sayesinde ekonomik ve toplumsal değer artmaktadır. Toplumsal refahın yükselmesi, yaşam olanaklarının iyileşmesi, ekonominin sürdürülebilir bir şekilde büyümesi, kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılması, patent ve fikri mülkiyette artış, girişimcikte artış ve dışa bağımlılığın azalması inovasyonun faydaları arasındadır (Sakaryalı, 2016; Perçin, 2019).

Özetle inovasyon, uygulayanların toplumsal ve ekonomik açıdan yaşam kalitesini ve refah düzeyini en üst seviyeye çıkarmaya yardımcı olan bir araçtır. Toplumun ihtiyaç ve taleplerine yönelik gelişebilir. Bir problem çözme süreci olan inovasyon, süreklilik özelliğine sahiptir. Fonksiyonlar arası entegre olmayı sağlayarak işletme içi ve dışı faktörlerin bütünleşmesini kolaylaştırabilmektedir. İnovasyon yayılmacı olma özelliği ile sosyal ve kültürel çevrenin bir ürünüdür ve buna bağlı olarak sosyal ve ekonomik fayda oluşturan bir değerdir.

1.4. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyonu uygulayacak olan işletmeler inovatif çıktılara ulaşabilmek için farklı alanlar ile etkileşim içinde olmaktadır. Burada önemli olan nokta uygulanacak olan inovasyonun işletme için yeni olmasıdır. Bu çerçevede inovasyon birçok türe ayrılmaktadır. Bunlar:

1.4.1. Ürün İnovasyonu

Rekabet ortamında pazara girebilmesi için yeni ürünün geliştirilmesi ve tanıtılması olarak tanımlanan ya da mevcut üründe meydana gelen değişim ve dönüşüm olarak ifade edilen ürün inovasyonunun çeşitli tanımları aşağıdaki gibidir:

- Oslo Klavuzunda ürün inovasyonu “*mevcut özellikleri veya beklenen kullanım alanlarına göre yeni veya önemli seviyede geliştirilmiş bir ürün ya da hizmetin ortaya çıkarılmasıdır*” olarak tanımlanmıştır (OECD & EUROSTAT, 2006).
- Ürün inovasyonunda amaç, rekabet avantajını sağlamak için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilip ticarileştirilerek başarıya ulaşılmasıdır (Raine, 2005).
- Ürün inovasyonunu uygulayanlar hem mevcut hem de yeni bilgi ve teknoloji kaynaklarından ortaklaşa faydalanabilmektedir (Perçin, 2019).

Mevcut olan bir ürünlerde değişiklik veya yenilik yapılması ya da diğer ürünlerden farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ürün inovasyonudur. Ürün inovasyonunu gerçekleştirmek için yeni bir ürünün icat edilmesi şart değildir. Ürün inovasyonunun bir diğer önemli unsuru ise müşterinin ürünlerde yeni özellikler talep etmesidir (BTSO Etüd ve AR-Ge, 2007). Ürün inovasyonun başarılı olması, inovasyon sayesinde yeni üretilen ürünlerin tedarikçiler tarafından arz edilmesi ve üretilen ürünün pazarlanabilmesiyle ilişkili olmasına bağlıdır (Bayus, 2008).

1.4.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu; verimlilik, etkinlik ve ürün kalitesinde artış sağlamak için süreçlerde yapılan değişim veya gelişim olarak tanımlanabilir. Ürün ve hizmetlerin üretilmesi, temin edilmesi, satış aşamaları ve bunların dağıtım koşullarında yapılan inovasyon süreç inovasyonu olarak değerlendirilebilir. İşletmenin üretim sürecinde, yeni üretim sistemi veya üretim sisteminde iyileştirmeye gitmesidir. Süreç inovasyonu, “*yeni bir ürün veya hizmetin üretilmesi için yeni ya da büyük seviyede iyileştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemi*” olarak ifade edilmiştir. Ürünlerin üretimi ve dağıtımı ile bu süreçteki maliyetlerin azaltılması ve aynı zamanda kalitenin yükselmesi süreç inovasyonu kapsamındadır (OECD, 2005; OECD&EUROSTAT, 2006). Süreç inovasyonu, satın alma, muhasebe vb. faaliyetleri mevcut veya yeni geliştirilen teknolojileri de kapsamaktadır (Oran, 2019).

Süreç inovasyonunu teknolojik süreç inovasyonu ve organizasyonel süreç inovasyonu olarak ayıran Edquist, Hommen ve McKelvey, teknolojik süreç inovasyonunu ürün üretmek amacıyla kullanılan makine, yazılım veya yöntem gibi teknik değişiklikler olarak ifade etmişlerdir. Bu süreç inovasyonu ürünler ile ilgilidir. Organizasyonel süreç inovasyonları ise bir organizasyon içerisindeki yeni çalışma teknik ve yapılarını içermektedir (Edquist vd., 2001).

Üretim-dağıtım yöntemlerinde yeni ve farklı yöntemlerin geliştirilmesi ya da mevcut olan yöntemlere ek olarak yeni yöntemler eklenmesi olarak tanımlanan süreç inovasyonu, üretim ve dağıtımda maliyetleri minimum seviyeye indirerek kaliteyi artırmak olarak tanımlanabilir (Kasımoğlu&Akkaya, 2012).

1.4.3. Hizmet İnovasyonu

Hizmetlerde önemli bir payı olan inovasyon, müşterilerin taleplerini göz önünde bulundurarak müşteri memnuniyetini sağlamada ve buna bağlı olarak rekabet avantajı oluşturmada önemlidir. Hizmet kavramı kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik maddi değeri olmayan bir iktisadi kavramdır. Aynı zamanda hizmet tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik bir fayda sağlamaktır (Sakaryalı, 2016).

Mari Sako (2006) ve arkadaşları ürün ve hizmet inovasyonunun üzerinde durmuşlardır. Bunlar:

- Hizmet inovasyonu süreklilik arz etmektedir.

- Ürün inovasyonunda farklı bir teknolojik yöntem kullanılmazken, hizmet inovasyonunda mevcut kullanılan teknolojiye ek olarak yeni teknolojiler entegre edilerek uygulama yapılmaktadır.
- Ortak katılım ile gerçekleşen hizmet inovasyonunda bireysel katkısı olanları ya da katılımcıları belirlemek zordur (Mari Sako, 2006).

Hizmet inovasyonu, hizmetlerin sağlanmasında gerçekleştirilen gelişme, hizmetlere yeni özellikleri ekleme veya birtakım özelliklerin devre dışı bırakılması ya da tam anlamıyla yeni hizmetlerin pazara sunulması şeklinde gerçekleştirilmektedir (OECD&EUROSTAT, 2006).

1.4.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, pazarda yeni ürün ve üretim süreçlerinde yapılan inovasyonlar ve buna ek olarak hedef pazarların geliştirilerek ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına yönelik yapılan inovasyonlardır. Bu inovasyon türü, ürünün tasarımı ve fiyatlandırılması gibi değişimleri içermektedir. Pazarlama inovasyonunun amacı satın alma sürecinde müşterileri farklı olana yönlendirebilmektir (Memiş ve Korucuk, 2022). Bunun için işletmeler müşterileri ile ürün arasındaki etkileşimi inovatif yollar kullanarak farklılaştırmaktadır.

Pazarlama inovasyonunda ürün tasarımı oldukça önemlidir. Ürünün paketlenmesi, reklamı veya ücretlendirilmesinde uygulanan değişiklikler ya da yenilikler pazarlama inovasyonudur (Oslo Kılavuzları, 2005). Pazarlama inovasyonları, pazarda işletmelerin farklılığını, satışları artıma ve tüketici ihtiyaçlarına karşılık olarak mevcut olan veya işletmeler tarafından yeni geliştirilen bir ürün üzerinde tasarım, reklam, fiyatlandırma vs. gibi farklılıkları içermektedir.

1.4.5. Organizasyonel İnovasyon

Bir organizasyonda gerçekleşen yönetsel ya da teknolojik değişimlerin, şirketlerin ticari faaliyetlerinde uygulanan organizasyonda veya farklı organizasyonlarla olan ilişkilerde yönetimde oluşan yeni bir inovasyon olarak ifade edilebilir. Bu açıdan organizasyonel inovasyon, rekabetin sürekliliğini sağlayabilmek için işletmelerin performanslarını ve kaynaklarını yeniden yapılandırılmasını içermektedir (Makkonen, Johnston, Javalgi, 2016).

İşletmelerin bulunduğu rekabet ortamında üstünlük sağlamak organizasyonel inovasyon gerçekleştirmede önemlidir. İşletmenin organizasyonel inovasyonunu gerçekleştirememesi rekabet ortamında üstünlük sağlamada bir engel olarak görülmektedir (Şeşen, 2011).

Buna bağılı olarak organizasyonel inovasyon aynı zamanda işletmenin vizyon ve faaliyetlerini geliştirir ve organizasyon içinde personel memnuniyet düzeyini artırarak organizasyonel değişimi sağlar (Karabulut, 2015). Organizasyonel inovasyon Oslo Kılavuzunda ise “*Bir işletmenin ticari uygulamalarında, organizasyon yapısında ya da dış çevre ile ilişkilerinde yeni ve farklı bir yöntem kullanması*” olarak tanımlanmıştır.

1.4.6. Radikal İnovasyon

Daha önce var olandan tamamen farklı bir ürün veya süreç olarak tanımlanabilir. Radikal inovasyon, daha önce mevcut olmayan ürün, hizmet veya sürecin farklılaşarak stratejik bir sıçrama ile faydaya dönüştürülmesi şeklinde adlandırılmaktadır. Belirsizlik içeren radikal inovasyon, yüksek risk ve maliyet riski taşıyan özelliğe sahiptir. Radikal yeniliklerde köklü değişiklikler ile daha önce mevcut olmayan şeyler ortaya konur (Şahinli ve Kılınç, 2013).

1.4.7. Artırımsal İnovasyon

Var olan ürün, hizmet veya süreçte kademeli olarak değişim yapılması artırımsal inovasyon olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda artırımsal inovasyon mevcut olan ürün üzerinde yapılan yenileşim sayesinde bir kademe atlama anlamına gelmektedir. İnovasyon, değişim ve yenilenme sürecini kapsayan bir kavram olarak, bir fikrin pazarlanabilir ürün ya da hizmete, yeni ya geliştirilen bir üretim ve hizmet yöntemine dönüştürülmesi şeklinde tanımlanır (Mota ve Scott, 2014). İnovasyon, uygulandığı alanlara ve içerdiği yenilik düzeyine göre iki ana kategoriye ayrılmaktadır: radikal inovasyon ve artırımsal inovasyon.

Radikal inovasyon, önceden uygulanmamış ürünler, hizmetler, süreçler ve yöntemlerin tamamen yeni fikirler sonucu geliştirilmesi ve piyasaya sunulmasını ifade ederken; artırımsal inovasyon, belirli bir alanda gerçekleştirilen kademeli araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sürekli birikim yoluyla ürün veya hizmetlerde iyileştirmeler sağlayarak uygulanmasıdır (Evcim, 2017). Artırımsal inovasyon, toplumun davranışlarında değişim yaratabilecek yeni veya geliştirilmiş ürün, hizmet ve yöntemlerin adım adım pazara sunulmasına olanak tanır. Bu yönüyle, artırımsal inovasyon, ülkelerin rekabetçiliklerini sürdürülebilir bir şekilde desteklemekte daha verimli bir yol olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, artırımsal inovasyonun sektörlere göre değişen sıklıkta uygulanabilmesi ve pazar taleplerine göre şekillendirilebilmesi, pazardaki mevcut yapı üzerinde önemli bir etki yaratır. Her ne kadar ilerlemeler kademeli olarak gerçekleşse de birikimsel gelişmelerin sonucu olarak pazar üzerindeki etkisi oldukça güçlü olabilir.

Sarja (2015), artımsal inovasyonu kullanıcı taleplerinin bir yansıması olarak tanımlarken, Tushman ve Anderson (1986) ise bu tür inovasyonların mevcut ürün, süreç veya hizmetlerde iyileştirmeler yaparak ürünlerin pazardaki potansiyelini artırdığını ve üreticilerin pazar hâkimiyetini desteklediğini belirtmektedir. Artımsal inovasyon, bu bağlamda sadece mevcut ürünlerin geliştirilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda üreticilere piyasada kalıcı bir rekabet avantajı kazandırır.

1.4.8. Sosyal İnovasyon

Diğer inovasyon türleriyle bağlantılı olan sosyal inovasyon, ürün veya hizmetlerin toplumsal fayda sağlaması amacıyla geliştirilmesidir. Sosyal inovasyon Mulgan (2006) tarafından sosyal ihtiyaçlar doğrultusunda sosyal fayda sağlama amacı ile kurumlar vasıtasıyla çoğaltılan ve yaygınlaştırılan yenilikçi hizmetler olarak ifade edilmiştir. Sosyal inovasyon, toplumsal ihtiyaçların karşılanabilmesi amacıyla yenilikçi ve de etkili sosyal ilişkilerin tasarlanması ve uygulanması şeklinde, sosyal, kültürel, sağlık ve istihdam politikalarına yeni bir bakış açısı sunar (Mulgan, 2006). Bu bakış açısı, eğitim, yetenekleri geliştirme, iş desteği, sanayi politikası ve toplumsal gelişim gibi alanlara da önemli katkılar sağlar. Sosyal inovasyon, sosyal etkileşim süreçlerine olan etkisiyle sosyal taleplerin çözümünde rol oynar, bireylerin refahını artırmaya ve topluma fayda sağlayacak yenilikçi çözümler geliştirmeye yön verir. Toplumsal amaca yönelik kapsayıcı ve bütüncül yaklaşımları teşvik eden sosyal inovasyon, bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirme kapasitelerini artırırken, toplum genelinde eşitlikçi bir ilerlemeyi destekler. Bu çerçevede sosyal inovasyon, yalnızca bireylerin yaşam kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin ve toplulukların sorun çözme yeteneklerini de güçlendirir. Özellikle hızlı değişen toplumsal dinamikler içinde, sosyal inovasyonun, toplumsal sorunların çözümünde proaktif bir araç olarak konumlandığını söylemek mümkündür.

Sosyal inovasyonun toplum genelinde kalıcı bir etki bırakabilmesi için, bu yeniliklerin sürdürülebilir olması ve toplumun her kesimini kapsayan bir yapı içinde geliştirilmesi önemlidir. Böylece, sosyal inovasyon, sosyal adaleti sağlamanın ve toplumsal uyumu artırmanın anahtarı olarak, uzun vadeli bir toplumsal dönüşüm sağlama potansiyeline sahip olmaktadır. Çok disiplinli bir alan olarak görülen sosyal inovasyon, sosyal alandan dışlanma, düzensiz göçlerin olması, bölgesel stratejiler ve sosyo-ekonomik zorluklar gibi karmaşık sorunlarla mücadelede itici bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreç, sosyal anlamda ihtiyaçların karşılanması amacıyla yenilikçi kararların alınmasını, yerel paydaşların sosyal,

kültürel ve toplumsal zorluklara yönelik yerel çözümler geliştirmesini desteklerken, kamu maliyetlerinin de azalmasına katkı sağlamaktadır (European Commission, 2013). Sosyal inovasyonun bölgesel seviyede güçlü bir etki yaratabilmesi, toplumsal katılımın yüksek olduğu, sürdürülebilir ve toplum temelli çözümlerin üretilmesini mümkün kılar. Bu bağlamda sosyal inovasyon, yerel paydaşların kendi bölgelerindeki ihtiyaçları ve sorunları yakından gözlemleyerek, daha etkin ve kalıcı çözümler üretmesine olanak tanır. Aynı zamanda sosyal inovasyon, toplumsal dayanışmayı artırarak sosyal dışlanma gibi sorunları azaltmada önemli bir role sahiptir. Bu çok yönlü yaklaşım sayesinde sosyal inovasyon, yerel düzeydeki kamusal ve toplumsal sorunları çözmeye yönelik bir araç olarak hem ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlamakta hem de sosyal uyumu güçlendirmektedir.

1.4.9. Teknolojik inovasyon

Yeni bir teknolojik gelişmeye veya var olan teknoloji üzerinde bir gelişmeye bağlı olarak ortaya çıkan inovasyon olarak tanımlanabilmektedir. Teknolojik olmayan inovasyonlar ise, teknolojinin fazla aktif olmadığı ürün, süreç ve hizmetlerdir. Fakat teknolojik ve teknolojik olmayan unsurlar birbirinden bağımsız değil birbiriyle bağlantısı olan inovasyonlardır. Teknolojik inovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün ve hizmet, süreç ve sistemlerin geliştirilmesi sürecini ifade eder ve bu süreç, işletmelere teknolojik ilerlemeler aracılığıyla rekabet üstünlüğü kazandırır (Schumpeter, 1934; Freeman, 1982). Teknolojik inovasyon, organizasyonların yalnızca ürün ve hizmet kalitesini artırmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda iş süreçlerinde verimliliği artırarak yenilikçi çözümler üretmesine imkân tanır. Dijitalleşme ve otomasyon gibi teknolojik ilerlemelerin hızla gelişmesi, işletmelere üretim süreçlerini optimize etme ve maliyetleri düşürme olanağı sunmaktadır (Rosenberg, 1982).

Aynı zamanda, teknolojik inovasyon piyasa dinamiklerini önemli ölçüde etkiler; tüketici beklentilerindeki değişimlere hızlı yanıt vererek firmaların pazarda kendilerini yenileyebilmelerini sağlar (Porter, 1990). Yeni teknolojilerin hızla benimsenmesiyle işletmeler yalnızca ürün güncellemeleri yapmakla kalmaz, aynı zamanda yeni pazar fırsatları yaratarak sektörde lider konumlara ulaşabilir (Teece, 1986). Bu nedenle teknolojik inovasyon, küçükten büyüğe tüm işletmelerin rekabet avantajını sürdürmesinde ve güçlendirmesinde temel bir faktör olarak öne çıkar. Freeman (1982), teknolojik inovasyonun ekonomik büyümeye olan katkısını vurgulayarak, bu ilerlemelerin ülkelerin sürdürülebilir kalkınması için de kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Teknolojik inovasyon bu bağlamda yalnızca işletme düzeyinde değil, aynı zamanda ulusal ekonomi için stratejik bir kalkınma aracı olarak değerlendirilir.

Ayrıca, sosyal faydalar sunarak toplumun yaşam kalitesini artıran çözümler de sağlamaktadır (Dosi, 1988).

1.5. İNOVASYONU İLKELERİ

Sürekli ve hızlı bir şekilde değişen rekabet ortamında işletmelerin başarılı sonuçlar alabilmesi için stratejik hedefler oluşturması gereklidir. İşletmelerin stratejik hedefleri gerçekleştirebilmesi için ise Drucker'ın belirlediği ilkeleri faaliyete geçirebilir (Drucker, 1985). Bu ilkeler;

- Fırsat analizlerinin yapılması,
- İnovasyon etkinliğinin ihtiyaçlara yönelik olup olmadığının tespit edilmesi,
- Sınırları dar olan pazarda inovasyon yapmanın hedeflenmesi,
- Pazarda liderliğin hedeflenmesi olarak sıralanabilir.

1.6. İNOVASYONU GERÇEKLEŞTİRMEDE BULUNAN ENGELLER

İnovasyon işletmelerin rekabet ortamında stratejik adımlar atmasına katkıda bulunsa da bazı durumlarda ise işletmelerin inovasyon uygulamalarında engeller bulunmaktadır. Bu engeller bireysel engeller ve örgütsel engeller olarak sınıflandırılabilir. Durna, (2002) bu engelleri:

1.6.1. Bireysel Engeller

- **Ekonomik nedenler:** İnovatif girişimcilik sadece fikirlere değil insan gücüne de ihtiyaç duymaktadır. Fakat teknolojinin gelişmesi insan gücüne dayalı üretime olan ihtiyacı azaltmıştır. Buna bağlı olarak ürün geliştirmede inovasyona büyük önem verilir iken girişimcilere bu önemin ne kadar verildiği endişeleri artmıştır. Oluşan endişe çalışanlarda alacakları üzerinde oluşabilmektedir.
- **Psikolojik nedenler:** İnovasyon uygulamalarını gerçekleştirebilmek için yeni bir sürece geçen işletme içerisinde mevcut düzene alışan çalışanlar üzerinde bu teknolojik yeniliği gerçekleştirme kaygısı oluşabilmektedir.
- **Sosyal nedenler:** Kendi sosyal ve kültürel yaşantı rutinine alışan çalışan teknolojik gelişmeye ayak uydurma açısından tedirginlik yaşayabilir. Bu durum çalışanların inovasyon uygulamasına karşı çıkmasına sebep olabilmektedir.
- **Belirsizlik ve Bilgi eksikliği:** Yeni bir inovatif uygulamaya geçecek olan işletmelerde sonuçların öngörülemezliği işletmede çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir.

1.6.2. Örgütsel Engeller

- **İşletmelerde üst yönetim tutumu:** İşletme yöneticileri, işletmede genel olarak eğitim veya promosyon gibi faaliyetlere yönelmektedir (Oran, 2020). İşletme için gerekli olan inovasyon çalışmalarının bu şekilde önüne geçilmektedir.
- **Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük:** İşletmede çalışanlar arasında farklı bilgi deneyimine sahip personellerin var olması yöneticiler açısından tereddüt oluşturmaktadır.
- **Bürokratik ve Merkezi yapılar:** Bu yapıya sahip işletmelerde onay süreci kademeli olarak gerçekleşmektedir. Bu durum ise işletmede yapılması gereken işlerin ilerleme sürecinde gecikmelere sebebiyet verebilmektedir.
- **Aşırı rasyonel düşünce:** İşletmelerin oluşturdukları plan dışına çıkmamaları inovasyon uygulama düşüncenin önüne geçmektedir.
- **Riskten kaçınma:** İşletme içerisinde risk alamayan yöneticiler inovasyon gerçekleştirme cesareti gösteremezler. Bu durum işletmede yeniliğin oluşmasında ve uygulanmasında yönetici kararına bırakılır ve yöneticinin riskten kaçınarak yeniliğin önüne geçmesi inovasyonun uygulanmasında önemli bir engeldir.

1.7. İNOVASYONUN BAĞLANTILI OLDUĞU KAVRAMLAR

1.7.1. Yaratıcılık

Sürekli gelişen küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılarını gösterebilmeleri için yaratıcılık kavramı büyük öneme sahiptir. İnovasyonun işletme içindeki önemi yaratıcı bir uygulama oluşturmaktır. Bu süreçte yaratıcı bir düşüncenin süreklilik sağlaması inovasyonun temel adımı sayılabilmektedir (Çiçek, 2011). İnovasyonun başlangıcını oluşturan yaratıcılık kavramını Sakaryalı (2016), şu zamana kadar fark edilmeyen veya var olan şeyi ilk defa ortaya çıkararak parçaları bir araya getirme olarak yorumlamıştır.

İnovasyon kavramının Türkçe karşılığı olan yenilik kavramı yeni fikirlerin uygulanmasını baz alırken, yaratıcılık kavramı yeni fikirlerin üretilmesini baz alır (Reuveni&Vashdi, 2015). Yenilik ile ilişkili olan yaratıcılık kavramı yeniliğin zihinsel olarak ilk aşamasıdır (Naktiyok, 2007). Yaratıcılık yeni şeyleri yapabilmek olarak anlaşılabılır. Yani eski olan fikirlere yeni bir anlam yükleyerek faydalı ve yeni olan bir düşünce oluşturmaktır (Demirci, 2017).

- Yaratıcılık kavramını Filiz (2005), “*yeni bir şey düşünebilme ve yapabilme becerisidir*” şeklinde tanımlamıştır.
- Senemoğlu ise yaratıcılık kavramını farklı durumlarda özgün ve esnek, mevcut olandan farklı bir fikir olarak ifade etmiştir (Senemoğlu, 2009)

Yaratıcılık, daha önce olmayan sıra dışı bağlantılar kurmak, benzerlikleri görmek, düşünceler ve süreçler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Robinson, 2017).

1.7.2. İcat (Buluş)

İnovasyonda yeni bir ürün, hizmet, süreç veya yeni bir organizasyon yapısı içinde yeni bir düşüncenin ortaya çıkmasıdır. Mevcut olan bir bilginin farklı bir şekilde kullanımıyla daha önceden keşfedilmeyen ve ticari niteliği olmayan aynı zamanda ihtiyaçları karşılayan yeni oluşumdur (Sakaryalı, 2016).

Bir inovasyonun oluşabilmesi için buluştan faydalanılmaktadır fakat her icat bir inovasyon değildir (Steele, Muray, 2004). Bir icadın inovasyona dönüşmesi için gereken koşul ticarileştirilmesi gerekliliğidir. Buradan anlaşılabacağı üzere inovasyonun toplum yararına olması ve toplum tarafından kabul edilerek ticari hale dönüşmesidir.

1.7.3. Teknoloji

Teknoloji; üretim yöntemlerinin, üretimde kullanılan araç ve gereçlerin, işletmenin yöntemlerinin ve sorunlarının çözülmesinde kullanılan teknik bilgilerinin dönüşümüne katkı sağlayan yetenek olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik gelişim göstermek isteyen işletmeler teknolojik yapıdan faydalanarak inovasyon uygulamalarını gerçekleştirebilir. Hoban’a göre (1965), teknoloji ise düşüncelerin, organizasyonların ve bunlara ek olarak makine gibi ekipmanların entegre olduğu yapıdır. Teknoloji, birtakım uygulamaların bilgiler ile organize olmasıdır (Galbraith, 1967).

1.7.4. Ar-Ge

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) kavramı, işletmenin üretimi ile yakından ilişkili olup amacı işletmeye katma değer sağlamaktır. Çeşitli ekonomik faaliyetler için yararlanılan Ar-Ge, var olan ürün, hizmet, süreç ve organizasyonel yapıda iyileştirme yaparak yararlı hale getirme faaliyetidir. Araştırma ve geliştirme, birey, toplum ve kültürün entegre edilmesi ile yeni uygulamaların tasarlanması ve bu uygulamaların sistematik olarak keşfedici bir şekilde yürütülmesidir (Anlağan, 2011). İşlemelerin rekabet ortamı içerisinde varlığını devam ettirebilmesi için inovasyona ihtiyacı vardır.

İnovasyon uygulamalarında daha iyiye ulaşmak isteyen işletmeler bunu gerçekleştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine başvuru yapmaktadırlar. Bu sayede işletmeler yeniliği takip ederek ürün, hizmet, süreç ve organizasyonel yapıda gelişir ve rekabet ortamına uyum sağlar. Ar-Ge ile işletmeler kendi sınırlarından çıkarak inovasyon fikirleri için gerekli olan araçları kullanıp piyasaya girmek ve piyasadaki diğer işletmelerle iş birliği sağlayarak gelişmektir (Chesbrough, 2003).

1.7.5. Girişimcilik

İnovasyon kavramı ile yakından ilişkili olan girişimcilik kavramı, mevcut olanlardan tamamen ayrılarak radikal bir yaratıcılıkla ortaya çıkan düşünceler ile kişilerin becerilerini ifade etmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ilk olarak Schumpeter incelemiştir. Schumpeter girişimci kavramını “*yeni kombinasyonlar yapan*” ya da “*aynı veya değişik şeyleri farklı yöntemlerle üreten kişi*” olarak tanımlamıştır (Schumpeter, 1934). Bir diğer tanım ise, ürün veya hizmet üretmek amacıyla gerçekleştirilen yatırım faaliyetine girişim denir. Bu faaliyetin sürekli olarak sürdürülebilmesine ise girişimcilik denir (Johnson, 2001). Girişimciliğin bir fonksiyonu olan inovasyonu girişimciler, sistematik olarak kullandıklarında başarıyı yakalayabilmektedir (Drucker, 2002; Oran, 2020). Yeniliğe önem veren girişimciler sayesinde işletmeler ekonomik değer kazanmaktadır. Girişimciliğin süreklilik özelliği ile inovasyon gerçekleştirme yeteneğine sahip olunmasıdır (Bruyat, Julien, 2001).

1.8. AÇIK İNOVASYON KAVRAM ANALİZİ VE ÖZELLİKLERİ

1.8.1. Açık İnovasyon

İşletmelerde Ar-Ge’ye yönelik merkezi bir yaklaşımı benimseyen ve klasikleşen inovasyon kavramının eskimesiyle birlikte Chesbrough, bilgilerin kaybolmaması için iç Ar-Ge ile birlikte dış bilgiyi de içinde barındıran yeni bir inovasyon yaklaşımını ortaya atmıştır. 2003 yılında Chesbrough’un (2003) ileri sürdüğü “inovasyonun inovasyonu” olarak ifade edilen açık inovasyon kavramı, ilk kez *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profitting from Technology* kitabında bahsedilmiştir. Bu kitapta açık inovasyon, değerli fikirler işletme içinden veya dışından gelebilir veya pazara sunulabilir olarak ifade edilmiştir. Chesbrough, piyasada oluşan hareketlilik ile bilgi ve deneyimde gelişmeye ve bunu ticarileştirilmesi için risk sermayesine de vurgu yapmıştır (Chesbrough, 2003). Chesbrough, iç ve dış bilgi akışı sayesinde işletmelerin inovatif uygulamalarının genişleyerek dış çevrede kullanım amacının pazarda gelişme ve büyüme olduğunun üzerinde durmuştur.

Bu amaç doğrultusunda işletmeler dış kaynaklar ile entegre olarak ve örgüt içi inovatif çalışmalarını pazarlayarak farklı yollar oluşturmaktadır (Schroll ve Mild, 2011).

Açık inovasyon örgüt içinden gelen ve dışarıya aktarılan veya örgüt dışından gelen ve içeriye aktarılan bir kavramdır. Buna yönelik açık inovasyon kavramı bilgi, fikir ve bu süreçte kullanılan teknolojileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Chesbrough, yaptığı çalışmalarda âdem-i merkeziyetçi bir inovasyon yaklaşımını vurgulamıştır (Tunç, Zincir, 2019).

Chesbrough'un bir takım açık inovasyon tanımlamaları aşağıdaki gibidir:

- “*Değerli fikirlerin şirket içinden veya dışından ortaya çıkabileceği gibi aynı şekilde bu fikirlerin şirket içinden veya dışından piyasaya sunulabileceği*” olarak tanımlanmıştır (Chesbrough, 2003).
- Piyasaya yeni üretilen ürün, hizmet ve süreçlerin girmesi işletmeler için tehdit oluşturmaktadır. Rekabet ortamında bu tehditlerin önüne geçilebilmesi için işletmeler açık inovasyon uygulamalıdır (Chesbrough, 2004).
- Açık inovasyon “*İç inovasyonu hızlandırmak için amaca uygun bilgi giriş ve çıkışlarının kullanılması ve inovasyonun dışarıdan da kullanımı için pazarların genişletilmesi*” olarak tanımlanmıştır (Chesbrough, 2006).
- “*İnovasyon, yeni veya geliştirilmiş ürün, süreç veya hizmetlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi anlamına gelirken, açıklık yönü ile de geçirgen organizasyonel sınır boyunca bilgi akışları tarafından temsil edilmektedir*” (Chesbrough & Bogers, 2014).

Günümüzde teknolojik gelişmelerin yaşanması işletmeler arasında rekabet düzeyini artırmaktadır. Bu rekabet işletmeleri ürün, hizmet ve yönetsel olarak farklılaşmaya yönlendirerek mevcut bilginin değişmesini ya da dönüşmesini gerekli kılmaktadır. Bilginin işletme içerisinde farklılaşması, gerekli olan Ar-Ge maliyetlerinde bir artışa sebep olabilmektedir. Bu maliyet artışının önüne geçilmesi için ise iç ve dış kaynakların bilgisinden faydalanarak işletmelerin inovatif çalışmalarının artırılması oldukça büyük öneme sahiptir (Linton&Walsh, 2004). Gün geçtikçe değişiklik gösteren çevre koşulları işletmeleri belirsizliğe sürükleyerek açık inovasyon uygulamalarına yöneltmiştir. İşletmeler belirsiz pazar koşulları altında diğer işletmelerle bilgi paylaşımı ve diğer işletmelerden bilgi ve teknoloji desteği alarak açık inovasyonu gerçekleştirmişlerdir. Küreselleşmenin de etkisiyle piyasanın gelişmesi, pazarda meydana gelen belirsizlik ve işletmenin organizasyonel değişkenliği işletmeleri inovasyon uygulamalarından açık inovasyon uygulamalarına geçişi zorunlu kılmaktadır.

Bu süreçte işletmeler ve bilgi akışı içerisinde olduğu diğer paydaşlar arasında yeni ve stratejik açık inovasyon uygulamaları meydana gelmektedir. Oluşan yeni inovasyon stratejisi işletmenin, piyasada pazar talebini ve vizyonunu ön planda bulundurarak oluşmaktadır (Gassmann ve Engel, 2004).

İşletmelerin kendi içerisinde bir bütün olarak örgütsel inovasyon süreçlerini hızlandırmak istemesi işletmeleri dış bilgiye açık hale getirme sürecine sevk etmiştir. Bu süreç gerek müşteri, tedarikçi, araştırma kuruluşları gerekse üniversiteler, dernekler gibi organizasyonlar ile iş birliği oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu açıdan açık inovasyon kavramı birçok alanı kapsayan ve gün geçtikçe gelişmekte olan bir paradigmadır. Açık inovasyon tamamlayıcı ve dinamik nitelikte bir uygulamadır.

1.8.2. Açık İnovasyon'un Önemi ve Özellikleri

Açık inovasyon uygulayan işletmeler piyasada oldukça aktif bir şekilde yer almaktadır. Bu aktiflik işletmelerin piyasa koşullarında fırsatları değerlendirmesini sağlamakta ve olumsuz hamlelerin önüne geçmesini mümkün kılabilmektedir (Ayas, 2021). Böyle bir ortamda açık inovasyon uygulamalarının işletmelere katkısı; bulundukları piyasada rekabet üstünlüğü sağlama, yenilikçi yaklaşımlarda bulunma, düşük Ar-Ge maliyeti ve yüksek çıktı elde etmektir. İşletmeler Ar-Ge ile geliştirdikleri bilgileri açık inovasyon uygulamaları ile birleştirerek yeni bir değer oluşturabilmektedir.

Fikri mülkiyet haklarının işletmeye kar sağlama amacıyla işletme dışına çıkarılması bir açık inovasyondur (Chesbrough & Garman, 2009). Açık inovasyon iç ve dış yeniliği hızlandırır ve piyasayı genişleterek işletmeler arası bilgi alışverişini sağlar (Chesbrough, Vanhaverbek W. And West J., 2006). Açık inovasyon, işletme sınırlarını kaldırarak içten dışa, dıştan içe ve çift yönlü bilgi akışını sağlar. Bu bilgi akışı ile işletmeler iş birliği kurar ve yeni pazarlara erişme imkânı sağlar. Bu açık inovasyon süreçleri:

- **İçten Dışa Açık İnovasyon:** İşletmeler piyasaya geliştirdiği fikirleri sunarak teknolojik çıktılar sayesinde ekonomik ve zamansal kar sağlamak amacıyla faaliyetler sunar. İşletmeler farklı pazarlar bularak ya da aynı pazarda bilgilerini ve fikirlerini dönüştürerek, parasal karşılığı olacak şekilde veya parasal bir değer içermeyecek şekilde işletme dışına bu fikirlerini ve bilgilerini aktarmasıdır. İşletmenin fikri mülkiyet hakkının dışa aktarılmasıyla dış aktörlere kullanım hakkı verilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2010).

Gasmann ve Enkel (2004) bu süreci, kar elde edebilmek için fikirlerin piyasaya sunulması, fikri mülkiyet haklarının diğer firmalara lisanslanması veya satılması ve dış çevreye fikirlerin aktarımı sağlanarak, teknolojinin çoğaltılması, olarak tanımlamışlardır. İşletmelerin bu süreçte odak noktası, geliştirdikleri fikir ve bilgilerden daha hızlı ve fazla kar elde etmek için farklı sektörlere yönelik bilgilerini ticarileştirmesidir.

- **Dıştan İçe Açık İnovasyon:** İşletmeler iç faaliyetlerini artırmak için müşteri ve tedarikçiler gibi dış kaynaklardan da faydalanabilirler. Bu durum işletmelere satın alma veya kaynak sağlama yoluyla dış bilginin girmesini sağlamaktadır. Dış bilgi, işletme içindeki Ar-Ge' ye ek olarak katkı sağlamaktadır. Dış aktörlerden gelen üretim süreçleri ve fikirleri, inovatif fikirler ve bunları gerçekleştirmeye katkıda bulunan malzemeler ile dış çevreden işletme içine açık inovasyon uygulanmaktadır. Gassmann ve Enkel (2004) ise bu süreci, işletmelerin kendi tabanlarını zenginleştirmek için tedarikçilerin, müşterilerin ve dış bilgi kaynaklarının bir araya getirerek, işletmenin inovasyon kapasitesini artırması olarak tanımlamıştır.
- **Çift Yönlü Açık İnovasyon:** İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyon faaliyetlerini içinde barındıran çift yönlü açık inovasyonda, işletmeler ortak bir Ar-Ge sürecini geçirirken bu inovasyonları pazarlamak amacıyla hareket etmektedir. Çift yönlü açık inovasyonda işletme içi ve dışına bilgi akışı söz konusudur. Gassman ve Enkel (2004)' e göre dıştan içe ve içten dışa olan bilgi akış süreci birleştirilerek işletmeler arasında iş birliği oluşturulmasıdır.

Dinamik bir yapıya sahip olan açık inovasyon, yeni fikir, bilgi, ürün, hizmet ve süreç üretmek için dâhili ve harici fikirlerden de faydalanmaktadır (Saguy, Taoukis P. 2017). Aynı zamanda işletmeler bu dâhili ve harici fikirlerin katkısıyla ortak çıkarlar oluşturmaktadır (Lenart-Gansiniec, R. 2016).

Sınırları ortadan kaldıran açık inovasyonun temel düşüncesi işletmeler açısından bulundukları piyasa koşullarında gelecekleri için maliyetleri en aza indirmektir. Böylece işletmeler kendi sınırlarının ötesinde hem kendi işletmeleri için hem de müşterileri için yeni ürün, hizmet ve süreçleri daha ucuz ve hızlı tedarik ederek yenilikçi bir yaklaşımla iş birliği oluşturmaktır. Açık inovasyon uygulayan işletmeler (Docherty, 2006):

- Dış Ar-Ge faaliyetlerinden faydalanabilir.
- İşletme kaynaklarının dış aktörlere satılmasıyla gelir sağlayabilir.
- Hızlı ve az çabayla yenileşim gösterebilir.

- Yeni değerler elde ederek sınır ötesi etkileşime girebilir.
- İnovatif hareketleri aktif ve etkin bir şekilde yönetebilir.

İşletmeler, rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için iç inovasyonlarını hızlandırmalı ve dış bilgiye ihtiyaç duyduklarında üniversite, müşteri ve tedarikçiler, araştırma kuruluşları gibi dış çevreyle iş birliği oluşturarak açık inovasyonu gerçekleştirebilir (Oran, 2020). Açık inovasyonun işletmeler açısından önemi şunlardır:

- Açık inovasyon uygulamalarını gerçekleştirmek isteyen işletmelere yeni teknoloji ve fikir geliştirme,
- İşletme dışında gelişen Ar-Ge faaliyetlerinden haberdar olma ve yararlanma,
- İç kaynakların farkına varma ve yönetme,
- İşletme içi Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan bilgileri kullanarak işletme dışına lisans verme ve gelir sağlama gibi imkanları sunmaktadır (Docherty, 2006).

Rigby ve Zook (2002) ise açık inovasyonun bazı faydalarına dikkat çekmiştir.

Bunlar:

- Çeşitli yönlerden gelen fikirler ile liderlik sağlanabilir.
- İşletmeler kendi fikirlerini dışa açarak gelir elde edebilir.
- Yeni ve farklı yetenekler işletmeye kar ve kazanç sağlayabilir.
- Piyasaya girişteki engeller ortadan kalkabilir şeklinde ifade edilmiştir.

Açık inovasyonun işletmeye katkıları olduğu kadar birtakım zararları da olabilmektedir.

Bu zararlar:

- İş birliği oluşturma,
- Dış aktörlerle olan ortaklıktaki kontrol eksikliği ve maliyetler,
- Dış aktörlere bağlı hale gelerek teknolojik yeterliliğin bozulması örnek verilebilir (Oran, 2020).

Açık inovasyon uygulamak isteyen işletmeler karmaşık ve belirsiz çevre koşulları içerisine giriş yapmaktadır. Yeni uygulamaların ve süreçlerin ortaya çıkmasıyla bazı güçlükler de yaşanmaktadır. Örneğin, işletmeler giriş yaptıkları pazarda farklı katılımcılarla ve farklı beklentilerle karşılaşmaktadır. Bu beklentileri hemen karşılamak oldukça güçtür. Farklı işletmelerin bulunduğu ortamda işletme yapıları ve kültürlerinin de farklılaşması uyum sorunu oluşturabilmektedir (Bughin&Chui&Johnson, 2008)

1.9 AÇIK İNOVASYON VE KAPALI İNOVASYON KARŞILAŞTIRMASI

Açık inovasyonun, geleneksel inovasyon diğer bir ifade ile kapalı inovasyon ile ayıran özelliklerine aşağıdaki gibi yer verilmiştir.

Tablo 1.3 Kapalı İnovasyon ve Açık İnovasyon Özelliklerinin Karşılaştırması

Kapalı	İnovasyon
• İşletme, çalışanları açısından sadece uzman kişiler ile çalışır. İnovasyon fikirleri sadece işletme içi kaynaklardan oluşmaktadır. • İşletmeler Ar-Ge faaliyetlerinden doğan maliyetlerini en aza indirmek ve kazanç sağlamak için çalışmalarını gizli tutmaktadır. Ar-Ge faaliyetlerini işletme kendi içinde geliştirip uygulamalıdır. • Yeniliği ilk bulan işletme pazara ilk giren olmalıdır. • Geliştirilen bir yeniliği pazara ilk sunan yani ticarileştiren işletme kazanmaktadır. İşletmeler piyasada üstünlük sağlamak için en iyi fikirleri bulmak ve yenileşim göstermelidir. • Piyasada oluşan rekabet ortamında işletmelerin fikri mülkiyetleri dış paydaşlar ile paylaşılmamalıdır.	• İşletmeler çalışanları açısından dış uzmanlarla da çalışır. İşletme içi ve dışındaki uzmanların bilgi ve deneyimlerinden faydalanma talep edilmektedir. • İşletmenin kâr marjını yükseltmek için işletme içi faaliyet araştırması zorunluluk değildir. İşletme dışından sağlanan Ar-Ge oldukça önemlidir. • Piyasada diğer paydaşlara kıyasla kar etmek için ve yenileşim göstermek için Ar-Ge çalışmalarında öncü olmak şart değildir. • Önemli olan piyasada öncü olmaktansa iyi bir iş modeli oluşturmaktır. • İşletme kazanç sağlamak için iç ve dış kaynakları en iyi ve en etkin şekilde kullanılmalıdır. • İşletmeler arası karşılıklı fikri mülkiyet hakları kullanılmalıdır.

Kaynak: Tübitak (2011), Ostewalder, A., Pigneur, Y. (2010).

Geleneksel inovasyon olarak da bilinen kapalı inovasyonun temel düşüncesinde başarılı ve doğru yapılmasını istedikleri uygulamaları sadece kendi organizasyonlarında gerçekleştirme düşüncesi yatmaktadır. Tamamen iç kaynaklara yönelme ve işletme içi bilgi akışı söz konusudur. Kapalı inovasyonda işletmelerin inovatif hareketlerinde kontrolü işletmenin kendisinin sağlaması amaçlanır. Çünkü işletmeler fikirlerini kendileri üretilip pazara sunarak

avantaj sağlamaktadır. İşletmeler sınırlarını koruyarak paylaşmadıkları Ar-Ge çalışmaları ile rekabet avantajı sağlama düşüncesine hakimdir. Aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlamada işletmede çalışan uzmanların buldukları fikirler piyasaya ilk sürülen fikir olmalıdır. Kapalı inovasyonun amacı işletme için atılan adımlarda piyasada lider olmaktır. Fakat 20. yüzyılın sonlarına doğru değişen teknoloji ve artan dış Ar-Ge ihtiyacı, kapalı inovasyon stratejisi uygulayan ve sürekliliğini sağlayamayan işletmeleri dış kaynaklara yönelmiştir (Chesbrough, 2017). Bilginin evrenselleştiği bu süreçte yeni pazarlarda aktifleşmeyi sağlayan yeni ürün ve hizmet üretimiyle iş birlikleri oluşmaya başlanmıştır. Açık inovasyon ile bilginin kaynağı patent ve lisans gibi fikri mülkiyetin paylaşımıyla ve piyasadaki diğer işletmelerin çeşitli kaynaklarıyla daha da genişleme fırsatı sunmaktadır. Ekonomik ve toplumsal açıdan kazanç sağlayan açık inovasyon içten dışa, dıştan içe ve karşılıklı olarak çift yönlü gerçekleşen bir süreçtir.

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

Değişimler karşısında rekabet ortamına ayak uydurmayı hedefleyen işletmeler, ihtiyaçlarını karşılamak için inovasyonları yakından takip etmelidir. Bunun yanı sıra girişimcilik ve iç girişimcilik işletmeler açısından önem taşımaktadır. İnovasyonu destekleyen unsurlar arasında yer alan iç girişimcilik, işletme içi kültürü oluşturma ile yakından ilgilidir. Girişimcilik, tarih boyunca insan faaliyetlerinin temel unsurlarından biri olmuştur. Ancak, küreselleşmenin yaygınlaşması ve ülkelerin ekonomi politikalarının serbest piyasa yönünde liberalleşmesiyle birlikte, girişimcilik ekonomik kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Özellikle günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin sosyal ve ekonomik yapıları hızla değişirken, işletmeler için büyüme ve sürdürülebilirlik daha karmaşık hale gelmiştir. Kolay kazanç yolları artık etkisini yitirirken, işletmelerin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için yalnızca kaliteli mal ve hizmet üretmesi değil, aynı zamanda yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla hareket etmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu dönüşüm sürecinde girişimcilik, yenilik, yaratıcılık ve etkili yönetim becerilerinin tamamlayıcısı olarak yeni bir önem kazanmış ve ekonominin dinamizmini sağlayan bir güç olarak öne çıkmıştır. İç girişimcilik örgütsel, ekonomik, toplumsal kalkınmada önemli bir unsurdur. Açık inovasyon ve iç girişimcilik işletmelerde en alt kademedan en üst kademeye kadar etkili olursa çalışanlar arasındaki işbirliği büyük önem taşır.

İşletmeler zamanla büyüme, değer oluşturma ve inovasyon açısından yetersiz kalınca iç girişimciliğe yönelmiştir (Thornberry, 2001). Yeni girişimsel fırsatları işletme içerisinde faaliyete geçirmek çalışanlar açısından serbest bir ortam oluşturmaktadır. Böyle bir yapı içerisinde çalışanlar açısından daha üretken ve verimli bir zemin sağlanabilmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanlara risk alma, özerklik ve özgürlük sağlama imkanı sunarak iç girişimciliği önermektedir (Gwendolyn, 2010).

İşletmelerin başarısı sadece rekabet açısından üstünlük sağlamak değildir. İşletmeler farklı bakış açılarıyla yenilikler yaparak, küresel rekabet ortamına ayak uydurarak ve piyasa içerisinde meydana gelen değişimler ve yeniliklere uyum sağlamanın farklı yollarını aramaktadırlar (Christensen,2004). Bu aşamada girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları üzerinde durulacaktır.

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.1. Girişimcilik

Literatür incelendiğinde girişimciliğe ve iç girişimciliğe dair kavramsal olarak birçok tanımlama mevcuttur. Girişimcilik, genellikle mevcut bir organizasyonun sınırlarının ötesine geçerek, bağımsız bir girişim yaratma çabası olarak tanımlanır (Parker, 2011). Bu süreç, girişimcinin özgün fikirlerini, yaratıcılığını ve risk alma eğilimini kullanarak tamamen yeni bir iş modelini hayata geçirme amacını taşır. Mevcut organizasyonlardan bağımsız olarak geliştirilen bu yeni girişimler, iş dünyasında yenilikçi çözümler üretmeyi ve ekonomik değeri artırmayı hedefler. Girişimcilik bu bağlamda, sınırları aşma cesareti ve yeni değerler yaratma arzusu olarak görülebilir. İç girişimliğin en genel tanımı mevcut organizasyon içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik olmasıdır. İşletme içi ve ekonomik gelişmelere katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen iç girişimcilik faaliyetinin temelinde çalışanların işletme içerisinde girişimci gibi davranması vardır (Koçel, 1998).

Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan *Avrupa’da Girişimcilik* başlıklı Yeşil Kitap’ta, girişimcilik yalnızca bir iş kurma eylemi olarak değil, daha derin bir zihniyet olarak tanımlanmaktadır (Döm, 2006). Burada girişimcilik, bir fırsatı görebilme ve bu fırsatı değerlendirerek yeni bir değer yaratma ya da ekonomik başarıya ulaşma motivasyonuna sahip olma şeklinde ifade edilir. Girişimciler, mevcut bir pazarda rekabet etmekle kalmaz; aynı zamanda pazarı değiştirebilir veya tamamen yeni bir pazar yaratabilir. Bu süreçte yaratıcılık ve yenilikleri kullanarak iş dünyasında farklılık yaratırlar. Başarılı bir girişimci olmak, sadece yeni fikirler ortaya koymayı değil, aynı zamanda bu fikirleri güçlü bir yönetim sistemiyle bütünleştirip işletmenin yaşam döngüsünün her aşamasında uyum sağlamayı gerektirir. Girişimcilik, günlük yönetimden daha fazlasını ifade eder; işletme için hedefler belirleme, strateji geliştirme ve sürekli değişen koşullara adapte olma becerisini içerir.

Girişimcilik kavramının literatürde farklı bakış açılarıyla birçok tanımı yapılmıştır ancak herkes tarafından kabul gören ilk tanımlama Richard Cantillon (1755) tarafından yapılmıştır (Gürel, 2012). Girişimcilik, yeni iş fırsatları oluşturmada, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında önemli bir faaliyettir.

Girişimciliğin bazı tanımları Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1 Girişimciliğin Zaman İçindeki Bazı Tanımları 1755-2001

Richard Cantillon (1755)	• Girişimciler bağımsız çalışanlar olarak betimlenir. • Bağımsız alışanlar ilave olarak belirsizlikler ile ilgilenir. • Girişimciler, faaliyetlerini tüketicinin ihtiyaına göre oluşturmalıdır.
Jean-Baptiste Say (1803)	• Girişimciler var olan kaynakları düşük verimlilikten yüksek üretkenlik alanlara kaydırırlar. • Girişimcilik birçok engeli ve belirsizliği ifade eder.
Alferd Marshall (1890)	• Girişimciler ve yöneticiler birbirlerinden farklı göreve sahiptirler ancak her ikisi birbirini tamamlayıcı deneyime sahiptir.
Joseph A. Schumpeter (1911)	• Girişimcilik, girişimci bireylerin kombinatoryal yeteneklerine dayanan bir ekonomiyi statik dengeden ileriye taşımak için ana araçtır. • Kombinatoryal yetenekler, yeni bir iyi/kalite, yeni bir yöntem/süreç, yeni bir pazar, yeni bir tedarik kaynağı veya firma/üretimi organize etmenin yeni bir yolunun tanınmasına yol açar. • Girişimcilerin rolü, mucitlerin rolünden belirgin bir şekilde ayırır.
OECD (1998)	• Girişimciler, ekonomik büyümenin merkezi olan yeni iş fırsatlarını yakalamak için ana kaynakları temsil eder.
Sander Wennekers ve Roy Thurik (1999)	• Girişimciler birçok görevde aynı zamanda çalışabilecek yetenektedir. • Girişimciler fırsatları algılar ve yeni fırsatlar yaratırlar, belirsizlik altında pazara ürün tanıtır, kaynakların kullanıma karar verirler. İşlerini yönetir ve pazardan pay almak pazara hakim olmak için rakipleriyle rekabet ederler.
Howard E. Aldrich ve Martha A. Martinez (2001)	• Girişimcilik faaliyetleri de taklit gerektirdiğinden, girişimcilik faaliyeti mutlaka yenilikçilikle eş anlamlı değildir. • Girişimcilik faaliyetlerinde yenilikçilik ve taklit etme arasındaki fark desteklenir.

Kaynak: Braunerhjelm, 2010: 76-7

Girişimcilik, temel anlamda üretim faktörlerini bir araya getirip risk alarak bir işletme kurmayı ve onu faaliyete geçirmeyi ifade eder. İrmiş ve Emsen'in (2002) tanımında girişimcilik,

sadece bir iş kurma süreci değil, aynı zamanda bu süreçte belirsizlik ve risklerle başa çıkma becerisi olarak da ele alınır. Bu tanım, girişimciliğin özünü, yani bir fikri somut bir yapıya dönüştürme ve onu işletilebilir hale getirme sürecini vurgular. Girişimcilik, fikirleri gerçeğe dönüştürme cesaretini ve yaratıcı potansiyeli devreye sokarak ekonomiye katkı sağlar.

Girişimcilik, yenilikçi olma, ekonomik kalkınma, istihdam ve toplumsal olarak değişim ile yakından ilgilidir. Yeni iş fırsatları oluşturmada etkin olan girişimci işletmelerde değişim fırsatı yakalayarak hem yeni ürün ve hizmet sunabilir hem de mevcut yapı üzerinde yeniliğe gidebilir. Bu nedenle istihdam oluşturma büyük potansiyele sahiptir. Aynı zamanda girişimcilik faaliyeti toplumsal kalkınmayı da göz önünde bulundurur. Toplumsal ihtiyaçlara yönelik faaliyetler üreten girişimciler sosyal ve kültürel dönüşümleri de hedef almaktadır. Girişimcilik, ortaya çıktığı andan itibaren değerini yitirmemiş, küreselleşme ve teknolojinin yarattığı belirsizliklerle birlikte zamanla daha da önemli bir hale gelmiştir. Ülkelerin gelişmişlik seviyesini şekillendiren bu kavram, aynı zamanda çeşitli faktörlerin etkisi altında kalmaktadır (Yıldırım, Naktiyok & Kula, 2016).

2.1.1.1. Girişimcilik Türleri

Ekonomik gelişim sürecinde kritik bir rol oynayan girişimcilik, farklı alanlara ve iş modellerine göre çeşitlenerek farklı kategorilere ayrılmaktadır.

Kurumsal Girişimcilik: Genellikle büyük işletmelerin ya da küçük işletmelerin kendi aralarında küçük girişimlerin organizasyonunu sağlayan bir yapıyı ifade eder. Bu girişimcilik türü, özellikle olağanüstü koşullar altında ortaya çıkmış olup iki temel ekonomik amaca ulaşmada önemli bir rol oynamıştır. Bir yandan, kaynakları daha etkin kullanarak ekonomik verimliliği artırmayı hedeflerken, diğer yandan işletmeler arasında iş birliğini güçlendirerek rekabet gücünü yükseltmeyi amaçlar. Kurumsal girişimcilik hem ekonomik dayanıklılığı sağlama hem de işletmelere yeni fırsatlar yaratma açısından bir çözüm olarak geliştirilmiş ve teşvik edilmiştir. Bu yaklaşım, küçük girişimcileri teşvik edip korumayı, yönlendirmeyi ve teknolojik destek sunmayı içerir. Girişimciler, bu iş birliği modeli sayesinde riskleri azaltırken, faydayı en üst seviyeye çıkarmayı hedeflerler (Top, 2006). Bu model hem büyük girişimcilerin maliyetlerini düşürmelerine hem de küçük girişimcilerin gelişmesine olanak sağlayarak ekonomik ekosistemde karşılıklı yarar sağlayan bir yapı oluşturur.

Orijinal Girişimcilik: Girişimcilerin öncelikle kendi yetenekleri, bilgi birikimleri, sezgileri, becerileri ve deneyimlerine dayanarak hayallerini gerçekleştirmek amacıyla harekete geçtikleri ve sıfırdan başlattıkları girişimler, girişimcilik dünyasında özgün bir yer tutar. Bu tür

girişimlerin en belirgin özelliği, orijinal olmaları ve daha önce yapılmamış bir işi ilk kez hayata geçirme cesaretidir. Top'un (2006) ifadesine göre, "ilk defa ve orijinal olma" niteliği, bu tür girişimciliğin tanımlanmasında kritik bir ayırım noktasıdır. Girişimciler, kendi bilgi ve yeteneklerini kullanarak yeni bir yol çizer, kendilerine özgü bir iş modeli yaratır ve bu sayede kendilerini piyasada farklı bir konumda bulurlar. Bu yaklaşım, hem girişimcinin yaratıcı potansiyelini ortaya koymasını sağlar hem de piyasaya yenilikçi çözümler kazandırır. Girişimcinin kendi bilgi, yetenek, sezgi, beceri ve deneyimlerine dayanarak sıfırdan bir iş kurduğu girişimcilik türüdür. Bu tür girişimcilikte, girişimci daha önce yapılmamış bir işi ya da fikri hayata geçirerek yenilikçi bir yaklaşım benimser.

Teknik Girişimcilik: Yenilik, yaratıcılık ve Ar-Ge (araştırma-geliştirme) faaliyetlerinin finansal olarak desteklenmesini ve yönetimini içeren bir girişimcilik modelidir. Özellikle teknolojik alanlarda ön plana çıkan bu girişimcilik türünde, bir ekip olarak çalışmak, yenilikçi fikirleri gerçeğe dönüştürmek için kaynakları ve yetenekleri bir araya getirmeyi sağlar. Bu model hem mali desteği hem de güçlü bir yönetim sürecini gerektirir; böylece ekipler, yaratıcı çözümler ve ileri teknoloji ürünleri geliştirerek rekabet avantajı kazanabilirler. Teknik girişimciliği, bireysel çabaların ötesine geçerek, kolektif bilgi ve uzmanlıkla inovasyonu teşvik eder. Teknik girişimcilik, teknolojik bilgi ve yenilikleri kullanarak piyasa ihtiyaçlarına uygun yeni ürün, hizmet ya da süreçlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi sürecidir. Bu tür girişimcilik, teknik bilgi ve becerilere sahip bireylerin inovasyon yaparak rekabetçi bir avantaj sağlamasına ve ekonomik değer yaratmasına olanak tanır (Shane ve Venkataraman, 2000). Teknik girişimcilik, yalnızca ekonomik büyümeye katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal ilerlemeye de destek verir. Yeni teknolojiler geliştiren girişimciler, yenilikçi çözümler üreterek toplumun ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme kapasitesini artırır, böylece genel refah seviyesinin yükselmesine katkıda bulunur (Audretsch, 2002).

Yönetici Girişimcilik: Profesyonel Girişimcilik, ya da Yönetici Girişimcilik, bir girişimin çeşitli sebeplerle – kriz, kötü yönetim, girişimcinin vefatı veya miras paylaşımı gibi – işletme içinden veya dışından birine devredilmesi veya satılması sürecini kapsar. Bu tür girişimcilik, çoğunlukla risk sermayesi şirketleri tarafından sağlanan dış kredi ve finansman desteğiyle yürütülür. Risk sermayedarları, bu tür girişimcilik fırsatlarını değerlendirmek için finansman sağlamakta ve işin gelecekteki potansiyelini artırmaya yönelik destek sunmaktadır. Top'un (2006) belirttiği gibi, bu girişimcilik türü, özellikle yönetim seviyesinde etkin,

deneyimli ve girişimcilik yetenekleri güçlü bireylere uygundur. Bu yaklaşım, işletmenin devamlılığını sağlarken aynı zamanda yeniden yapılanma ve büyüme olanakları sunar, böylece deneyimli yöneticiler yeni değerler yaratabilir.

Çevreci Girişimcilik: Çevreci girişimcilik, çevre dostu ürünler ve sürdürülebilir iş modelleri geliştirme amacı güder. Yenilenebilir enerji, geri dönüşüm ve çevre koruma gibi alanlarda faaliyet gösterir. Bu tür girişimcilik, hem çevreye duyarlı girişimleri teşvik eder hem de ekonomik kazanç sağlar. Dean ve McMullen (2007), çevreci girişimciliği çevresel sorunları ekonomik fırsatlara dönüştürerek ele alan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, çevreci girişimciliğin yalnızca çevresel fayda sağlamadığını, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkıda bulunarak ekonomik değeri de artırdığını vurgular. Başka bir deyişle, çevreci girişimcilik, çevresel problemlere çözüm getirirken aynı anda piyasa fırsatlarını değerlendirerek sürdürülebilir bir iş modeli yaratmayı mümkün kılar. Bu yaklaşım, doğaya duyarlı çözümler geliştiren işletmelerin hem topluma hem de ekonomiye katkıda bulunabileceğini gösterir; böylece çevre ve ekonomi arasında uyumlu bir denge kurularak uzun vadeli faydalar sağlanır.

Fırsat Girişimciliği: Fırsat girişimciliği, piyasada mevcut boşlukları ve ihtiyaçları görebilme yeteneğine sahip girişimciler tarafından yürütülür. Bu tür girişimcilik, girişimcinin çevresini analiz ederek yeni fırsatlar yaratmasına dayanır. Schumpeter (1934), fırsatları değerlendiren girişimcilerin ekonomiye yenilik getirdiğini savunur. Fırsat girişimciliği, bireylerin çevresel dinamikleri ve mevcut eğilimleri analiz ederek yenilikçi bir bakış açısıyla iş olanaklarını keşfetmesi ve bunları girişimcilik projelerine dönüştürmesi sürecidir. Genellikle "zorunluluk girişimciliği" ile karşılaştırılan bu model, bir problemin çözümüne odaklanmak yerine, çevrede ortaya çıkan potansiyel fırsatları yakalamayı hedefler. Bu yönüyle fırsat girişimciliği, proaktif bir yaklaşımla piyasada fark yaratmayı amaçlar.

Fırsat girişimciliği, yeni ürünler, hizmetler veya iş modelleri geliştirme becerisine dayanır (Shane ve Venkataraman, 2000). Bu girişimcilik türü, çevredeki değişimleri önceden fark ederek harekete geçmeyi içerir (Kirzner, 1973). Fırsatları gerçekleştirmek için finansal, insan kaynağı ve teknolojik altyapıya erişim sağlanmalıdır (Stevenson ve Jarillo, 1990). Fırsat girişimciliği, ekonomik büyümenin temel taşlarından biridir. Yenilikçi iş modelleri ve ürünler sayesinde piyasalara dinamizm kazandırır (Acs ve Audretsch, 2005). Şirketlerin rekabet gücünü artırarak sektörde liderlik pozisyonu elde etmesini sağlar (Drucker, 1985). Fırsat girişimciliği,

toplumdaki sosyal ve kültürel normları dönüştürerek bireylerin yaşam kalitesini artırabilir (Schumpeter, 1934).

Yaratıcı Girişimcilik: Yaratıcı girişimcilik, sanatsal ve kültürel değerleri ekonomiye kazandırarak gelir elde etmeyi hedefleyen bir girişimcilik türüdür. Bu tür girişimciler, yaratıcı çözümlerle kültürel ve sanatsal projeleri hayata geçirirler. Yaratıcı girişimcilik, özgün fikirlerin ekonomik değer yaratacak şekilde ticarileştirilmesiyle hem bireysel yaratıcılığın gelişimine hem de toplumun kültürel zenginleşmesine katkı sunma potansiyeline sahiptir. Geleneksel girişimcilik modellerinden farklı olarak, yaratıcı girişimcilik yenilikçi düşüncüyü, sanatsal ifade biçimlerini ve özgün üretimi teşvik eder; bu da kültürel çeşitliliğin korunmasına önemli bir katkı sağlar (Bilton & Leary, 2002). Bilton ve Leary'ye (2002) göre yaratıcı girişimcilik, bireysel yaratıcılığı beslerken aynı zamanda ekonomik getirisi olan ve sürdürülebilirliği hedefleyen projeler geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

Bu çerçevede yaratıcı girişimcilik, bireylerin sanatsal becerilerini ve kültürel katkılarını ekonomik fırsatlara dönüştürmelerine olanak tanır. Sanat, tasarım, medya gibi sektörlerde yeni iş olanakları yaratırken, toplumun kültürel dokusunu da zenginleştirir. Bu girişimcilik türü, bireylerin yaratıcı düşüncüyü ticari değere dönüştürmelerine imkân tanıyarak, kültürel ve ekonomik kalkınma arasında bir köprü kurar.

Kamu Girişimciliği: Kamu girişimciliği, devlet veya kamu kurumlarının inovatif projeler geliştirmesini ifade eder. Bu tür girişimcilik, toplum yararına olan projelere odaklanarak kamu kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmayı hedefler. Kamu girişimciliği, devletin toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler sunmak amacıyla proaktif bir girişimci rol üstlenmesi ve kamu yararına yönelik projeler geliştirmesi olarak ifade edilebilir. Bu kavram, devletin yalnızca düzenleyici bir görev üstlenmekten öteye geçerek, doğrudan piyasalara katılım sağladığı ve yenilikçi çözümlerle ekonomik büyümeye katkıda bulunduğu bir yaklaşımı temsil eder. Mazzucato (2013), kamu girişimciliğini devletin sadece piyasaları yöneten değil, aynı zamanda şekillendiren ve onlara yön veren bir aktör olarak hareket ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, devletin stratejik alanlarda risk alarak liderlik yapmasını ve yeniliği teşvik etmesini gerektirir. Bu modelde devlet, ekonomik ve toplumsal gelişim için kritik olan enerji, sağlık, eğitim ve teknoloji gibi alanlarda inovatif çözümler geliştirme sorumluluğunu üstlenir. Örneğin, kamu girişimciliği; sürdürülebilir enerji kaynaklarının geliştirilmesi, sağlık hizmetlerinin erişilebilir kılınması veya dijital altyapının güçlendirilmesi gibi alanlarda yenilikçi projelerle toplumun refah seviyesini yükseltir ve özel sektör için de bir

yol gösterici olur. Bu çerçevede, Mazzucato (2013), devletin piyasalarda doğrudan bir katılımcı olarak rol üstlenmesinin, sadece kamu yararına hizmet etmekle kalmayıp özel sektöre de inovasyonun ve sürdürülebilir kalkınmanın sınırlarını genişletme konusunda ilham verdiğini belirtir. Kamu girişimciliği, bu bağlamda, devletin yalnızca düzenleyici değil, aynı zamanda dönüşüm sağlayıcı bir aktör olarak toplumsal sorunlara çözüm sunabilmesinin önemini vurgular. Bu modelde devlet, piyasa boşluklarını dolduran ve toplumsal fayda sağlayan projelerle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken, vatandaşlara yönelik hizmetlerin kalitesini artırarak kamu yararını ön planda tutar.

İç Girişimcilik: İç girişimcilik, özellikle son yıllarda dikkat çeken bir girişimcilik türü olarak öne çıkmaktadır. Bu girişimcilik modeli, fırsatları fark ederek artı değer yaratmak amacıyla üretim faktörlerini yaratıcı bir biçimde organize etme sürecidir. İç girişimcilikte, örgüt içindeki her bireyin girişimci bir bakış açısına sahip olması ve bu doğrultuda faaliyet göstermesi hedeflenir.

Naktiyok'a (2004) göre, iç girişimcilik, organizasyonda yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirebilen bir yapı ortaya koyar ve bu da işletmenin uzun vadeli başarısı için önemli bir kaynak olarak kabul edilir. Böylece iç girişimcilik, şirketlerin inovasyonu teşvik eden ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir kültür oluşturmaya katkı sağlar.

Özetle, girişimcilik türleri arasında yer alan orijinal girişimcilik, yenilikçi fikirlerle tamamen yeni iş alanları yaratmayı amaçlarken, kurumsal girişimcilik ise mevcut işletmelerde yenilikçiliği destekleyerek büyümeyi sağlar. Profesyonel-yönetici girişimcilik, üst düzey yöneticilerin liderliğinde gelişen girişimcilik faaliyetlerini ifade ederken, teknik girişimcilik daha çok teknoloji ve mühendislik odaklı yeniliklerle ilgilidir. Çevreci girişimcilik ise çevreyi koruma bilinciyle sürdürülebilir iş modelleri geliştirmeye odaklanır. Fırsat girişimciliği mevcut piyasa boşluklarını değerlendirme becerisini ifade ederken, yaratıcı girişimcilik sanatsal ve kültürel değerlerle ekonomiyi birleştirir. Kamu girişimciliği, devlet ve kamu kurumlarının yenilikçi projeler geliştirmesi anlamına gelirken, iç girişimcilik çalışanların organizasyon içinde yenilik yapmalarını teşvik eder. Bu farklı girişimcilik türleri, ekonominin dinamiklerine uyum sağlamak ve farklı alanlarda değer yaratmak adına çeşitli yaklaşımlar sunar.

2.1.1.2. Girişimcilik Süreci

Girişimcilik süreci, girişimcinin yeni iş fikirlerini planlama, kurma ve değer yaratma işlevlerini kapsayan bir çerçeve olarak öne çıkar. Bu süreç, girişimciyi, fırsatları, kaynakları ve organizasyonel yapıyı bir araya getiren temel unsurlardan oluşur. Bu unsurlar birbirleriyle

bağlantılı olup, çeşitli şekillerde birleştirilebilir ve böylece her girişim kendi dinamiklerine göre yapılandırılabilir. Süreci başlatan ve merkezinde yer alan girişimci, diğer unsurlara yönelik stratejik kararlar alarak yenilikleri uygulamaya geçirir ve böylece değer yaratır. Bu süreç, girişimcinin yaratıcılığı ve yönetim becerileri sayesinde, işletmeyi sürdürülebilir bir başarıya taşır ve ekonomik gelişime katkı sağlar.

Girişimcilik süreci, girişim faktörlerinin bir araya getirilmesini dört ana başlıkta ele alır: fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi, iş planının geliştirilmesi, gerekli kaynakların sağlanması ve işletmenin yönetilmesi. Berber'e (2000) göre, bu dört adım girişimcinin başarıya ulaşmasında kritik rol oynar. İlk adımda girişimci, piyasadaki fırsatları tanımlayarak potansiyel getiriye değerlendirir. Ardından, iş planı hazırlanarak girişimin stratejik temelleri oluşturulur. Üçüncü aşamada, girişimin ihtiyaç duyduğu finansal ve insan kaynağı gibi unsurlar sağlanır.

Son olarak, işletme yönetim sürecine girer ve büyüme hedefleri doğrultusunda faaliyetlerine yön verilir. Bu adımlar, girişimcinin yol haritasını belirleyerek işletmenin sürdürülebilir başarıya ulaşmasına katkı sağlar.

Fırsatların Tanımlanması ve Değerlendirilmesi: Girişimcilik sürecinin ilk aşaması, girişimcinin belirli bir ürün veya hizmet için ihtiyaç duyulan kaynakları ve beklenen getirileri analiz etmesi üzerine odaklanır. Hısrich ve Peters'in (2002) belirttiği gibi, bu değerlendirme süreci, fırsatın gerçek ve algılanan değerini, risk ve getiri dengelerini, girişimcinin kişisel yeteneklerine ve hedeflerine uygunluğunu incelemeyi kapsar. Aynı zamanda, girişimin emsalsizliği veya rekabet ortamında öne çıkmasını sağlayan avantajları da dikkate alınır. Bu detaylı analiz, girişimcinin kaynaklarını verimli kullanarak fırsatı en iyi şekilde değerlendirmesini sağlar ve başarının temellerini atar.

İş Planının Gerçekleştirilmesi: Girişimcilik sürecinde iş planı, işletmenin kurulması ve sürdürülebilir hale gelmesi için kritik bir aşama olarak öne çıkar ve girişimcinin sonraki adımlarını belirler. İraz'a göre (2005), iş planı, girişimcinin hedeflerine ulaşmak adına neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını detaylandığı bir yol haritasıdır. Bu süreç, işletmenin başarılı olabilmesi için atılması gereken adımları somut bir çerçeveye oturtur. İş planı, işletmenin vizyonunu belirlemenin ötesinde, girişimcinin kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmesine ve karşılaşılabileceği zorlukları öngörerek stratejik kararlar almasına olanak tanır.

Gerekli Kaynakların Belirlenmesi: Girişimcilik sürecinin bu aşamasında, fırsatları gerçekleştirebilmek için gereken kaynakların net bir şekilde tanımlanması kritik bir adımdır. Bu aşama, girişimcinin mevcut kaynaklarının analiz edilmesiyle başlar. Ardından, girişimin

başarısı için öncelikli olan ana kaynaklar ile süreçte yardımcı rol üstlenecek destekleyici kaynakların ayrılması yapılır. İhtiyaç duyulan kaynakların miktar ve çeşitliliği dikkatle değerlendirilmeli; eksiksiz ve doğru bir kaynak planlaması yapılması, girişimin güçlü bir altyapı ile hayata geçirilmesini sağlar. Bu planlama süreci, girişimcinin hedeflerine ulaşmasını destekleyen stratejik bir yapı oluşturur.

Yeni İşletmenin Yönetilmesi: Gerekli kaynakların sağlanmasının ardından, girişimcinin iş planını yol gösterici olarak kullanarak bu kaynakları etkin bir şekilde devreye alması önemlidir. Yeni bir işletme, faaliyete geçtiğinde çeşitli yönetsel ve operasyonel zorluklarla karşılaşabilir; bu nedenle, önceden bu sorunları öngörmek ve çözüm stratejileri geliştirmek gereklidir.

Bu sürecin sağlıklı ilerlemesi için işletmeye uygun bir yönetim tarzı ve organizasyon yapısının belirlenmesi, işin sürdürülebilirliği açısından kritik rol oynar. Doğru yönetim yapısı, işletmenin verimli bir şekilde işlemlerini ve hedeflerine ulaşmasını destekler. Özkul'a (2008) göre, sağlam bir örgütsel yapı kurmak, girişimin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini önemli ölçüde artırır. Bu yapı, iş süreçlerinin düzenli işlemlerini, görevlerin net bir şekilde tanımlanmasını ve işletme içindeki koordinasyonun sağlanmasını mümkün kılar. İyi yapılandırılmış bir organizasyon, girişimin yalnızca kısa vadeli başarıya değil, aynı zamanda uzun vadeli istikrar ve büyümeye ulaşmasında da temel bir rol oynar.

Girişimcilik süreci, organizasyon kurma olasılığını belirleyip bu olasılığı somut bir işletmeye dönüştürme ve yönetme aşamalarını kapsayan geniş bir çerçeve sunar. Hansemark'a göre (1998), bu süreç yalnızca iş kurma niyetini değil, aynı zamanda bu amaca ulaşmak için gerekli tüm faaliyetleri, işlevleri ve davranışları da içerir. Girişimcilik, bir fikir veya fırsatla başlayan, ancak planlama, kaynak temini, stratejik yönetim ve yenilikçilik gibi bir dizi işlevi içinde barındıran dinamik bir yapıdır. Bu süreç, girişimcinin hedeflerine ulaşması için gerekli olan tüm unsurları bir araya getirerek işletmenin başarısına giden yolu oluşturur. Sonuç olarak, girişimcilik süreci; fırsatları tanımlama, iş planı hazırlama, kaynakları temin etme ve işletmeyi yönetme gibi birbiriyle bağlantılı aşamalardan oluşur. Bu süreç, girişimcinin inovasyon, yaratıcılık ve stratejik düşünce ile işini büyütmesini ve sürdürülebilir kılmasını sağlar.

2.1.2. İç Girişimcilik: Kavramsal Bir Değerlendirme

Günümüzdeki yoğun küresel rekabet ortamında, işletmelerin hayatta kalabilmesi "sürekli yenilik" anlayışını temel bir yetenek olarak benimsemelerine bağlıdır. Bu nedenle, birçok araştırmacı ve akademisyen, mevcut firmalarda çalışanlara daha fazla özerklik, özgürlük

ve kaynak kullanma imkânı tanıyan, böylece onların yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir yöntem olarak "iç girişimciliği" önermektedir (Ağca ve Kurt, 2007). İç girişimcilik, çalışanların yeni fikirler üretmelerini ve uygulamalarını destekleyerek organizasyonun yenilikçi kapasitesini artırır ve firmalara değişen piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlama olanağı verir. İç girişimcilik kavramı ilk kez 1978 yılında Elizabeth ve Gifford Pinchot tarafından yayımlanan "Intra-Corporate Entrepreneurship" adlı çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışma, şirketlerin kendi içlerinde yenilikçi projeler geliştirmesi ve çalışanların girişimci ruhunu destekleyerek organizasyon içinde yeni fikirler yaratmasını teşvik etmesi üzerine odaklanmaktadır (Pinchot, 1985). İç girişimcilik, çalışanların kendilerini bir girişimci gibi görerek mevcut yapılar içinde yenilikçi ve proaktif bir şekilde hareket etmelerini sağlama amacı güder. Bununla birlikte iç girişimcilik mevcut işletme içerisindeki yeni işletmelerin gelişmesine katkıda bulunmak için kullanılmıştır. İç girişimcilik, mevcut bir organizasyon içinde yeni bir girişim oluşturmaya yönelik girişimci faaliyetler yoluyla, organizasyonun temel düşüncesini yenilemeyi ve yapısını dönüştürmeyi hedefleyen bir süreç olarak tanımlanabilir.

İç girişimciyi,

- Kierulff (1979) işletmede potansiyel yeni pazar fırsatlarını inceleyen, cazip fırsatları yakalamak için kaynaklar bulan, üretim ve satışları teşvik eden girişimci,
- Maranville, (1992), bir ürün yeni veya mevcut pazar ihtiyaçlarını farklı bir biçimde karşılayan iç girişimci,
- Diedre vd., (1997), örgüt içi girişimcilerin girişimci, yaratıcı düşünce ile genel kabul görmüş fikirleri değiştirir veya ret eden bir şey üreten çalışanlar, olarak tanımlamışlardır.
- İç girişimcilik faaliyet halindeki işletmelerde oluşturulan bağlantılarla ilişkili olan girişimciliktir (Luchsinger ve Bagby,1987).
- İç girişimcilik yeni şeyler yapmak ve mevcut olanın dışında alışılmamış olanların peşinde koşmaktır (Vespr,1990).

İç girişimciliğin tarihsel olarak incelenmesi 1990'larda başlamıştır. Bu dönemde girişimcilikten farklılaşan iç girişimcilik, işletmelerde bireylerin, girişimcilerin ve yöneticilerin faaliyetlerini kapsamaktadır. İç girişimcilik rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yönetim tekniklerinin iyileştirilmesini de kapsamaktadır (Feyzbakhsh vd., 2008). İç girişimcilik faaliyetlerinde sadece yeni girişimler oluşturmak yeterli

olmayabilir aynı zamanda yeniliğe eğilimli olarak yeni üretim, hizmet, teknoloji ve tekniklerde geliştirmek önemlidir.

İç girişimcilik işletmelerde rekabet koşullarını değiştirmek veya yenilemek için işletme sınırları içerisinde yer alan girişimcilerin faaliyetlerini ifade etmektedir. İç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, firma içi girişimcilik gibi terimler iç girişimciliği tanımlamak için kullanılmıştır. İç girişimcilik kurum içerisinde meydana gelen girişim türüdür. Sadece işletmelerin büyüklüklerine ve iç girişim hareketleriyle sınırlı kalmayan bu kavram içerisinde yeni ürün, hizmet, strateji, teknoloji ve yeni rekabet yaklaşımları da barındırmaktadır (Antoncio ve Hisrich, 2001). Carrier (1994) iç girişimciliği, “bir örgütün kontrolünde çalışan bireyin, bir yeniliğin sorumluluğunu alma süreci” olarak tanımlamakta; Sharma ve Chrisman (1999), “bir bireyin ya da bir grubun, kurulu bir örgüt içinde yeni bir örgüt yarattıkları, yenileştirme veya yenilik ürettikleri süreç” olarak ifade etmektedir (Sayın, 2019).

İç girişimcilik, “var olan örgüt içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlar” şeklinde de tanımlanmaktadır (Naktiyok & Kök 2006). İç girişimcilik, çalışanların bireysel yeteneklerini kullanarak dış çevrenin etkilerini değerlendirip, bulundukları organizasyona yenilik katmaları süreci olarak tanımlanabilir. Bu yenilikler, organizasyon içinde ürün, hizmet, teknoloji, yöntem veya yönetim tekniklerinde dönüşüm sağlayabilir. Böyle bir sürecin başarılı olabilmesi için organizasyonun, çalışanlarının fikirlerine değer vermesi, onların projelerini hayata geçirmeleri için destek sunması ve gerekli fırsatları yaratması önemlidir (Koçoğlu, 2012). Bu yaklaşım, çalışanların yaratıcılığını teşvik ederken organizasyonda sürekli gelişim ve adaptasyonun önünü açar.

İç girişimcilik, mevcut bir organizasyon içinde girişimcilik ve yenilik etkinliklerinin bütününe kapsayan bir kavram olarak, girişimcilik düşüncesinin organizasyon içinde uygulanmasını sağlar. Bu modelde, çalışanlar klasik bir girişimci gibi hareket etmeye teşvik edilir ve yenilikçi projelerle organizasyonun gelişimine katkı sunar. Şirket girişimciliği olarak da adlandırılan iç girişimcilik, organizasyonu risk alma, yenilik yapma ve rekabetçi davranışlarla harekete geçirmeyi amaçlar. Naktiyok ve Kök (2006) tarafından ifade edildiği gibi, iç girişimcilik, organizasyonun mevcut yapısını yenileyerek, yeni girişim alanları oluşturmaya ve organizasyonu dönüştürmeye odaklanır. Bu yaklaşım, işletmelere değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme fırsatı sunar.

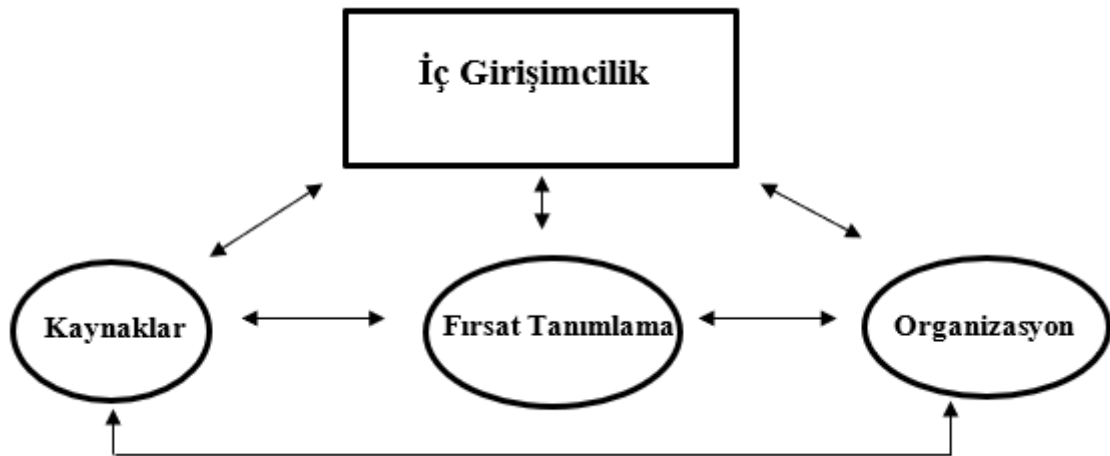
Bu tanımlar, iç girişimciliğin örgüt içerisindeki yenilikçi ve dönüştürücü rolünü vurguluyor. İç girişimcilik, çalışanların mevcut bir organizasyonda yeni projeler veya girişimler başlatarak örgütün temel işleyişine ve fikir yapısına katkı sağlama sürecini ifade eder. Bu girişimsel faaliyetler, hem örgütün ana fikrini yeniden canlandırmayı hem de genel yapıyı dönüştürmeyi amaçlar. Bu şekilde, organizasyon içi inovasyonu ve esnekliği artırarak rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir.

2.1.2.1. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik, bir organizasyon içinde mevcut durum ile ideal durum arasındaki farkı ortaya koyarak, örgütün yenilikçi gelişim yolculuğunu şekillendirir. Bu bakımdan, her organizasyonun girişimcilik sürecinde karşılaşacağı unsurlar, kendi yapısına ve ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterir. İç girişimcilik, her örgütün kendine özgü zorlukları ve fırsatları dikkate alarak farklı bir yol izlemeyi gerektirir. Bu, organizasyonların kendi güçlü ve zayıf yönlerine göre girişimcilik stratejilerini uyarlamalarına ve sürekli iyileştirme fırsatları bulmalarına olanak tanır.

Girişimcilik süreci, fırsatları değerlendirme, kaynakları etkin kullanma ve organizasyon yapısını oluşturma gibi üç temel unsuru bir araya getiren bir etkileşim üzerine kuruludur. Naktiyok ve Kök'e (2006) göre, bu sürecin merkezinde yer alan örgüt içi girişimci, değer yaratma hedefiyle bu unsurları birleştirir. Bu yaklaşım, iç girişimcinin, organizasyonun ihtiyaçlarını ve mevcut fırsatları dikkate alarak yenilikçi çözümler geliştirmesini sağlar. Böylece girişimcilik süreci, yalnızca bireysel yaratıcılığı değil, aynı zamanda organizasyonel yapının bütünlüğünü koruyarak işletmeye katkı sunan bir strateji haline gelir.

Şekil 2.1 İç Girişimcilik Sürecinin Unsurları



Kaynak: Naktiyok, 2004

Fırsat Tanımlama: Fırsatları tanımlamak, organizasyonel ve bireysel yeteneklerin birleştirilmesiyle ortak bir hedefe ulaşmayı amaçlayan bir süreçtir. Bu sürecin başarıya ulaşması, yalnızca iç girişimcinin çabalarına bağlı olmayıp, yönetimin desteği, kaynakların uygun şekilde aktarılması ve organizasyonel süreçlerin bu yapıyı destekleyecek şekilde düzenlenmesi ile mümkündür. Fırsatların tanımlanması ve hayata geçirilmesi, böylece hem bireysel yaratıcılığı hem de organizasyonel uyumu gerektiren kolektif bir girişim haline gelir. İç girişimcinin fırsatları tanımlaması, çeşitli stratejik yetkinlikleri gerektirir. Naktiyok'a (2004) göre, bu süreçte iç girişimcinin, öncelikle karşılanmamış talepleri belirlemesi önemlidir. Ayrıca, değişen pazar koşullarına uyum sağlayacak yenilikler geliştirmesi ve bu yenilikleri kâr potansiyeli açısından değerlendirmesi gerekir. Fırsat yaratmada gerekli kaynakları belirleme, risk ve tehditleri öngörme, aynı zamanda bu fırsatları zamanında fark edebilme yetisi de kritik bir rol oynar. Bu beceriler, iç girişimcinin pazarda rekabet avantajı elde etmesini ve organizasyonun hedeflerine katkı sağlamasını mümkün kılar.

Kaynaklar: Kaynaklar, girişimcilik faaliyetlerinin temelini oluşturan ve girişimlerin sürdürülebilirliği için hayati önem taşıyan bir unsurdur. Kaynak kavramı yalnızca finansal desteği değil, aynı zamanda beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel varlıkları da içerir. Rekabet avantajı sağlamak ve bunu devam ettirebilmek için organizasyonların, yeni fırsatlar ve kaynaklarla kendilerini sürekli yenilemesi gerekmektedir. Son yıllarda özellikle bilgi ekonomisinin yükselişiyle birlikte, entelektüel kaynaklar başarının temel unsuru haline gelmiştir. Bu yüzden iç girişimcilikte başarılı olmak isteyen organizasyonlar, bilgi ve yeteneğe dayalı kaynaklara ayrı bir önem vermek durumundadır. Bu yaklaşım, organizasyonların dinamik piyasa koşullarında esnek kalmasına ve yenilikçi çözümler geliştirmesine katkı sağlar (Naktiyok, 2004).

Organizasyon: Bir organizasyonda girişimcilik davranışlarının desteklenmesi, girişimcilik düşüncesini engelleyebilecek uygulamalardan kaçınmayı gerektirir. Çalışanların girişimcilik ruhunu geliştirebilmeleri için, onları sınırlandıran katı prosedürler ve esnek olmayan uzun vadeli planlamalardan uzak durulmalıdır. Bu nedenle, geleneksel yönetim yaklaşımlarının yerine girişimci örgüt ilkelerinin benimsenmesi önem taşır. Girişimci örgütler, esneklik ve yeniliğe açık olup, sürekli iyileşmeye öncelik veren bir yapı sergiler. Bu tür organizasyonlar, çalışanlarına daha fazla özgürlük tanıyarak yenilikçi fikirlerin gelişmesine olanak sağlar ve böylece değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlar.

Bu bağlamda, iç girişimciler için en uygun örgütsel ortamın, demokratik yönetim ilkelerine dayanan ve esnek bir yapıya sahip organizasyonlar olduğu söylenebilir. Demirci'ye (2006) göre, iç girişimciler ancak bu tür yapılarda işletmeye değer katabilecek potansiyele sahip fikirlerini geliştirme ve uygulama fırsatına sahip olabilirler. Esnek ve demokratik bir ortam, çalışanların yaratıcı düşüncelerini ortaya koymalarını destekleyerek organizasyonun yenilikçi kapasitesini artırır.

2.1.2.2. İç Girişimciliğin Önemi ve Koşulları

İç girişimcilik, modern işletmelerde yenilikçilik ve rekabet gücünü artırmak için kritik bir öneme sahiptir. Özellikle değişen pazar koşullarına uyum sağlama gerekliliği, işletmelerin iç girişimcilik faaliyetlerine yönelmesini zorunlu kılmaktadır. İç girişimcilik, organizasyon içinde çalışanların girişimci bir zihniyetle hareket etmelerini destekler; bu da hem organizasyonun yenilik kapasitesini artırır hem de uzun vadede sürdürülebilir büyüme sağlar (Demirci, 2006).

Ağca ve Kurt'a (2007) göre, iç girişimcilik, organizasyonlarda çalışanlara daha fazla özerklik ve kaynak kullanma olanağı sağlayarak onların yaratıcı enerjilerini kullanmalarına zemin hazırlar. Bu tür bir yapı, çalışanların yenilikçi çözümler geliştirmelerini teşvik eder ve işletmenin dinamik piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasına katkıda bulunur. Naktiyok ve Bayrak Kök (2006) ise iç girişimciliğin, organizasyonun var olan yapısını yenileyip dönüştürerek, risk alma, yenilik yapma ve rekabetçi davranışları desteklediğini ifade eder. İç girişimcilik, çalışanların yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirmesine olanak tanır; böylece organizasyonun yaşam döngüsünü uzatarak rekabet avantajı sağlar.

Sonuç olarak, iç girişimcilik, çalışanların girişimci davranışlarını destekleyen ve işletmelere esneklik kazandıran bir yaklaşımdır. Demokratik ve esnek bir yönetim yapısı ile iç girişimcilik, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkararak işletmeye değer katar (Demirci, 2006). Bu nedenle, iç girişimciliği teşvik eden işletmeler, rekabet avantajı elde etmekte ve yenilikçi yapılarıyla sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır. Yenilik ve farklılaşmanın rekabet dünyasında zorunlu hale gelmesi, iç girişimcilik kavramını işletmeler için kritik bir öneme taşımıştır. Kayış'a (2010) göre, iç girişimcilik, işletme kurma aşamasında var olan girişimcilik heyecanını organizasyonun tüm aşamalarında canlı tutmayı hedefler. Bu yaklaşım, çalışanların inovatif düşünceler geliştirmelerini teşvik ederek organizasyonun dinamizmini korur ve değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır. İç girişimcilik, sadece başlangıç aşamasında değil, sürekli bir yenilik kültürünü destekleyerek işletmenin rekabet

avantajını sürdürülebilir kılmasını amaçlar. İç girişimcilik, işletme stratejilerinde hızla değişen pazar fırsatlarını değerlendirebilen, aynı zamanda rekabet ortamını etkileyebilecek dinamik, esnek, risk alabilen ve yenilikçi bir örgüt yapısı oluşturmayı hedefler. Bu yapı, organizasyonun çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmesini destekler. İç girişimciliğin bu amacına uygun bir organizasyon, yalnızca mevcut rekabet koşullarına yanıt vermekle kalmaz, aynı zamanda proaktif bir yaklaşımla sektörde öncü rol oynayabilir.

Bu yaklaşım, işletmelere pazar koşullarındaki değişimlere hızla uyum sağlama ve sürdürülebilir başarı elde etme imkânı tanır. İç girişimcilik, organizasyonların yenilikçi ve dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlayarak faaliyetlerine olumlu katkılar sunar. Bu yaklaşım, şirketlerin yeni kapasiteler geliştirmesine, kaynak yaratmasına ve performanslarını artırmasına yardımcı olur. Aynı zamanda, iç girişimcilik, işletmelerin durgunluktan kurtulmalarını ve ataleti aşmalarını sağlayarak, "dinozorlaşma" olarak adlandırılan statik bir yapıdan korunmalarına katkı sağlar. İç ve dış pazarlarda başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için gereken esnekliği sunan iç girişimcilik, işletmelerin değişime açık ve rekabetçi kalmalarını destekler. Bu sayede, işletmeler yalnızca mevcut pazarda varlığını sürdürebilmekle kalmaz, aynı zamanda gelişen fırsatları daha etkin bir şekilde değerlendirebilirler.

Organizasyonların başarıya ulaşabilmesi için, içinde girişimci faaliyetlerin desteklenebileceği uygun bir ortamın oluşturulması büyük önem taşır. Girişimsel faaliyetler, inovasyonu ve sürekli gelişimi teşvik eden bir çalışma ortamında daha verimli bir şekilde ortaya çıkar. Bu tür bir ortam, çalışanların yenilikçi fikirlerini hayata geçirmelerini kolaylaştırırken, organizasyonun değişen piyasa koşullarına hızlı ve esnek bir şekilde uyum sağlamasına da olanak tanır. Böylece, girişimci bir atmosfer, yalnızca organizasyonun büyümesini değil, aynı zamanda rekabet avantajını sürdürülebilir kılmasını da destekler. Bunun için işletmelerde bazı koşulların gerçekleşmesi gereklidir. Bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002);

- İşletme, teknolojiye öncü olabilmelidir.
- Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir.
- Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır.
- İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır.
- Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir.
- Ödüllendirme sistemi olmalıdır.
- Sponsor desteğinin olması gerekir.

- Tüm iç girişimcilik faaliyetleri, üst yönetim tarafından desteklenmelidir.
- Sorumluluk ve yetki verilmelidir.
- Örgüt sınırlarının esnek olmasının sağlanmalıdır.

Özetle, bir işletmede iç girişimciliğin gelişebilmesi için öncelikle iç girişimci bir örgüt yapısının benimsenmesi şarttır. Bu tür bir yapı, organizasyona yenilik, yaratıcılık ve esneklik kazandırır. İç girişimci örgüt yapısı, çalışanların yenilikçi fikirlerini rahatça ifade edebileceği, esnek ve destekleyici bir ortam sunar. Bu yaklaşım, organizasyonun rekabet gücünü artırarak değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlamasını ve sürdürülebilir başarı elde etmesini mümkün kılar.

2.1.2.3. İç Girişimciliğin Faydaları

Genel anlamda iç girişimcilik, mevcut bir organizasyon içerisinde yürütülen tüm yenilikçi ve girişimsel faaliyetlerin bir toplamı olarak değerlendirilebilir. Bu olgu, girişimcilik ruhunu ve düşüncesini organizasyonun iç dinamiklerine entegre etmeyi temel alır. Başka bir deyişle, iç girişimcilik, yenilikçi yaklaşımların organizasyonun içinde filizlenmesini ve gelişmesini sağlama sürecidir. İç girişimcilik faaliyetlerinin işletmelere farklı açılardan faydaları vardır. Uygulanacak olan yenilik ve farklılıklar işletmelere önemli düzeyde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İşletmelerin yenilikçi ve esnek olma yeteneklerine katkıda bulunan iç girişimcilik oluşabilecek sorunları engellemeye yönelik katkıda bulunmaktadır (Christensen, 2005). İşletmeleri desteklemek amacıyla yeni üretim ve süreç yöntemleri geliştirmeyi amaçlayan iç girişimcilik, işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaları açısından fayda sağlamaktadır. İç girişimcilik rekabet ortamında işletmelerin performansını etkileyerek ekonomik açıdan da işletmeleri etkilemektedir (Gwendolyn, 2010). İç girişimciliğin bazı temel faydaları:

Yenilik ve Rekabet Avantajı: İç girişimcilik, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını teşvik eder ve problem karşısında yenilikçi çözümler sunma potansiyeli kazandırır. Böyle işletmelerin rekabet etme gücü artabilir (Hisrich & Peters, 2002).

Çalışan Bağlılığının Artması: İç girişimcilik faaliyetleri çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve şirketin başarısına katkıda bulunduklarını görmelerine imkan sağlar. Bu durum iş tatminini ve bağlılığını artırır (Antoncic & Hisrich, 2001).

Kaynakların Etkin Kullanımı: İşletme içerisinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleri, mevcut kaynakların daha verimli ve etkin kullanılmasını teşvik eder. Böylece

kaynakları işletmelerde yeniden değerlendirilmesi sağlanabilir e verimlilik artar (Kuratko & Goldsby, 2004).

Adaptasyon ve Esneklik: İç girişimcilik işletmelerin değişen Pazar koşullarına hızlı adapte olmalarını esneklik kazanmalarını sağlar. Bu süreçte çalışanların değişime hızlı cevap vermesine katkıda bulunur (Guth & Ginsberg, 1990).

Yetkinlik Gelişimi: İç girişimcilik çalışanların yeni yetenekler kazanmasına ve mevcut yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur. Bu durum hem çalışanların kariyerlerinin gelişmesine hem de işletmelerin bilgi sermayesine katkıda bulunur (Pinchot, 1985).

İç girişimciliğin bu faydaları, işletmelere yenilikçi kültür oluşturmada ve diğer işletmelere karşı stratejik hedeflerine ulaşmada güçlü bir araç olduğunu göstermektedir. İç girişimcilik olgusunun oluşabilmesi için ve iç girişimcilikten faydalanmanın çeşitli koşulları vardır. İç girişimcilik koşulları ve çıktıları Şekil 2.1’de verilmiştir.

2.1.2.4. İç Girişimciliğin Zararları

İç girişimcilik, işletmelere yenilik ve dinamizm kazandırma potansiyeli taşıırken, bazı olumsuz etkileri de beraberinde getirebilir. Bu nedenle, işletmeler iç girişimcilik faaliyetlerini stratejik bir bakış açısıyla yönetmeli ve olası zararları göz önünde bulundurmalıdır.

Kaynakların Fazla Tüketilmesi: İç girişimcilik projeleri, finansal ve insan kaynaklarının yoğun bir şekilde kullanılmasını gerektirebilir. İç girişimcilik faaliyetlerinin büyük yatırımlar gerektirdiğini, başarısız projelerin ise işletmeye ciddi mali yük getirebileceğini ifade edebilir. Özellikle küçük işletmelerde, kaynakların yanlış yönlendirilmesi finansal sorunlara yol açabilir.

İç Rekabetin Artması: İç girişimcilik, çalışanlar arasında iç rekabeti artırabilir ve bu durum, ekip içinde çatışmalara ve motivasyon düşüşüne neden olabilir. Zahra (1991), eğer iç girişimcilik süreçleri doğru yönetilmezse, çalışanların kendi projelerini şirketin genel hedeflerinin önüne koyarak organizasyonel uyumu zedeleyebileceğini belirtmektedir.

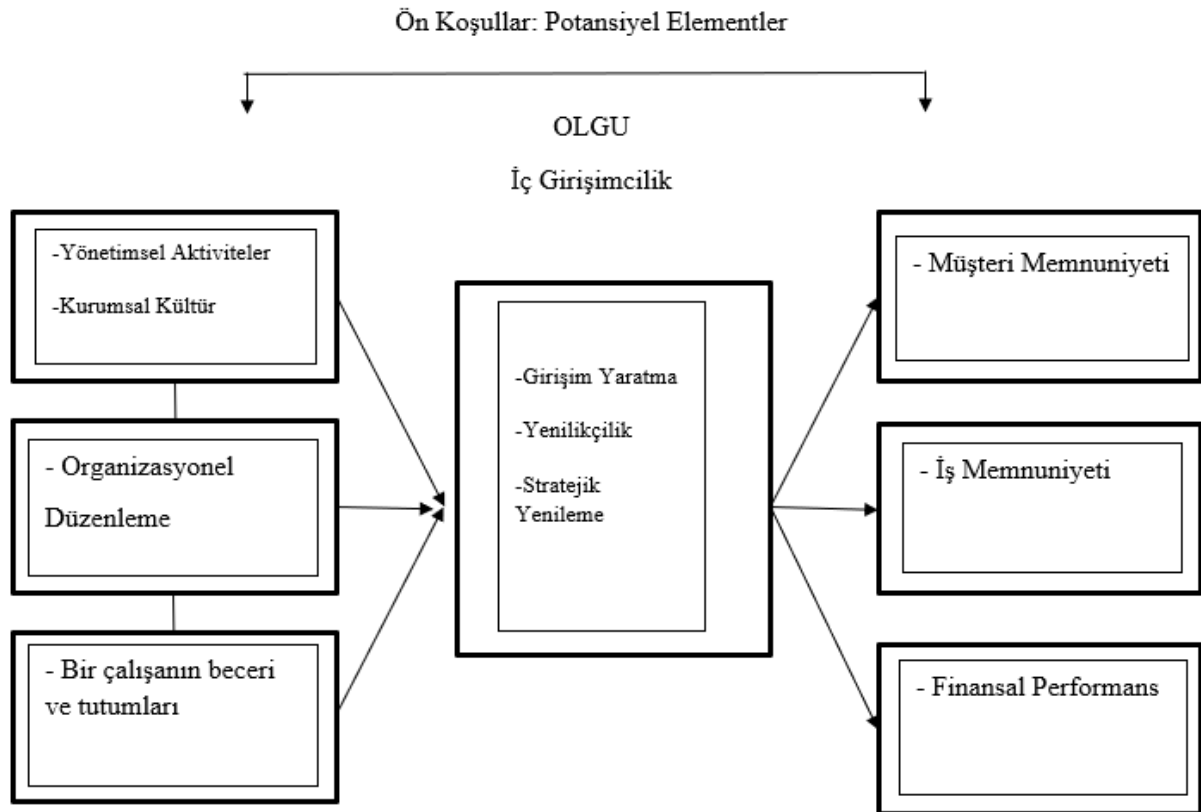
Örgüt Kültüründe Bozulma: İç girişimcilik, bazı çalışanların daha fazla özerklik ve kaynak talep etmesine yol açarak, eşitsizlik algısı yaratabilir. Miller (1983), bu durumun örgüt içindeki bağlılığı zayıflatabileceğini ve iş tatminini düşürebileceğini vurgular. İç girişimcilik süreçlerinde, çalışanlar arasında uyumun korunması, örgüt kültürünün sürdürülebilirliği için önemlidir.

Riskin Artması ve Başarısızlık Olasılığı: İç girişimcilik projeleri yüksek risk içerebilir, çünkü genellikle yenilikçi ve deneysel özellikler taşır. Covin ve Slevin (1991), iç girişimcilik faaliyetlerinin başarısız olmasının mali zarara yol açabileceğini ve bu durumun yönetim üzerinde baskı yaratabileceğini ifade etmektedir. İşletmelerin, projelerin taşıdığı riskleri öngörerek tedbir alması önemlidir.

Ana İşten Sapma: İç girişimcilik projeleri, çalışanların asli görevlerinden uzaklaşmasına yol açabilir. Antoncic ve Hisrich (2001), çalışanların iç girişimcilik projelerine fazla zaman ve enerji ayırmalarının işletmenin ana faaliyetlerinde performans düşüklüğüne sebep olabileceğini ifade eder. Bu sapma, işletmenin ana hedeflerinden uzaklaşmasına neden olabilir.

Sonuç olarak, iç girişimcilik dikkatli bir yönetim ve stratejik planlama gerektirir. İç girişimcilik faaliyetlerini yönetirken olası risklerin farkında olan işletmeler, bu süreçleri stratejik yöntemlerle kontrol altında tutarak olası zararları minimize edebilir ve iç girişimciliğin sunduğu avantajlardan en iyi şekilde yararlanabilir.

Şekil 2.2 İç Girişimcilik Modeli



Kaynak: Jarna ve Kaisu, 2017

İç girişimcilik süreci fırsatları yakalama ile başlamaktadır. Bu süreçte işletme içi girişimcilik faaliyetinde bulunacak olan girişimci ilk olarak fırsatları bulmalı ve bu fırsatları kullanarak işletmeyi kalkındıracak olan yeni yöntemler geliştirmelidir (Arslan,2012).

2.1.2.5. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimcilik (intrapreneurship), bir organizasyon içinde çalışan bireylerin, şirket kaynaklarını kullanarak yenilikçi fikirler geliştirmesi ve uygulaması sürecidir. Bu süreç, hem bireysel hem de organizasyonel faktörlerden etkilenir. İç girişimciliği etkileyen faktörler vardır. Bunlar:

- Çevresel Faktörler
- Bireysel ve Örgütsel Faktörler
- İç Girişimcilik

2.1.2.5.1 İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler

Çevre, genel olarak aktif bir organizasyonu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen tüm faktörleri kapsar. Günümüzde, farklı yönleri bulunsu da işletmeler çevrelerinden aldıkları girdileri hedeflerine ulaşmak için çıktılara dönüştüren birer açık sistem olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi, çevrelerine uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır. Çevredeki artan karmaşıklık ve değişim, belirsiz bir ortam yaratmakta; bu da işletmelerin çevrelerine karşı daha duyarlı olmasını ve esnekliklerini artırmalarını zorunlu kılmaktadır.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamikleri, iç girişimciliğe verilen önemin belirleyici unsurlarından biridir; zira iç girişimcilik çoğunlukla dış çevredeki bir fırsatın fark edilmesiyle başlar. Girişimciler, çevreden etkilendikleri gibi çevre üzerinde etkide bulunabileceklerini de göz önünde bulundurarak, girişimcilik faaliyetlerini çalkantılı ve belirsiz ortamlara yanıt verecek şekilde ve güçlü bir stratejik konum elde etmek amacıyla şekillendirebilirler. Bu bağlamda, örgütlerin girişimci yaklaşımlarını destekleyen ya da sınırlayan faktörler arasında çevrenin değişkenlik, belirsizlik ve dinamizm özellikleri yer alır. Ayrıca, çevrede algılanan olumsuzluklar veya tehditler gibi dışsal faktörler de iç girişimcilik açısından kritik bir rol oynar ve girişimci yönelimleri etkiler (Onay, 2010).

Bu konuda yapılan araştırmalar, çevresel koşullardaki değişimlerin girişimci davranışlar üzerindeki etkisini desteklemektedir. Örneğin, Miller ve Friesen'in araştırması, yenilikçi davranış ve rekabetçi proaktiflikteki değişimlerin çevredeki olumsuz gelişimlerle güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Benzer bir şekilde, Covin ve Slevin'in çalışmaları, yüksek

girişimcilik düzeyine sahip örgütlerin çoğunlukla zorlu çevresel koşullarda en iyi performansı sergilediğini, buna karşılık daha düşük girişimcilik düzeyine sahip örgütlerin daha az riskli ortamlarda faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. Zahra'nın 102 imalat işletmesi üzerinde gerçekleştirdiğı araştırma ise, çevresel olumsuzlukların iç girişimciliğın belirli göstergeleri (örneğin, ürün geliştirme) ile güçlü bir bağlantısı olduğunu ortaya koymuştur (Antoncic & Hisrich, 2001). Örgütsel performans kriterleri arasında kârlılık, pazar payı, satış artışı, sektörde lider konumda olma ve verimlilik gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu faktörler, bir işletmenin başarısını ölçmek ve rekabet gücünü değerlendirmek için temel göstergeler olarak öne çıkar.

2.1.2.5.2 İç Girişimciliğı Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

Çeşitli araştırmalar, başarılı iç girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesinde örgütsel faktörlerin kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu faktörler, iç girişimciliğın etkili bir şekilde teşvik edilmesi ve sürdürülebilir başarı sağlaması açısından temel yapı taşları olarak değerlendirilir. Zahra (1991), iç girişimciliğın örgütsel belirleyicilerini “maddi ve maddi olmayan değışkenler” olarak iki ana kategoriye ayırmıştır. Maddi değışkenler, organizasyonun biçimsel yapısına dayalı özellikleri kapsar ve iletişim, kontrol mekanizması ile çevresel tarama sistemi gibi unsurları içerir. Maddi olmayan değışkenler ise, bir kurumun temel inanç sistemi ve hâkim örgütsel değışerleri gibi soyut unsurları barındırır. Bu değışerler, bir firmanın kendini ve çevresini algılayış biçiminde önemli bir rol oynar. Hem maddi hem de maddi olmayan bu değışkenler, iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyebileceğı gibi, bazen engelleyici bir etki de gösterebilir. Bir işletmede iç girişimciliğı etkileyen temel örgütsel faktörler şunlardır:

İşsel İletişim: Çalışanlar arasında açık ve etkili iletişimin sağlanması, iç girişimciliğı destekler. İyi bir iletişim ortamı, fikirlerin özgürce paylaşılmasına olanak tanır ve yenilikçi düşüncelerin filizlenmesini kolaylaştırır. İletişim, yöneticilerin ve çalışanların yeni fikirlerini ortaya koymalarına yardımcı olurken, aynı zamanda dikkatleri dış çevredeki fırsat ve tehditlere yönlendirmeye de katkı sağlar. Bu süreç, farklı birimlerdeki çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerini en etkili şekilde yürütmeleri için bir araya gelmelerini sağlayarak iş birliğini ve yenilikçi düşünce ortamını güçlendirir. (Akdoğan ve Cingöz, 2015).

Biçimsel Kontrol Mekanizmaları: Kontrol, gerçekleşen faaliyetlerin, planlanan faaliyetlerle karşılaştırılması anlamına gelir. Biçimsel kontrol ise, çalışanlar için beklenen davranış standartlarını, hedefleri, prosedürleri ve düzenlemeleri belirleyerek, iş süreçlerinin belirlenen çerçeveye uygun olarak yürütölmesini sağlar. İş süreçlerinde düzeni sağlamak amacıyla kullanılan kontrol mekanizmaları, iç girişimciliğın belirli çerçeveler içinde kalmasını

sağlar. Ancak bu mekanizmaların çok katı olmaması, girişimci davranışları engellememesi açısından önemlidir. Biçimsel kontrol mekanizmaları, iç girişimcilik süreçlerini yönlendirmek ve girişimcilerin faaliyetlerini organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmek için kullanılır (Kuratko ve Hodgetts, 1998). Girişimcilik projelerine tahsis edilen kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla bu mekanizmalar uygulanır (Zahra, 1996). Girişimci faaliyetlerin başarısını ölçmek ve projeleri ödüllendirmek için biçimsel değerlendirme sistemleri oluşturulur (Simons, 1995).

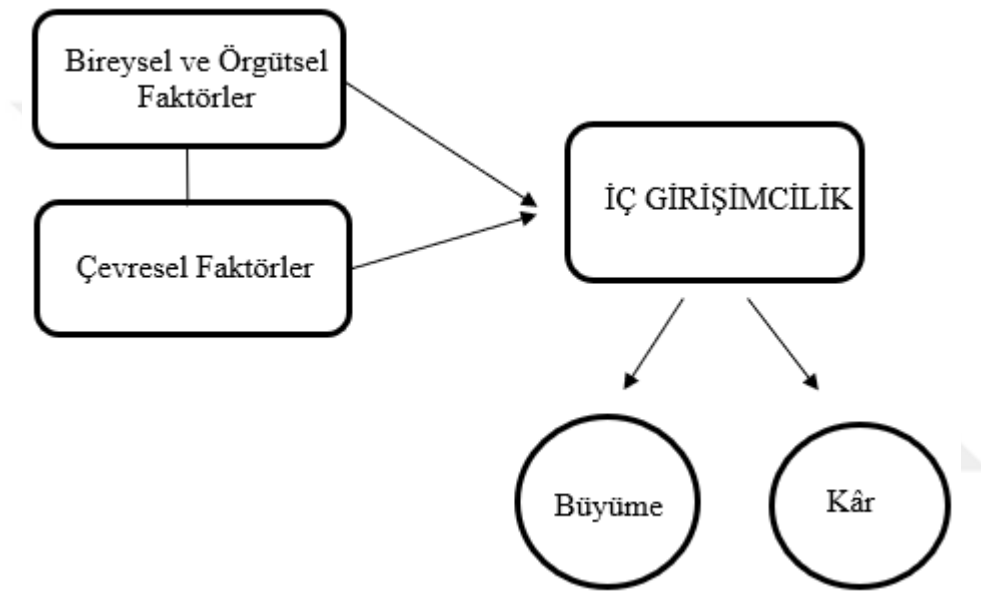
Çevreyi Tarama Yoğunluğu: İşletmenin dış çevredeki değişimleri ve fırsatları izleme derecesi, iç girişimciliği etkileyen önemli bir unsurdur. Çevreyi aktif bir şekilde taramak, yeni iş fırsatlarını değerlendirmek için bir temel sağlar. Çevresel tarama, örgütün iç girişimcilik faaliyetlerini şekillendiren önemli bir faktördür. Bu süreç, özellikle yenilikçi adımlar atma ve yeni girişimler başlatma boyutunda iç girişimciliği destekler. Çevresel tarama, sektördeki değişim ve eğilimleri analiz ederek, ortaya çıkan tehditleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olur ve böylece rekabet stratejilerini geliştirme açısından kritik bir rol oynar. İç girişimciliği etkileyen çevresel tarama yoğunluğu, işletmelerin çevredeki fırsat ve tehditlere yönelik farkındalıklarını artırarak stratejik karar alma süreçlerini şekillendirir. Hızla değişen iş dünyasında, çevresel tarama, yöneticilerin belirsizliklerle başa çıkmalarına yardımcı olan hayati bir mekanizma olarak öne çıkar (Daft & Weick, 1984). Bu süreç, organizasyonlarda yenilikçi düşünce tarzının benimsenmesine ve proaktif yaklaşımların geliştirilmesine önemli katkılar sağlar (Miller, 1983).

Ödül ve Teşvik Sistemi ile Örgütsel ve Yönetimsel Destek: İç girişimciliği etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biri de örgütsel ve yönetsel destektir. Bu faktör, iç girişimciliğe yönelik olarak üst yönetimin ilgisini, teşvik edici tutumunu, destekleyici yaklaşımını ve bağlılığını kapsar. Üst yönetimin bu desteği, çalışanların yenilikçi projelere cesaretle adım atmaları ve girişimcilik faaliyetlerine katılım göstermeleri için kritik bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanların girişimci fikirlerini teşvik etmek ve ödüllendirmek, iç girişimciliğin gelişimi açısından önemlidir. Yönetimin bu sürece verdiği destek, girişimcilik ruhunu teşvik eder ve çalışanların risk almasını kolaylaştırır (Antoncic & Zorn, 2001).

Örgütsel Değerler: Firmanın temel değerleri, iç girişimciliği destekleyici ya da engelleyici olabilir. Yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir değer sistemi, iç girişimcilik faaliyetlerinin daha başarılı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlar. Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarını yönlendiren bir yönetim anlayışı ve belirli normları içinde barındırır.

Bu normlar, örgüt içindeki bireyler arasındaki ilişkileri düzenler ve onların eylemlerine yön verir, böylece paylaşılan değerlerin bir yansıması haline gelir. Zahra (1991) bu tür belirgin örgütsel değerlerin iç girişimcilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Guth ve Ginsberg, organizasyondaki girişimci davranışların liderin kişisel özellikleri, değerleri, inançları ve vizyonu ile doğrudan bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Bu faktörler, işletmenin iç girişimcilik kapasitesini artırmak veya sınırlandırmak açısından belirleyici rol oynar.

Şekil 2.3 İç Girişimcilik Faktörleri



Kaynak: Durmaz (2011)

İç girişimcilik, bir organizasyon içerisinde yer alan bireylerin girişimci becerilerini ve yenilikçi özelliklerini sürece dahil ederek işletme içinde yeni ürün veya hizmetlerin gelişmesini ifade eder. İç girişimcilik kavramı çalışanların işletme içerisinde girişimci düşünce yapısını etkiler. Bu nedenle iç girişimcilik yenilikçi olma, risk alma, proaktiflik ve özerklik ile bağlantılı olarak süreçte aktif rol alır.

2.1.2.6 İç Girişimcilik Unsurları

İç girişimcilik kuruluşlar içerisinde yenilikçiliği destekleyerek çalışanların bireysel yeteneklerini ve girişimcilik becerilerini geliştirmelerini sağlar. İç girişimcilik kavramı, çalışanların işletme içinde kendi projelerini veya yenilikçi fikirlerini değiştirme veya geliştirme açısından katkı sağlamaktadır.

İç girişimcilik kavramının özellikleri çeşitli araştırma ve akademik çalışmalarla tanımlanmıştır. İç girişimcilik kavramsal olarak yedi boyut olarak ortaya koyulmuştur (Antoncic ve Hisrich,2003). Bu boyutlar:

- i. Yenilikçilik
- ii. Yeni İş Girişimi Başlatma
- iii. Süreç Yenileme
- iv. Risk Alma
- v. Özerklik
- vi. Proaktiflik
- vii. Rekabetçi Girişkenlik

olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada ise iç girişimciliğin temel stratejileri olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik olan dört boyutu ele alınacaktır.

2.1.2.6.1 Yenilikçilik (Innovation)

İç girişimcilikte en temel unsurlardan biri olarak kabul edilen yenilik, bilgiyi ticari değeri olan yeni bir kaynağa, ürüne, sürece, hizmete, yönetim tekniğine veya teknolojiye dönüştürme sürecidir. Bu süreçte bilgi, örgütsel işlevleri daha etkin yerine getirmek için özgün, ilişkili ve katma değer yaratan çözümler şeklinde şekillendirilir, adapte edilir veya sentezlenir. Yenilik bu yolla, organizasyon içinde ticari anlamda bir değere dönüşerek somut hale gelebilir. İç girişimciliğin temel noktası olarak görülen yenilik “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımlanmıştır (Pearce ve Carland, 1996).

İç girişimcilik, işletme içerisinde bireyler tarafından aktarılan yenilikçi fikirlere yer verir. Bu yenilikçi fikirlerin işletmede geliştirilmesi ve uygulanması esastır. İç girişimcilik için yapılacak olan yenilikçi adımlar işletmede yeni ürün, hizmet, süreç ve organizasyonel iş modelleri geliştirmede etkili olabilmektedir. Kısaca girişimciliğin temelinde yenilikçilik olduğu vurgulanabilir (Hisrich, R.D., &Peters, M.P,2002).

Yenilikçilik işletme faaliyetlerin de yöneticilerin ve çalışanların pozitif geri dönüş sağladığını göstermektedir (Basım, Meydan ve Şeşen, 2009). İç girişimcilik inovasyon ve inovasyon türleri ile bir bütün olarak ilerler. Schumpeter, girişimcilik ile yenilikçilik arasındaki bağlantıya değinerek, yeni ürün, hizmet, süreç ve kaynak üretmedeki katkıya vurgu yapmıştır (Hall ve Sobel, 2006). Drucker açısından yenilik “girişimciliğin bilgi taban” ve “tipik olarak girişimcilik fırsatları sunan değişim alanlarının sistematik bir şekilde incelenmesidir” (Drucker, 1985).

Yenilikçilik kapsamında yapılan dört temel çalışma bulunmaktadır (Sayın, 2019). Bunlar;

- Marc ve Simon (1958), işletme içinde problem çözme ile yenilikçilik sürecini ele almıştır.
- Burns ve Stalker (1961), değişken bir ortamda yenilikçi ve uyumlu olan yapıların organik yapılar olduğunu belirtmişlerdir.
- Argyris (1970), yenilikçiliğe tehdit olan yetersizlik durumuna değinmiştir.
- Lawrence ve Lorsch (1967), işletmelere yeniliklerin uygunluğunu veya yapılacak olan yeniliğin neden geliştirilemediği üzerinde durarak kesinlik / belirsizlik, istikrar / değişim çerçevesinde inceleme yapmıştır.

İşletmelerin araştırma geliştirme faaliyetleri ile yenilikçilik faaliyetlerinin kar ve satışlar arasındaki ilişki tespiti Miller ve Toulouse (1986) yapmıştır. İç girişimcilik bir işletmenin yenilikçi yetenekler ve beceriler kazanmasına odaklanarak bunları yeniden güçlendirmeyi de hedef almaktadır. Yenilikçiliğin sürecinin ilk adımını Ar-Ge faaliyetleri oluşturmaktadır. İşletmelerin yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve yeni pazarlara açılması, yeni fikirlerin üretilmesine ve bu fikirlerin denenmesine ayrıca AR-GE faaliyetlerine yönelmeyi de kapsamaktadır (Aloulou ve Fayolle, 2005).

Yenilikçiliğin diğer tarafında, bir görevin ya da işlevin daha etkin gerçekleştirilmesi için yeni ve gelişmiş yöntemlerin keşfi bulunmaktadır. Günümüzde birçok işletme, oldukça basit ve standart ürünleri bile ileri düzey yenilikçi süreçler kullanarak üretmekte ve bu sayede rekabet avantajı elde etmektedir. Bu yenilikçi süreçler, maliyetlerin düşürülmesi, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, yüksek kalite ve üstün müşteri hizmetleri gibi avantajlar sunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, iç girişimcilikteki yenilikçilik boyutu hem ürün ve hizmet yeniliklerini hem de teknoloji ve süreç yeniliklerini kapsamaktadır (Ağca ve Kurt, 2007).

2.1.2.6.2 Risk Alma (Risk-Taking)

Girişimcilik ile bağlantılı olan risk alma kavramı, işletmede girişimcinin yapılacak olan iş ile riske girme istekliliğini kapsamaktadır. İç girişimcilik faaliyetlerinde başlanacak olan yeni projeler ve bu projelerin yürütülmesi için belirli düzeylerde risk almak gerekmektedir. Bu nedenle iç girişimciler risk alırken belirsizlik ile karşı karşıyadır. Kuratko ve arkadaşları iç girişimcilik faaliyetleri için iç girişimcilerin risk alma eğilimlerini tespit eden ölçüm aracı geliştirmişlerdir (Kuratko, D.F., Montagno, R.V., &Hornsby, J.S., 1990).

İç girişimciliğin ve girişimciliğin en önemli boyutu olan risk alma belirsizlik durumlarında fırsatları yakalama ve karar verme noktasında etkilidir. İşletmelerde iç girişimciler yenilikçi bir düşüncenin ürüne dönüşmesini sağlayan fikir üreten ve risk alan kişilerdir (Manion, 2001). Risk alma boyutu iş sürecinde yöneticilerin risk alma eğilimlerini ifade ederken hem işletmeler için hem de bireyler için söz konusudur. İşletmeler iç girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla aldıkları kararlar ve uygulayacakları stratejiler ile belirsiz risk ortamına girmektedir (Covin ve Slevin, 1988).

İşletmelerde gerçekleştirilen her yenilik başarıyla sonuçlanmaz; bazı yeni uygulamalar, örgüt içinde çeşitli zorluklara neden olarak, mevcut durumu daha da kötü hale getirebilir. Bu gibi durumlarda, girişimci çalışanların belirli yaptırımlarla karşılaşma ihtimali de ortaya çıkabilir. Bu koşullar altında, girişimci çalışanların belirli bir risk alma cesaretine sahip olmaları ve fırsatları değerlendirme yetenekleri, örgütsel düzeyde yenilik yapmanın neredeyse vazgeçilmez bir gerekliliği haline gelmektedir. Risk alma ve fırsat odaklanması, yüzeyde farklı kavramlar gibi görünse de birbirleriyle yakından ilişkili oldukları söylenebilir. Girişimci yöneticilerin fırsatları sürekli göz önünde bulundurmaları, zaman zaman bu fırsatları hayata geçirebilmek adına hesaplı riskler almalarını gerektirir. Örneğin, girişimci yöneticilerin fırsatları değerlendirmek adına üzerinde titizlikle çalıştıkları planlarını veya stratejilerini değiştirmekten çekinmeyecekleri söylenebilir. Ayrıca, eğer bu fırsatları değerlendirmek için maliyet sınırlarının bir miktar zorlanması gerekiyorsa, girişimci yöneticilerden bu riski üstlenmeleri beklenir.

2.1.2.6.3 Proaktiflik (Proactiveness)

Proaktifliğin temelinde, yeni fırsatları öngörme isteği, bu fırsatları yakından takip etme ve büyüyen pazarlara adım atmak için öncelik kullanarak bilinçli bir değişim yaratma yaklaşımı bulunur. Bu yaklaşım, mevcut durumu korumaktan öteye geçip, gelecekteki olanakları fark ederek harekete geçmeyi ve fırsatları değerlendirerek avantaj elde etmeyi amaçlar (Lumpkin, 2001). Fırsatları ve oluşabilecek tehlikeleri önceden fark edebilen iç girişimciler, bu tehlikelere yönelik çözümler geliştirmek amacıyla proaktif davranırlar. İç girişimcilik faaliyetinde fırsatları görüp harekete geçmek işletme içinde yeni fikirlerin erken aşamada ortaya çıkmasını sağlar.

İç girişimcilik proaktif yaklaşım gerektirir ve bu yaklaşımın işletme başarısına katkı sağladığı belirtilmiştir (Antoncic, B., & Hisrich, R.D, 2001).

Proaktifliği Aloulou ve Fayolle (2005), piyasada rakip firmalara yönelik agresif / rekabetçi davranış ve avantajlı iş fırsatlarının örgütsel olarak takip edilmesi olarak ortaya koymuştur. İç girişimciliğın proaktif boyutu işletmelerin yer aldığı piyasa ve rekabet koşullarında yararlanılacak olan fırsatları yakalamada önemli bir strateji olduğu bilinmektedir. Gün geçtikçe artan ve değışen rekabet ortamında ilk harekete geçen işletme fırsatları değerlendirmede başarıyı yakalarsa piyada öncü olabilir ve ekonomik açıdan kar elde edebilmektedir. İşletmeler piyasada yeni ürün, hizmet, süreç, yönetsel teknik ve teknolojiler geliştirerek rekabet gücü kazanması olarak da tanımlanan proaktiflik boyutu ile risk alma ve piyasada ilk olabilmeyi amaçlamaktadır (Jarna ve Kaisu, 2005). İşletmelerin rakiplerine kıyasla daha atak bir tutum sergilemesi, pazar sinyallerini doğru yorumlamalarını ve müşteri ihtiyaçlarını –görünür veya örtük– daha iyi anlamalarını sağlar. Bu sayede işletmeler, değışim sinyallerini erken fark edip kaynaklarını hızlıca harekete geçirebilir, müşteri bağılıklarını güçlendirebilir ve pazar paylarını genişletebilirler. Sonuç olarak, bu proaktif yaklaşım işletmelere rekabet avantajı kazandırır

2.1.2.6.4 Özerklik (Autonomy)

İç girişimcilik faaliyetlerinde projelerin uygulanabilmesi için özerkliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Karar verme sürecinde işletmelerin girişimcilik fikirlerini serbest bir şekilde geliştirilmesinde etkilidir. Burgelman, iç girişimcilikte işletme çalışanlarına yönelik özerkliği vurgulayarak projelerin başarılı olmasındaki önemini vurgulamıştır (Burgelman, R.A., 1983). İşletmelerde özerklik büyük önem taşır. Çevresiyle yoğun etkileşimde olan işletmeler ve çalışanları için, değışime uyum sağlamak kadar özerklik de kritik bir gereklilik olarak öne çıkar. Özerklik, organizasyonun çeşitli alanlarında kendini gösterebilir ve hatta tüm yapıyı etkileyebilir. Girişimciler, rakiplerinden ne kadar ayrıştırlarsa rekabette o kadar başarılı olacaklarını bildiklerinden, örgütün başarısını artıracak yenilikleri ve özgün adımları mutlaka hayata geçirirler. Girişimciliğın gelişmesinde ve iç girişimciliğın gerçekleştirilmesinde gerekli olan yenilikçilik, yaratıcılık ve yeni fikirlere açık olan bireylere ve işletme içi çalışanlara özgür ortam sağlanmasıdır. İşletmelerde oluşacak olan bağımsız girişimcilik hareketi, motivasyonu ve girişimcilik atılımlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle özerklik boyutu iç girişimcilik kavramının temel boyutlarından biri olarak kabul edilmektedir (Ağca,2005). Özerklik, bireyin bir faaliyeti başlatma, devam ettirme ve gerektiğinde düzeltme sürecinde inisiyatif kullanabilmesi yeteneğı olarak tanımlanır.

Bu, kişinin karar alma süreçlerinde bağımsız hareket edebilmesini, kendi sorumluluğında olan işleri yönlendirebilmesini sağlar. Özerklik, bireyin kendi eylemlerinde

özgürlük sahibi olmasına olanak tanır ve aynı zamanda sorumluluk bilincini geliştirebilmesi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşım hem bireyin kişisel gelişimini destekler hem de iş ortamında daha etkin ve motive bir performans sergilemesine katkıda bulunur.

2.1.2.7 İç Girişimcilik Stratejileri

İç girişimcilik stratejileri, modern işletmeler için güçlü bir yenilik ve rekabet aracı sunmaktadır. Özellikle hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, çalışanların yenilikçi katkılarını teşvik eden bir kültür oluşturmak büyük bir avantaj sağlar. Bu stratejilerin uygulanması, yalnızca yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesine değil, aynı zamanda çalışanların kuruma olan bağlılığının güçlenmesine katkıda bulunur.

Yaratıcılığın Teşviki ve İş birliği ve Açık İletişim: İç girişimciliğin başarıya ulaşmasında kilit önemdedir. Eğitim programları ve atölyeler, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmelerine imkân tanırken; açık iletişim kanalları, fikirlerin özgürce paylaşılmasına olanak verir. Bu da farklı alanlarda uzmanlık sahibi çalışanların bilgi ve deneyimlerini bir araya getirerek daha entegre çözümler sunmasını sağlar. Çalış Duman (2020) vurguladığı gibi, bu tür ortamlar, sadece yenilikçiliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda takım ruhunu güçlendirir.

Destekleyici Liderlik: İç girişimcilik kültürünün yayılmasında merkezi bir rol oynar. Destekleyici liderler, çalışanlara güven ortamı sunarak yenilikçi düşüncelerin ifade edilmesini teşvik ederler. Çavuş'un (2006) belirttiği gibi, liderlerin olumlu tutumu, çalışanların kendilerini ifade etmeleri için gereken güven duygusunu sağlar ve böylece yenilikçi fikirler hayata geçebilir. Bu bağlamda, liderlerin kapsayıcı ve destekleyici bir yaklaşım benimsemesi, çalışanlar arasında iç girişimciliğin önündeki engelleri azaltır.

Ödüllendirme ve Risk Alma Kültürü: Ödüllendirme ve risk alma gibi stratejiler iç girişimcilikte motivasyonu artıran unsurlardır. Başaran (2019), ödüllendirmenin motivasyon üzerindeki olumlu etkisini vurgularken, Şenel (2006) risk almanın ve hata yapmanın doğal bir süreç olarak kabul edilmesinin yenilikçiliğe olumlu katkı sağladığını belirtmektedir. Çalışanların maddi veya manevi olarak ödüllendirilmeleri, başarıyı takdir eden bir kültür oluşturur. Ayrıca, hata yapma özgürlüğü tanınan bir ortamda çalışanlar daha yaratıcı ve cesur olabilir, bu da şirketin yenilikçi kapasitesini artırır.

Bu stratejilerin tümü hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli katkılar sunar. Doğru bir iç girişimcilik stratejisi, sadece yenilikçiliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan bağlılığı, iş tatmini ve kuruma duyulan güveni de artırır. Bu nedenle, iç girişimciliği destekleyen bir organizasyonel yapı oluşturmak, uzun vadede şirketin sürdürülebilir başarısını garanti altına

alabilir. Ancak iç girişimcilik stratejileri oluşturulurken dikkat edilmesi gerekenler vardır (Demir, 2013). Kişisel gelişimi destekleyen işletmeler, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda avantaj sağlamaktadır. Bu tür işletmeler, bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ve işletmeye katkı sunabilecekleri bir ortam sunarak hem çalışan memnuniyetini hem de verimliliği artırabilirler.

1990’larda Yönetici Roller ve İç Girişimcilik: 1990'larda yöneticilerden beklenen eğitmenlik ve mentorluk rolleri, günümüzde iç girişimcilik rolüne evrilmiştir. Artık yöneticiler sadece rehber değil, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin kaynağı ve destekçisi olmaktadır. Bu değişim, işletmelerin dinamizmini korumalarını ve değişen iş dünyasına hızlıca adapte olmalarını sağlar.

Çalışanların Ortaklık Arayışı: Günümüzde en iyi çalışanlar, sadece maaş ve yan haklar değil, işletme üzerinde sahiplik duygusu kazanmak istemektedir. İşletmeler, bu beklentiye yanıt olarak kâr ortaklığı ya da doğrudan ortaklık gibi seçenekler sunarak çalışanların bağlılığını güçlendirebilir. Bu tür yapılar, çalışanların işletmenin başarısına katkıda bulunma motivasyonunu artırırken, yenilikçi fikirlerin işletme içinde kalmasını sağlar.

Otoriter Yönetimden Yatay İş Birliğine Geçiş: Geleneksel otoriter yönetim tarzları yerini daha yatay ve destekleyici bir yapıya bırakmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine ve birlikte daha verimli çalışmalarına olanak tanır. Yatay iş birliği sistemleri, bireylerin yaratıcı potansiyelini daha etkin bir şekilde kullanabilmesini sağlar ve iç girişimciliği destekler.

İç Girişimcilik ve Çalışan Tatmini: İç girişimcilik stratejileri, çalışanların fikirlerini işletme içinde geliştirebilmelerine olanak tanıyarak, ayrılma riskini azaltır. Çalışanlar, kendi fikir ve projelerini geliştirerek hem tatmin sağlar hem de işletmeye katkıda bulunur. Bu, çalışanların işletme içinde daha uzun süre kalmalarını teşvik eder.

Büyük Ölçekli İşletmelerin Küçük İşletmelerden Öğrenmesi: Büyük ölçekli işletmeler, küçük işletmelerin esneklik ve yenilikçilikten faydalanma yollarını öğrenmektedir. Küçük ölçekli işletmeler, esneklikleri ve yeniliklere hızla uyum sağlama yetenekleri ile büyük firmalara örnek teşkil eder. Bu deneyimler, büyük şirketlerin daha yaratıcı ve esnek yapılar kurmalarına olanak tanır ve iç girişimcilik stratejilerini destekler. Bu yaklaşımlar, işletmelerin sadece çalışanlarına daha çekici hale gelmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda inovasyonu artırarak rekabet avantajı elde etmelerine de yardımcı olur. İç girişimcilik stratejisini başarılı bir şekilde oluşturabilmek için belirli kritik noktalara dikkat edilmelidir.

Vizyonun Geliştirilmesi: İç girişimcilik stratejisinin başarısı, net bir vizyonun oluşturulmasına dayanır. Bu vizyon, çalışanlara yalnızca yön vermekle kalmaz, aynı zamanda yenilikçi düşünceye değer verilen bir kültür oluşturulmasına katkı sağlar. Çalışanlar, işletmenin hedeflerini ve yenilikçi çabalarının şirket stratejisine nasıl katkıda bulunacağını net bir şekilde gördüklerinde, daha fazla motivasyon hissederler.

Yeniliklerin Özendirilmesi: Yenilikleri teşvik etmek, çalışanların fikir üretme ve yaratıcı çözümler geliştirme sürecini destekler. İşletmeler, yenilikçiliği ödüllendiren bir yapı kurarak çalışanların özgürce fikir geliştirmesini ve bu fikirleri işletmeye sunmasını özendirebilir. Bu süreçte maddi ve manevi ödüller, yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi için güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir.

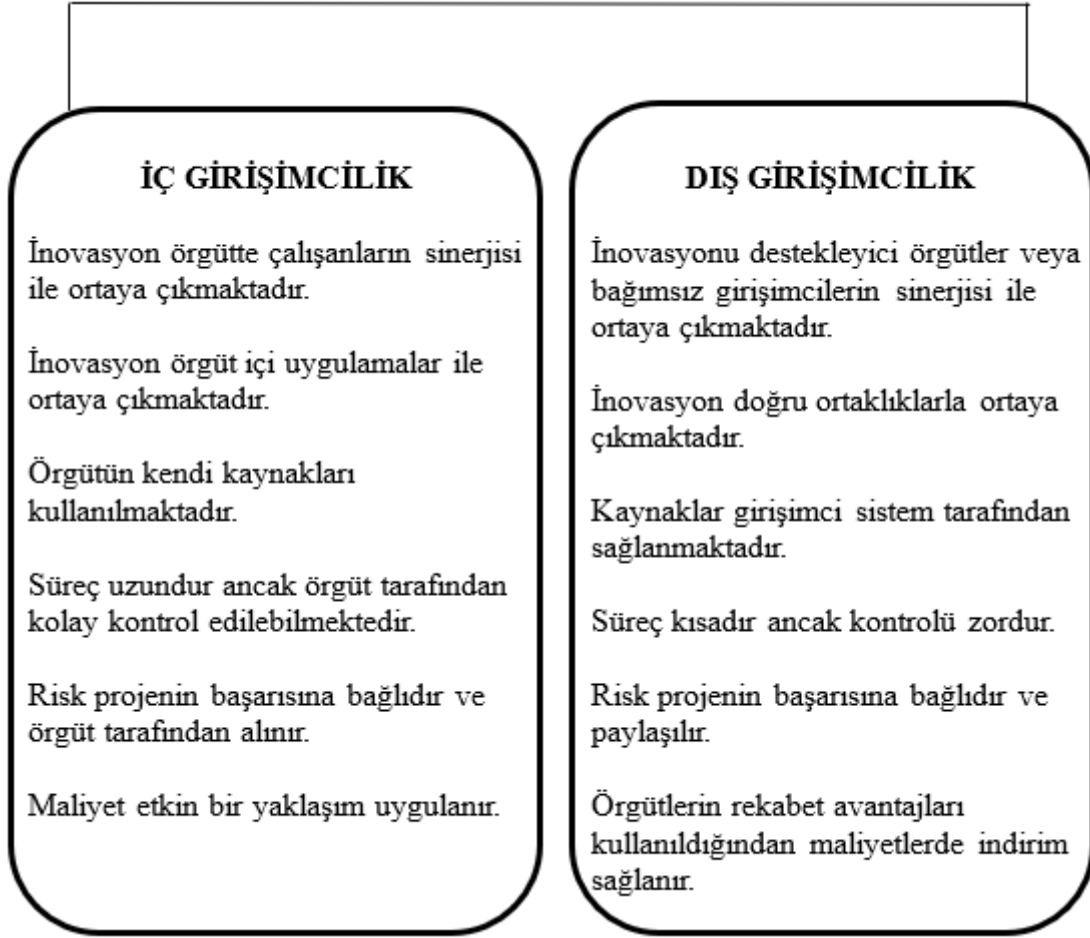
İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması: İç girişimciliği teşvik etmek için çalışanların özgürce fikir üretebilecekleri, hata yapmaktan korkmayacakları ve destek görebilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Bu, açık iletişim kanallarının kurulmasını, destekleyici liderlik anlayışını ve hata yapmayı bir öğrenme süreci olarak gören bir kültürü gerektirir. Uygun ortamın sağlanması, çalışanların yenilikçi potansiyelini en üst düzeye çıkarır.

Takımların Oluşturulması: İç girişimcilikte başarılı olmak için, çeşitli yetenek ve perspektifleri bir araya getiren takımlar oluşturmak önemlidir. Farklı alanlardan çalışanların bir arada çalışması, daha yaratıcı ve kapsamlı çözümler üretmeyi sağlar. Takım çalışması, aynı zamanda farklı bakış açılarının bir araya gelerek yenilikçi çözümler geliştirilmesine katkı sağlar.

Bu adımlar, iç girişimcilik stratejisini sağlam bir şekilde oluşturmanın temel taşlarıdır. Uygulandığında, çalışanların yenilikçi fikirlerini işletme içinde geliştirmelerini teşvik eder ve işletmeye uzun vadeli bir rekabet avantajı kazandırır.

2.1.2.8 İç Girişimcilik ve Dış Girişimcilik Karşılaştırması

Şekil 2.4 İç Girişimcilik ve Dış Girişimcilik Karşılaştırması



Kaynak: Ocak (2014), Sayın (2019)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın modeli, açık inovasyon ile iç girişimcilik ilişkisi: araştırmanın hipotezleri, araştırmanın örnekleme ve veri toplama yöntemi ve araştırmanın ölçeklerine yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Küresel rekabet ortamında işletmeler, hızla değişen ekonomik, teknolojik, hukuki, sosyal ve siyasal koşullara uyum sağlamak zorundadır. Bu ortam, işletmeleri yalnızca rekabet edebilir durumda olmaya değil, aynı zamanda belirsizlikle başa çıkma, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etme, proaktif davranma ve piyasa kurallarını yönlendirme gibi girişimci adımlar atmaya da zorlar (Schumpeter, 1934). İşletmelerin sürdürülebilirlikleri büyük ölçüde bu değişimlere ayak uydurma yeteneklerine ve yenilikçi bakış açılarına bağlıdır. Bu çerçevede, girişimcilik faaliyetleri işletmelerin rekabet gücünü artırarak varlıklarını sürdürebilmeleri için vazgeçilmez hale gelmiştir. İşletmeler, yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik gibi girişimcilik boyutlarına odaklandığında, değişen koşullara daha hızlı adapte olabilmekte ve pazarda avantaj sağlayabilmektedir. Bu süreçte özellikle açık inovasyon ve iç girişimcilik uygulamaları, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşması açısından önemli araçlar sunar. İç girişimcilik, işletme içinde yenilik üretme süreçlerine öncülük ederken, bu sürecin açık inovasyon çıktılarıyla birleşerek işletmeye değer kattığı görülmektedir (Birkinshaw, 1997; Burgelman, 1983). İç girişimcilik, çalışanların inovasyon sürecine katılımını teşvik ederek, işletmenin yenilikçi bakış açısının gelişmesine katkıda bulunur. İç girişimcilik aynı zamanda işletmenin açık inovasyona olan yaklaşımını şekillendirmede etkili bir rol oynar. Çalışanların inovasyon sürecine dair düşüncelerinin değerlendirilmesi, işletmenin iç girişimcilik stratejilerinin güçlenmesine ve açık inovasyonun potansiyelini en üst düzeyde kullanmasına imkân tanır. İç girişimcilik sayesinde işletmeler, hem kendi iç kaynaklarını yenilikçi çözümler üretmek için etkin bir şekilde kullanır hem de piyasadaki rekabet gücünü artırır. Sonuç olarak, açık inovasyon çıktılarının elde edilmesinde iç girişimciliğin taşıdığı önem büyüktür; işletmelerin bu özellikleri geliştirmesi, onların stratejik hedeflerine ulaşmalarında ve küresel pazarda sürdürülebilirlik sağlamalarında temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, açık inovasyonun ve iç girişimciliğin işletmeler açısından önemi, faydaları ve zararları göz önünde bulundurularak açık inovasyon ve iç girişimciliği etkileyen faktörler,

açık inovasyonun türleri olan içten dışa açık inovasyon ve dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin boyutları olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik faktörlerinin üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, Erzurum il sınırları içerisinde bulunan tekstil sektörü hazır giyim ve konfeksiyon imalathanelerinde çalışan personellere açık inovasyon ve iç girişimcilik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan nicel bir çalışmadır. Bu yönde araştırmanın kapsamı, açık inovasyon ve iç girişimcilik arasındaki ilişki ve bu ilişkinin analizini oluşturmaktadır. Araştırma açık inovasyon ve iç girişimcilik kavramlarının aynı platformda değerlendirildiği bir araştırma modeli sunarak yazına katkı sağlayacak olması sebebiyle önemlidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

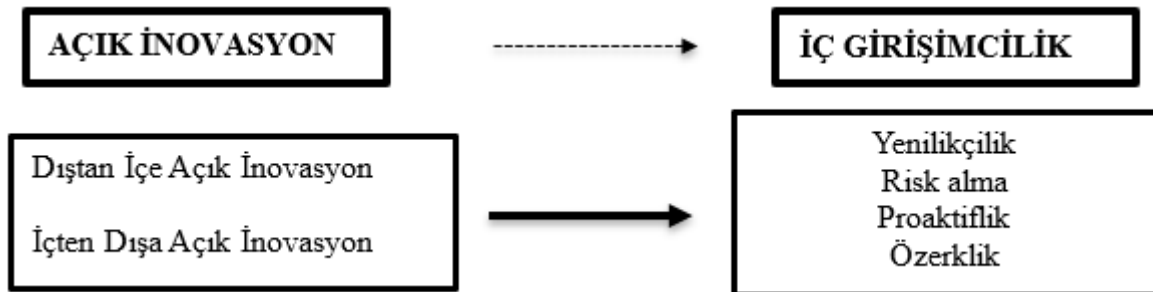
Açık inovasyon ve iç girişimcilik, işletmelerin yenilikçi kapasitesini geliştirme ve rekabet avantajını artırma noktasında birbirini tamamlayan iki önemli stratejidir. Bu iki yaklaşım, işletmelerin sadece kendi kaynaklarıyla sınırlı kalmayıp dış dünyadan da ilham ve katkı almasını sağlar. Aynı zamanda çalışanların yenilikçi projeler geliştirme konusunda teşvik edilmesiyle, işletme içi ve dışı tüm unsurlardan beslenen dinamik bir inovasyon ekosisteminin oluşmasına katkı sunar. İç girişimcilik, çalışanlara fikirlerini projelere dönüştürme esnekliği verirken, açık inovasyon bu projelerin gelişimine dış kaynaklardan bilgi ve deneyim ekleyerek katkıda bulunur. Böylelikle işletmeler hem iç kaynaklı girişimleri destekleyen hem de dışarıdan gelen yenilikçi fikirlerle genişleyen yaratıcı bir kültür oluşturur. Açık inovasyon, işletme dışı kaynaklardan teknoloji ve bilgi transferiyle iç girişimcilik projelerini destekleyebilir. İç girişimciler, dış inovasyon ağı sayesinde projelerini daha hızlı ilerletebilir ve geliştirebilirler. Bu süreç, işletmenin AR-GE maliyetlerini azaltarak yenilikçilik verimliliğini artırır ve daha düşük maliyetle daha fazla projeyi hayata geçirme imkânı sağlar. İç girişimcilik, çalışanların yeni fikirleri denemesi için fırsat sunsa da bu süreçler risk içerir. Açık inovasyon, bu riskleri dış ortaklarla paylaşma fırsatı sağlar; böylece iş birliği yapılarak daha güvenli bir inovasyon süreci oluşturulur. Açık inovasyon stratejisinin, özellikle bilgi ve kaynak paylaşımını teşvik ederek, işletmelerin daha geniş bir bilgi ve beceri ağına erişimini sağladığını belirtmektedir.

Bu yaklaşım, işletmelerin dış ortaklarla iş birliği yaparak inovasyon süreçlerini daha güvenli ve etkin bir şekilde yürütmelerine olanak tanır (West & Bogers, 2014). Özellikle teknoloji odaklı projelerde dış paydaşların katkısı, riskleri azaltarak yenilikçi projelerin başarı olasılığını artırır. İç girişimcilik, çalışanların kendi bakış açılarıyla geliştirdikleri yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanırken, açık inovasyon işletmeye farklı sektörlerden ve

uzmanlıklardan yeni fikirler getirir. Bu iki yaklaşımın birleşimi, farklı disiplin ve kültürlerin kesişmesiyle özgün ve yaratıcı projelerin ortaya çıkmasını sağlar. Çeşitli bilgi kaynakları sayesinde iç girişimciler daha zengin ve kapsamlı projeler geliştirme fırsatı bulur. Daha öz bir ifadeyle açık inovasyon, işletmelerin dış kaynaklarla iş birliği yaparak inovasyon sürecini hızlandırmasını sağlar. İç girişimcilik ise çalışanların yenilikçi fikirlerini hızla projelere dönüştürme esnekliği verir. Böylece işletme, iç ve dış etkileşimle daha hızlı hareket eden, değişimlere daha kolay adapte olabilen esnek bir yapıya kavuşur. İç girişimcilik, çalışanların kurumsal yapı içinde kendi bakış açılarıyla yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanıyarak, işletme içindeki gizli yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmaktadır (Antoncic & Hisrich, 2003). Araştırmalar, iç girişimcilik faaliyetlerine odaklanan işletmelerde inovasyon yeteneğinde %30'a kadar bir artış gözlemlendiğini ortaya koymaktadır (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Bu bağlamda çalışanlar, edindikleri bilgi ve tecrübeleri kullanarak şirketin gelişimine doğrudan katkı sağlar ve bu da işletmelerin rekabet gücünü artırır. Örneğin, iç girişimcilik programlarına yatırım yapan firmaların, programların ardından ürün geliştirme süreçlerini %20 daha kısa sürede tamamladıkları ve yeni ürünlerden elde edilen gelirin %15 oranında yükseldiği tespit edilmiştir (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003).

Özetle, açık inovasyon ve iç girişimcilik arasındaki ilişki, işletmelerin hem iç hem de dış kaynaklardan beslenerek yenilikçi, esnek ve sürdürülebilir bir yapı kazanmalarına imkân tanır. Açık inovasyon, işletmeye sınırlarını genişletme ve dış paydaşların bilgi birikiminden yararlanma fırsatı sunarken, iç girişimcilik çalışanların yaratıcılığını teşvik eder. Bu iki yaklaşımın entegre edilmesi, işletmelerin rekabet gücünü artırarak sürdürülebilir büyüme sağlamasına katkı sunar.

Şekil 3.1. Açık İnovasyon ve İç Girişimcilik Araştırma Modeli



Açık inovasyon ve iç girişimcilik modeline istinaden araştırma soruları:

- Açık inovasyon ve iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Açık inovasyon iç girişimcilik sürecinde hangi role sahiptir?

- Açık inovasyon stratejisi iç girişimciliğin hangi alt boyutlarında (yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik) daha çok etkilidir?
- Açık inovasyon demografik değişkenlere göre farklılık gösterir mi?
- İç girişimcilik demografik değişkenlere göre farklılık gösterir mi?

3.3. AÇIK İNOVASYON İLE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ: ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İçten dışa açık inovasyon ve iç girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar, işletmelerin inovasyon stratejilerini geliştirme ve sürdürme aşamalarında dikkate değer bulgular ortaya koymuştur. İçten dışa açık inovasyon, işletmelerin kendi bünyelerinde geliştirdikleri fikir ve teknolojileri dış pazarlara sunarak diğer kurumlarla paylaşımlarını kapsar. Chesbrough'un çalışmalarında belirtildiği üzere, içten dışa açık inovasyon modeli, işletmelere sadece pazarda rekabet üstünlüğü sağlamakla kalmaz; aynı zamanda işletmelerin kendi geliştirdikleri yenilikçi çözümleri diğer sektörlerle aktararak ek gelir kaynakları yaratmalarını da mümkün kılar. Bu strateji, işletmelerin sahip oldukları teknolojileri ya da fikirleri başka alanlarda değerlendirme fırsatı sunarak, sadece ana faaliyet alanlarıyla sınırlı kalmayan bir büyüme imkânı sağlar. Özetle, içten dışa açık inovasyon modeli, işletmelerin yenilik kapasitelerini genişleterek farklı pazarlarda değer yaratmalarına katkı sağlar (Chesbrough, 2003).

Kalaycıoğlu (2023), “Açık inovasyon stratejisinin kobilerin inovasyon ihracat performansına etkileri: İnovasyon ikliminin düzenleyici rolü” adlı çalışmada, 299 ihracatçı KOBİ üzerinde yapılan anket sonuçlarına göre içten-dışa ve dıştan-içe açık inovasyon stratejilerinin ürün inovasyonu performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya koymuştur. Bu bulgu, işletmelerin yenilikçi stratejiler benimsemelerinin ürün geliştirme süreçlerine olumlu katkıda bulunduğunu ve ürün inovasyon performansının ihracat başarısına katkı sunduğunu göstermektedir. Ürün inovasyonu performansının ihracat performansı ile pozitif ilişkisinin tespit edilmesi, KOBİ’lerin uluslararası pazarlarda rekabetçi bir konuma gelebilmeleri için inovasyona dayalı stratejiler geliştirmeleri gerektiğini işaret etmektedir. Ek olarak, araştırma sonuçları ürün inovasyonu performansının bir aracı değişken rolü oynadığını ve inovasyon ikliminin moderatör etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Örgüt içindeki girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin bütünü yansıtan içgirişimcilik, mevcut bir örgütteki bireylerin girişimci gibi hareket etmesini teşvik etmektedir (Parker, 2009). İç girişimcilik, yenilik süreçlerini destekleyecek yetenek ve becerilerin kazanılması için

örgütün niteliklerini yeniden yapılandırmayı ve bu özellikleri sürekli olarak geliştirmeyi hedeflemektedir (Hornsby vd., 2002).

Kızıloğlu & İbrahimoglu (2013) “İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep’te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Uygulama” adlı çalışmada, örgütlerde iç girişimciliğin inovasyon ve performans üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada, örgüt içindeki bireylerin girişimci davranışlarının desteklenmesinin yenilikçi faaliyetleri artırdığı ve bu durumun örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir. Çalışmada, içgirişimcilik ile yenilik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve içgirişimciliğin yenilik üzerinde önemli bir rol oynadığı saptanmıştır.

Risk alma kavramı, inovasyon ile yakından bağlantılı olup, yenilikçi fikirlerin ve uygulamaların gerçekleştirilmesi sırasında işletme sahipleri ve yöneticiler için önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin iflas maliyetlerinin bugünkü değerinin daha düşük olduğunu ve çokuluslu işletmelerin artan borç kullanımına uluslararası faaliyetlerinin olanak sağladığını ortaya koymaktadır (Agmon ve Lessard, 1977).

Üstün ve Koca Ballı (2020)’nın “İnovasyon ve Risk Alma Eğiliminin İşletme Performansına Etkisinde Uluslararası Faaliyette Bulunmanın Düzenleyici Rolü” çalışmada amaç, işletmelerin yenilikçilik ve risk alma eğilimlerinin işletme performansı ile ilişkisi üzerinde, uluslararası faaliyet göstermenin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını incelemektir. Araştırma, İstanbul Sanayi Odası’nın (İSO) 2016 yılında yayımladığı “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, 849 işletmeden toplanan anket verileri analiz edilmiştir. Sonuçlar, işletmelerin yenilikçi ve risk alıcı yaklaşımlarının performans üzerinde olumlu bir etki oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işletmelerin inovasyon ve risk alma eğilimlerinin performansa etkisinde uluslararası faaliyet göstermenin düzenleyici bir rol üstlendiği saptanmıştır.

Yenilikçi davranış, çalışanın mevcut iş süreçlerine farklı bir bakış açısıyla katkıda bulunma yeteneği olarak tanımlanabilir. Risk almayı ve köklü değişiklikler yapmayı gerektiren bu yenilikçi tutum, ancak proaktif bir yaklaşımla desteklendiğinde etkin hale gelmektedir. Proaktiflik, bireyin doğru karar alma yeteneğini, öngörü kabiliyetini, güçlü iletişim becerilerini ve aktif bir zekâ düzeyini yansıtır.

Pelenk (2018), “Örgütsel Adalet, Proaktiflik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkiler: Kimya Sektörü Çalışanları ile bir araştırma” çalışması ile örgütsel adalet, proaktiflik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu doğrultuda, Kocaeli’deki üç kimya işletmesinde çalışan 241 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Toplanan veriler geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiştir. Daha sonra, örgütsel adalet ile proaktiflik, örgütsel adalet ile yenilikçi davranış ve proaktiflik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiler regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarında, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

İçten-dışa açık inovasyon ve proaktiflik stratejileri, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve piyasa koşullarına hızla uyum sağlamaları açısından hayati önem taşır. Bu stratejiler, işletmelere sadece mevcut ürün ve hizmetlerini geliştirme fırsatı sunmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki potansiyel fırsatları öngörerek stratejik adımlar atma imkânı da tanır. İçten-dışa açık inovasyon, işletmelerin sahip olduğu bilgi ve yenilikleri dış aktörlerle paylaşmasını sağlayarak yenilik sürecini hızlandırır ve daha geniş bir değer yaratma kapasitesi sunar. Bu yaklaşım, iş ortaklarıyla güçlü iş birlikleri kurulmasına da katkıda bulunur ve işletmelerin daha dinamik bir yapı kazanmasını sağlar. Proaktiflik, işletmelerin gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatları ve tehditleri önceden öngörerek stratejik adımlar atmalarını sağlayan bir yaklaşımı ifade eder. Proaktif işletmeler, pazardaki değişimleri erkenden fark ederek, yeni ürün ve hizmetler geliştirme konusunda sektörlerinde öncü bir rol üstlenirler. Bu durum, onların yalnızca mevcut taleplere yanıt vermekten öteye geçip, gelecekteki ihtiyaçları karşılamaya yönelik inovatif çözümler sunmalarına imkân tanır. Covin ve Slevin (1989), proaktifliği, işletmelerin özellikle dinamik ve belirsiz piyasalarda başarılı olmalarını sağlayan bir yetenek olarak değerlendirirken; Lumpkin ve Dess (1996), proaktif işletmelerin rekabet avantajı elde etmede stratejik bir öneme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Salavou (2005) ise özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde proaktif davranışların inovasyon performansını artırdığını göstermiştir. Bu bulgu, KOBİ’lerin hızla değişen pazarlarda büyüme fırsatlarını yakalamalarında proaktif bir yaklaşımın ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan özerklik ise bir bireyin veya ekibin bir düşüncüyü ya da vizyonu geliştirme ve gerçekleştirme sürecinde bağımsız hareket etme kapasitesine sahip olmasıdır. Bu kavram, bireyin veya grubun fırsatları değerlendirme ve hedeflerine ulaşmada kendine özgü kararlar alma isteğini ve yeteneğini ifade eder (Lumpkin ve Dess, 1996). Özerklik, çalışanların öncelik kullanmalarına ve kendi yollarını çizerek yenilikçi çözümler sunmalarına imkân tanır. Bu,

özellikle hızlı değişen iş ortamlarında, yaratıcılığı teşvik eden ve rekabet avantajı sağlayan bir faktör olarak önem kazanır. İşletmelerde özerkliği desteklemek, çalışanların motivasyonunu artırdığı gibi, inovasyon süreçlerini de olumlu yönde etkileyebilir.

Dıştan-içe açık inovasyon, işletmelerin dış çevreden gelen bilgi, teknoloji ve yenilikçi fikirleri kendi süreçlerine dahil ederek inovasyon potansiyellerini güçlendirmelerini ifade eder. Chesbrough'un (2003) açık inovasyon modeline göre, işletmelerin yalnızca iç kaynaklara dayanmaktan ziyade, dış paydaşlardan gelen katkıları inovasyon süreçlerine katmaları, yenilikçiliğin verimliliğini artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu strateji, işletmelerin müşteriler, tedarikçiler, akademik çevreler ve diğer dış paydaşlardan gelen bilgi ve deneyimleri iş süreçlerine entegre etmesine olanak tanır (West & Gallagher, 2006). Böylece işletme, sınırlarını aşarak, dış kaynaklardan elde edilen bilgiyi kendi stratejik vizyonuna uygun şekilde işleyebilir. Dış kaynaklardan gelen yenilikçi fikirlerin iç süreçlerle bütünleşmesi, işletmenin mevcut bilgi birikiminin dış kaynaklı yeniliklerle zenginleşmesini sağlar; bu durum, yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinin daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunur. Laursen ve Salter (2006) de dış kaynaklardan bilgi akışının, işletmelerin yenilikçilik kapasitesini artırarak ürün geliştirme aşamasında rekabet avantajı yaratmalarına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Bu model, özellikle küresel rekabette öne çıkmak isteyen işletmelerin dış kaynaklardan elde ettiği avantajları iç süreçlerine adapte ederek yenilik potansiyellerini daha güçlü bir hale getirmelerini sağlar.

İmamoğlu, Türkcan, Kılıç (2021), "Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Açık inovasyonun Belirleyicileri Olarak Rekabetçi Kültür ve Bilgi Paylaşımı" çalışmasında, rekabetçi kültürün ve bilgi paylaşımının açık inovasyon üzerindeki etkilerini incelemek ve açık inovasyonun firma performansı ile olan ilişkisini değerlendirmektir. Bu kapsamda, İstanbul ve Kocaeli bölgelerinde faaliyet gösteren firmalardaki 274 orta ve üst düzey yöneticiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

Erbir'in (2020) kamu hastanesinde gerçekleştirdiği "Kurumsal sosyal sorumluluk algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının iç girişimcilik düzeyi" başlıklı araştırmasında, iç girişimcilik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma, iç girişimciliğin çalışanların kuruma karşı sergiledikleri ekstra rol davranışlarını ve sosyal sorumluluk bilincini artırdığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, iç girişimciliğin teşvik edilmesinin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu etkiler

yaratabileceğini göstermektedir. Sonuçlara göre, rekabetçi kültür ile açık inovasyon arasında negatif bir ilişki olduğu, bilgi paylaşımı ile açık inovasyon arasında ise pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, açık inovasyonun firma performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Inauen, Schenker-Wicki (2011) “Dışardan içeriye Açık inovasyonun İnovasyon performansı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada, Almanya, İsviçre ve Avusturya'da borsada işlem gören şirketlerden toplanan anket verileri kullanılarak ampirik olarak test edilmiştir. Veriler, 2004'ten 2008'e kadar olan dönem için 141 Ar-Ge yöneticisinin tam yanıtlarını içermektedir. Ar-Ge yönetiminde dışarıdan içeriye sürecin açıklığı, yüksek düzeyde doğrudan ve dolaylı yenilik çıktısı etkileri elde etmek için hayati öneme sahiptir. Özellikle müşterilere, tedarikçilere ve üniversitelere karşı açıklık, farklı inovasyon performansı ölçümleri üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahiptir. Sektörler arası şirketlere yönelik açıklıkla ilgili olarak analiz, inovasyon performansı üzerinde önemli bir olumsuz etki ortaya koymaktadır.

Bagherzadeh, Markovic, Cheng ve Vanhaverbeke (2020) “Dışardan İçeriye Açık İnovasyon İnovasyon Performansını Nasıl Etkiler? Bilgi Paylaşımı ve Yenilik Stratejisinin Rollerini” adlı araştırma, bilgi paylaşımı ve yenilik stratejisinin aracılık rollerini göz önünde bulundurarak dışarıdan içeriye OI'nin yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. 112 firmadan oluşan sektörler arası bir örneklemden yararlanılarak yapılmıştır. Sonuçlar, bilgi paylaşımının ve yenilik stratejisinin dışarıdan içeriye OI ile yenilik performansı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini göstermektedir.

Tjahjadi, Soewarno, Sutarsa ve Jermias (2023) “Endonezya KİT'lerinde ve iştiraklerinde entelektüel sermayenin organizasyonel performans üzerindeki etkisi: açık inovasyon ve organizasyonel ataletin rolleri” çalışmalarında, KİT'lerin ve iştiraklerinin üst düzey yöneticilerine anket dağıtılarak veri toplanması amacıyla anket yöntemi kullanmışlardır. Katılımcılara toplam 293 anket dağıtılmış ve 97 yanıt alınmıştır. Sonuçlar entelektüel sermayenin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer sonuçlar ayrıca açık inovasyonun entelektüel sermaye-örgütsel performans ilişkisine aracılık ettiğini ve örgütsel ataletin entelektüel sermaye-örgütsel performans ilişkisini ilımlılaştırdığını göstermektedir. Teorik olarak bulgular, üstün kurumsal performansa ulaşmada farklı iç kaynakların önemine dair ampirik kanıtlar sağlayarak kaynak temelli görüşe (RBV) ve bilgi temelli görüşe (KBV) katkıda bulunur. Uygulamada bulgular, örgütsel performans üzerindeki etkilerinden dolayı yöneticilere entelektüel sermayeyi, açık inovasyonu ve örgütsel

ataleti doğru bir şekilde yönetmeleri gerektiği konusunda stratejik bilgi sağlamaktadır. Bu bulguların ışığında çeşitli öneriler sunulmuş, araştırmacılara ve yöneticilere yol gösterici nitelikte öneriler geliştirilmiştir. Böylece çalışmanın, hem teorik bilgi birikimine katkıda bulunması hem de uygulamada yol gösterici olması amaçlanmıştır. Yukarıda verilen çalışmalar ve ilgili açıklamalar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₂: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₃: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₄: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₅: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₆: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₇: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₈: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₉: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi ve pozitif yönde vardır.

H₁₀: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₁: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan özerklik üzerinde anlamlı etkisi ve pozitif yönde vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma evreni Erzurum'da bulunan tekstil sektörü hazır giyim ve konfeksiyon imalathanelerinde çalıştığı tespit edilen 640 personelden oluşmaktadır. Araştırmada kolayda

örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma evreninden %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5’lik bir hata payı ön görülerek araştırma evrenini temsilen seçilen örneklem büyüklüğü 240 tekstil çalışanı olarak hesaplanmıştır (www.surveysystem.com/sscalc.htm). Araştırmacı anket yapmayı kabul eden firma yetkilileri ile şahsen görüşmüş, anket formunu ibraz etmiş, firma yetkililerinin belirlediği gün ve saatlerde yine firma tarafından uygun görülen personel ile görüşme sağlanmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından firma çalışanlarına basılı olarak dağıtılmış, yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Firma isimleri taahhüt edildiği üzere araştırmada kullanılmamıştır. Fabrika çalışanlarının mesai yoğunlukları, anket formunun yazınsal uzunluğu ve ankete ayıracakları zaman göz önüne alınarak fabrikalara toplam 500 anket dağıtılmıştır. Fabrikalardaki üretim sistemlerinin yoğunluğu ve çalışanların çok zaman ayıramamaları nedeniyle eksik, hatalı ve zarar görmüş anket formları çıkarıldıktan sonra toplam 244 adet tam doldurulmuş anket değerlendirilmeye alınmıştır. Anket formu ise Ek-1’de yer almaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ

Araştırma anketinin ilk bölümü demografik özelliklerin belirlenmesine yöneliktir. Demografik özelliklerin belirlenmesi için hazırlanan form çoktan seçmeli soru şeklinde olup 6 bölümden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü olan açık inovasyon (dışarıdan içeriye açık inovasyon ve içeriden dışarıya açık inovasyon) ve üçüncü bölüm olan iç girişimcilik ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekler 5’li likert ölçek şeklinde ankette kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Araştırmada açık inovasyon, dışarıdan içeriye açık inovasyon ve içeriden dışarıya açık inovasyon olarak iki boyutta incelenmiştir. Dışarıdan içeriye açık inovasyon ölçeğinde Sisodiya vd. (2013), içeriden dışarıya açık inovasyon ölçeğinde ise Cheng ve Shiu (2015) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Bu ölçekler uluslararası çalışmalarda da kullanılmış olup geçerlilik ve güvenilirlik açısından kanıtlanmıştır. Aynı zamanda bu ölçekler Çiçek Vural (2023) yüksek lisans tezinde de kullanılmıştır ve bu araştırmada da bu ölçeklerden yararlanılacaktır.

Araştırmanın yapıldığı tekstil fabrika çalışanlarının iç girişimciliğe olan yaklaşımlarını belirlemek amacıyla “İç Girişimcilik Ölçeği” kullanılmıştır. Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen, Efe (2022) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan iç girişimcilik ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik açısından kanıtlanmıştır. Ölçek yenilik, proaktiflik, risk alma ve

özerklik olarak 4 boyuttan ve 21 sorudan meydana gelmiştir. Bu çalışmada da Efe (2022) tarafından kullanılan ölçekten faydalanılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

4.1. YÖNTEM ve BULGULAR

4.1.1. Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Açıklayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilir. Açıklayıcı faktör analizinde öncelikle örneklemin yeterli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett's Küresellik Testi ile değerlendirilir. Genel olarak KMO>0,70 ve Barlett's Küresellik Testi için $p<0,05$ olması beklenir. Çeşitli faktör üretme teknikleri vardır, fakat en yaygın kullanılanı temel bileşenler analizi tekniğidir. Sosyal bilim uygulamalarında en yaygın olarak dik döndürme yöntemlerinden varimax tekniği kullanılır. Varimax döndürmesi sonrasında maddelerin ait oldukları faktördeki yük değerleri, diğer faktörlerdeki yük değerleri ve birden fazla faktördeki yükler arasındaki fark incelenir.

Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında faktör yük değerlerinin yüksek olmasına (0,40 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçü olmakla birlikte bu oran 0,30'a kadar indirilebilir) ve maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde düşük yük değerine sahip olmasına (her maddenin en yüksek faktör yüküne sahip olduğu faktör dışındaki faktörlerle faktör yük farkının en az 0,10 olmasına) dikkat edilmelidir. En uygun faktör sayısı belirlenirken ölçekte planlanan madde boyut ilişkisi dikkate alınarak yamaç birikinti grafiği, öz değerler ve toplam varyans incelenir. Yamaç birikinti grafiğinde iki nokta arasındaki her bir kesit bir faktörü ifade etmektedir. Eğimin azalmaya başladığı noktadan öncesi faktör sayısını göstermektedir. Tek boyutlu ölçeklerde toplam varyansın %30'un

üzerinde olması kabul edilmekle birlikte boyut sayısı arttıkça toplam varyansın da artması beklenir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Doğrulamalı faktör analizi, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine dayanan ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir. Daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Doğrulamalı faktör analizi yapısal eşitlik modellerinden biri olup yapısal eşitlik modellerinde öncelikle model uyumunun sağlanması gerekir. Model uyumunun değerlendirilmesinde yaygın olarak “Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı” (X^2/sd), “bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı” (t değeri), “kalıntılara dayanan uyum indeksleri” (SRMR, GFI), “bağımsız modele dayanan uyum indeksleri” (NNFI, CFI) ve “yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)” olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Güvenirlilik analizi kapsamında kullanılan Cronbach Alpha tekniği test puanları arasındaki tutarlılığı incelemek amacıyla kullanılır. Cronbach Alpha iç tutarlılığı göstermekte olup genellikle 0,70’in üzerinde olması beklenir. Diğer bir güvenirlik analizi yöntemi olan madde toplam korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılır. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20 ve daha yüksek madde toplam korelasyonunun kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2011).

Katılımcıların demografik değişkenlerine göre dağılımı frekans ve yüzde tablosunda gösterilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonrasında ölçek ve alt boyut puanları ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinden oluşan betimsel istatistik tablosunda gösterilmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınavında çarpıklık katsayısı (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları dikkate alınmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Normal dağılım göstermeyen puanların uygun dönüşümleri (karekök, logaritmik, ters dönüşüm) yapılarak parametrik testler kullanılabilir (Büyüköztürk, 2011).

Normal dağılım göstermeyen iki boyutun puanlarının karekök dönüşümleri yapılarak puanlar arasındaki ilişkinin analizinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Açık inovasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon

analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının görev yapılan departman, görev, işletmedeki hizmet süresi, yaş grupları ve öğrenim durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde varyansların homojenliği test (Levene testi) sonuçlarına göre grup varyansları homojen dağıldığında LSD post hoc testinden, grup varyansları homojen dağılmadığında Dunnett C post hoc testinden yararlanılmıştır. Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak kabul edilmiştir.

4.2. BULGULAR

4.2.1. Demografik Bulgular

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik değişken	Gruplar	n	%
Departman	İdari işler	13	5,3
	İKY	10	4,1
	Muhasebe	10	4,1
	Üretim yönetimi	32	13,1
	Planlama	15	6,1
	Kalite güvence	12	4,9
	AR-GE	10	4,1
	Kesimhane	34	13,9
	Kalite kontrol / ütü paket	14	5,7
	Aksesuar / depo	19	7,8
	Diğer	75	30,7

Tablo 4.1 (devamı)

Demografik değişken	Gruplar	n	%
Görev	Müdür	10	4,1
	Müdür yardımcısı	11	4,5
	Uzman	19	7,8
	Takım lideri / şef	16	6,6
	Asistan	46	18,9
	Diğer	142	58,2
İşletmedeki hizmet süresi	1 yıldan az	31	12,7
	1-10 yıl	180	73,8
	11-20 yıl	18	7,4
	21-30 yıl	15	6,1
Yaş	18-30 yaş	175	71,7
	31-44 yaş	56	23,0
	45 yaş ve üstü	13	5,3
Cinsiyet	Kadın	185	75,8
	Erkek	59	24,2
Öğrenim durumu	İlköğretim	9	3,7
	Lise	126	51,6
	Lisans (örgün)	87	35,7
	Lisans (açık öğretim)	22	9,0

Araştırmaya katılan 244 iş görenin %5,3'ü idari işler departmanında, %4,1'i İKY, %4,1'i muhasebe, %13,1'i üretim yönetimi, %6,1'i planlama, %4,9'u kalite güvence, %4,1'i AR-GE, %13,9'u kesimhane, %5,7'si kalite kontrol / ütü paket, %7,8'i aksesuar/depo, %30,7'si diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Katılımcıların %4,1'i müdür, %4,5'i müdür yardımcısı, %7,8'i uzman, %6,6'sı takım lideri / şef, %18,9'u asistan, %58,2'si diğer

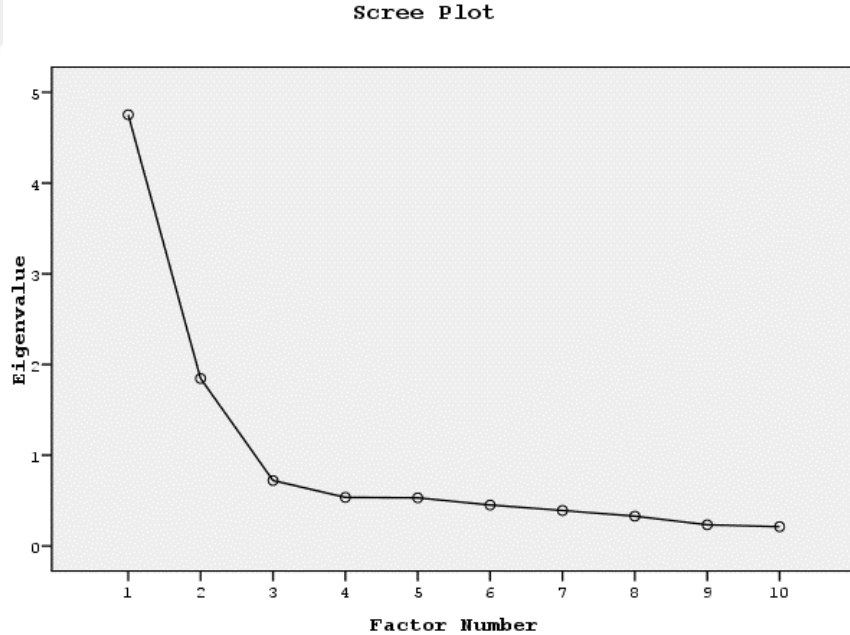
görevlerde yer almaktadır. Katılımcıların %12,7'sinin işletmedeki hizmet süresi 1 yıldan az, %73,8'inin 1-10 yıl, %7,4'ünün 11-20 yıl, %6,1'inin işletmedeki hizmet süresi 21-30 yıldır. Katılımcıların %71,7'si 18-30 yaş, %23'ü 31-44 yaş, %5,3'ü 45 yaş ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların %75,8'i kadın, %24,2'si erkektir. Katılımcıların %3,7'si ilköğretim, %51,6'sı lise, %35,7'si lisans (örgün eğitim), %9'u açık öğretim lisans düzeyinde öğrenim görmüştür.

4.2.2. Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

4.2.2.1. Açık İnovasyon Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Açık İnovasyon Ölçeği için ulaşılan 244 katılımcıdan elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi açısından uygunluğu için incelenen KMO (0,862) değerinin oldukça yüksek; Bartlett Küresellik test istatistiğinin (Bartlett's $X^2=1287,48$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve araştırma örnekleminin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. İki boyut olarak tasarlanan Açık İnovasyon Ölçeğinin yamaç birikinti grafiği incelendiğinde üçüncü noktadan itibaren eğimin yataya döndüğü ve ölçeğin başlangıçta planlandığı gibi iki boyutlu olarak görüldüğü tespit edilmiştir (Şekil 4.1).

Şekil 4.1 Açık İnovasyon Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği



Tablo 4.2'de Açık İnovasyon Ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.2 Açık İnovasyon Ölçeği AFA bulguları

Madde	İlk Adım		İkinci Adım	
	F2	F1	F1	F2
M1	0,197	0,823	0,834	0,197
M2	0,196	0,858	0,867	0,188
M3	0,125	0,686	0,669	0,111
M4	0,187	0,709	0,700	0,182
M5	0,452	0,518	-	-
M6	0,555	0,272	-	-
M7	0,739	0,177	0,177	0,719
M8	0,854	0,230	0,237	0,855
M9	0,723	0,215	0,221	0,739
M10	0,691	0,051	0,060	0,694
Özdeğer	4,753	1,846	3,888	1,801
Varyans (%)	29,158	28,611	31,574	29,921
Toplam Varyans (%)	57,769		61,496	

Ölçeğin planlanan iki boyutlu yapısına uygun olarak gerçekleştirilen AFA birinci adımında 1 maddenin (m4) ait olduğu boyuttaki faktör yükü ile diğer boyuttaki faktör yükü arasındaki farkın 0,10'dan düşük olduğu; 1 maddenin (m5) ait olduğu boyuttaki faktör yükünün 0,40'tan düşük olduğu tespit edilmiştir. Sorunlu maddeler ölçekten çıkarılarak tekrarlanan AFA ikinci adımında maddelerin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin yüksek olduğu ve diğer boyutla arasındaki farkın 0,10'dan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte kalan 8 maddenin açıkladığı toplam varyansın %61,50 düzeyine ulaştığı ve 10 maddeden oluşan yapıdaki toplam varyanstan (%57,77) daha yüksek açıklama gücü elde edildiği tespit edilmiştir. AFA

sonuçlarına göre ölçeğin 8 madde ve iki boyutlu yapısıyla daha uygun olduğu görülmektedir. Açık inovasyon ölçeğinin AFA sonucunda kalan 8 madde ve 2 boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı uyum indeksleri Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Açık İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) Elde Edilen Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksi	Ref.	DFA-1 8 Madde 2 boyut
X^2/sd	<5	3,257
SRMR	$\leq 0,08$	0,048
GFI	$\geq 0,90$	0,944
NNFI	$\geq 0,90$	0,936
CFI	$\geq 0,90$	0,957
RMSEA	$\leq 0,10$	0,096
Faktör yükü	>0,40	0,67 / 0,90
Boyutlar arası korelasyon	<1,00	0,45
Kovaryans bağlantı sayısı	-	-

Kaynak: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010

Doğrulayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre herhangi bir kovaryans bağlantısına gerek kalmadan faktör yükleri ve model uyum indekslerinin iyi ve çok iyi düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenilirlik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

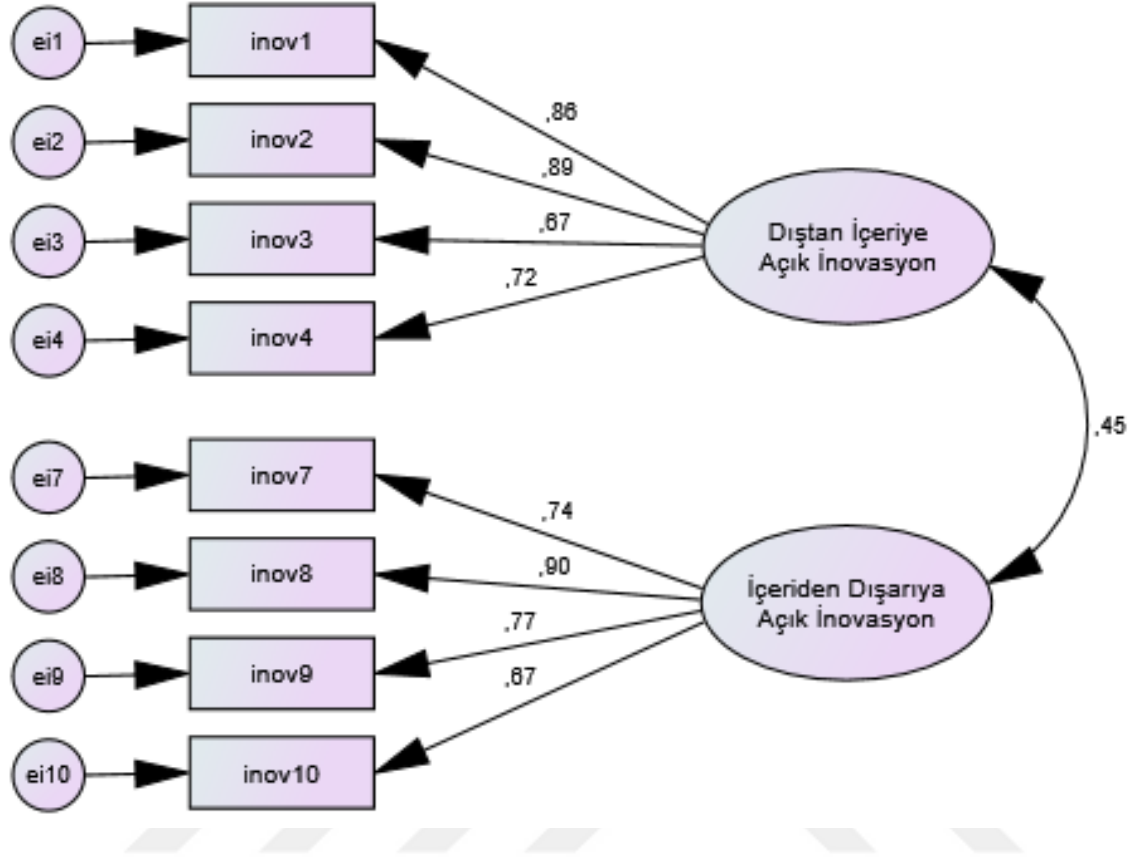
Tablo 4.4. Açık İnovasyon Ölçeği DFA Ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Boyut ve Madde No	B	SH	Std. β	t	r	α
Dıştan İçeriye Açık İnovasyon						0,867
M1	1,000		0,86		0,643	
M2	1,033	0,063	0,89	16,34**	0,662	
M3	0,736	0,064	0,67	11,41**	0,501	
M4	0,752	0,060	0,72	12,62**	0,592	
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon						0,852
M7	1,000		0,74		0,558	
M8	1,106	0,086	0,90	12,84**	0,667	
M9	0,994	0,086	0,77	11,53**	0,596	
M10	0,839	0,084	0,67	9,99**	0,444	
α						0,847

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçekte kalan 8 maddenin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin 0,67 ile 0,90 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($p<0,01$) görülmektedir. Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,85; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,87 / 0,85 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,20'den yüksek olduğu (0,44 ile 0,67 aralığında) tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizi bulgularına göre Açık İnovasyon Ölçeğinin 8 madde ve 2 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

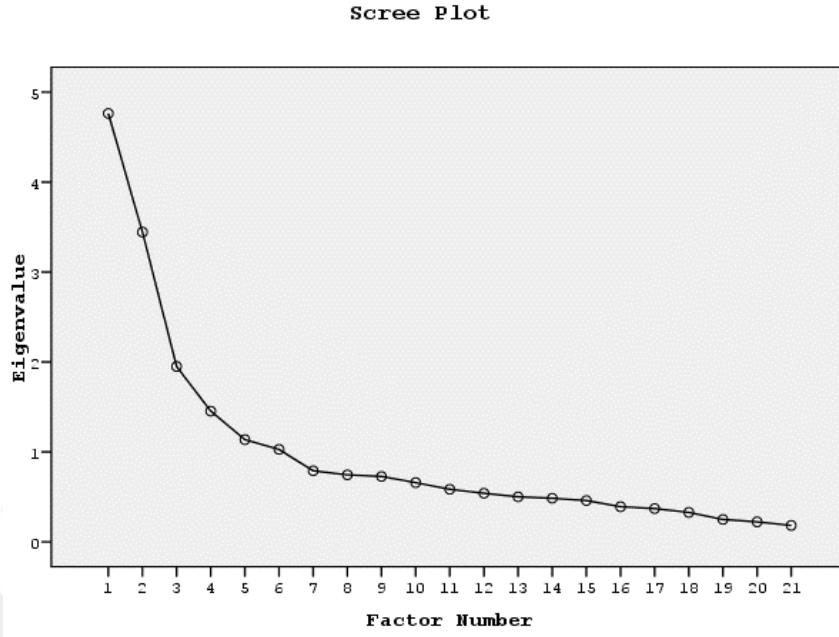
Şekil 4.2 Açık inovasyon ölçeği DFA diyagramı



4.2.2.2. İç Girişimcilik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

İç Girişimcilik Ölçeği için ulaşılan 244 katılımcıdan elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi açısından uygunluğu için incelenen KMO (0,774) değerinin yüksek; Bartlett Küresellik test istatistiğinin (Barlett's $X^2=1947,254$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve araştırma örnekleminin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Dört boyut olarak tasarlanan İç Girişimcilik Ölçeğinin yamaç birikinti grafiği incelendiğinde beşinci noktadan itibaren eğimin yataya döndüğü ve ölçeğin başlangıçta planlandığı gibi dört boyutlu olarak görüldüğü tespit edilmiştir (Şekil 4.3).

Şekil 4.3 İç Girişimcilik Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği



Tablo 4.5'te İç Girişimcilik Ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.5 İç Girişimcilik Ölçeği AFA Bulguları

Madde	F4	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3
M1	0,030	0,712	0,009	-0,017	0,019	0,715	0,024	-0,024	0,015	0,708	0,029	-0,058
M2	-0,047	0,624	0,045	0,215	-0,042	0,638	0,060	0,218	-0,035	0,639	0,066	0,190
M3	-0,056	0,685	0,133	-0,053	-0,079	0,673	0,146	-0,041	-0,085	0,669	0,143	-0,045
M4	-0,067	0,408	0,265	0,006	-0,068	0,425	0,279	0,011	-0,069	0,426	0,282	-0,008
M5	-0,083	0,706	0,171	0,072	-0,091	0,714	0,183	0,089	-0,086	0,725	0,186	0,063
M6	0,172	0,132	0,576	0,113	0,175	0,130	0,596	0,089	0,178	0,122	0,620	0,006
M7	0,035	0,158	0,587	0,292	0,042	0,133	0,595	0,272	0,049	0,137	0,598	0,250
M8	0,043	0,058	0,768	0,220	0,042	0,052	0,770	0,224	0,044	0,063	0,769	0,253
M9	0,089	0,214	0,663	0,035	0,073	0,204	0,662	0,035	0,068	0,204	0,656	0,029

Tablo 4.5 (devamı)

Madde	F4	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3
M10	0,166	0,244	0,180	0,439	0,176	0,207	0,195	0,389	-	-	-	-
M11	0,065	0,375	0,200	0,228	-	-	-	-	-	-	-	-
M12	0,046	-0,015	0,117	0,740	0,082	-0,011	0,126	0,750	0,118	0,006	0,155	0,628
M13	0,034	0,055	0,204	0,696	0,057	0,050	0,200	0,711	0,075	0,080	0,178	0,841
M14	0,053	0,358	0,245	0,242	-	-	-	-	-	-	-	-
M15	0,204	0,203	0,318	0,333	-	-	-	-	-	-	-	-
M16	0,767	0,043	0,229	0,018	0,754	0,030	0,238	-0,020	0,750	0,022	0,245	-0,070
M17	0,385	0,254	0,139	-0,126	-	-	-	-	-	-	-	-
M18	0,836	0,036	0,043	0,193	0,854	0,056	0,055	0,159	0,865	0,064	0,059	0,127
M19	0,669	-0,279	0,039	0,260	0,679	-0,264	0,046	0,224	0,686	-0,258	0,058	0,181
M20	0,582	-0,300	0,017	0,256	0,593	-0,282	0,023	0,228	0,598	-0,278	0,033	0,202
M21	0,680	-0,001	0,013	-0,063	0,680	0,017	0,021	-0,083	0,671	0,026	0,008	-0,036
Özdeğer	4,763	3,444	1,949	1,453	3,949	3,363	1,777	1,398	3,714	3,362	1,764	1,343
Varyans (%)	13,435	12,991	10,430	8,757	15,736	13,758	11,969	9,089	16,688	14,366	12,664	8,559
Toplam Varyans (%)	45,613			50,553			52,276					

Ölçeğin planlanan dört boyutlu yapısına uygun olarak gerçekleştirilen AFA birinci adımında 4 maddenin (m11, m14, m15, m17) ait olduğu boyuttaki faktör yükünün 0,40'tan düşük olduğu tespit edilmiştir. Sorunlu maddeler ölçekten çıkarılarak tekrarlanan AFA ikinci adımında 1 maddenin (m10) ait olduğu boyuttaki faktör yükünün 0,40'tan düşük olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte kalan 16 madde ile tekrarlanan üçüncü AFA sonucunda ölçekte kalan maddelerin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin yüksek olduğu ve diğer boyutla arasındaki farkın 0,10'dan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte kalan 16 maddenin açıkladığı toplam varyansın %52,28 düzeyine ulaştığı ve 21 maddeden oluşan yapıdaki toplam

varyanstan (%45,61) daha yüksek açıklama gücü elde edildiği tespit edilmiştir. AFA sonuçlarına göre ölçeğin 16 madde ve dört boyutlu yapısıyla daha uygun olduğu görülmektedir. İç girişimcilik ölçeğinin AFA sonucunda kalan 16 madde ve 4 boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı uyum indeksleri Tablo 4.6’da yer almaktadır.

Tablo 4.6 İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) Elde Edilen Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksi	Ref.	DFA-1	DFA-2*
		16 Madde 4 boyut	16 Madde 4 boyut
X^2/sd	<5	3,389	2,343
SRMR	$\leq 0,08$	0,073	0,072
GFI	$\geq 0,90$	0,857	0,905
NNFI	$\geq 0,90$	0,798	0,885
CFI	$\geq 0,90$	0,835	0,908
RMSEA	$\leq 0,10$	0,101	0,074
Faktör yükü	>0,40	0,49 / 0,84	0,48 / 0,91
Boyutlar arası korelasyon	<1,00	-0,13 / 0,45	0,03 / 0,46
Kovaryans bağlantı sayısı		-	m8-m9, m19-m20

Kaynak: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010 *: Kovaryans bağlantıları sonucunda

Doğrulayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre madde faktör yüklerinin uygun düzeylerde olmakla birlikte model uyum indekslerinin uygun düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Modifikasyon önerilerine uygun olarak iki kovaryans bağlantısı (m8-m9, m19-m20) sonrasında küçük örnekleme zayıf uyum veren NNFI / TLI (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 270) dışındaki model uyum indekslerinin iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde birden fazla uyum indeksi elde edilmektedir ve modelin doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek için tek bir uyum indeksinden ziyade, tüm indeksler bir arada değerlendirilir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010: 272). Buna göre

uyum indeksleri birlikte değerlendirildiğinde model uyumunun sağlandığı görülmektedir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri ve güvenirlik analizi kapsamında elde edilen madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha katsayıları Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7 İç Girişimcilik Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Boyut ve Madde No	B	SH	Std. β	t	r	α
Yenilik						0,783
M1	1,000		0,69		0,211	
M2	0,875	0,106	0,64	8,24	0,277	
M3	0,969	0,114	0,66	8,49	0,214	
M4	1,978	0,308	0,48	6,41	0,230	
M5	1,098	0,118	0,76	9,30	0,280	
Risk Alma						0,783
M6	1,000		0,68		0,460	
M7	1,058	0,124	0,75	8,55	0,464	
M8	1,018	0,126	0,68	8,09	0,496	
M9	0,858	0,123	0,57	6,99	0,433	
Proaktiflik						0,720
M12	1,000		0,70		0,324	
M13	1,062	0,199	0,80	5,34	0,382	
Özerklik						0,831
M16	1,000		0,76		0,458	
M18	0,948	0,074	0,91	12,75	0,531	
M19	0,511	0,053	0,63	9,64	0,373	
M20	0,378	0,048	0,52	7,89	0,316	
M21	0,731	0,073	0,66	10,05	0,317	
α						0,766

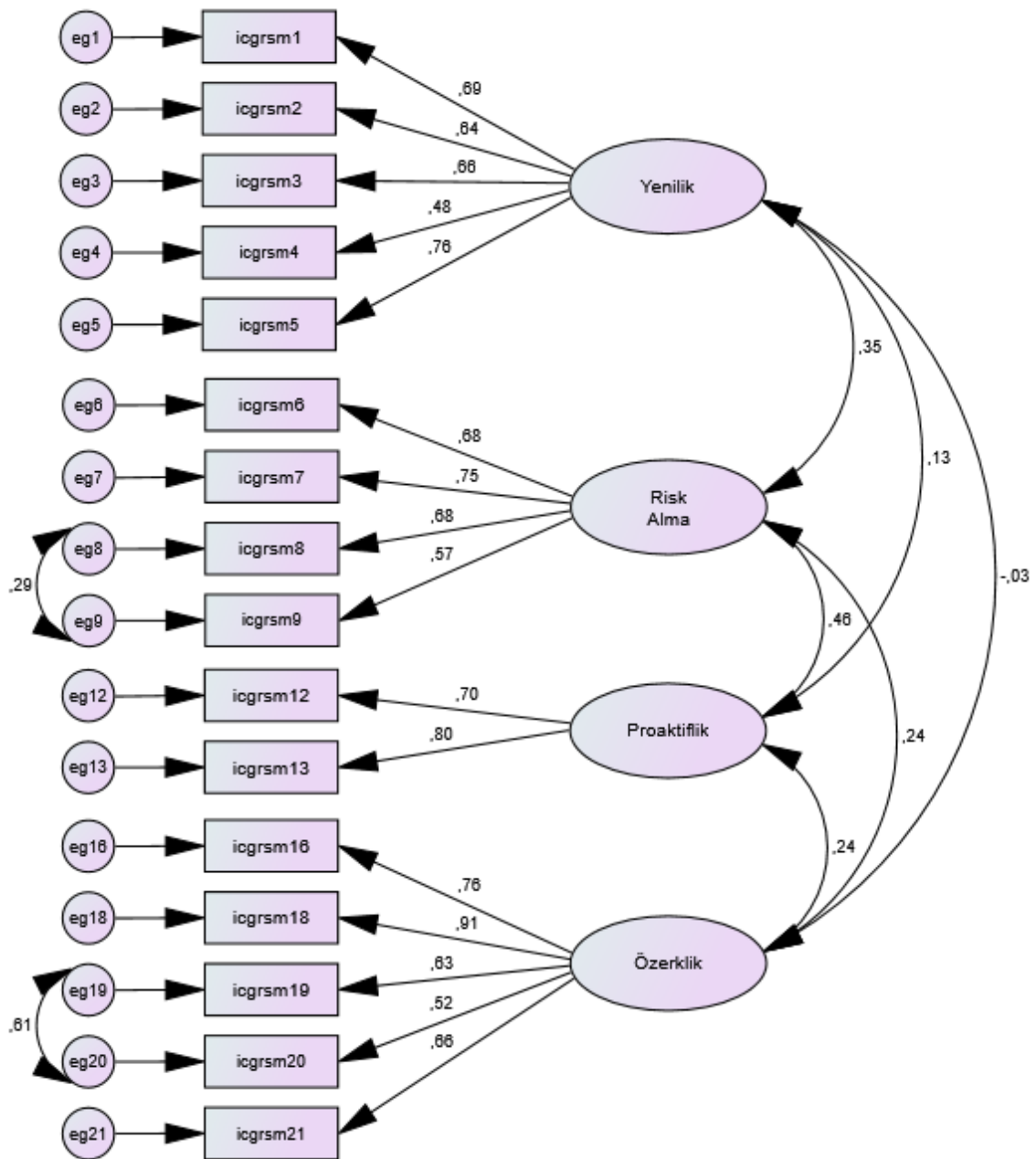
**p<0,01

r: Madde toplam korelasyonu

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçekte kalan 16 maddenin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin 0,48 ile 0,91 aralığında ve t değerlerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,77; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,78 / 0,78 / 0,72 / 0,83 ve madde-toplam korelasyonlarının 0,20'den yüksek olduğu (0,21 ile 0,53 aralığında) tespit edilmiştir.

Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre İç Girişimcilik Ölçeğinin 16 madde ve 4 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 4.4 İç Girişimcilik Ölçeği DFA Diyagramı



4.2.3. Betimsel Bulgular

Tablo 4.8’de ölçek puanlarına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.8 Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Boyut	N	Min.	Maks.	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
AÇIK İNOVASYON	244	1,63	5,00	3,58	0,66	-0,20	-0,47
Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	244	1,50	5,00	3,90	0,82	-0,80	-0,45
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	244	1,00	5,00	3,26	0,77	0,39	-0,30
İÇ GİRİŞİMCİLİK	244	2,15	4,39	3,38	0,50	-0,13	-0,77
Yenilik	244	2,40	5,00	4,29	0,52	-0,54	0,49
Risk Alma	244	1,00	5,00	3,79	0,71	-0,42	0,19
Proaktiflik	244	1,00	5,00	3,47	1,10	-0,57	-0,74
Özerklik	244	1,00	4,20	1,96	0,83	0,56	-0,85

Tablo 4.8’e göre açık inovasyon ölçek puan ortalaması $3,58 \pm 0,66$ olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlara göre işletmenin inovasyona açık olma durumuna ilişkin iş gören algısı orta-yüksek düzeydedir ($100 * [3,58 - 1,00] / [5,00 - 1,00] = 64,5$). Alt boyutlar incelendiğinde dışarıdan içeriye açık inovasyon puanlarının ($3,90 \pm 0,82$), içeriden dışarıya açık inovasyon puanlarına göre ($3,26 \pm 0,77$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8’e göre iç girişimcilik ölçek puan ortalaması $3,38 \pm 0,50$ olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlara göre katılımcıların iç girişimciliği orta düzeydedir ($100 * [3,38 - 1,00] / [5,00 - 1,00] = 59,5$). Alt boyutlar incelendiğinde yenilikçilik puanlarının ($4,29 \pm 0,52$) yüksek, risk alma ($3,79 \pm 0,71$) ve proaktiflik ($3,47 \pm 1,10$) puanlarının orta-yüksek düzeye ve özerklik ($1,96 \pm 0,83$) puanlarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

4.2.4. Açık İnovasyon ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 4.9’da açık inovasyon ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.9 Açık İnovasyon ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişki

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
1-AÇIK İNOVASYON	1							
2-Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	0,84**	1						
3-İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	0,81**	0,37**	1					
4-İÇ GİRİŞİMCİLİK	0,42**	0,20**	0,50**	1				
5-Yenilik	0,30**	0,34**	0,15*	0,37**	1			
6-Risk Alma	0,34**	0,16**	0,41**	0,71**	0,31**	1		
7-Proaktiflik	0,18**	0,06	0,25**	0,76**	0,07	0,32**	1	
8-Özerklik	0,28**	0,06	0,42**	0,56**	-0,09	0,22**	0,17**	1

*p<0,05

**p<0,01

Tablo 4.9’a göre açık inovasyon ile iç girişimcilik ($r=0,42$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Açık inovasyon ile yenilik ($r=0,30$; $p<0,05$), risk alma ($r=0,34$; $p<0,05$), proaktiflik ($r=0,18$; $p<0,05$), özerklik ($r=0,28$; $p<0,05$) arasında da benzer şekilde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.9’a göre dışarıdan içeriye açık inovasyon ile iç girişimcilik ($r=0,20$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dışarıdan içeriye açık inovasyon ile yenilik ($r=0,34$; $p<0,05$), risk alma ($r=0,16$; $p<0,05$) arasında da benzer şekilde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dışarıdan içeriye açık inovasyon ile proaktiflik ve özerklik arasında anlamlı ilişki olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 4.9'a göre içeriden dışarıya açık inovasyon ile iç girişimcilik ($r=0,50$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

İçeriden dışarıya açık inovasyon ile yenilik ($r=0,15$; $p<0,05$), risk alma ($r=0,41$; $p<0,05$), proaktiflik ($r=0,25$; $p<0,05$), özerklik ($r=0,42$; $p<0,05$) arasında da benzer şekilde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.10'da açık inovasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisine ait çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.10 Açık İnovasyonun İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi

H	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SHB	β	t	p	Tolerans	VIF
	Sabit		2,245	0,161		13,950	0,000		
H₁	AÇIK İNOVASYON	İÇ GİRİŞİMCİLİK	0,316	0,044	0,417	7,146	0,000		
	$R^2=0,174$	$\Delta R^2=0,171$	$F_{(1; 242)}=51,059$	$p=0,000$					
	Sabit		2,287	0,154		14,836	0,000		
H₂	Dıştan İçe Açık İnovasyon	İÇ GİRİŞİMCİLİK	0,014	0,036	0,023	0,380	0,704	0,864	1,158
H₃	İçten Dışa Açık İnovasyon		0,318	0,039	0,489	8,143	0,000	0,864	1,158
	$R^2=0,248$	$\Delta R^2=0,242$	$F_{(2; 242)}=39,797$	$p=0,000$					
	Sabit		-1,618	0,064		-25,215	0,000		
H₄	Dıştan İçe Açık İnovasyon	Yenilik	0,077	0,015	0,330	5,066	0,000	0,864	1,158
H₅	İçten Dışa Açık İnovasyon		0,008	0,016	0,033	0,509	0,612	0,864	1,158
	$R^2=0,118$	$\Delta R^2=0,111$	$F_{(2; 242)}=16,109$	$p=0,000$					
	Sabit		-1,887	0,076		-24,934	0,000		
H₆	Dıştan İçe Açık İnovasyon	Risk Alma	0,004	0,018	0,014	0,227	0,820	0,864	1,158
H₇	İçten Dışa Açık İnovasyon		0,124	0,019	0,407	6,444	0,000	0,864	1,158
	$R^2=0,170$	$\Delta R^2=0,163$	$F_{(2; 242)}=24,702$	$p=0,000$					

Tablo 4.10 (devamı)

H	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SHB	β	t	p	Tolerans	VIF
	Sabit		2,430	0,379		6,407	0,000		
H ₈	Dıştan İçe Açık İnovasyon	Proaktiflik	-0,051	0,089	-0,038	-0,568	0,571	0,864	1,158
H ₉	İçten Dışa Açık İnovasyon		0,378	0,096	0,264	3,940	0,000	0,864	1,158
R ² =0,064			ΔR ² =0,056	F _(2; 242) =8,217	p= 0,000				
	Sabit		0,761	0,267		2,848	0,005		
H ₁₀	Dıştan İçe Açık İnovasyon	Özerklik	-0,107	0,063	-0,106	-1,699	0,091	0,864	1,158
H ₁₁	İçten Dışa Açık İnovasyon		0,496	0,068	0,459	7,334	0,000	0,864	1,158
R ² =0,186			ΔR ² =0,179	F _(2; 242) =27,482	p= 0,000				

H₁: Açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

Açık inovasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisine ait modelin uygun olduğu ($F_{(1; 242)}=51,06$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. İşletmelerin açık inovasyonu, iş görenlerin iç girişimciliğindeki varyansın yaklaşık %17'sini ($\Delta R^2=0,171$) açıklamaktadır. Regresyon katsayıları ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre işletmenin açık inovasyonu iş görenlerin iç girişimciliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiye sahiptir ($\beta=0,47$; $t=7,15$; $p<0,05$). İşletmelerin açık inovasyon davranışları arttıkça iş görenlerin iç girişimcilik davranışları da artmaktadır (Tablo 4.10).

H₂: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₃: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisine ait modelin uygun olduğu ($F_{(2; 241)}=39,80$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; $Tolerans>0,20$) tespit edilmiştir. İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyon, iç girişimcilikteki varyansın yaklaşık %24'ünü ($\Delta R^2=0,242$) açıklamaktadır. Regresyon katsayıları ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre işletmelerin dıştan içe açık inovasyonunun, iş görenlerin iç girişimciliği üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı

($p>0,05$), buna karşın işletmenin içten dışa açık inovasyonunun iş görenlerin iç girişimciliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,49$; $t=8,14$; $p<0,05$). İşletmelerin içten dışa açık inovasyon davranışları arttıkça iş görenlerin iç girişimcilik davranışları da artmaktadır (Tablo 4.10).

H4: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H5: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyonun yenilik üzerindeki etkisine ait modelin uygun olduğu ($F_{(2; 241)}=16,11$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; Tolerans $>0,20$) tespit edilmiştir. İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyon, yenilikteki varyansın yaklaşık %11'ini ($\Delta R^2=0,111$) açıklamaktadır. Regresyon katsayıları ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre işletmenin dıştan içe açık inovasyonunun iş görenlerin yenilik davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu ($\beta=0,33$; $t=5,07$; $p<0,05$), buna karşın işletmelerin içten dışa açık inovasyonunun, iş görenlerin yenilik davranışı üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İşletmelerin dıştan içe açık inovasyon davranışları arttıkça iş görenlerin yenilik davranışları da artmaktadır (Tablo 4.10).

H6: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H7: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyonun risk alma üzerindeki etkisine ait modelin uygun olduğu ($F_{(2; 241)}=24,70$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; Tolerans $>0,20$) tespit edilmiştir. İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyon, risk alma davranışındaki varyansın yaklaşık %16'sını ($\Delta R^2=0,163$) açıklamaktadır. Regresyon katsayıları ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre işletmelerin dıştan içe açık inovasyonunun, iş görenlerin risk alma davranışı üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$), buna karşın işletmenin içten dışa açık inovasyonunun iş görenlerin risk alma davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

($\beta=0,41$; $t=6,44$; $p<0,05$). İşletmelerin içten dışa açık inovasyon davranışları arttıkça iş görenlerin risk alma davranışları da artmaktadır (Tablo 4.10).

H₈: Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₉: İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi ve pozitif yönde vardır.

İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyonun proaktiflik üzerindeki etkisine ait modelin uygun olduğu ($F_{(2; 241)}=8,22$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; $Tolerans>0,20$) tespit edilmiştir. İçten dışa ve dıştan içe açık inovasyon, proaktif davranışındaki varyansın yaklaşık %6'sını ($\Delta R^2=0,056$) açıklamaktadır. Regresyon katsayıları ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre işletmelerin dıştan içe açık inovasyonunun, iş görenlerin proaktif davranışı üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$), buna karşın işletmenin içten dışa açık inovasyonunun iş görenlerin proaktif davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,26$; $t=3,94$; $p<0,05$). İşletmelerin içten dışa açık inovasyon davranışları arttıkça iş görenlerin proaktif davranışları da artmaktadır (Tablo 4.10).

Bu sonuçlar doğrultusunda hipotez testleri Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11 Hipotez Testleri

No	Hipotezler	P	Sonuç
H1	Açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Desteklendi.
H2	Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p>0,05$	Desteklenmedi.
H3	İçten dışa açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Desteklendi.
H4	Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p<0,05$	Desteklendi
H5	İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p>0,05$	Desteklenmedi.
H6	Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p>0,05$	Desteklenmedi.

Tablo 4.11 (devamı)

No	Hipotezler	P	Sonuç
H7	İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p < 0,05$	Desteklendi.
H8	Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p > 0,05$	Desteklenmedi.
H9	İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan proaktiflik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p < 0,05$	Desteklendi.
H10	Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan özerklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p > 0,05$	Desteklenmedi.
H11	İçten dışa açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutu olan özerklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	$p < 0,05$	Desteklendi.

4.2.5. Açık İnovasyon Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.12’de açık inovasyon puanlarının görev yapılan departmana göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.12 Açık İnovasyon Puanlarının Görev Yapılan Departmana Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Departman	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
AÇIK İNOVASYON	A-İdari işler	13	4,28	0,60			A>C,D,E,F,H,J,K
	B-İKY	10	4,01	0,38			B>E,F,K
	C-Muhasebe	10	3,73	0,70			
	D-Üretim yönetimi	32	3,74	0,44			
	E-Planlama	15	3,34	0,72			
	F-Kalite güvence	12	3,44	0,35	9,94	0,000	
	G-AR-GE	10	4,25	0,53			
	H-Kesimhane	34	3,64	0,61			
	I-Kalite kontrol / ütü paket	14	4,02	0,65			
	J-Aksesuar / depo	19	3,70	0,63			
	K-Diğer	75	3,16	0,54			

Tablo 4.12 (devamı)

Ölçek ve Alt Boyut	Departman	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	A-İdari işler	13	4,50	0,54	5,90	0,000	A>E,F,K
	B-İKY	10	4,25	0,24			B,C,D>K
	C-Muhasebe	10	4,03	0,78			
	D-Üretim yönetimi	32	4,25	0,53			
	E-Planlama	15	3,72	0,88			
	F-Kalite güvence	12	3,88	0,63			
	G-AR-GE	10	4,45	0,57			
	H-Kesimhane	34	4,10	0,78			
	I-Kalite kontrol / ütü paket	14	3,98	0,79			
	J-Aksesuar / depo	19	4,07	0,56			
	K-Diğer	75	3,41	0,91			
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	A-İdari işler	13	4,06	0,85	8,58	0,000	A,B>F,K
	B-İKY	10	3,78	0,63			I>D,F,H,K
	C-Muhasebe	10	3,43	0,71			
	D-Üretim yönetimi	32	3,23	0,60			
	E-Planlama	15	2,97	0,94			
	F-Kalite güvence	12	3,00	0,24			
	G-AR-GE	10	4,05	0,76			
	H-Kesimhane	34	3,19	0,63			
	I-Kalite kontrol / ütü paket	14	4,05	0,62			
	J-Aksesuar / depo	19	3,34	1,01			
	K-Diğer	75	2,90	0,54			

Açık inovasyon ölçek ($F=9,94$; $p<0,05$), dışarıdan içeriye açık inovasyon ($F=5,90$; $p<0,05$) ve içeriden dışarıya açık inovasyon ($F=8,58$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının görev yaptığı departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- LSD post hoc testi sonuçlarına göre idari işler departmanında görev yapan katılımcıların açık inovasyon ölçek puanı, muhasebe, üretim yönetimi, planlama, kalite güvence, kesimhane, aksesuar / depo ve diğer departmanlarında görev yapan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. İKY departmanında görev yapan katılımcıların açık inovasyon ölçek puanı, planlama, kalite güvence ve diğer departmanlarda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre idari işler departmanında görev yapan katılımcıların dışarıdan içeriye açık inovasyon alt boyut puanı, planlama, kalite güvence ve diğer departmanlarında görev yapan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. İKY, muhasebe ve üretim yönetimi departmanlarında görev yapan katılımcıların dışarıdan içeriye açık inovasyon alt boyut puanı, diğer departmanlarda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre idari işler ve İKKY departmanlarında görev yapan katılımcıların içeriden dışarıya açık inovasyon alt boyut puanları, kalite güvence ve diğer departmanlarında görev yapan

Kalite kontrol / ütü paket departmanında görev yapan katılımcıların içeriden dışarıya açık inovasyon alt boyut puanı, üretim yönetimi, planlama, kesimhane ve diğer departmanlarda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.13'te açık inovasyon puanlarının göreve göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.13 Açık İnovasyon Puanlarının Göreve Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Görev	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
AÇIK İNOVASYON	A-Müdür	10	3,88	0,59	5,87	0,000	A,B,C>F
	B-Müdür yardımcısı	11	4,18	0,62			
	C-Uzman	19	3,94	0,74			
	D-Takım lideri / şef	16	3,73	0,63			
	E-Asistan	46	3,67	0,72			
	F-Diğer	142	3,42	0,58			
Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	A-Müdür	10	4,40	0,32	2,85	0,016	A,B>F
	B-Müdür yardımcısı	11	4,45	0,61			
	C-Uzman	19	4,14	0,91			
	D-Takım lideri / şef	16	3,84	0,58			
	E-Asistan	46	3,96	0,75			
	F-Diğer	142	3,78	0,87			
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	A-Müdür	10	3,35	0,99	6,41	0,000	B,C,D>F
	B-Müdür yardımcısı	11	3,91	0,88			
	C-Uzman	19	3,74	0,95			
	D-Takım lideri / şef	16	3,61	0,79			
	E-Asistan	46	3,37	0,83			
	F-Diğer	142	3,07	0,61			

Açık inovasyon ölçek ($F=5,87$; $p<0,05$), dışarıdan içeriye açık inovasyon ($F=2,85$; $p<0,05$) ve içeriden dışarıya açık inovasyon ($F=6,41$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- LSD post hoc testi sonuçlarına göre müdür, müdür yardımcısı ve uzman olarak görev yapan katılımcıların açık inovasyon ölçek puanı, diğer görevlerdeki katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapan katılımcıların dışarıdan içeriye açık inovasyon alt boyut puanları, diğer görevlerdeki katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre müdür yardımcısı, uzman ve takım lideri / şef olarak görev yapan katılımcıların içeriden dışarıya açık inovasyon alt boyut puanları, diğer görevlerdeki katılımcıların

Tablo 4.14'te açık inovasyon puanlarının işletmedeki hizmet süresine göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.14 Açık İnovasyon Puanlarının İşletmedeki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	İşletmedeki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
AÇIK İNOVASYON	A-1 yıldan az	31	3,35	0,73	16,50	0,000	C,D>A,B
	B-1-10 yıl	180	3,50	0,60			
	C-11-20 yıl	18	3,99	0,58			
	D-21-30 yıl	15	4,48	0,27			
Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	A-1 yıldan az	31	3,61	0,75	4,12	0,007	D>A,B,C
	B-1-10 yıl	180	3,90	0,86			
	C-11-20 yıl	18	3,97	0,67			
	D-21-30 yıl	15	4,50	0,25			
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	A-1 yıldan az	31	3,09	0,86	27,85	0,000	D>A,B,C
	B-1-10 yıl	180	3,11	0,66			
	C-11-20 yıl	18	4,01	0,56			
	D-21-30 yıl	15	4,47	0,31			

Açık inovasyon ölçek ($F=16,50$; $p<0,05$), dışarıdan içeriye açık inovasyon ($F=4,12$; $p<0,05$) ve içeriden dışarıya açık inovasyon ($F=27,85$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının işletmedeki hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki hizmet süresi 11 yıl ve üstü olan katılımcıların açık inovasyon ölçek puanı, işletmedeki hizmet süresi 10 yıl ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki hizmet süresi 21-30 yıl olan katılımcıların dışarıdan içeriye açık inovasyon alt boyut puanı, işletmedeki hizmet süresi 20 yıl ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki hizmet süresi 21-30 yıl olan katılımcıların içeriden dışarıya açık inovasyon alt boyut puanı, işletmedeki hizmet süresi 20 yıl ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. İşletmedeki hizmet süresi 11 yıl ve üstü olan katılımcıların içeriden dışarıya açık inovasyon alt boyut puanı, işletmedeki hizmet süresi 10 yıl ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.15'te açık inovasyon puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.15 Açık İnovasyon Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
AÇIK İNOVASYON	A-18-30 yaş	175	3,48	0,65	9,07	0,000	C>A,B
	B-31-44 yaş	56	3,81	0,57			
	C-45 yaş ve üstü	13	4,03	0,76			
Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	A-18-30 yaş	175	3,83	0,87	2,58	0,078	
	B-31-44 yaş	56	4,11	0,59			
	C-45 yaş ve üstü	13	3,98	0,95			
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	A-18-30 yaş	175	3,12	0,73	14,37	0,000	C>A,B
	B-31-44 yaş	56	3,50	0,74			
	C-45 yaş ve üstü	13	4,08	0,64			

Dışarıdan içeriye açık inovasyon alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Açık inovasyon ölçek ($F=9,07$; $p<0,05$) ve

içeriden dışarıya açık inovasyon ($F=14,37$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- LSD post hoc testi sonuçlarına göre 45 yaş ve üstü yaş grubu katılımcıların açık inovasyon ölçek puanı, 18-44 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- LSD post hoc testi sonuçlarına göre 45 yaş ve üstü yaş grubu katılımcıların içeriden dışarıya açık inovasyon puanı, 18-44 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.16’da açık inovasyon puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.16 Açık İnovasyon Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
AÇIK İNOVASYON	Kadın	185	3,46	0,63	-5,59	0,000
	Erkek	59	3,97	0,59		
Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	Kadın	185	3,80	0,87	-3,58	0,000
	Erkek	59	4,23	0,56		
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	Kadın	185	3,11	0,70	-5,62	0,000
	Erkek	59	3,72	0,79		

Açık inovasyon ölçek ($t=-5,59$; $p<0,05$), dışarıdan içeriye açık inovasyon ($t=-3,58$; $p<0,05$) ve içeriden dışarıya açık inovasyon ($t=-5,62$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların açık inovasyon ölçek ve alt boyut puanları, kadın katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.17’de açık inovasyon puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.17. Açık İnovasyon Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Öğrenim Durumu	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
AÇIK İNOVASYON	A-İlköğretim	9	3,32	0,53	2,63	0,051	
	B-Lise	126	3,58	0,61			
	C-Lisans (örgün)	87	3,69	0,72			
	D-Lisans (açık öğretim)	22	3,30	0,63			

Tablo 4.17 (devamı)

Ölçek ve Alt Boyut	Öğrenim Durumu	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	A-İlköğretim	9	3,22	0,71	3,78	0,011	C,D>A
	B-Lise	126	3,94	0,79			
	C-Lisans (örgün)	87	3,99	0,80			
	D-Lisans (açık öğretim)	22	3,58	0,98			
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	A-İlköğretim	9	3,42	0,66	1,79	0,150	
	B-Lise	126	3,21	0,69			
	C-Lisans (örgün)	87	3,38	0,89			
	D-Lisans (açık öğretim)	22	3,02	0,65			

Açık inovasyon ölçek ve içeriden dışarıya açık inovasyon alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Dışarıdan içeriye açık inovasyon ($F=3,78$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- LSD post hoc testi sonuçlarına göre lisans düzeyinde öğrenim katılımcıların dışarıdan içeriye açık inovasyon alt boyut puanları, ilköğretim düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

4.2.6. İç Girişimcilik Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.18’de iç girişimcilik puanlarının görev yapılan departmana göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.18 İç Girişimcilik Puanlarının Görev Yapılan Departmana Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Departman	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İÇ GİRİŞİMCİLİK	A-İdari işler	13	3,88	0,31	5,46	0,000	A>D,E,F,H,K B,H,I>D
	B-İKY	10	3,60	0,28			
	C-Muhasebe	10	3,55	0,40			
	D-Üretim yönetimi	32	3,02	0,45			

Tablo 4.18 (devamı)

Ölçek ve Alt							Anlamlı
Boyut	Departman	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
Yenilik	E-Planlama	15	3,18	0,60	2,92	0,002	A>H,K
	F-Kalite güvence	12	3,18	0,49			
	G-AR-GE	10	3,53	0,61			
	H-Kesimhane	34	3,44	0,29			
	I-Kalite kontrol / ütü paket	14	3,72	0,40			
	J-Aksesuar / depo	19	3,43	0,54			
	K-Diğer	75	3,33	0,49			
	A-İdari işler	13	4,66	0,32			A>D,H
	B-İKY	10	4,64	0,40			
	C-Muhasebe	10	4,46	0,58			
	D-Üretim yönetimi	32	4,39	0,43			
	E-Planlama	15	3,89	0,93			
	F-Kalite güvence	12	4,47	0,37			
	G-AR-GE	10	4,36	0,49			
	H-Kesimhane	34	4,17	0,33			
I-Kalite kontrol / ütü paket	14	4,17	0,51				
J-Aksesuar / depo	19	4,24	0,61				
K-Diğer	75	4,25	0,48				
Risk Alma	A-İdari işler	13	4,38	0,54	2,63	0,005	
	B-İKY	10	3,93	0,67			
	C-Muhasebe	10	3,75	0,70			
	D-Üretim yönetimi	32	3,44	0,74			
	E-Planlama	15	3,57	0,94			
	F-Kalite güvence	12	3,79	0,45			
	G-AR-GE	10	3,70	1,18			
	H-Kesimhane	34	3,73	0,49			

Tablo 4.18 (devamı)

Ölçek ve Alt Boyut	Departman	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Proaktiflik	I-Kalite kontrol / ütü paket	14	4,20	0,41	7,98	0,000	A,I>D,E
	J-Aksesuar / depo	19	3,71	0,92			
	K-Diğer	75	3,85	0,62			
	A-İdari işler	13	3,81	0,72			
	B-İKY	10	3,65	0,75			A>D,F,H,K B,C,J>F,H,K
	C-Muhasebe	10	3,45	0,83			
	D-Üretim yönetimi	32	2,55	1,11			
	E-Planlama	15	2,67	0,84			
	F-Kalite güvence	12	2,83	1,17			
	G-AR-GE	10	3,65	0,67			
	H-Kesimhane	34	4,31	0,59			
	I-Kalite kontrol / ütü paket	14	4,04	0,82			
	J-Aksesuar / depo	19	3,21	0,90			
	K-Diğer	75	3,59	1,15			
Özerklik	A-İdari işler	13	2,66	0,60	8,36	0,000	A>D,F,H,K B,C,J>F,H,K
	B-İKY	10	2,18	0,55			
	C-Muhasebe	10	2,54	0,60			
	D-Üretim yönetimi	32	1,71	0,68			
	E-Planlama	15	2,57	0,58			
	F-Kalite güvence	12	1,62	0,77			
	G-AR-GE	10	2,40	0,94			
	H-Kesimhane	34	1,56	0,72			
	I-Kalite kontrol / ütü paket	14	2,49	0,69			
	J-Aksesuar / depo	19	2,54	0,90			
	K-Diğer	75	1,65	0,74			

İç girişimcilik ölçek ($F=5,46$; $p<0,05$), yenilik ($F=2,92$; $p<0,05$), risk alma ($F=2,64$; $p<0,05$), proaktiflik ($F=7,98$; $p<0,05$) ve özerklik ($F=8,36$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının görev yaptığı departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre idari işler departmanında görev yapan katılımcıların iç girişimcilik ölçek puanı, üretim yönetimi, planlama, kalite güvence, kesimhane ve diğer departmanlarında görev yapan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. İKY, kesimhane ve kalite kontrol / ütü paket departmanlarında görev yapan katılımcıların iç girişimcilik ölçek puanları, üretim yönetimi departmanında görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre idari işler departmanında görev yapan katılımcıların yenilik alt boyut puanı, kesimhane ve diğer departmanlarında görev yapan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre idari işler departmanında görev yapan katılımcıların risk alma alt boyut puanı, üretim yönetimi ve kesimhane departmanlarında görev yapan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre idari işler ve kalite kontrol / ütü paket departmanlarında görev yapan katılımcıların proaktiflik alt boyut puanı, üretim yönetimi ve planlama departmanlarında görev yapan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- LSD post hoc testi sonuçlarına göre idari işler departmanında görev yapan katılımcıların özerklik alt boyut puanı, üretim yönetimi, planlama, kesimhane ve diğer departmanlarında görev yapan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. İKY, muhasebe ve aksesuar depo paket departmanlarında görev yapan katılımcıların özerklik alt boyut puanları, kalite güvence, kesimhane ve diğer departmanlarda görev yapan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.19’da iç girişimcilik puanlarının göreve göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.19 İç Girişimcilik Puanlarının Göreve Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Görev	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İÇ GİRİŞİMCİLİK	A-Müdür	10	3,82	0,36	8,25	0,000	A,C>D,E,F
	B-Müdür yardımcısı	11	3,69	0,37			B>E,F
	C-Uzman	19	3,85	0,45			
	D-Takım lideri / şef	16	3,40	0,63			
	E-Asistan	46	3,30	0,52			
	F-Diğer	142	3,28	0,44			
Yenilik	A-Müdür	10	4,62	0,42	5,55	0,000	A,B,C>D,F
	B-Müdür yardımcısı	11	4,56	0,53			
	C-Uzman	19	4,66	0,31			
	D-Takım lideri / şef	16	4,10	0,61			
	E-Asistan	46	4,37	0,48			
	F-Diğer	142	4,19	0,51			
Risk Alma	A-Müdür	10	4,13	0,78	1,52	0,184	
	B-Müdür yardımcısı	11	4,05	0,76			
	C-Uzman	19	4,04	0,89			
	D-Takım lideri / şef	16	3,64	0,96			
	E-Asistan	46	3,74	0,78			
	F-Diğer	142	3,74	0,61			
Proaktiflik	A-Müdür	10	3,95	0,96	2,13	0,063	
	B-Müdür yardımcısı	11	3,50	0,77			
	C-Uzman	19	3,89	0,79			
	D-Takım lideri / şef	16	3,34	1,08			
	E-Asistan	46	3,10	1,07			
	F-Diğer	142	3,50	1,15			
Özerklik	A-Müdür	10	2,58	0,73	14,08	0,000	A,B,C,D>E,F
	B-Müdür yardımcısı	11	2,64	0,54			
	C-Uzman	19	2,81	0,61			
	D-Takım lideri / şef	16	2,50	0,88			
	E-Asistan	46	1,98	0,76			
	F-Diğer	142	1,68	0,74			

Risk alma ve proaktiflik alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İç girişimcilik ölçek ($F=8,25$; $p<0,05$), yenilik ($F=5,55$; $p<0,05$) ve özerklik ($F=14,08$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının göreve göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre müdür ve uzman olarak görev yapan katılımcıların iç girişimcilik ölçek puanı, takım lideri / şef, asistan ve diğer görevlerdeki katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- LSD post hoc testi sonuçlarına göre müdür, müdür yardımcısı ve uzman olarak görev yapan katılımcıların yenilik alt boyut puanları, takım lideri / şef ve diğer görevlerdeki katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- LSD post hoc testi sonuçlarına göre müdür, müdür yardımcısı, uzman ve takım lideri / şef olarak görev yapan katılımcıların özerklik alt boyut puanları, asistan ve diğer görevlerdeki katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.20’de iç girişimcilik puanlarının işletmedeki hizmet süresine göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.20 İç girişimcilik Puanlarının İşletmedeki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	İşletmedeki Hizmet Süresi	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İÇ GİRİŞİMCİLİK	A-1 yıldan az	31	3,10	0,53	19,54	0,000	C,D>A,B
	B-1-10 yıl	180	3,33	0,46			
	C-11-20 yıl	18	3,77	0,39			
	D-21-30 yıl	15	4,02	0,13			
Yenilik	A-1 yıldan az	31	4,01	0,72	4,52	0,004	D>A
	B-1-10 yıl	180	4,34	0,49			
	C-11-20 yıl	18	4,16	0,44			
	D-21-30 yıl	15	4,43	0,21			
Risk Alma	A-1 yıldan az	31	3,44	0,92	7,75	0,000	C>A D>A,B
	B-1-10 yıl	180	3,77	0,66			
	C-11-20 yıl	18	4,06	0,59			
	D-21-30 yıl	15	4,40	0,31			

Tablo 4.20 (devamı)

Ölçek ve Alt Boyut	İşletmedeki Hizmet Süresi	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Proaktiflik	A-1 yıldan az	31	2,77	0,86	9,40	0,000	C,D>A,B
	B-1-10 yıl	180	3,46	1,14			
	C-11-20 yıl	18	3,97	0,65			
	D-21-30 yıl	15	4,33	0,31			
Özerklik	A-1 yıldan az	31	2,17	0,84	24,86	0,000	C,D>A,B
	B-1-10 yıl	180	1,75	0,76			
	C-11-20 yıl	18	2,91	0,36			
	D-21-30 yıl	15	2,92	0,34			

İç girişimcilik ölçek ($F=19,54$; $p<0,05$), yenilik ($F=4,52$; $p<0,05$), risk alma ($F=7,75$; $p<0,05$), proaktiflik ($F=9,40$; $p<0,05$) ve özerklik ($F=24,86$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının işletmedeki hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki hizmet süresi 11 yıl ve üstü olan katılımcıların iç girişimcilik ölçek puanı, işletmedeki hizmet süresi 10 yıl ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki hizmet süresi 21-30 yıl olan katılımcıların yenilik alt boyut puanı, işletmedeki hizmet süresi 1 yıldan az katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki hizmet süresi 11-20 yıl olan katılımcıların risk alma alt boyut puanı, işletmedeki hizmet süresi 1 yıldan az katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. İşletmedeki hizmet süresi 21-30 yıl olan katılımcıların risk alma alt boyut puanı, işletmedeki hizmet süresi 10 yıl ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki hizmet süresi 11 yıl ve üstü olan katılımcıların proaktiflik alt boyut puanı, işletmedeki hizmet süresi 10 yıl ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki hizmet süresi 11 yıl ve üstü olan katılımcıların özerklik alt boyut puanı, işletmedeki hizmet süresi 10 yıl ve altı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.21’de iç girişimcilik puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.21 İç Girişimcilik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt							Anlamlı
Boyut	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İÇ GİRİŞİMCİLİK	A-18-30 yaş	175	3,34	0,49			C>A,B
	B-31-44 yaş	56	3,40	0,50	5,36	0,005	
	C-45 yaş ve üstü	13	3,80	0,33			
Yenilik	A-18-30 yaş	175	4,35	0,52			C>A,B
	B-31-44 yaş	56	4,12	0,48	4,30	0,015	
	C-45 yaş ve üstü	13	4,25	0,55			
Ölçek ve Alt							Anlamlı
Boyut	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
Risk Alma	A-18-30 yaş	175	3,76	0,74			
	B-31-44 yaş	56	3,81	0,64	1,39	0,251	
	C-45 yaş ve üstü	13	4,10	0,46			
Proaktiflik	A-18-30 yaş	175	3,40	1,11			
	B-31-44 yaş	56	3,54	1,13	1,96	0,143	
	C-45 yaş ve üstü	13	4,00	0,50			
Özerklik	A-18-30 yaş	175	1,84	0,77			C>A,B
	B-31-44 yaş	56	2,12	0,91	10,98	0,000	
	C-45 yaş ve üstü	13	2,85	0,51			

Risk alma ve proaktiflik alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İç girişimcilik ölçek ($F=5,36$; $p<0,05$), yenilik ($F=4,30$; $p<0,05$) ve özerklik ($F=10,98$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- LSD post hoc testi sonuçlarına göre 45 yaş ve üstü yaş grubu katılımcıların iç girişimcilik ölçek puanı, 18-44 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- LSD post hoc testi sonuçlarına göre 45 yaş ve üstü yaş grubu katılımcıların yenilik alt boyut puanı, 18-44 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- LSD post hoc testi sonuçlarına göre 45 yaş ve üstü yaş grubu katılımcıların özerklik alt boyut puanı, 18-44 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.22’de iç girişimcilik puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.22 İç Girişimcilik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
İÇ GİRİŞİMCİLİK	Kadın	185	3,32	0,48	-3,16	0,002
	Erkek	59	3,55	0,52		
Yenilik	Kadın	185	4,30	0,54	0,47	0,641
	Erkek	59	4,26	0,43		
Risk Alma	Kadın	185	3,73	0,72	-2,38	0,018
	Erkek	59	3,98	0,66		
Proaktiflik	Kadın	185	3,42	1,13	-1,03	0,304
	Erkek	59	3,59	0,99		
Özerklik	Kadın	185	1,83	0,77	-4,52	0,000
	Erkek	59	2,37	0,88		

Yenilik ve proaktiflik alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İç girişimcilik ölçek ($t=-3,16$; $p<0,05$), risk alma ($t=-2,38$; $p<0,05$) ve özerklik ($t=-4,52$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların iç girişimcilik ölçek, risk alma ve özerklik alt boyut puanları, kadın katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4.23’te iç girişimcilik puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasına ait sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.23 İç Girişimcilik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Öğrenim Durumu	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İÇ GİRİŞİMCİLİK	A-İlköğretim	9	3,25	0,30	4,82	0,003	C>B
	B-Lise	126	3,28	0,47			
	C-Lisans (örgün)	87	3,53	0,54			
	D-Lisans (açık öğretim)	22	3,36	0,38			
Yenilik	A-İlköğretim	9	3,51	0,39	9,06	0,000	B,D,C>A
	B-Lise	126	4,26	0,36			
	C-Lisans (örgün)	87	4,39	0,67			
	D-Lisans (açık öğretim)	22	4,38	0,34			
Risk Alma	A-İlköğretim	9	3,61	0,25	1,02	0,383	
	B-Lise	126	3,74	0,69			
	C-Lisans (örgün)	87	3,84	0,78			
	D-Lisans (açık öğretim)	22	3,97	0,64			
Proaktiflik	A-İlköğretim	9	3,44	0,85	0,15	0,932	
	B-Lise	126	3,45	1,18			
	C-Lisans (örgün)	87	3,45	1,05			
	D-Lisans (açık öğretim)	22	3,61	0,91			
Özerklik	A-İlköğretim	9	2,44	0,93	23,56	0,000	C>B,D
	B-Lise	126	1,67	0,71			
	C-Lisans (örgün)	87	2,45	0,78			

Risk alma ve proaktiflik alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İç girişimcilik ölçek ($F=4,82$; $p<0,05$), yenilik ($F=9,06$; $p<0,05$) ve özerklik ($F=23,56$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre lisans (açık öğretim) düzeyinde öğrenim gören katılımcıların iç girişimcilik ölçek puanı, lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre lise, lisans (örgün) ve lisans (açık öğretim) düzeyinde öğrenim gören katılımcıların yenilik alt boyut puanları, ilköğretim düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Dunnett C post hoc testi sonuçlarına göre lise, lisans (örgün) düzeyinde öğrenim gören katılımcıların özerklik alt boyut puanı, lise ve lisans (açık öğretim) düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.



SONUÇ

İnovasyon, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme çabalarında kritik bir unsur haline gelmiştir. Özellikle hızlı teknolojik gelişmeler ve globalleşme ile artan rekabet baskısı, işletmeleri geleneksel yöntemlerden uzaklaştırarak daha dinamik ve yenilikçi yaklaşımlar benimsemeye yöneltmiştir. Schumpeter'in (1934) ifade ettiği gibi, inovasyon, yalnızca yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi değil, aynı zamanda ekonomik ve toplumsal yapıların dönüşümünde itici bir güçtür. Bu nedenle, işletmelerin ekonomik, sosyal ve örgütsel yapılarını yenilikçi bir anlayışla dönüştürmesi, artık bir tercih değil bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi çözümler geliştirme, ürün ve hizmetlerin sürekli güncel tutulması, pazarlama stratejilerinin yenilenmesi ve Ar-Ge faaliyetlerine yoğunlaşma gibi stratejiler, işletmelerin bu dönüşümü gerçekleştirmesinde temel dayanaklar olarak öne çıkmaktadır (Drucker, 1985). Ancak, işletmeler bu süreçte önemli zorluklarla da karşılaşmaktadır. Artan Ar-Ge maliyetleri, yeni teknolojilere erişim zorlukları ve belirsiz çevresel koşullar, işletmeleri inovasyon süreçlerinde daha farklı yöntemler aramaya zorlamaktadır. Geleneksel kapalı inovasyon modelleri bu gereksinimleri karşılamada yetersiz kalırken, açık inovasyon anlayışı işletmeler için önemli bir alternatif haline gelmiştir (Chesbrough, 2003). Açık inovasyon, işletmelerin yalnızca iç kaynaklarına değil, aynı zamanda dış çevreden gelen bilgi, fikir ve teknolojilere de dayalı olarak yenilikçi süreçler geliştirmesine olanak tanır denilebilir. Bu model, işletmelere maliyet tasarrufu, zaman yönetimi ve dış paydaşlarla stratejik iş birliği fırsatları sunarak, daha esnek ve etkili bir yapı kazandırmaktadır (Von Hippel, 2005). Açık inovasyonun sağladığı bu esneklik, özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı piyasalarda işletmelerin rekabet avantajını sürdürmelerine de olanak tanıyabilir. Araştırmalar, açık inovasyonun iki temel süreçte ele alındığını ortaya koymaktadır: içten dışa ve dıştan içe. İçten dışa süreçte, işletme içindeki bilgi ve fikirlerin dış paydaşlarla paylaşılması, işletmelere yeni pazarlara erişim ve iş birlikleri oluşturma fırsatları sunmaktadır. Dıştan içe süreç ise, dış kaynaklardan elde edilen bilgi ve teknolojilerin organizasyonel süreçlerde kullanılarak yenilikçi kapasitenin artırılmasını sağlamaktadır (Deliormanlı, 2013). Bu çift yönlü etkileşim, yalnızca bilgi paylaşımı ve yenilikçi ürün geliştirme süreçlerini hızlandırmakla kalmamakta, aynı zamanda işletmelerin daha geniş bir ekosistemle bağlantı kurmasını mümkün kılmaktadır. Açık inovasyon modeli, işletmelerin yalnızca ürün ve hizmet geliştirme süreçlerini değil, aynı zamanda örgütsel yapılarını ve stratejik karar alma mekanizmalarını da dönüştürebilir. Özellikle belirsiz piyasa koşullarında, dış kaynaklardan elde edilen Ar-Ge desteği ve bilgi

paylaşımı, işletmelerin pazara uyum sağlama hızını artırmakta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Kılıç, 2019). Bu durum, inovasyonun yalnızca işletme düzeyinde değil, aynı zamanda sektörler ve toplum genelinde de dönüşüm sağlayabilecek bir araç olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, inovasyon ve açık inovasyon, işletmelerin hızla değişen bir dünyada rekabet edebilmek için benimsemesi gereken temel stratejik yaklaşımlar arasında yer almaktadır. İşletmelerin bu süreçleri başarıyla yönetebilmesi, yalnızca teknolojiye yatırım yapmayı değil, aynı zamanda yenilikçi bir kültür oluşturmayı ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir ekosistem geliştirmeyi gerektirmektedir.

Diğer yandan girişimcilik, işletmelerin ekonomik büyüme ve rekabet avantajı sağlama çabalarında kritik bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin yeni fırsatları değerlendirme, yenilik yaratma, risk alma ve esnek bir şekilde değişimlere uyum sağlama kapasitesini olarak ifade edilebilen girişimcilik, yalnızca yeni işletmelerin kurulmasıyla sınırlı olmayabilir. Aynı zamanda mevcut organizasyonların büyümesi ve dönüşümüne de olanak tanır (Drucker, 1985). Bu kapsamlı perspektif, girişimciliğin hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde inovasyonu teşvik eden bir yapı olduğunu göstermektedir. İç girişimcilik, girişimciliğin organizasyonel bağlamda ele alınan bir boyutudur ve çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini organizasyon içinde projelere dönüştürme süreci olarak da tanımlanabilir. Naktiyok'a (2016) göre, iç girişimcilik, çalışanların sahip olduğu yaratıcılık potansiyelini örgüt içinde somut çıktılara dönüştürerek işletmelerin yenilikçi kapasitelerini artıran bir süreçtir. Bu süreç, yalnızca organizasyonun yenilikçi kültürünü geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların bireysel potansiyellerini ortaya çıkararak örgütsel bağlılığı da artırır. Yenilikçi, proaktif, risk alabilen ve özerk yapıya sahip çalışanlar, işletmelerin yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmesine önemli katkılar sağlar (Antoncic & Hisrich, 2001). Bu niteliklere sahip çalışanlar, organizasyonel değişim süreçlerinde liderlik rolü üstlenebilir ve rekabet avantajının sürdürülebilir kılınmasında kritik bir etkiye sahip olabilir. Bu doğrultuda, işletmelerin iç girişimcilik potansiyelini desteklemek için uygun ortamlar oluşturması büyük bir önem taşır. Çalışanların motivasyonlarını artıracak politikalar geliştirmek, yenilikçi düşünciyi teşvik etmek ve çalışanların bireysel yeteneklerini değerlendirmelerine olanak sağlamak, iç girişimciliği destekleyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Naktioyok & Kılıç, 2016). Ayrıca, iç girişimcilik süreçlerinin açık inovasyon uygulamaları ile bütünleştirilmesi, işletmelerin hem iç hem de dış paydaşlarla daha güçlü bir iş birliği ağı kurmasına olanak tanır (Chesbrough, 2003). Bu sinerji, işletmelerin inovasyon kapasitesini artırmanın yanı sıra organizasyonel verimliliği de güçlendirmektedir. Sonuç olarak, iç girişimcilik, işletmelerin

yalnızca mevcut piyasa koşullarına uyum sağlamasını değil, aynı zamanda gelecekteki iş fırsatlarını değerlendirebilecek bir vizyon geliştirmesini mümkün kılabilir.. İşletmelerin, çalışanlarının girişimcilik yeteneklerini destekleyen ve yenilikçi bir kültür oluşturmayı hedefleyen mekanizmalar geliştirmesi, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından stratejik bir gereklilik haline gelmiştir.

Literatür tarandığında, açık inovasyon ve iç girişimcilik arasındaki ilişki analizinin yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Bu çalışma, açık inovasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisini inceleyerek literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırmada, açık inovasyon ve iç girişimcilik kavramlarının bir arada değerlendirildiği bir model geliştirilmiş ve bu iki kavramın organizasyonel süreçlerdeki etkileri analiz edilmiştir. Açık İnovasyonun İç Girişimciliğe Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma adlı çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri kapsamında, farklı istatistiksel yöntemler kullanılarak detaylı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu süreçte, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile ölçeğin altında yatan faktör yapıları keşfedilmiş, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile bu yapılar test edilerek doğrulanmıştır. Ayrıca, ölçek maddelerinin toplam puanla ilişkisini incelemek amacıyla madde toplam korelasyonu yöntemi uygulanmış ve iç tutarlılığı değerlendirmek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu yöntemlerin bir arada kullanılması, ölçeğin hem güvenilir hem de geçerli bir ölçüm aracı olup olmadığını belirlemek adına kapsamlı bir analiz sağlamıştır. Araştırmada, istatistiksel analizler için çeşitli yöntemler kullanılarak verilerin farklı açılardan değerlendirilmesi sağlanmıştır. Normal dağılım göstermeyen iki boyutun puanları, daha düzgün bir dağılım elde etmek amacıyla karekök dönüşümüne tabi tutulmuş ve bu puanlar arasındaki ilişkiler, Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Açık inovasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisini değerlendirmek için ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Cinsiyet değişkenine göre ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarını karşılaştırmak amacıyla, bağımsız iki örneklem t testi kullanılmıştır. Görev yapılan departman, görev türü, işletmedeki hizmet süresi, yaş grupları ve öğrenim durumu gibi değişkenlere göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında ise ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA sonuçlarında anlamlı farklılık tespit edilmesi durumunda, varyansların homojenliğine bağlı olarak uygun post hoc test yöntemleri tercih edilmiştir:

- Varyanslar homojen dağıldığında: LSD post hoc testi,
- Varyanslar homojen dağılmadığında: Dunnett C post hoc testi kullanılmıştır.

Tüm analizlerde, istatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiş ve sonuçlar bu güven düzeyi kapsamında yorumlanmıştır. Bu kapsamlı analiz yaklaşımı, verilerin farklı boyutlarda detaylı şekilde değerlendirilmesini ve sonuçların güvenilirliğinin artırılmasını sağlamıştır.

Bu çalışma, açık inovasyon ve iç girişimcilik arasındaki ilişkinin tekstil sektörü hazır giyim ve konfeksiyon imalathanelerinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, işletmelerin açık inovasyon uygulamalarının çalışanların iç girişimcilik davranışlarını pozitif yönde etkilediğini ve anlamlı bir etksi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, açık inovasyonun özellikle işletmelerdeki yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi davranışları desteklediğini göstermektedir. Açık inovasyon, organizasyonların yenilikçiliği ve girişimcilik ruhunu desteklemede kritik bir role sahip olabilmektedir. Çalışmanın bulguları, açık inovasyon uygulamalarının iç girişimcilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, açık inovasyonun çalışanların yenilikçi fikirler üretme, risk alma ve proaktif davranış sergileme gibi girişimcilik özelliklerini desteklediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, özerklik üzerindeki etkisinin nispeten sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Bu durum, açık inovasyon stratejilerinin işletme içinde bireysel bağımsızlık yerine takım çalışması ve iş birliğine daha fazla odaklandığını düşündürmektedir. Özellikle, içten dışa açık inovasyonun iç girişimcilik ve boyutları üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisi olduğu göstermektedir. Bu bulgu, işletmelerin dış çevreye bilgi ve inovasyon sunmasının, çalışanların girişimcilik eğilimlerini desteklediğini ortaya koymaktadır. Özellikle, bu stratejinin çalışanların yenilik yapma ve risk alma davranışlarını artırmada etkili olduğu gözlemlenmiştir. Dışarıdan içeriye açık inovasyonun ise nispeten daha zayıf bir ilişki sergilediği tespit edilmiştir. Naktiyok ve İşcan (2010), organizasyonel liderlik ve yapı faktörlerinin bu tür süreçlerde belirleyici olduğunu vurgulamış ve işletmelerin yenilikçi stratejilerini hayata geçirmede karşılaştığı engelleri detaylandırmıştır. Bu bulgular, organizasyonların dış kaynaklı bilgi ve teknolojiyi daha etkin bir şekilde içselleştirmek için güçlü bir liderlik ve açık bir iletişim ağına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Fakat genellikle yenilikçilik davranışıyla ilişkilendirildiği görülmüştür. Dıştan içe açık inovasyon, organizasyon dışından gelen bilgi ve fikirlerin organizasyon içine entegrasyonunu ifade eder (Laursen & Salter, 2006). Ancak bu stratejinin, çalışanların girişimcilik eğilimlerini doğrudan artırmada yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni, dıştan gelen bilgilerin çalışanlar tarafından girişimci davranışlara dönüştürülmesi için organizasyon içi destek mekanizmalarının eksikliği olabilir. Ayrıca yanlış ya da uygun olmayan stratejiler uygulama, çalışanları kontrol etmede eksiklik, yetersiz

bilgilendirme, bilginin pasif kullanılması, organizasyonel destek eksikliği, uyum problemleri, çalışanların algısı gibi faktörler dıştan içe açık inovasyonun iç girişimcilik üzerindeki anlamlı etkisini negatif yönde etkilemiş olabilir. Dıştan içe açık inovasyonun iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etki yaratmaması, bu stratejinin organizasyon içinde etkin bir şekilde uygulanmadığını veya çalışanlar tarafından içselleştirilmediğini göstermektedir (Enkel, Gassmann & Chesbrough, 2009). Bu durum, organizasyonların dıştan gelen bilgileri aktif bir şekilde kullanma ve çalışanların bu süreçlere katılımını artırma yönünde daha stratejik yaklaşımlar benimsemelerini gerektirmektedir. Çalışanlara destek sağlanması, süreçlerin iyileştirilmesi ve yenilikçi bir kültür oluşturulması, dıştan içe inovasyonun iç girişimciliği güçlendirmesi için temel adımları oluşturabilir. Bu sonuçlara öneri olarak bilgi dönüşüm süreçleri güçlendirilebilir, destekleyici yapılar oluşturulabilir, stratejik uyum süreçleri geliştirilebilir, çalışanlar sürece dahil edilebilir ve işletmede kültürel dönüşüm sağlanabilir.

Açık inovasyonun iç girişimciliğin alt boyutları olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, açık inovasyonun yenilik üzerinde olumlu bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu etkinin, özellikle dıştan içe açık inovasyon uygulamaları ile daha belirgin hale geldiği gözlemlenmiştir. Çalışanların yenilikçi fikirler üretme ve bu fikirleri uygulamaya dönüştürme eğilimleri, açık inovasyon stratejilerinin sağladığı esnek ve iş birliğine dayalı ortam sayesinde artış gösterebilmektedir. Açık inovasyon, çalışanların fikirlerini dış paydaşlarla paylaşarak geliştirme olanaklarını genişletmekte ve bu sayede organizasyon içinde yenilikçi bir kültürün oluşmasını desteklemektedir (Gül, 2017). Bu bulgu, işletmelerin yenilik kapasitesini artırmak için açık inovasyon stratejilerine daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İçten dışa açık inovasyonun yenilik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, çalışanların dışa yönelik inovatif fikirlerini uygulamaya koyarken organizasyonel engellerle karşılaşabileceğini veya bu fikirlerin yeterince desteklenmediğini gösterebilir.

İçten dışa açık inovasyonun özellikle risk alma ve özerklik alanlarında kayda değer etkiler sağladığı gözlemlenmektedir. İçten dışa açık inovasyonun yenilik üzerindeki etkisinin anlamı olmamasında içten dışa bilgilerin yetersiz kullanımı, uygulama eksiklikleri, stratejik hedef eksikliği, dış paydaşlardan gelen geri bildirim eksikliği ve organizasyonel engel ve kültürel faktörler örnek verilebilir. Dıştan içe açık inovasyon ise, organizasyona dış kaynaklardan gelen yeni bilgilerin yenilik süreçlerinde kullanılmasını sağlar (İmamoğlu, Erat, & Taşcı, 2023). Çalışmanın sonuçları, bu stratejinin yenilikçi faaliyetleri desteklediğini ve

organizasyonun yeni ürünler, süreçler veya fikirler geliştirmesine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgu, işletmelerin dış çevre ile bilgi ve fikir alışverişini artırmasının, çalışanların daha cesur kararlar alabilen ve bağımsız hareket edebilen bireyler olarak gelişimine katkı sunduğunu ortaya koyabilmektedir. Bu bağlamda, açık inovasyon süreçlerinin, bireylerin daha girişimci bir yaklaşımla hareket etmelerini teşvik ettiği ve organizasyonel özerklik düzeylerini yükselttiği sonucuna varılabilir. Özetle, açık inovasyon, işletmelerin dış kaynaklardan gelen bilgiyle iç dinamiklerini güçlendirmesine ve çalışanların bağımsızlıklarını daha etkin bir şekilde sergilemesine imkân tanımaktadır. Geri dönüşüm süreçleri güçlendirilmesi, kaynaklar ve destek sağlanması, stratejik plan oluşturulması ve eğitim programlarının oluşturulması bu sonuçlara çözüm olarak sunulabilir.

İçeriden dışarıya açık inovasyonun risk alma davranışlarını artırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, işletmelerin inovasyon süreçlerinde çalışanlara daha fazla esneklik tanınmasının, onların risk alma eğilimlerini güçlendirdiğini göstermektedir. İçten dışa açık inovasyon, çalışanların kendi fikirlerini dışarıda test etme ve uygulama cesaretini artırır (Gassmann ve Enkel, 2004). Bu durum, risk alma davranışlarını pozitif yönde etkiler. Çalışmanın bulguları, bu stratejinin risk alma eğilimini güçlendirdiğini doğrulamaktadır. Dıştan içe inovasyonun, çalışanların risk alma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni, dış kaynaklardan gelen bilgilerin genellikle daha az belirsizlik içermesi ve bu bilgilerin kullanımı sırasında çalışanların risk almayı gereksiz bulmaları olabilir. Ayrıca dıştan içe açık inovasyonun risk alma üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmamasında; dış bilgilerin güvenli algılanması, organizasyonel desteğin eksikliği, bilgilerin yaratıcı kullanımında eksiklik, kültürel ve strateji uyum problemleri, dış bilgilerin pasif kabul edilmesi örnek verilebilir. Dıştan içe açık inovasyonun risk alma davranışını anlamlı bir şekilde desteklememesi, bu stratejinin organizasyon içinde yeterince etkin kullanılamaması ve desteklenmemesi ile açıklanabilir. Bu durumu iyileştirmek için organizasyonların risk almayı teşvik eden bir kültür oluşturmaları, dış bilgilerin yaratıcı kullanımını desteklemesi ve çalışanlara gerekli kaynak ve liderlik desteğini sağlaması gerekmektedir (Şen, 2017). Bu adımlar, dıştan içe açık inovasyonun çalışanların risk alma davranışlarını artırmadaki potansiyelini daha iyi ortaya çıkaracaktır. Bu sonuçlara öneri olarak risk destek programlarının oluşturulması, yenilikçiliğin teşviki, işletme kültürlerinin güçlendirilmesi, eğitim çalışmaları ve lider desteği verilebilir.

İçeriden dışarıya açık inovasyon, çalışanların proaktif davranışlarını desteklemektedir. Çalışanlar, açık inovasyon süreçleriyle daha fazla inisiyatif alma eğilimindedir. İçten dışa açık

inovasyon, çalışanların dış paydaşlarla iletişim kurma ve yenilikçi fikirlerini hayata geçirme sorumluluğunu üstlenmelerini teşvik eder (Lee, Olson & Trimi, 2012). Bu da proaktif davranışları güçlendirmektedir. Çalışmanın bulguları, bu stratejinin proaktifliği desteklediğini göstermektedir. Dıştan içe inovasyonun proaktiflik üzerinde etkisinin bulunmaması, dışarıdan gelen bilgilerin organizasyon içinde daha çok reaktif şekilde kullanılmasından kaynaklanabilir. Bu durum, çalışanların girişimci bir şekilde harekete geçmesini teşvik etmemektedir. Ayrıca dıştan içe açık inovasyonun proaktiflik üzerinde etkisinin bulunmamasında reaktif kullanım eğilimi, çalışan katılımının eksikliği, bilgi ve fikirlerin belirgin bağlantısızlığı, destekleyici kültür eksikliği, liderlik ve rehberlik eksikliği etkili olmuş olabilir. Dıştan içe açık inovasyonun proaktiflik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu bilgilere dayalı süreçlerin çalışan katılımını ve geleceğe yönelik girişimlerini yeterince desteklememesiyle açıklanabilir. Bu durumu iyileştirmek için organizasyonların çalışanların süreçlere aktif katılımını sağlaması, liderlik desteği sunması ve dış bilgilerle organizasyonel hedefler arasında uyum oluşturmaları gerekli olabilir. Bu adımlar, dıştan içe inovasyonun çalışanlarda proaktif davranışları tetikleyen bir unsur haline gelmesine katkı sağlayabilir. Bu sonuçlara proaktiflik destek programları, çalışanları sürece dahil etme, stratejik hedefler için uyum sağlanması, liderin rolü ve inovasyon tabanlı projelerin uygulanması öneri olarak sunulabilir.

Özerklik boyutunun etkisi ise, içeriden dışarıya açık inovasyonun, çalışanların özerklik algılarını güçlendirdiği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çalışanlara bağımsız hareket edebilme fırsatları sunması, iç girişimcilik davranışlarını artırmaktadır. İçten dışa açık inovasyon, çalışanların fikirlerini bağımsız bir şekilde geliştirmelerine ve dış çevrede uygulamalarına olanak tanır (Duman, 2015). Bu durum, özerklik duygusunu güçlendirmektedir. Çalışmanın bulguları, bu stratejinin özerklik üzerinde anlamlı bir etki yarattığını doğrulamaktadır. Dıştan içe inovasyonun özerklik üzerindeki etkisinin bulunmaması, bu stratejinin daha çok organizasyonel düzeyde bilgi paylaşımını desteklemesi ve bireysel bağımsızlığa katkıda bulunmamasıyla açıklanabilir. Özerkliğin dıştan içe açık inovasyon üzerinde etkisinin bulunmamasında; dış bilgilerin merkezi kontrol altında kullanımı, bağımsız fikir geliştirme eksikliği, organizasyonel kültür ve hiyerarşi, destekleyici mekanizma eksikliği, prosedürlere aşırı bağlılık faktörleri de etkili olabilir. Dıştan içe açık inovasyonun özerklik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu stratejinin organizasyon içinde çalışanların bireysel inisiyatif alma ve bağımsız hareket etme davranışlarını teşvik edecek şekilde uygulanmamasıyla açıklanabilir. Çalışanlara daha fazla özerklik tanınması, dış bilgilerin bireysel projelere dönüştürülmesi için gerekli ortamın sağlanması ve liderlik desteğinin artırılması, dıştan içe

inovasyonun özerklik üzerindeki etkisini güçlendirebilecek temel adımlardan olabilir. Bu sonuçlara öneri olarak, çalışanların bağımsız karar verme yetkilerinde artış, işletmelerde destekleyici bir kültürün yaygınlaştırılması, prosedür olarak esneklik sağlama, çalışanların katılımını artırma ve liderlerin öncülüğü verilebilir.

Demografik açıdan incelendiğinde cinsiyet açısından, erkek katılımcıların açık inovasyon ve iç girişimcilik puanlarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, erkeklerin daha fazla yenilikçi davranışlar sergilediğini veya daha yüksek özerklik algısına sahip olduğunu gösterebilir. Yaş grupları açısından, 45 yaş ve üzeri katılımcılar, özellikle içeriden dışarıya açık inovasyon puanlarında genç yaş gruplarına kıyasla daha yüksek değerler göstermiştir. Bu durum, deneyimli çalışanların inovatif süreçlere daha fazla katkı sağladığını işaret etmektedir. Eğitim durumu açısından, lisans mezunu katılımcıların dışarıdan içeriye açık inovasyon puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, eğitim seviyesinin yenilikçilik üzerindeki pozitif etkisini vurgulamaktadır. Hizmet süresi açısından, hizmet süresi arttıkça açık inovasyon puanlarının da yükseldiği görülmüştür. Uzun süreli çalışanlar, işletme kültürüne daha entegre oldukları için yenilikçi süreçlerde daha aktif rol oynayabilir. Departman açısından, idari işler ve İKY gibi departmanlardaki çalışanların açık inovasyon ve iç girişimcilik puanlarının, üretim veya planlama gibi departmanlarda çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu, farklı departmanların inovasyona katılım düzeylerini etkileyen faktörlerin olduğunu gösterir. İnovasyon süreçlerine farklı çalışan gruplarının daha aktif katılımını sağlamak, organizasyonların yaratıcı kapasitesini artırmak için kritik bir adımlardan biri olarak sayılabilir. Kadın çalışanların bu süreçlere daha etkin şekilde dahil olabilmesi için özel eğitim programları veya teşvik mekanizmaları geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, genç çalışanların deneyim kazanmalarına destek olmak amacıyla mentor-mentee programları oluşturularak kurumsal bilginin sürdürülebilirliği sağlanabilir. Eğitim düzeyi düşük çalışanlara yönelik düzenlenecek inovasyon odaklı seminerler, bu grubun inovasyon süreçlerine katılımını teşvik edecek farkındalık oluşturabilir. Bununla birlikte, deneyimli çalışanların bilgi ve birikimlerini genç nesillere aktarmaları için platformlar oluşturulması, kurum içindeki bilgi paylaşımını güçlendirebilir. Bu yaklaşımlar hem organizasyonların yenilikçi kapasitesini artıracak hem de çalışanlar arasında kapsayıcılığı destekleyecektir (Nonaka & Takeuchi, 2007).

Araştırma sonuçları, aynı zamanda demografik faktörlerin açık inovasyon ve iç girişimcilik üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Çalışanların yaşı ve görev süreleri gibi

değişkenlerin yenilikçi davranışları üzerinde belirgin etkileri olduğu görülmektedir. Naktiyok (2016), çalışanların bireysel farklılıklarını göz önünde bulunduran liderlik yaklaşımlarının, iç girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmede önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, yaşça olgun ve daha deneyimli çalışanların organizasyonel değişim süreçlerine daha yüksek düzeyde katkıda bulunabileceği sonucuna varılabilir. Bu analizler, işletmelerin çalışanlarının demografik özelliklerini dikkate alarak daha etkili stratejiler belirlemesine olanak tanımakta ve yenilikçi süreçlere katılımı teşvik edecek adımlar atılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışan profiline uygun planlamalar hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde inovasyon kapasitesini artırabilir.

Araştırmanın sektörel bağlamı, elde edilen bulguların tartışılması açısından önemli bir boyut sunmaktadır. Çalışmanın tekstil sektörü hazır giyim ve konfeksiyon imalathaneleri özelinde gerçekleştirilmiş olması, sektörün rekabetçi yapısı ve yenilik ihtiyacına dayalı dinamiklerini anlamaya yönelik değerli veriler sağlamaktadır. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, hızlı değişen pazar koşulları ve müşteri beklentileri doğrultusunda açık inovasyon ve iç girişimcilik süreçlerini nasıl kullandıklarını incelemek, bu kavramların sektörel uygulamaları hakkında fikir vermektedir. Ancak, farklı sektörlerde yapılacak benzer çalışmalar, açık inovasyon ve iç girişimcilik arasındaki ilişkinin sektörel dinamikler doğrultusunda nasıl şekillendiğine dair daha geniş bir çerçeve sunabilir. Örneğin, hizmet sektöründe yenilikçi uygulamaların müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi veya teknoloji sektöründe iç girişimcilik odaklı stratejilerin hızla değişen teknolojik trendlere adaptasyon üzerindeki rolü, bu konudaki literatürü zenginleştirebilir. Hizmet ve teknoloji gibi yenilik odaklı sektörlerde yürütülecek çalışmalar, sektörel farklılıkların açık inovasyon ve iç girişimcilik uygulamaları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik yeni bakış açıları sağlayabilir. Böylelikle, sektörler arası karşılaştırmalar yapılabilir ve bu kavramların farklı bağlamlardaki etkilerinin daha derinlemesine analiz edilmesi mümkün olabilir.

Sonuç olarak, açık inovasyonun işletme içerisinde girişimcilik potansiyelini güçlendirdiği ve çalışanların performansını olumlu yönde ve pozitif yönde etkilediği net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu bulgular hem akademik hem de pratik açıdan organizasyonel gelişime yönelik stratejiler oluşturulurken önemli bir rehber sunmaktadır. Özellikle, işletmelerin açık inovasyon stratejilerini planlarken iç girişimcilik üzerindeki etkilerini dikkate almaları, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından hayati bir rol oynayabilir.

Bu araştırma, Erzurum il sınırları içerisindeki tekstil fabrikalarında hazır giyim ve konfeksiyon imalathanelerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kapsamı, farklı iller ve sektörler ile genişletilerek karşılaştırmalı analizlere olanak tanıyacak şekilde yeniden tasarlanabilir. Araştırmanın yalnızca Erzurum ve tekstil sektörü hazır giyim ve konfeksiyon imalathaneleri ile sınırlı olması, bölgedeki tekstil fabrikalarının sayısının sınırlılığı nedeniyle yeterli örnekleme ulaşılamaması gibi bir kısıt oluşturmuştur. Gelecekteki çalışmalar, farklı sektörlerden ve illerden geniş bir örneklem alarak bu kısıtlamayı aşabilir ve elde edilen sonuçların genellenebilirliğini artırabilir.

Çalışma, açık inovasyon ve iç girişimciliğin birlikte ele alınması gerektiğini vurgularken, bu süreçleri bütünleştiren stratejiler geliştirilmesi için işletmelere önemli bir yol haritası sunmakta ve aynı zamanda organizasyonel yenilik süreçlerini etkileyen kültürel ve çevresel faktörleri dikkate alarak gelecekteki araştırmalara rehberlik edecek bir referans niteliği taşımaktadır; bu yönüyle, özellikle inovasyon süreçlerinin organizasyonel girişimcilik üzerindeki etkilerini incelemek isteyen araştırmacılar için temel bir çerçeve ve literatüre katkı sağlayacak bir model teşkil etmesi beklenmektedir.

KAYNAKLAR

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2005). **Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth**. Springer.
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2005). **Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth**. Springer.
- Agmon, T., & Lessard, D. R. (1977). Investor recognition of corporate international diversification. **The Journal of Finance**, 32(4), 1049-1055.
- Ağca, V., (2005). **İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma**.Doktora Tezi, AfyonKocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, ss:49-140.
- Ağca, V., Kurt M. (2007- Temmuz-Aralık). “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, s. 83-112.
- Aloulou, W. and Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. **Journal of Enterprising Culture**, 13(1), 21-45.
- Altun, Ş. (2007). **İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler**, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Anlağan, Ö. (2011). **Temel Ar-Ge ve Yenilik Kavramları**. TÜBİTAK Ar-Ge, Yenilik ve Teknoloji Politikaları Forumu (AYTEP).
- Antoncic B., O. Zorn (2001), “**The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination**”, Managing Global Transitions.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2001). Interpreneurship: Construct refinement and cross cultural validation. **Journal of Business Venturing**, 16(5), 495–527.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10(1), 7-24.
- Argyris, C. (1970). **Organization and innovation** (Irwin-Dorsey Series in Behavioral Science). Kanada: Irwin.
- Arslan, E. T. (2012). **İnovasyon ile iç girişimcilik etkileşimi: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma**. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Asfaq, M. (2001). **Innovation Management in the Global Economy**. New York: Business Expert Press.
- Ateş, R. (2007). **İnovasyon Hayat Kurtarır**, Doğan Kitap, İstanbul.
- Audretsch, D. B. (2002). *The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the U.S.* **Small Business Economics**, 18(1-3), 13-40.
- Ayas, A. N. (2021). Açık İnovasyon Uygulamaları Üzerine Bir Çalışma. **European Journal of Managerial Research (EUJMR)**, 5(Özel Sayı 1), 64-74.
- Bagherzadeh, M., Markovic, S., Cheng, J., & Vanhaverbeke, W. (2019). How does outside-in open innovation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and innovation strategy. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 67(3), 740-753.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management decision**, 47(8), 1323-1339.
- BARUTÇUGİL, İ.S. (1981). **Teknolojik yenilik ve araştırma-geliştirme yönetimi**, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). Tükenmişliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 35 (Özel Sayı), 41-60.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan, C. H. (2009). “Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 64(3). 27-44.
- Başaran, R. (2019). **Motivasyon yönetimi**. Yönetim biliminde etkin ve güncel konular içinde (ss. 1-13). Kriter Yayınevi.
- Bayus, B. L. (2008). **Understanding Customer Needs**. In S. Shane (Ed.), *Handbook of Technology and Innovation Management* (pp. 115-138). Wiley.
- Becker S. W., Whisler T. L. 1967. The innovative organization: A selective view of current theory and research. **Journal of Business** 40 (4): 462–469.
- Berber, A. (2000, Nisan). “Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süresi” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 29, Sayı: 1, s. 23-46.

- Bilton, C., & Leary, R. (2002). *What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries*. **International Journal of Cultural Policy**, 8(1), 49-64.
- Birkinshaw, J. (1997). *Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives*. **Strategic Management Journal**, 18(3), 207-229.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2017). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. **California Management Review**, 60(1), 71-91.
- Braunerhjelm, P. (2010). Entrepreneurship, innovation and economic growth past experiences, current knowledge and policy implication. **CESIS Electronic Working Paper Series**.224(1), 1-82
- Bruyat, C., & Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of business venturing**, 16(2), 165-180.
- Bughin, J. Ve Chui, M. Ve Johson, B. (2008). The Next Step in Open Innovation, **The McKinsey Quarterly**, June, 2008.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. **Administrative Science Quarterly**, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1983). *Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study*. **Management Science**, 29(12), 1349-1364.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). **The management of innovation**. *Advanced institute of managament research*. London: Tavistock Publications.
- Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Etüd ve AR-GE. (2007). **İnovasyon Nedir, Şirketlere Ne Getirir**. Bursa: BTSO Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 14. Baskı, Ankara: PEGEMAkademi.
- Can, A. E. (2014). Müşteri İlişkileri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. **International Small Business Journal**, 12(3), 54-61.

- Cheng, C. C., & Shiu, E. C. (2015). The inconvenient truth of the relationship between open innovation activities and innovation performance. **Management Decision**, 53(3), 625-647. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0163>.
- Chesbrough, H. (2003). **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Chesbrough, H. (2003). The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, 44(3), 35-42. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0015090>
- Chesbrough, H. (2004). Managing Open Innovation, **Research- Technology Management**, 47(1), 23-26.
- Chesbrough, H. (2006). **Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation**. In: Chesbrough, H., Vanhaverberke, W., West, J. (Eds.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. (1- 15). Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W. Ve Garman, Andrew R. (2009). How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times, **Harvard Business Review**.
- Chesbrough, H., & Bogers, M., (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, H. (Eds.), **New Frontiers in Open Innovation** (3-28). Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. **R&D Management**, 36(3), 229-236.
- Chesbrough, H., & Garman, A. (2009). Use Open Innovation to Cope in a Downturn. **Harvard Business Review**, June (January 2009), 1-9.
- Christensen K. (2005). Enabling Intrapreneurship: The Case of a KnowledgeIntensive Industrial Company. **European Journal of Innovation Management**, 8 (3), pp:305-320.
- Christensen, K. (2004). A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives. Newyork: **Int. J. Management Enterprise Development**, 1 (4), pp:301-313.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** (42), 91-122.

- Covin & Slevin (1989). Replication and extension of the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance.
- Covin, J. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. ***Entrepreneurship Theory and Practice***.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. ***Journal of Management Studies***, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. ***Strategic Management Journal***, 10(1), 75-87.
- Çalış Duman, M. (2020). **Endüstri 4.0 teknoloji bileşenlerinin örgütsel performansa etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma**. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Çavuş, M. F. (2006). **İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi
- Çiçek Vural, S. (2023). **Dinamik yetenekler, açık inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki / The relationship between dynamic capabilities, open innovation and firm performance** (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Çiçek, I. (2011). Teknoloji geliştirmede yaratıcılığı yönetmek. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(1), 45-55.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik**. PEGEM Yayınları. Ankara.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, 9(2), 284-295.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>

- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of management studies**, 38(1), 45-65.
- Data, I. I. (2005). **Oslo manual**. Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). *Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action*. **Journal of Business Venturing**, 22(1), 50-76.
- Deliormanlı, A. (2013). Açık inovasyon modelleri. **İşletme Yönetimi Dergisi**, 21(3), 45-56.
- Deliormanlı, M. Ö. (2013). **Türkiye’de açık inovasyon ekosisteminin oluşmasının önündeki engeller ve çözüm önerileri**. İstanbul: TÜSİAD Araştırma Raporu.
- Demir, T. (2013). **Personel güçlendirmenin iç girişimciliğe etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişkideki rolü üzerine bir araştırma** (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Demirci, A. E. (2006). **İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirket İçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi**, (Basılmamış Doktora tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Diedre, E. E., Joe, J. M. and Sadri, G. (1997). An empirical comparison of entrepreneurs and employees: Implications for innovation. **Creativity Research Journal**, 10(1), 45-49.
- Docherty, M. (2006). Primer on open innovation: Principles and practice. **Pdma Visions**, 30(2), 13-17.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & Soete, L. (Eds.), **Technical Change and Economic Theory** (pp. 221-238). Pinter Publishers.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. **Organization Science**, 3(2), 179-202.
- Döm, S. (2006). **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Drucker, P. F. (1985). **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1985). **The Discipline of Innovation**. Harvard Business Review, 63(3), 62-72.

- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80(8), 95-102.
- Duman, B. (2015). *İnovasyon performansı ve örgütsel destek algısı ilişkisi: Sivas ilinde bir araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi*. Doktora tezi Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Durna, U. (2002). **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, 1.b.
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. (2001). **Innovation and Employment: Process Versus Product Innovation**. Edward Elgar Publishing.
- Efe, A. (2022). **İç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişki / The relationship between internal entrepreneurship and innovation orientation** (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Girişimcilik Ana Bilim Dalı.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). **Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon**. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- Erbir, M. (2020). **Sağlık Kurumları Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İç Girişimcilik Düzeylerine Etkisi**. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- European Commission (2013). **Guide to Social Innovation-Regional and Urban Policy**. [http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf.].
- Evcim, N. (2017). **AR-GE ve İnovasyon Faaliyetleri ile Büyüme İlişkisi** (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- 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), pp:171-180.
- Filiz A., (2005) **Yenilikçilik ve Ürün Geliştirme**, Makale, *Turkcadcam*, url <http://www.turkcadcam.net/rapor/yenilikcilik-ug/index.html>.
- Freeman, C. (1982). **The Economics of Industrial Innovation**. MIT Press.
- Galbraith, J. K. (1967). **The new industrial state**, Boston (Houghton Mifflin Company) 1967.

- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). **Toward a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes**, Institute of Technology Management, R&D Management Conference, University of St. Gallen, Switzerland.
- Gökçe, Sinem Güravşar. "İnovasyon kavramı ve inovasyonun önemi." *Fırat Kalkınma Ajansı* 1, no. 1 (2010): 1-5.
- Göker, A. (2003). İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol- Türkiye'nin Bilim, Teknoloji, İnovasyon Politikası Üzerine İrdelemeler. **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, 2.
- Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. **Strategic management journal**
- Gül, Ö. (2017). *Türkiye'deki firmalarda açık inovasyonu kolaylaştırıcı iç ve dış mekanizmalar*. Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). **Yenilikçilik**, Nobel Yayıncılık.
- Gürel, B. B. E. (2012). İç girişimcilik: Bir literatür taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(1), 56-75.
- Gwendolyn, R. (2010). Intrapreneurship in a Fast Growing Economy: A Study of The Emirates of Dubai. **The Business Review**, Cambridge, 15 (2), pp:144-150.
- Hall, J. C and Sobel, S. R. (2006). Public policy and entrepreneurship. *The Center for Applied Economics*, 6(7), 1-18.
- Hansemak, O.C. (1998). "The Effect of An Entrepreneurship Programme on Need for Achievement and Locus of Control of Reinforcement", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Cilt:4, No: 1, s. 28-50.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). **Entrepreneurship**. McGraw-Hill/Irwin.
- Hoban, C. F. (1965). Processes for the Improvement of Instruction. In J. D. Finn (Ed.), Developing a Technology of Instruction (pp. 242-256). **National Education Association**.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. ve Zahra, S.A. (2002). MiddleManagersPerceptionof The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale.**Journal of Business Venturing**,17(3), pp:253273

- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European journal of innovation management*, 14(4), 496-520.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- İmamoğlu, S. Z. (1999). **Yenilik**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğü, Yayın No 5.
- İmamoğlu, S. Z., Erat, S., & Taşcı, V. (2023). **Açık İnovasyon, Örgütsel Çeviklik ve Firma Performansı İlişkisi**. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1781-1794.
- İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H., & Kılıç, A. H. (2021). Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Açık İnovasyonun Belirleyicileri Olarak Rekabetçi Kültür ve Bilgi Paylaşımı. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 733-751.
- İraz, R. (2005). **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi' ler**, Çizgi Kitapevi, Konya.
- İrmiş, A., Emsen Ö. S. (2002). **İktisadi Gelişmede Girişimcilik, Denizli ve Erzurum Örneği**, Beta, İstanbul.
- J. Johannessen, A.B. Olsen, G.T. Lumpkin, Innovation As Newness: What Is New, How New, And New To Whom? *European Journal of Innovation Management*, Cilt No4., Sayı No. 1, 2001, s. 25.
- Jarna, H. and Kaisu, K. (2017). **How about measuring intrapreneurship**. *Small Business Institute*, 1(1), 1-18. <https://www.researchgate.net/publication/228466891>.
- Jarna, H. ve Kaisu, K. (2005). **How About Measuring Intrapreneurship?** Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration, Finland. <https://lib.manaraa.com/books/How%20about%20measuring%20intrapreneurship%E2%80%8F.pdf>
- Johnson, J. D. (2001). Success in innovation implementation. *Journal of Communication management*, 5(4), 341-359.
- Jouda, T. M. (2021). **Küçük ve orta ölçekli işletmelerde açık inovasyon uygulamaları: Konya örneği** (Master's thesis, Necmettin Erbakan University (Turkey)).

- Kalaycıoğlu, O. (2023). Açık İnovasyon Stratejisinin Kobi'lerin İnovasyon Ve İhracat Performansına Etkileri: İnovasyon İkliminin Düzenleyici Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 193-219.
- Karaata, Ş. E. (2008). **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**. (s. 25). İstanbul: TUSİAD.
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1355-1364.
- KASIMOĞLU, M., & Akkaya, F. (2012). **Kamu Kurumlarında İnovasyon**. Kültür Sanat Basımevi, İstanbul.
- Kayış, A. (2010). **Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Kılıç, A. (2018). İnovasyon süreçlerinde stratejik yaklaşımlar. *Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları*, 7(2), 98-120.
- Kılıç, F., & Türkmen, M. A. (2019). Kavram Ve Farkındalık Bağlamında Açık İnovasyon Üzerine Bir Uygulama. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 274-292.
- Kızıloğlu, M., & İbrahimoglu, N. (2013). İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisinde Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 105-117.
- KİEPINCHOT, III, Gifford., **Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become entrepreneur**, New York, NY: Harper and Row Publishers, 1985.
- Kierulff, H. E. (1979). Finding and Keeping Corporate Entrepreneurs. *Business Horizons*, 1(1), 6-15.
- Kirzner, I. M. (1973). **Competition and Entrepreneurship**. University of Chicago Press.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The journal of business*, 40(4), 478-496.
- Koçel, T. (1998). Girişimcilik Ama Hangisi? *Executive Excellence*, Sayı:10

- Koçoğlu M., “Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2012.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1998). **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**. Dryden Press.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, 11(Special Issue), 49-58.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). **Corporate Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations**. South-Western Cengage Learning.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Goldsby, M.G. (2004). “Sustaining Corporate Entrepreneurship: Modelling Perceived Implementation and Outcome Comparisons at Organizational and Individual Levels,” **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, 27(2), 131-150.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, 12(1), 1-47.
- Lee, S., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. **Management Decision**, 50(5), 817–831. <https://doi.org/10.1108/00251741211227528>
- Lenart-Gansiniec, R. (2016). Relational Capital and Open Innovation – In Search of Interdependencies Procedia – **Social and Behavioral Sciences** 220.
- Linton, J. ve Walsh, S. (2004). Integrating Innovation and Learning Curve Theory: An Enabler for Moving Nanotechnologies and Other Emerging Process Technologies into Production. **R&D Management**, Vol.34

- Luchsinger, V., ve Bagby, D.R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts, S.A.M. **Advanced Management Journal**, 52 (3), pp:10-13.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21(1), 135-172.
- Makkonen, H., Johnston, W. J., & Javalgi, R. R. G. (2016). A behavioral approach to organizational innovation adoption. **Journal of Business Research**, 69(7), 2480-2489.
- Manion, J. (2001). Enhancing career marketability through intrapreneurship. **Nursing Administration Quarterly**, 25(2), 5-10
- Maranville, S. (1992). Entrepreneurship in the business curriculum. **Journal of Education For Business**, 68(1), 27-31.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). **Organizations**. England: Wiley
- Mari Sako, E. M. (2006). Grand Challenges in Services. **University of Oxford Journal**, 29.
- Mazzucato, M. (2013). **The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths**. Anthem Press.
- Memiş, S., & Korucuk, S. (2022). Hızlı Yemek (Fast Food) Sektöründe Pazarlama İnovasyon Kriterlerinin Belirlenmesi ve Firma Seçimi: Giresun İli Uygulaması. **Verimlilik Dergisi**, (1), 47-59.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. and Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. **Management Science**, 32(11), 1389-1409.
- Mota, R., ve Scott, D. (2014). **Education For Innovation and Independent Learning**. Elsevier.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Naktiyok, A. (2004). **İç Girişimcilik**, 1. Baskı, Beta, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**.

- Naktiyok, A. T. (2016). Liderlik yaklaşımlarının iç girişimcilik üzerindeki etkileri. **İşletme ve Yönetim Dergisi**, 5(1), 67-82.
- Naktiyok, A. T., & İşcan, Ö. (2010). Örgütsel çevre koşullarının iç girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisi. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 18(2), 34-48.
- Naktiyok, A. T., & Kılıç, A. (2016). İç girişimcilik ve yenilikçilik: Teorik bir çerçeve. **İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5(2), 45-60.
- Naktiyok, A., Bayrak, Kök S. (2006). “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: VIII, Sayı: 2, s. 77 96.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. **Harvard business review**, 85(7/8), 162.
- Ocak, M. (2014). **Bazı öncüller ve sonuçları başlamında kurumsal girişimcilik: Görgül bir araştırma**. Doktora tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- OECD, & EUROSTAT. (2006). **Oslo Kılavuzu- Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**.
- OECD. (2005). **Oslo Manuel Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. <https://doi.org/10.1787/9789264013100>
- Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(2), 253-273.
- Onay, M., & Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: İç girişimcilik. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 17(1), 47-67.
- Oran, Ş. (2020). **Açık İnovasyon Faaliyetlerindeki Riskler, Engeller ve Kazanımlar: Özel Bir Banka Üzerinde Keşfedici Bir Araştırma**. Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-60.
- Osterwalder, A. Ve Pigneur Y., (2010). **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. United States: John Wiley & Sons Inc.
- Öner, N. (2020). **Örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde stratejik liderliğin rolü**. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.

- Özkul, G. (2008). **Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 bölgesinde) İmalat Sanayi Kobi'lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Parker, S. (2009). Intrapreneurship or Entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, 26, pp:1934.
- Parker, S. C. (2011). "Intrapreneurship or entrepreneurship?", **Journal of Business Venturing**, C: 26, No: 1, ss. 19-34.
- Pearce, J.W. ve Carland, J.W. (1996). Intrapreneurship and Innovation In Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications. **Academy of Entrepreneurship Journal**, 1 (2), pp:87-96
- Pelenk, S. E. (2018). Örgütsel Adalet, Proaktiflik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkiler: Kimya Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(ICEESS' 18), 149-155. <https://doi.org/10.18506/anemon.452589>
- Perçin, H. (2019). **Dünyada ve Türkiye'de Açık İnovasyon Kavramının Bibliyometrik, İçerik ve Doküman Analiz Yöntemleriyle İncelenmesi**. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Porter, M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press.
- Rainey, D. L. (2005). Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development. Cambridge University Press.
- 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.
- Rigby, D., & Zook, C. (2002). Open-Market Innovation. **Harvard Business Review**, 80(10), 80-89.
- Roberts, E. B. (1987). **Generating Technological Innovation**. New York: Oxford University Press.

- Robinson, K. (2017). **Yaratıcı öğrenciler: Çocukların geleceğini düşünenler için eğitimde yaratıcılık devrimi**. D. Boyraz, Çev.) İstanbul: Sola Yayınları.
- Rogers Everett, M. (1995). Diffusion of innovations. New York, 12, 576.
- Rosenberg, N. (1982). **Inside the Black Box: Technology and Economics**. Cambridge University Press.
- Saguy, S. And Taokis P. (2017). From Open Innovation to Enginomics: Paradigm Shifts, **Trend in Food Sciene & Technology**, Volume 60.
- Sakaryalı, D. (2016). **İnovasyon**. İstanbul: Ekin Yayınevi.
- Salavou, H. (2005). Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some new evidence from Greece. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 13(4), 37-48.
- Sarja, J. (2015). Explanatory Definitions of the Technology Push Success Factors. **Journal of Technology Management & Innovation**. 10.1. 204-214.
- Sayın, B. (2019). **İnovasyon kültürü ile örgüt içi girişimcilik etkileşiminin inovasyon yeteneği üzerine etkisi**. Doktora Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Schmookler, J. (1996). **Invention and Economic Growth**. Harvard University Press.
- Schroll, A.i & Mild, A. (2011). Open Innovation Modes an The Role of Internal R&D: An Empirical Study on Open Innovation Adaption in Europe. **European Journal of Innovation Management**, 14(4), 475-495.
- Schumpeter, J. A. (1934). **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1974). Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Row. (İlk baskı: 1942)
- Senemoğlu, N. (2007). **Gelişim öğrenme ve öğretim kuramdan uygulamaya**. Anı Yayıncılık
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. **Academy of Management Review**, 25(1), 217-226.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in thefield of corporate entreprenruship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 22(1), 11-27

- Simons, R. (1995). **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Harvard Business Press.
- Sisodiya, S. R., Johnson, J. L., & Grégoire, Y. (2013). Inbound open innovation for enhanced performance: Enablers and opportunities. **Industrial Marketing Management**, 42(5), 836-849. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.018>
- Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, construction and architectural Management*, 11(5), 316-322.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management." **Strategic Management Journal**, 11(Special Issue), 17-27.
- Şahinli, M. A., & Kılınç, E. (2013). İnovasyon ve İnovasyon Göstergeleri: Ab Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 13(25), 329-356.
- Şeker, S. E. (2014). **Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi**, 1(2).
- Şen, N. (2017). **İnovasyon ve girişimcilik: Kamuda inovasyon ile ilgili bir uygulama**.
- Şenel, Ö. (2006). **Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi** (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Şeşen, S. B. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 3.
- TDK. (2021, 04 20). Türk Dil Kurumu. Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, 15(6), 285-305.
- Thomas Coulson, "Developing and Supporting Information Entrepreneurs", **Industrial and Commercial Training**, Cilt No. 32, Sayı No.6, 2000, s. 197.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? **European Management Journal**, 19(5), 526-533.
- Tjahjadi, Bambang, Noorlailie Soewarno, Annisa Ayu Putri Sutarsa, and Johnny Jermias. "Effect of intellectual capital on organizational performance in the Indonesian SOEs and subsidiaries: roles of open innovation and organizational inertia." **Journal of Intellectual Capital** (2024).
- Top, S. (2006). **Girişimcilik-Kesif Süreci**, Beta Yayınları, İstanbul.

- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
- Tunç, A. Ö., & Zincir, O. (2019). Örgütler arası ilişki bağlamında açık inovasyonu anlamak: kavramsal bir değerlendirme. **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6(2), 209-226.
- Tushman, M. L. ve Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**. 439-465
- Tübitak (2011). **Bölgesel Ar-Ge ve Yenilik Destekleri Dünya Örnekleri**, (Erişim: 22/8/2019), https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//BTYPD/KalkinmaAjanslari/BTYPD/B_Serhat_Cakir.pdf
- Ulusoy, G. (2003). An Assessment of Supply Chain and Innovation Management in the Manufacturing Industries in Turkey. **International Journal Production Economics**, 262.
- Uzkurt, C. (2008). **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**. Beta Yayıncılık.
- Uzkurt, C. (2010). **İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?** Ankara: Sanayi Yayın Organı.
- Üstün, F., & Koca Ballı, A. İ. (2020). İnovasyon ve Risk Alma Eğiliminin İşletme Performansına Etkisinde Uluslararası Faaliyette Bulunmanın Düzenleyici Rolü. **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**(56), 37-64. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.685403>
- Valdez-Juárez, L. E., & Castillo-Vergara, M. (2021). Technological capabilities, open innovation, and eco-innovation: Dynamic capabilities to increase corporate performance of SMEs. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), 8.
- Vatan, A., & Zengin, B. (2014). Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 8, 511-530.
- Vesper, K. H. (1990). **New Venture Strategies revised edition**. (2.nd. Ed). London: Pearson
- Von Hippel, E. (2005). **Democratizing Innovation**. MIT Press.

- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.
- West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management*, 36(3), 319-331.
- Wong, S., & Sharp, L. (2009). Making power explicit in sustainable water innovation: re-linking subjectivity, institution and structure through environmental citizenship. *Environmental Politics*, 18(1), 37-57.
- Yıldırım, F., Naktiyok, S., & Kula, M. E. (2016). **Tükenmişlik düzeyinin girişimcilik niyeti üzerine etkisi.** *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 15-33.
- Yılmaz, H. (2003). **Yeni Ekonomi ve Rekabet.** Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.
- Yılmaz, H. (2020). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kullanılan Motivasyon Araçları. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 13-34.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of management journal*, 39(6), 1713-1735.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda gerçekleştirilen bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Gerçekleştirilecek olan çalışmada kişisel verilerinize (ad-soyad, numara vb.) dair herhangi bir soru bulunmamaktadır. Vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak, istediğiniz takdirde araştırmanın sonuçları sizinle paylaşılacaktır. Lütfen ankete ad soyad ve telefon numarası gibi kişisel bilgilerinizi yazmayınız. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA

Gül Buket ANDIÇ

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Yukarıda yer alan bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın amacını ve gerekliliklerini anladım. Çalışmaya gönüllü olarak katılmayı;

☐ Kabul ediyorum

1- Departmanınız:

- a- İdari İşler ()
- b- İnsan Kaynakları ()
- c- Muhasebe ()
- d- Üretim Yönetimi ()
- e- Planlama Çalışanı ()
- f- Kalite Güvence ()
- g- Ar-Ge ()
- h- Kesimhane ()
- ı- Kalite Kontrol / Ütü Paket ()
- j- Aksesuar / Depo ()
- k- Diğer () Lütfen belirtiniz.....

2- Göreviniz:

- a- Müdür ()
- b- Müdür Yardımcısı ()
- c- Uzman ()
- d- Takım Lideri / Şef ()
- e- Asistan ()
- f- Diğer ()

3- Bu işletmede hizmet süreniz:

- a- 1 yıldan az ()
- b- 1-10 yıl ()
- c- 11-20 yıl ()
- d- 21-30 yıl ()
- e- 31 yıldan fazla ()

4- Yaşınız:

- a- 18-30 ()
- b- 31-44 ()
- c- 45-59 ()
- d- 60 yaş ve üzeri ()

5- Cinsiyetiniz:

- a- Kadın ()
- b- Erkek ()

6- Eğitim durumunuz (tamamlamış olduğunuz):

- a- İlkokul ()
- b- Ortaokul ()
- c- Lise ()
- d- Lisans ()
- e- Açık Öğretim ()

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon					
1. İşletmemizde yeni ürün geliştirme çalışmalarımız için teknoloji, enformasyon, fikir, bilgi vb. girdiler için dış çevreyi sürekli olarak araştırırız.					
2. Yeni ürünler geliştirirken işletme dışı kaynaklardan (araştırma grupları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb.) aktif olarak bilgi ve teknoloji araştırırız.					
3. Kendi Ar-Ge'mizi tamamlamak için işletme dışı kaynakları (araştırma grupları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb.) kullanmanın faydalı olduğuna inanıyoruz.					
4. Kendi Ar-Ge'mizle birlikte kullanmak üzere işletmemiz dışında geliştirilmiş bilgi ve teknolojiden sık sık yararlanıyoruz.					
5. Diğer işletmelerden, araştırma gruplarından veya üniversitelerden teknoloji ve patent araştırırız.					
6. Kendi Ar-Ge'mizde kullanmak üzere işletme dışından fikri mülkiyet satın alırız.					
İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	1	2	3	4	5
7. İşletmemiz, inovasyon çalışmalarımızdan daha fazla fayda sağlamak için diğer işletmelere genellikle patent, telif hakkı, ticari marka gibi lisansları satmaktadır.					
8. İşletmemiz, inovasyon çalışmalarımızdan daha fazla fayda sağlamak için genellikle diğer işletmelere telif hakkı anlaşmaları sunar.					
9. İşletmemizin daha iyi fayda sağlaması adına, kendi fikri mülkiyetimizin başkaları tarafından kullanılması için her türlü imkânı sağlarız.					
10. İşletmemiz inovasyon çalışmalarımızdan daha fazla fayda sağlamak için kuluçka şirketler kurar.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İç Girişimcilik- Yenilik	1	2	3	4	5
Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.					
İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.					
İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.					
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.					
Araştırma geliştirme faaliyetlerine, liderliğe ve teknolojik yenilikçiliğe önem veririm.					
İç Girişimcilik - Risk Alma	1	2	3	4	5
Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.					
Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken getiriye en üstte çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım.					
Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.					
Görevin başarısına inanırsam, her türlü riski üstlenebilirim.					
İç Girişimcilik - Proaktiflik	1	2	3	4	5
Üzerinde çok çalıştığım bir planda, gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.					
İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede, kurum kaynaklarını (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.					
İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.					
Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.					
İş yerindeki yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına, yüksek hayal gücü ve irademle katılmak isterim.					
İş yerinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.					
İç Girişimcilik - Özerklik	1	2	3	4	5
İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda ilerlerim.					
Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					
Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.					
İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üslerime danışmadan karar alabilirim					
İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken, standart kurum prosedürlerini ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.					
Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					